



كلية البنات للآداب وعلوم والتربية

# إستراتيجية مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن

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

إعداد

نور الهدى على محمد على

باحث مساعد بالمركز القومي للامتحانات 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

٢٠١٨-٥١٤٣٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

الآية (٨) آل عمران



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

إدارة الدراسات العليا

تاريخ موافقة مجلس الكلية على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة

فحص فى / / ٢٠١٨م وتتكون 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 فى / / ٢٠١٨م

الموظف المختص مدير الإدارة أ.د. وكيل الكلية



جامعة عين شمس

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

## صفحة العنوان

عنوان الرسالة : إستراتيجية مقترحة 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 الهدى 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 المنح : ٢٠١٨ م



جامعة عين شمس

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالب: نور الهدى على محمد

عنوان الدراسة: إستراتيجية مقترحة 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 :

أجيز 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 مقترحة 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

إهداء

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

براً واعترافاً بالفضل أهدى جهدي المتواضع  
إلى أبي رحمه الله

## شكر وتقدير

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

أما بعد.....

في نهاية هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله له القبول، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل

الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور (حافظ فرج أحمد) لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من نصائح سديدة وإرشادات قيمة وأسأل الله عز وجل أن يطيل في عمره ويمتعه بالصحة والعافية.

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

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل شكرى وعظيم إمتنانى إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذة الدكتورة نوال أحمد نصر أستاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس

والأستاذ الدكتور رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية جامعة العريش لتفضلهم وقبولهم مناقشة هذه الرسالة ولما سيبدونه من ملاحظات علمية لتقويم هذا الجهد وإثرائه فجزأهم الله خير الجزاء .

كما أتقدم بخالص شكرى لأمي الغالية لتشجيعها ودعمها ودعائها الذى لم ينقطع أسأل 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 عائلتي لدعمهم الدائم لى أَرْضاهم الله جميعا وأسعد قلوبهم.

كما أتوجه بكل الشكر والتقدير لأعضاء قسم أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس وزملائي أعضاء قسم التدريب والإعلام بالمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي لتعاونهم البناء و جزأهم الله جميعا خير الجزاء .



## فهرس الدراسة

المحتويات	رقم الصفحة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١ - ٢٧
مقدمة.	٢
مشكلة الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٦
حدود الدراسة.	٧
منهج الدراسة	٨
مصطلحات الدراسة.	٨
الدراسات السابقة والتعقيب عليها.	٩
خطوات السير فى الدراسة	٢٧
الفصل الثانى الأسس النظرية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن	٢٨ - ٦٠
تمهيد	٢٩
أولا :مفهوم مدخل بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها وعناصرها	٣٠
ثانيا :مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	٣٩
ثالثا الخصائص الأساسية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن	٤٤
رابعا :أهمية تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن فى تطوير برامج تدريب المعلمين	٤٥
خامسا :بعض مجالات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن	٤٦
سادسا :المقومات اللازمة لتطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن	٥١
سابعا:خطوات إعداد وبناء بطاقة الأداء المتوازن	٥٢
ثامنا تحديات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن فى تطوير برامج التدريب	٥٧
الفصل الثالث : الأطر النظرية لبرامج تدريب المعلمين:	٦١ - ٨٤
تمهيد	٦٢
أولا : مراحل العملية التدريبية.	٦٣

٦٤	١ - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .
٦٦	٢ - مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.
٦٧	٣ - مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.
٦٧	٤ - مرحلة تقييم البرنامج التدريبي
٧٦	<b>ثانياً: أساليب التدريب.</b> المحاضرة – المناقشات- الحلقات الدراسية - المؤتمرات - المناقشات عن طريق الحوار
٧٩	ثالثاً: بعض الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين
١٠٩ – ٨٥	الفصل الرابع خبرات بعض الدول المتقدمة في تدريب المعلمين
٨٦	تمهيد
٨٧	١-تدريب المعلمين أثناء الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.
٩١	٢-تدريب المعلمين أثناء الخدمة في اليابان.
٩٤	٣-تدريب المعلمين أثناء الخدمة في إنجلترا.
٩٧	٤ - التجربة الأسترالية في تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
١٠٠	٥ - تجربة الصين في تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
١٠١	٦ - تدريب المعلمين في سنغافورة.
١٠٨	٧- تدريب أثناء الخدمة في ماليزيا.
١٣٢ – ١١٠	<b>الفصل الخامس الأطر النظرية لواقع تدريب المعلمين في مصر</b>
١١١	<b>تمهيد</b>
١١١	<b>أولاً :البعد التاريخي لتدريب المعلمين في مصر</b>
١١٨	ثانياً تصنيف برامج تدريب المعلمين
١٢١	ثالثاً مستويات تدريب المعلمين في مصر.
١٢٢	رابعاً:مميزات تدريب المعلمين
١٢٣	خامساً تقويم برامج تدريب المعلمين في مصر
١٢٤	سادساً: المشكلات التي تواجه تدريب المعلمين.
١٢٨	سابعاً:المؤسسات المسؤولة عن تدريب المعلمين في مصر
١٥٩ – ١٣٣	<b>الفصل السادس :إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها</b>
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	ه-بناء الإستراتيجيات البديلة.
١٣٨	ثانيا :إجراءات إعداد وتطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
١٣٨	١-الهدف من الاستمارة .
١٣٨	٢-إعداد الصورة المبدئية لاستمارة لتحكيمها.
١٣٨	٣-تقنين أداة الدراسة ( الصدق – الثبات ).
١٤٤	٤ - عينة الدراسة
١٤٦	٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٤٦	ثالثا : 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	رابعا : بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix.
١٧٥ – ١٦٠	<b>الفصل السابع</b> <b>إستراتيجية مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن</b>
١٦١	تمهيد
١٦٢	أولاً: الاستراتيجيات البديلة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
١٦٢	أ-الإستراتيجية الهجومية (استثمار نقاط القوة والاستفادة من الفرص s/ o).
١٦٢	ب-الإستراتيجية الدفاعية (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	ثانيا : البدائل المقترحة لتطوير برامج التدريب في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
١٦٦	ثالثا:مركزات بناء الإستراتيجية المقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن
١٦٧	رابعا:بناء إستراتيجية لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن .
١٧٣	خامسا:متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

١٧٤	سادسا : معوقات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
١٧٥	سابعا:بحوث ودراسات مقترحة
١٧٦	قائمة مراجع الدراسة أولا المراجع العربية ثانيا المراجع الأجنبية
١٩٦	ملاحق الدراسة
١٩٧	ملحق رقم (١) استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لوضع إستراتيجية لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن (نسخة التحكيم )
٢٠٢	ملحق رقم ٢ أسماء السادة المحكمين.
٢٠٣	ملحق رقم (٣) استمارة 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 تربويا وغير المؤهلين تربويا 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 الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.	(٧)
١٤٣	معاملات الثبات لأبعاد الاستمارة والاستمارة ككل.	(٨)

١٤٥	عدد الاستثمارات الموزعة والفاقة 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 للفرص 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 فى تدريب المعلمين	(٨)
١٢٠	تصنيف برامج تدريب المعلمين	(٩)
١٧٠	الخطوات التنفيذية لإستراتيجية تطوير برامج تدريب المعلمين	(١٠)

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهج الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
- خطوات السير فى الدراسة .

## الفصل الاول

### 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 ويرتقي إلي مستوي مسؤوليات التطور الحاصل في هذه الألفية دون الاهتمام بأوضاع المعلم، حيث أن هذه الألفية تفرض علي 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 تدريبه، 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 والتربية والرفاهية الأمريكية التدريب بأنه: برنامج من الأنشطة المنظمة موجه من قبل النظام التعليمي أو يحظى بموافقة ويعمل على النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين أثناء خدمة عملهم بالنظام التعليمي<sup>(١)</sup> ويمكن تعريفه أيضاً بأنه عمل منظم يمارس باستخدام إستراتيجيات حديثة ومتطورة ويحدث مجموعة من المتغيرات لدى الأفراد في المعارف والمعلومات والاتجاهات والقيم الوظيفية والأداء المهني والسلوكي<sup>(٢)</sup>

ويعد تدريب المعلم أحد مرتكزات تكوين المعلم حيث أن عملية تكوين المعلم عملية ذات وجهين الأول الإعداد قبل الخدمة والثاني التدريب أثناء الخدمة أي أن الوجهين متكاملين فعملية الإعداد قبل الخدمة بداية الطريق والتدريب أثناء الخدمة استمرارا لعملية التربية المهنية للمعلمين وإذا ما أحسن استغلال عملية تدريب المعلمين أمكن تحقيق الكفاءة المثلى لنظام التعليمي ووضع نظرياته<sup>(٣)</sup>

وبناء على ما سبق يمكن القول ان تدريب المعلمين يهدف الى إعدادهم وتأهيلهم تقنياً ومهنيًا وإكسابهم إمكانيات ومهارات ترفع من قدراتهم وترجع أهميته إلى:

- إتاحة فرصة 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-ص٣

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

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