

"واقع تطبيق سياسة تدريب المعلمين أثناء الخدمة في مدارس شرقي القدس من وجهة نظرهم"

### إعداد الباحثين:

عريب الوعري

باحث دكتوراه الجامعة العربية الأمريكية

محمد أمارة

باحث دكتوراه الجامعة العربية الأمريكية

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق سياسة تدريب المعلمين أثناء الخدمة في مدارس شرقي القدس من وجهة نظرهم، حيث استخدم الباحثان المنهج الكيفي، من خلال إجراء المقابلات والتي تمت على عينة المجموعة البؤرية مكونة من (5) معلمات من مدارس شرقي القدس، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرؤية التربوية لمركز تدريب المعلمين تتميز بحرصها على مواكبة التقدم التكنولوجي ومتابعة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين من خلال تدريب المعلمين لاكتساب مهارات وأساليب ومضامين هامة تساعد في تطوير عملية التعلم، فالدورات التي يقيمها المركز تتناول المجالات التي تساعد المعلمين وتنمي مهاراتهم وتمكنهم من مواجهة التحديات والتطورات، كما أظهرت الدراسة أن السيورة التعليمية المهنية في المركز تساعد في خلق وتشجيع إدارة حوار مستمر بين كافة الطبقات والمجموعات المختلفة وذلك من خلال الدورات التي تضم نسيج متنوع من المعلمين من كافة المناطق في شرقي القدس، وأظهرت أن برامج الاستكمال التي يقدمها المركز تساعد في تطوير مهارات المعلمين وقدراتهم وتساعدهم على التقدم في سلم التدرج الوظيفي، وأشارت إلى ضرورة استخدام أساليب تدريبية حديثة ملائمة لتحقيق الهدف، ومن ناحية أخرى أشارت إلى عدم وجود مراعاة واهتمام كاف في برامج المركز ودوراته لحاجات المعلم وظروفه الشخصية وهذا يتقل عليه في تنظيم وقته وعلى حساب صحته وهو مضطر للتماشي مع ذلك رغم ثقل التكاليف من أجل التقدم في السلم الوظيفي وأحياناً يجد المعلم نفسه غير قادر على تنفيذ برنامج الاستكمال بنجاحة على أرض الواقع، مما يضر بجودة المخرجات، ومن هذا المنطلق أوصت الدراسة بوجوب مراعاة الدورات التدريبية للاحتياجات الشخصية للمعلمين، وضرورة العمل على توافق محتوى البرنامج التدريبي وواقع الحجرة الصفية، وبضرورة اهتمام الوزارة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتدربين، والاهتمام بمواقيت وموقع عقد هذه الدورات لكي تتلاءم مع جميع المعلمين، وأيضاً العمل على تطوير شخصي ومهني للمعلم كإنسان يحمل رؤية تربوية اجتماعية وقيمية وإعطائه فرصة للتقدم في سلم التدرج الوظيفي، وضرورة البحث المستفيض عن المشكلة التي تعود إلى السياسات غير التربوية بل الخاصة بالموازنات أو بأمور أخرى والتي قد يكون وراءها تحقيق أهداف أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** سياسة التدريب، أثناء الخدمة، مدارس شرقي القدس.

## المقدمة:

إن التعليم في حقيقته دعامة من الدعائم الأساسية لتحقيق تطور المجتمع نحو حياة أفضل، وحتى تأخذ العملية التعليمية مسارها الصحيح في تحقيق أهدافها في بناء مواطن قادر على المشاركة في تطوير المجتمع، فإنه من الضروري أن تتوافر لهذه العملية عدة أدوات يأتي في مقدمتها الإدارة الكفاء القادرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والبرمجة والتنفيذ والرقابة، ويعتبر التدريب والتطوير أيضاً أحد هذه الأدوات اللازمة لإعداد وتأهيل العناصر البشرية لإحداث تغيير في معارف الأفراد وخبراتهم وسلوكياتهم (زهران، 2016).

فالمعلم دوراً كبيراً في العملية التعليمية فهو الذي يمسك بزمام العملية التربوية في المدرسة، وهو الذي يستخدم الوسائل الحديثة ويضعها بين يدي الطلاب، وهو الذي يكيف المنهاج وفق قدراتهم واستعداداتهم، كما أنه يعمل جاهداً لتلبية احتياجاتهم التي لا تتعارض مع أهداف المجتمع وفلسفته ومطالبه، وأيضاً فهو الذي يختار لنفسه الطريقة المناسبة التي تؤدي إلى تنمية تلاميذه في جميع جوانبهم الشخصية، ونظراً لأهمية المعلم فإنه من الأخرى أن يُعطى كل الاهتمام لإعداده وتأهيله ليصبح معلماً كفؤاً يستطيع القيام بالمهام الملقاة على عاتقه (داود، 2014).

فتدريب المعلم وتطويره قبل وخلال عمله ضرورة ملحة ولا يمكن التغريط فيها، الأمر الذي يعني أن إعداد المعلم وتأهيله عملية لا تنتهي بانتهاء مرحلة الإعداد الأكاديمي (التعليم الجامعي) بل تتوهم وتستمر طيلة حياتها المهنية، حيث يعد التدريب في أثناء الخدمة ضرورة

للارتقاء بمستوى أداء المعلم لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك من أجل الإلمام بكل ما هو جديد في عالم التربية من طرق ومناهج وغيرها، ومن أجل مواكبة التطور التقني في تكنولوجيا التعليم من مواد تعليمية وطرق تدريس حديثة، ومن أجل الوقوف على ما يطرأ من تغيرات وتطورات في الميدان التعليمي (القحطاني، 2019).

لقد أخذ الاهتمام بتطوير المعلمين في مؤسسات التعليم يحظى باهتمام كبير في كثير من الدول مثل: ماليزيا، بريطانيا، أمريكا، الأردن، فلسطين، لذا يمثل التطوير التربوي للمعلمين أحد أكثر القضايا شيوعاً في ضوء التوجهات العالمية لتحديد مواصفات معلم القرن الحادي والعشرين فيلاحظ أن منظمة إعادة التشكيل المهني لمعلم القرن الحادي والعشرين بولاية أوهايو الأمريكية تقدم توصيفاً للتوجه نحو إعداد معلم يرتكز على التمكين ضمن مجموعة من المعايير الحاكمة التي تصف الأداء، وتدرج هذه المهنية في كافة المهارات التدريسية التي يديرها معلم العصر الحديث (أبو لين، د.ت).

ونظراً لأهمية التدريب والتطوير التربوي للمعلم ولانعكاسه على المتعلم والعملية التعليمية فإن هذه الدراسة بحثت في سياسة التدريب والتطوير التربوي للمعلمين في شرقي القدس.

#### مشكلة الدراسة

نظراً لأن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التربوية، فإن هناك حاجة لتبني سياسات تربوية فاعلة تجعل المعلم قادراً على تأدية الأدوار المطلوبة منه والتوقعات العالية المطلوبة منه، وتشمل هذه السياسات جميع المراحل التي يمر بها المعلم ابتداءً من التحاقه بأحد برامج إعداد وتدريب وتطوير المعلم وحتى تخرجه والتحاقه بالعمل، وقد أتت هذه الدراسة للبحث في هذه المشكلة والتعرف على واقع تطبيق سياسة تدريب المعلمين أثناء الخدمة في مدارس شرقي القدس من وجهة نظرهم، حيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق سياسة تدريب المعلمين أثناء الخدمة في مدارس شرقي القدس من وجهة نظرهم؟
  2. ما مدى النظر إلى رؤية مركز التدريب من حيث التطلعات الاستراتيجية له وإلى أي مدى يمكن اعتبارها قد انبثقت من احتياجات حقيقية أو ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي لبناء التوجه الاستراتيجي للمركز؟
  3. ما مدى توافق أهداف المركز مع تطلعات وتحديات القرن (21) وتمكن المعلم من إحراز المستوى المناسب المنشود ليتمكن من التكيف مع الواقع ومواجهة التحديات؟
  4. ما مدى تحفيز سيرورات التعليم المهنية على المجموعات السكانية المختلفة والتي تميز النسيج الفريد في القدس كمدينة متعددة الثقافات؟
  5. ما مدى تحقيق برامج الاستكمال في المركز لأهداف المركز في تطوير المعلم من ناحية قدرات ومهارات وتساعد على التقدم في سلم التدرج الوظيفي؟
  6. ما مدى إعطاء المعلم الأدوات وإكسابه مهارات التواصل الفعال لتحقيق تعاون مثمر مع كل شركاء العمل لتحقيق الأهداف مع مراعاة وحفظ حاجات المعلم الشخصية؟
- أهداف الدراسة:

#### تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مفهوم التدريب.
2. التعرف على أهداف التدريب وفوائده.

3. التعرف على أساليب التدريب ومراحله.
  4. التعرف على معوقات التدريب.
  5. التعرف إلى مدى النظر إلى رؤية مركز التدريب من حيث التطلعات الاستراتيجية له وإلى أي مدى يمكن اعتبارها قد انبثقت من احتياجات حقيقية أو ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي لبناء التوجه الاستراتيجي للمركز.
  6. التعرف إلى مدى توافق أهداف المركز مع تطلعات وتحديات القرن (21) وتمكن المعلم من إحراز المستوى المناسب المنشود ليتمكن من التكيف مع الواقع ومواجهة التحديات.
  7. التعرف إلى مدى تحفيز سيرورات التعليم المهنية على حوار مستمر عابر للمجموعات السكانية المختلفة والتي تميز النسيج الفريد في القدس كمدينة متعددة الثقافات.
  8. التعرف إلى مدى تحقيق برامج الاستكمال في المركز لأهداف المركز في تطوير المعلم من ناحية قدرات ومهارات وتساوده على التقدم في سلم التدرج الوظيفي.
  9. التعرف إلى مدى إعطاء المعلم الأدوات وإكسابه مهارات التواصل الفعال لتحقيق تعاون مثمر مع كل شركاء العمل لتحقيق الأهداف مع مراعاة وحفظ حاجات المعلم الشخصية.
- أهمية الدراسة

يلعب التدريب دوراً هاماً وبارزاً في نجاح العمليات التربوية، إذ يعتبر التدريب من المواضيع الهامة والداعمة للعاملين بشكل عام والمعلمين بشكل خاص، لذلك أتت أهمية هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق سياسة تدريب المعلمين أثناء الخدمة في مدارس شرقي القدس من وجهة نظرهم. كما أنها قد تفيد هذه الدراسة في رفع قدرة المؤسسات التدريبية على تقديم خدمات تدريبية أفضل للمؤسسات التربوية في شرقي القدس، وذلك من خلال إفادة القائمين على المؤسسات التدريبية في التعرف على جودة التدريب المقدم للمعلمين. كذلك توعية العاملين في المجال التربوي بأهمية التدريب في تطوير المؤسسات التعليمية في شرقي القدس، لما يعود بذلك بفائدة كبيرة على كل من المعلمين وأدائهم، وكذلك يعود بفائدة كبيرة أيضاً على العملية التعليمية، وبالإضافة إلى أنه سيكون له أثر على المستوى الاقتصادي والتربوي وغيره من المستويات. كما أنه سيطرح التوصيات والنتائج التي يتوقع الوصول إليها والتي تؤدي إلى تطوير برامج التدريب، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ستشكل مرجع للباحثين المهتمين بالمعلم وتدريبه وتطويره.

## الأدب التربوي

### مقدمة

تناول هذا الجزء موضوعات لها علاقة بالتدريب المختلفة من مفهومه، وأهميته، وفوائده، وعناصره، وطرق تدريب المعلمين، وخطوات التدريب، وكذلك سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب.

### مفهوم التدريب

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب، فمنهم من يرى بأن التدريب هو "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (أبو الروس والقوقا، 2011)، ويرى (علي، 2018) التدريب على أنه "عملية منظمة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة

سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية ويتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها والمجتمع بأكمله، ويعرفه (الشمراي، 2019) على أنه "هو برنامج منظم ومخطط يمكن المتدرب من النمو في المهنة التعليمية وذلك بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمسلكية".

#### أهداف التدريب

تتمثل أهداف التدريب في النقاط التالية: (علي، 2018)

1. رفع مستوى القيادة التربوية وتعزيز قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والتعاطي الإيجابي مع المتغيرات التي تحيط بالعملية التعليمية.
2. تطوير الأداء المالي والإداري للمؤسسة التعليمية.
3. رفع مستوى أداء المعلمين في المادة بتطوير معارفهم وزيادة قدراتهم الإبداعية.
4. تعزيز خبرات المعلمين وتطوير مهاراتهم وتعريفهم بمشكلات التعليم وطرق علاجها.
5. تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعده على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهد قليل في وقت قصير.
6. معالجة أوجه القصور لدى المعلمين الغير مؤهلين تربوياً.

#### فوائد التدريب

للتدريب العديد من الفوائد ومنها: (داود، 2014)

1. ينمي التدريب لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية.
2. النهوض بالعملية التعليمية التعلمية من حيث الكم والنوع فهي تمكن المعلمين من الارتقاء بأداء الطلبة بما يملكه المعلم من مهارات عالية تؤدي إلى التأثير في الآخرين.
3. المعلم المدرب بطريقة جيدة يتقن عمله ولا يحتاج إلى الكثير من الزيارات من قبل المشرف أو المدير.
4. التقليل من تسرب الطلاب نتيجة لمواجهة المعلم المتدرب لمشاكل الطلبة والعمل على حلها بطرق سليمة.
5. رفع الروح المعنوية للمعلم بسبب رفع كفاءته المهنية والثقافية مما يشعره في الرضى عن نفسه ورضى الآخرين عن أدائه ولا سيما الطلبة والمسؤولين، وما يحصل عليه من مكافآت في السلم الوظيفي والعمل الإضافي خارج المدرسة لشعور الطلبة انه الكفاءة.

#### أساليب التدريب

ومن الأساليب المستخدمة للتدريب نذكر: (النجار، 2011)

- الندوات والمؤتمرات: وهو عن طريق إشراك مجموعة من العاملين لدراسة موضوع معين بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة داخل العمل، حيث يتم تبادل الآراء حول ذلك الموضوع ومناقشته حسب معرفة كل موظف وخبرته.
- تمثيل الدور: وهي قيام المتدربين بتوجيه من الخبراء بتمثيل سلوك حقيقي بحسب طبيعة عمل كل متدرب، وفي نهاية التدريب يتم مناقشة وكتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء.
- المحاضرات: وهي من أكثر الأساليب شيوعاً، وتستخدم لتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها.

## مراحل التدريب

تتمثل مراحل التدريب بما يلي: (أبو قويدر، 2019)

- تحليل وجمع المعلومات: وهي عملية جمع المعلومات الخاصة بالمنظمة ككل ثم تحليلها ومنها يتم تحديد الاحتياج التدريبي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي العملية التي تحدد مشاكل الأداء أو المشاكل الموجودة في المنظمة أو في الوظيفة.
- تصميم البرنامج التدريبي: في حالة الاتفاق على وجود مشكلة في الأداء يشرع في تصميم البرنامج التدريبي وتحديد أهداف البرنامج بما يناسب أهداف المؤسسة وتحديد الفئة المستهدفة، ثم اختيار الأساليب والتقنيات المناسبة.
- إعداد الحقيبة التدريبية: وهي البدء في كتابة محتويات البرنامج بالتفصيل ويعتبر وثيقة تتضمن بياناً تفصيلياً بإجراءات التدريب.
- تنفيذ البرنامج التدريبي: وتتم من قبل المدرب القائم على البرنامج التدريبي.
- تقييم البرنامج التدريبي: يتم هذا في نهاية البرنامج التدريبي بحيث يتم تقييم البرنامج والمتدربين.
- تقييم أثر التدريب: وهي مرحلة تأتي بعد ثالث شهور وأكثر حيث يتم تقييم مدى ما اكتسبه المتدرب من البرنامج التدريبي الذي التحق به ومدى تطبيق ما تعلمه وعلى دراسة مخطط نموها. لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ الأنشطة ضمن عملية التدريب والتطوير، ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات ولكي تكون الاحتياجات واقعية يجب أن يؤخذ في الحسبان البيئة المستقبلية للمنظمة.

## أسس التدريب

توجد مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب، وهي: (القحطاني، 2019)

- الشمولية: حيث يجب أن تشمل خطة التدريب في المؤسسة كافة الموظفين.
- التخطيط: أن يتم التدريب وفق خطة سنوية مدروسة دراسة تفصيلية.
- الاستمرارية: حيث يتم التدريب قبل وبعد التحاق الموظف بعمله، ويستمر معه طول حياته الوظيفية.
- التفرغ: لا بد من تفرغ المتدرب من العمل في يوم التدريب.
- الواقعية: يجب أن يكون البرنامج التدريبي بأهدافه وأنشطته قريباً من واقع المتدرب ليتسنى له تطبيق ما تدرّب عليه مباشرة.
- التدرج: أن يكون تصميم البرنامج التدريبي متدرجاً من السهل إلى الصعب.
- التطور: يجب أن يكون البرنامج التدريبي متطوراً في مادته وأسلوبه كي يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه.
- الاحترام: داخل قاعة التدريب وخارجها بين جميع أفراد العملية التدريبية (المدرب، والمشارك).
- الممارسة: ويقصد بها في إدارات التدريب العمل التدريبي من خلال التدريب الداخلي بهدف إكسابهم الخبرة والتجربة.
- الالتزام: بمعنى التزام المشارك ورئيسه بحضوره للبرنامج التدريبي عندما يتم ترشيحه للبرامج التدريبية.

## معايير تقويم فاعلية التدريب

هناك مجموعة من المعايير التي يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مدى فاعلية التدريب وهي: (عسيري، 2019)

- ردود أفعال المتدربين.
- التعلم الذي اكتسبه المتدرب.
- سلوك المتدرب في العمل.
- النتائج على مستوى المدرسة.

### معلومات التدريب

هناك مجموعة من المعوقات والمشاكل التي قد تواجه العملية التدريبية، ومنها (النجار، 2011):

1. عدم الانسجام والترابط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف التدريبية للمنظمة.
2. عدم تحديد المعايير اللازمة للاحتياجات التدريبية، وذلك بعمل دورات تدريبية لا تحتاج إليها المنظمة، في حين قد تحتاج في موضوع معين إلى إلحاق العاملين في هذه الدورات لا تقوم بها.

### الدراسات السابقة

#### دراسة فوزي والعامري واليحيائية (2021)

هدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج لتدريب الطلبة بقسم التربية الفنية على استخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة في عمليات تطوير التخطيط للتدريس باستخدام استراتيجيات تعتمد على مهارات التفكير الإبداعي. استخدم الباحثين المنهج الوصفي في تصميم النموذج المقترح من خلال تحديد المجالات الثلاث المرتبطة بمهارات التفكير فوق المعرفي، ثم عرض الباحثون النموذج في هيئة استبانة على لجنة من الخبراء في التربية الفنية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى صلاحية النموذج وأهمية ارتباطه بمهارات التفكير ما وراء المعرفة في كافة مراحل عملية التدريس والأنشطة المصاحبة لها.

#### دراسة القحطاني (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات (الإدارية، البشرية، التقنية، المالية) التي تواجه إقامة البرامج التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق تلك الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) على كافة عينة الدراسة المكون من (9.3) معلم بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، أشارت النتائج إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه إدارة التدريب والابتعاث في تقديم البرامج التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، حيث تأتي التحديات المالية بالمرتبة الأولى بدرجة عالية، يليها التحديات الإدارية، ثم التحديات التقنية وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، وفي الأخير تأتي التحديات البشرية كأقل التحديات التي تواجه إقامة البرامج التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

#### دراسة الدولية والأنصاري (2017)

هدفت الدراسة إلى بيان العائد من التدريب التربوي للشباب في ضوء بعض المتغيرات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع البحث المتدربين في وزارة الدولة لشؤون الشباب بدولة الكويت، ومشروع "واثق (مؤكد)" (7200) متدرب يخضعون للتدريب، وعينة بحثية تكونت من (350) متدرباً ومتدربات مفحوصة. تم تصميم استبانة التدريب التربوي كأداة للدراسة، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق في مجموع درجات استبيان التدريب التربوي بين المتدربين والمتدربين، كما أظهرت النتائج تفوق المتدربين الذكور على المتدربات في رؤيتهم لفاعلية التدريب التربوي، وأثبتت النتائج تفوق المتدربين بالمؤهل الأدبي للمتدربين ذوي المؤهل العلمي في وعيهم بأهمية التدريب التربوي، كما أظهرت تفوق المتدربين في المستويات العمرية التالية (من 25 إلى أقل من 30 سنة)، (30 إلى أقل من 35 سنة) للمتدربين الذين تتراوح أعمارهم (من 35 إلى أقل من 40 سنة).

#### دراسة الخطيب (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال إدارة الصف كما يراها المعلمون أنفسهم، في الصفوف الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدارس التعليم العام بمحافظة مدينة دمشق، والتعرف على أثر كل من المتغيرات المستقلة مثل: الصف الذي يدرسه المعلم، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي،

وقد تكونت عينة الدراسة (229) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، وقد استخدمت الباحث الاستبانة كأداة لقياس درجة احتياجات المعلمين التدريبية، وقد أشارت النتائج إلى أن الاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال إدارة الصف كانت بنسبة مرتفعة بشكل عام وبنسبة (80%) وأن أكثر المشكلات شيوعاً: الشغب والعدوانية، والإهمال في النظافة، والدراسة، وأبرز أسباب المشكلات: ضعف قدرة المعلم على إدارة الصف، وقلة تعاون أولياء الأمور. كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المعلمين من أفراد العينة في تحديد مدى الاحتياجات التدريبية تُعزى إلى متغير الجنس، ومتغير سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير المؤهل التربوي. في حين وجدت فروق تعزوي لمتغير الصف الذي يعلمه المعلم.

**دراسة كعبار (2011)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التدريب والتطوير ودورها في رفع كفاءة العاملين ودوافع الالتحاق بقطاع مصلحة العمل والتدريب المهني الذي يضم الشركات والمؤسسات العامة والمؤسسات التدريبية، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمستفيدين من التدريب من سنة 2007م . 2009 م، وتم تصميم استمارة استبيان تغطي كافة فروض البحث موجهة لعينة البحث التي تعادل 37 % من حجم المجتمع الإجمالي، واتبع الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية، وتوصل الباحث إلى قبول بعض الفروض ورفض بعض منها، وقد أشارت النتائج إلى أنه تواجه برامج التدريب التقني والإداري صعوبة التوفيق بين استيعاب الأعداد من الراغبين في الالتحاق ببرامج التدريب وبين الاحتياجات الفعلية لسوق العمل من هذه العناصر، الأمر الذي يتطلب إيجاد نوع من التوازن بين الجانبين، تشير نتائج البحث أن الذين يشتغلون في الأجهزة الإدارية غير مؤهلين علمياً بما يتماشى وفق تخصصاتهم، إن البرامج التدريبية يفترض أن تشمل كل العاملين وفق تخصصاتهم العلمية والعمالية التي يقومون بها.

#### دراسة فرانكز (2007, Franks)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد فاعلية نموذج تدريبي للمدربين في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية بولاية تكساس الأمريكية، وكان عدد المدارس التي طبق فيها هذه النموذج خمس مدارس ابتدائية يتبعون إدارة تعليمية واحدة، وقد أشارت النتائج إلى الارتباط الوثيق بين ارتفاع المستوى المهني للمعلمين نتيجة ارتفاع المستوى المهني للمدربين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أهمية برامج تدريب وتطوير المعلمين وغيرهم وأثر ذلك في أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في أداء دورهم وأنه كلما ارتفع مستوى مهنية التدريب ارتفع مستوى المتدرب مهنيًا. كما وبينت أن هناك تحديات تواجه برامج التدريب من أهمها التحديات المالية وتليها الإدارية والتقنية ومن المهم التغلب عليها، وكذلك أظهرت فاعلية استخدام استراتيجيات وراء معرفية وإبداعية لتوجيه التفكير في القدرة على تخطيط وتنفيذ التدريس، كما وأظهرت استفادة جميع المعلمين من هذه البرامج من الجنسين وفي كل مراحل الأقدمية واختلاف المؤهلات، وأشارت الدراسات السابقة وجود تفاوت في إدراك فاعلية التدريب لصالح الذكور والفرع الأدبي والأصغر على الأكبر، وأظهرت الدراسات أهمية ضرورة التدريب والتطوير في إدارة المعلم للصف بسبب تحديات العنف والإهمال وضعف تعاون الأهل، وأظهرت ضرورة توجيه برامج التدريب للموازنة بين الإقبال وحاجة السوق. وتأتي هذه الدراسة لمعرفة واقع التدريب والتطوير المهني والتحديات حصرًا في مدارس القدس الشرقية لما للظروف والبيئة الخاصة من أثر في ذلك من حيث التحديات والحاجات والموارد المتاحة.

## منهجية الدراسة

قامت الدراسة الحالية على المنهج الكيفي وذلك لمناسبته في فهم مثل هذه الظواهر بشكل معمق في هذا الميدان وبالتالي تعمق تفسيرها، ويعد هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة، واعتمدت هذه الدراسة على المقابلات التي تم إجراؤها مع مجموعة من المعلمات في مدارس شرقي القدس.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي مدارس شرقي القدس.

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (5) معلمات من معلمين مدارس شرقي القدس، وقد تم اختيارهن بطريقة المجموعة البؤرية.

## أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على المقابلة المعمقة كأداة لجمع البيانات من المعلمين، من خلال أداة المقابلة التي تم إعدادها لتحقيق الغرض من الدراسة، أما سبب اللجوء لاختيار هذه الطريقة في جمع المعلومات لملاءمتها لمثل هذه الدراسات، وهي طريقة مناسبة للحصول على النتائج أكثر عمقاً، كما أنها تكون دقيقة لأنها ستفتح المجال في التعمق بطرح الأسئلة واستيضاح الغامض من الإجابة.

## صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة المقابلة تم عرض أداة المقابلة على الدكتور المشرف صاحب الخبرة والاختصاص والذي قد قام بتحكيما وتعديلها بطريقة تناسب الدراسة.

## إجراءات الدراسة

لوصول إلى النتائج المرجوة تم بداية الاطلاع على الأدب التربوي للدراسات السابقة التي تبحث في موضوع تدريب المعلمين. ومن ثم تم إعداد أسئلة المقابلة، وتم التحقق من صدق أداة البحث وذلك من خلال عرضها على مشرف الدراسة والذي قام بتعديل الأسئلة لتلائم موضوع البحث، ومن ثم يتم تحديد عينة الدراسة، وتحديد موعد المقابلات مع المعلمات وجمع المعلومات وتبويبها وإجراء المقابلة ومن ثم إجراء التحليل المناسب لها للوصول إلى النتائج.

## نتائج الدراسة

## المقدمة

يتضمن هذا الفصل آراء عدد من المعلمين حيث تم عقد لقاءات وجاهية معهم وشرح وتفسير الأسئلة وأهداف الدراسة، ومن أجل تحقيق ذلك تم عرض مجموعة من الأسئلة على المجموعة البؤرية ومن ثم تم تحليل الإجابات وربطها بالدراسات السابقة التي أسفرت عن نتائج هذه الدراسة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

### مناقشة نتائج السؤال الأول:

إذا أردنا أن ننقل إلى المجال الاستراتيجي والسياساتي الخاص بإعداد المعلمين، وبعد مراجعة رؤية المركز التي نص على: "نحن نتطلع لقيادة الحداثة التربوية بهدف تطوير ممارسات تعليم وتعلم، والتي تدمج تعلم تشاركي في بيئة تعليمية مميزة، والتي يتطلبها القرن الواحد والعشرين والتي تمكن المعلم من اختبار وتصميم دوره في واقع متغير .

السؤال: كيف تنظرون إلى هذه الرؤية من حيث التطلعات الاستراتيجية للمركز وإلى أي مدى يمكن اعتبارها قد انبثقت من احتياجات حقيقية أو ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي لبناء التوجه الاستراتيجي للمركز. في حال الإجابة بالرضا "ما هي الأمور التي أنتم راضون عنها في هذه الرؤية؟ لماذا؟" ما الذي تعتقدون أنه يسير على ما يرام وبشكل مرض؟

إذا أردنا تحديد الأمور التي لا تشعرون بالرضا حيالها فما هي تلك الأمور بشكل محدد أو تلك التي تودون تغييرها ما الذي لا ترون أنه يسير بشكل جيد، وكيف يمكن تغييرها؟

من خلال تحليل الإجابات، أشارت المجموعة إلى أن الرؤية التربوية لمركز تدريب المعلمين تتميز بحرصها على مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال تدريب المعلمين على احتياجات هامة تساعد في تطوير عملية التعلم، وهذا يساعد على التوجه الاستراتيجي السليم نحو تحقيق الأهداف، كما بينت أن الأمور التي تُعتبر مُرضية هي فكرة التطوير المستمر في ظل واقع متغير ومواكبة ذلك، وعليه فإن التدريب وحسب الرأي السابق فإنه يجب أن يراعي التطورات المستمرة في العملية التعليمية حتى يحقق المعلم الفائدة المرجوة من هذه التدريبات. كما وأظهرت الإجابات أن المركز لديه تطلعات إيجابية تتسم بالحداثة فهي تعمل على تطوير ممارسات التعليم والتعلم، وتساعد المعلم على تحديد واختيار دوره في ظل التغيرات والتطورات الحديثة، كما أشارت إلى أن الدورات التدريبية التي يقدمها المركز تعزز من القدرات والمهارات التعليمية الشخصية لدى المعلمين وتساعد في تطويرهم بشكل جيد، ولكنها أشارت أيضا إلى أن بعض الدورات التدريبية لا تراعي الفروق بين المتعلمين (المعلمين) من حيث المستوى الأكاديمي أو من حيث تنوع واختلاف الفئات التي يجب أن يتعامل معها المعلمون.

بينما أشار بعض المشاركين إلى النقاش الدائر عن أهمية إنتاج خريج متمكن من مهارات وليس فقط من معارف، وقادر على مواجهة تحديات الحياة في القرن الحادي والعشرين والتوجه العالمي نحو التكنولوجيا والذكاء الصناعي، وما فرضته جائحة كورونا من التعليم عن بعد، ووضع السؤال المهم وبقوة على طاولة صناعات السياسات هل نحن نعد طالبا قادرا على التعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين؟ فيم أشار البعض الآخر إلى أكثر من ذلك بأنه لا يكفي بداية أن نقول إننا نعد بيئة تعليمية لإعداد طالب لتحديات القرن الحادي والعشرين، بل يجب أن نحدد ما هي هذه المهارات، ونضع سياسة تربوية تدعم هذا المسار.

كما وأشار آخرون إلى أنه إذا نُظر للبرنامج والتوجه للوهلة الأولى فسنجد أن التوجه ممتاز وذو قيمة وجدوى، ولكن من خلال الواقع الذي نعيشه نجد أن الأمور تسير عكس ذلك حيث أن نظرة كثير من المعلمين للتطور المهني على انه يتمثل فقط بعدد الساعات المراد عملها من أجل التقدم الوظيفي مع الأسف وليس هناك تطبيق حقيقي لما يتم اكتسابه في الاستكاملات، وعدم وضوح السياسة من كل استكمال يشكل فجوة بين كل معلم ومعلم مما يؤثر على طبيعة المخرجات، وكما هو واضح فإن رأي المشاركة هنا يتفق مع آراء سابقة في ضرورة أن تتناسب وتواكب الدورات التدريبية للواقع واحتياجاته حتى يستطيع المعلم أن يعطي العملية التعليمية ما تستحق من جهود.

ويلاحظ في الفترة الأخيرة أن العمل في المركز أصبح يتطور بشكل كبير، فهو يواكب كل جديد عالمياً، ويحاول تطوير وسائل تعليم وتعلم جديدة، وهناك رضا جيد من عمل بالمركز ليس فقط من حيث جودة التطلعات وإنما من تطبيقات كثيرة، مثل مشاركتهم للمدراء قبل إقرار الاستكمالات للمعلمين، وبمنهجية أخذ تغذية راجعة لتقييم المحاضرين، وأشارت أن هناك اهتمام متزايد بهذه الدورات وأهميتها، وهنا قدر أشارت النتائج إلى أن هناك تعاون وتقدم مستمر بين المراكز والمعلمين والمدراء حتى يتم التعرف على أهم احتياجات المعلمين لتحسين العملية التعليمية.

وعليه نرى أن البعض اتفق على أن هناك تطورات وتغيرات إيجابية ومواكبة للعصر، بعكس البعض الآخر الذي رأى أنه لا بد من تطوير هذا المركز ليحاكي تطلعات المعلمين ووضع سياسة تربوية مناسبة لها.

وبهذا فإن الباحثان وبناءً على التحليل السابق توصلوا إلى أن الرؤية التربوية لمركز تدريب المعلمين تتميز بحرصها على مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال تدريب المعلمين على احتياجات هامة تساعد في تطوير عملية التعلم، وهذا يساعد على التوجه الاستراتيجي السليم نحو تحقيق الأهداف، وأن الدورات التدريبية التي يقدمها المركز تعزز من القدرات والمهارات التعليمية لدى المعلمين وتساعد في تطويرهم، كذلك فإن مركز التدريب أصبح متطور بشكل كبير، فهو يواكب كل جديد عالمياً، ويحاول تطوير وسائل تعليم وتعلم جديدة، مع ضرورة الأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية للمعلمين وظروفهم الخاصة في خصوصية القدس الشرقية وطبيعتها.

وقد أكد (علي، 2018) على ضرورة رفع مستوى القيادة التربوية وتعزيز قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والتعاطي الإيجابي مع المتغيرات التي تحيط بالعملية التعليمية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

في ظل المتغيرات الجديدة في كافة المستويات خاصة ما ارتبط بتحديات القرن 21 التي أكدت على ضرورة تمكين المعلم من مهارات محددة أهمها حل المشكلات والتفكير الناقد، والتواصل، والثقافة المعلوماتية والإعلامية، ثقافة المعلومات والتواصل، المرونة والتكيف، التفاعل الاجتماعي والتفاعل متعدد الثقافات، وإذا أردنا أن نقارب بين الأهداف التي يسعى المركز إلى إحرازها وبين التطلعات التي تشكل تحديات تواجه المعلمين في القرن 21 عليهم إحرازها ليحرزوا مستوى التكيف المنشود.

فهل تجد أهداف المركز المعلن عنها توافقت وتطلعات وتحديات القرن 21 مما يمكن المعلم من إحراز المستوى المناسب المنشود ليتمكن من التكيف مع الواقع ومواجهة التحديات؟

أشار إجابات المقابليين إلى أن أهداف المركز المعلن عنها متوافقة ومتطلعة لتحديات القرن (21) فمعظم الدورات التي يقدمها المركز تتناول المجالات التي تساعد المعلمين وتنمي مهاراتهم وتمكنهم من مواجهة التحديات والتطورات، وتساهم هذه الدورات في تقديم الحلول الملائمة للوضع، إلا أن كاهل المعلم قد أثقل من كثرة الدورات التدريبية وقيام الإدارات المدرسية بإجبار المعلم على الالتحاق بكم من هذه الدورات التي تعتبر مفيدة في جوهرها إلا أن عدم مواءمتها للوقت المناسب للمعلم واختلاطها مع دورات أخرى، وموقع المركز وعدم سهولة الوصول إليه كل هذا يؤثر سلباً على إحراز الأهداف المنشودة.

أما البعض الآخر فقد أشار إلى أنه لا يكفي وضع أهداف لبرامج تعليمية تتجه نحو صناعة طالب يمتلك القدرة والمهارات أمام مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، بل يجب وضع سياسة، تنبثق منها خطة استراتيجية وأهداف وينتج عن الأهداف الاستراتيجية مجموعة من الأهداف الإجرائية التي يجب وضع معايير لقياسها.

وكذلك بين آخرون أن هناك بعض الدورات تساعد في التفكير الناقد وحل المشكلات ولكن ليست بالمستوى الذي يريده المعلمون، وأنه من الضروري جداً العمل على تطوير مهارات المعلمين قبل بداية العام الدراسي وليس كما هو جاري لغاية الآن وهو تدريبهم أثناء الفصل الدراسي الأول والثاني.

وقد أشار بعضهم إلى أن المركز يعمل جاهداً لمواكبة تحديات القرن (21) ويحاول تأهيل المعلمين كما هو مطلوب، وبهذا يتم تهيئتهم لمواجهة التحديات والمشكلات للقرن (21) من خلال دورات خاصة بالحوسبة والقيادة واستقطاب معلمين معينين لاستكمالات خاصة وهذا شيء يعد مرضياً، وأكد أنه لا بد من وجود الدافعية لدى المعلمين لتحقيق ذلك.

وبهذا فإن الباحثان وبناءً على التحليل السابق توصلوا إلى أن أهداف المركز المعلن عنها متوافقة ومتطلعة لتحديات القرن (21) فمعظم الدورات التي يقدمها المركز تتناول المجالات التي تساعد المعلمين وتنمي مهاراتهم وتمكنهم من مواجهة التحديات والتطورات، كما أن الدورات تساعد في التفكير الناقد وحل المشكلات، وإلى أنه لا يكفي وضع أهداف لبرامج تعليمية تتجه نحو صناعة طالب يمتلك تحديات القرن الحادي والعشرين بل يجب أن تكون هذه الدورات بالمستوى الذي يناسب ويراعي حاجات المعلمين الشخصية.

وقد رأت دراسة (علي، 2018) إلى هناك ضرورة لرفع مستوى أداء المعلمين في المادة بتطوير معارفهم وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتعزيز خبرات المعلمين وتطوير مهاراتهم وتعريفهم بمشكلات التعليم وطرق علاجها.

أما دراسة (داود، 2014) فقد أشارت إلى أن التدريب ينمي لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية، ويعمل على النهوض بالعملية التعليمية التعليمية من حيث الكم والنوع فهي تمكن المعلمين من الارتقاء بأداء الطلبة بما يملكه المعلم من مهارات عالية تؤدي إلى التأثير في الآخرين.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

فيما يتعلق بسيرورات التعليم المهنية في المركز هل تجدها تحفز على حوار مستمر عابر للمجموعات السكانية المختلفة والتي تميز النسيج الفريد في القدس كمدينة متعددة الثقافات؟

أما بما يتعلق بالتعليم المهني أشار البعض انه قد يناسب فقط فئة المعلمين الذين يعملون في المدارس التكنولوجية وربما هناك دورات تدريبية تواكب احتياجاتهم ولكن لا تلائم المعلمين في مدارس أخرى، كما وأوضحوا أن اختلاف النسيج الفريد في شرقي القدس يفرض على هذا المركز التنوع والتميز بين الدورات الأكاديمية والمهنية. وإن السيرورة التعليمية المهنية تساعد في خلق حوار مستمر بين كافة الطبقات والمجموعات المختلفة، فمن خلال مشاركة الفاعلة بين المعلمين ومن خلال البرامج التدريبية التي تتسم بالتنوع والشمول يتم نقل الخبرات للزملاء ومشاركتها بشكل فعال ومفيد ويزيد من إبداعهم في تطبيق ما تعلموا، كما أشار إلى أن عمل دورات تدريبية وورشات تهتم بالتعلم من خلال الأقران تساعد بشكل أكبر في نقل الخبرات والتعاون والشراكة بين المعلمين وتساعد في رفع الروح المعنوية للمعلمين بعد عودتهم من التدريب.

كما وأشار البعض إلى أن مركز الإرشاد يعمل وفق دورات موجودة في وزارة تعليم لدولة يهودية تراعي فيها طبيعة أحياء وهندسة معمارية، ومباني، وأزقة، ذات بيئة ومستوى وثقافة معينة، تختلف عن بيئة وثقافة المشارك في دورات المركز من القدس، فعلى سبيل المثال هناك دورة الأمان على الطرق، برنامج موجود ولا بد من تدريسه، لكن هناك مشكلة كبيرة في الأحياء العربية، أنها تفتقر للحد الأدنى من معايير الأمان والسلامة.. مقارنة بالأحياء الأخرى، فكيف يمكن تدريس برامج تدريبية أو تعليمية في ظل اختلاف الثقافات والبيئات، وبهذا فهي ترى أن هناك فجوة بين البرامج التدريبية، وبين ثقافة المتدرب على أرض الواقع، ويعد هذا الرأي قوي في إثارة نقطة تناقض مع توجهات القرن (21) وهي التعلم من أجل الحياة فإذا كان المجتمع لا يوفر الحد الأدنى من الأمان والسلامة فكيف يمكن أن نتوقع من المتعلم أن يمارس ما يتعلمه وهذا ما نلمسه في المجتمعات التي تترك أهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

كما أن مركز الإرشاد يحاول جاهداً تعزيز الشراكة المجتمعية وإشراك كافة المعلمين من مختلف المدارس.

ومن أهداف المركز العمل على تطوير شخصي ومهني للمعلم كإنسان يحمل رؤية تربوية اجتماعية وقيمية وإعطائه فرصة للتقدم في سلم التدرج الوظيفي.

وبهذا فإن الباحثان وبناءً على التحليل السابق توصلوا إلى أن السيرورة التعليمية المهنية تساعد في خلق حوار مستمر بين كافة الطبقات والمجموعات المختلفة وذلك من خلال الدورات التي تضم نسيج متنوع من المعلمين من كافة المناطق في القدس، وأشاروا إلى أن مركز الإرشاد يحاول جاهداً تعزيز الشراكة المجتمعية وإشراك كافة المعلمين من مختلف المدارس، ولكن هناك فجوات كبيرة يجب تجسيرها لنجاح هذا التواصل والشراكة.

ويرى الباحثان أنه لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لتناول موضوع اختلاف الثقافات في المكان الواحد ومراعاتها أثناء البرامج التدريبية. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

من أهداف المركز العمل على تطوير شخصي ومهني للمعلم كإنسان يحمل رؤية تربوية اجتماعية وقيمية وإعطائه فرصة للتقدم في سلم التدرج الوظيفي.

والسؤال هل تعتقد أن برامج الاستكمال في المركز تحقق هذه الأهداف في تطوير المعلم من ناحية قدرات ومهارات وتساعد على التقدم في سلم التدرج الوظيفي؟

اعتبر المعلمون أن البرامج الاستكمالية لا تحقق كل المطلوب على صعيد تطوير المعلمين ولعل ذلك سببه عدم مشاركة المعلمين باحتياجاتهم وما يُناسبهم من موضوعات، وأشاروا أن هذه الدورات التدريبية لا تساعد على تقدم المعلم في سلم التدرج الوظيفي إلا بما يتناسب مع ميول مدير المدرسة وعلاقاته الشخصية في بعض الأحيان ويتم إفراغ الاستكمالات من قيمتها في ذلك. كما وإن برامج الاستكمال لا تزيد على ما يمتلكه المعلم من معارف ومهارات يمتلكها في الجامعات التي لم يعترف بها المركز في كثير من الأحيان، ويتحول حضور المعلم فقط للحصول على وثيقة رسمية، وليس لزيادة معارفه ومهاراته.. والدليل لو اعترفنا للمعلمين العمل بشهاداتهم هل سيحضرون لمركز الإرشاد؟ وهذا يعني أن بعض المعلمين أصبح هدفهم من الذهاب إلى المراكز هو للحصول على الوثائق التي تثبت أنهم يمتلكون مهارات معينة بغض النظر عن مدى صحة امتلاكهم لهذه المهارات أم لا.

بينما اعترض أحدهم موضحاً أن برامج الاستكمال التي يقدمها المركز تساعد في تطوير مهارات المعلمين وقدراتهم وتساعد على التقدم في سلم التدرج الوظيفي، وأنه من الضروري استخدام أساليب تدريبية ملائمة لتحقيق الهدف، والاهتمام بمحتوى الدورات التدريبية بحيث ترتبط بشكل مباشر بمشكلات الطلاب التعليمية والسلوكية التي يواجهها المعلمون، ومن الأمور التي يجب إصلاحها هي مراعاة الفروق بين المعلمين من حيث نوع ومحتوى الدورات التدريبية المقدمة لهم.

و أنه يوجد العديد من الاستكمالات ولكن لا ترقى إلى توفير أساليب وبدائل تمكن المعلم من مواجهة تحديات القرن الهائلة مع خصوصية القدس الشرقية وهناك شعور لدى المعلمين بالاحترق الوظيفي خصوصاً بعد تطبيق نظام أفق جديد وتبني أسلوب الإدارة الذاتية وأصبح الاهتمام بالكلم وليس بالكيف والنوعية وترى أنه ليس هناك تحقيق نتائج كبيرة ملموسة على أرض الواقع بالمقارنة مع ما ينفق على قطاع التعليم في مدارس شرقي القدس، وبين أن من أهداف المركز أيضاً تحسين قدرة المعلم لإعطاء استجابة فعالة للطلاب والأهل وشركاء العمل لتحقيق الأهداف والرؤية التي وضعت مع مراعاة حاجاته الشخصية وحاجات المنظومة التي يعمل فيها.

وأوضح أن المركز لا شك في أنه قد بدأ بوضع خطط لبرامج الاستكمال التي تعمل على تطوير شخصي ومهني للمعلم وفيه فرصة كبيرة للمعلم لكي يستفيد في حال وجدت عنده الدافعية لذلك، وهناك توجهات لضرورة تغيير بعض المحاضرين والأسماء الموجودة

والقديمة المتأكلة والعمل على طرح أسماء جديدة لمحاضرين جدد ليتمكنوا من تأهيل المعلمين لتحديات القرن (21)، وبينت أنه من نقاط الضعف التكرار بسبب وجود تكرار لمصطلحات قد عفى عليها الزمن.

وبهذا فإن الباحثان وبناءً على التحليل السابق توصلا إلى أنه بالرغم من أن برامج الاستكمال التي يقدمها المركز تساعد في تطوير مهارات المعلمين وقدراتهم وتساعدهم على التقدم في سلم التدرج الوظيفي، إلا أنها لا تحقق كل المطلوب على صعيد تطوير المعلمين ولعل ذلك سببه عدم مشاركة المعلمين باحتياجاتهم وما يُناسبهم من موضوعات، كما أنها لا ترقى إلى توفير أساليب وبدائل تمكن المعلم من مواجهة تحديات القرن الهائلة مع مراعاة بيئة وظروف القدس الشرقية وهناك شعور لدى المعلمين بالاحتراق الوظيفي خصوصاً بعد تطبيق نظام أفق جديد وتبني أسلوب الإدارة الذاتية.

وقد بينت دراسة (داود، 2014) أن رفع الروح المعنوية للمعلم بسبب رفع كفاءته المهنية والثقافية مما يشعره في الرضى عن نفسه ورضى الآخرين عن أدائه ولا سيما الطلبة والمسؤولين، وما يحصل عليه من مكافآت في السلم الوظيفي والعمل الإضافي خارج المدرسة لشعور الطلبة انه الكفاءة، وهذا يتفق مع النتائج السابقة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

السؤال: كيف ترى تحقق هذا الهدف في إعطاء المعلم الأدوات وإكسابه مهارات التواصل الفعال لتحقيق تعاون مثمر مع كل شركاء العمل لتحقيق الأهداف مع مراعاة وحفظ حاجات المعلم الشخصية؟

أشار البعض أن حاجات المعلم الشخصية ضمن منظومة التدريب لا تؤخذ بعين الاعتبار وللأسف فإن الجهات العليا هي التي تحكم على الاحتياجات وتحددها من طرف واحد.

وأما فيما يتعلق بالتواصل مع الطلبة والأهل فترى أن المعلمين في جهاز التعليم الحاصلين على تأهيل تربوي قادرين على هذا التواصل والدورات تُساند وتدعم ذلك. وأهداف المركز تدعم المعلم في تحسين علاقته بطلابه والأهل والشركاء في العمل بشكل لا يتعارض مع احتياجاته الشخصية وقوانين المنظمة التي يعمل من خلالها، وأن الدورات المقدمة للمعلمين تعتمد على التخطيط والإعداد الجيد، كما أن هذه الدورات تعتمد على أسس ومبادئ تربوية واضحة، ومن النقاط التي ترى بأنها تحتاج للتغيير حتى تضمن تحقيق الأهداف هو الاستعانة بمدرّبين مؤهلين من نفس منطقة القدس والاهتمام بنوعية البرامج التدريبية، النابعة من الحاجات الخاصة لمنطقة القدس، هذا بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتدربين، والاهتمام بمواقيت وموقع هذه الدورات.

ولكن المركز يعمل ضمن برامج لا يستطيع المعلم تنفيذها على أرض الواقع، وأن هناك فجوة بين محتوى البرنامج التدريبي وبين الواقع داخل الحجرة الصفية، وهذا يشير إلى أنه لا بد من البحث في هذه المشكلة للتعرف عليها فيما إذا كانت متمثلة في نتائج التدريب أم في الرغبة في ممارسة ما يتم التدريب عليه واتقانه.

أيضا لا ترى المجموعة بأن هناك اهتمام لحاجات المعلم الشخصية وكله يكون على حساب وقته وصحته في سبيل توفير لقمة العيش وأن واقع المعلمين ينظرون إلى التعليم كمهنة فقط مع الأسف وليس لديهم استعداد للمبادرة وتحمل المسؤولية.

وأوضح أحدهم بأن مجرد الاهتمام ونقاش المعلم عن الدورة وجدواها والأدوات التي اكتسبها وطبقها في الغرفة الصفية فهذا أمر إيجابي جداً، ويدل على لغة مشتركة تراعي وجود الشركاء، وأشار إلى أنهم يستمعون إلى احتياجات المعلمين ومحاولة مواكبتها وتطويرها، وأن هناك تعاون مثمر مع الشركاء، وأن هناك تغذية راجعة مستمرة تعمل على تلبية الاحتياجات الموجودة.

وبهذا فإن الباحثان وبناءً على التحليل السابق توصلا إلى أن حاجات المعلم الشخصية ضمن منظومة التدريب لا تؤخذ بعين الاعتبار وللأسف المعايير العليا هي التي تحكم الاحتياجات، كما أن المركز يعمل ضمن برامج لا يستطيع المعلم تنفيذها على أرض الواقع، ولا يوجد هناك اهتمام لحاجات المعلم الشخصية وكله يكون على حساب وقته وصحته، وهذا يشير إلى أن سياسات التدريب تعمل بمعزل

عن السياسات التربوية الأخرى الخاصة بالبيئة المدرسية أو استراتيجيات التعلم وربما محتوى المنهاج وسياسات تقييم الإنجاز وهذا يدل على وجود فجوة بين ما يدرّب عليه المعلمون وبين ما يتم ممارسته واقعياً كما ذكرنا سابقاً. ورغم كل ذلك فإن الدورات تعمل وبالواقع الموجود على تعزيز وتوثيق التواصل والتعاون المثمر بين المعلم وشركاء العمل وتتمى وتصقل وتوجه هذه القدرات لتعاون جيد بين المعلم وأقرانه وإدارة المدرسة والطلاب والأهل والمجتمع. وقد انفتحت النتائج مع دراسة (النجار، 2011) والتي أكدت على عدم الانسجام والترابط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف التدريبية للمنظمة، وكذلك عدم تحديد المعايير اللازمة للاحتياجات التدريبية، وذلك بعمل دورات تدريبية لا تحتاج إليها المنظمة، في حين قد تحتاج في موضوع معين إلى إلحاق العاملين في هذه الدورات لا تقوم بها.

#### التوصيات

بناءً على النتائج السابقة فإن الباحثون أوصوا بالتالي:

1. يجب أن تراعي الدورات التدريبية الاحتياجات الشخصية للمعلمين.
2. ضرورة العمل على توافق محتوى البرنامج التدريبي والواقع داخل الحجرة الصفية.
3. ضرورة اهتمام الوزارة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتدربين، والاهتمام بمواقيت وموقع هذه الدورات لكي تتلاءم مع جميع المعلمين.
4. العمل على تطوير شخصي ومهني للمعلم كإنسان يحمل رؤية تربوية اجتماعية وقيمية وإعطائه فرصة للتقدم في سلم التدرج الوظيفي.
5. ضرورة البحث المستفيض عن المشكلة التي تعود إلى السياسات غير التربوية بل الخاصة بالموازنات أو بأمور أخرى والتي قد يكون وراءها تحقيق أهداف أخرى.
6. العمل على مراعاة الفروق بين المعلمين من حيث نوع ومحتوى الدورات التدريبية المقدمة لهم.

#### المراجع:

- الخطيب، براءة. (2013). الاحتياجات التدريبية لمعلمي التعليم الأساسي في مجال الإدارة الصفية كما يراها المعلمون. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق، سوريا.
- داود، أمان. (2014). مستوى الفاعلية التربوية لبرنامج تأهيل معلمي المرحلة الأساسية الدنيا أثناء الخدمة من وجهة نظرهم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الدويلة، أمل والأنصاري، عيسى. (2017). فعالية التدريب التربوي من وجهة نظر المتدربين من الشباب بدولة الكويت: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*، مج (31)، ع (124)، ج (2)، ص 13 - 65.
- أبو الروس، سامي والقوقا، إبراهيم. (2011). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين "دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة". *مجلة جامعة الأزهر بغزة*، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (13)، عدد (1)، ص 615-652.
- زهران. (2016). تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الأساسي الخاص على ضوء احتياجاتهم التدريبية. *جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية*، ع (171)، ج (4).

- زيدان، السيد محمد. (2018). التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. جامعة بورسعيد، مجلة كلية التربية، ع (24)، ص 350 - 395.
- الشمراي، شرعاء. (2019). درجة إسهام مركز التدريب التربوي في تطوير العملية الإشرافية. المجلة العربية للتربية النوعية، ع (8)، ص 111 - 142.
- عسيري، محمود. (2019). مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (8)، ع (3)، ص 34 - 45.
- علي، محمد. (2018). التدريب التربوي بين عقبات الواقع وطموحات المستقبل. مؤتمر التدريب في الوطن العربي بين الأمل والألم، مصر.
- فوزي، ياسر والعامري، محمد واليحيائية، فخرية. (2021). نموذج مقترح لتدريب الطلبة بجامعة السلطان قابوس على توظيف استراتيجيات ما وراء المعرفة في تدريس الفنون. مجلة أمسيا، مج (7)، ع (25) ص 799-825.
- القحطاني، علي. (2019). التحديات التي تواجه إقامة برامج تدريب لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (11)، ج (4)، ص 127 - 174.
- أبو قويدر، سلام. (2019). الاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية في ضوء دمج التكنولوجيا في التعليم من وجهة نظرهم في لواء القويسمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- كعبار، محمد. (2011). استخدام استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أبو لبن، إيناس. (د. ت). التطوير المهني للمعلمين الفلسطينيين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء خبرات بعض الدول. جامعة الاستقلال، فلسطين.
- النجار، عفاف. (2011). البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- المراجع الأجنبية

Frank, A. (2007). An Investigation into the effectiveness of the trainers model for in service science professional development programs or elementary. The university of texas.

## Abstract:

The study aimed to identify the reality of the application of the in-service teacher training policy in East Jerusalem schools from their point of view. The results of the study showed that the educational vision of the Teacher Training Center is characterized by its keenness to keep pace with technological progress and aspiration to meet the challenges of the twenty-first century through training teachers to acquire important skills, methods and contents that help in developing the learning process. The courses held by the Center deal with areas that help teachers and develop their skills. It enables them to face challenges and developments, and the study also showed that the professional educational process in the center helps in creating and encouraging a continuous dialogue between all classes and different groups, through courses that include a diverse fabric of teachers from all regions in East Jerusalem. The completion programs offered by the center help in developing teachers' skills and abilities and help them advance in the career ladder, and indicated the need to use modern training methods. On the other hand, she indicated the lack of sufficient consideration and attention in the center's programs and courses to the teacher's needs and personal circumstances, and this burdens him in organizing his time and at the expense of his health. The teacher himself is unable to implement the completion program effectively on the ground, which harms the quality of the outputs, and from this point of view the study recommended that training courses should take into account the personal needs of teachers, and the need to work on the consistency of the content of the training program and the reality of the classroom, and the need for the Ministry to provide incentives The material and moral aspect of the trained teachers, paying attention to the timing and location of holding these courses in order to suit all teachers, and also working on the personal and professional development of the teacher as a person carrying a social and value educational vision and giving him an opportunity to advance in the career ladder, and the necessity of extensive research on the problem that belongs to Non-educational policies, but rather those related to budgets or other matters, which may be behind the achievement of other goals

**Keywords:** Training policy, In-service, East Jerusalem school.