



كلية البنات للأداب وعلوم التربية

إستراتيجية مقتربة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص "أصول تربية"

إعداد

نور الهدى على محمد على

باحث مساعد بالمركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي

إشراف

أ.د حافظ فرج أحمد د.وسامة مصطفى مطاوع

مدرس أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبَّنَا لَا تُزِغْ قُلُوبَنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْتَنَا وَهَبْ لَنَا مِنْ
لَدُنْكَ رَحْمَةً إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَابُ

الآية (٨) آل عمران



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

إدارة الدراسات العليا

تاريخ موافقة مجلس الكلية على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة

فـ فحص / في / ٢٠١٨ م و تتكون من :

مناقشة

١- الأستاذ الدكتور / حافظ فرج أحمد

٢- الأستاذ الدكتور / نوال أحمد نصر

٣- الأستاذ الدكتور / رفعت عمر عزوز

تاريخ موافقة مجلس الكلية بمنح الطالب درجة

دكتوراه في / / ٢٠١٨ م

أ.د. وكيلة الكلية الموظف المختص
مديرة الإدارية



جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

عنوان الرسالة : إستراتيجية مقتراحه لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل
بطاقة الأداء المتوازن

إشراف

الاسم : أ.د حافظ فرج أحمد

أستاذ أصول التربية كلية البنات جامعة عين شمس

الاسم : د.وسامة مصطفى مطاوع

مدرس أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس

اسم الطالب : نورا لهدى على محمد

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص أصول تربية .

القسم التابع له : أصول التربية

اسم الكلية : كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة : جامعة عين شمس

سنة المنهج : ٢٠١٨م



جامعة عين شمس

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالب: نور الهدى على محمد

عنوان الدراسة: إستراتيجية مقتربة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل
بطاقة الأداء المتوازن

اسم الدرجة: دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص أصول تربية .

لجنة الإشراف:

الاسم: أ.د. حافظ فرج أحمد

أستاذ أصول التربية - كلية البنات جامعة عين شمس

الاسم: د.وسامة مصطفى مطاوع

مدرس أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس

تاريخ مناقشة البحث :

أجاز البحث بتاريخ : الدراسات العليا : ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية



جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

اسم الطالب : نور الهدى على محمد

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في التربية.

التخصص : أصول تربية

عنوان الدراسة : إستراتيجية مقتضبة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل
بطاقة الأداء المتوازن

السادة الأساتذة المشرفون:

١- الاسم : أ.د حافظ فرج أحمد

أستاذ أصول التربية - كلية البنات جامعة عين شمس

٢-الاسم : د.وسامة مصطفى مطاوع

مدرس أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس

إهادء

إلى من علمني أن أحسن الظن في ربى ، إلى
من كانت ثقته بي قوتي .

براً واعترافاً بالفضل أهدى جهدي المتواضع
إلى أبي رحمة الله

شكر وتقدير

الحمد لله الواحد الأحد،فرد الصمد،الذي لم يلد ولم يولد،ولم يكن له كفواً أحد،والصلوة والسلام على محمد عبده المجتبى ورسوله المصطفى، وعلى أهل بيته أئمة الهدى ومصابيح الدجى.

٠٠٠٠ أما بعد ..

في نهاية هذا العمل المتواضع الذي اسأل الله له القبول،لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذى الفاضل الأستاذ الدكتور (حافظ فرج أحمد) لنقضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من نصائح سديدة وإرشادات قيمة وسائل الله عز وجل أن يطيل في عمره ويمتعه بالصحة والعافية.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الدكتورة (وسامة مصطفى مطاوع) لمعاونتها ومساعدتها لى فجزها الله خير الجزاء .

ويطيب لى أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم إمتناني إلى السادة الأفضلاء أعضاء لجنة المناقشة الأستاذة الدكتورة نوال أحمد نصر أستاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس

والأستاذ الدكتور رفت عمر عزوز أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية جامعة العريش لتفضلاهم وقبولهم مناقشة هذه الرسالة ولما سيبدونه من ملاحظات علمية لتقديم هذا الجهد وإثرائه فجز آهم الله خير الجزاء .

كما أتقدم بخالص شكري لأمي الغالية لتشجيعها ودعمها ودعائهما الذى لم ينقطع أسائل الله لها طول العمر وحسن العمل ،كما تقدم بوافر الحب والعرفان بالفضل لزوجي الرائع لتحمله معى مشقة البحث وتشجيعه المستمر فجزاه الله عنى خير الجزاء وشكر موصول لكل أفراد عائلتى لدعمهم الدائم لى أرضاهم الله جمیعا وأسعد قلوبهم.

كما أتوجه بكل الشكر والتقدير لأعضاء قسم أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس وزملائي أعضاء قسم التدريب والإعلام بالمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى لتعاونهم البناء و جزآهم الله جمیعا خير الجزاء .

فهرس الدراسة

رقم الصفحة	المحتويات
٢٧ – ١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة.
٥	مشكلة الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	حدود الدراسة.
٨	منهج الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة.
٩	الدراسات السابقة والتعليق عليها.
٢٧	خطوات السير في الدراسة
٦٠ – ٢٨	الفصل الثاني الأساس النظري لمدخل بطاقة الأداء المتوازن
٢٩	تمهيد
٣٠	أولاً : مفهوم مدخل بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها وعناصرها
٣٩	ثانياً: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
٤٤	ثالثاً الخصائص الأساسية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن
٤٥	رابعاً : أهمية تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تطوير برامج تدريب المعلمين
٤٦	خامساً: بعض مجالات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن
٥١	سادساً: المقومات الالازمة لتطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن
٥٢	سابعاً: خطوات إعداد وبناء بطاقة الأداء المتوازن
٥٧	ثامناً تحديات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تطوير برامج التدريب
٨٤ – ٦١	الفصل الثالث : الأطر النظرية لبرامج تدريب المعلمين:
٦٢	تمهيد
٦٣	أولاً : مراحل العملية التربوية.

٦٤	١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .
٦٦	٢- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.
٦٧	٣- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.
٦٧	٤- مرحلة تقييم البرنامج التدريبي
	ثانياً:أساليب التدريب.
٧٦	المحاضرة – المناقشات- الحالات الدراسية - المؤتمرات - المناقشات عن طريق الحوار
	ثالثاً: بعض الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين
٧٩	الفصل الرابع خبرات بعض الدول المتقدمة في تدريب المعلمين
١٠٩ – ٨٥	تمهيد
٨٦	١- تدريب المعلمين أثناء الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.
٨٧	٢- تدريب المعلمين أثناء الخدمة في اليابان.
٩١	٣- تدريب المعلمين أثناء الخدمة في إنجلترا.
٩٤	٤- التجربة الأسترالية في تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
٩٧	٥- تجربة الصين في تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
١٠٠	٦- تدريب المعلمين في سنغافورة.
١٠١	٧- تدريب أثناء الخدمة في ماليزيا.
١٠٨	الفصل الخامس الأطر النظرية لواقع تدريب المعلمين في مصر
١١١	تمهيد
١١١	أولاً :البعد التاريخي لتدريب المعلمين في مصر
١١٨	ثانياً تصنيف برامج تدريب المعلمين
١٢١	ثالثاً مستويات تدريب المعلمين في مصر.
١٢٢	رابعاً ميزانيات تدريب المعلمين
١٢٣	خامساً تقويم برامج تدريب المعلمين في مصر
١٢٤	سادساً: المشكلات التي تواجهه تدريب المعلمين.
١٢٨	سابعاً: المؤسسات المسئولة عن تدريب المعلمين في مصر
١٥٩ – ١٣٣	الفصل السادس :إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
١٣٤	تمهيد
١٣٤	أولاً: خطوات أسلوب التحليل البيئي.
١٣٤	أ-تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة / لضعف).
١٣٥	ب-تحليل البيئة الخارجية (الفرص / التهديدات).
١٣٥	ج- تحديد الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

١٣٦	د- بناء جدول التحليل الرباعي.
١٣٦	هـبناء الإستراتيجيات البديلة.
١٣٨	ثانياً: إجراءات إعداد وتطبيق استماره تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
١٣٨	١- الهدف من الاستماره .
١٣٨	٢-إعداد الصورة المبدئية لاستماره لتحكيمها.
١٣٨	٣-تقنين أداة الدراسة (الصدق – الثبات).
١٤٤	٤ -عينة الدراسة
١٤٦	٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٤٦	ثالثاً : تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
١٥١	١-عناصر البيئة الداخلية.
١٥٦	٢-عناصر البيئة الخارجية.
١٥٦	رابعاً : بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix .
١٧٥ – ١٦٠	الفصل السابع إستراتيجية مقرحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن
١٦١	تمهيد
١٦٢	أولاً: الإستراتيجيات البديلة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
١٦٢	أ-الإستراتيجية الهجومية (استثمار نقاط القوة والاستفادة من الفرص O/S) .
١٦٢	ب-الإستراتيجية الدافعية (الاستفادة من القوة في تجنب التهديدات S/T).
١٦٣	ج-الإستراتيجية العلاجية استثمار الفرص المتاحة في معالجة جوانب الضعف W/O .
١٦٣	د- إستراتيجية البقاء معالجة الضعف مع تجنب التهديدات W/T .
١٦٤	ثانياً: البدائل المقترحة لتطوير برامج التدريب في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
١٦٦	ثالثاً:مرتكزات بناء الإستراتيجية المقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن
١٦٧	رابعاً:بناء إستراتيجية لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن .
١٧٣	خامساً:متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

١٧٤	سادساً : معوقات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
١٧٥	سابعاً: بحوث ودراسات مقترحة
١٧٦	قائمة مراجع الدراسة أولاً المراجع العربية ثانياً المراجع الأجنبية
١٩٦	ملحق الدراسة
١٩٧	ملحق رقم (١) استماره تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لوضع إستراتيجية لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الداء المتوازن (نسخة التحكيم)
٢٠٢	ملحق رقم ٢ أسماء السادة المحكمين.
٢٠٣	ملحق رقم (٣) استماره تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لوضع إستراتيجية لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن(نسخة التطبيق)
٢١٠	ملحق (٤) شهادة اجتياز دورة (strategic management with BLAANCED SCOR CARD)
٢١٢	ملخصات الدراسة: ملخص الدراسة باللغة العربية ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

فهرس جداول الدراسة

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٢٧	أعداد معلمى التعليم العام المؤهلين تربويًا وغير المؤهلين تربويًا خلال خمس سنوات	(١)
١٣٦	الاستراتيجيات البديلة	(٢)
١٣٨	صدق الاتساق الداخلي لجوانب القوة.	(٣)
١٤٠	صدق الاتساق الداخلي لجوانب الضعف.	(٤)
١٤١	صدق الاتساق الداخلي للفرص.	(٥)
١٤٢	صدق الاتساق الداخلي للتهديدات.	(٦)
١٤٣	معاملات الارتباط بين أبعاد الاستثمار والدرجة الكلية للاستمارة.	(٧)
١٤٣	معاملات الثبات لأبعاد الاستثمار والاستمارة ككل.	(٨)

١٤٥	عدد الاستثمارات الموزعة والفاقدة والمستبعدة، وكذلك عدد الاستثمارات الصالحة والنسبة المئوية للصالح منها لعينة المدربين و المتدربين.	(٩)
١٤٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة و النسبة المئوية لها.	(١٠)
١٤٧	متوسط الوزن النسبي لعناصر القوة.	(١١)
١٤٩	متوسط الوزن النسبي لعناصر الضعف.	(١٢)
١٥٢	متوسط الوزن النسبي لفرص المتاحة.	(١٣)
١٥٤	متوسط الوزن النسبي للتهديدات.	(١٤)
١٥٦	أكثر خمس عناصر (قوة ، ضعف، فرص، تهديدات) مؤثرة.	(١٥)
١٥٧	جدول تفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية.	(١٦)
١٦٦	نتائج المفاضلة بين البدائل.	(١٧)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٨	بطاقة الأداء المتوازن وعناصرها	(١)
٣٩	مرحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	(٢)
٤٠	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	(٣)
٤٢	الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن	(٤)
٥٣	خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	(٥)
٦٤	مراحل العملية التدريبية	(٦)
٧٦	نماذج تقويم برامج تدريب المعلمين	(٧)
٨٣	الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين	(٨)
١٢٠	تصنيف برامج تدريب المعلمين	(٩)
١٧٠	الخطوات التنفيذية لاستراتيجية تطوير برامج تدريب المعلمين	(١٠)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة والتعليق عليها.
- خطوات السير في الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

يحتل المعلم في النظام التربوي مكان الصدارة في إنجاح هذا النظام لتحقيق أهدافه وبالرغم من أن المعلم متغيراً واحداً بين عدة متغيرات في العملية التربوية إلا أن هذا المتغير ذو أثر كبير وفعال.

ولا يمكن لأي نظام تعليمي أن يثمر ويرتقى إلى مستوى مسؤوليات التطور الحاصل في هذه الألفية دون الاهتمام بأوضاع المعلم، حيث أن هذه الألفية تفرض على الإنسان تحديات كبيرة من حيث الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الضخمة، وهذا يتطلب الاستعداد للتعلم الدائم والتدريب والتأهيل المستمرين

ومن هذا المنطلق أصبح من الواجب إعداد المعلم ومن ثم تدريبيه، وقد تعددت التعريفات التي توضح المقصود بالتدريب فعرفته وزارة التربية والعلوم البريطانية بأنه: نشاط يقوم به المعلم بعد انخراطه في سلك التدريس، ويتعلق هذا النشاط بعمله المهني .

وتعرفه وزارة الصحة وال التربية والرفاهية الأمريكية التدريب بأنه: برنامج من الأنشطة المنظمة موجه من قبل النظام التعليمي أو يحظى بموافقته ويعمل على النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين أثناء خدمة عملهم بالنظام التعليمي^(١) ويمكن تعريفه أيضاً بأنه عمل منظم يمارس باستخدام إستراتيجيات حديثة ومتغيرة ويحدث مجموعة من المتغيرات لدى الأفراد في المعرفة والمعلومات والاتجاهات والقيم الوظيفية والأداء المهني والسلوكي^(٢)

ويعد تدريب المعلم أحد مركبات تكوين المعلم حيث أن عملية تكوين المعلم عملية ذات وجهين الأول الإعداد قبل الخدمة والثاني التدريب أثناء الخدمة أي أن الوجهين متكملين فعملية الإعداد قبل الخدمة بداية الطريق والتدريب أثناء الخدمة استمرا لعملية التربية المهنية للمعلمين وإذا ما أحسن استغلال عملية تدريب المعلمين أمكن تحقيق الكفاءة المثلثى لنظام التعليمى ووضع نظرياته^(٣)

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن تدريب المعلمين يهدف إلى إعدادهم وتأهيلهم تقنياً ومهنياً وإكسابهم إمكانات ومهارات ترفع من قدراتهم وترجع أهميته إلى:

- يتيح فرصه النمو المهني والترقي الوظيفي للمعلمين
- معالجة النقص الحاصل في فترة الإعداد

(١) محمد بن ناصر البيشي: مداخل وأساليب قياس أثر التدريب المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية(نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)- المملكة العربية السعودية-٢٠٠٩-ص ٢٠٠

(٢) عقيل محمود الرفاعي: إدارة التنمية المهنية دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية -٢٠٠٩ - ص ٤١٠ - ٤٢

(٣) عيسى محمد نزال شويطر :إعداد المعلم وتدريبه دار ابن الجوزي -الأردن -٢٠٠٩ - ص ٧٥