

# بحث قياس أثر التدريب

الباحثة

المدربة والمشرفة التربوية  
عائشة عيسى فهم



<b>المحتويات</b>	
٣	المقدمة
٤	أهمية البحث
٤	مشكلة البحث و تساؤلاته
٥	أهداف البحث
٨ - ٦	الإطار النظري
٩	إجراءات البحث منهج البحث حدود البحث مجتمع البحث عينة البحث أدوات البحث
١١ - ١٠	آلية تنفيذ المشروع البحثي
١٧ - ١٢	عرض النتائج و مناقشتها
١٨	الاستخلاص
١٩	التوصيات
٢٠	المراجع

## المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين .

فلما للتحسين و التطوير المستمر للأداء من أهمية فقد أصبح من سمات العصر ، و تحقيقاً للجودة الشاملة و مواكبة للتغيرات المعاصرة و المستقبلية فقد اقتنعت جميع المؤسسات التربوية بأهمية رفع كفاءة موظفيها و تطوير أداءهم و تزويد العاملين بها بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة من خلال التدريب التربوي . إلا أن ما يلفت النظر هو القيام بالعديد من البرامج التدريبية بدون أن يترتب على ذلك في أغلب الأحيان تطوير أساليب الأداء و رفع قدرات الأفراد .

و انطلاقاً من حرصنا الشديد كجهة تدريبية تربوية على استكمال جميع جوانب التدريب و خطواته و مراحلها حتى يؤدي وظيفته على أكمل وجه ، فقد برزت الحاجة إلى استكمال عمليات التدريب من خلال تقويم البرامج التدريبية و ذلك لأن تقويم البرامج التدريبية من الأمور المهمة التي من خلالها يمكن التأكد من مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها أو انحرافها عنها و بالتالي معرفة مدى الجدوى من التدريب مما يجعلنا قادرين على تطوير عمليات التدريب و رفع كفاءتها بما ينعكس على العملية التعليمية و التربوية بأفضل الأثر لذا فإن قياس أثر التدريب الذي سيتم تنفيذه من خلال هذا المشروع البحثي سيكون كخطوة أولى نحو تحقيق ذلك إلا أنه يتطلب بذل الجهد و التعاون و المشاركة الجادة من قبل الجميع و المرونة و التدرج في تنفيذ الخطوات المؤدية لنجاح هذا المشروع البحثي لنتمكن من الوصول إلى الأهداف المرجوة و تذليل الصعوبات و وضع الاقتراحات التي ستؤدي إلى استمرار النتائج الإيجابية لهذا المشروع .

و الله الموفق

## أهمية البحث :

لا يمكن لنا تحديد صلاحية البرنامج التدريبي كما لا يمكن للبرنامج أن يتطور و يواكب الحاجة الفعلية للمتدرب و التغيرات الطارئة و المستجدة على مهامه و واجباته دون أن يكون هناك متابعة لقياس أثر التدريب في واقع المتدربين العملي ( أي في ممار عملهم الفعلية ) و تتحدد أهمية قياس أثر التدريب في النقاط التالية :

- معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً
- معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها
- الاختيار الأمثل للوسائل و الأنشطة المستخدمة في التدريب كافة
- الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب
- تحديد الجوانب الإيجابية من أجل تعزيزها في تنفيذ البرامج
- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية و العمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً

## مشكلة البحث و تساؤلاته

### مشكلة البحث :

من خلال عملي كمشرفة تدريب و مدربة للعديد من البرامج التدريبية فقد لاحظت أن برامج التدريب لم تحظى إلا بالقليل من التقويم و في أغلب الأحيان يحكم على نجاح البرنامج أو فشله من خلال انتظام المتدربين في نشاطات البرنامج و مواظبتهم على حضوره و عدد مرات تكراره ، أو من خلال توزيع استمارات تقييم في نهاية البرنامج لمعرفة عشوائية من قبل المتدربات على البرنامج التدريبي قد لا يؤخذ بها أحياناً ، و نادراً من خلال اختبارات تقيس مدى التحصيل لدى المتدربات أثناء البرنامج ، و قد يعود ذلك إلا أن عملية تقويم البرامج التدريبية تعتبر من العمليات ذات الصعوبة في تنفيذها و لأنها تأخذ وقت و جهد ، و لكن عملية تقويم التدريب لها جوانب عديدة و مراحل متتالية تعد حيوية و مهمة في تحديد مدى نجاح الجهود المبذولة في البرامج التدريبية ، فلا يكفي أن نقيم البرنامج أثناء تنفيذه بل يجب أن نقيس أثر التدريب بعد عودة المتدربة إلى مقر عملها و هذا ما أثار اهتمام الباحثة للتفكير في القيام بهذا المشروع البحثي في محاولة الوصول إلى آلية محددة لقياس أثر التدريب يمكن من خلالها استخلاص نتائج تمكننا من تحسين البرامج و العملية التدريبية .

### التساؤلات :

- في ضوء مشكلة البحث و النتائج المتوقعة منه فإن الباحثة ستحاول الإجابة على التساؤلات التالية :
- س١/ هل قياس أثر التدريب يرفع من مستوى أداء المتدربات و يزيد الدافعية لديهم للتطبيق في مقر عملهم ؟
  - س٢/ هل يساعد قياس أثر التدريب المدرجات في تحسين و تطوير البرامج التدريبية بناءً على نتائج هذا القياس ؟
  - س٣/ هل يساعد قياس أثر التدريب إدارة التدريب في إصدار الأحكام و اتخاذ القرار بشأن البرامج التدريبية ؟
  - س٤/ هل يلبي قياس أثر التدريب حاجة المشرفات التربويات و القيادات المدرسية في الحصول على مستوى عالي من الأداء من قبل الموظفات ؟
  - س٥/ ما العائد الإيجابي على الطالبات ( محور العملية التعليمية ) من قياس أثر التدريب ؟

## أهداف البحث

### الهدف العام :

وضع آلية لقياس أثر التدريب و محاولة تنفيذها واقعياً لاستخلاص نتائج يمكن من خلالها تحسين البرامج و العملية التدريبية •

### الأهداف التفصيلية:

- ١- التوعية بأهمية قياس أثر التدريب
- ٢- التواصل بين مديرات المدارس و التدريب للتوصل إلى مرئياتهم عن التدريب و وضع الاقتراحات لحل المشكلات التي تواجه عملية تدريب الموظفين
- ٣- تقريب وجهات النظر بين المعلمة و مديرتها مما يؤدي إلى الاقتناع بأهمية تطوير مستوى الأداء لدى الموظفين
- ٤- التواصل مع مشرفات المواد الدراسية لتحديد أهداف التدريب و نتائجه مما يؤدي إلى تحسين العملية التدريبية
- ٥- تحسين البرامج التدريبية بناءً على نتائج تقييم التدريب
- ٦- زيادة الدافعية لدى المتدربات لتطبيق ما تدربن عليه بعد العودة إلى العمل
- ٧- إصدار أحكام موضوعية على البرامج التدريبية و من ثم اتخاذ قرارات واقعية بشأنها
- ٨- الوقوف على بعض المعوقات التي تقف أمام العملية التدريبية
- ٩- المساهمة في تذليل الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية
- ١٠- أن يكون هذا المشروع بداية لتقويم برامج تدريبية مختلفة و من ثم تحسينها و تطويرها لتواكب المستجدات و الاتجاهات لدى المتدربات

### المستفيدون من المشروع البحثي :

- يعتبر قياس أثر التدريب مهماً و حيويًا للعناصر التالية :
- ١/ المتدربات : حيث يتوقعن أن تتحسن و تتطور البرامج التدريبية بما يرفع من مستوى أداءهن و حتى لا يشعرن بالإحباط إذا لم تلبي احتياجاتهن على رأس العمل
  - ٢/ المدربات : للحصول على التعزيز و التغذية الراجعة عن فاعليتهن في التدريب و يساعدهن في تطوير البرنامج التدريبي
  - ٣/ إدارة التدريب : للتأكد من تلبية احتياجات المستهدفات و المساعدة في تصميم البرامج التدريبية المناسبة و تحديثها و اتخاذ قرارات موضوعية باستمرار البرنامج التدريبي أو إيقافه
  - ٤/ القيادات المدرسية : حيث يتوقعن أن تعود الموظفات لتطبيق ما تدربن عليه في المدرسة و في الحصص الدراسية مما يعود على الطالبات بالفائدة القصوى
  - ٥/ المشرفات التربويات : حيث يتوقعن أن يتحسن مستوى الأداء لدى المعلمات و أن يطبقن ما تدربن عليه في مدارسهن

# الإطار النظري

## مفهوم التقويم :

هو إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء و بالتالي فعلية التقويم في التدريب تعني إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية .

و التقويم هنا يجب على الأسئلة التالية :

- هل حقق التدريب أغراضه ؟
- هل لبي التدريب احتياجات المتدربين ؟
- هل اختلف أداء المتدربين بعد نهاية التدريب نتيجة تلقينهم له ؟
- هل أسهم التدريب بصورة مباشرة في هذا الأداء المختلف ؟
- هل يستخدم المتدرب التعلم الذي اكتسبه في حالات العمل الفعلية ؟
- هل أسهم التدريب في إنتاج موظفين يتمتعون بفعالية و كفاءة أعلى ؟
- هل أسهم التدريب في زيادة كفاءة و فاعلية المؤسسة التربوية ؟

## مراحل تقويم البرنامج التدريبي :

تمر عملية التقويم بمرحلتين أساسيتين :

### أولاً : متابعة البرامج أثناء التنفيذ :

و تتم من خلال تقييم البرنامج التدريبي و تقييم المدربين و تقييم المتدربين و ذلك بوسائل متعددة منها استمارات استطلاع الرأي و المقابلات الشخصية و الاجتماعات و الاختبارات

### ثانياً : متابعة البرنامج بعد التنفيذ :

و تتم من خلال متابعة تطبيق المتدرب لما تدرّب عليه في مقر عمله و كذلك من خلال تحليل استمارات استطلاع الرأي و إعداد تقرير يتضمن الآراء المتعددة و عقد اجتماعات مع مسؤولي التدريب للخروج بتوصيات تؤخذ في الاعتبار عند تطوير البرنامج .

## قياس أثر التدريب :

هو مرحلة من مراحل تقويم البرامج التدريبية و يقصد به الوقوف على مدى التقدم الذي حققه المتدرب نتيجة التأثير الذي تركه التدريب عليه و ذلك من خلال المتابعة الميدانية المستمرة لسلوك و أداء المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي و عودته إلى موقع العمل .

## الهدف من قياس أثر التدريب :

- ١- معرفة هل يؤدي التدريب إلى النتائج المستهدفة ؟
- ٢- معرفة هل يساوي التدريب ما استثمر فيه من موارد ؟
- ٣- معرفة ما هي التغييرات التي طرأت على واجبات و مهام المتدرب ؟
- ٤- معرفة ما هو التغيير الذي يجب إحدائه في البرنامج التدريبي ؟
- ٥- معرفة ما مدى جودة أداء المتدرب في واقع العمل الذي يمارسه ؟
- ٦- تحديد مواطن الضعف في البرنامج ليتمكن علاجها و مواطن القوة لتعزيزها •
- ٧- الحكم على البرنامج التدريبي من حيث صلاحيته و فاعليته و من ثم استمراره أو إيقافه أو تطويره •

## طرق قياس أثر التدريب :

- الزيارات الميدانية
- التقارير المعدة بواسطة المشرفات التربويات لتخصص المتدربات
- الاستبيانات المسحية بمختلف أنواعها

و مع أن الزيارات الميدانية تعتبر الأساس في قياس أثر التدريب إلا أن التقارير و الاستبيانات تعتبر وسيلة مساندة للتأكد من الحكم على فاعلية البرنامج التدريبي •

## التعريف بالبرنامج المستهدف من المشروع

اسم البرنامج : دمج مهارات التفكير بالمحتوى الدراسي

الهدف العام من البرنامج :

إكساب المتدربات بعض مهارات التفكير الناقد و الإبداعي و طريقة دمجها بالمحتوى الدراسي من خلال إعداد الدروس

محتويات البرنامج :

- ما هو الدمج ؟ و ما أهمية التفكير بمهارة ؟
- مهارات توضيح الأفكار :
- أ / مهارة علاقة الأجزاء بالكل
- ب / مهارة المقارنة و المقابلة
- مهارة اتخاذ القرار
- مهارة حل المشكلات
- مهارات التفكير الإبداعي ( مهارة توليد الأفكار )
- مهارات التفكير الناقد
- أ / مهارة تفسير الأسباب
- ب / مهارة التحقق من موثوقية المصادر

أساليب تقييم البرنامج :

يتم تقييم البرنامج أثناء التنفيذ من خلال :  
أولاً :

- أوراق العمل التي توزع على المتدربات في المجموعات التعاونية
- المشاركة و المناقشة مع المدربة و بين المجموعات التعاونية
- الواجب المنزلي
- التطبيق العملي من خلال تحضير درس في دمج مهارات التفكير في المحتوى و عرضه أمام المتدربات في قاعة التدريب

ثانياً : الملاحظة الدقيقة من المدربة أثناء تنفيذ البرنامج لتقويم أداء المتدربات و تقويم التغيير لديهم أثناء التنفيذ  
ثالثاً : توزيع استمارات تقييم البرنامج التدريبي تشمل قائمة استقصاء لرأي المتدربات حول البرنامج

يتم تقييم البرنامج بعد التنفيذ من خلال :

- ١ / إعداد و تصميم استمارة للحصول على ردة فعل المتدربين وفق نموذج ( استمارة متابعة متدربة بعد عودتها للعمل )
- ٢ / الزيارة المباشرة للمتدربة في مجال عملها من خلال مشرفة المادة أو رئيسها المباشرة أو المدربة و ملاحظة مدى تطبيق ما تدربت عليه

البرنامج من تصميم و إعداد و تنفيذ :

المدربة و المشرفة التربوية / عائشة عيسى فهيم

المستفيدات من البرنامج :

المعلمات بجميع التخصصات في جميع المراحل ( الابتدائية و رياض الأطفال و المتوسطة و الثانوية و معلمات تعليم الكبيرات )

# إجراءات البحث

## منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لمناسبته مع خطوات و مراحل المشروع البحثي

## حدود البحث :

- اقتصر البحث على قياس أثر التدريب لبرنامج ( دمج مهارات التفكير بالمحتوى الدراسي )

## مجتمع البحث :

المعلمات ( في مختلف التخصصات و مختلف المراحل ) المتدربات على برنامج ( دمج مهارات التفكير بالمحتوى الدراسي ) في مراكز التدريب التربوي بمحافظة ينبع

## عينة البحث :

تم اختيار عينة من المعلمات المتدربات على برنامج ( دمج مهارات التفكير في المحتوى الدراسي ) بطريقة متعمدة و كان عددهم ( ٥ معلمات ) و تم قياس أثر التدريب على البرنامج من خلال حضور دروس لهن في تطبيق دمج مهارات التفكير في محتوى هذه الدروس

## أدوات و وسائل البحث :

- استمارات التقييم المتنوعة
- اللقاءات التربوية
- الورش التدريبية
- الزيارات الصفية
- المقابلات
- الاجتماعات

## آلية تنفيذ المشروع

من بعد طرح الفكرة على إدارة التدريب و الموافقة عليها سيتم تنفيذ المشروع وفق خطوات مرحلية كالتالي :

**أولاً :** تطوير استمارات لقياس أثر التدريب

- استمارة تقييم البرنامج التدريبي
- استمارة تقييم مدربة البرنامج التدريبي
- استمارة متابعة متدربة بعد عودتها للعمل
- استمارة متابعة متدربة عن طريق رئيستها المباشرة بعد عودتها للعمل

**ثانياً :** التعريف بأهمية قياس أثر التدريب و آليته

من خلال لقاءات تربوية بين فريق التدريب و القيادات المدرسية و منسوبات المدارس في مراكز التدريب و في المدارس

**ثالثاً :** التعريف ببرنامج ( دمج مهارات التفكير بالمحتوى )

من خلال تنفيذ ورش تدريبية تعريفية للبرنامج تستهدف المشرفات التربويات و مديرات المدارس

**رابعاً :** تصميم استمارة ملاحظة الزيارة الصفية للمعلمة أثناء تنفيذ درس في دمج مهارات التفكير بالمحتوى

**خامساً :** تصميم استمارة تقييم عن طريق الطالبة باسم ( استمارة تقييم الدرس التطبيقي في دمج مهارات التفكير

في الدروس )

**سادساً :** حصر المعلمات اللاتي حصلن على برنامج دمج مهارات التفكير بالمحتوى

١ / لمعرفة مدارسهن بهدف :

أ / إرسال استمارات التقييم إلى المدارس

ب / حصر المديرات اللاتي لم يحضرن الورش التعريفية لتنفيذ ورشة تعريفية لهن

٢ / لمعرفة تخصصاتهن بهدف :

أ / تحديد المشرفات اللاتي يمكن أن يشتركن في قياس أثر التدريب

ب / حصر المشرفات اللاتي لم يحضرن الورشة التعريفية لحضور ورشة أخرى

**سابعاً :** حضور بعض الدروس التطبيقية للمعلمات من قبل المشرفات التربويات و المدربة و معلمات التخصص

**ثامناً :** إجراء مقابلات مع المعلمات المنفذات للدروس للوقوف على النتائج التي توصلن إليها بعد تنفيذ الدرس

التطبيقي

**تاسعاً :** القيام بالزيارات الصفية من قبل المشرفات التربويات و المدربة لقياس أثر التدريب للبرنامج

**عاشراً :** جمع استمارات قياس أثر التدريب من المعلمات و المديرات و المشرفات

**إحدى عشر:** تحليل الاستمارات و حصر نتائج تقييم البرنامج أثناء التنفيذ و نتائج قياس أثر التدريب و إعداد

التقارير الخاصة بذلك

**اثنا عشر :** عقد اجتماع مع مسؤولي التدريب و المشرفات التربويات للخروج بتوصيات تؤخذ في الاعتبار في

تطوير البرنامج

## المدة الزمنية لتنفيذ المشروع :

عامين دراسيين ( ٢٠١١ / ٢٠١٢ م ) و يستمر بناءً على النتائج

## الجهة المنفذة :

التدريب التربوي

## الجهات المساندة :

- الإشراف التربوي
- القيادات المدرسية

## الصعوبات التي يمكن أن تواجه قياس أثر التدريب و خطة التغلب عليها

الصعوبات	طرق التغلب عليها
عدم وجود الوعي بأهمية قياس أثر التدريب لدى المتدربات و المديرات و المشرفات التربويات	التعريف بأهمية قياس أثر التدريب و آليته من خلال اللقاءات و الورش التدريبية
مقاومة المتدربات للتقويم و متابعة أثر التدريب بشكل عام	افتناع مشرفاتهن و مديراتهن بالأثر الإيجابي لقياس الأثر و مشاركتهن في عملية التقويم
التوجه لقياس الجوانب المعرفية فقط في التدريب	تصميم استمارة الزيارة الصفية التي تقيس دمج المهارة في الدرس بدقة و تحتوي على جميع الجوانب المعرفية و المهارية و الوجدانية
عدم استخدام نتائج التقويم و قياس أثر التدريب في تطوير البرامج التدريبية	قيام المدربة بنفسها باستخراج النتائج و من ثم العمل على تطوير البرنامج
عدم استخدام أدوات متنوعة لجمع المعلومات في تقويم البرامج التدريبية	الحرص على متابعة المشرفات و المديرات من قبل الباحثة حتى يتم استخدام جميع الأدوات المطروحة

## عرض النتائج و مناقشتها

هدف هذا المشروع البحثي إلى وضع آلية لقياس أثر التدريب و محاولة تنفيذها واقعياً لاستخلاص نتائج يمكن من خلالها تحسين البرامج و العملية التدريبية •

### عرض النتائج :

قامت الباحثة باستخدام أدوات عديدة من أجل تحقيق الهدف من هذا المشروع و استخدمت جميع الإمكانيات المتاحة كالتالي :

أولاً : تنفيذ برامج وورش تدريبية تعريفية استهدفت مديرات المدارس و المشرفات التربويات بمختلف التخصصات و تهدف إلى التعريف بالبرنامج التدريبي و بأهمية قياس أثر التدريب و كان من نتائج حضور هذه الورش :

- ١ / مناقشة الأسباب التي تحول دون حضور المعلمات للبرنامج و التي من أهمها عدم اقتناع المديرات بجدوى التدريب و أهميته لأن المعلمات لا يطبقن ما تدربن عليه
- ٢ / الوقوف على بعض المعوقات التي تعيق تطبيق المعلمات للبرنامج بعد عودتهن إلى مدارسهن و من أهمها عدم معرفة مشرفة المادة بالبرنامج و أهميته و بالتالي عدم اهتمامها بتطبيق المعلمة في الدرس و إحباط المعلمة
- ٣ / زيادة اهتمام مشرفات المواد بالبرنامج التدريبي بعد التعريف بالبرنامج و طلبهم تمديد زمن المشروع حتى يمكن تدريب أكبر عدد من المعلمات
- ٤ / طلب مديرات المدارس تكرار تنفيذ البرنامج التدريبي للمعلمات و حثهن لمعلمتهن لحضوره بعد حضورهن للورشة التعريفية للبرنامج و أهمية قياس أثر التدريب
- ٥ / زيادة عدد المتدربات و الإقبال على حضور البرنامج نتيجة اقتناع المديرات و المشرفات بضرورة حضور معلمتهن للبرنامج
- ٦ / المشاركة بين المديرات و المشرفات عن اقتناع لاختيار المعلمات اللاتي سينفذن الدروس التطبيقية في مدارسهن
- ٧ / تنفيذ مشرفة اللغة الإنجليزية لورشة تدريبية لزميلاتها المشرفات في القسم ولمعلماتها عن البرنامج التدريبي و من ثم متابعة المعلمات من خلال الزيارات الميدانية للمعلمات و تنفيذهن لدروس تطبيقية على البرنامج

ثانياً : حث المعلمات بالاتفاق مع مشرفتهن و مديراتهن على تنفيذ دروس تطبيقية في دمج مهارات التفكير بالمحتوى بحضور معلمات التخصص من مدارس أخرى و المديرية و مشرفات المادة و المديرية و ذلك من أجل الوقوف على إيجابيات التطبيق و صعوباته حتى يتم تحسين البرنامج لاحقاً .  
و بعد كل درس تم عقد اجتماع بين المعلمة و المدربة و مشرفات المادة و بحضور معلمات التخصص و تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ١ / زيادة الدافعية لدى باقي معلمات التخصص لحضور البرنامج التدريبي و من ثم تطبيقه في دروسهن
- ٢ / ازدياد حماس باقي مشرفات المادة و المديرات اللاتي لم يحضرن الورش التعريفية لحضور البرنامج التدريبي بأنفسهن و حث معلماتهن لحضوره و تطبيقه
- ٣ / توصل المعلمات إلى العديد من الإيجابيات لدى الطالبات بعد تنفيذ الدرس و أهمها :

- زيادة روح التعاون بين الطالبات
- ازدياد الحماس لدى الطالبات للعمل في مجموعات تعاونية بعد أن كن يرفضن و يتحججن بوضع الفصل
- دعم روح المنافسة الإيجابية بين مجموعات العمل التعاونية في الطالبات
- إشاعة الألفة بين الطالبات و المعلمة حيث أنها موجهة لعملية تعليمهن و ليست ملقنة و مسيطرة
- مشاركة الطالبات في إعطاء و استنتاج المعلومة بدلاً من تلقينها من المعلمة و حفظها
- إن استخدام المهارة و أوراق العمل زاد من فهم و استيعاب الطالبات لمحتوى الدرس و عدم نسيانه
- ملاحظة استخدام الطالبات لمهارات التفكير العليا و التفكير الناقد حيث تطرح الطالبات الأفكار و تحللها و تحكم عليها
- تكون الحصص التي تحتوي على دمج مهارات التفكير بالدروس ممتعة للطالبة و مشوقة و تزيد من حماسها و فهمها للمادة العلمية
- زيادة حماس الطالبات اللاتي صنفن من الضعيفات للمشاركة ضمن المجموعة و المشاركة مع المعلمة بشكل ملحوظ

٤ / الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق البرنامج التدريبي في الصف الدراسي و هي :

- رفض الطالبات أحياناً لتشكيل مجموعات تعاونية
  - ضيق وقت الحصة عند دمج المهارة في الدرس
  - بعض الدروس في المناهج الدراسية يصعب دمج مهارات التفكير بها
  - صعوبة اختيار المهارة الملائمة للدرس
  - عدم إلمام مشرفات المادة بالمهارات
- ٥ / وضع مقترحات من قبل المعلمات لتطوير تنفيذ دروس دمج مهارات التفكير بالمحتوى و من أهمها :
- ١- توزيع الطالبات في مجموعات عمل تعاونية باستمرار
  - ٢- تطبيق المزيد من مهارات التفكير مع الطالبات من خلال دمجها مع الدروس
  - ٣- تصميم الطالبات لأوراق العمل ( المنظمات البيانية ) الخاصة بالمهارات التي سبق وطبقنها بطريقتهن الخاصة
  - ٤- يمهّد للمهارات من أول العام الدراسي للطالبات و إعطاء فكرة عنها مع الاستمرار في إعطاء المهارة الواحدة في عدة دروس حتى يتم استيعابها من قبل الطالبات
  - ٥- مساعدة المعلمات على كيفية اختيار المهارة الملائمة للدرس و طريقة تدريسها
- ٦ / وضع مقترحات من قبل المعلمات لتطوير و تحسين البرنامج التدريبي و من أهمها :
- ١- أن تحضر مشرفات المواد البرنامج التدريبي قبل حضور المعلمات حتى يتمكن من الإشراف على دروس المعلمات و يكون لديهن الإلمام الكافي بالمهارات
  - ٢- الاستمرار في قياس أثر التدريب و متابعة المعلمة بعد عودتها للعمل في تدريسها للمهارات من قبل المشرفة أو المدربة مما يرفع من مستوى أداء المعلمة
  - ٣- تزويد المعلمات بأوراق العمل لجميع المهارات و توفير نماذج بصفة دائمة في الإدارة

- ٤- تدريب طالبات الكليات و الجامعات على هذه المهارات و استراتيجيات تدريسها في مرحلة التربية العملية للاستفادة منهن في المستقبل
- ٥- تنفيذ المزيد من الدروس التطبيقية بحضور معلمات التخصص حتى يزداد حماسهن لحضور البرنامج و من ثم تطبيقه و حتى يتم التعاون بين معلمات التخصص و تبادل الخبرات

ثالثاً : تم توزيع استبيانات على طالبات كل فصل بعد الدرس التطبيقي مباشرة وكذلك إرسال استبيانات إلى المديرات و المعلمات اللاتي نفذن الدروس و ذلك بعد تنفيذ الدرس بشهر للوقوف على مستوى الأداء للمعلمة بعد حصولها على البرنامج التدريبي و مدى التزامها و استمراريتها في التنفيذ و كانت نتائج الاستبيانات كالتالي :

- ١ / ٩٤% من الطالبات أكدن على مشاركتهن في التطبيق العملي للدرس باستخدام أوراق العمل فيما ساعدت طريقة العمل التعاوني و دمج المهارة في الدرس ٩٥% من الطالبات على فهم و استيعاب الدرس كما تبين أن ٩٢% من الطالبات استمتعن بالدرس و ازداد حماسهن للعمل و تطبيق المهارات و اقترحت الطالبات :
- الاستمرار في تدعيم مثل هذه الدروس بالوسائل التعليمية المناسبة مثل أفلام الفيديو و المسرحيات و الرحلات و العروض و المشاهد التمثيلية
  - أن تطبق في جميع المواد و جميع المراحل الدراسية لأنها تساعد في تثبيت المعلومة و فهمها بتوسع أكبر
  - الاستمرار في التعليم بهذه الطريقة الممتعة للطالبات مما يؤدي إلى الاستفادة و سرعة الاستيعاب و الحماس للطالبات
  - تكرار استخدام أوراق العمل في كل الدروس بطريقة التعلم التعاوني ليزداد تعاون و مشاركة الطالبات في الفصل
- ٢ / ١٠٠% من المعلمات وجدن أن البرنامج التدريبي كان وفق الاحتياج التدريبي لهن و أن الاستفادة من حضورهن للبرنامج كانت كبيرة وأدت إلى تحسين طرق أدائهن في العمل مما أدى إلى إسناد واجبات و أعمال جديدة إليهن و توثيق العلاقة بينهن و بين الزميلات و المديرية و رأين ضرورة التحاق باقي زميلاتهن بالبرنامج التدريبي ، أما ٢٠% من المعلمات فقد وجدن أن البرنامج التدريبي لم يساعد على حل مشاكل العمل و أن عملهن ليس موضع تقدير من رؤسائهن و لكن ٥٠% منهن وجدن أن المواد التي حصلن عليها في التدريب ساعدت على حل هذه المشكلات
- ٣ / ٨٠% من المديرات رشن المعلمات لحضور البرنامج التدريبي بهدف تحسين الأداء لديهن في طريقة التدريس و ١٠٠% منهن جزم أن الهدف من ترشيح المعلمة قد تحقق بعد عودتها إلى مقر عملها و قد أسندت للمتدربة واجبات و أعمال جديدة نتيجة التدريب و قد اقترحت المديرات التالي :
- تنفيذ البرنامج بشكل سلسلة متتابعة من المهارات ليتم التمكن من تطبيقها بشكل متقن
  - توطين التدريب على هذه المهارات داخل المدرسة لتعميمها على جميع المعلمات بجميع التخصصات
  - تزويد المعلمات بأوراق عمل ملائمة للمهارات من أصحاب الخبرة
  - مناقشة إمكانية تنفيذ البرنامج مسائياً حتى لا تتعطل الحصص في الدوام الصباحي
  - بناء البرامج التدريبية وفقاً لمتطلبات الميدان التعليمي في المدارس
  - تشجيع فكرة أن المدربة التي دربت على البرنامج تشرف على تطبيقه ميدانياً

رابعاً : قامت المشرفات التربويات بتنفيذ العديد من الزيارات الصفية للمعلمات الأخريات و ذلك من أجل قياس أثر التدريب على البرنامج و من ثم كتابة تقارير مفصلة عن ذلك و رفعها إلى المدربة و كان من نتائج هذه التقارير الآتي :

- البرنامج التدريبي أدى إلى إحداث تغير في مستوى أداء المعلمات و تفعيلهن لدمج المهارات في المحتوى باستخدام المنظمات البيانية بشكل رائع و جاذب
- بعد حضور المعلمات للبرنامج التدريبي تم توظيف مهارات التفكير العليا في المنهج الدراسي بشكل فعال
- دمج مهارات التفكير في المحتوى أدى إلى إثارة انتباه الطالبات و حث تفكيرهن و مشاركتهن بفاعلية و تثبيت محتوى الدرس و المهارة معاً
- إن بعض المهارات يصعب تطبيقها في بعض المواد
- اختيار المهارة المناسبة للدرس مهم جداً حتى لا يتم إقحام المهارة فلا يتم توظيفها بالشكل المناسب و تفقد أهميتها

خامساً : تم عقد اجتماع مع مسؤولات التدريب بعد الاجتماع مع المشرفات التربويات و تم الخروج من هذا الاجتماع بالاقترحات الآتية :

- تكرار تنفيذ البرنامج على نطاق واسع لجميع المعلمات بمختلف التخصصات في جميع المراحل
- مخاطبة الجهات العليا لتطوير مناهج تعتمد على تنمية مهارات التفكير و البحث العلمي
- تعميم التجربة على العديد من البرامج التدريبية بحيث يتم قياس أثر التدريب عليها بعد تنفيذها
- أن تشرف المدربة التي دربت على البرنامج على تطبيقه ميدانياً و تشارك في قياس أثر التدريب عليه
- متابعة المشرفات للزيارات الصفية للمعلمات للوقوف على مدى استمرارهن في تفعيل دمج المهارات و استخدام المنظمات البيانية التي تدرين عليها في البرنامج التدريبي
- تنفيذ ورش عمل للمعلمات الحاصلات على البرنامج من أجل تدريبهن على كيفية اختيار المهارة المناسبة للدرس و كيفية توظيف المنظم البياني به

## مناقشة النتائج :

- يتضح من النتائج أن تنفيذ الدروس التطبيقية التي تعتبر جزء من خطوات قياس أثر التدريب قد زادت الدافعية لدى المعلمات لحضور البرنامج التدريبي و من ثم تطبيقه في دروسهن كما أنه من خلال تحليل استمارات التقييم التي وزعت على المعلمات أتضح أن ١٠٠% من المعلمات وجدن أن الاستفادة من حضورهن للبرنامج كانت كبيرة وأدت إلى تحسين طرق أدائهن في العمل و بذلك تتم الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على : (هل قياس أثر التدريب يرفع من مستوى أداء المتدربات و يزيد الدافعية لديهم للتطبيق في مقر عملهم )
  - يتضح من نتائج التعريف بالبرنامج و بأهمية قياس أثر التدريب أن المدربة تمكنت من مناقشة المعلمات والمديرات و المشرفات في الأسباب التي تحول دون حضور المعلمات للبرنامج و إقناعهن بجدوى التدريب و أهميته كما تمكنت من الوقوف على بعض المعوقات التي تعيق تطبيق المعلمات للبرنامج بعد عودتهن إلى مدارسهن و من ثم إيجاد الحلول لها ، كما أنه كنتيجة لتنفيذ الدروس التطبيقية توصلت المعلمات إلى العديد من الإيجابيات و تمكن من الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق البرنامج التدريبي في الصف الدراسي و قمن بمناقشتها مع المدربة و وضع مقترحات لتطوير تنفيذ الدروس و كذلك لتطوير و تحسين البرنامج التدريبي ، كما أتضح من تحليل الاستمارات أن ١٠٠% من المعلمات وجدن أن البرنامج التدريبي كان وفق الاحتياج التدريبي لهن و رأين ضرورة التحاق باقي زميلاتهن بالبرنامج التدريبي إلا أن ٢٠% من المعلمات وجدن أن البرنامج التدريبي لم يساعد على حل مشاكل العمل مما يحث المدربة على تطوير المواد التدريبية في البرنامج لتساعد على حل هذه المشكلات كما اقترحت المديرات بعض الاقتراحات لتطوير البرنامج من خلال تعبئة الاستمارات ، و تم إضافة العديد من الاقتراحات من قبل المشرفات التربويات و التدريب من خلال التقارير و الاجتماعات التي يمكن الأخذ بها لتطوير البرنامج التدريبي
- وبذلك تتم الإجابة على التساؤل الثاني و الذي ينص على : (هل يساعد قياس أثر التدريب المدربات في تحسين و تطوير البرامج التدريبية بناءً على نتائج هذا القياس )**
- يتضح من نتائج الاجتماعات مع مسؤولات التدريب أن الاقتراحات تصب في وجوب تكرار تنفيذ البرنامج على نطاق واسع لجميع المعلمات بمختلف التخصصات في جميع المراحل و تعميم التجربة على العديد من البرامج التدريبية بحيث يتم قياس أثر التدريب عليها بعد تنفيذها مما يعني نجاح هذه التجربة و جدوى التدريب على برنامج دمج مهارات التفكير في المحتوى
- و بذلك تتم الإجابة على التساؤل الثالث و الذي ينص على : (هل يساعد قياس أثر التدريب إدارة التدريب في إصدار الأحكام و اتخاذ القرار بشأن البرامج التدريبية )**
- يتضح من نتائج تحليل استمارات المديرات إن ٨٠% من المديرات رشن المعلمات لحضور البرنامج التدريبي بهدف تحسين الأداء لديهن في طريقة التدريس و ١٠٠% منهن جزمأن بأن الهدف من ترشيح المعلمة قد تحقق بعد عودتها إلى مقر عملها كما أن تقارير المشرفات أكدت أن البرنامج التدريبي أدى إلى إحداث تغير في مستوى أداء المعلمات و تفعيلهن لدمج المهارات في المحتوى باستخدام المنظمات البيانية بشكل رائع و جاذب
- و بذلك تتم الإجابة على التساؤل الرابع و الذي ينص على : (هل يلبي قياس أثر التدريب حاجة المشرفات التربويات و القيادات المدرسية في الحصول على مستوى عالي من الأداء من قبل الموظفات )**
- يتضح من نتائج تحليل استمارات الطالبات أن ٩٤% من الطالبات أكدن على مشاركتهن في التطبيق العملي للدرس باستخدام أوراق العمل فيما ساعدت طريقة العمل التعاوني و دمج المهارة في الدرس ٩٥% من الطالبات على فهم و استيعاب الدرس كما تبين أن ٩٢% من الطالبات استمتعن بالدرس و

ازداد حماسهن للعمل و تطبيق المهارات و اقترحن تكرار تنفيذ مثل هذه الدروس و دمج المهارات في جميع الدروس و الاهتمام بمتابعة التطبيق خلال جميع المراحل الدراسية للطالبة مما يعني أن قياس أثر التدريب على البرنامج و متابعة المعلمة أثناء تنفيذ الدروس لتضع قدمها على أول الطريق قد أتى ثماره و بذلك تتم الإجابة على التساؤل الخامس و الذي ينص على : (ما العائد الإيجابي على الطالبات ( محور العملية التعليمية ) من قياس أثر التدريب )

## الاستخلاص

في ضوء أهداف و تساؤلات البحث و من خلال نتائجه تستخلص الباحثة ما يلي :

- اقتناع الرؤساء ( المديرية و المشرفة التربوية للمادة ) بالبرنامج التدريبي من أهم العوامل التي تؤدي إلى اقتناع المعلمة بتطبيقه بعد عودتها إلى مقر عملها
- التعاون المثمر بين الهيئة التدريسية و الميدان التربوي يؤدي إلى تحقيق الأهداف من التدريب و نجاح البرامج التدريسية
- ارتفاع مستوى أداء المعلمة بعد التطبيق هو النتيجة الإيجابية العظمى لقياس أثر التدريب على البرنامج التدريبي
- لا تقتصر الفائدة المرجوة من قياس أثر التدريب على المدربة و المتدربات بل تشمل أيضاً المديرات و المشرفات التربويات و تعود على الطالبات بأكبر الآثار الإيجابية التي من أهمها زيادة الدافعية لديهن للتعلم نتيجة تحسن أداء المعلمة
- قياس أثر التدريب يؤدي إلى حصر الإيجابيات لتعزيزها و الوقوف على الصعوبات للتغلب عليها و من ثم تحسين و تطوير البرنامج التدريبي
- من المهم أن يوافق البرنامج التدريبي الاحتياجات التدريسية لدى المتدربات حتى يشعرن بالحماس له و يبدأن تطبيقه
- إن قياس أثر التدريب يساعد الجهات التدريسية في اتخاذ القرار لإكمال و متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي أو إلغاؤه لعدم جدواه

## التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بما يلي :

- تثقيف الميدان التربوي و توعيته بأهمية التدريب بشكل عام و أهمية قياس أثر التدريب على وجه الخصوص
- إقناع المديرات بأهمية التدريب و السماح لموظفاتهن لحضور البرامج التدريبية بصفة دورية
- تدريب المشرفات التربويات على البرنامج قبل معلماتهن حتى يتمكن من تشجيع و متابعة المعلمة بدلاً من إحباطها
- بناء البرامج التدريبية وفق الاحتياج التدريبي للمتدربات مما يزيد من حماسهن لحضور البرنامج و تطبيقه بعد العودة للعمل
- مد جسور التواصل بين التدريب التربوي و مختلف موظفات و إدارات التربية و التعليم من خلال قياس أثر التدريب لمختلف البرامج التي ينفذها التدريب التربوي
- استمرار التعاون بين التدريب التربوي و الإشراف التربوي من أجل متابعة المعلمات بعد عودتهن إلى مقر عملهن
- تطوير استراتيجيات جديدة للتدريب تتضمن قياس أثر التدريب على البرامج التدريبية
- الخروج من هذا المشروع بقرارات واقعية بالنسبة للبرامج التدريبية لتنفيذها مستقبلاً
- الاستفادة من هذا المشروع بتعزيز الإيجابيات و تلافى السلبيات عند قياس أثر التدريب لبرامج أخرى
- تطبيق قياس أثر التدريب على برامج تدريبية أخرى مختلفة و من ثم محاولة تحسينها لتواكب المستجدات و الرغبات لدى المتدربات
- مخاطبة الجهات العليا لتطوير مناهج تعتمد على دمج مهارات التفكير في المحتوى الدراسي
- تدريب طالبات الكليات و الجامعات على هذه المهارات و استراتيجيات تدريسها في مرحلة التربية العملية للاستفادة منهن في المستقبل

## المراجع

١. معمار ، صلاح صالح : التدريب الأسس و المبادئ ، ديبنو للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، ط١- ٢٠١٠م.
٢. توفيق ، عبد الرحمن : العملية التدريبية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ) ، القاهرة ، ط٢ – ٢٠٠٢م.
٣. الطريقي ، صالح بن أحمد : التدريب التربوي المدخلات و العمليات و المخرجات و قياس اتجاهات المستهدفين ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط١- ١٤٢٩هـ .
٤. ساي تشاري ، كاثي كونواي : وسائل المدرب الناجح ، مكتبة جريير للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط١- ٢٠٠١م.
٥. الإدارة العامة للتدريب و الابتعاث : دليل التدريب التربوي و الابتعاث

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التربية والتعليم  
إدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع  
الجودة الشاملة

فاكى

سعادة مدير عام الجودة الشاملة بالوزارة

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرفق لكم صورة من خطاب مركز التربويين للاستشارات ( دبي - الإمارات العربية المتحدة )  
والخاص بطلب عرض تجربة إدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع " قياس أثر التدريب " لمشرفة الجودة  
الشاملة بيتبع الأستاذة: عائشة بنت عيسى فهيم في المنتدى السادس لإدارات التدريب والموارد البشرية  
المنعقد في دبي .

هذا لاطلاع سعادتكم وإبداء رأيكم حيال المشاركة في المنتدى .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ،

مدير التربية والتعليم بمحافظة ينبع

معجب بن جارالله الزهراني

١ / ١٠

هاتف : ٤٣٩٠٤٦٨٠ ، فاكس : ٤٣٩٠٤٦٨٠ ، بريد الكتروني : yq@yqedu.sa ، الموقع : http://www.yqedu.sa

الرقم : 13875 / 2013

التاريخ : 15 / ديسمبر / 2013

السادة/ إدارة التربية والتعليم (محافظة بنبع) المحترمين  
قسم الموارد البشرية - المملكة العربية السعودية

تحية طيبة وبعد،،،

يهدىكم مركز (التربويون للاستشارات) تحياته متمنيا لكم دوام التوفيق والتقدم والنجاح في أعمالكم.

نفيدكم علما بأن الأستاذة/ عائشة عيسى فهيم مشرفة الجودة الشاملة بإدارتكم الموقرة قد أنهت مهمة عرض تجربة إدارة التربية والتعليم بمحافظة بنبع عنوان التجربة "مشروع بحثي عن قياس أثر التدريب"، وتناولت الدراسة عدد من التساؤلات حول دور قياس أثر التدريب في رفع مستوى عالي من الأداء، وقد تخلل العرض عدد من المداخلات النقاشية ضمن فعاليات الملئقى السادس لإدارات التدريب والموارد البشرية المنعقد بفندق العنوان - دبي في الفترة من 08-12 ديسمبر 2013.

ونحن نشكركم على تعاونكم الصادق مع تمنياتنا بالمزيد من التعاون بإذن الله.

"وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير"

المدير العام



د. عبد الله مصطفى

Tel: 04 5676400 Fax: 04 5676444 P.O.Box: 88299 Dubai - UAE  
E-mail: info@educators.ae - www.educators.ae

