

أسباب عزوف مدربين مشروع توطيد التدريب في المدارس الحكومية بمدينة الرياض وسبل تحفيزها

د. ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية الشرق العربي للدراسات العليا المملكة العربية السعودية

أ. فاطمة أحمد القببشي

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي كلية الشرق العربي للدراسات العليا المملكة العربية السعودية

• مسنخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أسباب عزوف مدربين مشروع توطيد التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض، والتعرف على سبل تحفيز مدربين مشروع توطيد التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدربين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، (288) مدربين توطيد التدريب في المدارس الحكومية بالرياض. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أبعاد أسباب عزوف مدربين مشروع توطيد؛ حيث جاء المتوسط العام للمحور (3.30)، وموافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على الأسباب الفنية في أسباب عزوف المدربين بمشروع توطيد التدريب من وجهة نظرهم، بمتوسط حسابي عام (3.29). وموافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على الأسباب الإدارية في أسباب عزوف المدربين بمشروع توطيد التدريب من وجهة نظرهم، بمتوسط حسابي عام (3.30). وموافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على الأسباب الشخصية في أسباب عزوف المدربين بمشروع توطيد التدريب من وجهة نظرهم، بمتوسط حسابي عام (3.34). وموافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة على سبل تحفيز مدربين مشروع التوطيد من وجهة نظرهم، بمتوسط حسابي عام (4.60).

الكلمات المفتاحية: مشروع توطيد التدريب - المدارس الحكومية - مدربين توطيد التدريب.

Identify the reasons for the reluctance of trainers of the training localization project in government schools in Riyadh, and to identify ways to motivate

Dr. Magda Mustafa Abdel Razek

Fatimah Ahmed Al-Qubaishi

Abstract

The current study aimed to identify the reasons for the reluctance of trainers of the training localization project in government schools in Riyadh, and to identify ways to motivate trainers of the training localization project in government schools in Riyadh from the trainers' point of view. The study used the descriptive survey method. The sample was selected in a simple random manner, (288) trainers of training localization in government schools in Riyadh. The questionnaire was used as a study tool, and the study reached the following results: The study members agreed to a medium degree on the dimensions of the reasons for the reluctance of trainers of the training localization project; where the general average for the axis was (3.30), and the study members agreed to a medium degree on the technical reasons for the reluctance of trainers of the training localization project from their point of view, with a general arithmetic average of (3.29). The study members agreed to a medium

degree on the administrative reasons for the reluctance of trainers of the training localization project from their point of view, with a general arithmetic average of (3.30). The study members agreed to a medium degree on the personal reasons for the trainers' reluctance to participate in the training localization project from their point of view, with a general arithmetic mean of (3.34). The study members agreed to a high degree on the ways to motivate the trainers of the localization project from their point of view, with a general arithmetic mean of (4.60).

Keywords: Training localization project - government schools - training localization trainers.

• مقدمة:

تسعى المنظمات التعليمية إلى رفع مستوى كفاءة المعلمين وصقل مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية، التي أصبحت الوسيلة الأكثر نجاحاً لمواجهة التطور والتغيرات التقنية التي نعيشها في الوقت الحاضر، من خلال التركيز على تنمية المهارات ورفع مستويات الأداء المرتبطة باستخدام تلك التقنيات وتوظيفها.

تكمُن أهمية التدريب في إكساب المعلم المهارات التي تجعله قادراً على أداء المهام المطلوبة منه بطريقة مرضية وصحيحة، سواء كان في بداية عمله في التعليم، أو بعد التحاقه بالمجال التعليمي بعد عمله في مجالات أخرى، وقد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية لأداء الجيد، وبذلك يفيد التدريب في استكمال له للمهارات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة التعليمية؛ وبالتالي يكون التدريب مسانداً وداعماً لقدرات المعلمين الجدد والقدامى (محمد، ٢٠١٧).

وقد أشار الحربي (٢٠٢١) إلى أن توطين التدريب يعدّ من الاستراتيجيات التدريبية الحديثة التي أثبتتها المملكة العربية السعودية، وأن أهم ما يميز هذه الاستراتيجية أنها على علاقة مباشرة بالثقافة المدرسية، وتأخذ في اعتبارها الغايات المتصلة بخصوصية مناخ المدرسة. كذلك يتم من خلالها الارتقاء والتطوير المهني لجميع العاملين بالمدرسة، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة واقعية.

لذلك، فقد سعت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتحويل المدارس إلى وحدات تدريب بهدف رفع كفاءة المعلمين؛ لمواجهة المعوقات والصعوبات التي تحد من تطبيق الأفكار الناجحة والمناهج الدراسية المطورة التي تتطلب تحديث قدرات المعلمين بشكل مستمر؛ الأمر الذي يتطلب التعرف على احتياجاتهم التدريبية وتوفيرها بالوقت والمكان المناسبين، وهو ما يُطلق عليه توطين التدريب (النفيعي، ٢٠١٥).

وقد أكد كيم ولي (Kim & lee, 2020) مشاركة المعلمين والقيادات المدرسية في عملية التطوير المهني، وأن هذا الاتجاه الذي يعزز ثقافة المدرسة من خلال عملية التوطين ساهم في تطوير العملية التعليمية في اليابان وسنغافورة وكوريا الجنوبية. كما أشار باشا وآخرون (Pasha, 2021) إلى أن البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها داخل المدارس ويقوم بها المعلمون، حققت نتائج في التطوير المهني للمعلمين، رغم مواجهتها العديد من التحديات التي من أهمها توفير الوقت الكافي لإعداد الحقائق التدريبية، وتوفير الدعم المادي.

ونظراً لأهمية الموضوع كونه اتجاهاً واستراتيجية عالمية حديثة يتم من خلالها تطوير العملية التعليمية، فقد تناولته مجموعة من الدراسات، كدراسة العتيبي (٢٠١٧) إلى تشير إلى وجود معوقات تواجه المدرّبات في العملية التدريبية بشكل عام؛ كعدم جدية المدرّبات والمتدربات، وسوء اختيار وقت التدريب، وضعف برامج التقويم. وهذه المعوقات قد تؤدي لعزوف المدرّبات عن عملية التدريب. كما تعترض عملية التدريب الناجح مجموعة من المعوقات الأخرى المرتبطة

بالمدربات أنفسهن، والتي أشار إليها سعيد (٢٠١٩) بنقص المدربات ذوات الكفاءة، رغم أنهن عصب العملية التدريبية، وضعف الحوافز المقدمة لهن.

ورغم ما ثوليه وزارة التعليم من اهتمام كبير بالتدريب، فلا تزال توجد صعوبات تؤثر على التدريب وعلى تحقيق أهدافه المنشودة. وقد أشارت نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٤) إلى توقع وجود صعوبات إدارية وفنية، كما قد تعترض برامج توظيف التدرّيب صعوبات ومشكلات تتعلق بعناصر مشروع توظيف التدرّيب الأخرى، كالمدرّبين والمدرّبات ونوعية البرامج التدريبية. وهذا ما أكدته نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٨) من أن هناك صعوبات تواجه تنفيذ برامج التدرّيب التربوي يمكن تصنيفها بحسب البرامج التدريبية ذاتها، تواجه المدرّبين والمتدرّبين (المعلمين والمعلمات)، مما يؤكد المسؤولية الملقاة على عاتق كافة عناصر عملية التدرّيب لإنجاح مشروع توظيف التدرّيب، ومنها المدرّبات أنفسهن. وقد خلصت نتائج دراسة البلوي والحضرمي (٢٠٢١) إلى وجود صعوبات تواجه مشروع توظيف التدرّيب بمنطقة تبوك، تتعلق بالمدرّبات، وبعض هذه الصعوبات ترتبط بالحوافز المادية والمعنوية، وبعضها يتعلق بأساليب ترشيح المدرّبات. وقد أوصت الدراسة بضرورة تدليل هذه الصعوبات لتطبيق مشروع توظيف التدرّيب. كما اقترحت الدراسة إجراء دراسة على إدارات تعليم أخرى داخل المملكة العربية السعودية. لذلك برزت الحاجة إلى البحث في الأسباب التي تواجه برامج توظيف التدرّيب، والمرتبطة بالمدرّبات، والتي تؤدي لعزوفهن عن التدرّيب في البرنامج.

• مشكلة الدراسة:

أكدت السياسة التعليمية في المملكة السعودية في عدد من موادها القانونية على أهمية العملية التدريبية، ومن أبرز هذه اللوائح تهتم الجهات المعنية بتجهيز المدرّسين المؤهلين من الناحية العلمية والسلوكية لجميع المراحل التعليمية كي يحصل الاكتفاء الذاتي، وأن تكون عملية تدريب المدرّسين عملية دائمة ومستمرة خلال ممارسة العمل، ويتم وضعها لغير المؤهلين للارتقاء بمستوياتهم، وتطوير معارفهم ومهاراتهم (وزارة التعليم، ١٤٢٤هـ، ٤٠). وتستنتج الباحثة أن فحوى نص هذه المواد القانونية يتضمن مفهوم عملية توظيف التدرّيب، وأنها من الأهداف التي تسعى وزارة التعليم إلى تحقيقها منذ فترة.

وجاءت بداية العمل في مشروع توظيف التدرّيب بالمدارس، خلال عام ٢٠١٤، بهدف تحقيق جودة المجتمعات المهنية المتعلمة؛ حيث يتم من خلاله توفير الاستشارات التدريبية بالمدارس، من خلال نقل عملية التدريب والممارسين إلى الميدان نفسه داخل المدرسة، وجعل البيئة المدرسية صالحة لأن تكون مكاناً للنمو المهني (وزارة التعليم، ٢٠١٦). وعلى الرغم من ذلك، فقد واجه مشروع توظيف التدرّيب بالمدارس العديد من الصعوبات التي تناولتها مجموعة من الدراسات منذ بداية إنشاء المشروع، كدراسة العتيبي (٢٠١٤)، والنفيعي (٢٠١٥)، والشرية (٢٠١٧)، والغامدي (٢٠١٨)، القحطاني (٢٠١٨)، والجمعان (٢٠١٩)، وملطاني (٢٠١٩)، والبلوي والحضرمي (٢٠٢١)، والحربي (٢٠٢١)، وقد أكدت نتائجهم وجود صعوبات مختلطة في تطبيق مشروع توظيف التدرّيب بالمدارس. وبناءً عليه، اتضح للباحثة أنه لم تتناول أي من الدراسات السابقة السالف ذكرها الأسباب التي تؤدي إلى انسحاب المدرّبات من المشروع؛ وذلك رغم زيادة عدد المنسحبات.

فقد أشارت إحصائيات مركز التدريب والابتعاث (٢٠٢١) إلى أن إجمالي المدرّبات التابعات لمشروع توظيف التدرّيب هو (١٣٥٧) مدرّبة، وأن عدد المدرّبات التي أقبلن على الانسحاب والعزوف عن المشروع هو (٥٧١) مدرّبة، وهو ما يمثل نسبة ٤٢٪ من إجمالي عدد المدرّبات. وأن هذا المؤشر يوضح وجود مشكلة وفجوة بحثية تحتاج إلى دراسة للتعرف على الأسباب الواقعية التي أدت إلى عزوف المدرّبات عن المشروع، بعد تلقيهن الدورات التدريبية التأهيلية، واختيارهن طبقاً

لمعايير تؤكد تميزهن، وأنهن من ذوات الخبرات والمهارات كمعلمات في مدارسهن ومجال عملهن.

باستقراء ما سبق، تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أسباب عزوف مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض وسبل تحفيزها؟

• أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- ◀ تعرف الأسباب الفنية لعزوف مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبات.
- ◀ تعرف الأسباب الإدارية لعزوف مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبات.
- ◀ تعرف الأسباب الشخصية لعزوف مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبات.
- ◀ كشف سبل تحفيز مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبات.

• أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ◀ ما الأسباب الفنية لعزوف مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبات؟
- ◀ ما الأسباب الإدارية لعزوف مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبات؟
- ◀ ما الأسباب الشخصية لعزوف مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبات؟
- ◀ ما سبل تحفيز مدرّبات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدرّبات؟

• أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في جانبين على النحو التالي:

• أولاً: الأهمية العلمية [النظرية]:

- ◀ يأتي موضوع الدراسة الحالية استجابةً لأهمية توظيف التدريب التربوي في تطوير العملية التعليمية من خلال تحسين الدورات التدريبية التي تمكن المعلمات من القيام بأدوارهن.
- ◀ يؤمل أن تشكل الدراسة إثراءً علمياً للمكتبة التربوية؛ حيث إنها تعد الدراسة الأولى -على حد علم الباحثة- التي تناولت أسباب عزوف المدرّبات وسبل تحفيزهن، في مجال توظيف التدريب التربوي.
- ◀ يمكن الاستفادة من أدوات الدراسة بتطبيقها على برامج توظيف في قطاعات أخرى.

• ثانياً: الأهمية العملية [التطبيقية]:

- ◀ يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة القائمين على برامج توظيف التدريب التربوي في تعديل الضوابط الخاصة ببرامج توظيف التدريب.

- ◀ يؤمل أن تُفيد الإدارة العليا بمركز التدريب والابتعاث، المشرف على مشروع توطين التدريب بأهم الأسباب التي تؤدي إلى انسحاب المدربات من المشروع حتى يمكن تداركها.
- ◀ تزويد وزارة التعليم بتوجيهات ومقترحات تتمثل في مجموعة من سبل تحفيز المدربات التي يمكن من خلالها تحسين مشروع توطين التدريب.

• مصطلحات الدراسة:

• التدريب التربوي (Educational Training):

- ◀ اصطلاحاً: عرّفه جري، وعباس (٢٠١٧، ٢٢) بأنه: "مجموعة أو سلسلة النشاطات التدريبية التي تنظمها المؤسسات التربوية للمعلمين، في أثناء الخدمة لتنمية كفاءاتهم، وتحسين خدماتهم الحالية والمستقبلية عن طريق استكمال تأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من مشكلات تربوية".
- ◀ إجرائياً تعرفه الباحثة بأنه: مجموعة الأنشطة الهادفة إلى تنمية القدرات ومهارات المعلمين المهنية والفنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتعلقة بوظائفهم، وذلك من خلال التدريب أثناء الخدمة بالمدارس.

• توطين التدريب التربوي [Localization of educational training]:

- ◀ اصطلاحاً: عرّفه عبد العاطي (٢٠١٩، ٦١) بأنه: "نشاط تربوي لتنمية المعلمين أثناء الخدمة من خلال وحدة التدريب والجودة".
- ◀ وعرّفته وزارة التعليم (٢٠١٨) بأنه: "مشروع يهدف إلى تفعيل دور المدرسة كمؤسسة تربوية مستقلة تستمد الدعم من داخل كيانها من خلال تأهيل العاملين فيها، وتوفير كافة الوسائل المعينة على القيام بهذا الدور، من حيث التخطيط والتنفيذ وتأهيل المدرسين من داخل المدرسة لسد الاحتياجات التدريبية لمنسوباتها، لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في تحقيق المدرسة المتعلمة بشكل مستدام".
- ◀ إجرائياً تعرفه الباحثة بأنه: مشروع تربوي يهدف إلى اعتماد المدرسة على كوادرها الداخلية بهدف صقل مهارات المعلمين وتنميتها لمواكبة كل ما يتلاءم مع مهنة التعليم ويحقق التنمية.

• أسباب العزوف: [The Reasons for the Trainers' Reluctance]

- ◀ تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الأسباب والتحديات التي تواجه مدرّبات توطين التدريب أثناء عملهن بمشروع توطين التدريب بالمدارس، وتسببت في انسحاب نسبة (٤٢٪) منهن، وقد تكون هذه الأسباب إدارية أو فنية أو شخصية".

• سبل التحفيز (Ways of Motivation)

- ◀ تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الوسائل التي يتم من خلالها تحفيز مدرّبات مشروع توطين التدريب، للاستمرار بالمشروع وعدم الانسحاب، والتي يمكن من خلالها تحفيزهن أثناء عملهن بمشروع توطين التدريب للاستمرار في تقديم البرامج التدريبية بشكل مستمر خلال العام الدراسي.

• حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على ما يلي:

- ◀ حدود موضوعية: اقتصرت موضوع الدراسة على تناول أسباب عزوف مدرّبات مشروع توطين التدريب الفنية، والشخصية، والإدارية، وسبل تحفيز مدرّبات مشروع توطين التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض.

- ◀ حدود بشرية: طبقت الدراسة على مدرّبات توظيفين التدريب في المدارس الحكومية على جميع مراحلها (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في مدينة الرياض.
- ◀ حدود زمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني الموافق ١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م.
- ◀ حدود مكانية: طبقت الدراسة على المدارس الحكومية بكافة مراحلها المطبقة لمشروع توظيفين التدريب التربوي في مدينة الرياض.

• الإطار النظري للدراسة:

• مشروع نوطين التدريب بمدارس المملكة العربية السعودية

كانت بداية العمل في مشروع توظيفين التدريب بالمدارس، مع بداية الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٥هـ، وبدء تجهيز وتدريب المرشحين من المتدربات؛ لتقديم حقيبة واحدة -على الأقل- خلال الفصل الدراسي لهذا العام كمرحلة أولية، فضلاً عن اشتراكهم في برنامج إعداد المدرسين بالمعاهد القريبة من مقر إقامتهم، وذلك قبيل إجازات آخر العام الدراسي؛ تيسيراً على المتدربات في بداية المشروع، وحتى تستطيع المتدربة التوفيق بين تقديم البرامج التدريبية، والمتاحها ببرامج الإعداد، ومهام عملها بالمدرسة.

• فكرة المشروع:

تشير المهمة السادسة ضمن وظائف القسم التدريبي التربوي بالإدارة التعليمية إلى توفير استشارات التدريب للمدارس، على مستوى تلك المدارس، وتوفير برامج التربية لتنسبها في المدارس (توظيفين التدريب)، واعتبار التدريب هو أساس المهارة العملية في كافة ميادين العمل؛ فبواسطته يمكن تحقيق الكفاءة العملية، والوصول إلى درجات الجودة المطلوبة. ولا ريب أن المناخ المحيط بالعملية التدريبية له تأثير واضح على تحقيق عملية التدريب لأهدافها (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

• مفهوم نوطين التدريب في المملكة العربية السعودية.

وضحت مفهومه وزارة التعليم (٢٠١٨، ٦٦) بأنه: "اختصار لجهود جبارة في جودة المجتمعات المهنية المتعلمة، من خلال نقل التدريب للممارسين الميدانيين إلى الميدان نفسه، وجعل البيئة المدرسية صالحة لأن تكون مكاناً للنمو المهني. وهذا يجعل مفهوم التوظيفين مرتبطاً بالتنمية المهنية المستدامة، ومهتماً بمعالجة مجموعة من قضايا التدريب الخاصة، التي من أهمها عزوف المعلمين عن حضور الدورات التدريبية، ودعم التطوير المهني بالمدارس، كذلك يهدف التوظيفين إلى تأسيس بيئة حاضنة للتدريب".

وعرّفته الجمعان (٢٠١٩، ٣) بأنه: "مشروع يهدف إلى تفعيل دور المدرسة كمؤسسة تربوية مستقلة تستمد الدعم من داخل كيانها، من خلال تأهيل العاملين فيها وتوفير كافة الوسائل المعينة على القيام بهذا الدور، من حيث التخطيط والتنفيذ وتأهيل المدرسين من دخل المدرسة لسد الاحتياجات التدريبية لمسابقاتها".

وعرّفه البلوي والحضرمي (٢٠٢١، ٥١٥) بأنه: "أحد المشروعات التطويرية التي تعطي مدارس التعليم العام للبنات استقلالية اتخاذ قراراتها بشأن النمو المهني، من خلال المدرسة كوحدة تدريب بداخلها لتلبية احتياجات فريق العمل فيها وباستثمار طاقاتها البشرية".

ومن واقع طرح مفهوم توظيفين التدريب العام، وصولاً لمفهوم توظيفين التدريب في المدارس، نجد أن مفهوم التوظيفين بالمدارس يعتمد على عدة مرتكزات التطوير المهني للكادر التعليمي والإداري؛ التوظيفين المحلي التدريب، بأن يكون المدرّب والمتدرب من نفس المدرسة أو المدينة؛ تلبية الاحتياجات المدرسي؛ استثمار الموارد البشرية من خلال صناعة المدرّبين.

من الممكن تقسيم غايات التوطين التدريبي إلى غايات استراتيجية تتمثل في الارتقاء بالمهارات البحثية العلمية من خلال انتقاء المدرس لأحسن مصادر التربية والمعرفة، ووعي المدرسين بالمهارات التكنولوجية، وخبرات القياس والتقييم، والوقوف على الغايات التعليمية والتعلمية. كما تشمل الغايات الاستراتيجية تطوير مستوى المدرسين ومهاراتهم العملية، ورفع الروح المعنوية لديهم، والانتقال بالمدارس إلى مراكز تعليمية وتعليمية في آن معاً، وتطوير التوجهات الإيجابية للمدرسين تجاه مدارسهم، لا سيما المعينين حديثاً منهم (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

أما بالنسبة لغايات التوطين التدريبي ذات العلاقة بالثقافة المدرسية، فيجب أن تكون على علاقة بالمناخ المحيط بها؛ ولهذا يتعين الأخذ بالاعتبار الغايات المتصلة بالخصوصية الثقافية للمدرسة. وتتصل غايات التوطين التدريبي كذلك بغايات نظام التعليم الذي يمثل الحافز الرئيس لاهتمامات المدرسين بالارتقاء بمستوياتهم. ومن ثم، يتعين إيلاء اهتمام بعناصر تلك الثقافة كواحدة من الدوافع الهامة للارتقاء والتطوير المهني، وتمكين المدرسين من الاختراع والابتكار في مجالات عملهم، والارتقاء بمستوياتهم العملية، ورفع مستوى ثقافة المدرسين بطرق التدريب المعاصرة، وإطلاعهم على طرائق التعليم والتكنولوجيا المتطورة للتدريس (أبلوي والحضرمي، ٢٠٢١، ٥٢٢).

أيضاً يمكن توضيح الهدف العام والأهداف الفرعية للمشروع كما وردت على موقع وزارة التعليم (٢٠١٦) كالتالي:

• الهدف العام للمشروع:

يهدف المشروع إلى تمكين المدرسين من الخبرات والمهارات التي تمكنهم من الاستفادة من المستجدات المعرفية والتكنولوجية والنظرية، وكذا المعلومات حول التربية والإدارة، والارتقاء باستعمالها في وظائفهم وممارساتهم التعليمية والتدريبية.

• الأهداف التفصيلية:

- تحسين البرامج التدريبية للمدرسين والمدرسات.
- المساعدة على خلق حلول للمشاكل المتصلة بالبعد الجغرافي للمدارس عن مقار التدريب.
- توفير برامج التدريب النوعية خلال الفترات الصباحية بدون تأثير سلبي على استمرار يوم الدراسة.
- الاشتراك في الوقوف على احتياجات التدريب للعاملين بالمدارس.
- قياس تأثير العملية التدريبية للمدرسين المشتركين في برامج التدريب المركزية.
- المساعدة في تعزيز مشروعات التطوير الوظيفي للمدرسين.
- كذلك، إضافة إلى الأهداف التي تم طرحها من قبل وزارة التعليم للمشروع، هناك بعض الدراسات المحلية التي أكدت على مجموعة من الأهداف الخاصة بالمشروع:
- فقد أشارت دراسة عبد اللاه (٢٠١٦) إلى مجموعة من الأهداف يسعى مشروع توطين التدريب إلى تحقيقها بالمدارس، كالتالي:

- المحافظة على خصوصية المدرسة: فلكل مدرسة وبيئتها خصوصية تميزها عن غيرها من حيث طبيعة المجتمع، واتصال العملية التدريبية بالبيئة المدرسية والبيئة المحيطة يجعلها أكثر نجاحاً؛ لذلك كان لا بد من وضع خصوصية المدرسة في الاعتبار عند تنفيذ المشروع.
- ارتباط أهداف المشروع بأهداف النظام التعليمي: حيث يتم تشجيع المعلمين على تطوير أنفسهم؛ لذلك لا بد من استخدام الثقافة المجتمعية والتنظيمية كمحفز للمعلمين إلى تطوير أنفسهم مهنيًا، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو التدريب.

- تحقيق أهداف استراتيجية: يتم من خلالها تحقيق بعض الأهداف التنموية الخاصة بالمدرسة والمعلمين، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- تنمية مهارات البحث العلمي لدى المعلمين من خلال البحث عن المحتوى وإعداد الحقائق التدريسية من خلال المصادر التربوية والتخصصية.
- إلمام المعلمين بالمهارات التكنولوجية، ومهارات التقويم.
- رفع الروح المعنوية للمعلمين داخل بيئة العمل.
- تحويل المدرسة إلى بيئة خاصة بالتعليم والتعلم للطلاب والمعلمين؛ تطويراً لدور المدرسة.
- تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة، وتحسين مستوى شعورهم بالرضا والارتباط الوظيفي.

وذكرت دراسة الشهري (٢٠١٨) أن مشروع توطين التدريب بالمدارس يستهدف تزويد المعلمين بالمعارف والمهارات، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، مع الوضع في الاعتبار الفروق الفردية بين المعلمين من ذوي الخبرات وأولئك الجدد، وتقويم البرامج التدريبية بهدف تحسينها، وارتباط المشروع بتحسين قدرة العاملين على الابتكار والإبداع وحل المشكلات؛ وذلك لتحقيق هدف عام، وهو التنمية المهنية للمعلمين.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة أحمد (٢٠١٧) من أن التنمية المهنية داخل المدارس تستهدف رفع مستوى كفايات المعلمين، وتزويدهم بالمهارات من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي الخاص بالمدارس، وتنمية التعلم الذاتي الذي يمكن المتدربين من اكتشاف قدراتهم، وتوجيه العملية التعليمية من خلال تحسين الاتجاهات الإيجابية للمعلمين، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والفنية والمعرفية.

وترى الباحثة أن مشروع توطين التدريب، يعد أحد أكثر المشروعات التي أكدت عليها وزارة التعليم السعودية كضرورة. بيد أن المشروع يواجه في تنفيذه عدداً من الصعوبات تحول دون تحقيق أهدافه، وتقود إلى صعوبة تحقيق غاياته، ويعود هذا لبعض الأسباب التي تتعلق بتنفيذه، وربما تشمل تلك الصعوبات عزوف المدربات عن القيام بالتدريب لأسباب فنية وإدارية، أو لأسباب تتعلق بهن شخصياً.

• إجراءات تنفيذ مشروع نوطين التدريب في المدرسة:

- توجد مجموعة من الأساليب والطرق التي تتبعها وزارة التعليم من أجل تنفيذ المشروع، وهذا ما ذكرته (البوابة الإلكترونية للتدريب والابتعاث، ٢٠٢٢) كالتالي:
- أساليب توطين التدريب: يمكن اللجوء إلى الطرائق والوسائل المتطورة في المجال التدريبي، ويقوم أخصائيو التدريب بتنفيذ برامج التدريب بطريقة فردية أو جماعية، وفقاً لما يلي:
- الفردي: ويتم تطبيق برامج التدريب بطريقة فردية لكل مدرس على حدة حسب وقت فراغ المدرس، وتكون على شكل محاضرات وورش عمل.
- الجماعي: حيث يتم تطبيق برامج التدريب بطريقة جماعية، وكذلك تأخذ شكل المحاضرات وورش العمل.
- الطرق والأساليب المستخدمة: الحديث المباشر، ويشمل: المحاضرات والندوات والموائد المستديرة، والتداول والنقاشات، ودراسة الحالات المختلفة، وقدرح الأذهان، وتمثيل الأدوار.

• تشكيل لجنة مشروع نوطين التدريب في المدرسة:

يتم تكوين لجنة من مدرسي المدرسة تضم الآتي (وزارة التعليم، ٢٠١٦):

- المدير المدرسي (رئيساً).
- الوكيل المدرسي (نائباً للرئيس).

- ◀ أخصائي التدريب (مقررًا).
- ◀ مدرس من التخصصات العلمية (عضوًا).
- ◀ مدرس من التخصصات النظرية (عضوًا).

• تحديد متطلبات مشروع توظيف التدریب بالمدارس:

- حتى يتم تطبيق مشروع توظيف التدریب في المدارس لا بد من تحديد مجموعة المتطلبات التي يجب توافرها، وتمكنها من تحقيق أهدافها. ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي (النفعي، ٢٠١٥، ٤٤)، (الشريفي، ٢٠١٧، ٤٥)، (البلوي والحضرمي، ٢٠٢١، ٥٢٣):
- ◀ المتطلبات البشرية: وتتضمن إعداد أخصائي التدریب من العاملين بالمدرسة؛ وذلك بتأهيله كمدرّب معتمد خاص بمدرسة أو مجموعة من المدارس أو مرحلة دراسية. كذلك تحديد مسؤول للدعم الفني يختص بالتجهيزات الفنية والصيانة، ومنسق البرامج التدريبية، ومسؤول الأداء والتقييم، ومسؤول إعلامي.
 - ◀ المتطلبات المادية: تشمل توفير القاعات المجهزة، والأثاث والتقنيات والأجهزة اللازمة للعرض والوسائط.
 - ◀ المتطلبات الفنية: تشمل إنتاج وإعداد أدوات يتم من خلالها تحديد الاحتياجات كالبحوث الإجرائية والاستطلاعات العامة، وإعداد الأوراق والمواد العلمية والشهادات، وتحديد معايير وبرامج تأهيل للمدرّبين، وتصميم قاعدة بيانات للمدرّبين والمدرّبين، وتحديد المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية، وتهيئة العاملين بالمدرسة لتقبل عملية التوظيف والتكيف.
 - ◀ المتطلبات الإدارية: تشمل: إعداد الخطط والاستراتيجيات التدريبية، اعتماد نموذج محدد لتنفيذ خطوات التدریب، تحديد أدوار القائمين على عملية التدریب، والهيكل التنظيمي لاتخاذ القرارات، منح الصلاحيات لإدارة المدرسة من أجل القدرة على حل المشكلات وتحسين العمل.

• أسباب عزوف مدرّبات مشروع توظيف التدریب

- ◀ تشير إحصائيات مركز التدریب والابتعاث (٢٠٢٢) إلى أن المدرّبات اللواتي استطعن إنهاء التدریب لأربعة برامج سنوياً فقط (٥٦٠) مدرّبة من أصل (١٣٥٧) مسجلات كمدرّبات في البرنامج. وهذا يشير إلى أن ليس كل المدرّبات المستمّرات في البرنامج وعددهن (٧٨٦) استطعن أن يتّمنّ إنجاز أربعة برامج تدريب سنوياً،
- ◀ أن نسبة كبيرة من المدرّبات المسجلات في مشروع توظيف التدریب انسحبن من البرنامج، حيث بلغت هذه النسبة (٤٢%) من إجمالي المدرّبات، وهذا يشير إلى عزوف المدرّبات عن مشروع توظيف التدریب؛ مما يؤكد وجود مشكلة واضحة تلزم المعالجة الفورية، بمقارنة نسبة المدرّبات المنسحبات مع المدرّبات المستمّرات في مشروع توظيف التدریب.
- ◀ تستنتج الباحثة أن نسبة العزوف عن التدریب المرتفعة، قد تكون لأسباب فنية، أو إدارية، أو شخصية؛ وبالتالي تنعكس هذه النسبة على عدد البرامج المنفّذة في مشروع توظيف التدریب، بالرجوع لإحصائية يتبين عدد البرامج التدريبية المنفّذة منذ انطلاق مشروع توظيف التدریب، وحتى عام ١٤٤٣هـ:

• أولاً: الأسباب الإدارية لعزوف مدرّبات مشروع توظيف التدریب بالمدارس:

- أهم المعوقات الإدارية الخاصة بمشروع توظيف التدریب والتي يمكن من خلالها استنتاج أهم الأسباب الإدارية لعزوف المدرّبات عن البرنامج وارتفاع نسبة انسحابهن، ويمكن توضيحها كالتالي (العتيبي، ٢٠١٧):
- ◀ عدم صحّة هيكل تنظيم إدارات التدریب داخل المدرسة وتحديد الصلاحيات.
 - ◀ عدم توافر ميزانيات خاصة لبرامج التدریب وتحفيز المدرّبات.

- ◀ نقص التنسيق الملائم بين مختلف الإدارات.
- ◀ عملية ترشيح المدربين والإشراف عليهم وتقييمهم لا تتم وفقاً لأسس ومعايير موضوعية.
- ◀ الاعتناء بالكم دون الكيف ومخرجاته في البرامج التدريبية.
- ◀ عدم وضوح الرؤية الكاملة عند عدد من المدارس؛ بسبب حداثة خبراتها في المجال، فهي تعمل وفقاً لأسلوب "التجريب العملي للبرامج التدريبية" مع المدربين.
- ◀ انخفاض مستوى التأهيل الوظيفي العام للمدربين.
- ◀ الضعف الكمي والنوعي للجهاز الفني والتنفيذي لبرامج التدريب.
- ◀ ندرة المتخصصين في تصميم برامج التدريب.
- ◀ ضعف مشاركة المدرب في تطوير المادة التدريبية.

وقد تمت دراسة البلوي والحضرمي (٢٠٢١) مجموعة من التوصيات التي يتم من خلالها التغلب على بعض المعوقات الإدارية الخاصة بالمدربات، زيادة الدعم المادي الموجه لعملية التدريب بالمدارس من أجل تحفيز المدربات، وأن تكون هناك مصادر متنوعة لهذا الدعم، ويمكن ذلك بإتاحة الصلاحيات لمشاركة القطاع الخاص في البرامج التدريبية بمقابل مادي، وكذلك تخصيص إدارات التعليم الدعم المادي والمعنوي؛ لتشجيعهن على الإبداع والتميز والاستمرار بالمشروع. بالإضافة إلى إلحاق أخصائي التدريب بدورات إعداد المدربين المتطورة، والمشاركة في المؤتمرات والمؤسسات الخاصة بالتدريب المحلية والعربية.

إن الدراسة الحالية نوقش من خلالها أهم الأسباب الإدارية لعزوف المدربات لمشروع توظيف التدريب بالمدارس، كنقص الكادر الإداري المساند لمدربة التوظيف، وقلة الوقت المتاح لدراسة الحقيقية قبل التدريب، وضعف توفير البيئة الملائمة للتدريب، ولا يوجد نظام إلزامي للالتحاق بالبرامج التدريبية، وضعف التنسيق بين مديرة المدرسة ومتدربات برنامج التوظيف، وقصور في العلاقة بالمديرة يعوق العمل لمدربة برنامج التوظيف، وضعف في كفاءة الجهات الإشرافية على البرنامج التدريبي توظيف، وقلة الاستفادة من التدريب بسبب زيادة عدد متدربات مشروع التوظيف.

• ثانياً: الأسباب الفنية لعزوف مدربات مشروع توظيف المدربين بالمدارس:

وضحت دراسة النفعي (٢٠١٥) أهم المتطلبات الفنية التي يجب توافرها لاستمرار مشروع توظيف التدريب بالمدارس، وهي التي ترتبط بالتجهيزات والأدوات التدريبية المختلفة، وحاجة برامج التدريب عند وضعها أو الارتقاء بها أو تقييمها إلى قواعد علمية واضحة وصحيحة، وتيسير الاتصال والتفاهم لاختلاف وميول وثقافة المدربين، وتوفير الكتب والمراجع الدراسية، وإتاحة الإمكانيات المادية عن تلبية حاجات التدريب المختلفة، وتوفير نظام صيانة الأجهزة المستخدمة في التدريب.

كذلك قدمت دراسة البلوي والحضرمي (٢٠٢١) مجموعة من التوصيات التي يتم من خلالها تلبية المتطلبات الفنية والتغلب على المعوقات، كتوظيف مفهوم مجتمعات التعلم المهني ونشره في المدرسة، تدريب المعلمات على استخدام تقنيات التدريب بصورة فعالة، اعتماد الأساليب التدريبية الحديثة والابتعاد عن الأساليب التقليدية، استثمار التكنولوجيا في العملية التدريبية وإمكانية تنفيذها عن بعد، وإتاحتها بصورة غير متزامنة للاستفادة، الاعتماد على الأنشطة التدريبية وورش العمل، تجهيز الأوراق كالشهادات وكشوف الحضور وأدوات التقويم بشكل مسبق وتطويرها وتحسينها بشكل مستمر، تعاون فريق من المدرسة في الإعداد للبرنامج التدريبي وعدم اقتصار المهام على مديرة المدرسة والمدرسة.

وترى الباحثة أن الدراسة الحالية نوقش من خلالها أهم الأسباب الفنية لعزوف المدربين لمشروع توظيف المدربين بالمدارس كضيق الوقت بما لا يكفي لأداء المهام التدريبية، وضعف تحديد الاحتياجات التدريبية لمتدربين برنامج التوظيف، وطول المدة الزمنية لجلسات البرنامج التدريبي، وقلّة توافق برامج التدريب مع توجهات المشرفات التربويات، وارتباط محتوى البرامج بالواقع التعليمي، وضعف تطوير قدرات المدربين لحل المشاكل العملية والتعليمية، واستخدام أساليب تقليدية في التدريب، ووجود ضعف في تصميم حقائب البرامج التدريبية، وأهداف البرامج التدريبية غير واضحة.

• ثالثاً: الأسباب الشخصية لعزوف مدربين مشروع توظيف المدربين بالمدارس:

ناقشت دراسة نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٧) أهم المعوقات الشخصية الخاصة بالتدريب، حيث تم تصنيفها إلى معوقات خاصة بالمتدربين ومعوقات خاصة بالمدرسين كالتالي:

• مشكلات المدربين والعاملين بالتدريب:

- ◀ نقص اشتراك المدربين في الارتقاء بالمنهج (وضع المنهج) بما يدفع المدرب إلى تقديم المادة بطريقته الخاصة، أو يكون غير قادر على تقديم البرامج بالشكل الذي يحقق أهدافه الخاصة.
- ◀ قلّة مستويات التأهيل المهني العام للمدربين. فبعضهم إما جديد على مهنة التدريب، أو يكون مكرهاً عليها؛ بسبب احتياج مؤسسة التدريب الماسة إليهم، وبعضهم الآخر صار مدرباً بأوراقه الدراسية التي تحوي قدرات يفترض أن يتمتع بها، وهو ما يخالف الواقع.
- ◀ عدم الإخلاص في التدريب، ونقص الحرص على المتدربين، والاهتمام بإمدادهم بالجديد من المعارف والمعلومات والخبرات اللازمة لهم في أدائهم المهني.
- ◀ تضعف الكفاءة المهنية وعدم التمكن من تقنيات التدريب من جانب القائمين على برامج التدريب.
- ◀ تضعف الإدراك بأصول التدريب بين عدد من القائمين على التدريب والتربويين؛ بما يقلل من مدى الاستفادة منهم كمصدر رئيس من أهم مصادر الوقوف على متطلبات التدريب.

• مشكلات المدربين:

- ◀ ربط مصطلح التدريب عند بعض المتدربين بالمكافآت المالية والترقي.
- ◀ عدم الحرص واللامبالاة لدى بعض المتدربين؛ وهو ما يؤدي إلى افتقارهم إلى كامل تركيزهم للحصول على الخبرات التدريبية اللازمة.

وترى الباحثة أن الدراسة الحالية نوقش من خلالها أهم الأسباب الشخصية لعزوف المدربين لمشروع توظيف المدربين بالمدارس، كضعف قدرة المعلمة للجمع بين عملها كمعلمة وإعمالها كمدرسة التوظيف، وتغير الوضع الوظيفي للمدرسة كالانتقال أو الترقية، أو التقاعد، والمعاناة الصحية لبعض مدربات التوظيف، وضعف تلبية احتياجات مدرسة التوظيف من هذه البرامج التدريبية، وضعف الدافعية تجاه تنفيذ البرامج التدريبية، وضعف القدرة على تحويل ما تمّ التدريب عليه إلى واقع ملموس، والبرامج التدريبية لا تصقل مهارات متدربين برنامج التوظيف، وقلّة الاقتناع بالمعلومات المهنية المستفادة عن البرنامج التدريبي، وامتناع المدرسة عن تنفيذ بعض الحقائب التدريبية.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي مناسباً للدراسة لملائمته للدراسة الحالية.

• مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدربات في المدارس الحكومية المطبقة لبرامج توظيف التدريب في مدينة الرياض والبالغ عددهن (١١٤٢) مدربة. بناء على عدد مجتمع الدراسة، تم تحديد حجم عينة عشوائية بسيطة للدراسة مكونة من (٢٨٨) مدربة توظيف

• أداة الدراسة:

تمشياً مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته.

• بناء أداة الدراسة [الاستبانة في صورتها الأولية]

ولبناء هذه الاستبانة اتبع الباحث في الخطوات التالية:

تحديد المحاور والأبعاد، وصياغة العبارات، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة من رسائل الماجستير والدكتوراه، والأبحاث المنشورة في المجالات المعتمدة، والمقالات المنشورة والتي تناولت مشروع توظيف التدريب بالملكة العربية السعودية، والرجوع إلى أدوات الدراسات السابقة لصياغة العبارات كدراسة (٢٠١٦)، العتيبي (٢٠١٧)، الشريفي (٢٠١٧)، الجمعان (٢٠١٩)، ملطاني (٢٠١٩)، البلوي والحضرمي (٢٠٢١)، الحربي (٢٠٢١).

• رابعاً: صدق أداة الدراسة [validity]

• الصدق الظاهري [صدق المحكمين]:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين بلغ قوامهم (١٣) محكماً، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور والبعد الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون.

• صدق وثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لجميع فقرات الاستبانة وابعادها، وجميع معاملات ارتباط المحاور دالة عند مستوى (٠.٠١) مما يدل على صدق الاستبانة، وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ، الثبات لمحاور أداة الدراسة مرتفعة إذ تراوحت بين (٠.٨٠-٠.٩٢) كما بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداة (٠.٩١-٠.٩٢).

• الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

معامل الارتباط بيرسون "person Correltion": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
معامل ألفا كرونباخ (Cronch' lph): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية.

المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها.

• نتائج الدراسة ومناقشتها ونفسيرها:

• النتائج المتعلقة باجابة السؤال الأول: ما الأسباب الفنية لعزوف مدربين مشرّع نوطين التدريب

في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدربين؟

قامت الباحثة باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على بنود السؤال الأول من المحاور الأول، وجاءت النتائج كما في الجدول (١):

جدول (١) بُعد الأسباب الفنية

م	الأسباب الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣	الوقت لا يكفي لأداء المهام التدريبية	٣.٧٣	١.٢	مرتفعة	١
٤	ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية لتدريبات برنامج التوظيف	٣.٥٤	١.٢	مرتفعة	٢
٢	طول المدة الزمنية لحلقات برامج التدريب	٣.٧٣	١.١	مرتفعة	٣
٦	قلة توافق برامج التدريب مع توجهات المشرفات التربوية	٣.١٩	١.١	مرتفعة	٤
١	ارتباط محتوى البرامج بالواقع التعليمي	٣.٧٦	١.٢	مرتفعة	٥
٧	ضعف تطوير قدرات المدربين لحل المشاكل العملية والتعليمية	٣.٠٧	١.٢	متوسطة	٦
٥	استخدام أساليب تقليدية في التدريب	٣.٤٣	١.٢	متوسطة	٧
٨	وجود ضعف في تصميم حقائب البرامج التدريبية	٢.٧٤	١.١	متوسطة	٨
٩	أهداف البرامج التدريبية غير واضحة	٢.٤٤	١.٢	منخفضة	٩
إجمالي البعد الأول الأسباب الفنية		٣.٢٩	٠.٩٥	متوسطة	

يتضح من الجدول (١) ما يلي: تكون بُعد الأسباب الفنية من (٩) عبارات جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر مدربين التوظيف بدرجات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، وهذا دليل على أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد الدراسة. تراوح المتوسط الحسابي لبُعد الأسباب الفنية بين (٢.٤٤) وبين (٣.٧٣).

جاءت العبارة (٣) وهي: "الوقت لا يكفي لأداء المهام التدريبية" بالمرتبة الأولى في العبارات التي تقيس الأسباب الفنية لعزوف المدربين عن التدريب، وبدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٦) بانحراف معياري قدره (١.٢)، وهي بذلك تمثل أهم أسباب العزوف والانسحاب للمدربين، وتعزو الباحثة ذلك إلى التزام المدربين بالحصص الدراسية، بالإضافة للقيام بمهام التدريب مما يزيد من أعباء العمل التي تكلف بها، وبذلك لا يتوافر لديها الوقت الكافي لإعداد الحقائب التدريبية وتنفيذها، إضافة إلى تطبيق نظام الثلاث فصول دراسية جعل دوام المعلم والطالبة في نفس التوقيت؛ حيث كانت تطبق البرامج التدريبية في الأسبوع الأول والأخير من كل فصل دراسي، وأن ضيق الوقت لعملية الإعداد والتنفيذ يمثل المشكلة الأكبر، إضافة إلى أن هيكل فريق التوظيف داخل المدرسة جعل أغلب الأعباء تقع على عاتق المدربة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجمعان (٢٠١٩م) التي توصلت نتائجها إلى أن أبرز التحديات التي تواجه مشروع توظيف المدربين هي ارتفاع أنصبة الحصص الدراسية للمعلمين مما يؤثر على إيجاد الوقت المناسب لهم لإقامة الدورات التدريبية. ودراسة (Erawan 2015) التي أشارت نتائجها إلى أن من أهم معوقات برامج تدريب المعلمين بالمدارس بالولايات المتحدة الأمريكية توفير الوقت الكافي لتنفيذ البرامج التدريبية.

جاءت العبارة (٤) وهي: "ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية لمدربات برنامج التوطين"، بالمرتبة الثانية في العبارات التي تقيس الأسباب الفنية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٣) بانحراف معياري قدره (١.١)، وهي بذلك تعد من أهم أسباب العزوف والانسحاب للمدربات، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف تدريب المدربات على إعداد أدوات حصر الاحتياجات التدريبية كالأستطلاعات والمقابلات، تحليل المنظمة، تحليل المهام، تحليل الأفراد وغيرها من الأدوات، كذلك ضعف الدراسات التي تتناول الاحتياجات التدريبية للمعلمات في التخصصات المختلفة والجانب التعليمي والتربوي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠١٤)؛ حيث توصلت نتائجها ضعف ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات الواقعية للمدارس، ودراسة الشرفي (٢٠١٧) التي أكدت على أهمية تحديد الاحتياج التدريبي وتقييم أثر التدريب، ودراسة الجمعان (٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى من أهم متطلبات التوطين تحديد الاحتياجات المهنية ووضع خطط علاجية وتطويرية لمنسوبات المدرسة، ودراسة Ulla & Winitkun (2018) التي أكدت نتائجها أن من أهم معوقات برامج تدريب المعلمين بالمدارس عدم مشاركتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

في حين جاءت أقل العبارات كما يلي:

جاءت العبارة (٨) وهي: "وجود ضعف في تصميم حقائب البرامج التدريبية"، بالمرتبة الثامنة قبل الأخيرة من العبارات التي تقيس الأسباب الفنية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة موافقة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٤) بانحراف معياري قدره (١.١)، وتعزو الباحثة ذلك إلى تدريب المدربات ضمن البرنامج التدريبي التأهيلي لأخصائيي التدريب لمدة خمسة أيام على إعداد الحقائب التدريبية؛ ولذلك يعد هذا السبب غير مؤثر على أسباب عزوف وانسحاب المدربات من المشروع، إضافة إلى تقديم تدريبات متخصصة في إعداد الحقائب التدريبية للمدربات مما جعلهن متقنين لهذه المهارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ملطاني (٢٠١٩)؛ حيث أكدت نتائجها أن من أهم الممارسات التدريبية التي يتبعها مدربو المعلمين بالمدارس إعداد وتصميم الحقائب التدريبية وتحديد أهدافها، واختلفت مع نتائج دراسة Ulla & Winitkun (2018) التي أشارت نتائجها إلى أن من أهم معوقات برامج تدريب المعلمين في تايلاند ضعف جودة الحقائب التدريبية.

جاءت العبارة (٩) وهي: "أهداف البرامج التدريبية غير واضحة"، بالمرتبة التاسعة والأخيرة في العبارات التي تقيس الأسباب الفنية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٤) بانحراف معياري قدره (١.٢)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تدريب المدربات على صياغة أهداف البرامج التدريبية كأحدى مراحل إعداد الحقائب؛ حيث إن أهداف البرامج التدريبية يتم تحديدها مع كل برنامج تدريبي، وبالتالي قد لا يكون هذا من الأسباب الفنية المؤثرة على عزوف وانسحاب المدربات من المشروع، وبذلك تكون أهداف البرامج التدريبية واضحة لإدارة المدرسة والمعلمات حتى تلبي احتياجاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة ملطاني (٢٠١٩)؛ حيث أكدت نتائجها أن من أهم الممارسات التدريبية التي يتبعها مدربو المعلمين بالمدارس إعداد وتصميم الحقائب التدريبية وتحديد أهدافها، واختلفت مع نتائج دراسة Ulla & Winitkun (2018) التي أشارت نتائجها إلى أن من أهم معوقات برامج تدريب المعلمين في تايلاند ضعف جودة الحقائب التدريبية.

**• النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني: ما الأسباب الإدارية لعزوف مدربين مشروع توظيف
التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدربين؟
جدول (٢) بُعد الأسباب الإدارية**

م	الأسباب الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢	نقص الكادر الإداري المساند لمدرسة التوظيف.	٣.٩٧	١.١	مرتفعة	١
٤	ضعف في كفاءة الجهات الإشرافية على البرنامج التدريبي توظيف.	٣.٧٧	١.٢	مرتفعة	٢
٣	ضعف توفير البيئة الملائمة للتدريب.	٣.٧٣	١.٢	مرتفعة	٣
٨	غياب نظام إلزامي لالتحاق بالبرامج التدريبية.	٣.٧٢	١.٢	مرتفعة	٤
٦	ضعف التنسيق بين مديرية المدرسة ومدربات برنامج التوظيف	٣.٠٧	١.٣	متوسطة	٥
٩	قصور في العلاقة بالمديرية بعقود العمل لمدرسة برنامج التوظيف.	٣.٠٥	١.٢	متوسطة	٦
٧	قلة الالتزام بموعد بداية ونهاية البرنامج التدريبي.	٣.٠٢	١.٣	متوسطة	٧
٥	قلة الوقت المتاح لدراسة الحقيقية قبل التدريب.	٢.٧٦	١.٢	متوسطة	٨
١	قلة الاستفادة من التدريب بسبب زيادة عدد مدربات مشروع التوظيف.	٢.٥٢	١.١	منخفضة	٩
إجمالي البعد الثاني الأسباب الإدارية		٣.٣٠	٠.٨٢	متوسطة	

يتضح من الجدول (٢) ما يلي: تكون بُعد الأسباب الإدارية من (٩) عبارات، جاءت الإجابة عنها من وجهة مدربات التوظيف بدرجات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، وهذا دليل على أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد الدراسة. تراوح المتوسط الحسابي لبُعد الأسباب الإدارية بين (٢.٥٢) وبين (٣.٩٧).

جاءت العبارة (٢) وهي: "نقص الكادر الإداري المساند لمدرسة التوظيف"، بالمرتبة الأولى في العبارات التي تقيس الأسباب الإدارية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٧) بانحراف معياري قدره (١.١)، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وضوح مهام ومسؤوليات العاملين في مشروع توظيف التدريب بالدليل التنظيمي، وأنه على الرغم من تشكيل لجنة لمشروع توظيف التدريب تتكون من خمس أفراد إلا أن مهام تنفيذ البرامج التدريبية تتحملها مدرسة التوظيف، مما يزيد من أعباء العمل عليها، ويجعل لديها رغبة في الانسحاب من البرنامج. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٤) التي أشارت إلى ضعف الهيكل التنظيمي المشرف على توظيف التدريب في المدارس، وعدم وضوح مهامه، وضعف الإمكانيات المادية للمدارس، ودراسة أن Ahn (2017) التي أظهرت وجود حاجة للدعم الإداري لعمليات التدريب في المدرسة من خلال تمكين المعلمين وزيادة التقارب بينهم وتعيين مساعدين لبرامج توظيف التدريب، ودراسة الشرفي (٢٠١٧) التي أكدت نتائجها وضوح أهداف ومهام وآلية توظيف التدريب لكافة المعنيين مع التركيز على عنصر المشاركة الفاعلة.

جاءت العبارة (٤) وهي: "ضعف في كفاءة الجهات الإشرافية على البرنامج التدريبي توظيف"، بالمرتبة الثانية في العبارات التي تقيس الأسباب الإدارية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٦) بانحراف معياري قدره (١.٢)، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود دليل تنظيمي، ومتابعة من الجهات المشرفة على البرامج التدريبية، والتي تتمثل في مركز التدريب والابتعاث، إضافة كثرة عدد المدارس وقلة عدد المشرفين عليها؛ حيث تتبع جميع مدارس مدينة الرياض مكتب إدارة التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باندرا (2018) Bandara التي توصلت إلى أن مديري المدارس ساهموا في تطوير برامج ذات جودة عالية بتنمية المهارات المهنية والاجتماعية والثقافية لدى المعلمين، ودراسة Arani (2016) التي توصلت نتائجها إلى أن التطوير المهني من خلال تدريب المعلمين اليابانيين بالمدارس أثناء الخدمة يمكن وصفه بالتنمية المهنية المستدامة.

في حين جاءت أقل العبارات كما يلي:

جاءت العبارة (٥) وهي: "قلة الوقت المتاح لدراسة الحقيقية قبل التدريب"، بالمرتبة الثانية في العبارات التي تقيس الأسباب الإدارية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٧) بانحراف معياري قدره (١.٢)، وتعزو الباحثة ذلك لضيق وقت المدربة كون أنها معلمة ومدربة وتتكلف بمهام الوظيفتين كذلك ضعف التنسيق بين الجهات المشرفة على لجنة المشروع والمدربة لتهيئتها لتقديم البرنامج، وبالتالي قد لا يكون هذا من الأسباب الإدارية المؤثرة على عزوف وانسحاب المدربات من المشروع، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٤)؛ حيث أكدت نتائجها على ضرورة الاستعانة بجهات متخصصة للتدريب ترجع إليها الإدارة المدرسية عند تصميم وتطوير البرامج التدريبية، ودراسة النضيعي (٢٠١٥) التي توصلت نتائجها أن من أهم المعوقات زيادة أعباء العمل على المدربات، إضافة إلى مهام إعداد الحقائق وضيق الوقت، ودراسة الشرفي (٢٠١٧) التي أكدت نتائجها أنه من أجل نجاح مشروع توظيف التدريب يجب العمل وفق خطة مدروسة ومعايير واضحة، ودراسة الجمعان (٢٠١٩) التي توصلت لأبرز التحديات التي تواجه توظيف التدريب هو تكليف المدربات بمهام مختلفة وأعباء كثيرة.

جاءت العبارة (١) وهي: "قلة الاستفادة من التدريب بسبب زيادة عدد متدربات مشروع التوظيف"، بالمرتبة التاسعة والأخيرة، في العبارات التي تقيس الأسباب الإدارية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٢) بانحراف معياري قدره (١.١)، وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب بعض المتدربات عن البرامج التدريبية أو انشغالهن بمهام عملهن، مما يجعل لديهن صعوبة في الحضور، وبالتالي قد لا يكون عدد المتدربات كبيراً في البرنامج التدريبي، وبالتالي قد لا يكون هذا من الأسباب الإدارية المؤثرة على عزوف وانسحاب المدربات من المشروع؛ لذلك جاءت درجة الموافقة على هذا السبب (منخفضة)، وأنه لا يمثل سبباً إدارياً قوياً لعزوف المتدربات عن مشروع توظيف التدريب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجمعان (٢٠١٩)؛ حيث أكدت نتائجها على أن أبرز التحديات التي تواجه مشروع توظيف التدريب: كثرة الغياب المتدربات. ودراسة Ulla & Winitkun (2018) التي توصلت نتائجها أن من أهم التحديات التي تواجه برامج تدريب المعلمين التاييلاند بالمدارس، عدم تفريغ المتدربين والمدرسين من أعمالهم ومهامهم الوظيفية خلال فترة البرامج التدريبية؛ وذلك تسبب في ضعف الحضور، وضعف الحوافز المادية المقدمة لهم، وعدم مشاركة المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط لها مسبقاً، مما يجعلها لا تتناسب مع رغباتهم.

• النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث: ما الأسباب الشخصية لعزوف مدربات مشروع توظيف التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدربات؟

جدول (٣) بُعد الأسباب الشخصية

م	الأسباب الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	ضعف التحفيز المادي لمدربات التوظيف في المدارس.	٤.٠٥	١.١	مرتفعة	١
٨	ضعف الدعم والتوجيه من مركز التدريب والابتعاث للمدربات.	٣.٧٢	١.٢	مرتفعة	٢
٩	المعاناة الصحية لبعض مدربات التوظيف.	٣.٥٧	١.١	مرتفعة	٣
٣	ضعف تلبية احتياجات مدربة التوظيف من هذه البرامج التدريبية.	٣.٤٣	١.٢	مرتفعة	٤
٥	ضعف الدافعية تجاه تنفيذ البرامج التدريبية.	٣.٣٤	١.٢	مرتفعة	٥
٦	ضعف القدرة على تحويل ما تم التدريب عليه إلى واقع ملموس.	٣.٣٣	١.٢	متوسطة	٦
٤	البرامج التدريبية لا تصقل مهارات متدربات برنامج التوظيف.	٢.٩٨	١.٢	متوسطة	٧
٢	قلة الاقتران بالمعلومات المهنية المستفادة عن البرنامج التدريبي.	٢.٩٢	١.٢	متوسطة	٨
٧	تغير الوضع الوظيفي للمدربة كالانتقال أو الترقية، أو التقاعد.	٢.٦٤	١.١	متوسطة	٩
	إجمالي البعد الثالث الأسباب الشخصية	٣.٣٤	٠.٨٣	متوسطة	

يتضح من الجدول (٣) ما يلي: تكون بُعد الأسباب الشخصية من (٩) عبارات جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر مدربات التوطين بدرجات (متوسطة، مرتفعة)، وهذا دليل على أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد الدراسة. تراوح المتوسط الحسابي لبُعد الأسباب الشخصية بين (٢.٦٤) وبين (٣.٧١).

جاءت العبارة (١) وهي: "ضعف التحفيز المادي لمدربات التوطين في المدارس"، بالمرتبة الأولى في العبارات التي تقيس الأسباب الشخصية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٥) بانحراف معياري قدره (١.١)، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود أي حافز مادي خاص بمدربة التوطين، وأن الأمر يُترك تقديراً لمديرة المدرسة في حدود ميزانية المدرسة وصلاحيات مديرة المدرسة، وغالباً ما يكون الحافز معنوياً: كشهادات شكر تقدم للمدربة والمتدربين، وإن هذا السبب يعد من أقوى الأسباب الشخصية التي أدت إلى عزوف وانسحاب المدربات من المشروع؛ نظراً لزيادة المهام والأعباء دون أي مقابل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠١٤)؛ حيث توصلت نتائجها إلى أن من أهم صعوبات توطين التدريب ضعف الحوافز المادية أو المعنوية المقدمة من الإدارة المدرسية سواء للمدربات أو المتدربين، ودراسة الحربي (٢٠٢١) التي أشارت نتائجها إلى ضعف الموارد المادية للمدارس، وانخفاض الحوافز المادية أو المعنوية التي تقدمها إدارة المدرسة للمدربين والمتدربين، ودراسة Ulla & Winitkun (2018) التي أكدت ضعف الحوافز المادية الخاصة بالمدربين.

جاءت العبارة (٨) وهي: "ضعف الدعم والتوجيه من مركز التدريب والابتعاث للمدربات"، بالمرتبة الثانية في العبارات التي تقيس الأسباب الشخصية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧١) بانحراف معياري قدره (١.١)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إشراف مكتب التدريب والابتعاث على مدربات ومدارس مشروع توطين التدريب، ونظراً لكثرة عدد المدربات والمدارس التابعة لهم بمدينة الرياض، أدى ذلك إلى ضعف عملية المتابعة والإشراف، إضافة إلى ضعف مستوى خبرات المشرفات بإدارة المشروع نظراً لحداثة تنفيذه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠١٧) التي أكدت أن من أهم المعوقات: ضعف إشراف مراكز التدريب والابتعاث على المدارس والمدربات.

في حين جاءت أقل العبارات كما يلي:

جاءت العبارة (٢) وهي: "قلة الاقتناع بالمعلومات المهنية المستفادة عن البرنامج التدريبي"، بالمرتبة الثامنة وقبل الأخيرة في العبارات التي تقيس الأسباب الشخصية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢) بانحراف معياري قدره (١.٢)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ثقة المدربات بأثر البرامج التدريبية التي تقدمها على التنمية المهنية للمعلمات وأنها من الموضوعات التعليمية والتربوية الحديثة، وبالتالي قد لا يكون هذا أحد الأسباب الشخصية لعزوف المدربات عن التدريب، إضافة إلى حرص المدربات على أن تلبي البرامج التدريبية التي تقدمها الاحتياجات الفعلية للمعلمات من واقع دراستها لبيئة المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ملطاني (٢٠١٩)؛ حيث أكدت نتائجها أن من أهم الممارسات التدريبية التي يتبعها مدربو المعلمين بالمدارس إعداد وتصميم الحقائق التدريبية وتحديد أهدافها.

جاءت العبارة (٧) وهي: "تغير الوضع الوظيفي للمدربة كالاتقال أو الترقيّة، أو التقاعد"، بالمرتبة التاسعة والأخيرة في العبارات التي تقيس الأسباب الشخصية لعزوف المدربات عن التدريب، وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٤) بانحراف معياري قدره (١.١)، وتعزو الباحثة ذلك لضعف أسس ترشيح المدربات لمشروع التوطين ودراسة وضعهم الوظيفي؛

حيث تعتمد عملية الترشيح على وجهة نظر قيادة المدرسة، أو إلى تميز المدربة من خلال مشاركتها كمدرّب توطّين مما يجعلها مرشحة لترقيات، وانسحابها من المشروع بعد وقت قصير من تأهيلها. ودراسة الجمعان (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن أبرز التحديات التي تواجه مشروع توطّين التدريب هو كثرة الانتداب للمعلمات.

• النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع: ما سبل تحفيز مدربات مشروع نوطّين التدريب في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المدربات؟

جدول (٤) سبل تحفيز مدربات مشروع توطّين التدريب

م	سبل تحفيز مدربات مشروع توطّين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٧	توسيع صلاحيات مديرة المدرسة لتحفيز مدربات التوطّين.	٤.٧١	٠.٧٨	مرتفعة جداً	١
٤	منح إجازات تعويضية لمدربات التوطّين بدلاً من أيام التدريب.	٤.٦٩	٠.٧٤	مرتفعة جداً	٢
٦	تخفيف النصاب التدريسي لمدربات التوطّين خلال تنفيذهن للدورات.	٤.٦٩	٠.٧٥	مرتفعة جداً	٣
٩	توفير التجهيزات اللازمة للقاعة التدريبية أثناء تنفيذ الدورات التدريبية.	٤.١٢	٠.٧٦	مرتفعة	٤
٥	تقديم الشكر والتقدير على مستوى مدينة الرياض والوزارة لمدربات التوطّين اللاتي ينفذن الدورات.	٤.٢٠	٠.٧١	مرتفعة	٥
١	وجود حافز مادي لمدربات التوطّين لتشجيعهن على الاستمرار في التدريب.	٤.٢٠	٠.٨٦	مرتفعة	٦
١٠	توفير دورات تدريبية لتطوير قدرات مدربات التوطّين.	٤.١٥	٠.٨١	مرتفعة	٧
٨	التشجيع المعنوي من مديرة المدرسة على الاستمرار في العمل لمدربات التوطّين.	٤.١٠	٠.٨٤	مرتفعة	٨
٢	إتاحة الوقت الكافي للتدريب على الحقيقية قبل تنفيذ الدورة التدريبية.	٤.١٠	٠.٧٩	مرتفعة	٩
٣	ربط برامج التدريب بالترقيات لمدربات التوطّين.	٤.٠٠	٠.٧٩	مرتفعة	١٠
	إجمالي سبل تحفيز مدربات مشروع توطّين التدريب	٤.٦٠	٠.٦٢	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٤) ما يلي: تكون محور سبل تحفيز مدربات مشروع توطّين من (١٠) عبارات جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر مدربات التوطّين بدرجات (مرتفعة جداً، ومرتفعة)، وهذا دليل على أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد الدراسة. تراوح المتوسط الحسابي لمحور سبل تحفيز مدربات مشروع توطّين بين (٤.٠٠) وبين (٤.٧١).

جاءت العبارة (٧) وهي: "توسيع صلاحيات مديرة المدرسة لتحفيز مدربات التوطّين" بالمرتبة الأولى في عبارات المحور الذي يقيس سبل تحفيز مدربات مشروع توطّين التدريب بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض، وبدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٧١) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك مديرة المدرسة الصلاحية في تحفيز مدربة التوطّين مادياً ومعنوياً، وتخصيص بند في ميزانية التدريب لتحفيز البرامج التدريبية بحيث تقدم حوافز للمدربات والمتدربات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن الصعوبات الإدارية المتوقعة أن تواجه توطّين التدريب قد تكون في ضعف الحوافز المادية أو المعنوية المقدمة من الإدارة المدرسية سواء للمدربات أو المتدربات، ونتائج دراسة من الحربي (٢٠٢١) التي أكدت أن ضعف الدعم المادي والمعنوي لمنسوبي مشروع توطّين التدريب من أهم معوقات المشروع، ونتائج دراسة Ulla & Winitkun (2018) التي أكدت أن ضعف الحوافز من أهم معوقات تدريب المعلمين في المدارس بتيالاند ضعف الحوافز المادية، ونتائج دراسة Pasha (2021) التي توصلت إلى أنه يجب توفير الحافز المادي لإدارة المدرسة والقائمين على البرنامج تدريب المعلمين الباكستانيين أثناء الخدمة في المدارس.

جاءت العبارة (٤) وهي: "منح إجازات تعويضية لمدربات التوطين بديلاً عن أيام التدريب"، بالمرتبة الثانية في عبارات المحور الذي يقيس سبل تحفيز مدربات مشروع توطين التدريب بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، وبدرجة مرتفعة جداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٩) بانحراف معياري قدره (٠.٧٤)، وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة المدربات أن يكون لدى جهات الإشراف صلاحيات لتقديم هذا النوع من الحوافز لمدربات التوطين، وذلك تعويضاً عن ضغط العمل في إعداد وتقديم البرامج التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن من أبرز المعوقات المادية للتنمية المهنية عدم وجود نظام حوافز.

في حين جاءت أقل العبارات كما يلي:

جاءت العبارة (٢) وهي: "إتاحة الوقت الكافي للتدريب على الحقيقية قبل تنفيذ الدورة التدريبية" بالمرتبة التاسعة قبل الأخيرة في عبارات المحور الذي يقيس سبل تحفيز مدربات مشروع توطين التدريب بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض، وبدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٠) بانحراف معياري قدره (٠.٧٩)، وتعزو الباحثة ذلك إلى تطبيق وزارة التعليم لنظام الثلاث فصول دراسية، وقد تسبب ذلك في عدم وجود وقت في بداية كل فصل دراسي؛ حيث كانت تقام خلاله في بداية الفصل الدورات التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن من أهم معوقات تنفيذ الدورات التدريبية هو ضيق الوقت الخاص بتنفيذ الدورات وتضيق المدربات والمدربات لتنفيذها.

جاءت العبارة (٣) وهي: "ربط برامج التدريب بالترقيات لمدربات التوطين" بالمرتبة العاشرة والأخيرة في عبارات المحور الذي يقيس سبل تحفيز مدربات مشروع توطين التدريب بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض، وبدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٠) بانحراف معياري قدره (٠.٧٩)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نظام وسلم الترقيات بوزارة التعليم محكوم بنظام إداري لا يمكن تغييره، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ulla & Winitkun, 2018) التي أكدت أن ضعف الحوافز كالتترقيات والمكافآت من أهم معوقات تدريب المعلمين في المدارس بتايلاند، إضافة إلى ضعف الحوافر المعنوية.

• ملخص نتائج الدراسة ونوصياتها ومقترحاتها:

• أولاً: خلاصة نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة جاءت أبعاد المحور مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة مدربات مشروع توطين التدريب، جاء بعد "الأسباب الشخصية" في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣.٣٤)، وبدرجة "متوسطة"، جاء بعد "الأسباب الفنية" في المرتبة الثانية، بمتوسط (٣.٢٩)، وبدرجة "متوسطة"، جاء بعد "الأسباب الإدارية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (٣.٣٠)، وبدرجة "متوسطة". المتوسط الحسابي العام لبعد سبل تحفيز مدربات مشروع توطين التدريب بلغ (٤.٦٠)، وهذا يعني أن محور سبل تحفيز مدربات مشروع توطين التدريب جاءت بدرجة مرتفعة

• ثانياً: توصيات الدراسة:

توصي الباحثة المسؤولين بإدارة التدريب والابتعاث بإعادة توصيف المهام الوظيفية الخاصة بلجنة مشروع التوطين داخل المدرسة؛ بحيث لا يكلف بأغلب المهام المدرسية، ويتم توزيعها، إضافة إلى إعطاء صلاحية لمديرة المدرسة بتفريغ المتدربة من حصص النصاب خلال فترة تنفيذ الدورات.

توصي الباحثة المسؤولين بإدارة التدريب والابتعاث، بضرورة تدريب مدربات التوطين على الأدوات والطرق التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية.

توصي الباحثة، المسؤولين بوزارة التعليم بتكليف مكاتب التعليم الفرعية بمدينة الرياض بالإشراف المباشر على مدارس توطين التدريب، وذلك نظراً لضعف عملية الإشراف والمتابعة التي تقوم بها إدارة التدريب والابتعاث؛ نظراً لزيادة عدد المدارس المطبق بها المشروع على مستوى الرياض.

• ثالثاً: مقترحات الدراسة:

استكمالاً لموضوع البحث الحالي يقترح الباحث اجراء الدراسات الآتية:

- إعداد دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على دافعية مدربات توطين التدريب في المدارس".
- إعداد دراسة بعنوان "تصور مقترح لتطوير وحدات التدريب والابتعاث".
- إعداد دراسة بعنوان "أسباب عزوف المتدربات عن حضور برامج تدريب توطين التدريب بالمدارس".

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، أميرة خيرى. (٢٠١٧). التوجهات المعاصرة في التنمية المهنية القائمة على المدرسة وإمكانية الاستفادة منها بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، مجلة دراسات في التعليم الجامعي (٣٥)، ٩٨-١٦١.
- البلوي، هند والحضرمي، نوف. (٢٠٢١)، آليات مقترحة لتفعيل توطين التدريب بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك، مجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٩١)، ٥٠٨-٥٤٥.
- البوابة الإلكترونية للتدريب والابتعاث. (٢٠٢٢). مشروع توطين التدريب، <https://demo.lithtraining.com/page/4>
- جري، خضير عباس؛ وعباس دحام كاطع. (٢٠١٧) الجودة في إعداد وتدريب المعلمين وتطويرهم، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الجمعان، أمل. (٢٠١٩). فاعلية الدليل التنظيمي للتنمية المهنية وتوطين التدريب (المقترح) من وجهة نظر قائدات المدرسة في مدينة الخرج. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٨ (١٠)، ٨٧-٩٩.
- الحري، علي بن حمود. (٢٠٢١). تصور مقترح لتوطين التدريب في المدارس الثانوية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة في التدريب التربوي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (٢٩)، ٧٧٦-٨١٠.
- سعيد، حنان. (٢٠١٩). أثر استراتيجيات التدريب على أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- الشريفي، أماني عبد العزيز. (٢٠١٧). متطلبات توطين تدريب المعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). كليات الشرق العربي للدراسات العليا.
- الشهري، نورة فارس. (٢٠١٨). معوقات التنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض. مجلة كلية التربية. (١٧٩)، ٢٠٨-٢٦١.
- عبد العاطي، حمادة. (٢٠١٩). تدريب المعلمين داخل المدرسة الإطار الفكري والمنهجي. دار المبادرة للنشر والتوزيع.
- عبد اللاه، محمد منصور أحمد. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة حول المدرسة في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، ٤ (٥٤)، ٤٣٧-٥٠٥.
- العتيبي، حسناء. (٢٠١٧). معوقات تدريب المعلمات أثناء الخدمة في مدارس مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات والمديرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ١ (٢)، ٩١-١١٢.
- العتيبي، عفاف عبد الله (٢٠١٤)، الصعوبات الإدارية والفنية المتوقعة من توطين التدريب التربوي في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
- الغامدي، علي محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجيات تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية.
- القحطاني، نوف (٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية (١٩)، ٢٩٩-٣١٩.

- محمد، عوض الله محمد (٢٠١٧)، دور التدريب في أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام المهدي. السودان.
- ملطاني، أمل شاكر. (٢٠١٩). توطين التدريب في مدارس التعليم الأهلي السعودي (مدارس ابن رشد التعليمية نموذجاً) في مدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كليات الشرق العربي للدراسات العليا.
- النضيعي، محمد سعود بن سعد. (٢٠١٥). متطلبات توطين التدريب بمدارس التعليم الثانوي بنظام المقررات من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم (٢٠١٦) إدارة التدريب والابتعاث. <https://demo.lithtraining.com/page/4>.
- وزارة التعليم. (٢٠١٨). خطة البرامج التدريبية للفصل الثاني، إدارة التدريب التربوي والابتعاث، الإدارة العامة للتدريب بالأحساء.
- وزارة التعليم، (٢٠٢٢). توطين التدريب في المدارس، متاح عبر الرابط: <https://stprojectsite.wordpress.com>.

• ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Kim, T& lee. Y .(2020). Principal instructional leadership for teacher participation in professional development: evidence from Japan, Singapore, and South Korea, Asia Pacific Education Review (2020) 21:261–278 . <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09616-x>
- Pasha. A& Malik. M& Hafiz.N.(2021). The Role of Teacher Training Programs in Optimizing Teacher Motivation and Professional Development Skills, Bulletin of Education and Research April 2021, Vol. 43, No.2 pp. 17-37.

