

دور التدريب الموجه بالأداء في النمو المهني للمعلم بدولة الإمارات العربية المتحدة

إعداد

خلود سلطان غانم النعيمي

إدارة التدريب والتنمية المهنية - وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يلعب التدريب والتأهيل دوراً مهماً في تعزيز معرفة المعلمين، فهو يبيهم على اطلاع على كل جديد في عالم مهنتهم ويمكنهم من التفاعل مع تجارب الآخرين، كما أن المؤسسات التعليمية تحرص على تدريب المعلمين لديها حتى ترقى بمهاراتهم وقدراتهم حتى يواكبوا كل جديد في عالم يشهد كل يوم دخول مفاهيم جديدة للعلم والمعرفة، ما يتطلب معه حرص المعلم والمؤسسات التعليمية على مواكبة تلك التطورات لمسايرة ركب المعرفة.

وإن كان قطاع التعليم يُعد من أهم قطاعات المجتمع ويعول عليه الكثير في بناء الأجيال الناشئة، فإن الاهتمام بتدريب المعلمين يقع ضمن حرص الدولة على ثقل المعلمين بالمتطلبات الضرورية التي تمكنهم من مواكبة التطور المستمر الذي يخضع له قطاع التعليم، وفي الوقت الذي تولي حكومة الإمارات العربية المتحدة وجميع الحكومات المحلية في الإمارات الاهتمام الكبير لقطاع التربية والتعليم ولا تتوانى عن وضع الخطط والبرامج للارتقاء بالعملية التعليمية؛ فإننا نشهد مدى الحرص الذي توليه الجهات صاحبة الاختصاص على عقد برامج التدريب التي تواكب برامج التطوير، حيث تشهد الدولة نشاطاً كبيراً في قطاع تدريب المعلمين سواء في وزارة التربية والتعليم أو المجالس التعليمية المنتشرة في أكثر من إمارة، إضافة إلى حرص هذه الجهات على أن تشمل برامج التدريب العاملين في المدارس في ظل إستراتيجية دولة تنمو بشكل سريع وتزاحم الأمم في هذا النمو، وبالتالي فإن اهتمامنا بالتعليم والمعلم هو من أولويات الدولة والقيادة أيضاً بدولة الإمارات العربية المتحدة، لأنه بالتعليم تستطيع الدولة أن ننهض وتُخرج أجيال يمكنها أن تدفع عجلة التنمية بالدولة.

وعلى ذلك فإن هذا البحث يهدف بالأساس إلي التعرف علي دور التدريب الموجه بالأداء في النمو المهني للمعلم كدراسة حالة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أولاً: المشكلة البحثية

التعليم عصب من أعصاب أمننا القومي، وراحة المعلم وتطويره ربما الجزء الأساسي في هذا العصب، لأن المعلم هو من يوصل المعرفة، وإذا حدث خلل في عملية التوصيل فمن

الطبيعي أن يؤثر ذلك في المخرجات المعرفية والتعليمية، وبالتالي يخلق ذلك تداعيات مجتمعية قد تضر وتؤثر في نمو المجتمع.

وتدريب المعلمين يمثل نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة والمتداخلة، يحتاج إلي تغذية راجعة، حتى تتم عملية متابعة وتقييم عناصره المختلفة للحكم على مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط، وبالتالي استخدام نتائج التقييم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلاً، ومعالجة أوجه القصور والضعف التي يظهرها التقييم في أثناء التدريب.

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء، ومتطلبات العمل، وطموحات المؤسسات. فالتدريب المنسوب إلي معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويُقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة المعلمين.

وقطاع التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة مقبلاً على تغيرات كبيرة مع دخول برامج التعليم الذكي لحيز التنفيذ في العديد من مدارس الدولة التي ستشمل جميع المدارس خلال السنوات القليلة المقبلة، يكون الاهتمام بتدريب المعلمين في هذه الأوقات نقطة بناء للمستقبل، ما يؤكد علي ضرورة أن تكون منظومة تدريب وتأهيل المعلمين مسابرة للتطورات التي يشهدها التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

كيف يمكن أن يسهم التدريب الموجه بالأداء في تحقيق كفاءة وفاعلية عملية النمو المهني للمعلم؛ بما يعمل علي تدعيم استراتيجيات وبرامج التطوير المهني للمعلمين التي تتبناها وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في أن الاهتمام بالمعلمين وإعدادهم وتدريبهم وتنميتهم يحتل مكانة كبيرة في جميع دول العالم، لأن المعلم يسهم إسهاماً فاعلاً وأساسياً في تحقيق أهداف العملية التعليمية ، ورغم أن نجاح العملية التعليمية في بلوغ أهدافها وتحقيق أهدافها يتوقف على مقومات

عديدة كالسياسات التعليمية والإدارة والتنظيم والمنهاج المدرسي والإمكانات المادية، وعلاقة نظام التعليم بالأنظمة الأخرى الاجتماعية والاقتصادية، إلا أن المعلم يعتبر أهم هذه المقومات ويشكل العامل الرئيس فيها .

ولهذا فقد أولت معظم نظم التعليم في العالم تقويم دور المعلم التعليمي والتربوي عناية خاصة من أجل تحقيق النمو المهني المستمر له ، بغرض تحسين العمل التربوي ، وتطويره أولاً ، ولمعرفة مدى نجاح برامج إعداد المعلم وتدريبه ثانياً ، وذلك لأن النمو المهني المستمر للمعلم يعد ضرورة لازمة تقتضيها طبيعة عمله ، فهو يتعامل مع أهداف متجددة ومتغيرة باستمرار ، والإعداد الأكاديمي مهما بلغ مستواه وتنوعت أساليبه لا يلغي أو يقلل من الحاجة الملحة إلى النمو المهني المستمر للمعلم ، سواء أكان بالاعتماد على الجهد الذاتي ، أو بما توفره المؤسسة من برامج تدريبية وفرص تعليمية مناسبة لتلبية احتياجاته التدريبية الآتية والمستقبلية.

ثالثاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف علي دور التدريب الموجه بالأداء في تحقيق كفاءة وفاعلية عملية النمو المهني للمعلم؛ بما يعمل علي تدعيم استراتيجيات وبرامج التطوير المهني للمعلمين التي تتبناها وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية:

- ١- التأصيل النظري لمفهوم التدريب الموجه بالأداء وأبعاده.
- ٢- التعريف بمفهوم عملية النمو المهني للمعلم ومتطلباته.
- ٣- دراسة واقع دولة الإمارات العربية المتحدة وجهودها في عملية النمو المهني للمعلمين.

رابعاً: منهج البحث

ينتهج البحث منهج دراسة الحالة كأحد مناهج للبحث الاجتماعي وهو منهج لدراسة وحدة معينة مثل مجتمع محلي أو أسرة أو قبيلة أو منشأة أو دولة ما دراسة تفصيلية عميقة بغية استجلاء جميع جوانبها والخروج بتعميمات تنطبق على الحالات المماثلة لها، وهذا البحث هو دراسة لحالة دولة الإمارات العربية المتحدة في مدي الاهتمام بالتدريب في تحقيق النمو المهني للمعلم.

خامساً: مفهوم التدريب الموجه بالأداء وأبعاده

يحتل موضوع التدريب الموجه بالأداء في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، حيث سارعت العديد من منظمات الأعمال في مختلف دول العالم إلى الأخذ بهذا الاتجاه الإداري الحديث ومحاولة إيجاد الأطر المناسبة لتطبيق هذا النظام؛ ويتميز هذا النمط من التدريب بخصائص عديدة جعلت منه نموذج التدريب المستقبلي، كونه يربط التدريب بمتطلبات الأداء، وتصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للمؤسسات والعاملين فيها، وقد زاد الاهتمام بهذا النشاط بسبب التطورات والمستجدات الإدارية والتكنولوجية الكبيرة، مما يستدعي تنمية وتعديل مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم، بشكل يتناسب مع هذه المستجدات والتطورات^(١).

والتدريب الموجه بالأداء يعمل على تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل منع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل، ويظهر ذلك من خلال حماسه نحو عمله حيث تتضافر هذه العوامل مجتمعة لتمكن من إنجاز العمل بكفاءة أفضل^(٢).

ويقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية، ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب، ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء المهني والمؤسسي، والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً، وتحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام

(١) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

٢٠٠١)، ص ٧.

(٢) علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤)، ص ٨٩.

مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات في الأداء^(٣).

كما يعتمد نجاح التدريب الموجه بالأداء على الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية، حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتضمنه من أهداف وموضوعات، وتحديد لنوعية ومستوى المشاركين، والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على نتائج دراسات التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد بدورها على ما تقضى إليه عملية تحليل الأداء المهني وتقويمه. ويرتبط الأداء المهني بشكل كبير بالأداء المؤسسي. ويتضمن نموذج التدريب الموجه بالأداء المراحل الرئيسية التالية^(٤):

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل Analysis : تتمثل مرحلة التحليل في عمليات الإعداد والتهيئة قبل التدريب لتوفير المعلومات والحقائق اللازمة لتوجيه وبناء البرامج التدريبية وربطها بالأداء . ويتناول التحليل الإداري نشاطات المؤسسة وأهدافها وخططها والأداء الوظيفي للعاملين فيها . وتبدأ هذه المرحلة التي تستهدف استخلاص المؤشرات التي تؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في الإجابة عن التساؤلات التالية: من أين ننتقل ؟ وماذا نحلل؟ ولماذا؟ وما الأساليب التي نستخدمها. والافتراض الأول الذي تنطلق منه عملية التحليل تستهدف تحديد:

- المعارف والمهارات التي تحتاجها عمليات تنفيذ الخطط التطويرية للمؤسسة.
- المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها العاملون في الوظائف المختلفة لإنجاز متطلبات واجباتهم المهنية بكفاءة واقتدار.
- المعايير التي يجب الارتكاز عليها في تحديد الحاجات التدريبية الموجهة لتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات ، فان الإعداد للبرامج التدريبية الموجهة بالأداء يتطلب تحليل Analysis الأهداف والنظم والنشاطات.
- الخطط وعناصر الأداء المؤسسي والمهني لتحديد المتطلبات التدريبية، وعزل العناصر الأخرى التي تحتاج إلي اهتمام خارج نطاق النشاط التدريبي، كان يكون أحد معوقات الأداء

(٣) عقلة محمد المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص ١٤ .

(٤) حنا نصر الله، تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة إلي ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية

وإدارة العملية التدريبية المنعقدة في عمان، آذار، ١٩٩٧، ص ١٩

سببها الارتباط التنظيمي أو عدم توفر الأجهزة أو ما إلي ذلك. ولتسهيل عملية تصميم البرامج التدريبية التي تماشي مع هذا النموذج، لابد من تكاتف جهود إدارة الموارد البشرية وإدارة معاهد التدريب ومدربي البرامج لتعرف مخرجات هذه المرحلة لكونها تحدد معطيات البرنامج التدريبي وتأخذ الاعتبار المستجدات.

المرحلة الثانية: التحديد Identification: وتركز هذه المرحلة علي تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يتم خلالها ترجمة المؤشرات والمعطيات التي أفرزتها المرحلة الأولى إلي احتياجات تدريبية توجه تصميم برامج التدريب الموجه بالأداء. وتمثل الاحتياجات التدريبية مجموعة التغيرات المطلوب أحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته بكفاءة عالية^(٥).

ويمكن التعرف علي الاحتياجات التدريبية من خلال: الخطط التوسعية لمنظمة، وتحليل الأهداف التنظيمية، وأسس التنظيم، والمقومات التنظيمية، وأداء الموارد البشرية فيها، إضافة إلي مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد كما أسلفنا. أما أهم المواقف التي تستدعي التدريب فتتمثل فيما يلي:

تغير في فلسفة المؤسسة أو أهدافها العامة أو الفرعية.

انخفاض مستوي كفاءة العاملين.

تغير في نوعية السلعة المنتجة أو تغير في نوعية الخدمة المقدمة.

التغيرات التقنية الحديثة في طرق ووسائل الإنتاج.

تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.

الحاجة إلي شاغلين للوظائف الجديدة^(٦).

المرحلة الثالثة: التصميم Designing the Training: وتمثل هذه المرحلة عمليات وإجراءات التهيئة والأعداد للبرنامج التدريبي حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي وأعداد الحقيقية/ الحقائق التدريبية، وخطة تقويم البرنامج، وترجمة الاحتياجات التدريبية إلي أهداف للبرنامج.

(٥) المرجع السابق، ص ٢٢.

(٦) مارس برود، جون نيرسترون، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلي حيز التطبيق، القاهرة: مركز الخبرات

المهنية للإدارة (بيمك)، ١٩٩٧، ص ٦٧.

ويتضمن البرنامج التدريبي المتكامل الجوانب التالية:

- عنوان البرنامج التدريبي.
- أهداف البرنامج وأهميته.
- موضوعات البرنامج أو مادته العلمية.
- أساليب التدريب، والحالات التطبيقية والأدوات والمعينات التدريبية.
- الفئة المستهدفة من التدريب.
- المدربين والمحاضرين.
- الجوانب الإدارية والمالية للبرنامج التدريبي.
- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- خطة وإجراءات تقوم البرنامج.

المرحلة الرابعة: التنفيذ Implementation: تتضمن مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي أحداث الأثر التدريبي (التعلم واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها، من خلال مدرب أو أكثر، باستعمال الأساليب والمعينات التدريبية المختلفة، ضمن ساعات وأهداف ومحتويات محددة، إضافة إلى البدء بتطبيق خطة التقييم.

المرحلة الخامسة: التقييم Evaluation: أن إحدى السمات الرئيسية للتدريب الموجه بالأداء أنه نظام متكامل، يربط التدريب بالأداء، ويقيم التدريب بناء على نتائجه على الموظف وبيئة العمل والمؤسسة، مما يتطلب توفير معايير للأداء المهني ومقاييس لتقويم فعالية التدريب وآثاره على الأداء التنظيمي. ويتم تصميم خطة إجراءات تقويم البرنامج مع تصميم البرنامج التدريبي كونها تتطلب أحياناً تنفيذ إجراءات قبل وأثناء وما بعد التدريب.

وبالتالي فإن هذه المرحلة تتضمن الخطوات والإجراءات المتعلقة باستكمال تطبيق خطة تقويم التدريب وأثره على الأداء المؤسسي وتشمل: قياس نتائج التعلم من حيث مقارنة المعارف والمهارات المكتسبة بالمطلوبة عن طريق الاختبارات القبلية والبعديّة، وقياس الأثر التدريبي على أداء المتدرب وعلى أداء المؤسسة.

سادساً: النمو المهني للمعلم ومتطلباته

إن تنمية المعارف والمهارات هي عملية نمائية متطورة لا تقف عند حدود المكان والزمان، وفي كل مرحلة يعاد النظر في البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات بهدف الاستفادة من معطيات التغذية الراجعة وإعادة ثقل المدخلات بأفكار إبداعية جديدة تعمل على حيوية النظام وتفاعلاته، وهنا لا بد من النظر دائماً إلى الأجدود في تطوير برامج التدريب حتى تتعكس إيجابياً على المعلم من حيث تنمية مهاراته وقدراته وتطوير أساليب وطرق التدريس.

إن تطوير التعليم في المدارس لا يتم ما لم يتم تطوير مستوى المعلمين الذين يعملون في تلك المدرسة، وذلك من خلال تنمية المعلمين مهنيًا.

ونظراً للتقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به عصرنا الحالي، أصبح من الضروري أن يحافظ المعلم علي مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرق وأساليب التعليم والتقنيات التربوية، وبذلك يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو متواصلة. ويقصد بالتنمية المهنية تلك الجهود المنظمة والمستمرة لتطوير كفايات وقدرات المعلم في إطار مهنته بهدف زيادة فاعلية أدائه وتحسين ظروف عمله ورفع مستوى الإنتاجية لديه. ومن أهداف التنمية المهنية للمعلمين:

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم و تقديره لقيمة عمله، وأهميته.
- تقليل الحاجة للإشراف، والمتابعة، ورقابة الأداء من السلطة العليا.
- تنمية الاتجاهات السلمية نحو المهنة، وفهم أهميتها الاجتماعية.
- تجديد المعلومات، ومواكبة التطورات، والتقنيات الحديثة، وصقل مهاراتهم.
- ترسيخ مبدأ التعلم المستمر والاعتماد علي أساليب التعلم الذاتي .
- الربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية.

- تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل.

- تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد.
- المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع.
- المساهمة بشكل فاعل في معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي.
- تطوير كفايات ومهارات التقدير.

ومن أسس ومبادئ التنمية المهنية داخل المدرسة:

- التقليل من المركزية من خلال عقد برامج التنمية المهنية للمعلمين داخل مدارسهم.
 - إشراك المعلمين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لبرامج التنمية المهنية.
 - بناء خطة متكاملة للتنمية المهنية خلال العام الدراسي.
 - توفير الوقت الكافي والموارد المناسبة لبرامج التنمية المهنية.
 - استهداف كافة المعلمين دون تمييز بين القديم والجديد ومنخفض الأداء.
 - استهداف كافة الجوانب المهنية للمعلمين المعرفية والمهارية والوجدانية.
 - السعي لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمعلمين.
 - التواصل والتفاعل الإيجابي المشترك للمعلمين من خلال تدريب الأقران.
 - توظيف برامج التنمية المهنية لإيجاد حلول للمشكلات المدرسية.
 - قياس أثر التنمية المهنية للمعلمين وتقييم برامجها.
- أما متطلبات النمو المهني للمعلم فتتمثل بما يأتي :

- 1- التفجر المعرفي وما ينتج عنه من تغير سريع واتساع في المعارف والمعلومات وما يفرض على المعلم من حاجة مستمرة للنمو المهني لمواكبة الجديد من المعارف والمعلومات .
- 2- التطور التقني المتسارع وما يفرضه على المعلم من حاجة للنمو المهني في مجال إتقان المهارات المطلوبة .
- 3- تطور مفهوم التربية من مفهوم ضيق يعنى بالجانب العقلي إلى مفهوم واسع يعنى بمختلف جوانب شخصية المتعلم ، وما يترتب عليه من حاجة المعلم إلى نمو مهني في التنمية الشاملة .

٤- ظهور مفاهيم عالمية مثل العولمة والجودة وغيرها وما يترتب على ذلك من مقارنة لأداء المعلم الوطني بأداء زملائه المعلمين في مختلف أنحاء العالم في ضوء التكلفة والإتقان. وبذلك يتضح لنا أن النمو المهني المستمر للمعلم شرط أساس لنجاحه في القيام بمهام عمله المتجددة والمتطورة.

سابعاً: واقع التدريب والنمو المهني للمعلم بدولة الإمارات العربية المتحدة

تتسم عملية إعداد المعلمين بأنها عملية متصلة ومستمرة ومنكاملة في آن واحد، فهي تبدأ من اللحظة الأولى عند الالتحاق بإحدى كليات التربية أو كليات المعلمين ، ولا تنتهي عند التخرج من هذه الكليات ، ولكنها مستمرة مدى الحياة الوظيفية والمهنية للمعلمين أثناء خدمتهم ، ولذلك فإن إعداد المعلم قبل الخدمة وتدريبه في أثناءها يمثلان جناحي النمو المهني والارتقاء العلمي للمعلم .

وبناء على ذلك فإن عملية تدريب المعلمين يجب ألا تكون عشوائية ولكن عملية منظمة محددة بأهدافها وخططها تأخذ مدة زمنية كافية لتنفيذها، وتهيأ كل الظروف والتسهيلات لإنجاحها ، وهذا ليس بغرض تحقيق النمو المهني والتربوي للمعلم فحسب ، بل من أجل التجديد والتطوير في المجالات التربوية المختلفة التي من أهمها إعداد القادة التربويين من معلمين ومديري مدارس ومشرفين تربويين ومديري تعليم لرفع كفاية المعلم وتزويده بالمهارات والثقافة العلمية والتربوية والمهنية التي تتطلبها طبيعة عمله الذي يمارسه، رفع كفاية الإنتاجية من تفاعل اجتماعي، وتكوين علاقات إيجابية مع زملائه وطلابه وزيادة إنتاجيته من الناحية العملية التي تظهر في تحصيل الطلاب وسلوكهم ، وبذلك ترتفع كفاية النظام التعليمي الداخلية والخارجية بشكل عام .

والتدريب الموجه بالأداء هو الوسيلة المناسبة لهذا النمو والمحافظة على استمراره تتضح

أهمية التدريب الموجه بالأداء للنمو المهني للمعلم بالجوانب الآتية :

- ١- تمكين المعلمين من القيام بمهامهم المتجددة والمتطورة بكفاءة أفضل .
- ٢- يقع التدريب في مجال الاستثمار وليس في مجال الاستهلاك مما دفع كثير من الدول المتقدمة إلى أن تتبارى في زيادة مخصصات التدريب في ميزانياتها .
- ٣- تمكين المعلمين من مواكبة المستجدات العالمية حتى يستطيع مواجهة حاجات الأفراد الذين يتعلمون على يديه .

٤- يساعد المعلمين على توظيف واستثمار كفاءاتهم استثماراً تعاونياً، لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها .

٥- يساعد المعلمين في تحقيق ذواتهم ، ويشعرهم بأنهم أصبحوا على درجة عالية من الكفاءة، وهذا الشعور يولد لديهم الإحساس بالتميز والتفوق والاستقرار والأمن المهني.

٦- التدريب التربوي وسيلة مناسبة لتغيير الاتجاهات السالبة نحو التجديد في المهنة وتطويرها وبناء اتجاهات موجبة ورفع سقف الطموحات .

الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورسالتها وتطلعاتها، وفي ظل هذه الرؤية للتدريب تبرز المعادلة التالية:

الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف (الأداء المرغوب أو المعياري للحاضر والمستقبل) - الأداء الحالي أو الفعلي = فجوة الأداء (الحاجة إلى التدريب والتنمية).
 PG (T&DN) SP - CP .

حيث:

تشير	PG	إلى	performance Gap
وتشير	T&DN	إلى	(Training & Development Need)
وتشير	SP	إلى	Standard or Desired Performance
وتشير	CP	إلى	Current or Actual Performance

أما مكونات فجوة الأداء PG فيرمز لها ب م^٣

م^٣ = معارف + مهارات + مسلك

أن التدريب الموجه بالأداء يحاول تحديد هذه التوقعات والتعامل معها لزيادة الفعالية المحتملة أو الكامنة للبرامج المتعلقة بالتدريب، كما يعتمد نجاح التدريب الموجه بالأداء على الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية، حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتضمنه من أهداف وموضوعات، وتحديد لنوعية ومستوى المشاركين، والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على نتائج دراسات التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد بدورها على ما تفضي إليه عملية تحليل الأداء الوظيفي وتقويمه. ويرتبط الأداء الوظيفي بشكل

كبير بالأداء المؤسسي فأداء الوظائف بمختلف تخصصاتها ومستوياتها يشكل الأداء المؤسسي في مجمله.

ويري خبراء إدارة الموارد البشرية والتدريب، أن العوامل التالية يجب أن تعتبر عند تصميم البرامج التدريبية الموجهة بالأداء^(٧):

- أ - الأهداف العامة للمؤسسة وبلورتها إلى أهداف فرعية قابلة للقياس.
- ب - النشاطات الأساسية (الرئيسية) المرتبطة بالأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة، وبيان النشاطات المساندة أو التكميلية التي تساند النشاطات الأساسية.
- ج - أغراض التدريب والمواد المراد تعليمها.
- د - مستوى المتدربين ومهارات المدربين.
- هـ - معايير مستويات الأداء: وتتضمن مجموعة مؤشرات قياس أداء كل وحدة إدارية وذلك باعتبار ما يلي: التركيز علي المخرجات مع عدم إغفال المدخلات والعمليات. والعمل ما أمكن علي أن تكون المعايير كمية وزمنية مع عدم إغفال المعايير النوعية. ومقارنة ما هو وارد في المؤشرات مع ما هو مخطط، أو بما تم إنجازه، في السنوات القليلة الماضية وفق الإمكانيات المتاحة، أو المقارنة مع معايير عالمية معروفة في مؤسسات مثيلة يتم اعتمادها، أو ربما بأمر يمكن ابتداعها تكون مناسبة ومتوافقة مع إمكانيات وظروف المؤسسة.
- و - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي وتحديد فجوة الأداء.
- ز - تحديد العناصر والنظم الجديدة والقيم المراقبة ومتطلباتها من مهارات الأداء. وتمثل فجوة الأداء المهارات والاتجاهات والمعارف والسلوكيات المرغوبة لأداء الواجبات الوظيفية، إضافة إلى متطلبات إدخال التقنيات، والنظم الجديدة، للوصول إلى مستوى الأداء المهني المطلوب.

(٧) Bittel R.Lester, **Supervisory Training and Development**, Addison – Wesley Publishing Company, INC. Redding, Massachusetts, 1997.

وفي عام ٢٠١٠ اعتمدت الهيكلية الجديدة لوزارة التربية والتعليم، ومن ضمنها وجود خمسة قطاعات تعنى بالتعليم والخدمات المساندة والسياسات التعليمية والعمليات التربوية، وفي هذا القطاع الأخير هناك إدارة مختصة هي إدارة التدريب والتأهيل المهني، حيث ركزت على تدريب القطاع الفني بالوزارة، إلى جانب إدارة الموارد البشرية التي يوجد فيها قسم خاص لعملية التدريب، لكنه يتركز حول التدريب الإداري.

ومن هذا المنطلق كان اهتمام وزارة التربية والتعليم بتدريب وتأهيل العاملين وإعدادهم بشكل جيد يتناسب مع مكانة المعلم ووفق الاستراتيجيات وبرامج التطوير المهني للمعلمين التي تتبناها الوزارة، وجميع هذه البرامج تتماشى مع المستجدات التربوية.

وبالنسبة للخطط المستقبلية لتطوير برامج وأساليب تدريب وتأهيل المعلمين في الدولة، ومن خلال مبادرات المختبر الإبداعي الحكومي، فإن المشروع يهدف إلى تحسين نوعية التدريس عن طريق بناء برنامج تدريبي متخصص وفق المسارات الوظيفية . وما نطمح إليه في المدى القريب يستهدف دراسة تنظيم برامج تدريبية للمعلمين الجدد والمواطنين قبل الالتحاق بالخدمة، واستثمار التقنيات الحديثة بحيث يتم إيصال الخدمة التدريبية للمتدرب، وبناء منهجية لقياس الأثر التدريبي وقياس العائد في الاستثمار من البرامج التدريبية، وتطوير برامج تدريبية للعمل.

وفي إطار الاهتمام بالنمو المهني للمعلم بدولة الإمارات العربية المتحدة بدأت وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تعميم منظومة رخصة المعلم، ابتداء من العام المقبل بشكل جزئي، تمهيداً لتطبيقها بشكل فعلي على كافة المعلمين والعاملين في القطاع التعليمي نهاية عام ٢٠٢٠، كشرط لمزاولة مهنة التدريس في مدارس الدولة، على ألا يزول أي معلم مهنة التدريس من دون رخصة مع بداية العام ٢٠٢١، موضحاً أن المنظومة ستعتمد على اختبارين، أحدهما في المادة التخصصية، والآخر في أساليب التعلم، وستشتمل على برامج تدريبية لتقديم الدعم المناسب للمعلمين، الذين يحتاجون إلى تعزيز مهارات معينة.

وبحسب تقارير نشرتها صحف محلية فإن معايير ترخيص المعلمين ستعتمد على ثلاثة مستويات، هي التعليم الجامعي وعلاقته بالتخصص، والخبرة في التعليم، والبرامج التدريبية التي حصل عليها المعلم، مضيفاً أن اختيار المعلمين المواطنين سيقتضي إجراء مقابلة شخصية، وأن يكون المتقدم حاصلاً على الأقل على شهادة البكالوريوس، في المادة التي سيدرسها، أو على

دبلوم تأهيل التدريس، بعد المؤهل العالي. حيث أن معايير ترخيص المعلمين ستكون واضحة وموحدة، وتطبق على الجنسيات كافة، ما يجعلها إلزاماً مهنيًا قوياً للمعلم، لدفعه إلى تطوير ذاته. ومن المرجح أن يكون الترخيص واحداً لجميع المعلمين، في المدارس الحكومية والخاصة، لكن سيتضمن ثلاثة مستويات أو مسارات، وهي: المعلم الجديد، ثم المعلم الحالي، والمعلم الخبير أو المعلم الرائد، لمن تعدت خبرته ١٥ إلى ٢٠ عاماً، حيث سيتم استحداث آلية لانتقال المعلم من مستوى إلى المستوى الأعلى عن طريق أدوات تقييم. ومن المرجح أن رخصة المعلم سيتم تجديدها كل ثلاث أو خمس سنوات بناءً على أداء المعلم، وحسب الاتفاق النهائي.

في ١٠ سبتمبر ٢٠١٧، عاد أكثر من مليون طالب إلى مقاعد الدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يبلغ معدل الإلمام بالقراءة والكتابة ٩٣.٨% وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وحيث يُنق ما نسبته ٢٠.٥% من الميزانية الاتحادية على التعليم. وفي إطار رؤية الإمارات ٢٠٢١، التي أطلقت عام ٢٠١٠، يجري تنفيذ العديد من الإصلاحات لتحقيق "نظام تعليمي من الدرجة الأولى".

ومن أجل تحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١، أعلن الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، عن ثماني ركائز للتنمية: أن تكون الإمارات من بين أفضل ٢٠ دولة ذات أعلى أداء في البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)؛ وأن تكون من بين أفضل ١٥ دولة ذات أعلى أداء في الدراسة الدولية لتوجيه مستويات الأداء في الرياضيات والعلوم (TIMSS)؛ وضمان أن يكون المعلمون في جميع مدارس الإمارات العربية المتحدة (الحكومية والخاصة) من حملة المؤهلات التربوية العليا؛ وضمان أن تمتلك جميع المدارس (الحكومية والخاصة) إدارة ذات فعالية عالية؛ وضمان أن ٩٠% من طلاب الصف التاسع من المدارس الحكومية والخاصة يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة في اللغة العربية؛ ورفع متوسط التخرج من المدارس الثانوية إلى ٩٨%؛ وتوفير التعليم في سن مبكرة لـ ٩٥% من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين أربع وخمس سنوات من خلال شروط التعليم الحكومي والخاص في مرحلة ما قبل المدرسة؛ وإلغاء حاجة الطلبة الإماراتيين إلى إنهاء دورة تأسيسية للتأهل لدخول الجامعة.

وتجدر الإشارة إلى أن النظام التعليمي في الإمارات العربية المتحدة يعتمد على عمل وزارة التربية والتعليم الوثيق مع مجلس أبو ظبي للتعليم ومجلس دبي للتعليم. ومن أجل العمل بكفاءة أفضل ولتحقيق الأهداف الوطنية، أعلنت وزارة التربية والتعليم ومجلس أبو ظبي للتعليم في الثالث من ديسمبر ٢٠١٧ عن النظام التعليمي الموحد لتوحيد التدريس والتعليم. وسيتم تعميم نموذج المدرسة الإماراتية على المدارس الخاصة (التي تطبق منهاج وزارة التربية والتعليم) والمدارس الحكومية في الإمارات السبع في العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩.

وسيستند المنهاج على بناء مهارات التفكير النقدي، وتطوير الابتكار والعمل الجماعي بين الطلاب، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في حل المشاكل.

ونظام التعليم في الإمارات العربية المتحدة دولي ومتنوع جداً، حيث توجد مناهج ومعلمين من جميع أنحاء العالم. "وقالت إحدى المعلمات التي تعمل في مدرسة دولية في دبي، والتي فضلت عدم الكشف عن هويتها لفنك، "يسمح لك العمل في مدرسة دولية حقيقية تطوير مهاراتٍ مختلفة، وتطوير عقلية دولية ومنفتحة بسبب تعاملك مع طلاب ومعلمين وأولياء أمور من ثقافاتٍ مختلفة." كما أنها تتطلع إلى نجاح رؤية الإمارات ٢٠٢١ ذلك أن "المبادرات التي تتخذها الحكومة تعطي الأولوية للتعليم، وتهدف إلى الحصول على نظام تعليمي من الدرجة الأولى، وقد تم وضع العديد من الإصلاحات الرائعة لتحقيق هذه المهمة.

التوصيات:

- ١- ضرورة صياغة برامج تدريبية وتأهيلية تأخذ بعين الاعتبار ظروف المعلمين ومؤهلاتهم واختصاصاتهم.
- ٢- ضرورة التركيز على التعليم الذي يشكل عصباً أساسياً من أعصاب الأمن القومي ويوفر المناعة للمجتمع الإماراتي وجزءاً أصيلاً من عملية التنمية المستدامة.
- ٣- ضرورة ربط المخرجات التعليمية بالبرامج التدريبية التي يخضع لها الكادر التعليمي ككل، سواء مديري المدارس أو المعلمين أو باقي الجهاز المدرسي.
- ٤- ضرورة التقييم وعدم اختزاله في شخص واحد هو مدير المدرسة، وأن يستند إلى طاقم أو لجنة تشرف على تقييم المعلمين.
- ٥- ضرورة نشر ثقافة التقييم لتحسين الأداء التعليمي ومعه تحسين المخرجات التعليمية.
- ٦- ضرورة ربط التدريب النظري بالعمل وإخضاع المعلمين لدورات تتناسب وقدراتهم وتتفق مع حاجاتهم.
- ٧- ضرورة الاطلاع على تجارب دول متقدمة في التعليم ونقل خبراتها والاستفادة منها لجهة تعميمها في الإمارات.
- ٨- ضرورة الإسراع في إيجاد رخصة المعلم المهنية.
- ٩- ضرورة تكثيف البرامج التدريبية المتنوعة بشرط ألا تتكرر وعلى أن تكون خاضعة لعملية تقييم مستمرة.
- ١٠- ضرورة تطوير البرامج التدريبية وجعلها مناسبة لحركة تطور الدولة والمجتمع.
- ١١- ضرورة إتاحة كافة فرص التعلم والتطوير للمعلمين وفق منهجية وخطط مدروسة لتنميتهم مهنيًا.
- ١٢- ضرورة ربط برامج التدريب بالمسار المهني للمعلمين وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- ١٣- ضرورة السماح بمشاركة المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية والمستمدة من نتائج ومخرجات عملية تقييم الأداء.

المراجع:

- حنا نصر الله، تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة إلى ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية المنعقدة في عمان، آذار، ١٩٩٧.
- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١).
- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤).
- مارس برود، جون نيرسترون، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلي حيز التطبيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، ١٩٩٧.
- Bittel R.Lester, **Supervisory Training and Development**, Addison – Wesley Publishing Company, INC. Redding, Massachusetts, 1997.
- <https://al-ain.com/article/a-vision-for-the-future-of-education-in-the-uae>