كلية التربية
المجلة التربوية
***

﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾

نظام تدريبي مقترح لتطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء

إعداد

أ/ مي محمد النعيم
مشرفة بإدارة التدريب التربوي
والابتعاث في محافظة الأحساء

د/هيفاء عبد الله السحيم
أستاذ الادارة التربوية المساعد
جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد التاسع والسبعون . نوفمبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء، والمعوقات التي تحد من فاعلية هذه البرامج من وجهة نظر المعلمات أنفسهن وقائدات المدارس والمشرفات التربويات، ومن ثم وضع نظام تدريبي مقترح لتحسين فاعلية تلك البرامج لكي تسهم بشكل أكبر في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث تم جمع بيانات من خلال ثلاث استبانات إحداها خاصة بالمعلمات والثانية بقائدات المدارس والثالثة للمشرفات التربويات، واحتوت كل استبانة على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة. وقد شارك في الدراسة (٦٠٨) معلمة و (١١٧) قائدة مدرسة و (٦٢) مشرفة تربوية. وأظهرت النتائج أن البرامج التدريبية ذات فاعلية كبيرة في تطوير أداء المعلمات من وجهة نظرهن، وذات فاعلية كبيرة جداً من وجهة نظر كل من قائدات المدارس والمشرفات التربويات. كما كشفت الدراسة وجود معوقات بدرجة متوسطة تحد من فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر الفئات الثلاث. كذلك قدمت الدراسة نظاماً تدريبياً مقترحاً لتحسين فاعلية البرامج التدريبية لكي تسهم في تطوير أداء المعلمات يتمثل في إعادة هندسة العمليات التدريبية واتباع أساليب تشاركية، يؤمل أن يكون ذا فائدة لصناع القرار في الوزارة وإدارة التدريب.

الكلمات المفتاحية:

فاعلية – البرامج التدريبية – تطوير – أداء المعلمات

A proposed training system for developing female teachers' performance in Al-Ahsa Governorate

Abstract

This study aimed to identify the effectiveness of training programs in developing the performance of female teachers in Al-Ahsa Governorate, and the obstacles that limit the effectiveness of these programs from the viewpoint of the teachers themselves, school leaders and educational supervisors, and then to set a proposed training system to improve the effectiveness of the training programs to contribute more in the development of the female teachers' performance in Al-Ahsa Governorate. The descriptive analytical method was used in the study, where data were collected through three questionnaires, one for teachers, the second for school leaders and the third for educational supervisors. Each questionnaire contained closed and open questions. 608 female teachers, 117 school leaders and 62 educational supervisors participated in the study. The results showed that the training programs are very effective in developing female teachers' performance from their point of view, and they are extremely effective from the point of view of both school leaders and educational supervisors. The study also revealed the presence of obstacles with a moderate degree that limit the effectiveness of training programs from the perspective of the three groups. The study also presented a proposed training system to improve the effectiveness of training programs in order to contribute to the development of female teachers' performance, which is represented by re-engineering of training processes and the adoption of participatory methods. it is hoped that it will benefit decision makers at both the Ministry of education and the Training Departments.

Key words: Effectiveness - training programs - development - performance of female teachers.

المقدمة:

يمثل العنصر البشري الثروة الحقيقة لأي منظمة، لذا تزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية حتى أصبح في مقدمة أولويات جميع المنظمات، فرأس المال البشري هو المورد الذي لا ينضب بل يتنامى كلما أحسن رعايته وتسليحه بالجدارات الوظيفية التي تؤهله لممارسة أدواره المنوطة به، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال اتباع المنظمة أساليب تنمية مهنية متعددة تهدف إلى تعزيز القدرات والارتقاء بمستوى الممارسات وصولاً لتجويد المخرجات.

ويعّد التدريب من أكثر استراتيجيات تطوير الأداء المعتمدة في مجال تنمية الموارد البشرية، فالتدريب يتكون من تجارب ثرية تعمل على إكساب الموظفين المعارف الجديدة، وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم (توفيق،٢٠٠٤)، ولذلك أصبح التدريب صناعة دولية ومهنة عالمية، ينفق عليها أكثر من ٣٠٠ مليار دولار سنوياً، وترصد لها المنظمات من ٢% إلى ١٠% من ميزانيات رواتب الموظفين لديها (لطفي،٢٠١٨).

والمؤسسات التربوية ليست بمعزل عن ذلك، حيث يقع على عاتق كوادرها البشرية العبء الأكبر في تسيير دفة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة. وتواجه تلك الكوادر في رحلة العمل ظروفاً مغايرة عن تلك التي واجهتها أثناء الدراسة الجامعية، مما يتطلب تدريبها أثناء الخدمة باستمرار لكي تتمكن من ممارسة مهامها بكل كفاءة وفاعلية. وتمارس الكوادر التعليمية العديد من الأدوار المتداخلة داخل المدرسة وخارجها، وتتعرض للكثير من المواقف والمشكلات سواءً داخل الصف من حيث إدارته وتعزيز تفاعل الطلاب فيه أو خارج الصف أثناء التخطيط للتدريس وإجراء الأنشطة اللاصفية وإنجاز المهام المختلفة. إضافة لذلك يمتاز هذا العصر بالثورة المعرفية والتقنية التي تتبدل معها المعلومات والكفايات في كل لحظة وساعة كما أن نظرة طلاب العصر الرقمي للعملية التعليمية قد تغيرت فلم يعد المعلم المصدر الوحيد للمعلومات، وما يجذب طلاب الأمس قد لا يكون كافياً لإشباع ذائقة طلاب اليوم، ونتيجة لتلك العوامل تزايدت الحاجة لتطوير الأداء.

لذا تسعى النظم التعليمية في مختلف أرجاء العالم لتطوير كوادرها التعليمية باستمرار من خلال برامج تدريبية متنوعة (الدخيل، ٢٠١٥)، والمملكة العربية السعودية ليست بمعزل عن ذلك فقد برز اهتمام وزارة التعليم بالتدريب التربوي، ومما يؤكد ذلك تخصيص هدفها الاستراتيجي الثاني لتحسين استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتطويرهم، وإنشاء المعهد الوطني

للتطوير المهني التعليمي مؤخراً كجهة اعتبارية مستقلة تعنى بهذا الشأن، إضافة إلى أن وزارة التعليم اشترطت التحاق المعلم ببرامج تدريبية بواقع (٦٠) ساعة تدريبية فأعلى في آخر ثلاث سنوات للحصول على الدرجة الكلية لمعيار التطوير المهني في جائزة وزارة التعليم للتميز. إضافة لذلك تنفذ الوزارة سنوياً عدداً كبيراً من البرامج التدريبية التي تستهدف الكوادر التعليمية في جميع الجهات بالرغم من أن التدريب التربوي يعد من الأنشطة ذات الكلفة العالية إدارياً من حيث إجراءاته التنظيمية والتنسيقية، أو بشرياً من حيث جهد وزمن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، أو مادياً من حيث إعداد مقرات التدريب وتوفير مستلزمات وتجهيزات تلك البرامج (وزارة التعليم، ٢٠٢٠؛ دليل المعلم المتميز،١٤٤٠).

وينطوي التدريب التربوي على عمليات متعددة ويتطلب مهارات متقدمة من الجهات الإدارية المسؤولة عنه والمدربين القائمين عليه حتى لا يكون عرضة للحياد عن أهدافه المرسومة، كما أن التدريب يعد هدراً لوقت المتدربين إن لم يكن بالفاعلية المطلوبة، خاصة في حالة المعلمين الملتزمين بخطة دراسية معتمدة وتوزيع مقررات معين وحصص دراسية محددة الزمان والمكان. وقد بلغ معدل ساعات تدريب المعلمين والمعلمات المعتمدة في العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ (١١) ساعة تدريبية، إلا أن الوزارة تستهدف ضمن مؤشرات قياس أداء إدارات التعليم رفع معدل ساعات تدريب المعلمين في العام الدراسي إلى (١٥) ساعة تدريبية لكل معلم (التقرير السنوي لوزارة التعليم، ٢٠١٨؛ الدليل الإرشادي لمؤشرات قياس أداء إدارات التعليم، ٢٠١٧).

ويعتمد أداء المعلمين على تفاعل مجموعة من العناصر هي: البيئة المدرسية بكافة مكوناتها الفيزيائية والنظمية والخدمية والعلاقات، دوافع المعلمين نحو العمل ومهنة التدريس، وكفاءة المعلمين وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم على أفضل وجه. وترتبط كفاءة المعلمين ارتباطاً وثيقاً بالتدريب أثناء الخدمة على اختلاف أنواعه كالتدريب الذاتي، تدريب الأقران، والتدريب عبر البرامج قصيرة وطويلة المدى. وتكون البرامج التدريبية أكثر قدرة على تحقيق أهدافها المنشودة إذا راعت كافة العوامل المؤثرة على أداء المعلم، كما أن التدريب يجب أن يشمل جميع المهارات الشخصية والمهنية التي ينبغي أن يمتلكها المعلمين للقيام بالأدوار المناطة بهم (الزهراني، ٢٠١١).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التدريب، إلا أنها تباينت في النتائج فقد أشار الحربي (٢٠١٨) إلى أن برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة ذات فاعلية عالية، وعلى النقيض من ذلك أظهرت دراسة المغربي (٢٠١٦) أن برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة منخفضة الفاعلية، في حين كشفت عدد من الدراسات أن برامج تدريب المعلمين متوسطة الفاعلية (العجاجي،٢٠١٩؛ خصاونة،٢٠١٨؛ الشهومي،٢٠١٨؛ ياسين، ٢٠١٥؛ هياجنة، ٢٠١٣؛ الزيادات وبني خالد،٢٠١١).

وقد أشار توفيق (٢٠٠٤) إلى أهمية تقويم التدريب من أجل ضمان قدرة المتدربين على ترجمة محتوى المواد التدريبية إلى واقع عملي، فالتطبيق الفعال لمحتوى البرامج التدريبية يعد داعماً للإنجازات ومطوراً للأداء، وبناءً على تلك المعطيات برزت أهمية التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب التربوي في تطوير أداء المعلمات والتأكد من تحقيق تلك البرامج للأهداف المنشودة منها.

مشكلة البحث:

يعد التقويم من المراحل الهامة في سير العلميات التدريبية ومن خلاله يتم التعرف على درجة تحقق أهداف البرامج التدريبية ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، فحضور البرامج التدريبية لا يعني بالضرورة أن يطبق المتدربون ما تعلموه، لارتباط الأداء بعد التدريب بالعديد من العوامل كجودة التدريب ودقة إجراءاته وتوافق محتواه مع أنظمة العمل والبيئة والمناخ التنظيمي وتوافر الظروف الداعمة لتطبيقه (السكارنه، ٢٠١٣)، وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود قصور في عمليات التدريب التربوي وبالتالي فإن تقويم التدريب بغرض التحسين والتطوير يشكل ضرورة ملحة. حيث بينت البليهد (٢٠١٥) أن البرامج التدريبية التي تقدم أثناء الخدمة لمعلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية لا تغطي جميع أدوراهم وتقدم في مجالات محددة وأوقات غير مناسبة، وأنها تتزايد كماً لا نوعاً. كذلك أشارت سليم (٢٠١٧) إلى أن ١٣% فقط من معلمات التعليم العام في المرحلة الثانوية بمدينة جدة يرون تأثيراً كبيراً لبرامج التدريب التقنية على ممارساتهم التدريسية، في حين أن ١٣% يجدونها بلا أي تأثير، بينما ترى ٨% من المشاركات أنها ذات تأثير قليل، والغالبية العظمى من المعلمات ٦٦% يرون أن تأثيرها كان متوسطاً. وتتفق العبد الكريم والأحمد (٢٠١٥) في أن برامج التدريب التربوي تحتاج إلى تطوير حيث تركز برامج تدريب معلمات

العلوم بمدينة الرياض على إكساب المعلمات استراتيجيات تدريسية وتربوية أكثر من إكسابهم المعرفة بالمحتوى العلمي وأساليب التعلم المستمر وتؤيد حسان (٢٠١٧) ذلك القصور وتشير إلى وجود متطلبات عديدة ينبغي توافرها في برامج التنمية المهنية لمعلمي الرياضيات والعلوم لكي يرتفع مستواها. كذلك أشارت العجاجي (٢٠١٩) إلى أن تطبيق معلمات التربية الخاصة بمدينة الرياض للتعلم المكتسب من البرامج التدريبية يتم بشكل متوسط وذلك بسبب وجود معوقات عديدة تحول دون تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها. وعلى النقيض أشارت سفر (٢٠١٢) إلى أن ستة من البرامج التدريبية الثمانية التي تم تدريب المعلمات عليها في مكة المكرمة تحققت أهدافها بدرجة كبيرة بينما تحققت أهداف برنامجين منها بدرجة متوسطة.

ومما سبق تتضح الحاجة لإجراء مزيد من الدراسات لقياس فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمين والمعلمات، وسوف يقتصر هذا البحث على المعلمات باعتبار آلية التدريب التربوي مختلفة بين إدارتي البنين والبنات، كما تم اختيار إدارة تعليم الأحساء كونها من الإدارات المتوسطة حجماً بين إدارات المملكة، ولوقوعها في النطاق المتوسط في معدل ساعات التدريب المعتمدة في السنة لشاغلي وشاغلات الوظائف التعليمية (تقرير مؤشرات الأداء لوزارة التعليم، ٢٠١٨).

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات، قائدات المدارس، المشرفات التربويات؟
٢. ما المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء؟
٣. ما النظام التدريبي المقترح لتطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على واقع فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء.
٢- الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء.
٣- وضع نظام تدريبي مقترح لتطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى الاعتبارات التالية:

أولاً: من الناحية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تقويم التدريب التربوي، حيث سيتم تقديم معلومات ومعارف منظمة في هذا الموضوع، وإلقاء الضوء على بعض الأبعاد الهامة في تقويم التدريب التربوي مما قد يسهم في إثراء الباحثين والمهتمين، وبحسب علم الباحثتين فإن هناك ندرة في الأبحاث التي تقدم نظام تدريبي مقترح لتطوير أداء المعلمات بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: من الناحية العملية:

إعطاء صورة واضحة عن واقع فاعلية البرامج التدريبية التي التحقت بها المعلمات في محافظة الأحساء والمعوقات التي تحد من فاعليتها، واكتشاف أوجه القصور في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لمعالجتها، وتقديم نظام تدريبي مقترح لتطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء، بغرض إثراء المدربين ومسؤولي التدريب وصناع القرار في الوزارة وإدارات التدريب التربوي بالمملكة، بما يسهم في الارتقاء بمستوى عمليات التطوير المهني، كما أن هذا البحث قد يساعد على توجيه أنظار المسؤولين نحو ضرورة العناية بتقويم التدريب التربوي واتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من فاعليته.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء، والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعليتها، وتقديم نظام تدريبي مقترح لتطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على الإدارة العامة للتعليم في محافظة الأحساء.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمات وقائدات المدارس والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء.

مصطلحات الدراسة:

فاعلية: لغة كما ورد في المعجم الوسيط (٢٠١١) هي وصف في كل ما هو فاعل، واصطلاحاً هي تقويم العملية التي أنتجت المخرجات الممكن ملاحظتها وهي مقارنة قابلة للقياس بين المخرجات الظاهرة والمخرجات المستهدفة وتشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف (فليه والزكي، ٢٠٠٤).

البرامج التدريبية: البرامج لغة كما ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة (٢٠٠٨) هي جمع برنامج وهو المنهج الموضوع أو الخطة المرسومة لغرض ما، والبرامج التدريبية هي مجموعة من الموضوعات أو التعليمات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال ما وترتب وتنظم مسبقاً وفقاً لهيكل معين تتبع فيه القواعد التعليمية، كما عرفها فليه والزكي (٢٠٠٤) بأنها تنظيمات قصيرة تهدف إلى تقديم مجموعة من الخبرات المعرفية والمهارية والوجدانية اللازمة للموظف لرفع مستواه العلمي والارتقاء بأدائه.

وتعرف فاعلية البرامج التدريبية إجرائياً بأنها درجة تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وقدرتها على إحداث التغيير المطلوب في معارف ومهارات واتجاهات المتدربات والتأثير على سلوكهن أثناء أدائهن المهام الموكلة إليهن، وتقاس بمجموعة من الأدوات المناسبة التي تطبق بعد عودة المتدربات من البرامج التدريبية ومزاولتهن العمل بفترة كافية.

تطوير: لغة كما ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة (٢٠٠٨) هو مصدر طوّر وهو تعديل وتحسين الشيء إلى ما هو أفضل، واصطلاحاً هو نمط من أنماط التغيير الذي يحدث للفرد نتيجة تفاعل العديد من القوى ويحدث نمو في مهاراته وفق مراحل متعددة (فليه والزكي، ٢٠٠٤).

أداء المعلمات: ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة (٢٠٠٨) أن الأداء لغة هو مصدر أدّى بمعنى إنجاز الواجب وإكماله، واصطلاحاً أداء المعلمات هو سلوك المعلمات في العمل الذي يتأثر بعدة عوامل كالمعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية والدافع (عبد الله،٢٠١٩). حيث تمثل المعرفة الصريحة المعلومات والحقائق التي يمكن اكتسابها من خلال الاطلاع، في حين تمثل المعرفة الإجرائية مزيج المعرفة الذي يشمل المهارات المختلفة وكيفية القيام بالعمل وتكتسب من خلال الممارسة، ويقصد بالدافع المحركات الداخلية للأداء.

تطوير أداء المعلمات: "تحسين الممارسات التعليمية التي تقوم بها المعلمات أثناء العملية التعليمية لتنظيم وتنفيذ وتقويم عملية التعليم والتعلم" (العاجز ونشوان، ٢٠٠٥).

ويعرف تطوير أداء المعلمات إجرائياً بأنه التغيير الإيجابي الذي حدث في سلوك المعلمات بمدارس التعليم العام في جميع المراحل أثناء ممارسة مهامهن المختلفة داخل الفصل وخارجه نتيجة الالتحاق بالبرامج التدريبية التي نفذت من إدارة التدريب التربوي بمحافظة الأحساء.

مفهوم التدريب التربوي وأهميته:

يعد التدريب التربوي من أهم أدوات التنمية المهنية في النظام التعليمي، وهو نشاط إنساني منظم ومخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في موظفي التعليم من حيث الاتجاهات والمعلومات والمهارات لتعديل السلوك وتطوير طرق العمل ورفع معدلات الأداء (السبر والنملة، ٢٠١٦). وقد أشار السكارنه (٢٠١٣) إلى أهمية التدريب التربوي في تغيير طريقة تفكير الموظفين حول العمل، ومواكبة المستجدات في العلوم والمعارف، والتمكن من استخدام التكنولوجيا الحديثة. كما أنه يعمل على سد فجوات الأداء ورفع كفاءة الموظفين، وزيادة الشعور بالثقة والاهتمام مما يحقق الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة التعليمية، وبالتالي يسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

وقد أشار السكارنه (٢٠١٣) إلى عدد من المبادئ التي يجب توافرها في التدريب التربوي حتى يحقق أهدافه منها: الشرعية، الهادفية، الشمولية، التدرجية، الاستمرارية، المرونة. فالتدريب يجب أن يتم بصورة شرعية وفق القوانين واللوائح والأنظمة المقرة من الجهات المعنية داخل وخارج وزارة التعليم. كما يتطلب تخطيط جيد يتضمن تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية تبنى عليه أهداف تدريبية واضحة وقابلة للتطبيق. ويجب أن تمتاز أهداف العملية التدريبية بالشمولية لجميع أبعاد التنمية البشرية والمهنية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، وأن تشمل جميع موظفي التعليم. ويتطلب تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها أن يعد المحتوى التدريبي بجودة عالية تضمن الوصول إلى تلك الأهداف، حيث يجب أن تبنى المواد التدريبية وفق التسلسل المنطقي من الموضوعات البسيطة إلى المعقدة، مع التحقق من استيعاب المتدربين لكل موضوع قبل الانتقال للذي يليه. ويتضح مما سبق أن التدريب يبنى وفق عمليات تخطيطية دقيقة إلا أنه يجب أن يمتاز أيضاً بالمرونة والرشاقة، بحيث

يتغير ويحدّث وفق المستجدات والظروف وقدرات واحتياجات الموظفين قبل الشروع في تنفيذ التدريب وأثنائه. كما أن التدريب يرتكز أيضاً على مبدأ الاستمرارية حيث يبدأ منذ بدء الخدمة للموظف ويستمر طيلة عمله مما يؤدي إلى التطور المهني المستمر.

كما أضاف أسعد (٢٠١٦) أن التدريب التربوي يخضع لمبادئ تعلم الكبار فالتدريب لا يتم بالإجبار حيث أن الكبار لهم دوافعهم الخاصة ويتعلمون إذا تم إقناعهم وانعكست عليهم خبرة ما يمرون به من مواقف، كما أنهم يميلون إلى أداء الأعمال التي شاركوا في التخطيط والتحضير لها. كما أن المحتوى التدريبي يجب أن يعد وفق قدرات وخبرات الموظفين واحتياجاتهم، فالكبار يمتلكون مخزوناً هائلاً ومتنوعاً من المعارف والخبرات المتراكمة، يجب أن تؤخذ في الاعتبار، مع اختيار الطرق والأساليب المناسبة، ومراعاة الفروق الفردية. كما يجب أن يبنى المحتوى وفق أحدث المستجدات العلمية والتربوية والتقنية، فالكبار يتحمسون للأفكار والمعلومات الحديثة، وينفرون من المعلومات القديمة التي تجاوزها الزمن وأشبعت بالطرح. كما يتطلب إعداد المحتوى التدريبي الموازنة بين الجانبين النظري والتطبيقي، فالكبار يتعلمون أفضل من خلال الممارسة، لذا يعتبر التدريب الناجح هو الذي ينتهج طرق وأساليب تطبيقية، ويتيح فرص مشاركة المتدربين الفعالة. كما أن الكبار لديهم العديد من الأعمال والأعباء لذا لا بد من توافق مدة البرامج التدريبية مع محتواها، حيث أن المتدربون يتأثرون سلبا عند إطالة زمن الجلسات التدريبية، حيث لم يتعودوا على التلقي من الآخرين. كما أن المناخ التدريبي الودي والممتع مهم جدا لذا لابد من إتقان المدربين لمهارات الاتصال. فالاتصال الفعال هو ما كان في اتجاهين مع استخدام المدرب لغة الجسد بالشكل الصحيح. كما يحتاج كل من المدربين والمتدربين إلى تغذية عكسية ومعلومات عن مستوى الأداء، من خلال أدوات متنوعة لقياس مدى التقدم، على أن تشمل التغذية العكسية الجانب الإيجابي للتعزيز، والنقد السلبي اللبق للإطفاء.

النظام التدريبي وفق منحى النظم:

تمثل العملية التدريبية وفق منحى النظم نظاماً متكاملاً وشاملاً يستند إلى إطار عام يربط العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التدريب، وقد ذكر السكارنه (٢٠١٣) أن النظام التدريبي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية متتالية هي: المدخلات، العمليات،

والمخرجات، وعنصرين إضافيين هما: البيئة، والتغذية الراجعة، ويمكن توضيح مكونات تلك العناصر بالتفصيل كالتالي:

١. **المدخلات:** وتنقسم إلى ثلاثة أقسام: مدخلات بشرية تضم المدربين والمتدربين ومسؤولي التدريب من إداريين وفنيين، ومدخلات مادية تضم الميزانيات والمباني والأجهزة والمعدات، ومدخلات فنية تضم المعلومات والبيانات والمواد التدريبية والنظريات والبحوث وطرق العمل والأساليب التدريبية.
٢. **العمليات:** وتعني كافة الإجراءات التي تتم لتحويل المدخلات إلى مخرجات، من تحديد للاحتياجات التدريبية وصياغة للأهداف وتصميم للبرامج وتنفيذها وتقييمها.
٣. **المخرجات:** وتمثل النتائج المتحققة من التدريب، فمنها ما هو متعلق بالمتدربين كاكتسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة، ومنها ما يتعلق بالمنظمة وزيادة إنتاجيتها والتغلب على مشكلاتها، ومنها ما يتعلق بالمجتمع من حيث ارتفاع مستوى ثقافة وقدرات أفراده وتطور مؤسساته.
٤. **البيئة:** وتقسم بيئة نظام التدريب إلى بيئة داخلية تشمل: الموارد المتاحة، قناعة القيادات التربوية بالتدريب. وبيئة خارجية تشمل: النظام السياسي والاقتصادي والقانوني والمستوى الحضاري للمجتمع، ونظام تنمية الموارد البشرية، ومستوى المؤسسات التدريبية الخارجية.
٥. **التغذية الراجعة:** وهي المعلومات عن مستوى التدريب المقدم والأداء الفعلي للمتدربين بعد التدريب ويتم الحصول عليها من المخرجات، بحيث تستثمر في كل من المدخلات والعمليات لتطوير العملية التدريبية.

مراحل عملية التدريب:

تسير العملية التدريبية وفق خمس مراحل أساسية هي:

١ -مرحلة جمع وتحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات اللازمة للعملية التدريبية، وقد اتفق عدد من الباحثين على أهمية استخدام أدوات متعددة للحصول على المعلومات المطلوبة مثل: الاستبانات، المقابلات الشخصية، الملاحظة، المجموعات المركزة، نتائج الاختبارات المهنية، وتحليل الوثائق (رد الفعل عن التدريب، تقارير البرامج التدريبية السابقة، تقارير الأداء

الوظيفي، سجلات الموظفين، معدلات التحصيل الدراسي، الدراسات السابقة) (السبر والنملة، ٢٠١٦؛ السكارنه، ٢٠١٣). وبعد جمع المعلومات تأتي عملية التحليل والدراسة الدقيقة لاستنتاج المؤشرات التي تبنى عليها العمليات التدريبية، مع ضرورة مراعاة العوامل الخارجية المؤثرة في النظام التعليمي. وكلما تعددت الأدوات وكانت مناسبة للغرض الذي استخدمت لأجله كلما كانت المعلومات المحصلة منها أدق وأكثر مصداقية.

٢ -مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر هذه المرحلة هي الأخطر في نجاح العملية التدريبية، حيث يتم فيها استثمار المعلومات المحصلة من المرحلة السابقة في التحديد الدقيق لمواقع الاحتياج التدريبي وماهيته، وقد أشار السكارنه (٢٠١٣) إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يقتصر على معالجة جوانب القصور وحل المشكلات بل يشمل الجوانب التطويرية ورفع مستوى الأداء. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاث طرق وهي: تحليل المنظمة، تحليل العمل، تحليل الموظف (السبر والنملة، ٢٠١٦؛ السكارنه، ٢٠١٣؛ عليوه ،٢٠٠١)، وقد أضاف عبد الوهاب (٢٠١٥) تحليل ديكام. ويستخدم تحليل المنظمة لتحديد درجة الحاجة إلى التدريب وموقعه، حيث يتم دراسة الأهداف الحالية لوزارة التعليم والمؤسسات التعليمية والتحديات التي تواجهها، وخصوصاً في ظل التغييرات الكبرى التي تمر بها الوزارة بناءً على متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كما يستخدم تحليل العمل لتحديد الوظيفة التي تتطلب التدريب ومن ثم تحديد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة للقيام بها على أكمل وجه، وهذا يعني أن تتم دراسة الاحتياجات التدريبية لكل وظيفة في قطاع التعليم كوظيفة المعلم والمشرف التربوي وقائد المدرسة وغيرهم من خلال أدلة الوصف الوظيفي ومعدلات الأداء في تلك الوظائف. في حين يستخدم تحليل الموظف لتعيين الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب من خلال تحليل أدائهم الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف، مع مراعاة دوافع واتجاهات كل موظف ودرجة تعاونه مع الآخرين ومؤهلاته العلمية وسجل نموه المهني والبرامج التدريبية السابقة التي التحق بها. وتعتبر طريقة ديكام من الطرق الحديثة نسبياً حيث يشترك شاغلي وظيفة ما مع الخبراء المختصين في جلسات عصف ذهني لتوضيح مهام وواجبات تلك الوظيفة والمعارف والمهارات اللازمة لمن يشغلها والأدوات والتجهيزات اللازمة لأدائها.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة من المعلم، قائد المدرسة، المشرف التربوي، اختصاصي التدريب، والإدارة العليا. فالمعلم هو المصدر الأساسي لتحديد الاحتياج التدريبي فهو من يواجه المواقف التعليمية المختلفة ويتفاعل معها، ويعرف تفاصيل العمل وجزئياته ومشكلاته. كما أن قائد المدرسة هو الرئيس المباشر للمعلم والمطلع عن كثب على أدائه، مما يمكنه من التعرف على المعارف والمهارات التي تنقص المعلم. في حين يعتبر المشرف التربوي خبير التخصص والمشرف الفني على أداء المعلم، مما يمكنه من التعرف بدقة وعمق على احتياج المعلم التدريبي، كما أن التدريب يقوم عليه مجموعة من المختصين يمثلهم قيادات ومسؤولي إدارة التدريب التربوي والمدربين المختصين. ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من العمليات الدقيقة التي تتطلب مهارات عالية، لذا لابد من امتلاك مسؤولي التدريب المعارف والمهارات اللازمة لعملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية تحديد الاحتياج التدريبي. حيث أن عدم فاعلية بعض البرامج التدريبية قد يعزى الى الخلل في تحديد الاحتياجات التدريبية (السبر والنملة،٢٠١٦؛ السكارنه،٢٠١٣؛ عليوه،٢٠٠١). فقد أشارت العجاجي (٢٠١٩) إلى أن برامج تدريب معلمات التربية الخاصة في مدينة الرياض تعالج موضوعاتها احتياجات المتدربات بدرجة متوسطة، وعلى النقيض ذكرت العبد الكريم والأحمد (٢٠١٥) أن هناك قصوراً في تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمات العلوم بمدينة الرياض وأن مشاركة قائدات المدارس في تلك العملية كانت منخفضة، وتتفق العقيل والدرايسة واللبابنة (٢٠١٦) بأن برامج تدريب معلمي العلوم في الأردن تلبي الاحتياجات التدريبية للمعلمين بصورة متدنية.

٣ -مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

تصمم البرامج التدريبية وفق خطوات منظمة ومتسلسلة، وقد ذكر أسعد (٢٠١٦) أنه يتم أولاً تحديد الأهداف التدريبية وفق الاحتياجات ومن ثم تبنى خطة البرامج وفق عدد ومستوى الأهداف؛ هل يكفي برنامج واحد لتحقيقها أم تستلزم سلسلة من البرامج التدريبية المتتابعة، وبعد ذلك يتم وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية وكذلك تهيئة التسهيلات والبيئة التدريبية ومن ثم يتم إعداد الميزانيات التدريبية وتحديد مدة البرنامج ومكان انعقاده، وأخيراً استقطاب المدربين واختيار المتدربين. ويعتبر المحتوى التدريبي حجر الأساس في تحقيق أهداف التدريب، وقد عرفه

السكارنه (٢٠١٣) بأنه "السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات ولابد أن يبنى ذلك على أسس تربوية فلسفية" (ص١٤٥)، في حين أضاف أسعد (٢٠١٦) أن بناء المواد التدريبية يتطلب الدقة والوضوح والتركيز والواقعية والتسلسل المنطقي للعمل على تحقيق الأهداف التدريبية. ويمكن أن يصاغ هذا المحتوى التدريبي على شكل حقائب تدريبية تعطى للمدرب والمتدربين. وقد اتفق كل من السبر والنملة (٢٠١٦) والسكارنه (٢٠١٣) على أهمية الحقائب التدريبية وهي مجموعة الخبرات والمعارف المنظمة التي تصمم من خبراء متخصصين بطريقة منهجية، وقد تشمل الحقيبة التدريبية عدد من الأدلة من أهمها دليل المدرب الذي يرشده لأدواره في البرنامج التدريبي ودليل المتدرب الذي يساعده على التفاعل مع البرنامج التدريبي واسترجاع المعلومات بعد انتهاءه. ويجب أن تحكم الحقائب التدريبية بدقة من قبل مجموعة من الخبراء ثم تطبق تجريبياً على فئة مختارة لتحسينها قبل تطبيقها النهائي (عساف، ٢٠١٣). وتعتمد جودة الحقائب التدريبية على حسن إعداد المحتوى التدريبي ومدى تحقيقه الأهداف التدريبية المنشودة، كما أن المحتوى يجب أن يعرض بالأساليب التدريبية الملائمة، وقد أشار الهويمل (٢٠١٥) إلى أن البرنامج الناجح يستخدم أساليب تدريبية متنوعة تتناسب مع الموقف التدريبي وذكر (١٥) أسلوباً تدريبياً يمكن الاختيار منها عند بناء البرامج التدريبية لكل منها مجموعة من المزايا والعيوب، كما أشار أسعد (٢٠١٦) إلى أن أسلوب المحاضرة يجب ألا يتجاوز ٢٠ دقيقة متواصلة حيث ينخفض منحى الانتباه لدى المتدربين بعد ذلك. وأخيراً تعتمد جودة البرامج التدريبية إلى حد كبير على مهارة المدربين، ويذكر الشمري (٢٠١٩) والشهومي (٢٠١٨) أن عدم امتلاك المدربين القدرة والمهارة الكافية للتدريب تحد من فاعلية البرامج التدريبية. حيث أن المدرب الفعال يمتاز بعدد من المقومات منها الحماس للتدريب والقدرة عليه والمرونة والسيطرة على المواقف ومهارات الاتصال والقدرة على التحفيز (أسعد، ٢٠١٦).

٤ -مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

بعد اكتمال المراحل السابقة من جمع للمعلومات وتحديد للاحتياجات وتصميم للتدريب يتم تنفيذ البرنامج التدريبي في الزمان والمكان المحددين وفق الخطط المرسومة. ويتطلب التنفيذ اختيار المواقع التدريبية المناسبة، وتهيئة البيئة التدريبية الملائمة، بحيث يكون مقر التدريب مريحاً ومجهزاً وتتوافر به الخدمات اللازمة. كما أن اختيار زمن تنفيذ التدريب من

الأمور الهامة، حيث لا بد أن يتوافق الزمن مع ظروف المعلمات وموضوع التدريب. وقد ذكر عبد الوهاب (٢٠١٥) أن هذه المرحلة تتطلب تكليف منسق لكل برنامج، وكذلك الانتباه للعقبات التي تظهر والعمل على إزالتها مع مراعاة المرونة المطلوبة، حتى يحقق البرنامج التدريبي أهدافه.

٥ -مرحلة تقويم البرامج التدريبية :

تعد مرحلة تقويم البرامج التدريبية آخر مراحل التدريب وقد ذكر السكارنه (٢٠١٣) أن في هذه المرحلة يتم التحقق من فاعلية برامج التدريب في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال عملية منظمة لجمع المعلومات وفق معايير علمية محددة لإصدار حكم موضوعي على البرنامج ومن ثم تحسينه. كما أشار ناصر الدين (٢٠١٩) إلى أن تقويم البرامج التدريبية يتطلب حوكمة شاملة للتدريب تتضمن وجود أسس وآليات ومعايير محددة لتقييم مخرجات البرامج التدريبية، مما يتطلب تشكيل لجنة لوضع تلك الأسس، بحيث تصدر دليل لآليات التقييم ومعاييره مع توضيح مؤشرات الأداء بشكل دقيق. في حين ذكر لطفي (٢٠١٨) أن تطبيق إدارات التدريب لمواصفات نظام الآيزو سيترتب عليه بناء نظم الجودة التدريبية المؤسسية وفق الممارسات المهنية والمواصفات المعتمدة مما ييسر عملية التقويم.

وفي نفس السياق يعد مدخل كيرك باترك من أشهر المداخل في تقويم التدريب ويقع في أربعة مستويات أولها رد الفعل ومدى رضا المتدربين عن البرنامج مباشرة بعد تنفيذه، وثانيها مدى تعلمهم والمعارف التي اكتسبوها، وثالثها التغييرات التي حصلت في سلوكهم عند أداء العمل، وآخرها النتائج المترتبة على تغييرات السلوك (السبر والنملة، ٢٠١٦). وقد أشار خصاونه (٢٠١٨) أن برامج تدريب معلمي الدراسات الاجتماعية في إربد تقيم من المدرب أثناء التدريب، وبعد التدريب من جهات مختلفة، بأدوات متعددة بدرجة متوسطة، ويتفق الشهومي (٢٠١٨) أن برامج تدريب معلمي محافظة الظاهرة في عمان تقيم بدرجة متوسطة، وعلى النقيض أشارت العبد الكريم والأحمد (٢٠١٥) أن متابعة أثر تدريب معلمات العلوم بمدينة الرياض تتم بصورة متدنية.

وقد ذكرت الربيعة (٢٠١٩) والغافري (٢٠١٠) أن نموذج بالدوين وفورد من أهم النماذج لضمان تحويل محتوى البرامج التدريبية إلى حيز التطبيق ويستند هذا النموذج إلى ثلاث مكونات أولها مدخلات التدريب وتتضمن: جودة تصميم التدريب والسمات الشخصية

للمتدرب وخصائص بيئة العمل، وثانيها مخرجات التدريب ويقصد بها مستوى التعلم الحاصل أثناء التدريب والقدرة على الاحتفاظ بمحتوى التدريب حتى نهاية البرنامج، وثالثها يكمن في شرطان لحدوث عملية التحويل هما: تعميم التعلم الحاصل من التدريب على بيئة العمل، والاحتفاظ بأثر التعلم حتى فترة زمنية كافية. ووفق هذا النموذج على الجهات التدريبية أن تتأكد من جودة تصميم التدريب بأن يكون المحتوى التدريبي متسلسل ومترابط ومرتبط ارتباط وثيق بمهام عمل المتدربين، وأن يتم اختيار المتدربين بدقة مع توفير دعم من الرؤساء المباشرين والزملاء للمتدربين لتطبيق محتوى البرامج التدريبية بعد العودة منها. وكذلك متابعة مخرجات التدريب أثناء البرنامج التدريبي وعند نهايته للتحقق من اكتساب المتدربين التعلم المنشود بشكل صحيح، كما يشير النموذج إلى ضرورة وجود إجراءات لتحويل محتوى البرامج التدريبية إلى ممارسات رسمية في بيئة العمل، ومتابعة تطبيق المحتوى التدريبي من المتدربين بشكل مستمر من جهات محددة.

الاتجاهات الحديثة في التدريب التربوي:

تتحدث وتتطور أنظمة وإجراءات التدريب التربوي كل فترة وفق نتائج التدريب والمستجدات والدراسات العلمية في هذا المجال فقد أشار Johnson & Johnson (٢٠٠٥) أن تدريب المعلمين عالي الجودة يصمم على صورة برامج طويلة الأجل، ويتم من خلال ترشيح المتدربين كفرق وليس كأفراد لضمان التواصل الفعال فيما بينهم في كيفية تطبيق المحتوى بعد انتهاء البرامج. كما تنامت اتجاهات عديدة لتدريب المعلمين في بيئة العمل حتى يستند التدريب على الممارسات العملية الواقعية، وقد اتفق DuFour & DuFour & Eaker & Karhanek (٢٠١٣) وRebore (٢٠١٧) وMarzano (٢٠٠٩) بأن التدريب الفعال يمتاز بأنه عملية مستمرة تكون بمبادرات محددة ومركزة، يقوم فيها الأثر بالاستناد إلى الأدلة من نتائج تحصيل الطلاب، وأنه كلما كان التدريب مقدماً في بيئة العمل بشكل جماعي مدعماً بالبحوث العلمية كان أكثر فاعلية. وفي نفس السياق أشار الدخيل (٢٠١٥) أن اليابان ذات النظام التعليمي المركزي يتلقى فيها المعلمون تدريباً مدرسياً مستمراً وشاملاً لجميع جوانب عمل المعلم لمدة يومين من كل أسبوع، إضافة إلى يوم تدريبي آخر خارج المدرسة، كما يرتكز التطوير المهني لديهم على الدروس النموذجية. ويتفق Gutierez (٢٠١٥) أن تدريب المعلمين في اليابان ينفذ في البيئة المدرسية بالتركيز على

بحث الدرس، وأن سياق التطوير المهني يجب أن يعزز الممارسات التأملية للمعلم بصورة وصفية وتحليلية ونقدية حتى يحقق نتائج ملموسة. ويتفق أيضا Reinhorn (٢٠١٥) بأن معلمي ست مدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يرون التطوير المهني القائم على المدرسة يسهم بشكل فعال في تحسين التدريس من خلال تعزيز المحاسبية والتعاون مع الأقران. وتعد تلك الدراسات مؤشر على أهمية التوجه نحو توطين التدريب في المدارس للإسهام في تطوير الأداء التدريسي بشكل فعال. كما أن العصر الرقمي الذي نعيشه يلقي بظلاله على عملية التدريب، فالتدريب الحديث يجب أن يراعي الثورات المعرفية والتقنية من خلال تضمين الخطط التدريبية المجال التقني والتكنولوجي، وقد أشار Arneson & Mel & Notoane (٢٠١٧) أن نموذج الكفاءة الحديث للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أضاف أبعاداً جديدة لمواكبة العصر الحالي أبرزها الثقافة التكنولوجية والعقلية العالمية، لذا لابد أن تراعي البرامج التدريبية تلك الأبعاد.

معوقات التدريب التربوي:

يواجه التدريب التربوي العديد من المعوقات لتشعب وتداخل مراحله، وقد أشار لطفي (٢٠١٨) إلى أن غياب المعايير والأدلة التي تحكم الممارسات كمعايير اختيار المدربين، ونقص عمليات قياس أثر التدريب، وضعف نظم إدارة الأداء الوظيفي وانفصالها عن البرامج التدريبية يعيق تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب. وأضاف ديري (٢٠١١) أنه يمكن التغلب على العقبات التي تواجه العمليات التدريبية عن طريق استقطاب العدد الكافي من المتخصصين والأكفاء في إدارات التدريب، وتأهيلهم بالمهارات اللازمة، ومنحهم الصلاحيات المطلوبة، وتمكينهم من إجراء زيارات ميدانية للجهات المناظرة لتبادل الخبرات.

نظام التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية:

نصت المادة رقم (٣٤) من نظام الخدمة المدنية على إلزامية التدريب وأنه حق لجميع منسوبي التعليم وواجب وظيفي، كما نص دليل أحكام تدريب موظفي الخدمة المدنية الصادر عام ١٤٢٤هـ على التنظيمات الأساسية لتدريب موظفي الخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية،١٤٢٤). وتختص الإدارة العامة للتدريب التربوي بوزارة التعليم بعمليات التطوير المهني لشاغلي الوظائف التعليمية كافة، وتتبعها إدارة للتدريب التربوي في كل إدارة تعليم. حيث تطلق الإدارة العامة عدد من المشاريع التدريبية كل فترة مع تحديد الفئات المستهدفة

وتزود الإدارات بالحقائب التدريبية لتنفيذها، كما تنفذ الإدارات برامج إضافية من إعدادها (دليل التدريب التربوي والابتعاث، ٢٠٠٢).

وفي ضوء ماسبق تعد إدارة التدريب التربوي في محافظة الأحساء خطة تدريبية لكل فصل دراسي بالتنسيق مع مكاتب التعليم والإدارات والأقسام يبدأ العمل عليها منذ بداية الفصل الدراسي السابق، حيث يتم طلب البرامج المقترحة من كل مكتب وإدارة بحيث تدرس تلك البرامج من لجنة الخطط التدريبية وتدرج البرامج المناسبة منها في الخطة وفق الزمان والمكان المحددين من تلك الجهات، ومن ثم تصدر الخطة التدريبية لجميع الجهات بعد اعتمادها. وتنص سياسة الالتحاق بالبرامج التدريبية على مشاركة قائدة المدرسة المعلمة في تحديد احتياجها التدريبي، وأن الحد الأقصى لعدد المرشحات من كل مدرسة (٣) مرشحات لكل برنامج تدريبي، وأن العدد المستهدف لكل برنامج (٢٥) متدربة، وأن الحد الأقصى لعدد أيام التدريب للمعلمات (٢٠) يوم تدريبي في العام الدراسي. وتتكون الخطة التدريبية من (٧) مسارات تدريبية هي: القيادي، التطوير المهني، التقويم، التقني، توطين التدريب، التدريب عن بعد، خبرات. وقد بلغ عدد برامج المعلمات في آخر خطة تدريبية في محافظة الأحساء (٤٤٥) برنامج، منها (٢٦٨) برنامج في مسار التطوير المهني متنوعة الموضوعات مثل: استراتيجيات التدريس، التعلم النشط، التأهيل لجائزة التعليم للتميز، بحث الدرس، المهارات التربوية والشخصية ومنها (١١) برنامج في مسار التقويم مثل: الاختبارات الدولية، الأسئلة الصفية، التقويم التكويني، التقويم المعتمد على المعايير و (٤٤) برنامج في المسار التقني مثل: الاختبارات الرقمية، الوسائط المتعددة، البرمجة، التطبيقات الإلكترونية، الإنفوجرافيك التعليمي، تطبيقات الواقع المعزز، ودمج التقنية بالتعليم. كما شملت الخطة التدريبية (٩٦) برنامج في مسار توطين التدريب الذي تنفذ فيه البرامج التدريبية بالمدارس في موضوعات متنوعة، في حين تضمنت الخطة (١٦) برنامج تدريبي تقدم عن بعد عبر الفصول الافتراضية، و(٩) برامج تدريبية تنفذ من مبتعثات برنامج التطوير المهني النوعي (خبرات) في موضوعات متنوعة (إدارة الأحساء، ٢٠٢٠).

أداء المعلمات:

عرفته عبد الله (٢٠١٩) بأنه سلوك المعلمات في العمل الذي يتأثر بعدة عوامل كالمعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية والدافع، حيث تمثل المعرفة الصريحة المعلومات والحقائق التي يمكن اكتسابها من خلال الاطلاع، في حين تمثل المعرفة الإجرائية مزيج المعرفة الذي يشمل المهارات المختلفة وكيفية القيام بالعمل وتكتسب من خلال الممارسة، ويقصد بالدافع المحركات الداخلية للأداء. في حين يرى السكارنه (٢٠١٣) أن الأداء ينتج عن محصلة تفاعل عدد من العوامل من أهمها: كفايات المعلم ومعلوماته ومهاراته واتجاهاته، ومتطلبات العمل من مهام ومسؤوليات وأدوار، وبيئة العمل الداخلية بمفهومها الواسع المادي والتنظيمي والخدمي وبيئة العلاقات، وكذلك البيئة الخارجية المتمثلة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية، حيث أن توافق وتكامل تلك العوامل يرفع من مستوى الأداء. وتجرى جميع العمليات التدريبية في مراكز التدريب التربوي بإدارات التعليم للوصول إلى تطوير أداء المعلمات، وكلما كان التدريب التربوي مراعياً لكافة العوامل المؤثرة على أداء المعلمات كان أكثر نجاحاً وفاعلية. وقد أشار Broad & Newstrom (2010) أن تطوير أداء الموظفين بعد التدريب يتطلب أن يكون المحتوى التدريبي قابلاً للتطبيق، وأن يخرج المتدرب من البرنامج مكتسباً للتعلم، وأن يحفزّ المتدرب لتغيير سلوكه في العمل بتطبيق ما تعلمه أثناء التدريب.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

هدفت دراسة العجاجي (٢٠١٩) إلى التحقق من فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لمعلمات التربية الخاصة بمدينة الرياض، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١٤٣) معلمة مثلت (٣%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة صممت استبانة من (٢٨) عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور هي (تحقيق البرامج التدريبية لحاجات المعلمات، تطبيق التعلم المكتسب، معوقات تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها)، وقد أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية تحقق حاجات المعلمات بدرجة متوسطة، كما أن تطبيق المعلمات للتعلم المكتسب من البرامج التدريبية يتم بدرجة متوسطة، في حين ترى المعلمات وجود معوقات تحول دون تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها بدرجة عالية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك المتدربات

في اختيار موضوع ومحتوى البرامج التدريبية، وتوحيد الجهود بين إدارتي التدريب والإشراف في تنفيذ البرامج التدريبية، وتقديم التدريب في أوقات تناسب المتدربات، وصياغة المحتوى التدريبي بصورة إجرائية قابلة للتطبيق.

هدفت دراسة الشمري (٢٠١٩) إلى معرفة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي الرياضيات في المدارس الابتدائية بمدينة بغداد، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عدد من المدارس الابتدائية شكلت (٢٠%) من إجمالي المدارس وبلغ عدد معلمي الرياضيات فيها (٢٠٠) معلم ومعلمة. وقد صمم مقياس يتكون من (٦٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (البرنامج التدريبي، المادة التدريبية، الجانب التنظيمي، بيئة ومقر التدريب، ترشيح المتدرب، المدرب، المادة العلمية)، وقد أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية ذات مستوى متوسط في مجالات الأنشطة التدريبية، والجانب التنظيمي، وبيئة التدريب، بينما ظهرت البرامج بمستوى منخفض في مجالات ترشيح المتدرب، والمدرب، والمادة التدريبية. كما أوصت الدراسة بتطوير آلية برامج التدريب وربطها بتقييم الأداء السنوي وأن تقدم في أوقات مناسبة للمعلمين بصورة محفزة وجذابة مع تحسين البيئة التدريبية، وأن تقدم البرامج في المدارس.

دراسة خصاونه (٢٠١٨) هدفت إلى الكشف عن واقع البرامج التدريبية لمعلمي الدراسات الاجتماعية أثناء الخدمة في محافظة إربد، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٥٢) معلماً ومعلمة شكلت نسبة (٣٥%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة صممت استبانة من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي (تجهيزات التدريب، المهارات المستهدفة بالتدريب، تقييم التدريب)، وقد أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لواقع البرامج التدريبية كان متوسطاً، حيث حل مجال "المهارات المستهدفة بالتدريب" في المرتبة الأولى بينما جاء مجال "تقييم التدريب" في المرتبة الأخيرة. كما أوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات الفعلية لمعلمي الدراسات الاجتماعية قبل بناء أي برنامج تدريبي، وإشراك المعلمين في التخطيط للبرامج التدريبية.

دراسة الشهومي (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية للمعلمين بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٢٠٧) معلم ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة صممت استبانة من (٤٦) فقرة موزعة على

ست محاور هي: (الأهداف، محتوى التدريب، بيئة التدريب، المدربون، التقويم، الصعوبات والمشكلات). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة في جميع المحاور. كما أوصت الدراسة بمراعاة رغبات المعلمين قبل بناء البرامج التدريبية، وأن يكون المحتوى التدريبي حديثاً يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، وأن تتنوع الأساليب التدريبية مع ضرورة اختيار المدربين من ذوي الكفاءة والخبرة، وأن يتم استخدام أساليب متنوعة لتقويم البرامج التدريبية.

هدفت دراسة الحربي (٢٠١٨) إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الفنية في مدينة الجهراء بالكويت، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٣٥) معلم ومعلمة شكلت نسبة (٢٦%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة صممت استبانة من (٧٤) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: (أهمية البرامج التدريبية، المهارات التدريسية، معوقات البرامج التدريبية). وقد خلصت الدراسة إلى أن دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الفنية بمدينة الجهراء مرتفع. كما أوصت الدراسة أن يتم التوسع في التدريب مع تهيئة البيئة التدريبية المناسبة وتنويع الأساليب التدريبية مع الابتعاد عن أسلوب الإلقاء والمحاضرة.

دراسة العقيل، لبابنة والدرايسة (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي العلوم في محافظة إربد بالأردن، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٦٨) معلماً ومعلمة شكلت نسبة (٦١%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة صممت استبانة من (٣٠) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات معلمي العلوم جاءت مرتفعة لمجال محتوى البرامج التدريبية ومجال المدربين، في حين كانت التقديرات متوسطة لمجال مكان وزمن التدريب ومجال الحوافز المادية والمعنوية. كما أوصت الدراسة أن تعقد البرامج التدريبية في مكان قريب من المناطق الحيوية في الوقت الملائم للمتدربين، وأن يوفر نظام للحوافز المادية والمعنوية للمتدربين.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Reinhorn(٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المعلمين حول التطوير المهني للمعلمين في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد طبقت الدراسة على عينة مقصودة عددها (٦) مدارس تمتاز بالأداء العالي مع وجود مستوى اقتصادي منخفض للطلاب، وقد اتبعت الدراسة المنهج النوعي حيث أجريت (١٤٢) مقابلة شخصية للإداريين والمعلمين في تلك المدارس، وقد أظهرت نتائج الدراسة فاعلية التدريب المهني المستمر في المدرسة الذي يتضمن تعزيز العمل التعاوني بين المعلمين وأساليب لتقويم الأداء وتدريب وتقويم الأقران.

٢. دراسةGutierez (٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير المهني المنفذ في المدارس على تحسين الممارسات التدريسية في اليابان، حيث استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وقد خلصت الدراسة إلى أن التطوير المهني الفعال يعتمد على الممارسات التأملية للمعلمين التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع: وصفية، تحليلية، نقدية، وأن التطوير المهني للمعلمين يجب أن يستند إلى التجارب المباشرة والتدريب في بيئة العمل حتى يحقق النتائج المنشودة.

التعليق على الدراسات السابقة

تشابهت معظم الدراسات السابقة في مناهجها وأدواتها، حيث اتبعت الدراسات العربية المنهج الكمي الوصفي مع استخدام الاستبانة كأداة للبحث موزعة على عدد من المحاور، بينما اتبعت الدراسات الأجنبية المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلات الشخصية، وقد خلصت الدراسات الأجنبية إلى فاعلية تدريب المعلمين المنفذ في المدارس، في حين تفاوتت نتائج الدراسات العربية بخصوص فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة في استهدافها التعرف على واقع البرامج التدريبية للمعلمين والمعوقات التي تحد من فاعلية تلك البرامج، في حين تختلف عنها بانها تهدف إلى وضع نظام تدريبي مقترح لتطوير أداء المعلمات، كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تخصص معين مثل الرياضيات والعلوم والدراسات الاجتماعية، في حين شملت الدراسة الحالية معلمات التعليم العام لجميع التخصصات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمة هذا المنهج طبيعة الدراسة، من خلال جمع البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها وتنظيمها وتحليلها وربطها وتفسيرها للإجابة عن أسئلة الدراسة (العساف، ٢٠١٦).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات؛ جميع معلمات التعليم العام في محافظة الأحساء، جميع قائدات المدارس بمحافظة الأحساء، وجميع المشرفات التربويات بمكاتب التعليم في محافظة الأحساء، وتكونت عينة الدراسة من ٦٠٨ معلمة، ١١٧ قائدة، ٦٢ مشرفة تربوية تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية؛ يوضح الجدول رقم (١) توزيع المشاركات في الدراسة.

جدول رقم (١)
توزيع المشاركات في الدراسة

الفئات	المجتمع	العينة	نسبة العينة للمجتمع
المعلمات	٨٩٩٤	٦٠٨	%٧
القائدات	٣٧٤	١١٧	%٣١
المشرفات التربويات	١٣٨	٦٢	%٤٥
الإجمالي	٩٥٠٦	٧٨٧	٨%

أدوات الدراسة:

تم استخدام ثلاث استبانات لجمع المعلومات وقد تم تصميمها بالرجوع إلى الدراسات السابقة. وقد أعدت الاستبانة الأولى للمعلمات وتكونت من (٣٤) فقرة وثلاثة محاور؛ المحور الأول لتحديد فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات والثاني لتحديد المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات، والمحور الثالث كان سؤالاً مفتوحاً للتعرف على آراء المعلمات وتطلعاتهن للبرامج التدريبية وكيفية تحسينها لكي تسهم في تطوير آدائهن. وبالمثل أعدت استبانة ثانية لقائدات المداس مكونة من (٢٤) فقرة للأبعاد نفسها (فاعلية البرامج التدريبية –تحديد مستوى المعوقات– مقترحات التحسين). وشملت

الاستبانة الثالثة (٢٣) فقرة لفاعلية البرامج التدريبية وتحديد مستوى المعوقات ووضع مقترحات لتحسين فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشرفات التربويات.

صدق أدوات الدراسة:

للتحقق من صدق الأدوات تم استخدام الطريقتين التاليتين:

١ -**الصدق الظاهري:** عرضت الاستبانات على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة بقسمي الإدارة والتخطيط التربوي والمناهج وطرق التدريس، بلغ عددهم (٩) محكمين، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانات من حيث ملائمة الفقرة للمجال الذي تقيسه، ووضوح الفقرة، وسلامة الصياغة اللغوية ودقتها، ومدى تمثيل الاستبانات للأهداف التي وضعت لقياسها. وقد تم الاستفادة من ملاحظات المحكمين لإعداد الاستبانات في صورتها النهائية.

٢ -**حساب الاتساق الداخلي:** عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث اتضح أن الدرجات الكلية لكل محور دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يدل على تمتع أدوات الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. وتوضح الجداول رقم (٢)، (٣)، (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لكل من الاستبانات الثلاث.

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط في استبانة المعلمات

فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات		المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٦٦٤**	٢٠	٠.٦٧١**
٢	٠.٦٧١**	٢١	٠.٨٤١**
٣	٠.٧٠٧**	٢٢	٠.٨٧٧**
٤	٠.٧٤٧**	٢٣	٠.٧٩٠**
٥	٠.٧٨٧**	٢٤	٠.٨٨٣**
٦	٠.٧١٥**	٢٥	٠.٨٣٥*
٧	٠.٧٩٧**	٢٦	٠.٨٦٩**
٨	٠.٨٢٩**	٢٧	٠.٨٧٧**
٩	٠.٦٤٦**	٢٨	٠.٨٨٩**
١٠	٠.٧٤٥**	٢٩	٠.٨٧٨**
١١	٠.٨٢١**	٣٠	٠.٦٤٩**
١٢	٠.٧٩٥**	٣١	٠.٦٧٧**

فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات		المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١٣	**٠.٨٢١	٣٢	**٠.٨٠٠
١٤	**٠.٨٢٣	٣٣	**٠.٧٤٩
١٥	**٠.٨٦٤	٣٤	**٠.٨٧٤
١٦	**٠.٧٥٥	-	-
١٧	**٠.٧٩٠	-	-
١٨	**٠.٨٨٧	-	-
١٩	**٠.٨٣١	-	-

** دالة عند مستوى (٠.٠١). * دالة عند مستوى (٠.٠٥).

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط في استبانة قائدات المدارس

فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات		المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٥٢٦	١٧	**٠.٣٨٨
٢	**٠.٧٢٥	١٨	**٠.٦٥٣
٣	**٠.٧٠٥	١٩	**٠.٨٣١
٤	**٠.٥٦٦	٢٠	**٠.٧٦٣
٥	**٠.٥٤٧	٢١	**٠.٧٦٢
٦	**٠.٦٧٥	٢٢	**٠.٨٢٥
٧	**٠.٥٢٢	٢٣	**٠.٧١١
٨	**٠.٦٦٨	٢٤	**٠.٥٩٣
٩	**٠.٦٥١	-	-
١٠	**٠.٧٥٣	-	-
١١	**٠.٦٩٢	-	-
١٢	**٠.٦٣٣	-	-
١٣	**٠.٧٨٨	-	-
١٤	**٠.٦٩١	-	-
١٥	**٠.٧١٥	-	-
١٦	**٠.٧٣٧	-	-

** دالة عند مستوى (٠.٠١). * دالة عند مستوى (٠.٠٥)

جدول رقم (٤)
معاملات الارتباط في استبانة المشرفات التربويات

فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات		المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٢٥	١٦	**٠.٤٨٠
٢	**٠.٥٦٠	١٧	**٠.٨٩٥
٣	**٠.٨٢٦	١٨	**٠.٨٢٩
٤	*٠.٤٧٢	١٩	**٠.٨٦٤
٥	*٠.٤٤٢	٢٠	**٠.٦٧٧
٦	*٠.٤٦٠	٢١	**٠.٦٩٩
٧	*٠.٤٣٢	٢٢	*٠.٤٦٠
٨	*٠.٥٦٦	٢٣	**٠.٦٣٠
٩	**٠.٦٨٣	-	-
١٠	**٠.٤٨٠	-	-
١١	**٠.٦٧٥	-	-
١٢	**٠.٧٣٤	-	-
١٣	**٠.٧٨٧	-	-
١٤	**٠.٧٣٦	-	-
١٥	**٠.٧٢٧	-	-

** دالة عند مستوى (٠.٠١). * دالة عند مستوى (0.05).

ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة استخدمت معادلة ألفا كرونباخ وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (٥٠) معلمة، و(٥٠) قائدة، و(٢٥) مشرفة، وقد أظهرت النتائج أن الثبات العام لأدوات الدراسة تراوح ما بين (٠,٧٧٩– ٠,٩٦٢)، مما يدل على تمتع الاستبانات بدرجة عالية من الثبات وإمكانية اعتمادها في التطبيق الميداني للدراسة. وتوضح الجداول رقم (٥)، (٦)، (٧) معاملات الثبات للمحورين الأول والثاني والدرجة الكلية في كل استبانة من الاستبانات الثلاث.

جدول رقم (٥)
معاملات الثبات لاستبانة المعلمات

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	١٩	٠.٩٦٠
٢	المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	١٥	٠.٩٦٢
الدرجة الكلية للاستبانة			٠.٨٧٨

جدول رقم (٦)
معاملات الثبات لاستبانة قائدات المدارس

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	١٦	٠.٩١١
٢	المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	٨	٠.٨٨٤
الدرجة الكلية للاستبانة			٠.٨٢٨

جدول رقم (٧)
معاملات الثبات لاستبانة المشرفات التربويات

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	١٥	٠.٨٤٧
٢	المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات	٨	٠.٨٢٨
الدرجة الكلية للاستبانة			٠.٧٧٩

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانات الثلاثة وتجميعها، من أجل الإجابة على السؤالين الأول والثاني تم تفريغ البيانات الكمية في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة البيانات إحصائيًا من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences. وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية، هي: النسب المئوية، حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ؛ وذلك لتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي والثبات للأدوات. وللإجابة على السؤال الثالث تم تفريغ البيانات في برنامج التحليل النوعي (Maxqda) ومن ثم تصنيفها وترميزها وإجراء المعالجة الاستقرائية للبيانات من خلال بناء الفئات والموضوعات المحورية وتكوين ارتباطات بينها لاستخلاص النتائج.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والمتعلقة بفاعلية البرامج التدريبية، وتوضح الجداول (٩) (١٠) (١١) هذه النتائج.

جدول رقم (٩)
فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء من وجهة نظرهن

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
١٠	تتبادل المتدربات الخبرات وأفضل الممارسات أثناء البرامج التدريبية	ك	٣٥٧	١٨٣	٥٩	٩	---	٤.٤٦	٠.٧٢٩	١	كبيرة جدا
		%	٥٨.٧	٣٠.١	٩.٧	١.٥	---				
٦	توضح أهداف البرامج التدريبية عند بدايتها بدقة	ك	٣٢٣	٢٠٣	٦٤	١٦	٢	٤.٣٦	٠.٨٠٠	٢	كبيرة جدا
		%	٥٣.١	٣٣.٤	١٠.٥	٢.٦	٠.٣				
١٥	تزودني البرامج التدريبية بأساليب جديدة في العمل	ك	٣١١	١٩٣	٨٥	١٤	٥	٤.٣٠	٠.٨٥٣	٣	كبيرة جدا
		%	٥١.٢	٣١.٧	١٤.٠	٢.٣	٠.٨				
١٤	تساعدني البرامج التدريبية على التأمل في الممارسات التدريسية	ك	٣١٠	١٨٢	٩٤	١٣	٩	٤.٢٦	٠.٩٠١	٤	كبيرة جدا
		%	٥١.٠	٢٩.٩	١٥.٥	٢.١	١.٥				
١٨	تعزز البرامج التدريبية تعاوني مع المعلمات في المدرسة	ك	٣٠٦	١٨٨	٨٧	٢١	٦	٤.٢٦	٠.٨٩٧	٤	كبيرة جدا
		%	٥٠.٣	٣٠.٩	١٤.٣	٣.٥	١.٠				
١٧	تسهم البرامج التدريبية في تطوير ممارساتي التدريسية	ك	٢٩٢	٢٠٦	٨٥	٢٠	٥	٤.٢٥	٠.٨٧٤	٥	كبيرة جدا
		%	٤٨.٠	٣٣.٩	١٤.٠	٣.٣	٠.٨				
٨	تتوفر في البرامج التدريبية أنشطة عملية لتطبيق ما تم تعلمه	ك	٢٩٩	١٩٠	٨٩	٢٧	٣	٤.٢٤	٠.٨٩٦	٦	كبيرة جدا
		%	٤٩.٢	٣١.٣	١٤.٦	٤.٤	٠.٥				
٩	تقوم المدربات تحقيق الأهداف التدريبية أثناء البرنامج	ك	٢٩٠	٢١٢	٧٩	٢٠	٧	٤.٢٤	٠.٨٨٤	٦	كبيرة جدا
		%	٤٧.٤	٣٤.٩	١٣.٠	٣.٣	١.٢				
١٣	تحفزني البرامج	ك	٢٧٢	٢٠٦	١٠٨	١٤	٨	٤.١٨	٠.٧٨٢	٧	كبيرة

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
	التدريبية لمواصلة التعلم الذاتي في موضوعاتها	%	٤٤.٧	٣٣.٩	١٧.٧٦	٢.٣	١.٣١				
٧	تستخدم أساليب تدريبية تتلاءم مع طبيعة المتدربات	ك	٢٦٤	٢٢٠	٩٨	٢١	٥	٤.١٧	٠.٨٨١	٨	كبيرة
		%	٤٣.٤	٣٦.٢	١٦.١	٣.٥	٠.٨				
٣	يرتبط محتوى البرامج التدريبية ارتباطاً وثيقاً بطبيعة عملي	ك	٢٦٠	٢١٢	١١٤	١٩	٣	٤.١٦	٠.٨٧١	٩	كبيرة
		%	٤٢.٨	٣٤.٩	١٨.٨	٣.١	٠.٥				
١٢	تحقق البرامج التدريبية أهدافها المنشودة	ك	٢٤٣	٢٢٣	١١٣	٢٦	٣	٤.١١	٠.٨٨٨	١٠	كبيرة
		%	٤٠.٠	٣٦.٧	١٨.٦	٤.٣	٠.٥				
١١	تقدم البرامج التدريبية الآليات التي يمكن من خلالها التطبيق في الميدان التعليمي	ك	٢٤٦	٢٢٢	١٠٩	٢٢	٩	٤.١٠	٠.٩٢٢	١١	كبيرة
		%	٤٠.٥	٣٦.٥	١٧.٩	٣.٦	١.٥				
٤	تصمم المواد التدريبية بدقة لتحقق أهداف البرامج التدريبية	ك	٢٤٠	٢٢٢	١١٠	٣٠	٦	٤.٠٨	٠.٩٢٥	١٢	كبيرة
		%	٣٩.٥	٣٦.٥	١٨.١	٤.٩	١.٠				
١٩	تساعدني البرامج التدريبية في التغلب على مشكلات العمل	ك	٢٤٨	١٩٨	١٢٥	٢٨	٩	٤.٠٦	٠.٩٦٣	١٣	كبيرة
		%	٤٠.٨	٣٢.٦	٢٠.٦	٤.٦	١.٥				
٢	تتلاءم البرامج التدريبية التي التحقت بها مع احتياجاتي التدريبية	ك	٢٣٢	٢١٤	١٢٦	٣٤	٢	٤.٠٥	٠.٨٢٤	١٤	كبيرة
		%	٣٨.٢	٣٥.٢	٢٠.٧	٥.٥٩	٠.٣١				
١٦	توجهني البرامج التدريبية نحو جوانب القصور في أدائي	ك	٢٣٥	١٩٧	١٤٢	٢٦	٨	٤.٠٢	٠.٩٥٤	١٥	كبيرة
		%	٣٨.٧	٣٢.٤	٢٣.٤	٤.٣	١.٣				

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
٥	تراعي البرامج التدريبية التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي	ك	٢١٧	٢٠٢	١٤٦	٣٧	٦	٣.٩٦	٠.٩٦٤	١٦	كبيرة
		%	٣٥.٧	٣٣.٢	٢٤.٠	٦.١	١٠٧				
١	أشترك مع قائدة المدرسة والمشرفة التربوية في تحديد احتياجاتي التدريبية	ك	٢٠٠	١٥٢	١٣٣	٨٤	٣٩	٣.٦٤	١.٢٤	١٧	كبيرة
		%	٣٢.٩	٢٥.٠	٢١.٩	١٣.٨	٦.٤				
المتوسط العام								٤.١٦	٠.٧٠١	كبيرة	

يوضح جدول رقم (٩) أن معلمات محافظة الأحساء يرون أن البرامج التدريبية ذات فاعلية كبيرة في تطوير أدائهن حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور (٤.١٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣.٦٤ إلى ٤.٤٦) وجميعها تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة (درجة كبيرة جداً/ درجة كبيرة)، وتتفق تلك النتيجة مع دراستي الحربي (٢٠١٨) وسفر (٢٠١٢) في أن فاعلية البرامج التدريبية عالية، في حين اختلفت مع دراسات سليم (٢٠١٧) والعبدالكريم والأحمد (٢٠١٥) والبليهد (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود قصور في فاعلية البرامج التدريبية. وقد جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الأولى وهي "تتبادل المتدربات الخبرات وأفضل الممارسات أثناء البرامج التدريبية"، مما يعني أن البرامج التدريبية تتيح الفرصة للمتدربات لتبادل الخبرات وهذا ليس بمستغرب فقد أشارت العديد من الدراسات إلى ما تقدمه البرامج التدريبية من فرص للالتقاء بالزملاء وتبادل الخبرات، مثل دراسة الحربي (٢٠١٨). في حين حلت العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة وهي" أشترك مع قائدة المدرسة والمشرفة التربوية في تحديد احتياجاتي التدريبية"، وهو ما يفسر بأن آلية الترشيح للبرامج التدريبية لم تشترط وتنظم آلية واضحة تتشارك فيها كل من قائدة المدرسة والمشرفة التربوية والمعلمة في تحديد احتياجها التدريبي. وتتفق تلك النتيجة مع العبد الكريم والأحمد (٢٠١٥) في ضعف اشتراك قائدات المدارس في تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمات العلوم بمدينة الرياض.

جدول رقم (١٠)
فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء من وجهة نظر قائدات المدارس

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
٦	أحفز المعلمات لتطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	٧٩	٢٥	١١	٢	-	٤.٥٤	٠.٧٣٦	١	كبيرة جدا
		%	٦٧.٥	٢١.٤	٩.٤	١.٧	-				
٧	أدعم المعلمات أثناء تطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	٨١	٢٣	٩	٢	٢	٤.٥٢	٠.٨٤٦	٢	كبيرة جدا
		%	٦٩.٢	١٩.٧	٧.٧	١.٧	١.٧				
١٢	تكتسب المعلمات مهارات جديدة من البرامج التدريبية	ك	٧٠	٣٨	٩	-	-	٤.٥٢	٠.٦٣٧	٢	كبيرة جدا
		%	٥٩.٨	٣٢.٥	٧.٧	-	-				
١١	تضيف البرامج التدريبية معارف جديدة للمعلمات	ك	٧٠	٣٧	٩	-	١	٤.٤٩	٠.٧١٤	٣	كبيرة جدا
		%	٥٩.٨	٣١.٦	٧.٧	-	٠.٩				
٩	أذلل العقبات التي تواجه المعلمات عند تطبيقهن لمحتوى البرامج التدريبية	ك	٧٣	٢٩	١٢	٢	١	٤.٤٦	٠.٨١٥	٤	كبيرة جدا
		%	٦٢.٤	٢٤.٨	١٠.٣	١.٧	٠.٩				
٤4	أكلف المعلمات بنقل الخبرة المحصلة من البرامج التدريبية لزميلاتهن	ك	٧٨	٢٤	٧	٥	٣	٤.٤٤	٠.٩٦٨	٥	كبيرة جدا
		%	٦٦.٧	٢٠.٥	٦.٠	٤.٣	٢.٦				
١٣	تكّون البرامج التدريبية	ك	٦٨	٣٧	٩	١	٢	٤.٤٣	٠.٨١٣	٦	كبيرة جدا

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
	اتجاهات إيجابية لدى المعلمات	%	٥٨.١	٣١.٦	٧.٧	٠.٩	١.٧				
١٤	تسهم البرامج التدريبية في علاج القصور بأداء المعلمات	ك	٥٧	٣٩	١٩	٢	---	٤.٢٩	٠.٧٩٩	٧	كبيرة جدا
		%	٤٨.٧	٣٣.٣	١٦.٢	١.٧	---				
١٦	يتطور أداء المعلمات بعد التحاقهن بالبرامج التدريبية	ك	٥٧	٤٠	١٧	٣	---	٤.٢٩	٠.٨١٠	٧	كبيرة جدا
		%	٤٨.٧	٣٤.٢	١٤.٥	٢.٦	---				
٣	تلتحق المعلمات بالبرامج التدريبية التي تمثل أولوية في احتياجهن التدريبي	ك	٦١	٣٣	١٨	٤	١	٤.٢٧	٠.٦٠٩	٨	كبيرة جدا
		%	٥٢.١	٢٨.٢	١٥.٤	٣.٤	٠.٩				
٨	أتابع تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج التدريبية	ك	٥٣	٤٤	١٦	٣	١	٤.٢٣	٠.٨٤٧	٩	كبيرة
		%	٤٥.٣	٣٧.٦	١٣.٧	٢.٦	٠.٩				
١٥	تدفع البرامج التدريبية المعلمات لتقديم مبادرات لتطوير العمل	ك	٥٥	٣٦	٢١	٣	٢	٤.١٨	٠.٩٣٧	١٠	كبيرة
		%	٤٧.٠	٣٠.٨	١٧.٩	٢.٦	١.٧				
٢	تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمات	ك	٥٦	37	١٦	٥	٣	٤.١٧	٠.٩٩٦	١١	كبيرة

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
	حسب الكفايات المهنية	%	٤٧.٩	٣١.٦	١٣.٧	٤.٣	٢.٦				
٥	أناقش المعلمات في محتوى البرامج التدريبية بعد عودتهن مباشرة	ك	٤٩	٤١	٢٢	٥	---	٤.١٤	٠.٨٧٣	١٢	كبيرة
		%	٤١.٩	٣٥.٠	١٨.٨	٤.٣	---				
١	أشترك مع المعلمات والمشرفات التربويات في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات	ك	٤٩	٣٠	٢٧	٨	٣	٣.٩٧	١.٠٧	١٣	كبيرة
		%	٤١.٩	٢٥.٦	٢٣.١	٦.٨	٢.٦				
١٠	أقيم نتائج تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج التدريبية بعد فترة مناسبة	ك	٤٣	٣٨	٢٢	١٠	٤	٣.٩٠	١.٠٩	١٤	كبيرة
		%	٣٦.٨	٣٢.٥	١٨.٨	٨.٥	٣.٤				
المتوسط العام								٤.٣٠	٠.٥٦	كبيرة جدا	

يوضح جدول رقم (١٠) أن قائدات المدارس يرون أن البرامج التدريبية ذات فاعلية كبيرة جداً في تطوير أداء المعلمات بمتوسط حسابي (٤.٣٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣.٩٠ إلى ٤.٥٤) وجميعها تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة (درجة كبيرة جداً/ درجة كبيرة)، وتتفق تلك النتيجة مع وجهة نظر المعلمات وقد يعزى الفارق الإيجابي لكون القائدات يرون أن البرامج التدريبية ذات فاعلية أكبر من المعلمات لأنهن يرون أثر ذلك ليس فقط على تحصيل الطالبات وإنما على العملية التعليمية ككل، وقد احتلت العبارة رقم (٦) المرتبة الأولى وهي " أحفز المعلمات لتطبيق محتوى البرامج التدريبية "، مما يدل على اهتمام قائدات المدارس بالتدريب والتحفيز ودعم المعلمات في التطوير المهني. في حين حلت العبارة رقم (١٠) وهي" أقيم نتائج تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج التدريبية بعد فترة مناسبة" في المرتبة الأخيرة، ويمكن تفسير ذلك بعدم إلمام القائدة بمحتوى تلك البرامج أو بسبب المسؤوليات المتعددة التي تقع على عاتقها.

جدول رقم (١١)
فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
٦	أحث المعلمات على تطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	٥٣	٧	٢	-	-	٤.٨٢	٠.٦٩٨	١	كبيرة جدا
		%	٨٥.٤	١١.٢٩	٣.٢٣	---	---				
١٠	أقيم نتائج تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج التدريبية أثناء الزيارات الصفية	ك	٤٥	١٤	٣	---	---	٤.٦٧	٠.٥٦٦	٢	كبيرة جدا
		%	٧٢.٦	٢٢.٦	٤.٨	---	---				
١١	تضيف البرامج التدريبية للمعلمات معارف جديدة	ك	٤٢	١٨	٢	---	---	٤.٦٤	٠.٥٤٦	٣	كبيرة جدا
		%	٦٧.٧	٢٩.٠	٣.٢	---	---				
٨	أقارن بين أداء المعلمات قبل وبعد الالتحاق بالبرامج التدريبية	ك	٤٤	١٤	٤	---	---	٤.٦٤	٠.٦٠٣	٣	كبيرة جدا
		%	٧١.٠	٢٢.٦	٦.٥	---	---				
٤	أتابع برامج النمو المهني للمعلمات بشكل دوري	ك	٤٢	١٥	٥	-	-	٤.٥٩	٠.٦٣٩	٤	كبيرة جدا
		%	٦٧.٧	٢٤.٢	٨.١	-	-				
٧	أذلل العقبات التي تواجه المعلمات عند تطبيقهن لمحتوى البرامج التدريبية	ك	٣٩	١٩	٤	---	---	٤.٥٦	٠.٦١٧	٥	كبيرة جدا
		%	٦٢.٩	٣٠.٦	٦.٥	---	---				
١٢	تكتسب المعلمات مهارات جديدة من البرامج التدريبية	ك	٣٧	٢٢	٣	---	---	٤.٥٤	٠.٥٩١	٦	كبيرة
		%	٥٩.٧	٣٥.٥	٤.٨	---	---				
١٣	تكون البرامج التدريبية اتجاهات إيجابية لدى المعلمات	ك	٣٩	١٨	٤	1	---	٤.٥٣	٠.٦٩٤	٧	كبيرة
		%	٦٢.٩	٢٩.٠	٦.٥	١.٦	---				
٥	أناقش المعلمات في كيفية تطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	٤١	١٣	٨	-	-	٤.٥٣	٠.٦٥٨	٧	كبيرة جدا
		%	٦٦.١	٢٠.٩٦	١٢.٩٠	-	-				
٩	أستخدم أساليب مناسبة لقياس أثر البرامج التدريبية على المعلمات	ك	٤٠	١٤	٨	---	---	٤.٥١	٠.٧١٨	٨	كبيرة جدا
		%	٦٤.٥	٢٢.٦	١٢.٩	---	---				
٢	تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمات حسب الكفايات المهنية	ك	٣٦	٢١	٥	-	-	٤.٥٠	٠.٦٤٦	٩	كبيرة جدا
		%	٥٨.١	٣٣.٩	٨.١	-	-				
١٤	تسهم البرامج التدريبية في علاج قصور أداء المعلمات	ك	٣٦	١٨	٧	---	١	٤.٤١	٠.٨٢٠	١٠	كبيرة
		%	٥٨.١	٢٩.٠	١١.٣	---	١.٦				

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
١	أشارك مع المعلمات وقائدات المدارس في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات	ك	٣١	٢٢	٨	١	-	٤.٣٣	٠.٧٦٧	١١	كبيرة جدا
		%	٥٠.٠	٣٥.٥	١٢.٩	١.٦	-				
١٥	يتطور أداء المعلمات بعد التحاقهن بالبرامج التدريبية	ك	٣١	٢٢	٨	---	١	٤.٣٢	٠.٨٢٥	١٢	كبيرة
		%	٥٠.٠	٣٥.٥	١٢.٩	---	١.٦				
٣	تلتحق المعلمات بالبرامج التدريبية التي تمثل أولوية في احتياجهن التدريبي	ك	٢٥	٢٢	١٣	٢	-	٤.١٢	٠.٨٥٨	١٣	كبيرة
		%	٤٠.٣	٣٥.٥	٢١.٠	٣.٢	-				
المتوسط العام								٤.٤٩	٠.٤٧٣	كبيرة جدا	

يوضح جدول رقم (١١) أن المشرفات التربويات يرون أن البرامج التدريبية ذات فاعلية كبيرة جداً في تطوير أداء المعلمات بمتوسط حسابي (٤.٤٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٤.٨٢ إلى ٤.١٢) وجميعها تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة (درجة كبيرة جداً/ درجة كبيرة)، وتتفق تلك النتيجة كلياً مع وجهة نظر قائدات المدارس وجزئياً مع وجهة نظر المعلمات وقد يعزى الفارق بين وجهة نظر المشرفة التربوية والمعلمة إلى أن معظم البرامج التدريبية تقدم من قبل المشرفات التربويات فقد يفترضن أنها ذات مردود وفائدة عالية، في حين ترغب المعلمة في الالتحاق ببرامج ذات جودة أفضل نظراً لمشقة اقتطاع زمن التدريس لحضور تلك البرامج. وبالتالي فإن هذا التثليث (أخذ وجهة نظر كل من القائدات والمعلمات والمشرفات التربويات قد يساعد على فهم الموضوع من وجهات نظر مختلفة ويضيف صدقاً أكبر في مناقشة موضوع البحث). وقد احتلت العبارة رقم (٦) المرتبة الأولى وهي " أحث المعلمات على تطبيق محتوى البرامج التدريبية "، وهو ما يتفق مع وجهة نظر قائدات المدارس حيث احتلت عبارة "أحفز المعلمات لتطبيق محتوى البرامج التدريبية" المرتبة الأولى في استبانة القائدات، مما يعني عناية كل من قائدات المدارس والمشرفات التربويات بتحفيز المعلمات لتطبيق محتوى البرامج التدريبية وهو عامل مهم في تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج. في حين حلت العبارة رقم (٣) وهي" تلتحق المعلمات بالبرامج التدريبية التي تمثل أولوية في احتياجهن التدريبي " في المرتبة الأخيرة، وهذا يتفق مع استجابات المعلمات بسبب قصور في مشاركتهن مع قائدة المدرسة والمشرفة التربوية في

تحديد احتياجهن التدريبي وبالتالي فالبرامج التي تلتحق بها المعلمة قد لا تكون بناءً على احتياج فعلي.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء؟

للتعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني في الاستبانات الثلاث. وتبين الجداول (١٢) (١٣) (١٤) هذه النتائج.

جدول رقم (١٢)

المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء من وجهة نظرهن

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
١٢	تعذر استرجاع المعلومات لعدم وجود حقيبة للبرامج التدريبية خاصة بالمتدربات	ك	١٢٢	١٤٠	١٣٦	١٣١	٧٩	٣.١٥	١.٣٢	١	متوسطة
		%	٢٠.١	٢٣.٠	٢٢.٤	٢١.٥	١٣.٠				
١٤	بيئة العمل تعيق تطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	١١٤	١١٩	١٥٤	١٣٧	٨٤	٣.٠٦	١.٣١	٢	متوسطة
		%	١٨.٨	١٩.٦	٢٥.٣	٢٢.٥	١٣.٨				
١٠	اعتماد المدربات على أسلوب المحاضرة بنقل المعرفة بدلاً من بنائها	ك	٧٨	١٠٠	١٥٥	١٧٤	١٠١	٢.٨٠	١.٢٦	٣	متوسطة
		%	١٢.٨	١٦.٤	٢٥.٥	٢٨.٦	١٦.٦				
١١	مدة البرامج التدريبية غير كافية لاستيعاب المحتوى	ك	٦١	٩٩	١٩٤	١٦٣	٩١	٢.٧٩	١.١٧	٤	متوسطة
		%	١٠.٠	١٦.٣	٣١.٩	٢٦.٨	١٥.٠				
٨	البرامج التدريبية لا توضح الآليات التي يمكن من خلالها تطبيق المحتوى في الميدان التعليمي	ك	٦٧	٩٩	١٣٩	١٨٣	١٢٠	٢.٦٨	١.٢٦	٥	متوسطة
		%	١١.٠	١٦.٣	٢٢.٩	٣٠.١	١٩.٧				
٩	البرامج التدريبية لم تراع الفروق الفردية بين المتدربات	ك	٦٥	٧٧	١٦٧	١٨١	١١٨	٢.٦٥	١.٢٢	٦	متوسطة
		%	١٠.٧	١٢.٧	٢٧.٥	٢٩.٨	١٩.٤				
٤	محتوى البرامج التدريبية غير ملائم لاحتياجي التدريبي	ك	٤٦	٧٤	٢٠٩	١٧١	١٠٨	٢.٦٣	١.١٣	٧	متوسطة
		%	٧.٦	١٢.٢	٣٤.٤	٢٨.١	١٧.٨				
٣	محتوى المواد التدريبية بسيط	ك	٣٥	٧٤	٢١١	٢٠١	٨٧	٢.٦٢	١.٠٥	٨	متوسطة

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
	وغير كافي	%	٥.٨	١٢.٢	٣٤.٧	٣٣.١	١٤.٣				
٦	الأنشطة التدريبية لم تتضمن تطبيق عملي مباشر للمحتوى التدريبي	ك	٥٢	٨٧	١٥٧	١٩٦	١١٦	٢.٦١	١.١٩	٩	متوسطة
		%	٨.٦	١٤.٣	٢٥.٨	٣٢.٢	١٩.١				
٧	التغذية الراجعة التي تقدمها المدربات على المناقشات محدودة	ك	٤٥	٨٣	١٦٦	١٩٥	١١٩	٢.٥٧	١.١٦	١٠	متوسطة
		%	٧.٤	١٣.٧	٢٧.٣	٣٢.١	١٩.٦				
١	أهداف البرامج التدريبية غير واضحة	ك	٤٧	٥٤	١٩٣	٢١٦	٩٨	٢.٥٦	١.١٠	١١	متوسطة
		%	٧.٧	٨.٩	٣١.٧	٣٥.٥	١٦.١				
١٥	صعوبة تغيير ممارساتي التدريسية وفق محتوى البرامج التدريبية لاعتيادي عليها	ك	٦١	٦٩	١٦٣	١٧٥	١٤٠	٢.٥٦	١.٢٤	١١	متوسطة
		%	١٠.٠	١١.٣	٢٦.٨	٢٨.٨	٢٣.٠				
١٣	القيادة المدرسية لا تدعم تطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	٦١	٦٦	١٤٩	١٨٣	١٤٩	٢.٥١	١.٢٤	١٢	متوسطة
		%	١٠.٠	١٠.٩	٢٤.٥	٣٠.١	٢٤.٥				
٢	محتوى المواد التدريبية غير منظم	ك	٣٧	٥١	١٦٢	٢٤٣	١١٥	٢.٤٢	١.٠٧	١٣	ضعيفة
		%	٦.١	٨.٤	٢٦.٦	٤٠.٠	١٨.٩				
٥	المدربات غير متمكنات من المواد العلمية للبرامج التدريبية	ك	٣٥	٥١	١٣٩	٢١٩	١٦٤	٢.٢٩	١.١٢	١٤	ضعيفة
		%	٥.٨	٨.٤	٢٢.٩	٣٦.٠	٢٧.٠				
المتوسط العام								٢.٦٦	٠.٩٢	متوسطة	

يوضح جدول رقم (١٢) أن المعلمات يرون وجود معوقات تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداءهن بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٦٦ من ٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٢٩ إلى ٣.١٥) وجميعها تقع ضمن الفئتين الثانية والثالثة (درجة متوسطة/ درجة ضعيفة)، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الشهومي (٢٠١٨) التي خلصت إلى وجود صعوبات ومشكلات تعترض تحقيق برامج تدريب المعلمين في عمان لأهدافها بدرجة متوسطة. وقد كان من أكثر المعوقات" تعذر استرجاع المعلومات لعدم وجود حقيبة للبرامج التدريبية خاصة بالمتدربات"، ويفسر ذلك بأن آلية البرامج التدريبية لم تشترط وجود حقيبة تدريبية خاصة بالمتدربات ضمن ضوابط اعتماد البرامج التدريبية في الخطة، في

حين كان المعوق الأقل" المدربات غير متمكنات من المواد العلمية للبرامج التدريبية"، يليه معوق" محتوى المواد التدريبية غير منظم"، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام وزارة التعليم والإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء بعمليات التطوير المهني وتقديم العديد من البرامج لتأهيل المدربات كبرنامج تدريب المدربات الذي يقدم في (١٤) يوم تدريبي. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة العقيل والدرايسة واللبابنة (٢٠١٦) التي كشفت أن مستوى المدربين في برامج تدريب معلمي العلوم في الأردن كان مرتفعاً، في حين اختلفت مع دراسة الشمري (٢٠١٩) التي أظهرت أن فاعلية البرامج التدريبية لمعلمي الرياضيات في بغداد منخفضة بسبب نقص خبرة المدربين.

جدول رقم (١٣)

المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء من وجهة نظر قائدات المدارس

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
٧	تزايد الأعباء يعيق تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج التدريبية	ك	٤٧	٣٧	٢٢	٩	٢	٤.٠٠	١.٠٢	١	كبيرة
		%	٤٠.٢	٣١.٦	١٨.٨	٧.٧	١.٧				
١	تختار المعلمات البرامج التدريبية وفق رغباتهن لا احتياجاتهن التدريبية	ك	٣٧	٣٦	٣٣	٧	٤	٣.٨١	١.٢٨	٢	كبيرة
		%	٣١.٦	٣٠.٧	٢٨.٢	٥.٩٨	٣.٤١				
٨	يصعب تغيير المعلمات لممارساتهن التدريسية لاعتيادهن عليها	ك	٢٠	٣٦	٤٠	١٧	٤	٣.٤٣	١.٠٤	٣	كبيرة
		%	١٧.١	٣٠.٨	٣٤.٢	١٤.٥	٣.٤				
٦	نقص الإمكانات التقنية في المدرسة يعيق تطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	١٩	٢٧	٢٩	٢٧	١٥	٣.٠٦	١.٢٧	٤	متوسطة
		%	١٦.٢	٢٣.١	٢٤.٨	٢٣.١	١٢.٨				
٥	نقص الإمكانات المادية في المدرسة يعيق تطبيق محتوى البرامج	ك	١٨	٢٢	٣٦	٢٦	١٥	٣.٠١	١.٢٤	٥	متوسطة
		%	١٥.٤	١٨.٨	٣٠.٨	٢٢.٢	١٢.٨				

م	العبارات التدريبية		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
٢	البرامج التدريبية المقدمة لا تلائم طبيعة عمل المعلمات	ك	١٤	١٥	٥٢	٢٧	٩	٢.٩٨	١.٠٧	٦	متوسطة
		%	١٢.٠	١٢.٨	٤٤.٤	٢٣.١	٧.٧				
٣	البرامج التدريبية المتاحة لا تتوافق مع الاحتياجات التدريبية للمعلمات	ك	١٢	٢٢	٤٥	٢٧	١١	٢.٩٧	١.١٠	٧	متوسطة
		%	١٠.٣	١٨.٨	٣٨.٥	٢٣.١	٩.٤				
٤	محتوى البرامج التدريبية لا يحقق أهدافها	ك	١٢	١٨	٣١	٣٣	٢٣	٢.٦٨	١.٢٤	٨	متوسطة
		%	١٠.٣	١٥.٤	٢٦.٥	٢٨.٢	١٩.٧				
المتوسط العام								٣.١٦	٠.٨٥٤	متوسطة	

يوضح جدول رقم (١٣) أن قائدات المدارس يرون وجود معوقات تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٨٦ إلى ٤) وجميعها تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة (درجة كبيرة/ درجة متوسطة)، حيث كان أكبر المعوقات" تزايد الأعباء يعيق تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج التدريبية "، حيث أن قائدة المدرسة على علم بضغوط العمل التي تواجهها المعلمات، كما أن تزايد النصاب التدريسي في معظم المدارس يسهم في ذلك، يليه "تختار المعلمات البرامج التدريبية وفق رغباتهن لا احتياجاتهن التدريبية" مما يدل على وجود ثغرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. في حين كان المعوق الأقل" محتوى البرامج التدريبية لا يحقق أهدافها "، وهو ما يدل على أن قائدات المدارس يرون توافقاً بين محتوى البرامج التدريبية والأهداف المنشودة منها من خلال تقييم أداء المعلمات أثناء الزيارات الصفية. وتتفق تلك النتيجة مع الشهومي (٢٠١٨) بأن برامج تدريب المعلمين في محافظة الظاهرة بعمان تلائم محتوياتها التدريبية أهدافها بدرجة متوسطة.

جدول رقم (١٤)

المعوقات التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	العبارات		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
٧	تزايد الأعباء يعيق تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج التدريبية	ك	٢٤	٢٤	١٣	---	١	٤.١٢	٠.٨٥٨	١	كبيرة
		%	٣٨.٧	٣٨.٧	٢١.٠	---	١.٦				
١	تختار المعلمات البرامج التدريبية وفق رغباتهن لا احتياجاتهن التدريبية	ك	٩	٢٣	٢٦	٤	---	٣.٥٩	٠.٨١٩	٢	كبيرة
		%	١٤.٥	٣٧.١	٤١.٩	٦.٥	---				
٥	نقص الإمكانات المادية في المدرسة يعيق تطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	١١	١٩	٢٢	٧	٣	٣.٤٥	١.٠٦	٣	كبيرة
		%	١٧.٧	٣٠.٦	٣٥.٥	١١.٣	٤.٨				
٨	يصعب تغيير المعلمات لممارساتهن التدريسية لاعتيادهن عليها	ك	٨	٢٠	٢٥	٧	٢	٣.٤٠	٠.٩٦٥	٤	كبيرة
		%	١٢.٩	٣٢.٣	٤٠.٣	١١.٣	٣.٢				
٦	نقص الإمكانات التقنية في المدرسة يعيق تطبيق محتوى البرامج التدريبية	ك	٩	١٩	٢٣	٩	٢	٣.٣٨	١.٠١	٥	متوسطة
		%	١٤.٥	٣٠.٦	٣٧.١	١٤.٥	٣.٢				
٢	البرامج التدريبية المقدمة لا تلائم طبيعة عمل المعلمات	ك	٩	١٣	١٥	١٩	٦	٣.٠٠	١.٢٢	٦	متوسطة
		%	١٤.٥	٢١.٠	٢٤.٢	٣٠.٦	٩.٧				
٣	البرامج التدريبية المتاحة لا تتوافق مع الاحتياجات التدريبية للمعلمات	ك	٧	١١	٢٠	١٣	١١	٢.٨٣	١.٢٤	٧	متوسطة
		%	١١.٣	١٧.٧	٣٢.٣	٢١.٠	١٧.٧				
٤	محتوى البرامج التدريبية لا يحقق أهدافها	ك	٦	١١	١٧	١١	١٧	٢.٦٤	١.٣١	٨	متوسطة
		%	٩.٧	١٧.٧	٢٧.٤	١٧.٧	٢٧.٤				
المتوسط العام								٣.٣٠	٠.٧٧	متوسطة	

يوضح جدول رقم (١٤) أن المشرفات التربويات يرون وجود معوقات تحد من فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء المعلمات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٦٤إلى ٤.١٢) وجميعها تقع ضمن

الفئتين الثالثة والرابعة (درجة كبيرة/ درجة متوسطة)، حيث كان أكبر المعوقات" تزايد الأعباء يعيق تطبيق المعلمات لمحتوى البرامج التدريبية "، في حين كان المعوق الأقل هو" محتوى البرامج التدريبية لا يحقق أهدافها "، وهو ما يتفق بشكل كامل مع وجهة نظر قائدات المدارس، كما ترى المشرفات التربويات أن ثاني المعوقات اختيار المعلمات البرامج التدريبية وفق رغباتهن لا احتياجاتهن التدريبية، وهو ما يتفق مع ما ذكر سابقا في وجود ثغرات بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

السؤال الثالث: ما النظام التدريبي المقترح لتطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء؟

في ضوء الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب المعلمين وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج (من خلال المعالجة الاستقرائية لاستجابات فئات الدراسة الثلاث على الأسئلة المفتوحة في كل استبانة المتعلقة بمقترحات تحسين البرامج التدريبية) وبالاستفادة من أدبيات الدراسة، تم وضع نظام تدريبي مقترح لتطوير أداء المعلمات وفقا للآتي.

مقترحات المعلمات:

اقترحت المعلمات أن تطرح برامج تدريبية عديدة بحيث يكون محتوى البرامج حديثاً ومرتبطاً بمفاهيم المناهج الدراسية وواقعياً متوافقاً مع البيئة والتجهيزات المدرسية وموضحاً آلية التطبيق في الميدان التعليمي، وأن تتم دراسة زمن كل برنامج بدقة وفق محتواه، وأن يقلل من أسلوب المحاضرة مع التنويع في الأساليب التدريبية التي تعتمد على التفاعل، مع تزويد المتدربات بالجزء النظري مسبقاً حتى يكون البرنامج معتمداً على الجانب التطبيقي، وحقيبة تدريبية خاصة بها لتيسير استرجاع المعلومات. كما اقترحن أن يتم تنفيذ البرامج التدريبية من قبل مدربات مؤهلات ذوات خبرة في موضوع البرنامج ممن مارس وطبق ما يطرح من مواضيع في الميدان، أو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وأن يتم إشراك المعلمات في بناء البرامج وتنفيذها لخبرتهن وممارستهن العملية وأن يتم إشراك بعض الطالبات في الجزء التطبيقي بالبرامج. وأكدن ضرورة أن تكون البرامج متنوعة وتغطي جميع الاحتياجات التدريبية للمعلمات التي تتضح من خلال دراسة تعد بداية الفصل الدراسي بأدوات خاصة كالاستبانة، بحيث تتشارك قائدة المدرسة مع المعلمة والمشرفة التربوية في تحديد الاحتياج، على ألا يتم تحديد عدد أيام تدريب سنوية للمعلمة بل يكون حسب احتياجها التدريبي. كما اقترحت المعلمات أن يتم التركيز على برامج التقنيات والتكنولوجيا الحديثة التي

يتطلبها العصر الحديث. وأن تتناول بعض البرامج المشكلات والصعوبات التي تواجه المعلمة في عملها. وأن تقدم برامج عن بعد لصعوبة الوصول إلى مراكز التدريب خاصة لقاطنات الهجر النائية، وأن تقدم البرامج في مدارس مركزية لكل حي عوضاً عن مراكز التدريب البعيدة عن البعض. كما اقترحت العديد من المعلمات أن تنفذ بعض البرامج خارج أوقات الدوام الرسمي مساءً أو أثناء الإجازات الصيفية أو في فترة العودة، فيما اقترح البعض إقرار تنظيم يضمن دعم قائدات المدارس لتطويرهن المهني من خلال تيسير الالتحاق والدعم المادي والمعنوي عند تطبيق المحتوى التدريبي. وأن يتم إقرار آلية لمتابعة وقياس أثر البرامج التدريبي، تتضمن اختبارات قصيرة وأساليب للتواصل وزيارات ميدانية وعقد حلقات تنشيطية بعد تنفيذ البرنامج لتبادل الخبرات، كما اقترحت إحدى المعلمات أن تنشأ مجموعة Whats App مؤقتة لكل برنامج تدريبي يتم من خلالها تبادل التجارب ومتابعة تطبيق المعلمات لمحتوى البرنامج.

مقترحات قائدات المدارس:

اقترحت قائدات المدارس أن تتشارك المشرفة وقائدة المدرسة مع المعلمة في تحديد احتياجها التدريبي من خلال أدوات معينة كالاستبانات. وأن تطرح برامج تدريبية عديدة بحيث تكون حديثة ومتنوعة ووثيقة الصلة بالمناهج الدراسية وتعتمد على الجانب التطبيقي أكثر من النظري. كما اقترحت القائدات أن تقدم البرامج في أوقات مناسبة كالإجازة الصيفية وفترة العودة أو مساءً خارج الدوام الرسمي، وأن تكون مدة البرنامج متوافقة مع محتواه. وأن تعقد بعض البرامج في المدارس لتيسير حضور المعلمات. وأن يتم تحفيز المعلمات ومتابعة تطبيقهن لمحتوى البرامج التدريبية من خلال آلية معتمدة مع ربط تطبيق المحتوى بتقييم الأداء الوظيفي للمعلمة. كما اقترحن أن تقدم المتدربة تقرير مبسط عن كيفية تطبيقها محتوى البرنامج في الميدان. كما اقترحت بعض القائدات أن يتم القضاء على الثقافة السائدة لدى البعض بأن التدريب لأجل الحصول على شهادة الحضور أو لغرض الخروج المبكر من خلال توحيد وقت البرامج التدريبية مع أوقات الدوام الرسمي في المدارس، وتأجيل اعتماد شهادة حضور البرنامج التدريبي حتى تطبق المعلمة المحتوى وتقدم شواهد تثبت ذلك. في حين اقترحت إحدى القائدات أن يتم اعتماد برنامج إلكتروني على مستوى إدارة التعليم يتضمن

سجلات النمو المهني للمعلمات بحيث يتم الترشيح وفق البرامج التي التحقت المعلمة بها مسبقاً والاحتياج المتبقي.

مقترحات المشرفات التربويات:

اقترحت المشرفات تقليل عدد البرامج التدريبية للتمكن من رفع مستوى إعدادها وتيسير متابعة تطبيق محتواها بحيث يتم اعتماد برامج قليلة بجودة عالية وتكراراها حسب الاحتياج في أوقات مختلفة لكي تناسب الجميع، والأفضلية أن تقدم في الفترات ما قبل وبعد تنفيذ خطة المناهج الدراسية، مع ضرورة تقديم البرامج في مدة ملائمة لمحتواها، والتركيز على البرامج التدريبية الوثيقة الصلة بالتخصص الدراسي. وكذلك تقليص عدد المتدربات في البرنامج حتى تتمكن المدربة من إدارة البرنامج بنجاح. كما اقترحت المشرفات أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات بدقة وفق رغباتهن مع تيسير التحاقهن بالبرامج التدريبية من قائدة المدرسة ومسؤولات التدريب. وتنفيذ بعض البرامج في المدارس لتيسير حضور المعلمات. وأن يتم إقرار آلية لقياس أثر البرامج التدريبية تتضمن أساليب للتواصل واختبارات قصيرة وحلقات تنشيطية وزيارات صفية وتقديم المتدربة تقرير مبسط عن كيفية تطبيقها محتوى البرنامج التدريبي. كما شددن على أهمية تأهيل المشرفات التربويات للتدريب التربوي من خلال برامج متقدمة.

يلاحظ اتفاق المعلمات وقائدات المدارس والمشرفات على العديد من المقترحات كأن يتم التركيز على البرامج وثيقة الصلة بمفاهيم التخصص الدراسي، وأن تكون مدة البرنامج التدريبي ملائمة لمحتواه. كما اتفق الجميع على أن يقدم التدريب في أوقات لا تخل بخطة تدريس المناهج الدراسية، وأن تقدم بعض البرامج في المدارس لتيسير حضور المعلمات، وأن يتم إقرار آلية لقياس أثر البرامج التدريبية. في حين اتفقت المعلمات مع قائدات المدارس على أن تتشارك المعلمة مع قائدة المدرسة والمشرفة التربوية في تحديد الاحتياج التدريبي وأن تطرح برامج عديدة لتمكين التحاق أكبر عدد من المعلمات. وعلى النقيض اقترحت المشرفات أن تكون البرامج التدريبية قليلة حتى يتم إعدادها ومتابعتها بشكل أفضل مع تقليص عدد المتدربات للتمكن من إدارة البرنامج بشكل أفضل.

مرتكزات النظام التدريبي المقترح:

تم بناء هذا النظام الذي يهدف إلى تحسين فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للمعلمات بمحافظة الأحساء بحيث يكون موافقاً للآتي:

١- إطلاق برنامج تنمية القدرات البشرية التابع لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الذي سيعمل على استحداث سياسات ونظم تعليمية وتدريبية جديدة لتحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب وتعزيز كفاءة رأس المال البشري، والذي يتطلب نضج المؤسسات التدريبية لتيسير عمليات التحول.

٢- اهتمام وزارة التعليم ببرامج التطوير المهني للمعلمين الذي يتضح من تخصيص أحد أهدافها الاستراتيجية لتحسين استقطاب وتأهيل وتطوير المعلمين، وإنشاء المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي مؤخراً الذي سيتولى ضبط جودة التطوير المهني للمعلمين ووضع قواعد ومعايير لمزاولة مهنة التدريب.

٣- سعي وزارة التعليم لرفع معدل ساعات تدريب المعلمين في العام الدراسي إلى (١٥) ساعة تدريبية لكل معلم وفق مؤشرات قياس أداء إدارات التعليم، مما يعني تكثيف عدد البرامج التدريبية وتزايد الحاجة لتحسين نظمها وضبط جودتها لتقليل الهدر.

٤- إدراج أبعاد جديدة للتدريب التربوي وتزايد الحاجة لها لمواكبة الثورات المعرفية والتكنولوجية كبرامج التدريب عن بعد والبرامج التقنية، مما يتطلب اعتماد تنظيمات وآليات جديدة تتيح التكامل والترابط بين المجالات التدريبية المختلفة.

أهداف النظام التدريبي المقترح:

يهدف النظام التدريبي المقترح لتطوير أداء المعلمات بمحافظة الأحساء لتحقيق الآتي:

١- إيجاد تنظيمات وآليات مطورة ومتكاملة لتخطيط وتصميم وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية للمعلمات وفق منهجية النظم، حيث تبنى على دراسة كل من المدخلات والعمليات والمخرجات في العملية التدريبية.

٢-إضفاء طابع العمل المؤسسي على إدارة التدريب التربوي واعتماد أسس ومعايير لضبط الإجراءات، وضمان العمل المتكامل وفق نسق منظم وفعال ووضع وسائل للكشف عن

مستوى الأداء، مع تعزيز مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة لتحقيق جودة المخرجات التدريبية.

٣-رفع مستوى البرامج التدريبية للمعلمات بما يحقق تطلعاتهن والإسهام البناء في تطويرهن مهنياً لأداء أدوارهن بكفاءة وفاعلية وتمكينهن من مواكبة المستجدات والثورات المعرفية والتكنولوجية.

٤-التغلب على العقبات التي تعيق تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها من خلال فحص تلك العقبات ودراسة أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لعلاجها.

٥-تغيير الصورة النمطية عن التدريب التربوي من خلال تغيير بعض الثقافات السائدة، كالاهتمام بالحصول على شهادة البرنامج التدريبي أكثر من الاهتمام بالفائدة المحصلة منه ووضع حلول للقضاء عليها.

متطلبات تطبيق النظام التدريبي المقترح:

١-تشكيل لجنة رئيسة للتطوير المهني برئاسة مساعدة المدير العام للشؤون التعليمية تضم مديرة إدارة التدريب التربوي ومدربات خبيرات من إدارة التدريب التربوي، ومديرات مكاتب تعليم البنات الثلاث بمحافظة الأحساء (مكتب الهفوف، مكتب المبرز، مكتب القرى) ومشرفة تربوية من كل مكتب، وممثلة من الإدارات ذات العلاقة كإدارة تقنية المعلومات والإرشاد الطلابي والنشاط الطلابي ورعاية الموهوبات.

٢-تشكيل لجان فرعية لكل تخصص تضم مدربة من إدارة التدريب التربوي بنفس التخصص ومدربات من الإشراف التربوي وقائدات مدارس متميزات ومعلمات مؤهلات للقيام بالتدريب.

٣-تحديث نظام البوابة الإلكترونية للتدريب التربوي وفق الآلية الجديدة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتقويم البرامج مع إتاحة استخراج تقارير كمية ونوعية لكل برنامج، بحيث يتم تدريب المختصين في إدارة التدريب التربوي على النظام الجديد، وإطلاق أدلة مدعمة بالصور لتوضيح تلك الآلية للميدان التعليمي.

٤- التوسع في مدارس توطين التدريب، مع تجهيز عدد من القاعات التدريبية المتكاملة في مدارس مختارة بحيث تتوسط كل مجموعة من الأحياء، تقدم من خلالها بعض البرامج التدريبية والحلقات التنشيطية التي تعقب البرامج. لتيسير وصول المتدربات إلى مواقع التدريب، ولإتاحة تقديم البرامج التدريبية في بيئة العمل المدرسي مما يسهل التطبيق

العملي على بعض التجهيزات وإشراك بعض الطالبات في البرامج المناسبة. ومن ثم إعداد قائمة سنوية بتلك المدارس تعمم على الميدان التعليمي حتى يتاح للجميع الاستفادة من تلك القاعات حسب الحاجة وفق الضوابط.

مكونات النظام التدريبي المقترح:

يتمثل النظام التدريبي المقترح لتحسين فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للمعلمات بمحافظة الأحساء في إعادة هندسة العمليات التدريبية وضمان اتباع أساليب تشاركية فعالة في إجراءاتها، وذلك من خلال ضبط المكونات الآتية:

١-**المدخلات:** يتم إقرار تنظيمات وضوابط تضمن دخول المدخلات الصحيحة للعمليات التدريبية، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- **المدخلات البشرية:** وتشمل جميع القوى البشرية في النظام التدريبي.

المدربات: تعتمد معايير محددة للترخيص للمدربات بالتدريب في مجالات معينة وفق المؤهلات والخبرات تجدد دورياً، ويمكن الاستفادة من معايير رخصة المدرب المعتمد التي تمنح من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

المتدربات: تعتمد آلية دقيقة ومعلنة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات باستخدام وسائل تقنية في جمع المعلومات وإجراء عمليات تحديد الاحتياج.

إداريات إدارة التدريب: تعتمد معايير محددة للمهارات اللازم توافرها في إداريات إدارة التدريب لضمان دعم العمليات التدريبية والتنسيق والمتابعة بالشكل الصحيح.

- **المدخلات المادية:** وتشمل جميع المقرات والتجهيزات والميزانيات في النظام التدريبي، حيث يتم إعداد قوائم معتمدة بمواصفات القاعات التدريبية وتجهيزاتها اللازمة وفق أفضل المواصفات، وكذلك تحديد البدائل المتاحة حال عدم توافر أي من التجهيزات، مع اعتماد ضوابط وشروط لأوجه صرف الميزانيات التدريبية وفق الأولوية.
- **المدخلات الفنية:** تتعلق بالطرق والأساليب التدريبية التي يتم انتهاجها، لذا يعد دليل إرشادي إلكتروني للمدربين يتضمن كافة ضوابط العمل التدريبي وتوضيح لكيفية اختيار وإجراء الأساليب التدريبية مدعماً بالأمثلة والصور. كما يعد دليل لمعايير بناء وتحكيم الحقائب التدريبية. ويمكن الاستفادة من مواصفات نظام الآيزو الخاصة بالتدريب، والمعايير المعتمدة للتدريب في الدول المتقدمة.

٢-العمليات: تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية، فالتنفيذ فالمتابعة والتقويم، ويمكن توضيحها كالآتي:

تحديد الاحتياجات التدريبية: تتم تلك العملية بصورة تشاركية بين إدارة ومراكز التدريب التربوي ومكاتب التعليم والمدارس واللجان الفرعية لكل تخصص، حيث يتم في بداية تنفيذ النظام التدريبي المقترح اجتماع اللجان الفرعية لكل تخصص وإجراء عصف ذهني وفق أسلوب تحليل ديكام بحيث توضح مهام وواجبات معلمة هذا التخصص والمهارات اللازمة لأدائها، ومن ثم إعداد قائمة إلكترونية من خلال نظام بوابة التدريب إن أمكن أو عبر الاستبانات الإلكترونية لتحديد المهارات اللازمة للتخصص مع أمثلة لوصفها سلوكياً، وترسل تلك الاستبانة للمدارس كل بداية عام دراسي، بحيث تجتمع كل معلمة مع قائدة المدرسة لتحديد الاحتياج التدريبي مع استشارة المشرفة التربوية عبر وسائل التواصل الحديثة، تجمع تلك الاستبانات مع ضمان اعتماد كل من المعلمة والقائدة والمشرفة رسمياً للاحتياج التدريبي، ومن ثم تحلل إحصائياً لتحديد المهارات المطلوبة وتستخرج منها الأهداف التدريبية.

تصميم البرامج التدريبية: تصمم الحقائب التدريبية من اللجان الفرعية بحيث يراعى توافر كافة المعايير المعتمدة، مع مراعاة تضمينها دليل للمدرب وآخر للمتدرب، وتحكم الحقائب من إحدى اللجان الفرعية الأخرى الأقرب للتخصص، بحيث تعد برامج تخصصية لكل منهج دراسي وبرامج أخرى عامة كبرامج القياس والتقويم التربوي وبقية الكفايات المطلوبة وفق دراسات الاحتياج التدريبي. مع التركيز على وجود برامج للتنمية المهنية المستدامة كتنظيم مجتمعات التعلم المهنية، وأساليب التعلم الذاتي.

تنفيذ البرامج التدريبية: تنفذ البرامج من المدربات المعتمدات فقط بحيث تجرب الحقيبة التدريبية على فئة مختارة من المعلمات مبدئياً وتعدل وفق ملاحظاتهم عليها والصعوبات في تطبيق محتواها، ومن ثم تعتمد الحقيبة التدريبية وتفسح للتدريب عليها. ويكرر تنفيذ البرامج التدريبية حتى تغطي كافة احتياج المعلمات.

تقويم البرامج التدريبية: تعد آلية دقيقة لتقويم البرامج التدريبية من اللجان الفرعية بحيث تتضمن أدوات مناسبة لقياس الأثر، وتعلن الآليات لكل برنامج حسب محتواه بإرفاقها في الخطط التدريبية، ويوكل قسم التقويم في إدارة التدريب التربوي بتجميع بيانات قياس الأثر

وتقديم تقرير ختامي نهاية كل فصل دراسي، تتخذ في ضوئه إجراءات تطويرية للعملية التدريبية.

وحيث أن بدء تطبيق النظام التدريبي المقترح يتطلب وقت كبير في الجهود التأسيسية للضوابط والآلية المقترحة، يتم العمل على الخطط التدريبية لعام دراسي كامل وفق النظام السابق ومن ثم يبدأ تطبيق الآلية الجديدة في العام الذي يليه بعد اكتمال إعداد المعايير والدراسات والحقائب التدريبية. مع استكمال التدريب على البرامج الوزارية وفق الفئات المستهدفة المحددة من الوزارة.

٣-المخرجات: يتم الحصول على أفضل مخرج تدريبي إن تم ضمان كفاية ودقة المدخلات والتطوير الفعال للعمليات، ويتطلب ذلك الموازنة بين الجانب الكمي والنوعي في العمليات التدريبية، فالبرامج التدريبية النوعية القليلة لن تغطي احتياج جميع المعلمات، كما أن الاهتمام بزيادة عدد البرامج التدريبية قد يكون ذا تأثير سلبي على محتواها كون الموارد البشرية والمادية محدودة، ويمكن معالجة ذلك عن طريق تقليص عدد الساعات التدريبية للمعلمات إلى الحد الأدنى في مؤشرات قياس أداء إدارات التعليم ليتاح تأسيس العمليات وضبط الإجراءات، ومن ثم بعد عدد من السنوات يرفع عدد البرامج التدريبية حتى تغطي فئات مستهدفة أكبر ومجالات أكثر. كما أن ربط مخرجات التدريب بنظم إدارة الأداء الوظيفي يسهم في الارتقاء بالمنظومة التدريبية وجودة المخرجات.

معوقات تطبيق النظام التدريبي المقترح وطرق التغلب عليها: قد يواجه تطبيق النظام المقترح لتحسين فاعلية البرامج التدريبية بعض المعوقات، وفيما يلي عرض لأبرزها:

١-المركزية قد تعيق بعض الإجراءات حيث يتطلب تطوير التدريب إجراء تعديلات عديدة للكثير من التنظيمات والآليات المعتمدة لدى إدارة التعليم، ويسهم دعم القيادات العليا في تعزيز الديمقراطية والتشاركية من خلال تحديد الصلاحيات الدقيقة لكل عضو في اللجنة منذ تأسيسها واتباع آلية عمل منظمة وواضحة لدى الجميع في اللجنة الرئيسية واللجان الفرعية.

٢-مقاومة التغيير حيث يتضمن النظام التدريبي المقترح تعديلات كبرى، مما يتوقع معه حدوث مقاومة سواءً من مسؤولي التدريب أو المدربات أو المتدربات، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال إشراك جميع المعنيين في عمليات التغيير منذ البداية مع

استخدام أساليب الإقناع والتفصيل الدقيق لجدواه وتوضيح التقدم المتوقع إحرازه في عمليات التدريب حال تطبيقه.

٣-وجود عجز في ميزانيات التدريب التربوي قد يعيق تحديث البوابة الإلكترونية وتطوير البيئة التدريبية وتدعيمها بالتجهيزات الحديثة والمستلزمات التدريبية الكافية والتقنيات المتطورة، ويمكن التغلب على ذلك بطلب الدعم من خلال برامج الشراكة المجتمعية. وفي حال تعذر ذلك يتم اللجوء لأساليب بديلة حيث يمكن إجراء عمليات جمع المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية أو تقويم البرامج التدريبية من خلال نماذج الاستبانات الإلكترونية والبريد الإلكتروني. كما يمكن البحث عن حلول بديلة للتجهيزات والتقنيات موفرة للميزانيات.

٤-التباعد الجغرافي بين مدارس المحافظة ووجود الكثير منها في الهجر النائية، مما قد يجعل من الصعب على البعض حضور البرامج التدريبية والتواصل المباشر وتبادل الخبرات، ويمكن التغلب على ذلك بتعزيز فرص التدريب عن بعد واستثمار أساليب التواصل الإلكترونية في العمليات التنسيقية وتبادل الخبرات.

المراجع

المراجع العربية

- أسعد، عبد الله محمد. (٢٠١٦). تدريب المدربين طريقك لاحتراف التدريب. مصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء. (٢٠٢٠). الخطة التدريبية للفصل الدراسي الثاني. تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤١/٨/٥هـ من https://edu.moe.gov.sa/Ahsaa/Pages/default.asp
- البليهد، نوره محمد. (٢٠١٥). واقع أدوار معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الدورات التدريبية المقدمة: دراسة ميدانية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، مج ١، ع ١٦٢، ٦٩٧-٧٢٢.
- الحربي، فهد عيادة السنيني. (٢٠١٨). الدورات التدريبية أثناء الخدمة ودورها في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الفنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١٦، ع١، ١٤٨ – ١٧٨.
- الدخيل، عزام محمد. (٢٠١٥). تعلومهم: نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم *الأساسي*. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- الربيعة، البندري إبراهيم. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب للواقع العملي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الزهراني، عائشة بنت أحمد. (٢٠١١). العلاقة بين بعض العوامل وبين أداء معلمات مادة الرياضيات في المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. رابطة التربويين العرب، مج ٥، ع٢، ٤٥٣ – ٤٨٢.
- الزيادات، ماهر مفلح؛ بني خالد، خالد علي. (٢٠١١). تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية، مج ١٩، ع١، ٣٧٣ – ٣٩٧.
- السبر، خالد بن ناصر؛ والنملة، سليمان بن محمد. (١٤٣٧). التدريب الاحترافي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- السكارنه، بلال خلف. (٢٠١٣). التدريب الإداري. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشمري، اخلاص صباح عبد الأمير. (٢٠١٩). فاعلية الدورات التدريبية لمعلمين الرياضيات أثناء الخدمة من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٨، ع٦، ٦٨ – ٧٧.

- الشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (٢٠١٨). تقويم فاعلية البرامج التدريبية بمركز التدريب التربوي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع٣٢، ٢٣٩ – ٢٦٠.
- العاجز، فؤاد؛ اللوح، عصام حسن؛ الأشقر، ياسر حسن. (٢٠١٠). واقع تدريب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بمحافظات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مج ١٨، ع٢، ١ – ٥٩.
- العاجز، فؤاد؛ نشوان، جميل. (٢٠٠٥). عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. كلية التربية في الجامعة الإسلامية. تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤١/٧/٢ من https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJHR/article/view/840/783
- العبد الكريم، إيمان عمر؛ الأحمد، نضال شعبان. (٢٠١٥). مقارنة التطوير المهني لمعلمات العلوم في مدينة الرياض بمعايير التطوير المهني لمعلمي العلوم في الولايات المتحدة. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مج ٢٧، ع٢،٢٩٩–٣٢١.
- العجاجي، لينا بنت عبد الله. (٢٠١٩). قياس فاعلية برامج التربية الخاصة في إدارة التدريب من وجهة نظر معلمات التربية الخاصة بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، مج ٣٥، ع٥، ٥٧٥ – ٦٠٧.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العقيل، ساميا محمد؛ لبابنة، أحمد حسن خلف؛ الدرايسة، عبد الله صالح محمد. (٢٠١٦). واقع الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم في الأردن أثناء الخدمة من وجهة نظر معلمي العلوم. دراسات العلوم التربوية، مج ٤٣، ١٥٢٥–١٥٣٨.
- الغافري، أحمد. (٢٠١٠). شرح نموذج فورد وبالدوين لتحويل التدريب إلى حيز التطبيق. تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤١/٨/٢١هـ من http://arabhrd.blogspot.com/2010/08/baldwin-ford.html
- المغربي، ريم علي. (٢٠١٦). أثر التنمية المهنية (التدريب) أثناء الخدمة للمعلم على دافعيته الأكاديمية المهنية (دافعية الإنجاز) في الأردن. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٥، ع١٠، ٣٢٩–٣٤٢.
- الهويمل، صالح بن راشد. (٢٠١٥). أساليب التدريب الأكثر فاعلية ومتعة. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

- أمانة جائزة وزارة التعليم للتميز. (١٤٤٠). دليل المعلم المتميز. الإصدار الثالث. تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤١/٦/٢٤هـ من http://egate.tamayaz.org.sa/Default-ar.aspx
- أنيسون، جاثتين؛ ميل، وليام روث؛ نوتون، جينفر. (٢٠١٧). دراسة الكفاءة: إعادة تعريف مهنة التدريب والتطوير. مصر. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٤). أفكار لكسر الإطار. ط٢. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جونسون، ديفيد؛ جونسون، ريجور. (٢٠٠٥). قيادة المدرسة التعاونية، (ترجمة مدارس الظهران الأهلية). ط٢. الدمام: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن بن محمد. (٢٠١٧). اتجاهات معلمي الرياضيات والعلوم نحو برامج التنمية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، مج ٢، ع٢، ٩٧ – ١٢٢.
- خصاونة، زكريا مصطفى علي. (٢٠١٨). واقع البرامج التدريبية لمعلمي الدراسات الاجتماعية أثناء الخدمة في محافظة اربد. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع٢٠،١٧ – ٢٨.
- دوفور، ريتشارد؛ ودوفور، ربيكا؛ وإيكر روبرت؛ وكارهانك، جيل. (٢٠١٣). رفع سقف التوقعات وردم الهوة مهما تطلب الأمر، (ترجمة مدارس الظهران الأهلية). الدمام: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- ديري، زاهد محمد. (٢٠١١). السلوك التنظيمي. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ريبور، روبرت. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية في التعليم، (ترجمة مريم أحمد أبو كركي). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- سفر، صالحة بنت محمد جعفر. (٢٠١٢). واقع البرامج التدريبية ومدى استفادة المعلمات منها في المدارس المطبقة للمشروع الشامل لتطوير المناهج بمكة المكرمة. مجلة دراسات في المناهج والإشراف التربوي. جامعة أم القرى، مج٤، ع٢، ٢٤٧–٣٢٥.
- سليم، رانيه يوسف صدقة. (٢٠١٧). واقع توظيف معلمات المرحلة الثانوية لمستحدثات تقنيات التعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة في مدينة جدة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع٩٠، ٢٢٦–٢٧٧.
- عبد الوهاب، علي محمد. (٢٠١٥). نماذج التميز الإداري. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- عبد الله، كفاية محمد. (٢٠١٩). ادارة الأداء الوظيفي. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عليوه، السيد. (٢٠٠١). تحديد الاحتياجات التدريبية. مصر. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

- عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- فليه، فاروق عبده؛ والزكي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- لطفي، صلاح. (٢٠١٨). موسوعة المعايير الدولية للتدريب (ملامح الموجه الرابعة). مصر. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- مارزانو، روبرت. (٢٠٠٩). الممارسات المدرسية الفاعلة: التطبيق العملي للأبحاث، (ترجمة مدارس الظهران الأهلية). الدمام: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- مصطفى، إبراهيم؛ الزيات، أحمد؛ عبد القادر، حامد؛ النجار، محمد. (٢٠١١). المعجم الوسيط. ط٥. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٩). حوكمة التدريب. الأردن. عمّان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.
- هياجنة، آمال أحمد. (٢٠١٣). فاعلية البرامج التدريبية التي ينفذها المشرفون التربويون في النمو المهني للمعلمين أثناء الخدمة. كلية العلوم التربوية والنفسية في جامعة عمان العربية. ١ – ١٢٨.
- وزارة التعليم. (٢٠١٧). الدليل الإرشادي لمؤشرات قياس أداء إدارات التعليم. الرياض: مركز البحوث والنشر.
- وزارة التعليم. (٢٠١٨). التقرير السنوي لمؤشرات الأداء لوزارة التعليم. الرياض: مركز البحوث والنشر.
- وزارة التعليم. (٢٠١٨). التقرير السنوي للتعليم العام. الرياض: مركز البحوث والنشر.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٠). الأهداف الاستراتيجية. تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤١/٧/١٥هـ من https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx
- وزارة الخدمة المدنية. (١٤٢٤). دليل أحكام تدريب موظفي الخدمة المدنية. تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤١/٧/٥هـ من https://www.mcs.gov.sa/ar/Pages/default.aspx
- ياسين، ثائر عبد السادة. (٢٠١٥). تقويم فاعلية البرامج التدريبية لمعلمي الجغرافيا أثناء الخدمة من وجهة نظر المعلمين في الأردن. كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت. ١ – ٧٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Gutierez, S. (2015). Teachers' Reflective Practice in Lesson Study: A Tool for Improving Instructional Practice. From https://eric.ed.gov/?id=EJ1096035

- Reinhorn, S. (2015). Teachers' Views of School-Based Professional Learning in Six High-Performing, High-Poverty, Urban Schools. From http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:16461036