

6

# فلسفة التميز التدريبي مدخل لتطوير المؤسسات التدريبية "دراسة نظرية"

إعداد

أ.د / نادية حسن السيد

أستاذة التخطيط التربوي بقسم أصول التربية  
والمدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة والاعتماد  
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ أيمن عبدالعظيم عبدالحميم

باحث دكتوراه أصول التربية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د / صلاح الدين محمد توفيق

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقاً  
ومدير مركز المعلومات  
كلية التربية - جامعة بنها

د/ ولاء محمود عبد الله

مدرس أصول التربية  
كلية التربية - جامعة بنها

7

## فلسفة التميز التدريبي مدخل لتطوير المؤسسات التدريبية "دراسة نظرية"

إعداد

أ.د / صلاح الدين توفيق	أ.د / نادية حسن	د/ ولاء محمود	أ/ أيمن عبدالعظيم
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقاً	أستاذ التخطيط التربوي بقسم أصول التربية	مدرس أصول التربية	باحث دكتوراه أصول التربية
ومدير مركز المعلومات	المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة والاعتماد	كلية التربية - جامعة بنها	كلية التربية - جامعة بنها
كلية التربية - جامعة بنها	كلية التربية - جامعة بنها		

### ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على فلسفة التميز التدريبي بالمؤسسات التعليمية المفاهيم المرتبطة بفلسفة التميز التدريبي في المؤسسات التعليمية، و أهداف التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية ، وأهميته، و أسس ومركزات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية، و مواصفات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية وخطواته .

## مقدمة البحث:

أصبح استثمار الموارد العقلية والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فعال ضرورة حتمية مع حلول عصر المعرفة، حيث يتميز العصر البراهن بالتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتحديات الجسيمة التي تلقي بظلالها على أداء المنظمات وقدراتها على التنافس، وجهودها من أجل النمو والتطور والبقاء في بيئة متغيرة بشكل مستمر، الأمر الذي يحتم على منظمات الأعمال تبني استراتيجيات خلاقة ومتميزة، ونظم إدارية ومالية فاعلة، تمكنها من تعزيز تميزها وقدرتها التنافسية في ظل ظروف غاية في التعقيد.

ويعتبر تحقيق الأداء المتميز من جانب العاملين في أي منظمة أحد المبادئ الرئيسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأنه يسهم في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة، وفي تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد، فالتميز ليس له حدود لأنه نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في أي جهة تقدم الخدمات، ولا يمكن ترك عملية تحقيق التميز في الأداء إلى الصدفة أو الحوادث العشوائية، إنما يتطلب توافر توجه استراتيجي مخططاً لا عشوائياً، شاملاً متوازياً لا جزئياً، مناقساً للتطورات العالمية، مؤصلاً للحضارة والثقافة والقيم. (١)

لذلك أصبح الاهتمام مُركزاً على المرود من مخرجات العملية التربوية موجهاً إلى المهام الوظيفية للمعلم وتحليلها، وإعداده للقيام بها وخاصة وأنتا نعيش في عصر الانفجار المعرفي وثورة المعلومات الذي ترتب عليه أن الدرجة العلمية أو الخبرة السابقة التي يحصل عليها العاملون في الميدان لا تكون نهاية المطاف، ولكن من المهم أن يتبعها دراسات مستمرة لملاحقة التطور العلمي السريع ارتفاعاً بمستوى الأداء في عصر أصبح الإتيقان والتفرد والتميز من أهم سماته، كما أصبح من المرغوب فيه الآن أن يكون المعلم قادراً على أن يمارس دوره بدرجة من الكفاءة و الفعالية تتحدد معاييرها و مواصفاته في ضوء العصر الذي نعيش فيه بجميع أبعاده الاجتماعية والاقتصادية والعلمية. (٢)

لذا أصبح الاهتمام بتدريب المعلمين - أثناء الخدمة - أمراً هاماً من شأنه أن يسهم في نجاح وتطوير العملية التعليمية، ويؤدي إلى اكتساب المهارات الفنية والمهنية والعلمية للمناهج بطريقة سليمة حيث إن الخبرة تؤدي دوراً كبيراً في تنمية تلك المهارات التربوية كافة.

**مشكلة الدراسة و تساؤلاتها :**

وفي ضوء العرض السابق يتضح للباحث أن العنصر البشري يمثل في كثير من الدول المتقدمة مكانة عظيمة لأن الإنسان هو صانع التنمية ، وهو الغاية من وراء كل جهد إنمائي ، لذا كان لزاما على المؤسسات التربوية القيام بوضع وتنفيذ خطط إجرائية تقوم على الأسلوب العلمي في إعداد وتدريب المعلمين، وإصلاح أحوالهم ماديا ، ومعنويا ، ومهنيا ، لتلافي انخفاض كفاءة المعلم المصري وللوصول إلى التميز في الأداء .

لذا تحاول الدراسة الحالية التعرف على فلسفة التميز التدريبي بالمؤسسات التعليمية دراسة

نظرية، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور فلسفة التميز التدريبي في تطوير المؤسسات التربوية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

س١: ما المفاهيم المرتبطة بفلسفة التميز التدريبي في المؤسسات التعليمية ؟

س٢: ما أهداف التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية، و أهميته، وفلسفته؟

س٣: وضح أسس ومركزات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية؟

س٤: وضح مواصفات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية وخطواته و مراحلها.

**أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على فلسفة التميز التدريبي وهذا هو الهدف الرئيس

لِلدراسة .

وهناك مجموعة من الأهداف الفرعية منها ما يلي:

١- التعرف على مفاهيم التميز التدريبي .

٢- الوقوف على أهداف التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية، و أهميته، وفلسفته.

٣- الإلمام بأسس ومركزات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية .

٤- التعرف على أهم أساليب التدريب المتميز ؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في عدد من النقاط التالية:

- 1- لم يعثر الباحث في حدود علمه على دراسة علمية تطرقت إلى هذا الموضوع.
- 2- الاستفادة من آليات وأدوات التخطيط التربوي في تطوير المؤسسات التعليمية لمواكبة العصر .
- 3- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إفادة المسؤولين والمهتمين بمنظومة التدريب والجودة بمؤسسات التعليم بمصر .

## منهج الدراسة (أساليبها وأدواتها):

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية ، وهذا المنهج يعتمد على: "دراسة وتحليل الظاهرة كما هي في الواقع ، ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً بتوضيح خصائصها أو التعبير عنها كميّاً بإعطاء وصفاً رقمياً يوضح مقدار أو حجم الظاهرة ". (٣) ولهذا يمكن للباحث الاعتماد على هذا المنهج في دراسة مشكلة الدراسة من جوانبها كافة.

## مصطلحات الدراسة:

### فلسفة التميز التربوي:

يعرف التميز لغةً : ماز الشيء أي عزله وفرزه، وامتاز أي بدا فضله على مثله وتميز القوم أي ساروا من ناحية أو انفردوا. (٤)

ويعرف التميز اصطلاحاً بأنه " عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العملية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة. (٥)

في ضوء مما سبق يمكن للباحث أن يقدم تعريفاً إجرائياً لفلسفة التميز التربوي بأنها : نشاط مستمر وتعديل إيجابي يتناول السلوك المهني للفرد يسعى لإنجاز الأعمال التدريبية بكفاءة واستمرار ، لإكساب المتدربين الخبرات التي تتفصم والمهارات التي تمكنهم من وضع تلك الخبرات موضع التطبيق الصحيح والإمام بمستجدات التقنية والتكنولوجيا في مجال عمل المدرسة، من أجل استمرار رفع مستوى كفاءتهم في الأداء .

**التدريب : training**

أخذ هذا المصطلح تعريفات متعددة منها ما يلي :

التدريب لغةً : مادة تَرَب يقال تَرَب فلانًا بالشيء وعليه ، وفيه عوده ومُرَّنه. (١)

والتدريب هو " أحد أساليب التنمية المهنية، وهو جهد مخطط ومنظم من قبل المؤسسات التعليمية لتزويد المعلمين، والعاملين بمعارف معينة، وتحسين، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم، واتجاهاتهم بشكل بناء وسليم. (٢)

ويعرف الباحث عملية التدريب وفق الدراسة الحالية بأنها ' مجموع الأنشطة المخططة والمؤسسات التعليمية بصورة مستمرة للمعلمين المتدربين أثناء الخدمة بهدف اكتساب معارف تربوية ، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من تحقيق أهداف المدرسة والوصول إلي الهدف المنشود من التعليم في المستقبل ، وتأهيلهم لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجالات تخصصاتهم العلمية.

**الدراسات السابقة:**

حرص الباحث على تناول أدبيات فلسفة التدريب والتميز التدريبي من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ولذا سيتم استعراض بعض الدراسات للتعرف أكثر على الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة:

ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين:

**أولاً: الدراسات العربية:**

١- دراسة : علي إبراهيم مراد البلوش (٢٠١٠) (٨)

استهدفت الدراسة التعرف علي واقع تدريب المعلمين وتمييزهم مهنيًا في سلطنة عمان . ومحاولة تطوير تلك البرامج التدريبية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل هذه البرامج وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها :

١- وجود قصور في بعض الكفايات والمهارات لدى بعض المدربين ويجب مراعاتها مهنيًا وفنيًا ومعرفيًا في بيئة التدريب حتي تتحقق أهداف البرامج .

٢- الكفايات المطلوبة لأخصائي التدريب أهمها الكفايات المعرفية المتمثلة في المعلومات ، والاتجاهات ، والمهارات العملية والتكنولوجية الهامة للمدربين .

#### ٢-دراسة : أمل محمد وجدي عبد الصمد ٢٠١٢ :<sup>(٩)</sup>

واستهدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوير برامج التدريب والتنمية المهنية لمعلمي التعليم العام في مصر في ضوء الخبرة الفرنسية المتقدمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة البرامج التدريبية المقدمة في هذه الدولة وخبراتها الأكاديمية في التنمية المهنية وتوصلت الدراسة إلي نتائج عدة أهمها ما يلي:

- ١- ضرورة النهوض بالمؤسسات التدريبية التي تقوم بالتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة وضرورة الاستفادة من المهارات الرائدة من الخبرة الفرنسية من حيث استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التدريب عند الاضطلاع بمهمة التدريب لتحسين الأداء علي أفضل وجه ممكن للمدربين .
- ٢- ضرورة الاستعانة بخبراء التربية ، وأساتذة الجامعات في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب للاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية معا .
- ٣- دعم وحدات التدريب ، ومراكز التنمية المهنية ماديا وعلميا وتوفير كافة الإمكانيات المطلوبة للعملية التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة .
- ٤- دعم مهنية المعلمين، والقادة التربويين وفقاً للمعايير القومية، وميثاق أخلاقيات المهنة التربوية.

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية :

#### ٢-دراسة نيرست كيفك Nusret, Kavak (٢٠١٢)<sup>(١٠)</sup> .

واستهدفت الدراسة التعرف على آراء المعلمين بالمدارس الابتدائية والثانوية حول برامج التدريب أثناء الخدمة في النظام التعليمي بتركيا، حيث تم تطوير البرنامج الحالي للتدريب أثناء الخدمة الذي أعده 'ياماك، وآخرون' ( In-service Teacher Training Inventory (ITTI) )

(developed by Yamak et al.) ، وتم تدريب عدد (٦٨١) معلماً من (٢٦) مدرسة مختلفة " بأنقرة " ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- ١- أن المعلمين لا يفضلون التدريب عن بعد على الرغم من امتلاكهم أجهزة كمبيوتر وانترنت بمنزلهم ، وأن التدريب أثناء الخدمة يجب أن يكون في مدارسهم في نهاية الأسبوع خلال فترات الدراسة وليس خلال عطلة الصيف.
- ٢- أن يكون التدريب على أيدي محاضرين من الجامعة في مجال التخصص، كما أنهم لديهم حاجة للتدريب في موضوعات تتعلق باستراتيجيات وطرق التدريس الحديثة ، وإدارة الصراع، ولا يرغبون في التدريب على الموضوعات العامة مثل إدارة الفصل ، وإدارة الوقت ، والجودة الشاملة بالفصل .

#### ٤-دراسة Shamaki, Esther Baba (٢٠١٥) <sup>(١١)</sup>.

واستهدفت الدراسة التعرف على الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالمدارس الثانوية ببنجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٨) معلماً ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- ١- انخفاض عدد المعلمين المؤهلين تربوياً بالمدارس الثانوية بما لا يتناسب مع زيادة أعداد الطلاب بالمدارس .
- ٢- وجود عديد من المعلمين غير المؤهلين ، والذين يعملون فترات مؤقتة .
- ٣- قصور برامج التدريب للمعلمين .
- ٤- وجود حاجة ماسة إلى تدريب المعلمين لاكتساب المهارات الأكاديمية والمهنية ، والتي تساعدهم على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .
- ٥- قصور مسارات الاتصال بين المعلمين وزملائهم بما لا يساعدهم على تبادل معارفهم وخبراتهم .
- ٦- إحجام المعلمين عن البرامج التدريبية نظراً لجمودها وعدم فعاليتها.

## خطوات سير البحث:

يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: المفاهيم المرتبطة بفلسفة التميز التربوي في المؤسسات التعليمية .
- الخطوة الثانية: وتشمل أهداف التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية ، وأهميته، وفلسفته.
- الخطوة الثالثة: وتشمل أسس ومركبات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية، وأهم أساليب التدريب المتميز .
- الخطوة الرابعة: مواصفات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية وخطواته ومراحله .

وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات

## الخطوة الأولى : المفاهيم المرتبطة بفلسفة التميز التربوي في المؤسسات التعليمية

### مفهوم التميز:

جاء في قاموس "لسان العرب" أن مصطلح "التميز" يشير إلى ما يُفرق الفرد عن غيره من الناس<sup>(١٢)</sup> .

وقد عرض قاموس "ويستر" "Webster" لمصطلح " متميز " "Gifted" بأنه الشخص الذي لديه قدرة أو استعداد طبيعي ، أو الذي وهب بواسطة الطبيعة أو التدريب هبة معينة ك (موهبة خاصة أو قيمة مرغوب فيها، قدرة العالية المتوقعة)،<sup>(١٣)</sup> .

ويشير التميز لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبقة، تفوق فيها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر.<sup>(١٤)</sup>

وقد أشار فيلدهوزن "Feldhusen" (١٩٨٤) إلى أن الموهبة والتميز يمكن اكتسابهما، ويرى أن القدرة العقلية العامة هي دعامة مفهوم الموهبة والتميز، حيث تسهل عملية اكتساب المعرفة ، وتدعم التفكير العلمي المنهجي.<sup>(١٥)</sup>

والتميز يعني أيضاً القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألّفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتلبية

المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها، سواء أكانوا مالكيين أو عاملين أو مستفيدين أو شركاء أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتفويض في المنظمة.<sup>(١٦)</sup>

وقد اقترح 'جانج' 'Gange' ١٩٨٥ م<sup>(١٧)</sup>، استخدام مصطلح متميز وموهوب Gifted and Talented دون الفصل بينهما على أساس أن هذا الربط يؤدي إلى وضع المساواة بالأفراد الموهوبين والمتميزين.

كما أن التميز تغيير الواقع الحالي وإدارة هذا التغيير من خلال التعلم والمعرفة لخلق الإبداع ومن ثم إحداث التطوير والتحسين المستمر، وهو مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المؤسسات التعليمية<sup>(١٨)</sup> ويرى جاكسون و بترفيد ( Jackson & Butterfield ) 1984<sup>(١٩)</sup> أن المتميز "هو الذي يظهر أداءً متفوقاً في أي مهمة لها قيمة علمية وأهمية نظرية، حيث حدد الأداء بأنه متفوق، وحدد أيضاً مجالات التميز في المجال العلمي والنظري".

كما ترى ( كريمان بدير ١٩٩٥ م )<sup>(٢٠)</sup> أن التميز " هو الكفاءة في العمل المرتبطة بالجهد الدائب من أجل بلوغ أعلى المستويات في شتى المجالات ومختلف التخصصات" حيث أوضحت أنه كفاءة في مجال العمل بصورة مستمرة تؤدي بالتميز إلى الوصول أعلى مستوى تحقيق الأهداف بمختلف أنواعها .

### مفهوم التدريب:

لقد تناول العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكن اتفق جميعها على دوره في رفع كفاءة العاملين والمؤسسات التعليمية ككل، حيث يرى (عساف) بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تحديد حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".<sup>(٢١)</sup>

أما (عبد الباقي) فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".<sup>(٢٢)</sup> ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمر مشترك أهمها بأنه وسيلة هامة للتطوير والتحسين المستمر، حيث يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وتحسين أساليب العمل داخل المنظمات .

### مفهوم التميز التدريبي:

يعد المبدأ الأساسي للتميز أنه يعني تحقيق كافة النتائج التي تهم وتسعد المعنيين بأمر المؤسسات التعليمية ، فبصورة عامة نجد أن المؤسسات المتميزة سواء كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية ، بل والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمرها وأصحاب المصلحة العليا بها وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، واستدامة التميز تعني الاستمرارية في القيام بذلك في ظل ظروف متغيرة بالغة التعقيد ومتزايدة الحدة من ناحية المناقشة والتطورات العلمية المتطورة والتحولات المتزايدة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا والتدفق المعرفي الهائل .

كما عرف المعهد الأمريكي الفيدرالي التدريب الجيد والتميز بأنه: تدريب يحقق للمتدرب الوصول الي درجة من الامتياز أو الاستحقاق في تنمية القدرات، واتقان المهارات المطلوبة لسوق العمل من خلال تقديم برامج تدريبية تتفق مع متغيرات العصر، ويتم ذلك من خلال مدربين معتمدين من وحدات تدريب معتمدة أكاديمياً. <sup>(٢٣)</sup>

ومما سبق يمكن تحديد تعريف إجرائي للتميز التدريبي بأنه : نشاط مستمر وتعديل إيجابي يتناول السلوك المهني للفرد يسعى لإنجاز الأعمال التدريبية بكفاءة واستمرار، لإكساب المتدربين الخبرات التي تنقصهم والمهارات التي تمكنهم من وضع تلك الخبرات موضع التطبيق الصحيح والإلمام بمستجدات التقنية والتكنولوجيا في مجال عمل المنظمة، من أجل استمرار رفع مستوى كفاءتهم في الأداء .

## أهم المفاهيم المرتبطة بالتميز التدريبي:

## ١- التنمية المهنية

يلاحظ ان مفهوم التدريب يقترب من مفهوم التنمية المهنية ويتداخل معه ، وقد حاول "بيبر" Piper وضع بعض الفروق بينهما ، حيث يرى أن مصطلح التنمية يعد أوسع من مصطلح التدريب، وهو يشير إلى تحقيق المنافع للأفراد والأماكن التي يعملون فيها على حد سواء، بينما التدريب يحمل معنى إضافيا كمنشأ علاجي يضع الفرد على مستوى محدد من الكفاية أكثر من دفعه إلى تجاوز الهدف المنشود. (٢٤)

وتؤكد "ريتشاردسون" أن "التنمية المهنية ذات النوعية المتميزة تشتمل على التعلم والممارسة"، فالتعلم غالبا يحدث من خلال مدخل متعدد الجوانب، فكلما استخدم المعلم المعارف والمهارات كلما كان أقدر على أن يبدأ بفهم المفاهيم والتعرف علي استخداماتها المختلفة وأن يحرك المفاهيم على مواقف اخرى واستخدامها فيها، وعن طريق وضع المعلمين والإداريين فى مراحل التدريب المستمر، يكون هناك سببا للاعتقاد بأن فرص اكتساب المعارف والمهارات تكون أكبر وذات معنى للمعلمين. (٢٥)

## ٢- مفهوم النمو المهني:

يعد مفهوم النمو المهني من أكثر المفاهيم تداخلا مع مفهوم التنمية المهنية حتى أنهما يستخدمان أحيانا للدلالة على نفس الشيء، ويعرف البعض النمو المهني بأنه " كل جهد إرادي هادف يتم بواسطة المهنيين لتجديد أو تنمية الجوانب ذات الارتباط بالمهنة من معلومات ومعارف وخبرات واتجاهات" (٢٦).

ويمكن القول أن مفهوم " التنمية المهنية " أصبح بديلا عن مفهوم " النمو المهني" الذي كان يستخدم قديما ولم يعد له انتشار في الأدبيات . ويمكن أن يعزى ذلك إلى ان عمليات التنمية والتطوير والتحسين المهني لم تعد من البساطة بحيث تُترك للخيار الشخصي للمهنيين، بل يتم تخطيطها وتحديدها وأحيانا فرضها على المهنيين من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية .

## الخطوة الثانية: أهداف التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية ، وأهميته، وفلسفته.

### أهداف التدريب المتميز:

ينظر إلى الأهداف بصفة عامة بأنها "النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، وهي إما أهداف استراتيجية بعيدة المدى، أو أهداف تكتيكية قريبة المدى مستمدة من الأهداف البعيدة المدى، وعند تطبيق هذا المفهوم على التدريب المتميز، نجد أن له أهدافاً بعيدة المدى وأخرى قريبة يسعى إلى تحقيقها، كذلك فإن للآخرين من منظمات وأفراد ومجتمعات أهدافاً يسعون إلى تحقيقها من خلاله، ومن هذا المنطلق يعمل التدريب المتميز على التنسيق بين هذه الأهداف جميعها، وفي الوقت نفسه استيعاب التضارب بين المصالح والأهداف لكل طرف منها<sup>(٢٧)</sup>.

وتتبع أهداف التدريب عادة من الفلسفة التي يتبناها النظام التدريبي في ضوء الفلسفة العامة للدولة، كما أن هذه الأهداف غالباً ما تشتق من عدة مصادر، لأن الأهداف في كل عصر ومجتمع تستند على أساس الواقع والتصورات المتصلة بعدة مصادر وهي: طبيعة المعرفة وطرق اكتسابها وطبيعة الفرد المتغيرة وطبيعة المجتمع والقيم السائدة فيه<sup>(٢٨)</sup>.

وغالبا ما يتم تعرف طبيعة المعرفة وطبيعة الفرد وطبيعة المجتمع لصياغة أهداف النظام التدريبي المتميز والرؤية المستقبلية له؛ لكي يساهم في تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وسلوكية تضفي قيمة لكل من الفرد والمؤسسات التعليمية والمجتمع<sup>(٢٩)</sup>.

ومن هذا المنطلق، فإن هدف التدريب المستقبلي المتميز لا يقتصر على تزويد الفرد بالطرائق العلمية الحديثة للارتقاء بمعدلات الأداء في العمل، وإنما أبعد من ذلك، فهو يهدف إلى إكساب المتدرب مهارة توليد معرفة جديدة وكيفية مشاركة الآخرين فيها من خلال التدريب .

فالتدريب المتميز في المستقبل يوظف التدريب بكل أشكاله وصوره فهو يهدف إلى بناء مداخل جديدة للتفكير في تناول مشكلة ما أو علاجها أو إدارة موقف ما أو أزمة ما يعاني منها الفرد أو المؤسسات التعليمية أو المجتمع، حيث ينتقل بالتفكير إلى توليد فكر ومعرفة جديدة تزيد من المهارات التي تسهم في استحداث منافع مبتكرة تؤثر على مجمل النشاط الإنساني، وفي الوقت نفسه تمكنه من الحصول على مكاسب من حقوق امتياز الملكية الفكرية التي تعد أهم أدوات التنافسية<sup>(٣٠)</sup>.

وفي ضوء ما تقدم يتضح تعدد أهداف التدريب المتميز للمعلمين، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في المحاور التالية: (٣١)

- ١- الارتقاء بشخصية المعلم ككل متكامل.
- ٢- دعم التربية المستمرة للمعلم.
- ٣- تمكين المعلم من أدواره المتجددة.
- ٤- التكامل مع مرحلة الإعداد قبل الخدمة.

### أهمية التدريب المتميز للأفراد والمؤسسات التعليمية :

تتمن أهمية التدريب المتميز في زيادة إنتاجية المنظمة، وتعزيز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل، وتحويل الإنسان الي كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف... الخ والتعامل مع الموارد الموجودة لتحقيق المخرجات المطلوبة.

بالإضافة الي زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج، كما يساهم التدريب المتميز في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسات التعليمية ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسات التعليمية منهم من أهداف، كما يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية وتجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة. (٣٢).

كما ترجع أهمية التدريب المتميز على الصعيدين المؤسسي والقومي للأسباب التالية: (٣٣).

### أولاً: على مستوى المؤسسة التعليمية

- ١- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالتدريب المتميز والخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الاستفادة منه التدريب المتميز.

٢- هناك علاقة تكاملية هامة بين التدريب المتميز والنجاح في الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

### ثانياً: على المستوى القومي

- ١- الأفراد المتميزين أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي
- ٢- الأفراد المتميزين أداة تنافس عالمية
- ٣- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة
- ٤- الأفراد المتميزين يكملون الثروة القومية
- ٥- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي
- ٦- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي

### فلسفة التدريب المتميز:

تشكل الفلسفة الرؤية التي من خلالها يتم تحديد التوجه المستقبلي للنظام التدريبي في مجتمع المعلوماتية، وتشير الأدبيات إلى وجود العديد من الفلسفات التي ينادي بها الكتاب والباحثون، لتكون المداخل التي يبني عليها النظام التدريبي في ضوء معطيات الواقع المعاصر، كما أن هذه الفلسفات عادة ما تكون عرضة للتغيير والتعديل لتلائم مختلف أنواع المجتمعات والثقافات، ويعني ذلك أنه يمكن القول ان الفلسفة العامة للدولة تؤثر في فلسفة النظام التعليمي الذي يؤثر على فلسفة النظام التدريبي المتميز<sup>(٣٤)</sup>.

ومن هذا المنطلق اتجهت الدول في نهاية القرن العشرين إلى إجراء إصلاحات وتعديلات في سياستها وأنظمتها التعليمية والتدريبية، في ضوء الفلسفات المختلفة التي تبنتها نتيجة التحولات المعاصرة، وخاصة التحولات المعلوماتية والاقتصادية والتكنولوجية التي وضعت التنمية المهنية للقيادات التربوية في تحد لإيجاد قوة عمل منتجة ومرنة لسد احتياجات مجتمع المعلوماتية من أفراد وأعمال ومنظمات ودول ومجتمعات<sup>(٣٥)</sup>.

وتشير الفلسفة الجديدة للتدريب بمعناها الشمولي والمتكامل إلى " القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب، لاستيفاء الاحتياجات الحالية والمتطلبات

المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن هذه الرؤيا الجديدة للتدريب تكمن في ضوء عدد من المداخل أهمها، إدارة الجودة الشاملة، تنمية وتطوير أساليب الحلول الإبداعية للمشكلات، والتدريب التحويلي، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>(٣٦)</sup>.

وبالنظر إلى هذه المداخل المتنوعة، نرى أن كلاً منها يختلف في توجهه عن الآخر، فعلى سبيل المثال: يقوم التدريب التحويلي على إعادة تأهيل وتدريب العاملين الذين تقادمت معارفهم أو مهاراتهم نتيجة التطور التكنولوجي الذي فرض تحولات جذرية في بيئة العمل المتمثلة في أنواع الوظائف وظروف العمل وكون القوى البشرية العاملة، ويعني التحويل الكامل للتدريب أنه مع مزاوله العمل، فإن مستوى المهارة التي سيتم تطبيقها مع ما تعلمه سيزيد من المستوى الذي ظهر عليه المتدرب بعد التدريب مباشرة، كما يتيح التدريب التحويلي التفاعل الإيجابي مع التحولات التكنولوجية على المنظمات جميعها، وطبيعة الوظائف، ونظم وأساليب العمل ومعارف ومهارات العاملين<sup>(٣٧)</sup>.

وبالتالي تتطلب فلسفة التدريب الجديدة في ضوء التحديات الجديدة والمتغيرة، إعادة فحص البرامج التقليدية للمنظمات وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإحلال المعرفة الفنية المتقدمة محل التوجيهات والتعليمات التقليدية في التدريب فتتحول إدارة التدريب من نظام يقوم فقط على تلقي التوجيهات وإصدار الأوامر إلى نظام متميز يتلقى المعرفة العلمية والتكنولوجية في إطار تنظيمي متكامل من خلال تسليح الموارد البشرية بالمعرفة المبنية على المعلومات المتدفقة بجانب تسلحه بالمهارات التكنولوجية والفنية واليدوية ويساعد ذلك على تحقيق التنافسية والتنمية المستدامة.

### الخطوة الثالثة: أسس ومرتكزات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية، وأهم أساليب التدريب المتميز:

#### أسس التدريب المتميز

يعني التميز التدريبي بلوغ درجة الإنجاز والتفوق في أداء الأعمال قبل الآخرين بنفس الكفاءة والجودة أو أفضل، وقد يكون في السلوك بحيث يصبح قدوة للآخرين في تقليد السلوك

الإيجابي الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويدفع باتجاه خلق ثقافة تنظيمية تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها، فالقصد لا أن نعمل مثلما يفعل الآخرون بل أن نعمل شيئاً مختلفاً وأفضل يمنحنا الريادة وليس الأفضلية فقط، وهذا يعني أن يستثمر المدرب ذاته ويتحدى نفسه ليقدّم أفضل مما يقدمه الآخرون وأن يمتلك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال أو الحقل، ويلوِّغ هذه المرحلة لا يمكن أن يحدث محض صدفة أو من خلال تطبيق نظريات علمية مجردة ، ولكن يتعلق ذلك بإنجازات ملموسة يشعر بها المدربون داخل نطاق المنظمة.

والمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز من خلال التدريب تشترك بمجموعة من الركائز التي تضمن لها تحقيق التوازن في جميع أنشطتها ومخرجات عملياتها، وعلى الرغم من المنافسة الحادة في أساليب تقديم الخدمة، إلا أن هذه المؤسسات تستطيع أن تحافظ على استمرارية أدائها المتميز بكل ثبات وبدون التأثير بالبيئة غير المستقرة والمحيط بها، ومن أهم أسس التدريب المتميز ما يلي: (٣٨)

#### ١- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:

حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التحديات.

#### ٢- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة المتحركة لسوق الموارد البشرية:

تتنافس المنظمات في الحصول على الأفراد العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

#### ٣- التركيز على تحقيق رسالة المؤسسات التعليمية في الأمد الطويل:

أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المؤسسات التعليمية أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المؤسسات التعليمية على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسات التعليمية عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

## ٤- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات التي بتحقيقها:

وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسات التعليمية لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسات التعليمية العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسات التعليمية وبقية الاستراتيجيات الوظيفية لتكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية عالية لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى بالمنظمة، فإذا ركزت استراتيجية المؤسسات التعليمية على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المؤسسات التعليمية على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.<sup>(٣٩)</sup>

## مراحل التميز التدريبي بالمؤسسات التعليمية:

تحقيق التميز التدريبي بالمؤسسات التدريبية يمر بثلاث مراحل رئيسية، تبدأ بالمرحلة الأولى التي توضح فيها المؤسسة رؤيتها ثم تنتقل إلى مرحلة تطبيق نموذج التميز الملائم للمؤسسة وتنتهي بمرحلة استدامة التميز، وفيما يلي عرضاً للمراحل الثلاثة ومتطلبات كل مرحلة.

## ١- المرحلة الأولى: وضع رؤية واضحة للمؤسسة

بحيث تكون مبنية على وضوح الاستراتيجية لتحقيق التميز التدريبي، وقد حددها ( Porter

& Tanner ) بالتالي:<sup>(٤٠)</sup>

- تحديد طرق إجراءات العمل : حيث يتم تحديد أسلوب وطريقة إجراءات العمل التشغيلية والعمل على تحسينها بشكل مستمر وبطريقة تضمن التكامل والوضوح
- البناء على أفضل الممارسات: وذلك بوضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها
- تطوير مستوى الأداء وذلك باستخدام نماذج التميز التي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق التميز التدريبي

## ٢- المرحلة الثانية : تطبيق نموذج التميز

وقد حددها نموذج التميز الكندي بالخطوات التالية:<sup>(٤١)</sup>

- نشر مفاهيم التميز ومناقشة العاملين بالمؤسسات التعليمية في كيفية استعمالها
- فهم مضمون نموذج التميز ومحتوياته
- نشر الرسالة والتزام المؤسسات التعليمية بالتنوير والتحسين المستمر
- استخدام نموذج التميز للتقويم وتقويم مستوى أداء النشاطات داخل المؤسسات التعليمية باستخدام معايير نموذج التميز .
- وضع خطط التحسين المستمر وتحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين لوضع المؤسسات التعليمية على طريق التميز
- تنفيذ خطة التحسين والتنوير وذلك لمراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التنوير على أن توفر المؤسسات التعليمية الدعم الكافي لتجاوز العقبات
- إعادة إجراء التقويم الذاتي لرصد المكاسب والأهداف المتحققة وقياس تقدم المؤسسات التعليمية وذلك لوضع خطط التحسين الجديدة
- المحافظة على المكاسب المحققة من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المنظمة
- التركيز على التحسين المستمر وجعل ثقافة التميز جزءاً أصيلاً من ثقافة المؤسسات التعليمية

## ٣- المرحلة الثالثة: استدامة التميز.

وهي خطوات لتحقيق استمرار التميز في المنظمة، والتي قدمتها المؤسسات التعليمية الاسترالية (SAI) عبر الخطوات التالية<sup>(٤٢)</sup>

- الاستمرار في تطبيق نموذج التميز
- قيادة وإدارة التغيير من خلال البيانات المتوفرة من مراجعة وتقويم التميز المتحقق
- فهم منهج النظم: التفهم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات
- توضيح قوة وفرص التحسين وذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين
- ادخال تقنيات التحسين من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسئوليات التنوير

**مجالات التميز التدريبي:**

تتنوع وتتعدد مجالات التميز المتاحة أمام الأفراد والمنظمات، وباب التميز مفتوح وواسع جداً أمام المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة والطامحين إلى الوصول لحالة من التفرد والتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ونحصر تالياً أهم مجالات التميز المتاحة أمام المنظمات والعاملين في الشكل التالي: (٢٣)

**أولاً : التميز في المظهر:**

إن الانطباع الأول الذي يترسم ويرسخ في ذهن المتدرب هو مظهر وصورة الموظف الأول الذي يلتقيه، وهذا الانطباع سينعكس إيجابياً على الانطباع المأخوذ عن المنظمة، فلا بد أن يكون الموظفون على مستوى عال من الأناقة، والابتسامة المرسومة على وجوههم باستمرار أمام عملاء المنظمة، فهذا يريح العميل، ويجعله متفائلاً وفخوراً بالتعامل مع هذا النوع من الموظفين المريحين.

**ثانياً .. التميز في المهارات:**

إن التفرد في امتلاك مهارات وقدرات متميزة تلفت انتباه الآخرين، وتجعل الفرد محط أنظار إدارة المنظمة، والمنظمات تسعى دائماً لاستقطاب هذا النوع المتميز من الأشخاص، لأن الذي يمتلك مهارات وقدرات متميزة هو الذي يمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، ويعتبر استقطاب مثل هؤلاء المميزين قيمة مضافة للمنظمة، ومن أهم عناصر رأس المال البشري في المنظمة، واستقطابهم، للعمل يساهم في تطور وتحسن أعمال وأنشطة المنظمات.

**ثالثاً .. التميز في إدارة الذات:**

تعتبر إدارة الذات ممارسة إدارية معاصرة تقوم على: الحضور والتركيز الذهني والعقلي الدائم، معرفة القدرات والمهارات والمواهب والمقومات الذاتية، المقدرة على السيطرة والتحكم بالقدرات، المقدرة على تحديد الأولويات والأفضليات، التعليم والتدريب المستمر وتنمية الإبداعات والمهارات والقدرات والمقومات الذاتية.

**رابعاً... التميز في الأفكار والتطلعات:**

إن امتلاك الأفكار الخلاقة والتطلعات الإيجابية الطموحة، يجعل من الإنسان شخصية متميزة، لها القدرة على الإبداع الذي يبدأ بفكرة والابتكار الذي يبدأ بتطبيق الفكرة الإبداعية،

والإدارات المتميزة في المنظمات تدعم وتحفز وتشجع أصحاب الأفكار والتطلعات البناءة، فهم رأس مال فكري من مقومات المؤسسات التعليمية الحديثة.

### خامساً... التميز في الأنشطة والوسائل:

إن تميز نوعية النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المؤسسات التعليمية يجلب اهتمام الآخرين، فالمندرة تجلب كثرة الانتباه، والأهم هو إيجاد الوسائل والأدوات التي تتحقق من خلالها هذه الأنشطة، فالمنظمات المتميزة هي التي تفهم المعنى والمفهوم الحقيقي للتميز، وهو الإتيان بالمنتج الجديد والنادر، وتحافظ وتحفز وتدعم الذي ساهم في ابتكار هذه الأنشطة والمنتجات.

### سادساً... التميز في التعامل مع المتدربين :

يجب أن يشعر المتدرب بأنه أهم شيء بالنسبة للمؤسسة التعليمية ، وأن الاهتمام به يعد على رأس أولويات المؤسسات التعليمية والعاملين، كما يجب أن تلبى طلباته بالجودة والسرعة التي يمتناها، كما ذكرنا فإن الانطباع الأول الذي يرسم في ذهن المتدرب هو مظهر وصورة أول موظف يلتقيه، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، وانطباع المتدرب الإيجابي عن المؤسسات التعليمية يجعله يعمل سفيراً لديها، فينقل الصورة الحسنة عنها للآخرين وينصحهم بالتعامل معها لأنه صاحب تجربة جيدة في ذلك.

### سابعاً... التميز في التخطيط ووضع الاهداف:

يعتبر التخطيط السليم لتحقيق أهداف واضحة وقابلة للتحقيق من المنظمات الرئيسية التي تبني عليها المنظمات وفق أسس متينة، فكل منظمة أعمال تخطط لتحقيق أهدافها وفق أسس علمية قابلة للقياس، ومعايير ومواصفات تقوم عليها خدماتها أو منتجاتها، والمؤسسات التعليمية التي تستطيع تحقيق أهدافها هي منظمة ناجحة ومتميزة، وتستطيع بناء على ذلك أن تطور وتحسن من أنشطتها لتصبح منافسة، وتمتلك الحصة السوقية التي تسعى إليها، والإدارة المتميزة هي القادرة على وضع الاستراتيجيات والخطط الفعالة والقابلة للتنفيذ، وتعمل على تمكين العاملين للمساهمة في وضع هذه الخطط والبرامج التنفيذية.

## ثامناً... التميز في التعامل مع اللوائح والأنظمة:

إن وجود لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة ودليل وظيفي يبين الطريق أمام العاملين الجدد، ويتم تطبيقه على جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية دون تحيز أو تمييز، والتعامل معها كدستور ومنهاج عمل يوضح لكل موظف حقوقه و دوره في المؤسسات التعليمية والمهام والواجبات الموكول إليه، كما تبين للعاملين لوائح الجزائيات والعقوبات بحق المخالفين والمهملين في عملهم، كذلك على المؤسسات التعليمية توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت والترقيات مبنياً على أساس جودة وتميز الأداء، فكل ذلك يريح الموظف ويجعله في بيئة واضحة، كما أن ذلك يحقق العدالة التي هي أساس تميز الإدارة ويساعدها في وضع الخطط والبرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون، والتي تنعكس على كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية.

كما أن هناك ثمة مجالات أخرى عدة لتحقيق التميز التدريبي تتمثل فيما يلي: (٤٤)

- ١- برامج إعداد المتدربين لأن البرامج التقليدية للإعداد أصبحت تواجه كثيراً من النقد وهذا بالطبع يحتاج إلى برامج حديثة وفق معايير اعتراف وجودة عالية.
- ٢- التطور المهني للمدرب و المتدرب: حيث يحتاج كل عضو قبل وأثناء الخدمة إلى مشاركة في برامج للتطوير المهني من خلال المراكز المتخصصة للتطوير.
- ٣- القيادة الإدارية لعملية التدريب : لأن القيادة الإدارية تؤثر وتتفاني في توفير الظروف المناسبة التي تجعل من المؤسسات أماكن أفضل لخدمة المتدربين فهي عنصر فاعل من عناصر التغيير الهادف إلى تحقيق التميز.
- ٤- التقييم والمحاسبة للمدربين والمتدربين: لا شك أن للتقييم الفعال وأنظمة المحاسبة آثار فعالة في تحقيق التميز.
- ٥- الأنشطة والممارسات الفاعلة اللازمة لإنجاح عملية التدريب .

## الخطوة الرابعة: مواصفات التدريب المتميز في المؤسسات التعليمية وخطواته ومراحله

### مواصفات التدريب المتميز:

#### أولاً: بالنسبة لبيئة التدريب المتميز:

لا بد من معرفة مكان الدورة التدريبية والظروف البيئية المحيطة بها من أبرز العناصر المهمة للنجاح، وذلك يجنب المدرب الكثير من الأخطاء والمواقف المحرجة التي قد تتسبب في عدم تقديمها بشكل أفضل .

فنجاح الدورة يتوقف على مكان انعقادها والظروف البيئية التي تتم فيها، فاختيار المكان المناسب من عوامل النجاح المطلوبة، والمدرب الناجح يحرص على ذلك أشد الحرص ويوليها كل اهتمامه، بل عليه أن يتقعد " المكان المخصص لانعقاد الدورة ويتخيل نفسه واقفاً فيه طوال فترة انعقادها"<sup>(٤٥)</sup>

ومن الاحتياطات اللازمة، زيارة مكان التدريب قبل التدريب بوقت كاف، لمعرفة حجم القاعة ومدى استيعابها لعدد المتدربين، وتوزيع المقاعد بشكل مناسب يضمن تفاعل المتدربين مع المدرب، ويضمن الرؤية بوضوح .

وكتلك التأكد من سلامة وجودة التمديدات الكهربائية وجودة الإضاءة والتهوية<sup>(٤٦)</sup>، ويستحسن أخذ جولة في أرجاء المكان قبل البدء في التدريب، وتحديد خط سيره وأبعاده واتجاهات المكان بشكل دقيق، ليكون على علم واف بالمكان ومحتوياته .

وينبغي الحرص على ترتيب الطاولة والكراسي بطريقة منظمة ومرتبّة ومريحة للمتدربين، وبإمكان المدرب أن يطلب منهم " أن يرتبوا القاعة بالطريقة التي تجعلهم يشعرون بمشاعر أفضل، وتدفعهم للتعلم التعاوني"<sup>(٤٧)</sup>

#### ثانياً: بالنسبة لمواصفات المدرب المتميز:

تتعدد مواصفات المدرب المتميز كما يلي:<sup>(٤٨)</sup>

- ضرب الأمثال وسرد القصص وتهيئة ذهن المستمع ، والثقة بالنفس ، وتوظيف لغة الجسم المناسبة، و التعامل مع التقنية الحديثة ، كسر الجمود والملل، والتعامل الأمثل مع

الأسئلة ، وإتاحة الفرصة للمستمع للإنصات و المتابعة ، وإعادة الكلام عند الحاجة واستخدام التقسيم ، والارتجال والطلاقة في الحديث ووضوح الكلام.

كما أن هناك معايير ومواصفات أخرى للمدرب المتميز تساعد في عملية التدريب منها<sup>(١٩)</sup>:

- ١- المعيار الأول: يقوم المدرب دائماً بإكمال أنشطة الإعداد والتحضير في الوقت المحدد وفق الجدول التدريبي.
- ٢- المعيار الثاني: يقوم المدرب دائماً بمراجعة محتوى الدورة التدريبية بما في ذلك الأهداف قبل بداية كل محاضرة.
- ٣- المعيار الثالث: يقوم المدرب دائماً بمراجعة خطوات التدريب، وخطة التحضير والتأكد من موافقتها للأهداف.
- ٤- المعيار الرابع: يتأكد المدرب دائماً من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة مسبقاً حسب الترتيب المناسب.
- ٥- المعيار الخامس: يجب أن يتأكد المدرب دائماً من جاهزية القاعة التدريبية، وتوافر أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية.
- ٦- المعيار السادس: يتأكد المدرب دائماً من أن مستلزمات التدريب متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي.
- ٧- المعيار السابع: يتأكد المدرب دائماً من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب بما يتفق مع الجدول التدريبي. ويرى الباحث أن هذه المعايير تساعد المتدربين على تحقيق أهداف البرنامج التدريبي وتساعد المدرب أيضاً على القيام بعمله على الوجه المطلوب والأمثل وقد بينت هذه المعايير الأنفة الذكر طريقة الإعداد للتدريب والخطوات التي يجب عملها في كل مرحلة مما يجعل الجهد الذي يقدمه المدرب في الإعداد ذا فائدة عظيمة أثناء سير المدرب.

### أدوات تحقيق التميز التدريبي:

تتعدد أدوات تحقيق التميز في المؤسسات التدريبية، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي: (٥٠)

#### الأداة الأولى. أداة للمساءلة:

بمعنى تحمل القادة والمراء المسؤولية عن إكمال متطلبات معيار معين، ويكون ذلك على ثلاثة أصعدة هي: الجانب التنظيمي، الجانب العملياتي، والمسؤولية عن تحقيق النتائج المطلوبة بشكل إيجابي.

#### الأداة الثانية. أداة للديمقراطية:

بمعنى توثيق الممارسات المثلى في المنظمة، بحيث يتم وصف العمليات والإجراءات القياسية التي تقود للتميز، ولا يتأثر ذلك بدوران المدراء أو مغادرتهم للعمل، بحيث تتم المحافظة على مؤسسية العمل والإنجاز.

#### الأداة الثالثة. أداة للتحسين:

حيث يتم التعرف على مواطن الضعف وفرص التحسين، ومن ثم تعطي الأولوية للنقاط الأكثر أهمية وتتم معالجتها تبعاً، وهذا بعد ذاته نمط منهجي يقود لتطوير وتحسين العمليات.

#### الأداة الرابعة. أداة للتوازن:

على الإدارة تحريك المؤسسات التعليمية باتجاه نمط التفكير والأداء الجمعي، بعيداً عن التفكير والأداء الفردي للوظائف، مما يتطلب رؤياً عملية للإنجاز، ويتطلب ذلك توازناً ومسؤولية جماعية عن الأناية والتفكير الفردي.

#### الأداة الخامسة. أداة للتوظيف والمشاركة الجماعية:

من خلال وجود أدوات لتوظيف كافة قدرات القادة والكوادر في المنظمة، مما يعطي فرصة خلاقة للتكامل وبناء ثقافة تحسين مترابطة.

#### الأداء السادس. أداة للتميز والتحفيز:

فعملية تمييز وقياس التحسين والتطوير الملازم لعملية التقييم الذاتية، تعطي الفرصة لتشجيع وتحفيز القادة والعاملين للاستمرار بتقديم الجهود ودفع المؤسسات التعليمية قدماً بخطى ثابتة في رحلة التميز والإنجاز.

**الأداة السابعة. أداة للتفاضل:**

ويكون ذلك بواسطة اطلاع العملاء على جهود التميز في مجمل الأداء التنظيمي والعملي مقارنة مع المنافسين، ويكمن التفاضل هنا في نقطتين هما: الأولى، تحقيق الإبداع والتجديد في المنتجات والخدمات المقدمة، والثانية، قدرة المؤسسات التعليمية على تصميم منتجات أو خدمات جديدة تواكب الاحتياجات المستقبلية للزبائن، وإفساح المجال لعناصر الإبداع والتجديد والقدرة الجماعية لحل المشاكل التي قد تعترض المنظمة.

**الأداة الثامنة. أداة لتفعيل خطوات "خارطة الطريق":**

بمعنى وضع برنامج عملي للوصول للتميز، ويشتمل على: تفعيل كل من الرؤيا والرسالة والأهداف، توثيق الأداء الحالي، وضع الأهداف الذكية والعملية، طرح استراتيجيات جديدة، التعرف على مواقع التحسين، تنفيذ إجراءات التحسين، تقييم التأثيرات على الأهداف، المحافظة على الإنجازات والتقييم المتواصل للأداء.

**الخلاصة:**

مما سبق يمكن القول أن مفهوم التميز التدريبي لكي يتم تطبيقه بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. فتطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، فالتميز التدريبي ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسات التعليمية عند شروعها في تنفيذ برامج التميز بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء.

## المراجع

- (1) صالح علي عوده الهلالات : إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠١٤ ، ص ٧.
- (٢) يونس، رسمية رشاد (٢٠٠٩). تقويم وحدة التدريب والتقويم بالمدارس الثانوية في ضوء أهدافها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنوفية. المنوفية .
- (٣) ديوبولد ب فان دالين (٢٠١٠م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس .ترجمة : نوفل، محمد نبيل وآخرون . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ص ٢٣٥
- (٤) مجمع اللغة العربية بالقاهرة : المعجم الوسيط : مرجع سابق، ص ٨٩٣.
- (5) Kinji, G., 2001, Kinji BUSINESS scorecard, Total Quality Management.12(6), p 701
- (٦) معلوف لويس (٢٠١٠م) . المنجد في اللغة والإعلام .ط٤٣ بيروت : دار المشرق ،ص٢١٠
- (٧) أبو شندي، سعد عامر(٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- (٨) علي إبراهيم مراد البلوش : تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لأخصائيي التدريب التربوي في ضوء مدخل الكفايات رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية قسم أصول التربية جامعة القاهرة سنة ٢٠١٠ .
- (٩) أمل محمد وجدي عبد الصمد : تطوير التنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم العام في مصر في ضوء الخبرة الفرنسية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ،قسم أصول التربية، جامعة القاهرة ، سنة ٢٠١٢ .
- (10) Nusret, Kavak, et al. :The evaluation of primary and secondary school teachers opinions about in-service teacher training, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46,2012, PP.3507 – 3511.
- (11) Shamaki, Esther Baba : Teachers Training And Development As An Opportunity For Knowledge And Skills Acquisition In Nigerian Secondary Schools, International Journal Of Innovative Education Research, Vol., 3, No. (1) : 23-25, Jan.-Mar. 2015, PP. 23-25.

- (١٢) ابن منظور ، قاموس لسان العرب ، ج٦ ، ص ٤٣٠٧ .
- (13) Clark, Zimmerman G.& E. (1992). Issues and practices related to identification of gifted and talented students in the visual arts, (Research Monograph No. 9202). Storrs, CT: The National Research Center on the Gifted and Talente , ,p.2.
- (١٤) مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، ط٢، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٤، ص٦٧ .
- (16) Feldhusen, J. F.(1984) Policies and procedures for the Development defensible programs for the .In C. J. Marker(Ed.) Defensible program for the gifted, Rockville, MD. : Aspen.
- (١٦) صالح علي الهللات: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز ، دراسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ن جامعة البلقاء التطبيقية ، السلط ، الأردن ، ٢٠١٢ ، ص٦٤ .
- (17) Gange, F., (1985). Giftedness and talent: examining a reexamination of Definitions, Gifted Quarterly child, 29, pp.112.
- (١٨) علي السلمي: إدارة التميز(نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، ٢٠٠٢م، ص١٢ .
- (19) See:-
- Jackson, N.E.& Biemiller, A. J. (1985). Letter, word, and text reading times of precocious and average readers. Child Development, 56,pp1196-206.
  - Butterfield, E.C., Nielsen, D., Tangen, K.L., & Richardson, M.B. (1985).Theoretically based psychometnc measures of inductive reasoning In SE Embrelson (Ed)Test design Devetopmenis in psychotog \and pschomelrics, Orlando FL Academic Press, pp77-147.

- (٢٠) كريمان بدير: دراسات وبحوث في الطفولة المصرية ،عالم الكتب، ١٩٩٥م. ص ٢٣١.
- (٢١) عبدالمعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر، عمان، ٢٠٠٠م، ص ٣٥.
- (٢٢) صلاح عبدالباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٦٩.
- (٢٣) زكريا بن عبدالله الزامل: الدليل الاجرائي للمدرب نحو تحسين جودة التدريب، الرياض، ٢٠٠٩م، ص ٣.
- (24) Piper W. D.( 2004) Are Professors Professionals ? London : Jessica Kingsley , Publishers , Pp 28 – 35 .
- (25) Richardson K.(1999) Training Function Deployment : A New Approach To Identify Professional Development Needs . Unpublished Doctoral Dissertation , University Of Wisconsin – Madison, p. 152 .
- (٢٦) نبيل محمد زايد : النمو الشخصي والمهني للمعلم ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٠ ، ص ١٠٥ .
- (٢٧) سعد الدين خليل عبدالله: إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٢٦ .
- (٢٨) محمد محمود الحيلة : تصميم التعليم، نظرية وممارسة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص ٨٩.
- (٢٩) سعيد يسين عامر: تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٣١.
- (٣٠) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك " تحت إشراف عبد الرحمن توفيق :منهج مهارات التدريب (تخطيط وإدارة النشاط التدريبي ) ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٤٤ - ٤٥ .

- (٣١) هبة سيد مصطفى قرني: تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمي اللغات الأجنبية بالمرحلة الثانوية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة بني سويف، ص ٣٩-٤٤.
- (٣٢) قاسم بن عائل الحري : القيادة التربوية الحديثة، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٠٢.
- (٣٣) مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط٣، ٢٠٠٠، ص ١٢.
- (٣٤) عبد الباري إبراهيم درة :تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، المؤسسات التعليمية العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٧-١٠٨.
- (٣٥) يحي عبد الحميد إبراهيم: التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٩.
- (٣٦) قاسم جميل قاسم: التدريب والتطوير الإداري: الفلسفة والتطبيق، دار الكتاب الجامعي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٩، ص ١٣٣ - ١٣٦ .
- (٣٧) فهد يوسف الفضالة: التدريب أثناء الخدمة ودوره في التنمية البشرية، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، 2004، ص ٤٧.
- (٣٨) أبو ناعم، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، ط٢، دار الثقافة العربية، القاهرة: ١٩٩٣م، ص: ٥٠٤.
- (٣٩) أبو دولة، جمال رياض. واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المؤسسات التعليمية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، عمان: ٢٠٠٤م، ص: ١٩٧٥.

- (40) Porter, L.J & Tanner,S.J 2004) Assessing Business Excellence, second Edition Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, pp14.
- (41)National quality institute(2007). Canadian Framework for Business Excellence Overview Document, Canad: National quality institute, p 14.
- (42) Sal-global (2003). Business Improvement Solutions Achieving Excellence Australia: Sal-global, P 6.
- (٤٣) صالح علي عودة الهالات :إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠١٤م، ص ٢٢-٢٤.
- (٤٤) علي بن ناصر شتوي آل زاهر: برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، السعودية، جامعة أم القرى، ، ٢٠٠١م، ص ص ١١٥-١١٧.
- (٤٥) توني براى: المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية، ط١، ترجمة: هدى فؤاد، نشر: مجموعة النيل العربية، القاهرة: مصر، ٢٠٠٨م، ص ٣٦٤.
- (٤٦) طارق السويدان: فن الإلقاء الرائع، ط٣، شركة الإبداع الفكري، الكويت، ٢٠٠٤م، ص ص ٧٢-٧٣
- (٤٧) غادة الحجوي: أصابع المدرب ، ط٢، ألفا للنشر والتوزيع، الجيزة : مصر، ٢٠١٢م، ص ٣٧
- (٤٨) عايش عطية عبدالمعطي البشري: أساليب الحوار النبوي وتطبيقاتها في مواقف التدريب المعاصر، الرياض، ص ص ١٤٦-١٧٦ .
- (٤٩) بوب باورز: المدرب المتميز. فن إيصال الرسالة التدريبية، ترجمة: سعد بن هادي القحطاني، المملكة السعودية معهد الإدارة العامة ١٤٢٥هـ- ٢٠٠٤م، ص ص ٧٣-١٥٠
- (٥٠) صالح علي عودة الهالات: مرجع سابق، ص ٣٢