

## التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة

إضافة: هذا التقرير الثالث ضمن أربعة تقارير رئيسة يعلها برنامج شبكة المدارس النموذجية - مؤسسة الأمديست لتقديم مجموعة نتائج ودروس مستفادة. ويتمحور التقرير حول استعراض نتائج متعلقة بالتدخلات التي قام البرنامج بها لبناء قدرات معلّمي 40 مدرسة حكومية في مجال التنمية المهنية. وبناء على متابعة مستمرة وتقييم معمق لجهد مدته 3 سنوات في هذا المجال، جاءت التوصيات التالية المبنيّة على أساس أن التدريب أثناء الخدمة والهادف إلى تعزيز تعليم عالي الجودة والمتحور حول المتعلم يكون أكثر فاعلية إذا تحققت مجموعة شروط نوردها فيما يأتي:



## توصيات

مرتبطة بمجال التنمية المهنية

- 1 تطوير برنامج تدريبي أثناء الخدمة متصف بمرونة عالية في التنفيذ، ومدعم بمدخلات متعددة تدعم المدرسة كوحدة أساسية للتطوير، ويعزز ثقافة الدعم والتعاون، ويتيح المجال أمام المدرب لتطبيق ما تدرب عليه والتأمل في ممارساته، وضمان ألا يكون التدريب عبئاً ثقيلاً على المعلمين ليتم- قدر الإمكان- ضمن نطاق أيام العمل الرسمية.
- 2 اختيار المعلمين ووضعهم في مجموعات تدريب مع مراعاة الخبرات السابقة للمعلمين ومهاراتهم، ويفضّل تجميع المعلمين في مجموعات حسب الصفوف والمواد التي يدرسونها وتخصصهم الأساسي.
- 3 اختيار أكثر من معلم من المدرسة الواحدة للاشتراك في التدريب لإيجاد تناسق في الفكر التربوي، وتحقيق نمو جماعي للمهارات المطلوبة داخل المجتمع المدرسي.
- 4 تدعيم التشبيك بين معلّمي المدارس المتجاورة على شكل عناقيد من مجتمعات التعلم لإحداث التطور بصورة شمولية ومستمرة.
- 5 إعداد مجتمعات تدريبية (Modular Curriculum) تعالج قضايا محورية في التعليم والتعلم، تجمع بين النظرية والتطبيق العملي بصورة تفيد عمل المعلم بشكل مباشر، وتشتمل على أنشطة تزيد من إتقان المعلم لمحتوى المنهاج الفلسطيني.
- 6 اعتماد معايير تقييم واضحة لأداء المعلمين في برامج التدريب بحيث تكون المعايير معلنة، وتتوافق مع متطلبات اعتماد شهادة التعليم، وتتضمن استخدام الانترنت بفاعلية في التدريب.
- 7 توفير التدريب الكافي لكل من المدربين والمتدربين على الطرق الفاعلة في استخدام الانترنت في التدريب كيلا يكون دور الانترنت دوراً ثانوياً ومحدوداً.
- 8 توفير كادر وشبكة مدربين على المستوى الوطني قادرين على قيادة التدريب وتقديم نماذج لدمج التعليم المتمحور حول المتعلم ورعاية المعلمين وتوجيههم، وتنفيذ الملاحظة الصفية، وتقييم أداء المتدربين.
- 9 تطوير سياسات من المدرسة والمديرية والوزارة تحفز المدربين على إتمام عملهم بنجاح، وتشجع المتدربين على الانخراط بنشاط وفاعلية في التدريب والاستمرار فيه، ومن هذه السياسات عدم نقل المعلم من مدرسته قبل إتمام برنامج التدريب وتلبية جميع متطلبات.
- 10 ربط برامج التدريب بالتطوير القائم على المدرسة وبرامج القيادة المدرسية للمديرين، وتشجيع المدرسة لتكون وحدة رئيسة للتطوير.

# خلفية البحث وطريقته

يعد مكوّن التنمية المهنية من المحاور الهامة في برنامج شبكة المدارس النموذجية إذ يسعى البرنامج إلى إيجاد نماذج لمدارس فعالة يعلم فيها معلمون أكفاء ملتزمون بالتطوير المدرسي. شارك في البرنامج 291 معلماً ومعلمة يدرّسون مواد الرياضيات واللغة الانجليزية والعلوم في برنامج تدريبي مدته (18) شهراً للحصول على شهادة مهنية في التعليم. وصمّم هذا التقرير لنقاش ما نتج عن برنامج التدريب من نتائج مرتبطة بدرجة التحوّل نحو التعليم المتمحور حول الطالب، ودرجة ملاءمة الإطار التدريبي للبرنامج للواقع التربوي الفلسطيني، وتقديم توصيات لبرامج ومبادرات أوسع للتدريب أثناء الخدمة. ويكون التعلّم متحوراً حول المتعلم حين توجد بيئة مدرسية تتيح للطالب فرصة أكبر ليتحمل المسؤولية والمشاركة في تعلمه، ويتحقق ذلك حين ينخرط الطالب في أنشطة تجعله يفكر فيها بصورة ناقدة ويتعاون مع الطلاب الآخرين، وتقود إلى تطور المعارف والمهارات وتقييمها، ونقل أثر التعلّم لمواقف جديدة. وبخلاف ذلك؛ وحين يستحوذ المعلم على كامل المسؤولية في تنفيذ التعليم والتقييم لأداء الطالب يكون التعليم متمحوراً حول المعلم لا المتعلم .

وسعيًا لاستيضاح القضايا آنفة الذكر؛ نفذت العديد من المقاييس الإحصائية كمقياس التعلّم المتمحور حول الطالب وتكوّن من 8 أسئلة<sup>1</sup>، ومقياس مواز آخر يقيس التعلّم المتمحور حول المعلم تكوّن من سبعة أسئلة، كما أعدت استبانات مسحية لمعرفة رأي الطلبة على فرض أن إجاباتهم تعطي الكثير من المعلومات عن التحوّل في الممارسات الصفية<sup>2</sup>، وقياس درجة رضا المعلمين عن برامج التنمية المهنية في البرنامج، إضافة إلى حوالي 90 ملاحظة لدروس داخل الغرف الصفية في مدارس الشبكة وفي مدرستين من المدارس العشرة للمجموعة الضابطة<sup>3</sup>. وللتأكد من النتائج المشتقة من البيانات الكمية أجريت مقابلات مع المعلمين والمعلمات والطلبة لتفسير النتائج.



جدول 1

مجموعات الضابطة		مدارس الشبكة		
بعد	قبل	بعد	قبل	
104	146	655	521	المعلمون
10	13	40	57	مدراء المدارس
364	180	1603	918	اولياء الامور
96	111	726	147	طلاب من صف 4-5
314	275	1799	739	طلاب من صف 6-9

تتضمن عينة المديرين المختارين في الدراسة القبليّة مجموعة من نواب المديرين

1. هذا مقياس خماسي يبين درجة التكرار - 1 نهائياً، 5 دائماً

2. هذا مقياس رباعي من نوع ليكرت 1 = أوافق بشدة، 4 = لا أوافق بشدة

3. المقارنة بين مدارس الشبكة (40) مدرسة، ومدارس المجموعة الضابطة (10) تمت بمقارنة بين المتوسطات باستخدام تحليل التباين

# أهم النتائج

## النتائج المرتبطة بالمعلمين

دلت نتائج مقياس التعلم المتمحور حول الطالب على وجود ميل واضح نحو التعلم المتمحور حول الطالب في مدارس شبكة المدارس النموذجية، إذ أشارت النتائج إلى تطوّر مقداره 4% في مدارس الشبكة، ودعمت البيانات النوعية هذه النتيجة. ويرى معلّمو مدارس برنامج شبكة المدارس النموذجية أن طلابهم أصبحوا أكثر انخراطاً في عملية التعلم، وأن الحوار الناقد والتعلم التعاوني بين الطلبة أصبح سمة سائدة في الصفوف.

جدول 2

معلّمو المدارس الضابطة		معلّمو مدارس MSN		التعليم المتمركز على الطالب	
التغير %	بعد	قبل	التغير %	بعد	قبل
-5	1.79	1.89	30	2.34	1.8
1	3.98	3.93	9	4.16	3.82
-14	2.69	3.13	8	3.08	2.85
-4	3.24	3.39	8	3.49	3.23
5	4.31	4.12	6	4.2	3.96
0	3.57	3.58	6	3.51	3.32
-8	3.19	3.45		3.41	3.25
6	4.45	4.2	5	4.36	4.16
4	4.14	3.99	5	4.2	4.01
1	4.19	4.14	5	4.13	3.95

ويدل ذلك على حدوث تحوّل إيجابي في استخدام المعلمين لطرق التقييم البنائي المشجّعة للتفكير الناقد وحل المسائل بصورة تشاركية بين الطلبة، وبين جدول رقم 2 أعلى 10 مؤشرات من أصل 19 مؤشراً تظهر أن التعلم المتمحور حول الطالب بدأ يزداد. ومن أبرز المؤشرات استخدام الطلبة للحاسوب في التعلم بزيادة بلغت نسبتها 30% وهي تقريباً ثلاثة أضعاف الزيادة في المؤشر الذي يليها.

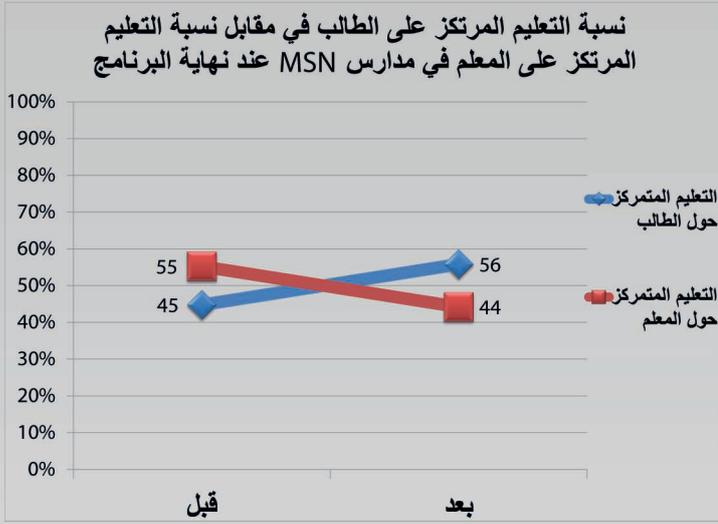
وكان هذا التحول اللافت للنظر نتاج تزويد المدارس بالمختبرات العلمية والحاسوب المناسبة كماً وكيفاً. في حين تدلّ النتائج على زيادة في ميل المعلمين لاستخدام أساليب التعليم المتمحورة حول الطالب إلا أننا نلاحظ أن هناك بعض الممارسات المطلوبة التي لا زالت قليلة التطبيق منهم، ومنها ندرة تطبيق أسلوب منح الطلبة مزيداً من الحرية للعمل دون متابعة وتوجيه مباشرين من المعلم، وأسلوب قيام الطلبة بإعداد مقالات يعبرون فيها عن تفكيرهم وأنفسهم بصورة حرة وبشيء من التفصيل، وقليلاً ما نجد المعلمين يكلفون الطلبة بعمل مشاريع تشاركية وتقييمها، وإعادة العمل عليها لفترات قد تطول لأيام أو لأسبوع أحياناً.



وعبرت إحدى طالبات الصف التاسع عن ذلك قائلة: "دروسنا تطورت الآن، حيث أن مختبر العلوم يساعدنا على فهم المادة بطريقة أفضل، وهذا بالتأكيد أهم شيء بالنسبة لنا. في دروس التكنولوجيا كان لدينا فقط جهازاً حاسوب، الآن لدينا 21 جهازاً وتتاح الفرصة لكل طالبة أو طالبتين على الأكثر لاستخدام جهاز، ونحن نستخدم المختبر أو الأجهزة مرة أو مرتين في الأسبوع حسب طبيعة الدرس في العلوم أو في التكنولوجيا."

# نتائج مرتبطة بالملاحظة الصفية

شكل 1



أفرزت ملاحظة الصفوف التي يعلمها معلّمو الشبكة مجموعة قيمة من النتائج البحثية الدالة على أن منهجية برامج التدريب التي قدمها البرنامج تؤثر في الممارسات الصفية بشكل كبير. و90 ساعة من الملاحظة الصفية للمعلمين كانت كافية لبيان أن المعلمين يجتهدون في جعل التعليم متمركزاً حول الطالب وهي تتوافق- بذلك- والبيانات الكمية المتأتمية من تطبيق مقياس التعلم المتمحور حول الطالب<sup>4</sup> كما يظهرها شكل رقم 1، إذ أنه ومع نهاية البرنامج نجد أن التعلم المتمركز حول الطالب تطوّر بشكل كبير وملحوظ. وتظهر النتائج أيضاً أن الزيادة في استخدام أسلوب التعلم المتمحور حول الطالب تختلف من مادة إلى أخرى، فاستخدامه في مادتي العلوم واللغة الانجليزية أعلى منه في مادة الرياضيات.

بدا واضحاً من الملاحظة الصفية أن إستراتيجية التدريب ونوعيته وأساليبه وما رافقها من تزويد المعلمين بأجهزة تعليمية حديثة، وتوفير المصادر التعليمية للمعلمين وللطلبة وتحديث مختبرات العلوم والحاسوب والمكتبات أو تطويرها زاد من أثر البرنامج بشكل كبير. وبيّنت الدراسة أنه من بين المؤشرات السبعة لاستخدام المعلمين أساليب تعلم متمحورة حول الطالب برز استخدام المعلمين وبصورة متكررة للوسائل التعليمية وللتكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم كما يوضحها شكل رقم 2 وهذا يؤكد أنه حين تقترن التنمية المهنية بتوفير الوسائل التعليمية للمعلمين، وتوفير المراجع والمصادر المناسبة للاستخدام الصفّي، فإنهم يصبحون أكثر تمكناً وميلاً وقدرة على استخدام أساليب ومداخل متنوعة لتساعد الطالب في المشاركة وتزيد من مسؤوليته عن تعلمه. ويقول أحد معلّمي العلوم من الخليل "ساعدني التدريب على تطبيق أساليب تعليم جديدة ومختلفة عن الممارسات التقليدية، وقد بدأت أعرض على طلابي أنشطة جديدة إضافة لما هو في الكتاب المدرسي. كان الامتحان المصدر الوحيد لي لتقييم أداء الطالب ولكننا اليوم نستخدم طرقاً جديدة مثل الألعاب التربوية، والأنشطة الصفية التي تجعلنا كمعلمين نقيم أداء الطالب وقدراته بصورة أدق.

شكل 2



وقد حسّن تقديم عدة نظريات حول التعلم والمنهاج قدرات المعلمين فيما يرتبط بمعرفة المزيد عن الفروق الفردية بين الطلبة والتجاوب معها، إذ أفاد المعلمون من التعرض للعديد من نظريات التعلم والتوجهات الحديثة بصورة كبيرة، وعبر المعلمون عن تلك الفائدة في أكثر من مناسبة.

يقول معلّم رياضيات في نابلس "التدريب حسّن من قدراتنا على التعليم الجيد، وتعلّمنا كيف نستخدم الوسائل التعليمية، وكيف نساعد الطلبة في عمل وسائل تعليمية، واستفدنا من التدريب في تطبيق نظرية الذكاءات المتعددة، وكل ذلك انعكس إيجاباً على أدائنا" كما أن البيئة الغنية بالمصادر التي وفرها البرنامج في المدارس مكنت المعلمين من إدراك أهمية مراعاة الفروق الفردية وطرق التعامل معها، ويقول أحد معلّمي العلوم من رام الله "أنا الآن أكثر وعياً ومعرفة بأساليب التعلم التعاوني، وبسبب هذه المعرفة أصبحت أشكل مجموعات من الطلبة لديهم قدرات مختلفة داخل غرفة الصف، كما أنني أعتقد أن استخدام الألعاب التربوية يترك أثراً إيجابياً كبيراً على تعلم الطلبة"

# آراء الطلبة في التعليم الصفّي

جدول 3

طلاب الصفوف الرابع و الخامس في مدارس MSN			
المعلم	قبل	بعد	التغير %
يستخدم أسلوب يجعل الحصّة ممتعة	2.62	3.07	17.23
يعطيني الحرية في التعبير عن آرائي وأفكاري	2.75	3.16	14.91
يشجعني على طرح الأسئلة في الصف	3.05	3.35	9.84
يجعل التعلم ممتع عبر استخدام مجموعة متنوعة من الأنشطة التعليمية	3.2	3.42	6.87
يساعدني عندما لا أفهم شيئا	0	3.58	6.87
يهتم كثيرا بما أفكر	2.8	2.99	6.79
يشجعني على التفكير وحل المسائل	3.33	3.53	6.01
يعطي العلامات (للامتحانات القصيرة والاختبارات والمشاريع) بطريقة عادلة	3.07	3.25	5.86
يقدم شرحا واضحا للمواضيع والمهارات الجديدة بحيث يمكنني فهمها بسهولة	3.31	3.38	2.11
يمنحني فرصة للعمل في مجموعات عمل صغيرة	3.12	3.09	-0.96

جدول 4

طلاب الصفوف من السادس للتاسع في مدارس MSN			
المعلم	قبل	بعد	التغير %
يطلب من الطلاب العمل في مجموعات لاستكمال الواجبات او المشاريع	2.60	2.87	10.38
يستخدم نشاطات تجعلني أفكر	3.01	3.11	3.32
يعطينا مواضيع مثيرة للإهتمام وفيها تحدي	2.85	2.93	2.81
يسمح لي أن أعرض أفكارني حول ما نتعلمه	2.99	3.07	2.68
يعطينا وقتاً لنقاش ما تعلمناه في الصف	2.93	2.97	1.37
يعطينا مشاريع تتطلب عدة أيام لإتمامها	2.56	2.57	0.39
يشرح بوضوح المواضيع والمهارات الجديدة بحيث يمكنني فهمها بسهولة	3.14	3.13	-0.32
يشجعني على طرح الأسئلة في الصف	3.11	3.08	-0.96
يستخدم أسلوب يجعل الحصّة ممتعة	2.60	2.52	-3.34
يعطيني معلمي تغذية راجعة مفيدة بعد الامتحانات القصيرة والاختبارات والواجبات	2.91	2.74	-5.84

لدى استطلاع آراء الطلبة، قدموا دلائل أخرى مفادها أن برنامج شبكة المدارس النموذجية نجح في مساعدة بعض المعلمين لتحويل صفوفهم ولو بصورة جزئية الى بيئة صالحة للتعلم المتمحور حول المتعلم: تضمن المسح الإحصائي المنفذ على طلبة الصفوف 4-9 مقياساً للتعلم المتمحور حول المتعلم<sup>5</sup>، وبمقارنة النتائج قبل بدء البرنامج وبعد تنفيذه؛ وجدنا زيادة نسبتها 7.2% في آراء الطلبة حول توفر بيئة تعلم مناسبة للتعلم المتمحور حول المتعلم.

ويظهر جدول رقم 3 كيف أن الطلبة مع نهاية البرنامج أصبحوا يثمنون أداء أساتذتهم في خلق بيئة تعلم أكثر إثارة للطلبة وهي بيئة تشجعهم على استكشاف الأفكار ومناقشة المعارف الجديدة، وتمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم من خلال أنشطة تقييم متعددة للتعلم الحاصل. وفي واقع الأمر، معظم التغييرات الإيجابية كما يراها الطلبة الواردة في جدول 3-توازي التغييرات التي رآها المعلمون.

وتبدو النتائج التي حصلنا عليها من طلبة الصفوف 6-9 أكثر تعقيداً، ويظهر جدول 4 أن المؤشرات الستة الأولى تعكس التوجه الإيجابي نحو استخدام الأنشطة التي تزيد من درجة مسؤولية الطالب عن تعلمه سواء بصورة فردية أو جماعية، مع إعطاء الطلبة فرصة للبحث وطرح الأسئلة وتبادل الأفكار بصورة نقدية فيما بينهم. ومع ذلك نجد انخفاضاً في المؤشرات الأربعة الأخيرة في الجدول، ولعل الانخفاض الحاد في المؤشرين يعود إلى استخدام أساليب التعليم المتمحور حول المعلم في هذه المرحلة، بدرجة تفوق استخدامها في الصفوف 4-5. وهذا يعني أن أساليب التعليم المتمحورة حول المتعلم يجب أن تبدأ منذ الصغر وفي مراحل التعليم الأساسية الدنيا، لأن تعودهم الاعتماد على المعلم في المراحل الدنيا يجعل الانتقال إلى التعلم المتمحور حول المتعلم في الصفوف العليا أمراً صعباً.

5. تضمن المقياس عشرة عناصر متطابقة لكل من الصفوف 4-5 والصفوف 6-9. والمقياس من نوع ليكرت ذات المستويات الأربعة حيث 1= لا أوافق بشدة، 4= أوافق بشدة.

## إطار التدريب أثناء الخدمة في برنامج شبكة المدارس النموذجية



تتلخص الأهداف الرئيسية لبرنامج شهادة التعليم في الرياضيات والعلوم واللغة الانجليزية قي:

(1) إحداث تطور نوعي في جودة التعليم والتعلم في مدارس الشبكة. (2) التشبيك بين المعلمين وتطوير ثقافة التنمية المهنية المستمرة بينهم. وبينت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية ضرورة ملاءمة برامج ونشاطات التأهيل أثناء الخدمة وبرامج التطوير المهني المستمر لخصائص المعلمين وحاجاتهم، وضرورة ربطها باحتياجات المعلم والمدرسة، وتبني برنامج شبكة المدارس النموذجية هذا التوجه.

تضمّن محتوى برنامج التدريب لمعلمي الرياضيات والعلوم واللغة الانجليزية ستة مجالات هي: التعلم المتمحور حول المتعلم، واستراتيجيات رعاية التفكير الناقد، ونظريات القياس والتقويم وأساليبه، وتحليل المنهاج بما يرتبط بعملية التدريس الصفي، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وتصميم المواد التعليمية بالتركيز على الوسائل البديلة وقليلة الكلفة. وفي استطلاع لآراء 791 معلما ومعلمة حول أيام التدريب كانت النتيجة أن ثمانية من كل عشرة يفضلون كون التدريب مرة واحدة في الشهر وخلال أحد أيام العمل الرسمي، وعدم موافقتهم على التدريب في العطل أو التدريب المكثف في فترة زمنية قصيرة. ودلت نتائج الاستبيان ذاته أن المعلمين لا يفضلون استخدام التكنولوجيا كجزء أساسي من التدريب ووأّن يقتصر استخدام التعلم عن بعد على مساندة التدريب. وكان التعليم القائم على المدرسة والتعليم الوجيه مرة كل شهر الأكثر قبولا وتفضيلاً بين المعلمين.

وبناء على النتائج؛ أعدت الايمديست برنامجا متعدد الوسائط كما في شكل رقم 3. وتم التدريب على 16 مجمعا تدريبيًا لمدة يوم واحد كل شهر للمجمّع ضمن أيام الدوام الرسمي. ولم تستخدم أيام العطلة الأسبوعية أو الرسمية أو الصيفية لأغراض التدريب. كما عقدت حلقات التعلم وهي الإطار الأنسب لقيام المعلمين بالتأمل في ممارساتهم التي قاموا بها خلال شهر على مدار 2-3 ساعة بعد نهاية الدوام المدرسي. وتضمنت التنمية المهنية حضور المعلمين للورش وحلقات التعلم، والمشاركة في مؤتمرات تربويين على المستوى الوطني. تم التعامل مع كل عنصر في برنامج التنمية المهنية للمعلمين ليعكس مستوى عالي الجودة بالمقاييس العالمية حيث لم يزد عدد المعلمين في كل مجموعة تدريب عن 15 معلما، واختير المدربون من أساتذة الجامعات ممن لديهم خبرة وكفاءة عالية ليكونوا ميسرين للتدريب، وليعملوا بشكل ثنائي في كل مجموعة تدريبية .

شكل 3  
إطار عمل برنامج MSN



وحرص البرنامج على إدارة عملية التدريب وتوفير المتطلبات اللوجستية المرافقة بشكل مهني بما في ذلك تأمين وصول المشاركين لأماكن التدريب مجانا، كما وفر عددا من المجمعات التدريبية وسائط التدريب التي توازن بين النظرية والتطبيق الصفي. وكان لإخضاع البرنامج التدريبي إلى عمليتي متابعة وتقييم صارمتين دور في تصويب المسار بين الحين والآخر.

قدم البرنامج مجموعة حوافز للمعلمين مثل معادلة التدريب ب(9) ساعات جامعية لدراسة البكالوريوس أو الماجستير، وفتح المجال أمامهم للمشاركة في مؤتمرات التنمية المهنية على المستوى الوطني، وتزويدهم بأجهزة حاسوب نقالة أتاح تبادل الخبرات والتواصل بينهم من خلال بيئة التعلم الافتراضي التي يوفرها برنامج (مودل Moodle) وغيره من برامج التواصل الالكتروني، وعلاوة على كل ذلك؛ تم تزويد كل مدرسة بمجموعة مختارة من المصادر للمعلمي.

## جدول 5

291 معلم التحقوا في برنامج التدريب اثناء الخدمة		
النسبة المئوية	الساعات المعتمدة التي حصلوا عليها	عدد المعلمين الملتحقين
74%	9	215
8%	6	22
3%	3	9
15%	0	45

شارك 291 معلماً/ة في برنامج تدريبي على مدار 18 شهراً، وأتمّ 85% من المشاركين جميع متطلبات التخرج من البرنامج وحصلوا على شهادة التعليم. ويبيّن جدول رقم 5 تفصيلاً لأعداد ونسب المعلمين الذين أتموا البرنامج وحصلوا على شهادته ضمن سبعة معايير للتقويم (شملت: 1) تطوير ملف إنجاز للمعلم. 2) ملاحظة الأداء الصفي. 3) كتابة تقارير وعرض ملخصات لمقالات أو أبحاث. 4) إجراء أبحاث إجرائية. 5) المشاركة في التعلم الافتراضي عن بعد. 6) التقدم لامتحان نهائي. 7) تقييم مدير المدرسة عن تطور أداء المعلم.

لم يتمكن 15% من المعلمين إنهاء متطلبات التخرج، وأبرز ثلاثة أسباب وراء ذلك تعود ل: 1) نقل المعلم من المدرسة الحالية إلى مدرسة خارج البرنامج. 2) إجازات الأمومة للإناث. 3) عدم وجود رغبة كافية في التدريب لتأثر دافعية المعلمين بدرجة رؤيتهم لأهمية التدريب وارتباطه بعملهم. وبما أن برنامج شبكة المدارس النموذجية برنامج محدد بعدد 40 مدرسة، فإنه لم يستطع تقديم تدريب متخصص يغطي جميع التخصصات الدقيقة للمعلمين، فمثلاً لم يتم فصل معلمي العلوم إلى مجموعات تخصصية في الفيزياء والكيمياء والأحياء، و لم يكن بالإمكان فصل المعلمين حسب الصفوف التي يدرسونها وتجميعهم في مجموعات تدريب خاصة بكل صف أو مرحلة، في حين تكون برامج التدريب على المستوى الوطني عادة واسعة ويمكنها تجاوز هذه القضية بتجميع المعلمين في مجموعات تدريب متجانسة حسب مواضيع التخصص الدقيق للمعلمين وحسب الصفوف التي يدرسونها.

دلت نتائج البحث الذي شمل المسح ومقابلات فردية وبؤرية على أن المعلمين في البرنامج ونتيجة للتدريب الذي تلقوه أصبحوا أكثر قدرة على تقييم أدائهم، وعلى إعادة النظر في نظرتهم لكيفية تعلم الطلبة، وصارت ممارساتهم موضع مراجعة وتأمل منهم، فبدأوا يغيرون تلك الممارسات. ومقارنة بخبراتهم السابقة في التدريب يرى معظم المشاركين نقلة نوعية في أسلوب التدريب وطريقته ومحتواه، وهم راضون عن فعالية التدريب الذي تلقوه في البرنامج. وأبرزت البيانات الكمية مجموعة أسباب جعلت المعلمين يثمنون منهجية التدريب في برنامج شبكة المدارس النموذجية، منها:

## جدول 6

تدريبات التطوير المهني	معلّم MSN	
	قبل	بعد
زادت من قدرتي على استخدام الحاسوب والتكنولوجيا التعليمية	3	3.53
زادت من قدرة المعلمين وأولياء الأمور ليتعاونوا في خطة التطوير المدرسية	2.78	3.06
كانت مترابطة ومستدامة، ولم تكن أجزاء مشتتة	3.12	3.4
زادت من معرفتي ومهاراتي في التدريس	3.46	3.63
ساعدتني على فهم طلابي بطريقة أفضل	3.41	3.56
شملت وقت كافٍ للتفكير بعمق وتجريب وتقييم أفكار جديدة	3.39	3.53

- تحسين البرنامج قدراتهم في بناء شبكات مهنية مع المعلمين والمدرّبين.
- مراعاة البرنامج ثقافة التعلم داخل المدارس وفيما بينها.
- إتاحتها عديد الفرص لتعلم الأقران.
- تشجيعه علاقات الزمالة المهنية بين المعلمين وأقرانهم ومدرّبيهم.
- مساعدته المعلمين على تحمل قسط أكبر في المشاركة والمسؤولية عن نموهم المهني.

ويبين جدول رقم 6 هذه العوامل مرتبة ترتيبياً تصاعدياً حسب درجة التغيير الحاصل.

كانت أكثر عناصر التغيير وضوحاً المرتبطة باستخدام التكنولوجيا في التعليم الصفي، فنتيجة للتدريب 57% من المعلمين يرون أن قدراتهم في استخدام الحاسوب في التعليم زادت، وأن تغييراً مهماً حدث في هذا الاتجاه سواء في استخدام الحاسوب داخل الصف أو خارجه. كما أنهم أفادوا من خلال المقابلات والمجموعات البؤرية أن وجود التكنولوجيا ساعدهم في التشبيك مع أقرانهم المعلمين الآخرين، ووجود حواسيب محمولة معهم طول الوقت ساعدهم في تفعيل التواصل. وزادت نتيجة لذلك علاقات الزمالة المهنية الناشئة من خلال التدريب واللقاء في ورش عمل وحلقات تعلم، وتعززت عبر التشبيك الإلكتروني إذ زاد تبادل المعارف والمهارات بشكل ضاعف ثقة المعلمين للإعلان عما يقومون به من نشاطات وطرق تدريس.



ويعتقد 59% من المعلمين أن الخبرة التي اكتسبوها من خلال البرنامج زادت معرفتهم العلمية، وحسنت مهاراتهم في تقديم تعليم فعال، و55% منهم يشعرون أن التدريب أثناء الخدمة في البرنامج منحهم فرصة لتجريب أفكار جديدة والتأمل في أثرها.

أكدت المقابلات المعمقة مع المجموعات البؤرية أن المعلمين يقدرون الخبرة والتعلم الذي اكتسبوه من التشبيك وبناء علاقات زمالة مهنية مع غيرهم من المعلمين المشاركين في الدورات، ويسرت لهم التكنولوجيا والتواصل الإلكتروني بناء علاقات جيدة وتبادلاً نافعا للخبرات. وحسب قول أحد معلمي اللغة الانجليزية من جنين "

كانت حلقات التعلم رائعة وفتحت الحوار بيننا مما ساعدنا على اكتساب معلومات جديدة ، والهدف لم يكن تغطية مواد محددة بل كنا ننخرط في حوارات مرتبطة بعملية التعليم والتعلم. استفدت كثيرا من تبادل الخبرات مع المعلمين الآخرين، والمؤتمر كان حدثا مناسباً لبناء علاقات وتشبيك مع الآخرين خاصة في المؤتمر الأول إذ كانت المشاركة أوسع بوجود معلمين من المدارس الخاصة إضافة للمدارس الحكومية." وتعددت فرص التواصل والتشبيك بين المعلمين زاد من شعورهم بالانتماء لمجتمعات التعلم التي تضم معلمين ممارسين.

عبّر المعلمون خلال المقابلات عن شعورهم بالفخر والاعتزاز بالخبرات المكتسبة من تبادل الزيارات مع المدارس الأخرى والاجتماعات المهنية التي حضروها. ومثلت زيارات المدارس الأخرى أمرا محبباً لدى المعلمين بمشاهدتهم حصصا يقدمها

الزملاء. ووجدوا فائدة من الاستماع لعروض لزملائهم في المؤتمرات ومن متابعة المواضيع التي يضعها الزملاء على الانترنت ضمن بيئة مودل (Moodle).

وعبّر أحد معلمي الرياضيات من أريحا عن قيمة التشبيك وتبادل الخبرات بقوله " أنا أحب التعليم وأشعر أنني ملتزم بمهنتي، والتدريب عزز شعوري هذا، وزاد البرنامج من انتمائي للمدرسة حيث بدأ المدير والمعلمون الآخرون يرون مهاراتي التي اكتسبتها في التدريب والإنجازات التي أحققها نتيجة لذلك، وبالتالي؛ لم أتردد في تقديم خبرتي للمعلمين الآخرين وتحديدًا في طرائق استخدام التكنولوجيا في التعليم."

وعن الأثر المستمر للتشبيك يقول معلم لمادة العلوم "ساعدني البرنامج في التواصل والاجتماع من خلال بيئة التعلم الافتراض باستخدام مودل ( Moodle ) ومن خلال اجتماعات التدريب سواء الوجيهة أو حلقات التعلم، يكبر التواصل بين المشاركين كل يوم ودليل ذلك أننا ما زلنا نتواصل حتى بعد انتهاء دورات التدريب."



# استخدام الانترنت في التنمية المهنية للمعلمين

من أجل استيعاب أعداد كبيرة من المعلمين في التدريب، فقد أوصت الخطة الاستراتيجية للوزارة بتأهيل المعلمين باستخدام التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد ، وسعى برنامج شبكة المدارس النموذجية إلى تضمين هذا التوجه في التدريب أثناء الخدمة ولكن بنسبة متواضعة حوالي 5% من مجمل البرنامج. استخدم المدربون من الجامعات برنامج مودل (Moodle) لتحميل مواد ومصادر تعليمية وإعلان الواجبات للمتدربين لتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا وزيادة فرص الحوار فيما بينهم. وهنا برزت عدة قضايا لأن معايير اختيار المدربين لم تتضمن قدرتهم على استخدام التكنولوجيا وتنفيذ أجزاء من التدريب قام البرنامج من خلالها بتدريب المدربين على ذلك لكن المسح والبيانات المتوافرة تشير إلى تفاوت كبير بين المدربين، ويبدو أنهم بحاجة إلى مزيد من المهارات والاستعداد لتوظيف التكنولوجيا المتاحة بصورة كافية، فربع المدربين فقط قاموا بما مجموعه 75% من حالات الدخول للمودل واستخدامه بفاعلية، و42% من المدربين استخدموا المودل أحياناً، في حين كان استخدام الربع الباقي للمودل إما ضعيفاً أو غير موجود. وهنا نستنتج أن المدربين بحاجة إلى مزيد من المهارات والمعارف والتحفيز ليتمكنوا من استخدام المودل بطريقة فاعلة.

من جهة أخرى، شكّل توفير الانترنت قضية أخرى لعبت دوراً مهماً في استخدام بيئة المودل لتغطية أجزاء من دورة التدريب باستخدام التعلم الافتراضي. وتشير إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2011 إلى أن 30% من البيوت الفلسطينية لديها خدمات الانترنت، وتشير بيانات برنامج شبكة المدارس النموذجية إلى أن 50% من معلمها لديهم انترنت في البيت، ووقر البرنامج انترنت في جميع المدارس، وزوّد المعلمين بأجهزة حاسوب نقال شخصية وتولّى تدريبهم على الدخول للمودل واستخدامه، ورغم ذلك لم يكن استخدامهم لبيئة المودل فاعلاً.

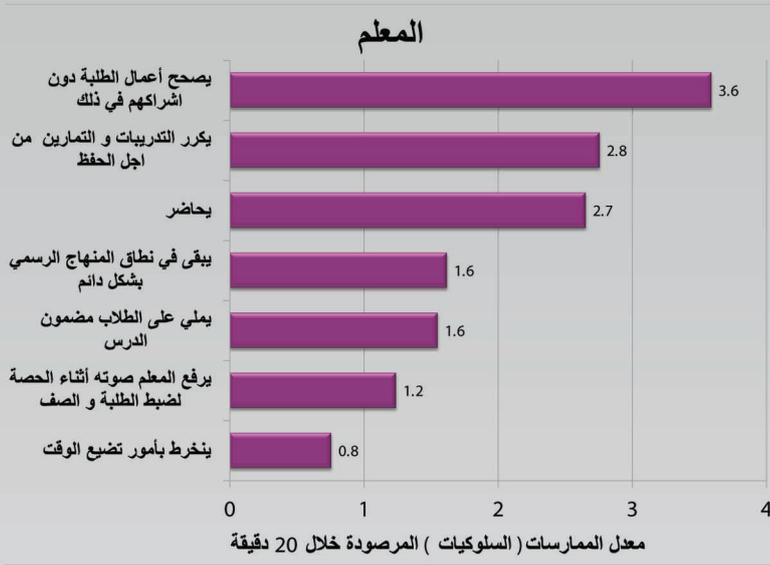
ووجدت دراسة لوزارة التربية والتعليم عام 2009 أن 75% من المعلمين لا يستخدمون التكنولوجيا في التعليم وأن دافعتهم نحو ذلك قليلة، في حين يبدي معلمو شبكة المدارس النموذجية-عند سؤالهم حول موافقتهم على عبارة "أنا أستخدم التكنولوجيا للتواصل مع المعلمين والتربويين الآخرين نتيجة للمشاركة في برنامج التدريب" مالت إجابات المعلمين نحو أوافق أو أوافق بشدة.

وما سبق يشير إلى قضية هامة وهي أن توفير الأجهزة والانترنت أمر ضروري لكنه غير كاف، ويجب أن يرافقه تحفيز وتشجيع على استخدامها في التنمية المهنية. وكلما زاد اعتماد التكنولوجيا كمكوّن في التدريب كلما زادت الحاجة لاختيار مدربين قادرين على ذلك، وعند اختيار المدرب من الضروري تقييم خبرته وتنميتها لتستجيب لمتطلبات البرنامج، ومن الضروري أن ينسجم استخدام التكنولوجيا في التدريب مع بقية أساليب التدريب الأخرى، وأن يحظى استخدام المدرب للتكنولوجيا بنصيب كاف من الواجبات، ومن التقييم لأداء المدرب حتى يستخدم التكنولوجيا بصورة جادة. ومن جانب آخر؛ لا بد أن تتوفر في بيئة مودل عناصر السهولة، وأن تكون صديقة للمتعلم، وأن تحترم الخصوصية الشخصية، وأن تكون مجانية.

باختصار: يمكن القول إن هناك تحديات عدّة تواجه استخدام التكنولوجيا كمكوّن من مكونات التنمية المهنية للمعلمين في فلسطين، وتفيد خبرة برنامج شبكة المدارس النموذجية بأن استخدام التكنولوجيا والتعلم عن بعد يضيف إضافات نوعية لتدريب المعلمين طالما امتلك المدربون والمتدربون مهارات عالية وتوافرت لديهم المعدات والأجهزة والانترنت، وطالما بقي التدريب عبر التكنولوجيا هدفاً رئيساً ضمن أهداف البرنامج، وجزءاً رئيساً من نسيج البرنامج بمكوناته الأخرى.

# تحديات تدريب المعلمين أثناء الخدمة

شكل 4



من الصعوبة تنفيذ برنامج تدريبي فعال في ظل استمرار تمحور التعليم حول المعلم؛ دلت إجابات المعلمين حين سألناهم عن مدى استخدام أساليب التعليم المتمحورة حول المعلم أن معظمهم يستخدمون جزءاً كبيراً من وقت الحصة في المحاضرة والشرح، ويعلمون المحتوى المقرر في الكتاب ويطلبون من الطلبة حفظه لاسترجاعه في الامتحان. وجدنا حالات عديدة يطلب المعلم فيها من الطلبة اتقان حفظ أجزاء من المحتوى عن طريق التلقين والتكرار والإعادة بصوت مسموع، وزادت هذه الممارسات بنسبة 5% عما كانت عليه قبل البرنامج، كما زاد الاعتماد على الامتحانات والاختبارات كأساليب تقييم بنسبة 4%.

يقول العديد من المعلمين أن الطلبة الجيدين غالباً ما يطلبون من المعلم إعطاء مزيد من الاختبارات لأنها الطريقة التي تميز تفوقهم عن الآخرين، ويرون أن أساليب التقييم الأخرى والبديلة تصب في مصلحة الطلبة غير المتفوقين، وعبر عن ذلك أحد المعلمين بقوله "طلابي ذوو الأداء المرتفع يرفضون أساليب التقييم البديلة ويزعمون بأنني أعطي نقاط أكثر لصالح الطلبة متدني الأداء، ولذا فهم يطلبون بمزيد من الامتحانات" ويظهر شكل رقم 4 نتائج من مشاهدة حصص صفية تشير إلى أن التعليم مازال متمحوراً حول المعلم، وإلى أن الممارسات المصاحبة لهذا الأسلوب ما زالت سائدة بين المعلمين.

تضع النتائج الواردة أعلاه عدة تحديات أمام برامج التدريب أثناء الخدمة، وأهمها أن التغيير في معارف المعلمين ومهاراتهم دون تغيير في المناهج، وبيئة التعليم داخل الصف والمدرسة لن يكون مؤثراً. كما أن أساليب تقييم أداء الطلبة يجب أن تتغير أيضاً. وإن لم تتغير هذه العوامل مجتمعة فقد يحبط المعلم حين يحاول ممارسة أساليب جديدة. باختصار: تنمية معارف المعلمين ومهاراتهم أمر مفيد جداً لكنها لن تؤتي ثمارها إلا إذا اشتملت البرامج الوطنية للتنمية المهنية أثناء الخدمة على تطوير في مجالات القيادة المدرسية، ورعاية التطوير القائم على أساس المدرسة، وتفعيل المصادر المادية والبشرية لمديرية التربية وزيادة قدرات العاملين فيها، وزيادة الحوافز المقدمة للمعلمين.

أفادت تجربة برنامج الشبكة أن لبرامج التدريب خصائص لا بد من توافرها، تشمل: القدرة على تحفيز المعلمين على المشاركة في التدريب ومساعدتهم على الاستمرار فيه. ووجوب أن تكون مواقع التدريب قريبة من المعلمين وأن يتوفر لهم الوصول المجاني لها، وضرورة مناسبة وقت التدريب وساعاته لأعباء المعلمين والجهد المطلوب منهم. فكل العوامل السابقة تؤثر في اتجاهات المعلمين نحو التدريب. ومع أننا وجدنا المعلم راغباً في التدريب أثناء ساعات الدوام الرسمي إلا أنه ولتلبية ذلك تعترضنا تحديات منها إيجاد المعلم البديل وهو أمر ليس يسيراً ضمن الأنظمة المعمول بها في الوزارة. ويرى المعلمون أن للتدريب ثمناً وعبر عن ذلك أحدهم بقوله "يشكل غياب المعلمين عن المدرسة لحضور التدريب مشكلة حيث أن الطلبة يخسرون الحصص وبالتالي لا يمكن قطع المناهج المقررة في الفصل الدراسي".

في ضوء ما سبق؛ لا بد من قيام الوزارة بعمل ترتيبات جوهرية تساعد على تنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة، منها:

- اعتماد اللامركزية. - تشجيع التدريب القائم على أساس المدرسة.

- تحفيز المعلمين على التطوع في المشاركة في الدورات.

- إعطاء المدير والمعلم صلاحيات اقتراح تطبيق مبادرات لتغيير أساليب التدريس وتجريب الجديد منها وتقييمه.

وكل ذلك يتطلب دعم الإشراف التربوي للمعلمين وتطوير طرق تقييم أداء المعلم، وسيكون لمساعي الوزارة لمهنة التعليم وبناء معايير للمعلمين ومنحهم إجازة مزاولة المهنة عظيم الأثر في تحفيز المعلمين على حضور التدريب والاستمرار فيه، وهذه المساعي التي ستطبق على نطاق وطني تضع تحديات كبيرة أمام تطوير مفهوم الإدارة المدرسية الذي لا بد منه.