

## المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية في ضوء نتائج الدراسات السابقة)

أستاذ مساعد

د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم

كلية العلوم والآداب – جامعة نزوى

سلطنة عُمان

وبكتور باحث بشعبة بالمركز القومي للبحوث  
التربوية والتنمية- مصر

د. حسن سليمان سعيد الوتري

وزارة التربية والتعليم

الإمارات العربية المتحدة

### الخلاصة

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نتائج الدراسات السابقة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات المادية تواجه وحدات التدريب في المدارس مثل: قلة وجود مقر دائم لأنشطة وحدات التدريب، وقلة وجود مخصصات مالية كافية للإنفاق على برامج الوحدات ؛ كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات البشرية مثل: قلة مشاركة الموجهين في برامج وحدات التدريب ، وقلة مشاركة مديري المدارس في عملياتها من تخطيط وتنفيذ وتقييم، وضعف خبرات مشرفي وحدات التدريب، وضعف وعي المعلمين بأهمية التدريب داخل المدارس، ونقص وجود مدرّبين لديهم الكفاءات التدريبية اللازمة.

# Problems that Facing the Training units in Pre-University Education Schools in Egypt

(An analytical study in the light of previous studies)

**Dr. Hossam El Din Elsaïd  
Mohammed Ibrahim**

College of Arts and Sciences  
Nizwa University Sultanate of Oman  
PhD. Researcher

National Center for Educational Research and  
Development - Egypt

**Dr. Hassan Sulaiman Saeed Alwatri**

Ministry of Education  
Arab United of Emirates

## ABSTRACT

The present study aimed to explore the problems facing the training units in pre-university education schools in Egypt in the light of the results of previous studies. The study used the descriptive method, and the analysis of documents was used in collecting data and information. The study found that there are a number of physical obstacles facing the training units in schools such as: the lack of permanent place for the activities of the training units, and the lack of adequate financial allocations to spend on the programs of the units. The results of the study also revealed a number of human obstacles such as lack of participation of Supervisors in the programs of training units, and lack of participation of school principals in units training processes of planning, implementation, and evaluation, and the lack of awareness of the teachers of the importance of training in schools, and the lack of trainers with competencies Training.

## المقدمة

يُعد المعلم الركيزة الرئيسة للعملية التعليمية بالمدارس لما يقوم به من أدوار متعددة مثل: توفير بيئة تعليمية باعثة ومحفزة على التعلم، وتصميم وتنفيذ أنشطة تعليمية صافية ولا صافية تثري تعليم وتعلم الطلبة، وتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، وتدريبهم على الأسلوب العلمي في التفكير وعلى الحوار والمناقشة المنظمة وعلى التقويم الذاتي لأعمالهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وغرس المثل العليا والقيم الأخلاقية في نفوسهم، ولا يمكن للمعلم أن يقوم بهذه المهام والأدوار إلا إذا كان لديه المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنه من ذلك.

ويُعتبر مدخل التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة من المداخل التي توفر برامج تدريب مستمرة للمعلمين تعتمد على المدرسة، أي المدرسة هي التي تُعد وتصمم وتنفذ هذه البرامج، كما تتيح المدرسة الفرصة للمعلمين لمناقشة أساليب واستراتيجيات التدريس مع بعضهم البعض، والموضوعات والمجالات التي يجب أن تتضمنها أنشطة وبرامج التنمية المهنية، والتدريب المهني المرتكز على الزميل أو النظير. (Fong, 2004, 37)

والتنمية المهنية للمعلمين المُتمركزة على المدرسة عملية تدريجية مؤسسية وليست مجرد عملية فردية خاصة بكل معلم، ومن ثم تصبح المدرسة مؤسسة تعلم أو مجتمع تعلم لا تقتصر على مجرد إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، ولكنها مكان تنمو فيه القدرات المعرفية لجميع أفرادها بصفة عامة والمعلمين بصفة خاصة، كما يتم فيها تحسين مهاراتهم وأنماط تفكيرهم، وهذا يمكن المدرسة من قيادة التغيير والتطوير والتحسين في المجتمع. (عتريس، 2010، 15)

ويتولى مسؤولية التدريب من موقع المدرسة تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً فريق عمل أو وحدة متخصصة مكونة من مجموعة من الخبرات المتخصصة بالمدرسة من ممثلين عن الإدارة المدرسية والمعلمين والخبراء والمرافقين والمشرفين كما يستعين بغيرهم من الخبرات التدريجية في المؤسسات المجتمعية المهتمة بالتعليم في البيئة المحيطة بالمدرسة. (Berg, 2011, 46)

ويتمثل أهمية تدريب المعلمين داخل المدرسة أنه يوفر الوقت والجهد والمال من جراء تكلفة إقامة المدرب أو صرف بدل الانتقال أو السفر له، ناهيك عن ترك المعلم للطلبة الذين يدرس لهم طوال فترة التدريب، ومن ثم يساعد التدريب من موقع المدرسة على تهيئة فرص التعلم الجيد باستخدام التكنولوجيا الجديدة في عمليات التدريس، واستخدام طرائق تدريس حديثة، وإكساب المعلمين معارف ومهارات وخبرات جديدة تمكنهم من ممارسة أدوارهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، كما يساهم في دعم مشاركة المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة، ويساعد أيضاً في تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة وتحويل بعض المفاهيم التربوية إلى ممارسات واقعية فعالة، واستثمار موارد المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية أفضل استثمار لتحسين كفاءة العملية التعليمية وضمان جودتها بصور مستمرة. (النمران، 2013، 186)

وتتعدد أساليب التدريب المُتمركز على المدرسة حيث تتضمن مجموعات المناقشة، وورش العمل، والحلقات الدراسية والبحثية، وزيارة المدارس ذات الأداء المتميز؛ كما تتطلب التنمية المهنية وجود مدرّبين محترفين يقدمون الخبرات المتخصصة، وتحديد الاحتياجات والأهداف، وتحديد الأولويات، وبناء أدوار مهنية لهيئة العاملين بالمدرسة، وتشكيل فريق عمل ولجان دعم مساعدة، وتحديد الموارد والوكالات والمنظمات المهنية التي يمكن أن تقدم الخبرات المناسبة. (Boaduo, 2010, 77-78)

ولكن يواجه التدريب المُتمركز على المدرسة عدة مشكلات وهذا ما أشارت إليه نتائج كثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث أشارت نتائج دراسة حيدر (2003) إلى وجود مجموعة من السلبيات في تدريب المعلمين بسوريا تتمثل في قلة الوقت المتاح للمعلمين للتدريب، وقصور الأسس الفكرية والتشريعية التي يقوم عليها نظام تدريب المعلمين، وضعف وضوح الأهداف بالنسبة لكثير من المعلمين، وضعف قدرة القائمين على البرامج التدريبية في مساعدة المعلمين أثناء التدريب.

كما توصلت نتائج دراسة ويح (2004) إلى وجود عدداً من المشكلات الخاصة بوحدة التدريب بالمدارس الابتدائية المصرية تتضمن عدم وجود مكان مخصص للتدريب، وعدم وجود التمويل المالي لوحدة التدريب، وعدم متابعة المسؤولين عن وحدة التدريب لأداء المعلم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وعدم استخدام الوسائل التعليمية الحديثة مثل: الكمبيوتر والوسائط المتعددة، وعدم ملائمة الزمن المخصص للبرامج التدريبية.

وكشفت نتائج دراسة الامبوسعيد (2007) وجود عدة عواقب للتنمية المهنية للمعلمين المُتمركزة على المدرسة في سلطنة عُمان أهمها: ضغوط العمل: حيث تتطلب كثير من الوقت والجهد، وتتعدد المهام والأدوار

والمسئوليات ، وضعف الحوافز: حيث إن الحوافز تدفع المعلمين لمزيد من العمل والاجتهاد، وضعف الموارد المادية: قلة الأجهزة والأدوات والمعدات المساعدة على دعم برامج التنمية المهنية. في حين أبرزت نتائج دراسة التميمي(2010) أن ما يعوق التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في المملكة العربية السعودية تغير المشرفين التربويين الزائرين للمدرسة وزيادة العبء التدريسي للمعلم مم يقلل من فرصة تطويره مهنيًا.

أما دراسة بوادو ( Boaduo,2010) فأظهرت وجود عدد من المعوقات تواجه التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في جنوب أفريقيا مثل: قلة وجود خبرات وكفاءات تدريبيه مؤهلة وتمتلك كافة المعارف والمهارات والخبرات التي تمكنهم من التدريب بفعالية وكفاءة، ونقص الموارد المادية والأدوات والأجهزة والمعدات المعينة لعمليات التدريب، وقلة دعم المشاركين في تلك البرامج وانخفاض دافعيتهم، وقلة دعم السلطات التعليمية العليا.

وبينت نتائج دراسة نيرجوتي (Nyarigoti,2013) وجود عدد من المعوقات التي تواجه التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في المدارس الكينية مثل إلى قلة الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التنمية المهنية للمعلمين داخل المدارس والتي تحول دون استقدام مدربين من خارج المدارس، وضعف الخدمات اللوجستية والبنى التحتية والأدوات والمعدات والأجهزة الداعمة للتنمية المهنية ، و غياب التخطيط المنظم، وتقليدية بعض برامج تدريب المعلمين، وقلة دوافع المعلمين نحو تلك البرامج، وعدم اعتماد البرامج على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج كثير من الدراسات السابقة إلى وجود كثير من المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر، حيث أشارت نتائج دراسة الطاهر (2007، 170) إلى عدم وجود مقر دائم للنشاط التدريبي داخل المدرسة، ونقص التفاعل بين المدرسين، وإعراض الكثير من المعلمين عن المشاركة في برامج التدريب داخل المدرسة نظراً لعدة أسباب من أهمها عدم جدية بعض المدرسين، وعدم وجود وقت كاف، عدم وجود حوافز تحثهم على الاستمرار في التدريب، وعدم وضوح الهدف من التدريب ونقص الوعي بأهميته، واعتماد أغلب البرامج على الأساليب التقليدية.

وتوصلت نتائج دراسة عتريس (2010، 121) إلى سوء التخطيط لبرامج التنمية المهنية داخل المدرسة وضعف الإعداد لها، وضعف ثقافة التعلم المستمر والتعلم الذاتي والتنمية المهنية المستدامة داخل المدرسة، والنظرة السطحية لمديري المدارس لبرامج التنمية المهنية ومدلى جدواها، وضعف مشاركة المعلمين في المشاركة والتخطيط لتلك البرامج، وضعف تقويم تلك البرامج. وكشفت نتائج دراسة أحمد وزملاءه (2011، 192) إلى قلة دوافع المعلمين لتطوير أنفسهم من خلال الاتحاق ببرامج التنمية المهنية القائمة على المدرسة وغياب وعيهم بأهميتها وجدواها ، وقلة الوقت المتاح للمعلم للمشاركة في برامج التدريب بسبب كثرة أعباءه التدريسية بالإضافة إلى مشاركته في في اللجان وجماعات النشاط المدرسي والمجالس المدرسية على اختلاف تنوعها.

وأظهرت نتائج دراسة مهنأوي (2013، 196) وجود مشكلات تواجه التعلم التنظيمي للمعلمين بالمدارس أهمها: وجود قواعد وإجراءات مفروضة على المعلمين لا يؤمنون بها، وقلة استخدام التعلم التعاوني بين المعلمين كأسلوب من أساليب التنمية المهنية، تعدد وتعقد المستويات التنظيمية داخل المدرسة، وشعور المعلمين بأنهم مجردون من السلطات والصلاحيات، وأن رأيهم لا يقدم ولا يؤخر وهذا عائق أمام التعلم التنظيمي. وأبرزت نتائج دراسة عيداروس (2013، 54-55) غياب التنمية المهنية وانعدام الربط بين البرامج التدريبية والاحتياجات التنموية، والمناخ التعليمي غير الإيجابي وتقاليد الحياة المدرسية، وتكريس المناخ المدرسي التمسك بالمألوف واحباط الأفكار الابتكارية، وجمود الثقافة التنظيمية من حيث التراخي في المساهمة في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل المدرسي، والمقاومة العالية للتجديد والتغيير، وقلة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يعني ندرة مواكبة متطلبات عصر التقدم العلمي والمعرفي.

وخلصت نتائج دراسة عبد اللاه (2016) عدم وجود مقر دائم لوحدات التدريب بالمدارس، وعزوف المعلمين عن المشاركة في برامجها، وضعف الكفايات والكفاءات للقائمين على الوحدة ، وقلة مهارات المدرسين، وكثرة المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية التي يقوم بها المعلمون مما لا يجدون وقتاً للمشاركة في برامج هذه الوحدات، فضلاً عن أساليب التدريب التقليدية التي تتبعها الوحدة وكذا تكرار موضوعاتها.

- وتأسيساً على ما سبق تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:
- 1- ما واقع وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر؟
  - 2- ما المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نتائج الدراسات السابقة؟
  - 3- ما أهم المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نتائج الدراسات السابقة؟

#### أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى:
- 1- التعرف على واقع وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر.
  - 2- استكشاف المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نتائج الدراسات السابقة.
  - 3- وضع مجموعة من المقترحات يمكن من خلالها التغلب على المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

#### أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد الإدارة المدرسية ومعلمي مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر، والسلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين وفروعها في المحافظات التابعة في التعرف على المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي ومن ثم التخطيط والتنفيذ للتغلب على هذه المشكلات من خلال التعاون والمشاركة الفعالة بين كافة المُستفيدين والمهتمين من العملية التعليمية.

#### منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه "يهتم بجمع أوصاف علمية دقيقة للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد أو الجماعات وطرائقها في النمو و التطور، ودراسة العلاقات القائمة بين الظواهر". (سليمان ، 2009 ، 135)

#### حدود الدراسة:

- تمثلت حدود الدراسة في الآتي:
1. الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر.
  2. الحدود البشرية: حيث اقتصرت على المعلمين.
  3. الحدود المكانية: حيث اقتصرت على مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر.
  4. الحدود الزمنية: حيث اقتصرت على الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت التدريب المتمركز على مدارس التعليم قبل الجامعي ووحداته بمصر من عام 2000 إلى عام 2017م.

#### مصطلحات الدراسة:

- 1- المشكلات: هي كافة العقبات والتحديات البشرية أو المادية أو التنظيمية التي تؤثر سلباً على وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر.
- 2- وحدات التدريب: هي وحدات أنشأتها وزارة التربية والتعليم في جميع مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر تتولى مسؤولية التنمية المهنية لكافة العاملين بالمدارس .

## الإطار النظري للدراسة

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين، الأول واقع وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر، والثاني المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

### المبحث الأول؛ واقع وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

#### [1] نشأة وتطور وحدات التدريب بالمدارس:

إيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية التدريب للمعلمين والعاملين في المدرسة بالنسبة لعمليات تطوير وتحديث التعليم في مدارس التعليم قبل الجامعي، وعلى أساس أن المدرسة هي المركز الأساسي والمنطلق لأي تطوير وتحديث للتعليم قامت الوزارة بإنشاء وحدات للتدريب في جميع المدارس على مستوى الجمهورية وفق القرار الوزاري رقم (254) بتاريخ 2000/10/19، وتلاه القرار الوزاري رقم (90) بتاريخ 2001/4/18 الذي حدد التشكيل والمهام بدقة، ثم جاء القرار الوزاري رقم (48) بتاريخ 2002/3/16 الذي تغير فيه اسم الوحدة من وحدة التدريب إلى وحدة التدريب والتقويم حيث تم إضافة مهام ومسئوليات تقويمية للوحدة، وأخيراً جاء القرار الوزاري رقم (137) بتاريخ 2012/3/11 الذي تغير فيه اسم الوحدة من وحدة التدريب والتقويم إلى وحدة التدريب والجودة.

#### [2] تشكيل وحدة التدريب:

تشكل وحدة التدريب من عناصر لديها الكفاءات التدريبية والتقويمية المتكاملة، فهي تتكون من أحد نظار أو وكلاء المدرسة ويكون متفرغاً للعمل بها، والعائدين من البعثات الخارجية بالمدرسة، وعدد من الخبرات الفنية والإدارية المشهود لهم بالكفاءة بالمدرسة. (وزارة التربية والتعليم، 2000، 1)

#### [3] أهداف وحدة التدريب:

- تهدف وحدة التدريب بمدارس التعليم قبل الجامعي إلى: (محمود وحجازي، 2002، 4-5)
- تنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية لجميع العاملين بالمدرسة.
  - توفير مناخ عام بالمدرسة يشجع علي التنمية المهنية المستدامة للعاملين بها.
  - تنمية الأسلوب العلمي في التفكير لدى جميع المعلمين بما يساعد علي التجديد والابتكار في عملهم.
  - تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة علي استخدام التكنولوجيا المتطورة ومصادر المعرفة المتنوعة.
  - تنمية الكفايات البحثية للمعلمين والعاملين في المدرسة من خلال قيامهم بإجراء بحوث ودراسات تساعد في حل المشكلات التعليمية الميدانية التي تواجههم.
  - الاستفادة من خبرات المعلمين العائدين من بعثات خارجية وأيضاً الخبرات المتوفرة بالمدرسة.
  - مساعدة المعلمين والعاملين بالمدرسة علي تدعيم العلاقة مع المجتمع المحلي.
  - استثمار الإمكانيات المادية المتوفرة بالمدرسة للاستثمار الأمثل في خدمة العملية التعليمية.
  - تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدي المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة. مثل قيم الانتماء والولاء للوطن وتنمية الهوية الثقافية.
  - مواكبة التطورات والتجديدات التربوية في جميع مكونات المنظومة التعليمية.
  - إعداد كوادر تدريبيه (مدربين) لديها الكفايات والمهارات اللازمة للقيام بالأنشطة التدريبية.

#### [4] مهام ومسئوليات وحدة التدريب:

- تقوم وحدة التدريب بالعديد من المهام والمسئوليات لتحقيق التنمية المهنية لكافة العاملين بالمدرسة والقيام بعمليات التقويم لكافة جوانب العمل المدرسي وذلك مثل: (وزارة التربية والتعليم، 2012، 1-2)
- وضع رؤية ورسالة المدرسة بالتعاون مع الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء.

- وضع خطة تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار، وتحديد الأهداف المراد إنجازها من خلال الخطط السنوية في كافة المجالات والأنشطة ، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بالتعاون مع مجلس الأمناء.
- التقويم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية داخل المدرسة وفقاً للمعايير المحددة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وتبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة، والبحث عن مصادر تمويل ذاتي لهذه البرامج.
- الاستفادة من خبرات المبعوثين من الخارج ونقل إبداعاتهم وأفكارهم وما تعلمونه إلى زملائهم بالمدرسة بما يعود علي الطالب بالفائدة .
- إعداد تقارير عن البرامج التدريبية المنفذة في الوحدة، ورفعها إلى وحدة تنمية الموارد بالإدارة التعليمية.
- التحقق من أثر برامج التنمية المهنية في رفع مستوى إنجاز الطلبة، وتأهيل المدرسة للاعتماد التربوي.
- استيفاء المعايير والمواصفات الخاصة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتقدم عن طريق الإدارة التعليمية لنيل شهادة الاعتماد.
- إعداد تقارير عن حالة الجودة بالمدرسة، ورفعها لوحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية.
- العمل على ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المُستدامة داخل المدرسة.
- التنسيق مع الموجهين ومشاركتهم في تقويم متابعة أداء المُعلمين وتحديد احتياجاتهم المهنية.

### المبحث الثاني؛ المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود كثير من المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر ومن هذه الدراسات:

#### [1] دراسة رفاعي (2001) وتوصلت إلى وجود مشكلات بالتوجيه الفني تؤثر سلباً على وحدات التدريب أهمها:

- قلة قيام الموجهين بإعداد نشرات علمية تعالج نواحي القصور بمحتوى مادته.
- قلة قيام الموجهين ببحث المعلمين على البحث والاطلاع وإجراء البحوث والدراسات لتحسين مستوياتهم التدريسية في المواد التي يدرسوها.
- قلة قيام الموجهين باطلاع المعلمين على كل ما هو جديد ومتطور في مجالهم بصورة مستمرة، وقلة توجيههم إلى الكتب والمراجع المهمة في مجال تخصصهم للاستفادة منها، وقلة تزويدهم بالمجلات والدوريات العلمية المتخصصة في مجال عملهم.
- قلة مساهمة الموجهين في إعداد دروس نموذجية لبعض الموضوعات في مادة تخصصه.
- قلة مساعدة المعلمين في تصميم الوسائل التعليمية وتوظيفها بصورة مستمرة.
- قصور في تقديم مقترحات علاجية للتغلب على ضعف تحصيل التلاميذ.
- قصور في تنظيم الموجهين الزيارات المتبادلة بين المعلمين في المدارس.
- قلة قيام الموجهين باقتراح برامج تدريب للمعلمين لتحسين مستواهم بصورة مستمرة.
- قصور في مشاركة الموجهين في تنفيذ وتقويم برامج التدريب الخاصة بالمعلمين.

#### [2] دراسة أحمد (2001) وتوصلت إلى وجود مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية تؤثر سلباً على وحدات التدريب أهمها:

- قلة قيام المديرين بمتابعة ما يقدمه المجتمع المحلي من فرص للتنمية المهنية للمعلمين عن طريق الصحف والأدبيات المهنية والمؤتمرات وورش العمل.
- أن المديرين لا يقومون بتشجيع معلمهم وتسهيل حضورهم التطوعي لأنشطة المجتمع الأكاديمية والتربوية.

- أن المديرين لا يؤدون دورهم في إعارة معلمهم الكتب والمراجع والدوريات التي تمكنهم من النمو العلمي.
- أن المديرين لا يقومون بالدور الكافي في وضع المطبوعات والمواد التربوية في أماكن يسهل على المعلمين الاستفادة منها مثل (المكتبة المدرسية- الوسائل التعليمية بالمدرسة - حجرة المطالعة).

### [3] دراسة متولي (2002) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:

- حاجة برامج تدريب المعلمين على رأس العمل إلى وجود أهداف سلوكية محددة سلفاً، لأن وجود هذه الأهداف يساعد على نجاح هذه البرامج وبالتالي تطوير أداء المعلمين المشاركين فيها، وذلك من حيث قدرتهم على الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم، والإحاطة بالأساليب الحديثة في مجال التقويم، وإتقان طرائق التدريس الحديثة، وغيرها من الأمور التي ترفع من الأداء المهاري للمعلم .
- حاجة جميع العاملين بالمدرسة الثانوية للتدريب على رأس العمل، وبخاصة المعلمين في كافة التخصصات، لاسيما الجدد منهم، وذوي التقديرات الضعيفة.
- حاجة برامج تدريب معلمي المدرسة الثانوية إلى التخطيط لها على مستوى المدارس والمتخصصين والخبراء الذين لهم علاقة مباشرة بالعملية التعليمية كمستشاري المواد التعليمية، والموجهين، والمدرسين الأوائل، بحيث يكون التخطيط منطلقاً من واقع العملية التعليمية ومن احتياجات المدرسين المختلفة .
- حاجة برامج تدريب معلمي المدرسة الثانوية إلى مشاركة أصحاب الخبرة والمتخصصين في مجال التدريب في تقديم برامج التدريب على رأس العمل من أستاذة جامعات وأستاذة كليات التربية، والموجهين والمدرسين الأوائل والمعلمين المتميزين في تخصصاتهم.
- حاجة هذه النوعية من البرامج التدريبية إلى تنوع في مصادر التعلم ومعينات التدريب من استخدام الحاسب الآلي والبرامج الإلكترونية، والوسائل السمعية، والارتباط بشبكة الإنترنت، والفيديو كونفرانس وغيرها.
- حاجة برامج التدريب على رأس العمل إلى أكثر طريقة أو أسلوب بتقديمها للمتدربين، تتركز في معظمها على الطرق والأساليب العملية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض الأساليب النظرية المعتمدة على الحوار كأسلوب العصف الذهني، وحلقات النقاش.
- حاجة برامج التدريب على رأس العمل أن يتركز على إكساب المعلمين المهارات والكفاءات التدريبية، ثم يلي ذلك التدريب على استخدامات التكنولوجيا التعليمية، يتضمن التدريب جوانب مهنية وثقافية أخرى.
- حاجة برامج التدريب على رأس العمل إلى الانعقاد مصاحباً لبدء التدريس في الوحدات والأبواب الرئيسية للمقرر، وهذا يجعل توقيت إجراء التدريب مرتبطاً بعملية التدريس أكثر من ارتباطه بأوقات الإجازات.
- حاجة برامج التدريب على رأس العمل إلى مشاركة جميع القائمين على برنامج التدريب على رأس العمل "مستشارو المواد- الموجهون- مديرو المدارس- المدرسون الأوائل- منسقي برامج التدريب" في كافة عمليات البرنامج من تخطيط ومشاركة في التنفيذ ومشاركة في التقويم والمتابعة.
- حاجة برامج تدريب المعلمين على رأس العمل إلى ضرورة تنوع مصادر تمويل هذه البرامج، بحيث يسمح لمساهمات القطاع الخاص ورجال الأعمال والعودة إلى استخدام أسلوب الوقف الإسلامي، بالإضافة إلى تلقي المساعدات والمنح في هذا المجال.

### [4] دراسة الحبشي (2003) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:

- عدم وجود مقر دائم للوحدة.
- الافتقار إلى معايير اختيار المعلم الكفاء، وضعف المكافآت والحوافز ونقص أعداد المُدرِّبين المؤهلين والمتخصصين والمُحترفين.
- عدم مراعاة الاحتياجات التدريبية للمعلمين وعدم إتاحة التدريب لجميع الفئات العاملة بالتدريب.
- عمومية وشمولية أهداف البرامج التدريبية، وافتقارها إلى الصياغات الإجرائية القابلة للقياس.
- الافتقار إلى معايير محددة لتقويم البرامج التدريبية، مما يؤدي إلى شكليتها وعدم استمراريتها، والمجاملة والتهاون من قبل لجان متابعتها، فضلاً عن عدم جدية بحوث وأنشطة المُتدربين كقياس للتقويم.
- عدم جدية المُتدربين ورضاهم لاعتماد التدريب على أساليب تقليدية مثل المحاضرة.

- عدم توافر الإمكانيات المادية بالوحدة مثل الأفلام الضوئية، وسدييات، ومطبوعات وكتب.
- [5] دراسة ويح (2004) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:
  - أن مشرفي الوحدات غير متفرغين بل وتسند إليهم أعمال إضافية لهم مما يؤثر بالسلب على أداء الوحدة .
  - قلة الحافز المادي للمشرف.
  - قلة وعي المعلمين بأهمية وحدات التدريب داخل المدارس مما يمثل صعوبة في التعامل معهم.
  - قلة التهيئة المسبقة لوحدات التدريب بإصدار نشرات توجيهية وتفسيرات لنظام العمل داخلها.
  - ضيق الوقت المخصص للتدريب لأن اليوم الدراسي مكثس بالأعمال الإشرافية والإدارية والأنشطة.
  - قلة الموارد المالية للإنفاق على وحدات التدريب من مطبوعات ووسائل إيضاح ومكافآت للمدربين.
  - عدم وجود مكان مخصص لوحدة التدريب بالمدرسة.
  - عدم تدريب المشرفين على أساليب العمل في الوحدات التدريبية.
  - صعوبة الاتصال بمدربين من خارج المدرسة نظراً للعوائق الإدارية التي تعوق ذلك.
  - قلة الاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين في التدريب وصعوبة الاتصال بهم.
  - نقص أجهزة الحاسب الآلي في المدارس.
  - عدم وجود كتب ومراجع تسترشد بها وحدة التدريب في أداء عملها.
  - خبرات المشرفين ليست بالكفاءة اللازمة لإدارة وحدات التدريب.
  - قلة وعي مشرفي الوحدات بأهمية تقويم برامج التدريب.
  - لا تراعي البرامج التدريبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين، ولا تراعي ظروف المدرسة من حيث تنقلات المعلمين والإجازات وغيرها.
  - عدم وجود السلطة لدى المشرف لتوقيع الجزاء على المتدرب المتكاسل.
  - عدم وجود مكان مخصص للتدريب.
  - عدم وجود التمويل المالي لوحدة التدريب.
  - عدم متابعة المسؤولين عن وحدة التدريب لأداء المعلم بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
  - عدم استخدام الوسائل التعليمية الحديثة مثل: الكمبيوتر والوسائط المتعددة.
  - عدم ملائمة الزمن المخصص للبرامج التدريبية.
  - عدم وجود مدربين من خارج المدرسة مما يعمل على حصر نطاق المعرفة في نطاق ضيق.
  - قلة الأخذ بأراء المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - عدم توافر الامكانيات الكافية لعقد ورش عمل تدريبية.
  - عدم اقتناع المتدربين بأهمية وحدة التدريب وتفعيل دورها في المدرسة.
  - عدم قدرة المعلم على الانخراط في البرامج التدريبية التي تنظمها الوحدة لزيادة النصاب المخصص للمعلم من الحصص الدراسية وتكليفه بأعمال إشرافية وإدارية أثناء اليوم الدراسي.
  - عدم وجود حافز يدفع المعلم إلى الإقبال على التدريب ويدفعه إلى الاطلاع الواسع على أحدث الكتب المرتبطة بمجال تخصصه.
  - ضعف الربط بين الجوانب النظرية والعملية في برامج التدريب مما يجعل التدريب غير مجدٍ.
  - عدم توافر الخامات اللازمة لتدريب معلمي المجالات (الصناعي- الزراعي- الفني- الاقتصاد المنزلي- الموسيقي).
  - قلة المبعوثين العائدين من الخارج في التعليم الابتدائي.

**[6] هاشم (2005) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:**

- قصور واضح في أداء وحدة التدريب والتقييم لأدوارها بسبب الإمكانيات المادية المحدودة في المدارس، وعدم وجود مقر دائم للوحدات بالمدارس، وعدم وجود الخبرة الكافية لدى الوحدات، وإعراض بعض المعلمين عن المشاركة بفعالية في أعمال الوحدة، وعدم وجود مبعوثين ببعض المدارس للاستفادة من خبراتهم، وصعوبة توفير الوقت المناسب لعقد التدريب.
- القصور الواضح في أساليب الإشراف التربوي المتبعة في عمليات التنمية المهنية للمعلمين.
- الغياب النسبي لدور مدير المدرسة في عمليات التنمية المهنية للمعلمين.
- قلة توافر الأنشطة التعاونية التي تُثري لغة الحوار، والأنشطة الهادفة، والتعاون والتفاعل بين المعلمين وبينهم وبين الإدارة المدرسية والموجهين الفنيين.
- غياب اسهامات المدرس الأول في التنمية المهنية لزملائه المعلمين باعتباره الموجه المقيم بالمدرسة.
- قلة تشجيع البيئة المدرسية على انتشار مبادئ التعلم الذاتي بين المعلمين، وعدم تشجيعهم على تجريب الأفكار التربوية المستحدثة حول أساليب التعليم والتعلم.
- ضعف الاهتمام بتوفير فرص المشاركة الحقيقية للمعلمين في حلقات نقاشية أو مؤتمرات علمية تضم هؤلاء المعلمين وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية المختلفة.

**[7] دراسة محمد وطه (2006) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:**  
أ- مشكلات عامة

- أن وحدات التدريب لا تستخدم تقنيات التعليم عن بعد مثل الحقيبة التعليمية وشبكة الفيديو كونفرانس، والانترنت.
  - أن وحدات التدريب لا تساعد في المشاركة مع المجتمع المحلي في تطوير العملية التعليمية.
  - لا تستثمر الإمكانيات المادية المتوفرة في المدرسة بشكل صحيح.
  - لا تواكب التطور المستمر في المستحدثات التربوية.
  - لا تنمي كفاءات المعلمين بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفعالية.
  - لا تستفيد من المبعوثين والعائدين من الخارج في دعم برامج التدريب.
  - لا تساهم بدعم العلاقة بين المعلمين وأولياء الأمور.
- ب- مشكلات خاصة بالمتعلم.

**\*قصور وحدات التدريب في تحقيق الجانب المعرفي للمتعلم**

- لا تقوم بتدريب المعلم على كيفية تحليل المادة العلمية إلى مكوناتها الأساسية عند المتعلم.
- لا تقدم برامج خاصة بكيفية تقييم الجانب المعرفي لدى المتعلم.
- ليس لديها القدرة على تقديم برامج تدريب على ادوات تقييم قياس الجانب المعرفي لدى المتعلم.
- لا تساعد المعلمين على كيفية تحقيق مستويات التذكر والفهم والاستيعاب في الجانب المعرفي لدى المتعلم.

**\* قصور وحدات التدريب في تحقيق الجانب الوجداني للمتعلم**

- لا تعطي وحدات التدريب للمعلمين فكرة عن مقياس الاتجاهات كأسلوب لقياس الجانب الوجداني للطالب.
- لا تفعل وحدات التدريب بالمدارس أسلوب الملاحظة والمقابلة كأسلوب لقياس الجانب الوجداني لدى المتعلم.
- لا تؤكد وحدات التدريب أهمية العلاقة بين الجانب الوجداني وغيره من الجوانب الأخرى لشخصية المتعلم.
- لا تقوم وحدات التدريب بعرض نموذج درس تعليمي توضح من خلاله مستويات الجانب الوجداني للمتعلم.
- أن وحدات التدريب بالمدارس لا تركز على معنى الجانب الوجداني وماهيته وأهميته لدى المتعلم.

**\*قصور وحدات التدريب في تحقيق الجانب المهاري للمتعلم**

- لا تقوم وحدات التدريب بتدريب المعلمين على كيفية تحليل خصائص الجوانب مهارية المطلوب تحقيقها في سلوك المتعلم.
- لا تقدم وحدات التدريب البرامج الكافية لتحديد مستوى الأداء المهاري لدى المتعلم.

- لا تؤكد وحدات التدريب على أهمية علاقة الجانب المهاري بالجوانب الأخرى لشخصية المتعلم.
- لا تقوم وحدات التدريب بتدريب المعلمين على أنواع الأدوات المستخدمة في قياس الجانب المهاري للمتعلم.
- [8] دراسة الطاهر (2007) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:**
- عدم وجود مقر دائم للنشاط التدريبي داخل المدرسة.
- نقص التفاعل بين المتدربين، وإعراض الكثير من المعلمين عن المشاركة في برامج التدريب داخل المدرسة نظراً لعدة أسباب من أهمها عدم جدية بعض المدربين، وعدم وجود وقت كاف، عدم وجود حوافز تحثهم على الاستمرار في التدريب، وعدم وضوح الهدف من التدريب ونقص الوعي بأهميته، و اعتماد أغلب البرامج على الأساليب التقليدية.
- نقص الإمكانيات المادية مثل المطبوعات والأقلام والسيورات.
- نقص أعداد المعلمين العائدين من البعثات اللازمين لتنفيذ برامج التدريب.
- عدم وضوح مفهوم التقويم لدى العاملين بالمدرسة.
- نقص توافر بعض الوسائل المعينة للوحدات.
- عدم وجود مخصصات مالية لوحدات التدريب والتقويم بالمدارس.
- تهرب المدربين من تأدية عملية التدريب، وعدم وجود سلطة كافية لمسئول التدريب لمعاقبة المقصر منهم.
- نقص الدورات التدريبية التي تنمي مهارات مشرفي الوحدات في مجال التقويم.
- [9] دراسة حسن (2008) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:**
- عدم وضوح الأهداف ونزوعها إلى الإنشائية والعمومية.
- عدم واقعية الأهداف وقابليتها للتحقيق.
- عدم وجود مشرف متفرغ للإشراف على الوحدة ومتابعتها.
- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح الأدوار بين أعضاء مجلس إدارة الوحدة.
- عدم توفر مناخ إداري جيد بالمدرسة يشجع على التنمية المهنية للعاملين بها.
- عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للوحدة.
- عدم قيام الوحدة بدورات تدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة لتنمية كفاياتهم المهنية والتخصصية والثقافية.
- عدم وجود معلمين عائدين من البعثات الخارجية في مجلس إدارة الوحدة.
- عدم قيام الوحدة بتصميم برامج تدريب للمعلمين تلبي احتياجاتهم التدريبية من حيث مؤهلات وتخصصاتهم وقدراتهم واستعداداتهم.
- عزوف المعلمين بالمدرسة عن التردد على الوحدة لشعورهم بعدم جدوى الأنشطة والبرامج التدريبية.
- عدم اختيار الأوقات المناسبة لظروف المعلمين عند عقد الدورات التدريبية .
- عدم استفادة الوحدة من إمكانية الموجهين الفنيين وخبراتهم العريضة في مجال تخصصاتهم في التدريب.
- عدم استفادة الوحدة من تجارب الوحدات الأخرى بالمدارس القريبة منها.
- عدم توفر الوسائل التعليمية و الإمكانيات التكنولوجية الحديثة للاستعانة بها في التدريب.
- عدم قيام الوحدة بتنظيم برامج تحقق نوع من المشاركة المجتمعية في أنشطة التنمية المهنية لمعلمي المدرسة.
- ضعف الإعداد الجيد للبرامج التدريبية وإعداد المواد التدريبية اللازمة لتنفيذها.
- عدم وجود ارتباط بين الوحدة وبين كلية التربية بالمحافظة.
- [10] دراسة أحمد وآخرون (2011) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:**
- قلة دوافع المعلمين لتطوير أنفسهم من خلال الاتحاق بالبرامج التدريبية المدرسية، وغياب وعيهم بأهميتها وجدواها ، وقلة الوقت المتاح للمعلم للمشاركة في برامج التدريب بسبب كثرة أعباءه التدريسية بالإضافة إلى مشاركته في اللجان وجماعات النشاط المدرسي والمجالس المدرسية على اختلاف تنوعها.

- الدور السلبي للإدارة المدرسية تجاه برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة مثل قلة قناعتهم بجدواها والسخرية منها واعتبارها مضيعة للوقت، ووسيلة لهروب المعلمين من واجباتهم الوظيفية.
- ضعف وجود فلسفة واضحة متكاملة للتدريب تعتمد على فكر إداري وتربوي معاصر ومتطور ينطلق من الاحتياجات المهنية الفعلية للمعلمين، وقصور في معارف ومهارات وقدرات المدربين واعتمادهم من حيث المحتوي على موضوعات تقليدية سطحية لا تواكب تطورات العصر، ومن حيث الأساليب على أساليب نمطية مثل المحاضرات وبعض المناقشات القليلة.
- قلة مشاركة الموجهين والمشرفين في برامج التنمية المهنية المدرسية، وضعف استفادة المدرسة من المؤسسات التعليمية والتدريبية الموجودة في المجتمع المحلي مثل كليات التربية.
- قلة الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في برامج التنمية المهنية مثل الفيديو كونفرانسي وشبكة الانترنت.
- ضعف الموارد المادية للمدرسة، وعدم وجود أماكن متخصصة للتدريب يتوافر بها كافة الأجهزة والمعدات والأدوات اللازمة للتدريب، وفي تمكين المدرسة من عقد ندوات أو ملتقيات أو ورش عمل بصفة مستمرة.

#### [11] دراسة قطيظ (2009) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:

- لم يتم إعداد الخطط الملائمة وتوفير التجهيزات البشرية والمادية والتكنولوجية قبل إنشاء هذه الوحدة.
- عدم توافر مقر دائم للوحدات داخل المدرسة.
- ضعف المشاركة الجادة للمعلمين في أعمال هذه الوحدات.
- عدم ملائمة الوقت لعقد التدريب.
- قلة الدورات التدريبية وقلة خبرة مشرفي الوحدات.
- ندرة الكفاءات التدريبية اللازمة لتدريب العاملين بالمدرسة في مختلف التخصصات.
- قلة التجهيزات والأجهزة التكنولوجية الحديثة داخل وحدة التدريب.
- عدم التفرغ الكامل لمشرفي الوحدة التدريبية وعدم توفير حافز للتدريب.

#### [12] دراسة نور وأخرون (2009) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:

- عدم وجود خطة واضحة لتنفيذ البرامج التدريبية بصورة متكاملة
- ضعف قناعة المعلمين ببرامج التدريب وجدواها مما يؤدي إلى عزوفهم عن الالتحاق بها.
- غلبة الطابع النظري على الجانب التطبيقي والعملية.
- إغفال متابعة المتدربين بعد تدريبهم.
- غلبة استخدام الأساليب التقليدية في التدريب واقتصارها على المحاضرات دون أي تطوير أو تجديد لها.
- عدم قدرة برامج التدريب على اكساب المعلم المهارات الجديدة المطلوبة لعمله المتغير، ولا تساعده على تنمية نفسه وتعليم ذاته.
- وجود إرباك في اليوم الدراسي من جهة المعلم والطلاب والإدارة.
- وجود إرهاق للمعلم بسبب الحصص المتتالية.
- الوقت المخصص للتدريب لا يناسب المعلم كما إنه غير كافٍ.
- إضافة أعباء جديدة على المعلم من خلال ما يطلبه المُدرّب من تدريبات وما شبه.
- المكان المختار للتدريب غير مناسب ولا مُجهز بالإمكانات.
- موضوعات التدريب تقليدية لا تشجع المعلمين عن الالتحاق بالبرامج.
- الطريقة المستخدمة أثناء عملية التدريب مملة ولا يشعر المعلم بالرغبة في إكمال التدريب.
- اللامبالاة عند بعض المعلمين.
- رفض بعض المعلمين لفكر التدريب نفسه.

[13] دراسة راغب (2009) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:

- غياب رؤية ورسالة مشتركة يتفق عليها جميع العاملين بالمدرسة والتي لا يمكن بناء مجتمع تعلم بدونها.
- سيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة.
- عزوف مديري المدارس عن اتباع المداخل المستحدثة في قيادة المدرسة مثل نمط القيادة التشاركية.
- ضعف مشاركة الأطراف المعنية من أعضاء المجتمع المدرسي والمعلمين والآباء وممثلي مجالس الأمناء من المجتمع المدني والطلاب في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
- افتقار المدارس إلى اتباع أسلوب فرق العمل وغياب العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- افتقار المدارس المصرية إلى ثقافة تنظيمية تدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والثقة بين الأطراف المعنية.
- غياب الاتصال المفتوح بين الأطراف المعنية مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بينهم.
- قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي لممارسة أدوارهم المستحدثة في إطار التحول إلى مجتمع المعرفة.

[14] دراسة سالم وآخرون (2011) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:

- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على المشرفين التربويين، أو وجود عجز في المشرفين التربويين نتيجة عدم وجود درجات مالية لهم.
- عزوف بعض ممن يتوافر فيها شروط الاختيار لوظيفة مشرف تربوي عن الالتحاق بمثل هذه الوظائف لضعف الحوافز والتي لا تتناسب مع طبيعة العمل الإشرافي.
- قلة الخبرة و وضعف الكفاءة المهنية لدى بعض المشرفين التربويين لقلة الدورات التدريبية لهم، أو لحدائهم تعيينهم، أو ضعف الإعداد المهني قبل الخدمة.

[15] دراسة جاد الكريم آخرون (2012) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:

- قلة عدد الاجتماعات المدرسية بين المعلمين ومدير المدرسة، وسيطرة النواحي الإدارية والتنظيمية على الاجتماعات المدرسية.
- ضيق الوقت لدى الموجهين أثناء زيارتهم للمدارس وكثرة الأعباء التي يقومون بها من تسجيل ملاحظاتهم في دفاتر تحضير الدروس، ودفاتر الزيارات المدرسية.
- المناقشات بين المعلمين حول أفضل أساليب التدريس لا تؤدي إلى تنمية التفاعل والتعاون بينهم، بل تؤدي في كثير من الأحيان إلى ضعف العلاقات بين الزملاء في الحقل التعليمي.
- افتقاد مكتبة المدرسة إلى المصادر التي تمكن المعلمين من الاستعانة بها في إعداد دروسهم.
- لا يوضع في الاعتبار آراء المعلمين عند تصميم محتوى البرامج التدريبية، كما لا يتضمن محتوى البرامج التدريبية على مهارات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة.
- لا تسهم الجهود الذاتية للمدارس في تمويل ميزانية البرامج التدريبية، وضعف التدريب في مواقع العمل.
- عدم إتاحة فرص التدريب لجميع الفئات العاملة بالتعليم وسلبية المتدرب في اختيار البرامج التدريبية ومحتوياتها ومواعيدها.
- معاناة الدورات التدريبية الداخلية من الافتقاد إلى معايير اختيار المدرب الكفاء وضعف المكافآت والحوافز.
- قصور الإعداد الجيد للدورات التدريبية، وأهمها المفارقة بين الأهداف الموضوعية للبرنامج وبين محتواه، وعدم احتواء البرامج على ما يشجع المعلمين على التعلم الذاتي والنمو المهني، وعدم ملائمة الخطة الزمنية المحددة للبرنامج مع محتواه.
- غياب الأساليب التدريبية الحديثة مثل لعب الأدوار والمباريات، وأسلوب نمذجة السلوك.
- نقص الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتدريب داخل المدارس والحاجة إلى تدريب المعلمين عليها.
- عدم الاستعانة بخبراء من الخارج في تدريب المعلمين ومديري المدارس والموجهين.

- الافتقار إلى معايير حاسمة في التقييم عن مدى استفادة المشاركين في برامج التدريب مما يؤدي إلى شكلية وروتينية التقييم وعدم استمراريته.

#### [15] دراسة عيداروس (2013) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:

- غياب التنمية المهنية وانعدام الربط بين البرامج التدريبية والاحتياجات التنموية، والمناخ التعليمي غير الإيجابي وتقاليد الحياة المدرسية، وتكريس المناخ المدرسي التمسك بالمألوف وأحباط الأفكار الابتكارية، وجمود الثقافة التنظيمية من حيث التراخي في المساهمة في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل المدرسي، والمقاومة العالية للتجديد والتغيير، وقلة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يعني ندرة مواكبة متطلبات عصر التقدم العلمي والمعرفي.

- الدور السلبي للقيادات المدرسية في تفعيل التعلم التنظيمي كثقافة مؤسسية، ولا تهتم بعقد الندوات والمؤتمرات للتعرف على آراء المعلمين، وندرة إعطاء التفويض والذي يعد أسلوباً مهماً من أساليب التنمية المهنية، وصعوبة حصول المعلمين على المعلومات والمعارف التنظيمية، بالإضافة إلى القولية التشريعية للممارسات القيادية وجمود النصوص القانونية الحاكمة للعمل الإداري في المؤسسات التعليمية، وندرة الدعم الإداري تجاه رغبات العاملين في التعليم والتدريب، ولا يوجد أدنى اهتمام من قبل القيادات المدرسية بالأساليب الإبداعية تجاه ابتكارية نظم قياس الأداء المهني .

- قلة اهتمام إدارة المدرسة بتطوير الحوار الاحترافي والنقاش الجماعي بين المعلمين، وهذا يُعتبر مؤشراً سلبياً حيال مبدأ إرساء الثقة والمناخ التنظيمي التعاوني والذي يعد أساساً لدعم ثقافة التعلم التنظيمي، مما نتج عنه اللامبالاة المؤسسية في إنجاز وتطوير الأداء المهني.

- النظرة الإدارية السلبية حيال الأخذ بالمبادرات والمخاطرة في التجريب والتطبيق، وندرة الدعم الإداري مادياً ومعنوياً للأفكار الإبداعية، وخوف وتردد المدراء من التغيير والتجريب.

- غموض تباين الاتجاه بشأن اهتمام إدارة المدرسة بتوظيف برامج التنمية المهنية لإيجاد معلمين محترفين، وقلة اتباع الخطوات والمراحل العلمية في بناء الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة، وقلة اهتمام المديرين بالاستفسار عن الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

- قلة اهتمام الإدارة المدرسية بإشراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

#### [16] دراسة عبد العاطي (2016) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:

- قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والتي على أساسها يتم بناء خطط التدريب .

- قلة مسابرة التدريب للتوجهات العالمية المعاصرة.

- قلة مناسبة الأنشطة مع البرامج التدريبية.

- قلة التنوع في الأنشطة التدريبية لتراعي الفروق الفردية.

- عدم تنويع المُدرِّبين من داخل وخارج المدرسة.

- لا توفر إدارة المدرسة الميزانية اللازمة لبرامج وأنشطة وحدات التدريب .

- قلة الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإدارة وتوثيق البرامج التدريبية بوحدات التدريب.

- قلة الاستعانة بأساتذة كليات التربية في التخطيط والتنفيذ لبرامج التدريب داخل المدرسة بمعرفة وحدات التدريب.

- لا يتناسب مكان ووقت التدريب مع أعباء المعلمين الوظيفية .

- قلة دعم التوجيه الفني لبرامج التدريب داخل المدرسة وعدم مشاركته في التخطيط لها.

- عدم وجود آلية واضحة لمتابعة وتقييم برامج التدريب بوحدات التدريب.

- عدم وجود نظام مسائلة ومُحاسبة للمعلمين غير المُتفاعلين مع وحدات التدريب.

- لا توجد مقررات دائمة لوحدات التدريب.

- لا توجد لوحدات التدريب خطط شراكة مع المؤسسات التعليمية والتدريبية الموجودة في المجتمع المحلي.

- [17] دراسة محمد (2016) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:
- أن واقع ثقافة التدريب لدى المعلمين بمراحل التعليم العام كان متوسطاً.
  - ضعف وعي المعلمين بمعارف التدريب ومهاراته واتجاهاته وقيمه.
  - لا يتمكن المعلمون من إيجاد بيئة تعلم تدعم الإبداع والابتكار والتجريب أثناء التدريب.
  - لا يدير المعلمون وقتهم بفعالية أثناء التدريب.
  - لا يجيدون التواصل الفعال والحوار وإبداء الرأي بينهم أثناء التدريب.
  - لا يستخدم المعلمون المعينات السمعية والبصرية بكفاءة أثناء التدريب.
  - لا يمارس المعلمون استراتيجيات التعلم النشط أثناء التدريب.
  - لا يهتم المعلمون بعقد ندوات مع زملائهم للتعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم التدريبية.
  - لا يبادر المعلمون في تسجيل أسمائهم في حضور التدريبات الاختيارية.
  - لا يتحمس المعلمون لحضور الدورات التدريبية داخل المدرسة.
  - لا يحرص المعلمون على توعية زملائهم بأهمية التدريب والنمو المهني.
  - لا يلتزم المعلمون بالمواعيد المحددة للتدريب.
  - لا يقدر المعلمون العمل في فريق، ولا يعززون التعلم الذاتي، وقلة احترام آراء الآخرين وتقديرها، وتطبيق الشفافية والمحاسبية بموضوعية، وتقبل الآراء والتوجيهات البناءة من الآخرين.
- [18] دراسة زهران، (2016) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:
- قلة وضوح أهداف برامج التدريب لدى المعلمين.
  - قلة ارتباط محتوى التدريب بالاحتياجات الفعلية للمعلمين.
  - عدم تنوع أساليب التدريب وتركيزها فقط على المحاضرات.
  - قلة وجود الخبرات المتخصصة لدى القائمين بالتدريب.
  - قلة استخدام الوسائل التعليمية ومُعينات التدريب.
  - افتقاد البرامج إلى التقويم المستمر للتعرف على مدى تحقيق أهدافها.
  - قلة توفر الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.
  - قلة ملائمة أوقات التدريب لطبيعة عمل المعلمين.
  - قصور الفترة الزمنية المخصصة لبرامج التدريب وعدم ملائمتها لمحتوى البرامج.
  - قلة اقتناع المعلمين بجدوى برامج تدريبهم في تحسين وتطوير أدائهم المهني.
  - قلة اهتمام المسؤولين بتشجيع المعلمين على حضور برامج التدريب.
- [19] دراسة جلال (2016) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتمثل في:
- لا تقوم الوحدة بالبحث عن فرص التعلم المستمر.
  - قلة مساعدة المعلمين بعضهم البعض على التعلم.
  - لا يتعامل المعلمون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرص للتعلم المستمر.
  - لا يساهم التعلم في الوحدة في تطوير أداء المعلمين.
  - لا تهتم الوحدة بالبحث العلمي كوسيلة للتعلم المستمر.
  - لا يتبادل المعلمون البيانات والمعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.
  - لا يهتم المعلمون بتعدد وجهات النظر من قبل الآخرين.
  - لا تهتم الوحدة بتشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين.
  - تعارض بين الأهداف والولويات داخل الوحدة؟

- غياب التحديد الدقيق لمهام ومسئوليات العاملين في الوحدة.
  - تركيز الوحدة عملها على الجوانب النظرية وإهمال الجوانب العملية التطبيقية.
  - رفض بعض المعلمين التعاون الفعال مع الوحدة.
  - قلة اعتماد الوحدة على أسلوب فرق العمل.
  - إلقاء المسؤوليات من قبل العاملين بالوحدة على غيرهم.
  - اعتماد بعض المعلمين على خبراتهم ورفضهم للتدريب.
  - ندرة استعانة الوحدة بخبرات تدريبية من المؤسسات المجتمعية مثل المعاهد والجامعات.
  - قلة اهتمام الإدارة المدرسية بتشجيع هيئة العاملين بالمدرسة على الانخراط في برامج تدريب الوحدة.
- [20] دراسة مسعود (2017) وتوصلت إلى عدد من المشكلات تواجه وحدات التدريب تتضمن:**
- بعض الإدارات المدرسية لا تهتم بتفعيل دور وحدة التدريب والجودة بالمدرسة ويتضح ذلك في عدم تحقيق الانضباط التدريبي، وغياب المحاسبية.
  - نادرًا ما توفر الوزارة تدريبات لمسؤولي وحدات التدريب لتنميتهم مهنيًا، وصقل خبراتهم في إدارة التدريب داخل المدرسة.
  - عدم وجود ميزانية مخصصة للتدريب داخل المدرسة، وضعف اهتمام إدارة المدرسة بتوظيف أجهزة الحاسب الآلي والمعدات لإدارة وتوثيق البرامج التدريبية بوحدة التدريب والجودة.
  - تأييد نسبة كبيرة من المعلمين لثقافة التدريب داخل المدرسة، ولكن عزوفهم عنه نتيجة عدم وجود آلية تضمن حصولهم على شهادة موثقة بالتدريبات التي اجتازوها، إلى جانب ضيق الوقت وتعارضه مع أعباء العمل الرسمي أثناء اليوم الدراسي.
  - ضعف التخطيط للتدريب، وذلك نتيجة قيام مسئول الوحدة بكل المهام بمفرده، مع الأعباء التي يتحملها إلى جانب مسئولية الوحدة، هذا بالإضافة إلى غياب العمل بروح الفريق داخل المدرسة، وندرة الموارد المالية للاستعانة بخبراء في التدريب والتخطيط.

### نتائج الدراسة:

- في ضوء ما تم عرضه من المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة يمكن تقسيم هذه المشكلات إلى المحاور الآتية:
- أولاً؛ المشكلات المادية، وتتضمن:**
- قلة وجود مخصصات مالية مستقلة كافية للإنفاق على برامج التنمية المهنية.
  - قلة وجود مقر دائم لأنشطة وفعاليات التنمية المهنية داخل المدرسة.
  - عدم وجود قاعات كبيرة ومجهزة لترتيب وتنظيم المتدربين في ورش عمل وغيرها من أساليب التنمية المهنية.
  - نقص الأجهزة والمعدات المساعدة على التنمية المهنية مثل: أجهزة العرض، والحواسب.
  - نقص الأدوات والوسائل المعنية مثل: الأقلام والسبورات والأقلام الضوئية، وأقلام وديسكات خام، وسبديات، ومطبوعات وكتب.
  - عدم توافر الخامات اللازمة لتدريب معلمي المجالات (الصناعي - الزراعي - الفني - الاقتصاد المنزلي - الموسيقي).
  - عدم وجود الحوافز المادية لمشرفي وحدات التدريب والمدرسين والمعلمين وغيرهم من المسؤولين عن التنمية المهنية المدرسية.
  - عدم الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية المتوفرة بالمدرسة (حجرة الأنشطة - معمل الحاسب الآلي - الوحدة المنتجة - معمل العلوم - المكتبة).

- افتقاد مكتبة المدرسة إلى المصادر التي توخر المادة التربوية التي تمكن المعلمين من الاستعانة بها في إعداد دروسهم.
- لا تسهم الجهود الذاتية للمدارس في تمويل ميزانية البرامج التدريبية.

### ثانياً؛ المشكلات البشرية، وتتضمن:

#### [1] مشرفو وموجهو المعلمين، وتتمثل في:

- قلة قيام الموجهين بإعداد نشرات علمية تعالج نواحي القصور بمحتوى مادته.
- قلة قيام الموجهين ببحث المعلمين على البحث والاطلاع وإجراء البحوث والدراسات لتحسين مستوياتهم التدريسية في المواد التي يدرسونها.
- قلة قيام الموجهين بإطلاع المعلمين على كل ما هو جديد ومتطور في مجاله بصورة مستمرة، وقلة توجيههم إلى الكتب والمراجع المهمة في مجال تخصصهم للاستفادة منها، وقلة تزويدهم بالمجلات والدوريات العلمية المتخصصة في مجال عملهم.
- قلة مساهمة الموجهين في إعداد دروس نموذجية لبعض الموضوعات في مادة تخصصه.
- قلة مساعدة المعلمين في تصميم الوسائل التعليمية وتوظيفها بصورة مستمرة.
- قصور في تقديم مقترحات علاجية للتغلب على مشكلات ضعف تحصيل التلاميذ.
- قصور في تنظيم الموجهين الزيارات المتبادلة بين المعلمين في المدارس.
- قلة قيام الموجهين باقتراح برامج تدريب للمعلمين لتحسين مستواهم بصورة مستمرة.
- قلة مشاركة الموجهين في تصميم وتخطيط برامج التنمية المهنية وتنفيذها وتقويمها.
- ندرة مشاركة الموجهين كمدرسين في برامج التنمية المهنية.
- اعتماد المشرفين والموجهين على أساليب إشراف تقليدية تعتمد على الزيارات الصفية التقليدية.
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على المشرفين والموجهين التربويين، ووجود عجز في المشرفين التربويين نتيجة عدم وجود درجات مالية لهم.
- ضيق الوقت لدى الموجهين أثناء زيارتهم للمدارس وكثرة الأعباء التي يقومون بها من تسجيل ملاحظاتهم في دفاتر تحضير الدروس، ودفاتر الزيارات المدرسية.
- عزوف بعض ممن يتوافر فيها شروط الاختيار لوظيفة مشرف أو موجه تربوي عن الالتحاق بمثل هذه الوظائف لضعف الحوافز والتي لا تتناسب مع طبيعة العمل الإشرافي، أو انصراف المعلمين إلى الدروس الخصوصية مع الإبقاء في مدارسهم.
- قلة الخبرة و وضعف الكفاءة المهنية لدى بعض المشرفين التربويين لقلة الدورات التدريبية لهم، أو لحدائثة تعيينهم، أو ضعف الإعداد المهني قبل الخدمة.

#### [2] الإدارة المدرسية، وتتمثل في:

- قلة مشاركة مديري المدارس في كافة عمليات التنمية المهنية للمعلمين من تخطيط ومشاركة في التنفيذ ومشاركة في التقويم والمتابعة.
- الدور السلبي للإدارة المدرسية تجاه برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة مثل قلة قناعتهم بجدواها والسخرية منها واعتبارها مضيعة للوقت، ووسيلة لهروب المعلمين من واجباتهم الوظيفية.
- عزوف مديري المدارس عن اتباع المداخل المستحدثة في قيادة المدرسة مثل نمط القيادة التشاركية الذي يتيح أساليب تنمية مهنية متعددة مثل التفويض والتمكين وعمل اللجان والفرق والمشاركة في اتخاذ القرار.
- قلة عدد الاجتماعات المدرسية بين المعلمين ومدير المدرسة، وسيطرة النواحي الإدارية والتنظيمية على حساب الجوانب الفنية في الاجتماعات المدرسية.
- الدور السلبي للقيادات المدرسية في تفعيل التعلم التنظيمي كثقافة مؤسسية، ولا تهتم بعقد الندوات والمؤتمرات للتعرف على آراء المعلمين، وندرة إعطاء التفويض والذي يعد أسلوباً مهماً من أساليب التنمية

المهنية، وصعوبة حصول المعلمين على المعلومات والمعارف التنظيمية، وندرة الدعم الإداري تجاه رغبات العاملين في التعليم والتدريب، ولا يوجد أدنى اهتمام من قبل القيادات المدرسية بالأساليب الإبداعية تجاه ابتكارية نظم قياس الأداء المهني.

- النظرة الإدارية السلبية حيال الأخذ بالمبادرات والمخاطرة في التجريب والتطبيق، وندرة الدعم الإداري مادياً ومعنوياً للأفكار الإبداعية، وخوف وتردد المدراء من التغيير والتجريب.
- غموض تباين الاتجاه بشأن اهتمام إدارة المدرسة بتوظيف برامج التنمية المهنية لإيجاد معلمين محترفين، وقلة اتباع الخطوات والمراحل العلمية في بناء الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة، وقلة اهتمام المديرين بالاستفسار عن الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- قلة اهتمام الإدارة المدرسية بإشراك المعلمين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
- قلة قيام المديرين بمتابعة ما يقدمه المجتمع المحلي من فرص للتنمية المهنية للمعلمين عن طريق الصحف والأدبيات المهنية والمؤتمرات وورش العمل.
- أن المديرين لا يقومون بتشجيع معلمهم وتسهيل حضورهم التطوعي لأنشطة المجتمع الأكاديمية والتربوية.
- أن المديرين لا يؤدون دورهم في إعاره معلمهم الكتب والمراجع والدوريات التي تمكنهم من النمو العلمي.
- أن المديرين لا يقومون بالدور الكافي في وضع المطبوعات والمواد التربوية في أماكن يسهل على المعلمين الاستفادة منها مثل (المكتبة المدرسية- الوسائل التعليمية بالمدرسة - حجرة المطالعة).

### [3] مشرفو وحدات التدريب، وتتمثل في:

- أن مشرفي الوحدات غير متفرغين بسبب العجز في هيئات التدريس مما يضطر المشرف إلى أخذ جدول مدرسي أو تولي مهام إدارية أخرى في المدرسة.
- خبرات المشرفين ليست بالكفاءة اللازمة لإدارة وحدات التدريب.
- قلة وعي مشرفي الوحدات بأهمية تقويم برامج التدريب.
- قلة اهتمام المشرفين بتصميم برامج تدريب للمعلمين تلبي احتياجاتهم المهنية من حيث مؤهلاتهم وتخصصاتهم وقدراتهم واستعداداتهم.
- عدم وجود تدريب فعال وجاد للمشرفين على هذه الوحدات.
- عدم تدريب المشرفين على أساليب العمل في الوحدات التدريبية.

### [4] المعلمون، وتتمثل في:

- قلة وعي المعلمين بأهمية وحدات التدريب داخل المدارس مما يمثل صعوبة في التعامل معهم.
- عدم اقتناع المتدربين بأهمية وحدة التدريب وتفعيل دورها في المدرسة.
- عدم قدرة المعلم على الانخراط في البرامج التدريبية التي تنظمها الوحدة لزيادة النصاب المخصص للمعلم من الحصص الدراسية وتكليفه بأعمال إشرافية وإدارية أثناء اليوم الدراسي.
- عدم وجود حافز يدفع المعلم إلى الإقبال على التدريب ويدفعه إلى الاطلاع الواسع على أحدث الكتب المرتبطة بمجال تخصصه.
- غياب اسهامات المدرس الأول في التنمية المهنية لزملائه المعلمين باعتباره الموجه المقيم بالمدرسة.
- نقص التفاعل بين المتدربين، وإعراض الكثير من المعلمين عن المشاركة في برامج التدريب داخل المدرسة نظراً لعدة أسباب من أهمها عدم جدية بعض المدربين، وعدم وجود وقت كاف، عدم وجود حوافز تحثهم على الاستمرار في التدريب، وعدم وضوح الهدف من التدريب ونقص الوعي بأهميته، و اعتماد أغلب البرامج على الأساليب التقليدية.
- نقص أعداد المعلمين العائدين من البعثات اللازمين لتنفيذ برامج التدريب.
- عدم وجود معلمين عائدين من البعثات الخارجية في مجلس إدارة الوحدة.

- عزوف المعلمين بالمدرسة عن التردد على وحدة التدريب لشعورهم بعدم أهميتها وبعدم جدوى الأنشطة والبرامج التدريبية التي تقدمها.
- قلة دوافع المعلمين لتطوير أنفسهم من خلال التحاقهم ببرامج التدريب المدرسية وغياب وعيهم بأهميتها وجدواها ، وقلة الوقت المتاح للمعلم للمشاركة في برامج التدريب بسبب كثرة أعباءه التدريسية بالإضافة إلى مشاركته في اللجان وجماعات النشاط المدرسي والمجالس المدرسية على اختلاف تنوعها.
- المناقشات بين المعلمين حول أفضل أساليب التدريس لا تؤدي إلى تنمية التفاعل والتعاون بينهم، بل تؤدي في كثير من الأحيان إلى ضعف العلاقات بين الزملاء في الحقل التعليمي.
- الوقت المخصص للتدريب لا يناسب المعلم كما إنه غير كافٍ.
- ضعف قناعة المعلمين ببرامج التدريب وجدواها مما يؤدي إلى عزوفهم عن الالتحاق بها.
- اللامبالاة عند بعض المعلمين.
- رفض بعض المعلمين لفكر التدريب نفسه.

#### [5] المُدرِّبون، وتتمثل في:

- نقص الكوادر المدربة، إضافة إلى نقص في كفاية وكفاءة بعض المدربين سواء في تخطيط البرامج أو تصميمها أو تنفيذها وتقييمها.
- افتقاد الوحدة لوجود كفاءات وخبرات تدريبية مثل أساتذة الجامعات وخبراء التربية ومراكز البحوث.
- افتقاد عملية اختيار المدربين للأسلوب العلمي، إذ يشوبها كثير من المجاملات دون النظر للكفاءة والكفاية التدريبية، الأمر الذي يفقد تلك البرامج المصدقية والإيجابية.
- حاجة برامج تدريب إلى مشاركة أصحاب الخبرة والمتخصصين في مجال التدريب من أساتذة جامعات وأساتذة كليات التربية، والموجهين والمدرسين الأوائل والمعلمين المتميزين في تخصصاتهم.
- حاجة برامج التدريب إلى طرائق وأساليب متنوعة تركز على الجوانب العملية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض الأساليب النظرية المعتمدة على الحوار كأسلوب العصف الذهني، وحلقات النقاش.
- حاجة برامج التدريب إلى تنوع في مصادر التعلم ومعينات التدريب من استخدام الحاسب الآلي والبرامج الإلكترونية، والوسائل السمعية، والارتباط بشبكة الإنترنت، والفيديو كونفرانس وغيرها.
- صعوبة الاتصال بمدربين من خارج المدرسة نظراً للعوائق الإدارية التي تعوق ذلك.
- قلة الاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين في التدريب وصعوبة الاتصال بهم.
- عدم وجود مدربين من خارج المدرسة مما يعمل على حصر نطاق المعرفة في نطاق ضيق.
- ضعف الربط بين الجوانب النظرية والعملية في برامج التدريب مما يجعل التدريب غير مجدٍ.
- تهرب المدربين من عملية التدريب، وعدم وجود سلطة كافية لمسئول التدريب لمعاقبة المقصر منهم.
- ندرة الكفاءات التدريبية اللازمة لتدريب العاملين بالمدرسة في مختلف التخصصات.
- غلبة الطابع النظري على الجانب التطبيقي والعملية.
- غلبة استخدام الأساليب التقليدية في التدريب واقتصارها على المحاضرات.
- غياب الأساليب التدريبية الحديثة مثل لعب الأدوار والمباريات، وأساليب نمذجة السلوك.
- قصور في معارف ومهارات وقدرات المدربين واعتمادهم من حيث المحتوي على موضوعات تقليدية سطحية لا تواكب تطورات العصر، ومن حيث الأساليب على أساليب نمطية مثل المحاضرات وبعض المناقشات القليلة.
- إضافة أعباء جديدة على المعلم من خلال ما يطلبه المُدرِّب من تدريبات وما شبه.

### مقترحات الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه من المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة يمكن وضع مجموعة من المقترحات لمواجهة هذه المشكلات تتضمن الآتي:

#### أولاً؛ مقترحات خاصة بالمشكلات المادية وتتضمن:

- توفير مخصصات مالية كافية للإنفاق على برامج التنمية المهنية.
- إيجاد مقر دائم لأنشطة وفعاليات التنمية المهنية.
- توفير الأجهزة والمعدات وغيرها من الوسائل المساعدة على التنمية المهنية.
- زيادة الحوافز المادية للمشرفين والمدرسين والمعلمين وغيرهم من المسؤولين.
- تزويد مكتبة المدرسة بالمصادر والمراجع الحديثة التي تدعم عمل المعلمين.

#### ثانياً؛ مقترحات خاصة بالمشكلات البشرية، وتتضمن:

##### (أ) مقترحات خاصة بـمشكلات المشرفين التربويين:

- الاهتمام بإعداد وتأهيل الموجهين التربويين حتى يكونوا على درجة عالية من الكفاءة والفعالية في توجيهاتهم وإرشاداتهم للمعلمين.
- زيادة أعداد الموجهين حتى يكون عندهم وقت كافٍ في زيارتهم الإشرافية للمعلمين بالمدارس.
- اعتماد المشرفين التربويين على أساليب إشراف حديثة ومبتكرة تركز على الإبداع والابتكار واستخدام تكنولوجيا التعليم.
- مشاركة المشرفين التربويين بفعالية في تصميم برامج التنمية المهنية وتنفيذها .
- قيام المشرفين التربويين بإطلاع المعلمين على المستجدات التربوية.
- قيام المشرفين التربويين بتشجيع المعلمين على الاطلاع والبحث العلمي لآخر المستجدات التعليمية في مجال تخصصهم.

##### (ب) مقترحات خاصة بـمشكلات مديري المدارس:

- قناعة مدير المدرسة بجدوى التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة واعتبارها فرصة للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.
- مشاركة مدير المدرسة بفعالية في تصميم برامج التنمية المهنية وتنفيذها وتقويمها.
- اتباع مدير المدرسة عن القيادة التشاركية والديمقراطية.
- اهتمام المديرين بالجوانب الفنية في اجتماعاته مع المعلمين.
- منح مدير المدرسة التفويض أو التمكين في بعض الصلاحيات للمعلمين.
- نظرة مدير المدرسة الإيجابية تجاه مبادرات المعلمين في التجريب والتطبيق.

##### (ج) مقترحات خاصة بـمشكلات المعلمين:

- قناعة المعلمين بالتنمية المهنية داخل المدارس وإيمانهم بأهميتها في زيادة قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم نحو التعليم المُتميز .
- اختيار أوقات تناسب المعلمين في برامج التنمية المهنية التي تُنظم لهم لكثرة مهامهم التدريسية والإشرافية والإدارية.
- تفعيل دور المعلم الأول في التنمية المهنية لزملائه المعلمين.
- إصدار تشريعات ولوائح تعاقب بحزم الامبالاة والتسيب عند بعض المعلمين عند حضورهم لبرامج التنمية المهنية.
- الاهتمام بالتفاعل بين المعلمين بعضهم البعض في برامج التنمية المهنية.

#### (د) مقترحات خاصة بمشكلات المدربين:

- الاهتمام بانتقاء مدربين على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ولديهم المعارف والمهارات والقدرات المهنية التي تمكنهم من القيام بمسئولياتهم التدريسية .
- اعتماد المُدربين على أساليب حديثة في التنمية المهنية.
- تركيز المدربين على الجانب العملي والمهاري في برامج التنمية المهنية.
- الاستعانة بمدربين من خارج المدرسة مثل أساتذة الجامعات، ومراكز البحوث، والأكاديمية المهنية للمعلمين.
- اختيار المدربين بأسلوب العلمي دون الاعتماد على المجاملات.
- قلة الاستفادة من الحاصلين على شهادة الماجستير أو الدكتوراه بالمدارس في برامج التنمية المهنية.
- إصدار تشريعات ولوائح تعاقب المدربين الذين يتهربون بالحجج الواهية من تأدية عملهم التدريبي.

#### مراجع الدراسة

##### أولاً المراجع العربية

- 1- أحمد ، محمود عبدالسميع؛ عابدين ، محمود عباس؛ الشناوي ، أحمد محمد سيد أحمد؛ عناني ، مصطفى عبدالحميد.(2011). الاحتياجات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في ضوء التحديات الداخلية و الخارجية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - مصر، ع 21، 167 - 214.
- 2- أحمد، إيمان زغول راغب.(2009). النمط القيادي منحل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية : سيناريوهات مقترحة. دراسات تربوية وإجتماعية - مصر، 15 (4)، 475 – 560.
- 3- أحمد، نجم الدين نصر .(2001). دور مديري المدارس في النمو المهني للمعلمين دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق - مصر، (37)، 49 – 101.
- 4- أمبوسعيدى ، عبدالله بن خميس بن علي.(2007). المعوقات التي تحول دون نمو المعلم مهنيًا وتربويًا، مجلة التطوير التربوي - سلطنة عمان ، 5(33)، 39 - 42.
- 5- التميمي ، عبدالعزيز بن عمر بن ناصر (2010). دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- المملكة العربية السعودية.
- 6- جاد الكريم، علاء أحمد؛ الجبار، سهير علي؛ نصر، نوال أحمد .(2012). تطوير التنمية المهنية لمعلم المرحلة الثانوية على ضوء المتغيرات المستقبلية. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، 3(13)، 1409 – 1436.
- 7- جلال ، أبو بكر أحمد صديق.(2016). أداء وحدات التدريب بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة الأزهر - مصر.
- 8- الحبشى محمد محمد حسن.(2003). الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريسية وتقويمية في ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة، القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.
- 9- حسن ، رجب عليوة علي.(2008). وحدات التدريب والتقييم في مدارس التعليم العام والفني بمحافظة الشرقية : دراسة تقويمية في ضوء أهدافها، دراسات فى التعليم الجامعى - مصر، (18)، 280 – 422.
- 10- رفاعي، عقيل محمود .(2001). دور التوجيه الفني في تنمية بعض الجوانب المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة : دراسة تقويمية، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بطنطا ( التربية والتنمية البشرية) - مصر ، 144 – 172.
- 11- زهران، إيمان حمدي رجب.(2016). تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الأساسى الخاص على ضوء احتياجاتهم التدريسية، التربية ( جامعة الأزهر ) - مصر، 4(1)، 124- 185.
- 12- سالم، حنان عبدالله مصطفى؛ جورج، جورجيت دميان؛ إبراهيم، عصام سيد أحمد السعيد.(2011). الإشراف التربوي في المدرسة الابتدائية في ضوء إجراءات تطبيق قانون كادر المعلم، مجلة كلية التربية ببورسعيد - مصر، (9)، 438 – 460.
- 13- سليمان، سناء محمد.(2009). مناهج البحث العلمي ومهاراته الأساسية: في التربية وعلم النفس، القاهرة: عالم الكتب.

- 14- الطاهر ،رشيدة السيد أحمد.(2007). التخطيط للتكامل بين الوحدات المستحدثة بالمدارس في ضوء المشاركة المجتمعية "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة ،معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة.
- 15- عبد العاطي ، حماده رشدي.(2016). تطوير وحدات التدريب بالتعليم الأساسي في ضوء خبرات بعض الدول ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة المنيا- مصر.
- 16- عبد اللاه ، محمد منصور أحمد.(2016). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المُتمركزة على المدرسة في ضوء التوجهات العالمية الحديثة، مجلة كلية التربية بجامعة سوهاج- مصر، (45)، 437-505.
- 17- عتريس ، محمد عبد.(2010). تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، التربية مصر ، 13(29) ، 11 - 152.
- 18- عيداروس ، أحمد نجم الدين.(2013). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، التربية - مصر ، 16(39) ، 9 - 112.
- 19- قطيط، عدنان محمد أحمد. (2009). تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية جامعة عين شمس- مصر.
- 20- متولي ، نبيل عبدخالق. (2002). تدريب معلمي المدرسة الثانوية على رأس العمل : "نموذج مقترح من منظور نظمي"، مستقبل التربية العربية - مصر ، 8 (25) ، 99-146.
- 21- محمد ، محمد حمدي زكي.(2016). تطوير ثقافة التدريب بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض دول آسيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 3(6)، 222-305.
- 22- محمد ، مصطفى حسيب طه ، راضي عبدالمجيد. (2006). تصور مقترح لتفعيل دور وحدة التدريب بالمدارس الابتدائية في تحقيق التقويم الشامل لدى المتعلم : دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية بأسوان - جودة التعليم في ظل الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم - مصر، 303 - 395.
- 23- محمود، حسين بشير ، حجازي، رضا السيد.(2002). دليل الوحدات التدريبية بالمدارس ، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي والاتحاد الأوروبي: القاهرة.
- 24- مسعود ، دعاء السيد عبد المطلب.(2017). تصور مقترح لتطوير وحدات التدريب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل أفضل الممارسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة عين شمس- مصر.
- 25- منصور، سميه حيدر.(2003). دراسة مقارنه لنظام تدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل المدارس في إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر.
- 26- مهنأوي، أحمد غنيمي.(2013). دراسية تحليلية لأهم الاتجاهات الحديثة في الإصلاح التربوي "المدرسة المتعلمة نموذجاً، مجلة كلية التربية جامعة بنها - مصر، 24(96)، 161 - 212.
- 27- النمران، مبارك هادي عدس.(2013). التدريب على رأس العمل : مدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت : رؤية مقترحة، التربية ( جامعة الأزهر ) - مصر ، 2(154)، 183 - 218.
- 28- نور، طارق محمد محمود سيد؛ مهدي، أمال العرابوي، عباس، عبدالسلام الشبراوي .(2009). التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية ببورسعيد - مصر، 3(5)، 183 - 225.
- 29- هاشم، نهلة عبدالقادر.(2005). الشراكة بين المدارس والجامعات والتنمية المهنية للمعلمين في مصر، دراسات في التعليم الجامعي - مصر، 8(8)، 182 - 251.
- 30- وزارة التربية والتعليم بمصر.(2000). القرار الوزاري رقم ( 254 ) بتاريخ 2000/10/19 بشأن إنشاء وحدات التدريب بالمدارس ، القاهرة .
- 31- وزارة التربية والتعليم بمصر.(2001). القرار الوزاري رقم ( 90 ) بتاريخ 2001/4/18 بشأن إنشاء وحدات التدريب بالمدارس ، القاهرة .

- 32-وزارة التربية والتعليم بمصر.(2002). القرار الوزاري رقم ( 48 ) بتاريخ 2002/3/16 بشأن تعديل اسم وحدة التدريب بالمدرسة إلى وحدة التدريب والتقويم ،القاهرة.
- 33-وزارة التربية والتعليم بمصر.(2012). القرار الوزاري رقم (137) بتاريخ 2012/3/11 بشأن تعديل اسم وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة إلى وحدة التدريب والجودة ،القاهرة
- 34-ويج ، محمد عبد الرازق ابراهيم.(2004). دراسة تقويمية لوحدات التدريب والتقويم بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي، التربية - مصر , 7 (12), 73 - 160.

#### ثانياً المراجع الأجنبية

- 35- Fong ,O Sui.(2004). School-based Management :A way to improve teacher performance in Hong Kong Government Secondary Schools, Dissertation presented a part fulfillment of the requirements of the degree of Master of Education, the University of Hong Kong.
- 36- Berg, Margaret;(et.al.) .(2011). Five-Year Comprehensive Professional Development Plan2011 – 2016.Minnesota: Minneapolis Public Schools.
- 37- Boaduo ,Nana Adu-Pipim.(2010). School- Based Continuing Professional Teachers Development: A study of Alternative Teacher Development initiative in the Eastern CAPE, The African Symposium, 10(2), 75-83.
- 38- Nyarigoti,Naom Moraa .(2013).Continuing Professional Development Needs for English Language Teachers in Kenya, International Journal of Research In Social Sciences,3(2),138-149.