

عملية تدريب أساتذة التربية بمختلف أطوارهم: الأهمية – الأسس – الاستراتيجيات

اسماعيل رابحي¹ إيمان عزّي^{2*}
جامعة بسكرة، الجزائر^{2,1}

استلم بتاريخ: 2018-05-27

تمت مراجعته بتاريخ: 2018-06-22

نشر بتاريخ: 2018-06-22

الملخص:

عملية تدريب وتكوين المعلمين والأساتذة تعتبر من بين القضايا الهامة التي تطرح نفسها على الساحة التربوية نظرا للتطورات الحاصلة على جميع الأصعدة والاحتياجات التي تظهر أثناء مزاوتهم لمهامهم، فالتدريب من أهم السبل للنمو المهني والحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية بالتالي الرفع من انتاجية التعليم، وسنحاول من خلال هذا المقال التطرق لمفهوم التدريب وأهميته والأسس والاستراتيجيات التي يقوم عليها.

الكلمات المفتاحية: تدريب؛ الأسس؛ الاستراتيجيات.

The process of training the teachers in all their stages: importance - the foundations - strategies

Smail RABHI¹ Imane AZZI^{*2}
¹Biskra University, Algeria

Abstract

The process of training and forming teachers is one of the important issues that arise in the educational arena in view of developments in all levels and needs that appear during the exercise of their tasks. Training is one of the most important avenues for professional growth and access to more cultural and behavioral experiences thus increasing the productivity of education. This article discusses the concept of training and its importance and the foundations and strategies on which it is based.

Keywords: training; foundations; strategies.

*E. Mail: azzimane90@yahoo.fr

مقدمة:

أصبحت عملية التدريب عملية مستمرة تمتد طيلة فترة الخدمة بهدف تمهين التعليم وتحسين فاعلية العملية التعليمية، وهذا لجعل المعلم أو الأستاذ مواكبًا للتطورات الحاصلة في ميدان عمله وتحديث معارفه وصقلها ومساعدته على مواجهة الظروف التعليمية المتغيرة والتكيف مع المستجدات، وخاصة في الوقت الحالي الذي يعرف تطورات ذات وتيرة سريعة خاصة على مستوى البرامج التعليمية وطرق التدريس فالعملية التعليمية تعتبر عملية حساسة تتطلب الالمام بجميع جوانبها للسعي نحو تطويرها والرفع من مستويات إدارتها.

إشكالية:

تحتل المدرسة أهمية كبيرة بالنسبة لكافة المجتمعات كونها سبب جوهرى في الارتقاء بمستقبل الإنسان، فالدول والمجتمعات التي استطاعت التقدّم على غيرها قد اعتمدت بشكل أساسي على التعليم فوضعت المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها في مقدمة الخطة التي تعتمد عليها؛ لذا كان لزامًا الاهتمام بإعداد المعلم وتأهيله وتدريبه المتواصل، فكما يقول (روي سينغ) أنه لا يمكن لأي نظام تعليمي أن يرتقي أعلى من مستوى المعلمين فيه، فنجد أن عملية إعداد المعلم تعتبر إحدى الموضوعات التي شغلت وما زالت تشغل المتخصصين في دول العالم بوجه عام والمهتمين بشؤون التربية والتعليم بوجه خاص، حيث يرفع ذلك من كفاءته ويزيد من كفاءة المؤسسة التربوية ومخرجاتها، كما أن في تدريبه المستمر أثناء أدائه لمهامه يعتبر من أهم السبل لنموه المهني والرفع من مستوى أدائه ومن ثم الرفع من إنتاجية التعليم، فالتدريب للأساتذة يعني التعليم المستمر لهم.

وبهذا الخصوص نجد أن ألمانيا قد أصدرت قوانين تلزم فيها جميع المعلمين بالتدريب أثناء الخدمة وهذا من أجل تمكينهم من متابعة التطورات في مجال عملهم ورفع مستوى كفاءتهم، وفي بلجيكا تنظم المفتشية مؤتمرات سنويًا ويلزم المعلمون بحضور المحاضرات والمناقشات والأنشطة العلمية، أما في فنلندا على معلمي المدارس الأساسية والثانوية تخصيص ثلاثة أيام في السنة للتدريب أثناء الخدمة والمشاركة في متابعة المقررات الإضافية في مؤسسات التعليم العالي والجامعات الصيفية، وفي النمسا يلزم المعلمون بالتدريب عند تعديل المناهج والخطط الدراسية ويبقى طوعيا إذا لم يكن ذلك، أما في اليابان يتم تعيين المعلمين الجدد في جميع المراحل التعليمية بشكل مؤقت ويعتبرون في فترة التدريب تحت إشراف معلمين ذوي خبرة، ويلزمون في السنة الأولى من التحاقهم بالتعليم على حضور تدريب أثناء الخدمة لمدة عشرين يوما تحت إشراف وزارة التربية والإدارات التربوية المحلية والبلدية ومنذ عام 1983م تم إلزام المعلمين الذين قضوا ثلاث سنوات في التعليم بأن يلتحقوا بالتدريب لمدة ثلاثة أيام وذلك لتطوير مهاراتهم في بعض الجوانب المختارة من عملهم، وفي الجزائر كذلك أولى الأمر المتضمن تنظيم التربية والتكوين عناية خاصة بتكوين الأساتذة والمعلمين حيث نصت المادة 49 منه على ما يلي: "التكوين عملية مستمرة لجميع المربين على جميع المستويات ومهمته أن يتيح

الحصول على تقنيات المهنة واكتساب أعلى مستوى من الكفاءة والثقافة والوعي الكامل بالرسالة التي يقوم بها المربي.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي: ما المقصود بعملية التدريب وما مدى أهميتها؟ وماهي الأسس والاستراتيجيات التي تقوم عليها؟

1- مفهوم التدريب:

تعددت وتتنوع مفاهيم التدريب حسب الزاوية المنظور منها لهاته العملية ومن بين هذه المفاهيم والتعاريف نورد ما يلي:

يعرف التدريب بأنه عملية تطوير مهارات العاملين وقدراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم بما يساعدهم على جعل أدائهم أكثر فعالية في الحاضر والمستقبل. (Karrel & Kurmits, 1986, P23). ويعرفه (كاولي وميلر) بأنه عبارة عن تطوير منظم لاتجاهات ومعارف ومهارات سلوكية يفترض توفرها في الأشخاص لتمكينهم من القيام بأعمالهم ومهامهم. (Cowling & Mailer, 1990, P75).

وعرفه كذلك Bounds وآخرون بأنه العملية التي تساعد العاملين على زيادة مهارات العمل وتقنياته مما يعينهم على الإسهام في تحقيق استراتيجيات التنظيم. (Bounds et al, 1995, P326). ويُعرّف أيضاً بأنه عبارة عن نشاط مخطط يهدف لإحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي ندرّبها، تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية (الفتلاوي، 2003، 21).

وذكر (فليبو) التدريب في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة اللازمة لأداء وتنفيذ عمل معين (صالح، 2004، 101). كما يعرف بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في سلوك المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعدهم على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم وبطريقة منتظمة وإنتاجية عالية (الطعاني، 2005، 13).

بعد استعراض مجموع التعاريف أعلاه لعملية التدريب تبين لنا اتفاقها جليها على أن التدريب:

✓ نشاط موجه ومخطط.

✓ يحدث تغييرات بإضافة معلومات أو تعديلها لدى العمال.

✓ هدفه الزيادة في كفاءة ومهارة العامل.

وبالتالي يمكن استخلاص أن التدريب عملية مخططة تهدف لتزويد وإكساب المتدرب (العامل)

معارف ومهارات تساعده على تحسين أدائه في المجال المقصود ويكون ذلك باتباع خطة محددة الأهداف تمكنه من الوصول إلى الأداء المطلوب.

2- أهمية العملية التدريبية:

أكد جون ديوي (J. Dewey) على أهمية التدريب بقوله: إن كافة الإصلاحات التعليمية مرتبطة بنوعية العاملين في مهنة التعليم وشخصيتهم، بالتالي فالمعلم بحاجة إلى إعادة بناء خبراته وتجديدها وتمكن أهمية التدريب في كونه نشاطاً مستمراً يزود المعلمين بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تطوير كفاياتهم المهنية بما ينعكس إيجاباً على تعليم الطلبة وتحصيلهم، ويمكن توضيح أهمية التدريب في النقاط التالية كما تذكرها صباح ساعد:

- ✓ يكسب التدريب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل ويطور أداءهم.
- ✓ يكسب الفرد ثقةً بنفسه، وقدرة على العمل من دون الاعتماد على الآخرين ويدعم احترامه لنفسه واحترام الآخرين له.
- ✓ يكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر قد تكون مسؤوليات قيادية.
- ✓ ينمي التدريب لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية.
- ✓ التدريب بوصفه جهداً منظماً مخططاً يركز على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والجماعات على حد سواء.
- ✓ تؤدي زيادة المهارات والكفاءات المطلوبة لأداء عمل معين إلى التقليل من نسبة الأخطاء بالتالي تخفيض النفقات.
- ✓ يساهم التدريب في تسهيل عملية الإشراف (ساعد، 2013، 62).

إذن تعتبر عملية التدريب ضرورة ملحة بسبب التطور السريع الحاصل على مستوى جميع الأصعدة مما يستلزم ضرورة مواكبة الأفراد لهذه التطورات، وهذا بدوره يتطلب تكامل برامج التدريب قبل الخدمة وأثناءها للوصول لمستوى الأداء المطلوب من المعلم أو الأستاذ لتأدية مهامه بالمهارات اللازمة.

3- أهداف العملية التدريبية:

من استعراض تعاريف العملية التدريبية وأهميتها في العنصرين السابقين يتضح لنا أن التدريب يرمي إلى تحقيق زيادة في المعرفة وإكساب مهارات وخبرات وإحداث تغييرات إيجابية في الاتجاهات وعليه فالعملية التدريبية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- أهداف إنسانية: يعد التدريب عملية إنسانية يتمكن من خلالها العامل من مواجهة ظروف عمله، ويسهم في التقليل من إصابات العمل لا سيما بعد التطور الهائل للمهن والتكنولوجيات الحديثة في الوسائل (Cherington, 1995, P23).

- أهداف اجتماعية (تقليدية): ويهدف تدريب العاملين الجدد إلى إعلامهم بمجموع الأهداف والسياسات والأنشطة والإجراءات التي تحتويها المنظمة التي يعملون في ظلها وتعريفهم بالقوانين المطبقة فيها أما في الشق الثاني فالتدريب هو عملية من خلالها يتم تزويد العاملين بالمهارات

والمعلومات التي يحتاجونها عند ظهور حاجات جديدة لأداء العمل فتغير أساليب العمل وطرق أدائه والقوانين والأنظمة يخلق نوعاً من التوتر لدى العاملين ويظهر هذا التوتر أيضاً عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة حيث يصبح من الضروري التدخل للحدّ من هذا التوتر من خلال تدريب العاملين.

- **أهداف حل المشكلات:** غالباً ما تعاني المنظمة من مجموعة من المشكلات حيث تكون هذه المشكلات غير واضحة ومحددة كما في الأهداف الاجتماعية فهي تكون مستترة ومتخفية تحتاج إلى قدرة هائلة ومهارة في التشخيص والتحليل واختيار بديل من عدة بدائل لحل المشكلة وذلك بإجراء مقارنات عديدة من خلال فحص أعراض المشكلة التي قد تبدو على شكل مؤشرات سلوكية ظاهرة تؤدي في مجملها إلى الانحراف عن معدلات الإنجاز المخططة والأهداف المسطرة وقدرة العاملين على حل هذه المشكلات يتم عن طريق عملية إعدادهم وتدريبهم.

- **أهداف إبداعية:** لا تتوقف أهداف التدريب عند المستويات الدنيا بل تتطلع إلى تحقيق مستويات عليا من الإنتاجية والأداء بالاعتماد على أساليب علمية متطورة وعناصر متميزة قادرة على خلق حس أخلاقي رفيع لدى العاملين وبعث روح الولاء والانتماء للمنظمة فكلما كانت مجالات العمل جديدة أو ابتكارية كان من الضروري الارتقاء في البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع (الطعاني، 2009، ص17).

- **الأهداف المعرفية والمهارية المهنية للتدريب:** وتتمثل هذه الأهداف في تلك الأهداف التي يمكن قياسها بواسطة الاختبارات المرحلية النهائية وتتعلق عموماً بحجم الحقائق والمعارف التي يكتسبها المتدرب نهاية برنامج تدريبي، وتذكرها زرقان ليلي كما يلي:

- ✓ تجديد وتعميق المعارف التربوية للمتدربين وإغناء ثقافتهم العامة.
- ✓ تزويدهم بالمعارف المتعلقة بالمستجدات في الحقل التربوي.
- ✓ تزويدهم بالمعارف المتعلقة بمبادئ التعليم والتعلم وتحديد الأهداف التعليمية وتخطيط الخبرات التي تساعد المتعلمين على بلوغ النتائج المطلوبة.
- ✓ تزويدهم بالأساسيات من المعلومات والمفاهيم والأساليب التي تستجد في مجال المناهج وإكسابهم القدرة على تنفيذها في مجال العملية التربوية.
- ✓ تزويدهم بالمعارف المتعلقة بطرائق التدريس وطرائق التفكير المتطورة كي يتمكنوا من ممارسة عملهم على نحو أفضل وبمردود أعلى.

أما الأهداف المهارية فتتعلق بالأداء العملي وذلك للوصول إلى المستويات المرغوبة لأداء الأعمال والمهام التربوية ومنها:

- ✓ تنمية قدرة المتدربين على تحديد الأهداف الخاصة المباشرة للدروس على شكل نتائج سلوكية.
- ✓ تنمية قدرات المتدربين في مجال تخطيط الأنشطة التعليمية الصفية.
- ✓ تنمية مهارات الاتصال والتواصل على اختلاف أنواعها.

- ✓ تنمية مهارات توظيف التكنولوجيا التربوية وصنع الوسائل التعليمية.
- ✓ تنمية قدرة المتدربين على تنظيم نشاطات منهجية لا صافية.
- ✓ تدريب المتدربين عملياً من أجل إكسابهم خبرات ومهارات جديدة.
- ✓ العمل على تنمية القدرات الذاتية للمتدرب ليكون قادراً على تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهه أثناء تأديته لمهامه وإيجاد حل لها.
- ✓ العمل على تنمية قدراتهم الذاتية لإنجاز بحوث إجرائية بغرض معالجة بعض المشكلات المدرسية.
- ✓ تمكين المتدربين من تعلم المهارات الحاسوبية والتكنولوجية لتوظيفها في العمل التربوي (زرقان، 2013، 156).

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أهداف التدريب فيما يلي: يعمل التدريب على تزويد العاملين الجدد بمعارف ومهارات تمكنهم من أداء أعمالهم في أحسن صورة مما يساعدهم على التوافق في وظائفهم بشكل جيد وذلك ما ينمي لديهم الروح المعنوية والأمن الوظيفي ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المخططة والمسطرة من طرف المنظمة حيث بقاء هذه الأخيرة يعتمد على قدرتها على تحقيق الأهداف وهذا لا يتأتى إلا بتحقيق ما تم تخطيطه فالتدريب عملة هادفة تستخدم مجموعة من الوسائل في سبيل تكوين يد عاملة مؤهلة فنياً وحركياً تستطيع تحقيق أفضل إنتاج وأجوده بأقل تكلفة زمنية ومادية ممكنة.

أما في المجال التربوي على وجه الخصوص فالتدريب يعمل على رفع المستوى العلمي وفهم حاجات الطلبة ومتطلبات الوظائف التعليمية وذلك بمواكبة المتدربين للمستجدات ذات الصلة بحقل عملهم والرفع من درجة التفكير الإبداعي لديهم ومواجهة المشكلات والتغلب عليها كما ينمي التدريب الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار المترتبة عليه.

3- دواعي تدريب الأساتذة والمعلمين أثناء الخدمة:

تعتبر العملية التدريبية وسيلة لجعل الأساتذة والمعلمين مواكبين للتطور والتجديد المستمرين في الحقل التربوي، لذا يؤكد المعنيون بهذه العملية على ضرورة أن يتناسب ذلك مع الاحتياجات الفعلية لهؤلاء الأساتذة والمعلمين ومع الأهداف التربوية، ولإبراز دواعي التدريب للأساتذة والمعلمين أثناء الخدمة يوردها خالد طه الأحمد على النحو التالي:

- التنامي السريع في نظم المعرفة وفروعها المتنوعة: إن تطور المعارف في العصر الحديث أصبح سريعاً جداً وهذا ما يخلق آثاراً سلبية للمعلم بحيث يصبح متخلفاً عن مستوى التطور العلمي بسبب أن الكم المعرفي الذي استوعبه في فترة إعداد قبل الخدمة لا يكون كافياً لمسايرة التطور الحاصل مما يستلزم تزويد هؤلاء الأساتذة والمعلمين بكل ما هو جديد بين الحين والآخر عن طريق برامج تدريبية أثناء الخدمة.
- تطور المناهج التربوية: تعرف المناهج التربوية تغيرات في محتواها وبنيتها تستدعي استخدام أساليب وتقنيات جديدة حيث أنه لا شك بوجود علاقة قائمة بين محتوى المناهج وطرق التعليم فتغير

- محتوى الأولى يستدعي تجديدًا وإضافة إلى معارف المعلم تمس خبراته العلمية وطرائق وتقنيات التدريس.
- تجديد الخطط التنموية: إن الخطط التنموية تتصف بالتعاقب والتجدد وكذلك أساليب تنفيذها حيث تمس الأطر الفنية ومواصفات الخريجين ومجالات عملهم ومستوى تأهيلهم فتخلق هناك تفرعات تعليمية وأنماط جديدة هذا من شأنه يستلزم تغييرات تتلاءم مع الأهداف التربوية وكذلك كفايات المعلمين.
 - تطور العلوم وطرائق تدريسها: التغييرات المستمرة الحاصلة في مجال التعليم والتدريس نشأ عنها قصور في مناهج إعداد المعلمين رغم امتلاكها الجودة العالية إذ أنها لا تمد المعلم أو الأستاذ بالأدوات المناسبة لحل العديد من المشكلات التي تظهر أثناء الخدمة فهي تبدو عاجزة عن سد الثغرة التي حدثت بسبب التطور والتغير المعرفي في المجال العلمي والتربوي وعليه ظهرت الحاجة إلى التدريب المستمر للمعلم أثناء الخدمة.
 - تطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال: يعرف المجال التربوي في العصر الراهن استخدامًا واسعًا للوسائل السمعية البصرية والإعلام الآلي في عمليات التدريس، والملاحظ على هذه التقنيات المستخدمة التطور والتغير المستمر ما خلق ضرورة معرفة المعلم لأساليب استخدامها وعليه وجب إخضاعه لدورات تدريبية تنمي معارفه في هذا المجال حتى يستطيع توظيفها بشكل جيد في عملية التعليم.
 - معالجة النقص الحاصل في فترة الإعداد: يعجز الكثير من المعلمين عن العطاء العلمي المنتظر منهم نتيجة قصور أثناء إعداده ومن ثم ينبغي تدريبهم على ما فاتهم أثناء الإعداد مما يساعد المعلم على تحقيق نوع من الرضا الوظيفي والقدرة على تحصيل ما فاتته أثناء إعداده.
 - تطور النظريات التربوية: تطور النظريات والفلسفة التربوية التي تعتمد الدولة أو المجتمع تحتم عليه تغيير الأهداف التعليمية وطرائق التدريس مما يستوجب إعلام المعلمين أو الأساتذة بهذا الجديد وبالتغيير الحاصل في أدواره التي تغيرت بتغير الفلسفة التربوية الجديدة، وعليه لا بد من تدريبه حتى يتوافق مع الأدوار الجديدة مما يمكنهم من أداء وظائفهم بالشكل المطلوب.
 - تمكين المعلمين والأساتذة من الأدوار المتجددة: التدريب أثناء الخدمة أفضل وسيلة لتمكين المعلمين من أداء الأدوار المتغيرة حيث يصبحون قادرين على إدارة المواقف التعليمية بإتاحة فرص جيدة للتعلم واستغلال المصادر والموارد لتطوير قدراتهم وإمكاناتهم وتحقيق ما يطمحون إليه.
 - تحسين أداء المعلم: يعتبر التدريب عملية تقنية ضرورية للوصول إلى أفضل درجات الإنتاجية بأقل التكاليف الزمانية والمكانية والمادية مما يساهم في تطور المنظمات وتحقيق التنمية الشاملة وهذا ما ينطبق على المعلمين والمؤسسات التربوية.
 - تغيير العمل أو التخصص: إن الانتقال من وظيفة إلى أخرى كأن ينتقل المعلم من صفوف التدريس إلى الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي أو الإرشاد المدرسي من شأنه أن يجعل المعلم في

موقف ضعيف وذلك لحاجته إلى معارف جديدة تؤهله لأداء وظيفته الجديدة بالشكل المطلوب وهذا لا يتأتى إلا بإخضاعه للتدريب الذي يزوده بما ينقصه من مستلزمات معرفية تخص منصبه الجديد.

- إتاحة الفرصة للنمو المهني والترقية: إن الارتقاء في السلم الوظيفي وتحقيق الرضا عن الذات يستلزم زيادة في الكفاءات وتحسين المهارات والمحافظة على هذا النمو على مستوى عالٍ يمكن تحقيقه عن طريق التدريب المستمر فهذا الأخير يزيد من ثقة المعلم بنفسه ويرفع من روحه المعنوية فيظهر ذلك جلياً في إتقانه للعمل والفهم السريع لجميع التغيرات والتطورات العلمية الحاصلة في مجال عمله (طه الأحمد، 2005، 27).

ويمكن تلخيص ما فات في النقاط التي ذكرها جودت عزت عبد الهادي وأوردتها مساعد صباح

كما يلي:

- ✓ الأخذ بمبدأ تعميم التعليم الذي ترتب عليه عجز الأنظمة التربوية عن توفير الأعداد اللازمة من المعلمين الذين يتصفون بالموصفات المطلوبة.
- ✓ التطور المستمر في العلوم والنظريات التربوية مما يستلزم توفير المعلم القادر على التجديد ومتابعة التطورات والتغيرات كما وكيفا.
- ✓ النقص في الظروف والإمكانات المتاحة لإعداد المعلم قبل الخدمة لتمكينهم من أداء مهمتهم.
- ✓ التغيرات الجوهرية الحاصلة في مهمات المعلمين بسبب تطور الأنظمة التربوية ما يتطلب الاهتمام بتنمية الجانب العلمي والأدائي لديهم.
- ✓ ضعف ربط التعليم بالحياة العملية للطالب.
- ✓ انضمام عناصر تربوية جديدة (مشرفون، معلمون، مديرو مدارس...).
- ✓ ضعف نقل أثر التدريب إلى المواقف العملية الفعلية.

4- أسس عملية التدريب:

تقوم العملية التدريبية على مجموعة من الأسس وهذا لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ويذكر هذه الأسس كل من حسن أحمد الطعاني (2009)، وساعد صباح (2013)، وزرقان ليلي (2013) في النقاط الموالية:

- ✓ أن يرتبط التدريب بالأهداف السياسية العامة للدولة ويدعم السياسة التربوية والنظام التعليمي فيها وذلك من منطلق أن التدريب في جوهره عملية تعليمية ترتبط بأهداف المجتمع وحاجاته.
- ✓ أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- ✓ أن يشمل كل العاملين في المؤسسة التربوية، كل وفق احتياجاته التدريبية.
- ✓ أن تكون أهدافه واقعية وواضحة ومحددة متفق عليها بين طرفي العملية التدريبية.
- ✓ أن يؤسس انطلاقاً من حاجات تدريبية فعلية.
- ✓ أن يكون متدرجاً من السهولة إلى الصعوبة وتراكمياً مستمراً خلال سنوات العمل غير مقتصر على مدة زمنية معينة.
- ✓ أن يكون متطوراً مواكباً لمعطيات التكنولوجيا التربوية المعاصرة.

- ✓ أن يكون مستمرا بحيث يشمل كافة المجالات المختلفة في كافة المراحل التعليمية.
 - ✓ أن يتسم بالمرونة لمواجهة التغيرات والمستجدات التربوية والإفادة من التغذية الراجعة الناجحة عند التنفيذ والتقييم.
 - ✓ أن يركز على المنحى العملي وربط العلم بالحياة.
 - ✓ أن يكون اختياريًا من طرف المتدرب غير مرغم عليه فكلما كانت لدى الشخص الرغبة في التدريب كلما تحققت الاستفادة منه على النحو المطلوب.
- ويذهب سينقر (1982) كما أورده زرقان ليلي إلى تحديد هذه الأسس في:
- إتاحة فرص التدريب لكل معلم يحتاجه دون تمييز.
 - توسيع معارف المعلم ومهاراته في نطاق المواد التي يقوم بتدريسها لإبقائه على وعي دائم بالتطورات الجديدة في نظام التعليم مما يتطلب استمرارية في عملية تدريبه.
 - إسهام جميع المشاركين في العملية التربوية من مختلف الفئات.
 - فسح المجال أمام المعلم نحو مستويات علمية أرقى ووظائف أعلى بحيث لا يجد نفسه في فترة من فترات حياته المهنية أمام طريق مسدود.
 - تنوع أساليب التدريب.
 - إشراك جميع الأطراف المعنية بالتدريب أثناء الخدمة.
 - نقل التدريب من مجرد الترميم إلى الصقل والتشييد ومسايرة إحداث التطورات العلمية والتربوية.
 - تحديد أهداف مدروسة ومحددة للتدريب.
 - البدء بتدريب المعلمين من حيث هم، ثم البناء على ما لديهم تدريجيًا حتى البناء الكلي.
 - التدريب بإشراك المتدربين في هذه العملية بدل المحاضرات العابرة والحضور الاسمي من قبل المشاركين كما يلاحظ أحيانًا.
 - التقويم المنتظم لعملية التدريب ونتائجها لتوفير التغذية الراجعة وبناء برامج تدريبية أخرى في ضوء ذلك.
 - الانطلاق من الحاجات التدريبية للمتدربين والتركيز على اهتماماتهم.
- إذن من خلال ما سبق يتبين أنه كلما بنيت عملية التدريب انطلاقًا من الأسس المذكورة أعلاه كلما ساهم ذلك في إنجاح العملية التدريبية وتحققت الأهداف المرجوة منها في تنمية كفاءة المتدربين.
- 5- موضوعات وجوانب تدريب المعلم أو الأستاذ:**
- يمكن توضيح هذه الموضوعات والجوانب كما يراها جودت عزت عبد الهادي وأورده ساعد صباح (2013) وخالد طه الأحمد (2005) فيما يلي:

5-1- العاملون الجدد: ويتدرب هؤلاء على الموضوعات التالية:

- ✓ واجبات وحقوق المعلم.
- ✓ فلسفة التطوير التربوي مرتكزاته ومنجزاته.
- ✓ فلسفة المناهج والكتب التربوية.
- ✓ كيفية التعامل والتفاعل مع عناصر المدرسة (مدير، معلمون، طلاب).
- ✓ التخطيط للتدريس.
- ✓ الأساليب الحديثة في التعليم والتدريس.
- ✓ الطرائق الحديثة في التعلم.
- ✓ الإدارة الصفية.
- ✓ التقويم وبناء الاختبارات (وهي المحور المقصود في عملية التدريب في الدراسة الحالية).
- ✓ مواضيع تخصصية حسب تخصصات المعلمين.

5-2- برامج تدريبية للممارسين: ويكون بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة وتهدف هذه البرامج لتحقيق ما يلي:

- تمكن المعلم من المواد التي يدرسها على مستوى تخصصه من حيث الأساليب والمهارات التدريسية لأداء مهمته على أكمل وجه.
 - تطوير أداء المعلمين من خلال بناء الأنشطة التعليمية وكيفية استخدامها.
 - تعمل على تنمية القدرة الإبداعية لدى المعلمين في إعداد خططهم التدريسية المبنية على الأنشطة التعليمية.
 - تساعد المعلم على التعمق في بعض الموضوعات الدراسية وتوضيح ما يحتاجه المعلم.
 - قضايا أكاديمية وتربوية (أساليب التدريس، بناء الاختبارات، تعلم التفكير... إلخ).
 - التقويم التشخيصي.
 - التدريب على الإعلام الآلي.
- وكلما ارتبطت الموضوعات التدريبية بالاحتياجات الفعلية والمباشرة للمعلمين كلما ساهم ذلك في الارتقاء بالممارسة المهنية للمعلم للمستوى المنشود.

7- استراتيجيات تدريب المعلمين:

أصبحت عملية التدريب عملية مستمرة تمتد طيلة فترة الخدمة بهدف تمهين التعليم وتحسين فاعلية العملية التعليمية، وهذا لجعل المعلم أو الأستاذ مواكبًا للتطورات الحاصلة في ميدان عمله وتحديث معارفه وصقلها ومساعدته على مواجهة الظروف التعليمية المتغيرة والتكيف مع المستجدات، وفي الصدد يمكن إدراج بعض الاستراتيجيات الشائعة في تدريبهم وهي كما يراها خالد طه الأحمد وليلى زرقان على النحو التالي:

7-1- التدريب المبني على أساس الكفايات: يعني التدريب المبني على أساس الكفايات أن يحصل المتدرب على كفايات يستطيع تطبيقها عند إتمامه البرنامج التدريبي بنجاح، ويقصد بالكفايات هنا مجموع المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يحتاجها المعلم للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه على النحو المطلوب، وبالتالي يعد توافرها لديه شرطاً لإجازته في العمل ويمكن توزيع هذه الكفايات على ثلاث فئات متمثلة في كفايات معرفية، وكفايات في بعض المهارات وكفايات في أنواع محددة من السلوك أو كفايات خاصة، ويتصف التدريب المهني المبني على أساس الكفايات بمجموعة من الخصائص متمثلة فيما يلي:

7-1-1- الخصائص العامة للتدريب المبني على الكفايات: للتدريب المبني على الكفايات مجموعة من الخصائص العامة والتي يمكن تصنيفها إلى المجالات التالية:

- ✓ خصائص متعلقة بالأهداف التدريبية: بحيث يتم تحديد الأهداف التدريبية تحديداً واضحاً وبلغة سلوكية، والتي تستخدم فيما بعد كمعيار يتم على أساسه تقويم أداء المتدربين، ولا بد من اشتقاق هذه الكفايات من الأدوار الفعلية للمعلم والتي يؤديها في مختلف المواقف التعليمية ولا بد من إشراك جميع الأطراف الفاعلة في العمل التدريبي عند صياغة هذه الأهداف.
- ✓ خصائص متعلقة بأساليب التدريب: وهنا لا بد من اختيار الأساليب والطرائق الأنجع المساعدة على إتقان الكفايات وهذا بتفريد المعلم أي مراعاة الفروق بين المتدربين في القابليات والاحتياجات والاهتمامات، كما ولا بد من التركيز على المواقف والأداءات المتوقع من المتدربين أن يعملوا بها في أماكن عملهم ومع توظيف تكنولوجيا التعليم والتدريب في البرنامج المقصود.
- ✓ خصائص متعلقة بأدوار المدرب: على المدرب الفاعل إشراك المتدربين ونقل جزء من مسؤوليته إليهم من خلال نظام التعلم الذاتي باستخدام الحقائق والرزم التعليمية، وإشراك المتدربين في اتخاذ كل القرارات التي لها علاقة بتدريبهم.
- ✓ خصائص متعلقة بالتقويم: تساهم التغذية الراجعة المنظمة أثناء العمل التدريبي في توجيه تدريب المتدربين بشكل فعال واستثارة دافعيتهم، فالتقويم المرحلي مهم جداً للحكم على أداء المتدرب وألا يتم الاكتفاء بالحكم عليهم من خلال تفاعلهم أثناء التدريب لأن الغرض من إجراء العمل التقويمي ليس تقرير النجاح أو الرسوب وإنما بالوصول بكل المتدربين لمستوى الإتقان المطلوب ويبقى التفاوت في الوقت اللازم أو عدد التكرارات من أجل الوصول بالمتدرب إلى الإتقان.

7-1-2- شروط برنامج التدريب القائم على الكفايات: يمكن صياغة هذه الشروط انطلاقاً من الخصائص العامة للتدريب القائم على الكفايات كما يلي:

- ❖ أن تكون الكفايات المطلوبة نهاية البرنامج التدريبي كفايات قابلة للتطبيق أي أن المتدرب يستطيع تطبيقها وإتقانها نهاية البرنامج.
- ❖ وضوح المعايير المستخدمة في تقويم الكفايات للمدرب والمتدرب.
- ❖ أن يتم الاعتماد في تقويم كفايات المتدرب على تقويم أدائه للكفايات المعينة مع مراعاة معارفه المتصلة بالتخطيط للمواقف أو السلوك المرغوب وتحليل هذه المواقف وتفسيرها وتقييمها.
- ❖ مراعاة الفروق بين المتدربين في الزمن اللازم لإتقان الكفاية لكل متدرب.
- ❖ التخطيط النظامي للبرنامج وتحديد عناصره والتأكيد على مخرجاته.
- ❖ التركيز على التقويم بكل مراحله القبلي والمرحلي والنهائي والبعدي وعلى التغذية الراجعة المساعدة على تعديل البرنامج بما يتناسب وحاجات المتدربين.

7-1-1- خطوات تصميم البرنامج القائم على الكفايات: يرى جيمس 1978 أنه يمكن تحديد الكفايات التي سيجري تطويرها باتباع ما يلي:

- مراجعة البيان الوظيفي للمعلم المتدرب لتحديد ما يحتاجه من كفايات تؤهله للقيام بمسؤوليات وظيفته بنجاح.
- استفتاء المعلمين الذين سيتم تدريبهم عن الكفايات الواقعة ضمن احتياجاتهم.
- استفتاء المشرفين على البرنامج عن الكفايات التي يرون ضرورة توفيرها من خلال البرنامج التدريبي.
- مراجعة القوائم الخاصة بتصنيف الكفايات التي يجب أن تتوفر في المعلم، وفي هذا الصدد يذكر عبد اللطيف 1988 الكفايات الأساسية المقترحة لجميع المعلمين كما يوردها خالد طه الأحمد كما يلي:

- ✓ كفاية التخطيط للتعليم: وتتضمن مجموع المهارات مثل صياغة الأهداف التعليمية وتصنيفها وتنظيمها وتوضيحها للمتعلمين واختيار الطرائق والأساليب التعليمية الأنسب، واختيار طرائق التقويم الملائمة لهذه الأهداف.
- ✓ كفاية تحديد الاستعداد للتعلم: وتتضمن قدرة المعلم على تحديد المتطلبات الواجب توفرها في المتعلم ليكون قادرًا على تعلم الخبرات الجديدة من خلال أساليب وأدوات تساعده في الكشف عن ذلك ثم وضع الخطط العلاجية المساعدة على امتلاك هذه المتطلبات وإتقانها.
- ✓ كفاية استثارة الدافعية: وتشمل قدرة المعلم على توظيف أساليب التحفيز والتعزيز المختلفة التي تعمل على استثارة دافعية المتعلم نحو التعلم.
- ✓ كفاية إدارة التفاعل الصفّي: وتتضمن قدرة المعلم على توفير الظروف والشروط الصفية اللازمة لحدوث التعلم.

- ✓ كفاية توظيف المواد التعليمية والمناهج التربوية توظيفاً فاعلاً يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
 - ✓ كفاية توظيف الوسائل التعليمية: وتتمثل في قدرة المعلم على اختيار الوسائل التعليمية وإعدادها وتوظيفها بشكل فعال.
 - ✓ كفاية الإشراف على التدريبات والتطبيقات العملية: وتتمثل في قدرة المعلم على تطبيق المعلومات النظرية تطبيقاً عملياً والإشراف على تدريب المتعلمين على أداء المهام والتدريبات العملية.
 - ✓ كفاية الاتصال والتواصل: وتتمثل في قدرة المعلم على العمل مع المتعلمين والزملاء والأولياء وتشجيع المتعلمين على التفاعل الإيجابي في الموقف التعليمي التعليمي.
 - ✓ كفاية المهام الإدارية: وذلك من خلال أداء المعلم لبعض المهام الإدارية الروتينية.
 - ✓ كفاية التوجيه والإرشاد: وتتمثل في تبصير المتعلمين بإمكاناتهم ومساعدتهم على تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
 - ✓ كفاية العلاقات الإنسانية: وتتمثل في احترام المعلم للأطراف التي يتعامل معها والثقة بقدراتهم.
 - ✓ كفاية توظيف العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي: وتتضمن قدرة المعلم على تنظيم وتطوير علاقة المؤسسة التي يعمل بها مع المجتمع المحلي.
 - ✓ كفاية التقويم: وتتمثل في قدرة المعلم على تقويم تعلم طلابه لتحليل النتائج المتحصل عليها والاستفادة منها في سد الثغرات وتحسين نوعية التعليم.
- 7-2- تدريب المعلمين وفق المنحى التحليلي لمهارات التعليم:** يركز هذا المدخل في التدريب على سلوك المعلم داخل الصف، أي قدرته على إدارة الصف وخلق فرص التعلم التي تمكن المتعلمين من اكتساب المعرفة والمهارات، بالتالي من المفيد تدريب المعلم بصورة منظمة وتدرجية على كل تلك المهارات في مواقف تعليمية بسيطة وعلى التركيب بينها في مواقف أكثر تعقيداً مع تقدمه في تنفيذ برامج التدريب ويذكر سريال 1976 أنه يمكن تمييز الملامح الأساسية التالية في برامج التدريب وفق هذه الاستراتيجية:
- ✓ حصر المهارات التعليمية التي تتصل بأنواع الأنشطة التعليمية المختلفة.
 - ✓ التدريب على المهارات التعليمية بطريقة تدرجية منظمة.
 - ✓ الحرص على اكتساب المتدرب خلفية نظرية تتصل بكل مهارة قبل التدريب عليها.
 - ✓ تقديم نموذج لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر.
 - ✓ اعتماد مبدأ التقويم وتكرار التطبيق في تعلم كل مهارة لبلوغ مستوى أداء مقبول.
 - ✓ اعتماد مبدأ التغذية الراجعة الفورية.

- ✓ التركيب التدريجي بين المهارات المكتسبة والمرتبطة بنوع من الأنشطة التعليمية.
- ✓ يتقدم كل متدرب في البرنامج بالسرعة التي تناسبه.
- ✓ ومن أساليب التدريب وفق المنحى التحليلي للمهارات ما يلي:
 - التعليم المصغر. (وقد تم إدراج هذا العنصر سابقاً في هذا البحث).
 - الدورات التدريبية الصغيرة: وتعتمد على المبادئ التالية:
 - ✓ التركيز على عدد المهارات المتكاملة التي تقدم في تسلسل معين.
 - ✓ يقوم المتدرب الذاتي على دراسة دليل المعلم ومشاهدة أفلام تعليمية حول مهارات تعليمية معينة.
 - ✓ التركيز على نشاطات التدريب العملي والذي يجب أن يمثل ما نسبته 70% من إجمالي الوقت المخصص لتعلم المهارات المعنية.
 - ✓ طوعية الدورة الصغيرة للمتدرب الذاتي مع الإبقاء على الدور المتميز لأنشطة التدريب الفردية.
 - ✓ تتضمن الدورة الصغيرة عددًا من الدروس التوضيحية التي تقدم مجموعة من المهارات المحددة التي يترتب على المعلم تطبيقها في ممارسته الصفية على الفور.
- 3-7- تدريب المعلمين القائم على التفريد: هو أسلوب ينطلق من مبدأ الفروق الفردية بين المعلمين ويعمل على تشجيع الإبداع والتفكير الابتكاري لديهم، ويركز هذا التدريب على الكفايات والمهارات التي تتناسب وقدرة كل معلم واحتياجاته وشعوره بأهمية هذه الكفايات، ويعزى الاهتمام بمواد التدريب المفرد إلى متغيرات هي:
 - ✓ التقدم على مستوى التكنولوجيا في المجال التربوي.
 - ✓ عدم فاعلية الأساليب المعتادة في تدريب المعلمين.
 - ✓ الحاجة إلى تدريب المعلمين أثناء الخدمة لضمان استمرارية النمو المهني.
 - ✓ تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين ليتمكنوا من حل المشكلات التربوية والتعليمية.
 - ✓ مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين أثناء تدريبهم.
 - ✓ إتاحة المناخ المناسب لتطوير أفكار المعلمين التربوية.
 - ✓ توفير الفرصة لتجريب الأساليب التربوية الفعالة في التعليم الصفي.
- 1-3-7- رزم التعليم المفرد: ويعرف جيمس 1978 الرزمة بأنها وحدة مستقلة من التدريب تقدم على نحو نموذجي سلسلة من الأنشطة المدروسة والمصممة بشكل يساعد المتدرب على تحقيق أهداف مقرر محددة، وتصمم الرزم للدراسة الذاتية من قبل المتدربين وتستخدم للتدريب في أثناء الخدمة، وفيما يلي مكونات الرزمة النموذجية:
 - ✓ نظرية شاملة تحدد الأهداف وتقترح الإجراءات التنفيذية لاستخدام الرزمة.
 - ✓ قائمة الأهداف المحددة المطلوب تحقيقها.

- ✓ اختبارات تشخيصية للوقوف على مكتسبات ومهارات المعلم القبلية كتقويم تشخيصي لموضوع الرزمة من أجل تقرير أي إجراء ضروري أو أية مهارات ضرورية.
- ✓ مواد تعليمية وتدريبية متعلقة بموضوع الرزمة.
- ✓ اختبارات تشخيصية تبين مدى تحقق الأهداف.
- ✓ إرشادات التدريب العلاجي أو البديل وتستخدم مع المتدربين الذين لا يتجاوزون الاختبار النهائي بنجاح تام.

وينتظر من المتدربين جميعهم أن يكملوا مكونات الرزمة بالتتابع نفسه ولكن كثيرًا ما يسمح للمتدربين بأن يكملوا الرزمة بالتتابع الذي يختارونه في نطاق المكونات المقررة.

7-3-2- رزم المهارات المنمذجة: وتحتوي كل رزمة منمذجة على مواد تعليمية مكونة في الغالب من الأفلام القصيرة التي يقدم كل منها إحدى المهارات التعليمية منمذجة في موقف تعليمي، ومن دليل المعلم المتدرب لاستخدامها وللزوم المنمذجة أنواع متعددة منها:

- ✓ رزمة مهارات عرض المعلومات.
 - ✓ رزمة مهارات إثارة اهتمام المتعلمين.
 - ✓ رزمة مهارات زيادة إسهامات المتعلمين.
 - ✓ رزمة مهارات رصد استجابات المتعلمين.
- الرزم التدريبية عبارة عن برامج تحتاج إلى خبرات متعددة وجهود مكثفة لتصميمها وتحتاج كذلك إلى أموال طائلة لإنتاجها وتعميمها، وهي إذا ما توافرت يسهل العمل بها والتدريب من خلالها كل حسب طاقته وحاجته، وللرزم التدريبية فوائد متعددة كما يراها (الغلا، 1985، 210) وأورده (طه الأحمد، 2005، 254) كما يلي:

- ✓ يكون التركيز فيها على صياغة الأهداف والتقويم النهائي وتعدد الوسائل والبدائل والأداء السلوكي.
- ✓ بإمكان المتدربين اختيار المسار المناسب لهم أثناء التدريب كون هذه الاستراتيجية تراعي الفروق الفردية واحتياجات المتدربين.
- ✓ تشجع المتدربين على البحث والمطالعة والاستماع والمشاهدة من مصادر متعددة.
- ✓ تعطي الوقت اللازم للمتدرب للتعلم وفق سرعته الذاتية.
- ✓ تستخدم هذه الاستراتيجية مع المتعثرين الذين يلزمهم وقت تدريبي أطول من زملائهم ليتمكنوا من مسايرتهم في تعلم المفاهيم والمهارات التعليمية، كما يمكن استخدامها مع المتدربين المتقدمين لإثراء معلوماتهم والتعمق بالنشاط لكسر الملل جراء التدريب الجمعي.
- ✓ تتنوع الخبرات بتعدد الوسائل والمواد التي تزيد فرص المتدرب في تعلم خبرات متنوعة.

4-7- تدريب المعلمين بطريقة الحلقة الدراسية الميدانية: وهذه الاستراتيجية تساعد على التدريب الذاتي حيث يتعلم كل مشترك بنفسه بواسطة طرائق تجمع بين الأنشطة العملية والوصف النظري لها، لأنه من خلالها يتم العمل في الميدان في موقف تعليمي حقيقي حسي وليس بتقديم مفاهيم نظرية فقط، وتتعدد محاور وأهداف هذه الحلقات بتعدد جوانب العملية التربوية كالتقويم ودراسة المحتويات الدراسية والمناهج، وتكييف هذه المحتويات حسب متطلبات البيئة المحلية، وإصلاح المناهج وتطوير طرائق التعليم... إلخ، وتتميز الحلقة الدراسية بمجموعة من الخصائص التي تمكنها من النجاح كأسلوب حديث في التدريب ويمكن تلخيص هذه الخصائص كما يلي:

✓ الواقعية: بما أنها تتم في موقف تعليمي حقيقي فهي توفر للمتدربين حياة واقعية ومشاركة يكتسبون منها خبرات هادفة.

✓ الممارسة: يكتسب فيها المتدربون الخبرات من خلال الممارسة الفعلية لأنشطتها لأنها تتم في موقف واقعي حي يكسبها قيمة أكبر.

✓ حل المشكلات: يعد أسلوب حل المشكلات من أكثر طرائق التعلم والتدريب فاعلية وبموجب هذا الأسلوب تأخذ كل مرحلة من مراحل الحلقة الدراسية الميدانية شكل مشكلة تواجه المتدربين وعليهم إيجاد الحل المناسب لها قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.

✓ التكامل بين النظرية والتطبيق: يحتاج المتدربون أثناء ممارستهم لأنشطة الحلقة إلى المعلومات المساعدة على حل المشكلات المطروحة فيلجؤون إلى القراءة أو استشارة الخبراء أو المناقشة بينهم... إلخ، ثم يقومون بتطبيق ما توصلوا إليه في ميادين العمل المخصصة لتدريبهم وهكذا يتحقق التكامل بين النظري والتطبيقي.

✓ العمل الجماعي: بحيث يعمل المشاركون في هذه الحلقة كفريق متكامل نشط، فيكتسبون مهارات العمل الجماعي، وتتكون لديهم القدرة على تكوين علاقات إنسانية مع الأفراد والجماعات.

✓ التعلم الذاتي: وتتيح الحلقة للمشاركين فيها أن يتدربوا بأنفسهم من خلال العمل ومواجهة المشكلات، حتى أنه يمكن تعريف الحلقة بأنها طريقة للتدريب الذاتي.

✓ تنظيم المواد: في بداية كل فترة من الحلقة تقدم بطاقة شغل تعمل على تكامل أهداف التعلم والأنشطة والتقويم، يلي ذلك أوراق عمل تثبت عليها بالتفصيل التعيينات والواجبات، وهذه تهيئ فيما بعد سجلاً مشتركاً للقرارات والنتائج الصادرة عن المتدربين أفراداً وجماعات، وتشكل بطاقة الحلقة والمواد المرجعية وأوراق العمل معاً في جملتها رزمة تعلم لكل جلسة.

4-7-1- مراحل الحلقة الدراسية الميدانية: يتطلب تنفيذ الحلقة الدراسية الميدانية المرور وفق المراحل التالية:

- مرحلة الإعداد للحلقة: وتقوم بهذه الخطوة الإدارة المسؤولة عن التدريب وفيها يتم اختيار مواقع العمل وإعدادها، واتخاذ الإجراءات التنظيمية للحلقة.
- مرحلة تنفيذ الحلقة وتتضمن ما يلي:

✓ تكوين اللجان أو الفرق.

✓ تحديد عمل كل فرقة.

✓ تذكير المشاركين بأهداف الحلقة.

✓ المرونة في تنفيذ الخطة.

✓ السماح بأكبر قدر من مشاركة المتدربين بشكل فعال في الحلقة.

✓ الاستخدام الوظيفي للوسائل السمعية - البصرية في الحلقة.

• مرحلة التقرير النهائي: ويضم التقرير تسجيلاً دقيقاً لإنجاز كل فريق ووصفاً تفصيلياً للممارسات وتحليلاً للمعلومات والخبرات التي تم اكتسابها، وتحديدًا للمشكلات التي واجهت الفريق وأسلوبه في التغلب عليها، ومن الأهمية توزيع التقرير النهائي على المشاركين في الحلقة فور انتهائها لتحقيق التغذية الراجعة.

7-4-2- أساليب إدارة الحلقة الدراسية الميدانية: وقد برزت في هذا المجال ثلاثة أساليب متميزة كالتالي:

• الحلقات التي لا تخضع للتوجيه: وفيها يتم توزيع خبراء الحلقة على فرق العمل للعمل معهم كأعضاء عاديين ويحد الفريق خطة عمله وأهدافه وأساليبه ويمارس أنشطته ويوجه عمله ويتيح هذا الأسلوب فرصاً ممتازة لإثارة روح المبادرة والابتكار لدى المجموعات والأفراد على السواء، ويتميز دور الخبراء عن المشاركين فقط بقيامهم بشرح أساليب التدريب وطرائق سيره عند بداية العمل ولنجاح هذا الأسلوب لا بد من أن يكون المشاركون على درجة عالية من التأهيل والتخصص.

• الحلقات شبه الموجهة: وفيها يقوم الخبراء بدور المستشارين، ويناسب هذا الأسلوب المؤهلين تأهيلاً عالياً أو متوسطاً والذين تنقصهم الخبرة في مجال التدريب أو غير المتخصصين في مجال اهتمامات الحلقة.

• الحلقات الموجهة: وفيها يقوم الخبراء بتوجيه أعمال الفرق خطوة بخطوة ويعملون كقادة للفرق أكثر من عملهم موجهين ومستشارين وغالباً ما يكون مردود هذا الأسلوب محدوداً.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الحلقة الدراسية عبارة عن ورشة عمل تدريبية حيث يوزع الأفراد على شكل فرق يقومون فيها بأنشطة تدريبية حيث يقومون بزيارة مواقع العمل الميداني في زيارة استطلاعية بعدها يقومون بإنشاء تقارير تعبر عن حاجتهم في التعرف على طرائق التدريس وخصائصها في ورش عمل حيث يصممون استمارات واستبانات مقابلة يطبقونها في مواقع العمل ثم يعقدون اجتماعاً للتحليل والتفسير لتحديد الاحتياجات التعليمية، فالحلقات الدراسية الميدانية هي وسيلة للتدريب تستخدم أساليب تدريبية متنوعة تجعل المتدرب مستمعاً ومناقشاً ومطبقاً وقارئاً ومنظماً ومعتمداً على نفسه ومشاركاً مع غيره ومشاهداً ومجرباً وعارضاً وناقداً للتعايش الكامل مع عملية التدريب، ولعل الصعوبة في هذا الأسلوب هو الحاجة إلى خبراء في كل منطقة يتواجد فيها المعلمون

بالإضافة إلى أنها تتطلب التنقل الدائم من منطقة إلى أخرى كما أنها تستوجب تفرغاً كاملاً من طرف المتدربين المشاركين في الحلقة وهذا من شأنه أن يعيق أداءهم عن العمل.

7-5- تدريب المعلمين من خلال الملتقيات التربوية: ويعتبر الملتقى التربوي اجتماعاً منظماً وهادفاً لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين بشأن مشكلة معينة من مشكلات العمل التربوي، ويشترك فيها مجموعة من الأعضاء، ويقوم رئيس الملتقى بتحديد المشكلة التي سيتم تسليط الضوء عليها، أو أي موضوع له أهميته من جانب الأعضاء كافة، وهذا بغرض الوصول إلى توصيات بشأن المشكل المطروح ويدلي كل عضو برأيه فيه، ويمكن عقد الملتقى التربوي قبل بداية العام الدراسي أو في الإجازات خلال السنة أو في نهاية العام الدراسي وذلك حسب نوع المشكلة ومقتضيات العمل، وهو كأبي أسلوب تدريبي حديث لا بد من التخطيط له بتحديد الهدف منه ومدة انعقاده ومكانه وبرنامج العمل فيه مع مذكرة تفسيرية عن موضوعاته وطبيعة اللجان التي قد تنبثق عنه واختصاصها وذلك قبل مدة من انعقاده وإخبار المعنيين به هذا بالإضافة إلى تحضير الوسائل المراد استخدامها لذلك، وتتجلى أهمية الملتقيات التربوية في:

- ✓ يكون عدد المشاركين فيها كبيراً لضمان سرعة وصول المعلومات إليهم جميعاً.
- ✓ تساهم في تعديل وتطوير اتجاهات المشاركين فيها نحو مواقف معينة وخاصة إذا ما تم فسح المجال لهم للمناقشة وإبداء الآراء بصورة ديمقراطية.
- ✓ تنمي القدرة التحليلية وفن طرح الأسئلة، حيث يتم تحليل كل مشكلة وجمع الحقائق ودراسة المحاسن والمساوي، ومن خلال كل ذلك يتم التوصل إلى استنتاجات.
- ✓ تساعد على دراسة الاستعدادات والتجهيزات اللازمة لمتطلبات العمل التربوي ولمواجهة النقائص وتفهم المشكلات التي تصادف المعلمين والإداريين والمشرفين وغيرهم.
- ✓ يعبر فرصة ليقوم كل عمله في ضوء ما اطلع عليه أو ما سمعه في الملتقى، وبالتالي يعتبر الملتقى تجميعاً للخبرات والتجارب التربوية في حقل معين.

8- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد وترجمة الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط (أبو النصر، 2009، 80).

8-1- تعريف الاحتياجات التدريبية: تمثل الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية، وتعتبر الركيزة الأساسية لبناء برنامج تدريبي محدد الأهداف بدقة، فكلما تم تحديد هذه الاحتياجات بدقة ومهارة وبأسلوب علمي كلما ساهم ذلك في بناء برنامج تدريبي قادر على تحقيق الغرض الذي وضع من أجله، وللاحتياجات التدريبية عدة تعاريف نورد منها:

- ✓ يعرفها الدرة 1988 بأنها وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في مجال المعارف أو الاتجاهات أو فيها جميعاً (محمد، 2006، 52).

✓ وتعرف أيضا بأنها عملية مستمرة لتجميع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الحاجة التدريبية، مما يساعد على تطوير برنامج تدريبي قادر على مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها. (Brawn, J, 2002, P16).

✓ ويعرفها دنيس وجريفيين Griffin and Dinisi بأنها تقييم حاجات ومتطلبات الوظائف في أي منظمة وتقييم قدرات الموظفين الحاليين الذين يشغلون هذه الوظائف (Dinisi and Griffini -R,) (2002, P16).

✓ ويعرفها العزاوي 2006 بأنها ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من حيث المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية والمعارف المهارات الفنية (الطراونة، 2011، 10).

✓ كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مواطن الضعف والنقص الموجودة أو المتوقع وجودها والتي يمكن استكمالها عن طريق التدريب (الجرواني، 2009، 640).

✓ أما إبراهيم رمضان إبراهيم الديب يعرفها بأنها الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف السلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الموظف (الديب، 2009، 17).

إذن من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن نقص معين يتطلبه أداء في وظيفة معينة بحيث يمكن استكمال هذا النقص عن طريق عملية التدريب فلفظ احتياج يعبر عن هذا النقص أما لفظ التدريب يتضمن إمكانية استكماله من خلال إجراءات منظمة. وفي هذا الصدد يضيف أحمد حسن الطعاني بخصوص الاحتياجات التدريبية أنه يمكن حصرها في ثلاثة محاور كالاتي:

✓ المحور الثالث: وفيه يرى البعض أن الاحتياجات التدريبية توازي الأهداف التدريبية.

8-2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة المؤشر الموجه لعملية التدريب نحو الاتجاه الصحيح، وقد شدد الكثير من التربويين على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، لأن نجاح أي برنامج تدريبي إنما يقاس بمدى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها (بركات، 2010، 6)، أي أن الاحتياجات التدريبية تمثل حجر الأساس لأي برنامج تدريبي ناجح فكلما توخينا الدقة في تحديد هذه الاحتياجات كلما ساهم ذلك في تكملة النقص الموجود بنجاعة وهذا ما يؤكد محمد بن عبد الله نايف البقمي بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل العنصر الرئيسي الهيكلي في صناعة التدريب (البقمي، 2009، 6)، كما أنه تكاد تجمع الدراسات التي استهدفت الاحتياجات التدريبية على جملة من الفوائد منها:

✓ يؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية إلى الحد من العشوائية والارتجال في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها.

✓ يساعد تحديد الاحتياجات الفعلية على تنمية الموارد البشرية وفق ما تطلبه الحاجة.

- ✓ يمكن الأفراد من الوصول إلى مستوى معين من الإتقان المطلوب بعد التعرف على مواطن القصور والعمل على تلافيها.
- ✓ تمكن من تحديد الأفراد والأشخاص المستهدفين في التدريب (الطراونة، 2011، 12).
- ويضيف الحميري (2008) حول تجديد الاحتياجات التدريبية أنها:
- ✓ تساعد على معرفة وجود أو عدم وجود حاجة تدريبية للعاملين.
- ✓ تساهم بشكل مباشر في رسم نتائج التدريب المرغوب الوصول إليها.
- ✓ تمكن الإدارة من تقييم الدورة التدريبية بشكل خاص والنشاط التدريبي بشكل عام (الحميري، 2008، 31).

من خلال ما سبق يتضح أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل الخطوة الأولى من التخطيط للتدريب والاهتمام بهذه الخطوة يجنب أخطاء العشوائية في إعداد وتنفيذ برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للغرض المنشود والمخطط الموالى يوضح تموقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية التخطيط للتدريب والذي من خلاله تبرز مدى أهمية هذه الخطوة ومدى توقف المراحل اللاحقة عليها.

8-3-أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية: تتعدد الأساليب التي يمكن لمخططي التدريب الاستفادة منها للتعرف على الاحتياجات الفعلية لمن يراد تدريبه وتتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي:

8-3-1- تحليل التنظيم: ويقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية إدارية مثل أهداف المنظمة ووظائفها واختصاصاتها وسياساتها ولوائحها وكفاءاتها ومصادرها البشرية والمناخ السائد في علاقاتها، بهدف تحديد المواقع التنظيمية التي يكون فيها التنظيم ضرورياً وتحديد نوع التدريب المطلوب (زياد بركات، 2010، 10)، أي أنه يمكن التعرف على معوقات الفعالية من خلال التنظيم، والتي قد تعود إلى خلل أو عجز في نظام معين يعالج إما بالتدريب أو بوسيلة أخرى. (Slesliez, 1991, P207). ويشمل تحليل التنظيم العناصر التالية:

- ✓ تحليل أهداف المنظمة.
- ✓ تحليل الخريطة التنظيمية.
- ✓ تحليل المناخ التنظيمي.
- ✓ دراسة التغيرات المتوقعة في المنظمة (زرقان، 2013، 178).

8-3-2- تحليل العمليات: وتهدف إلى دراسة المهام والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحديد ما يجب أن يعرفه المتدرب لتأدية الوظيفة، ومعلومات تتعلق بالمسؤوليات الملقاة عليه وأخرى بالمهارات والمعارف الضرورية لشاغل المهنة، أي أن هذا الأسلوب يتناول المهام والمسؤوليات التي تطلبها وظائف ونشاطات المؤسسة ويركز هذا المستوى على تحليل الوظائف الحالية فيها لتفعيل إنتاجيتها ويتم هذا التحليل عبر آليات وطرق كاشفة للأداء حيث تساعد على اكتشاف المهام والنشاطات التي لم تنجز ضمن شروط الأداء المطلوب، وتضيف مساعد صباح أن تحليل العمل أو العمليات في خطواته النهائية يصل إلى بيانات تلخص في قائمة تسمى وصف العمل بحيث تجيب هذه القائمة عن الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي العمليات والواجبات المتضمنة وما طبيعتها؟
 - ✓ لماذا تؤدي كل عملية منه، وما الأهمية النسبية لكل منها؟
 - ✓ كيف تؤدي هذه العمليات وما هي الطرق العامة المتبعة في كل منها؟
- 8-3-3- تحليل الفرد:** ويكون ذلك من خلال قياس أداء شاغل الوظيفة في الوقت الحالي وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء وظيفته بنجاح (الجرواني، 2009، 243)، وتضيف زرقان ليلي أهم النقاط التي يجب الوقوف عليها أثناء تحليل خصائص الفرد والتي تتمثل فيما يلي:
- ✓ الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.
 - ✓ خبرات الفرد العلمية والعملية وقدراته ومهاراته الخاصة.
 - ✓ الأنشطة التدريبية التي شارك فيها.
 - ✓ الأنشطة التدريبية التي خطط لها ونفذها.
 - ✓ المتطلبات الفكرية مثل القدرة على التحليل، النباهة الذهنية والتركيز الفكري.
 - ✓ المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية.
 - ✓ المزايا الشخصية مثل: النضج، الاندفاع...
 - ✓ دراسة الدوافع لأن التدريب يعمل على إشباع بعضها أو تغييرها أو تعديلها.
 - ✓ دراسة متوسط إنتاجية وأداء العاملين.
 - ✓ التعرف على متوسط الغياب والتأخير ومتوسط دوران العمل لدى العمال.
 - ✓ دراسة وتحليل تظلمات العاملين.
 - ✓ دراسة جوانب الأداء التي بها نقص لكن الفرد يمتلك القدرات اللازمة لذلك.
 - ✓ دراسة الدافعية وظروف العمل.
 - ✓ دراسة جوانب الأداء التي بها نقص ولا يملك الفرد القدرات والاستعدادات اللازمة التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات.
- من خلال ما سبق يتضح أنه كل من الأساليب الثلاث سابقة الذكر تمكن من التحديد الدقيق للأهداف العامة والخاصة لبرامج التدريب اللازمة من خلال أهداف المنظمة وما تتطلبه الوظيفة وما يجب أن يكون عليه شاغلها لتأديتها على الوجه المطلوب.
- 8-4- الأدوات المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:** تتمثل أهم الأدوات التي تستخدم في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الخطيب أحمد (1997)، نشأت فضل شرف الدين (1995)، زينب علي الجبر (1991) فيما يلي:
- 8-4-1- المقابلات:** وتعد من الفئات المراد تدريبها والقادة الإداريين والمشرفين والرؤساء ومن خلالها يتمكن القائم على عملية التدريب من التعرف على الموضوعات التي يراها المتدربون مناسبة لهم ويراهم القادة الإداريون احتياجا تدريبيا للفئات العاملة معهم.

8-4-2- الاستبيانات: وتتضمن الموضوعات التي يراها المسؤولون التربويون مهمة ويجب تدريب المعلمين عليها، حيث يقوم المستجيبون بترتيب هذه الموضوعات وفق أولوياتها وأهميتها بالنسبة لهم، كما يمكن توجيه الاستبيانات للرؤساء المباشرين للتعرف إلى آرائهم في أداء العاملين والتي تمثل أهمية كبيرة في تحديد الاحتياجات التدريبية نظراً لقدرتهم على تحديد جوانب القوة والضعف والمشكلات التي يواجهها العاملون والتي يمكن علاجها بالتدريب، وهناك عدة شروط يجب مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: وضوح الأسئلة، وضع الفرد للإشارات في المكان المناسب حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة وأن تلبى الغرض الذي وضعت من أجله (أبو شيخة، 2000، 271).

8-4-3- طريقة اللجان التربوية: حيث تدرس هذه اللجان الموضوعات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للمتدربين وعلى ضوء هذه الدراسة توضح وتحدد الاحتياجات التدريبية.

8-4-4- تقارير كفاءة المعلمين الدورية: وتعتبر مصدراً مهماً لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين إذا ما تم إعدادها بطريقة صحيحة وباهتمام من المديرين والمسؤولين، بحيث تعكس صورة حقيقية لخبرات المعلمين وسلوكهم واتجاههم وبالتالي تحديد الجوانب التي يمكن علاجها من خلال التدريب.

8-4-5- الاختبارات: وقد تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها الرؤساء أو المسؤولون عن التدريب بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين.

8-4-6- تحليل المشكلات: يعتبر تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة من أهم وسائل نجاح التدريب الذي يسهم في علاجها بكفاءة من خلال تحديد الإجراءات اللازمة لعلاجها.

8-4-7- نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية: ذكر درويش (1988) كما أورده حسن الطعاني وورد في Arab British Academy for higher Education بعض النماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية منها:

نموذج الفجوة بين أداءين: (نموذج دوجان ليرو) ويتمثل في:

- ✓ جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.
- ✓ مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير المحددة.
- ✓ اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجودها بين الأداء وبين المعايير.
- ✓ تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
- ✓ تحديد مدى معرفة الأفراد المعنيين بآرائهم.
- ✓ تصميم برنامج تدريبي لمعالجة الفجوة المكتشفة.

نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية: (نموذج إين بيرنستاين) ويتمثل في:

- ✓ اختيار استراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المرغوب فيه من الأداء الفعلي.
- ✓ التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.

✓ تحديد الأهداف التدريبية

نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم: ويتميز هذا النموذج بالتكامل حيث تشمل المدخلات (معلومات متوافرة، خبرات مسؤولي التدريب، الأساليب الإحصائية) والمخرجات التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم التغذية الراجعة.

خاتمة:

إن التدريب يوجه لسد النقص في الكفاءة ولتصحيح الممارسات الخاطئة لدى العاملين الجدد الذين تتدنى مستويات أدائهم أو حتى ذوي الخبرة لمواكبة التطورات الحاصلة في ميادين أعمالهم ومختلف المجالات المتعلقة بها نظرا للتطورات السريعة في مختلف مجالات الحياة والتي تنعكس بدورها على شتى ميادين العمل، ولتحقيق أغراض التدريب لابد من وضوح الغايات المقصودة من كل برنامج تدريبي ووضوح الأهداف المرجو تحقيقها بحيث يتم ذلك في ضوء الاحتياجات التدريبية التي شخّصت في المؤسسات أو المنشأة والأقسام والعاملين فيها والتي تم تحديدها بدقة بحيث تعبر عن الخلل أو النقص المقصود تلافيه من خلال التعرض للبرنامج التدريبي المحدد وهذا مع توفر المدربين الأكفاء لتحفيز العاملين على التوجيه للبرامج التدريبية.

قائمة المراجع**المراجع العربية:**

- أبو النصر، مدحت (2009). مراحل العملية التدريبية. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر.
- الأحمد، خالد طه (2005). تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب. الإمارات العربية والمتحدة: دار الكتاب الجامعي العين.
- بركات، زياد (2010). الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة طولكرم بفلسطين، ورقة بحث علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث بعنوان تربية المعلم العربي وتأهيله رؤى معاصرة، جامعة جرش الأهلية، الأردن.
- الجرواني، نادية عبد الجواد (2009). تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية، دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية بالقاهرة الكبرى. (26). مجلة كلية الآداب. جامعة حلوان.
- الحميري، باسم (2008). التدريب الفعال، منهجي وتطبيقي. عمان: دار الحامد.
- الديب، إبراهيم رمضان إبراهيم (2009). استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر. أطروحة دكتوراه منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد بالأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.
- زرقان، ليلى (2013) اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجا، تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة سطيف-2- الجزائر.

ساعد، صباح(2013). بناء برنامج تدريبي لتنمية كفاية بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية لدى المعلمين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص تقويم ومناهج، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر، دب.

الطراونة، تحسين أحمد(2011). تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية ، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعملي في الأجهزة الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.

الطعاني حسن أحمد(2009). التدريب، مفهومه، فعالياته. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن أحمد(2005). التدريب، مفهومه، فعالياته، وبناء البرامج التدريبية وتقويمها. الأردن: دار الفكر العربي. الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم(2003). الكفايات التدريبية، المفهوم، التدريب، الأداء، سلسلة طرائق التدريس، الكتاب الأول. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

محمد، داود ماهر(2006) التدريس والتدريب الجامعي، أسسه وبناء برامجه، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

المراجع الأجنبية:

- Bounds Gregory, M and dobbins.gregory h and fowler Oscar(1995)Management a total quality perspective, ohio south-western college publishing.,
- Boyars. Liyod l and Slesliez. Rues(1991). Human resource management ,third edition, Chicago, Irwin home wood.
- Brawn, J(2002). Training needs assessment: a must for developing an effective training program.
- Cherington,david c, and soliyndclark1995 : the management of human resources, newjersey prentice-hall,tnc.
- Cowling.Alan & Mailer.Chole(1990). Managing human, resources , second edition, London, Edward Arnold, a division of hodder and Stoughton.
- Dinisi and Griffini -R,human(2002). Resource management ,Houghton Mifflin company, newyork, u.s.a.
- Karrel Michael & Kuzmit frank(1986). Personnel human resource management, second edition, ohio, Merrill publishing company.

كيفية توثيق المقال:

- رابعي، اسماعيل وعزي، إيمان(2018). عملية تدريب أساتذة التربية بمختلف أطوارهم: الأهمية- الأسس - الاستراتيجيات. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 6(2). 447-470.