Zayed University
ZU Scholars

Working papers

2014

Teaching competencies in UAE Public Schools (in Arabic)

Mouawiya Al Awad

Abdelrahman Baqrain

Masa Al-Kurdi

Follow this and additional works at: https://zuscholars.zu.ac.ae/workingpapers

Recommended Citation

Al Awad, Mouawiya; Baqrain, Abdelrahman; and Al-Kurdi, Masa, "Teaching competencies in UAE Public Schools (in Arabic)" (2014). *Working papers*. 35.
https://zuscholars.zu.ac.ae/workingpapers/35

This Article is brought to you for free and open access by ZU Scholars. It has been accepted for inclusion in Working papers by an authorized administrator of ZU Scholars. For more information, please contact lillian.li@zu.ac.ae, Yrjo.Lappalainen@zu.ac.ae.

جـــامـــعـــة زايـــد
ZAYED UNIVERSITY

Working Paper No. ZU-WP 2014-001

الكفايات التدريسية للمدرسين في المدارس الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة

د. معاوية محمد العوض
د. عبد الرحمن باقرين
أ. ماسة الكردي

جـــامـــعـــة زايـــد
ZAYED UNIVERSITY

الكفايات التدريسية للمدرسين في المدارس الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة

ديسمبر 2014

جامعة زايد

د. معاوية محمد العوض – مدير معهد الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، جامعة زايد
د. عبد الرحمن باقرين – أستاذ مساعد، كلية الإدارة، جامعة زايد
أ. ماسة الكردي، مدير تنفيذي، إدراك

فهرس المحتويات

الملخص التنفيذي 3

المقدمة 8

أولاً ـ أهداف الدراسة 9

ثانياً ـ منهجية الدراسة وخصائص العينة 10

ثالثاً ـ المحاور التدريبية 16

رابعاً ـ فعالية البرامج التدريبية 27

خامساً ـ المحاور الأخرى 31

سادساً ـ تحليل النتائج النوعية 34

الخلاصة والتوصيات 42

الملحق رقم (1): استبيان الكفايات التدريسية للمدرسين 45

الملحق رقم (2): الاختلافات الهامة لآراء المدرسين بين الإمارات عن توفير التدريب 68

الملحق رقم (3): الاختلافات الهامة بآراء المدرسين في الحلقة الأولى والحلقات الأخرى عن توفير التدريب 69

الملحق رقم (4): الاختلافات الهامة لآراء المدرسين بين الحلقة الثانية والحلقات الأخرى بالنسبة لتوفير التدريب..... 70

الملحق رقم (5): الاختلافات الهامة بآراء فريق الإدارة بين الإمارات عن توفير التدريب..... 71

الملحق رقم (6): الاختلافات الهامة بين جنسيات المدرسين عن فعالية التدريب..... 72

الملحق رقم (7): الاختلافات الهامة لآراء فريق الإدارة بين الإمارات عن فعالية التدريب 73

الملحق رقم (8): جدول المقابلات الشخصية شبه المنظمة..... 74

الملخص التنفيذي

1. هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء المدرسين والطواقم الإدارية في عينة من المدارس الحكومية المنطوية ضمن سلطة وزارة التربية في الدولة، إضافة لمقابلات منهجية شبه منظمة مع خبراء في وزارة التربية والمناطق التعليمية وذلك بهدف فهم واقع رفع كفاءة المدرسين في المدارس الحكومية وتحديد الصعوبات التي تواجه المدرسين وتحول دون فعالية برامج التدريب التي يتلقونها لرفع جودة التعليم في الدولة بشكل عام، ومهارات المدرسين الصفية وغير الصفية بشكل خاص، وتحديد جوانب القوة والضعف في الكفايات التدريسية الصفية للمدرسين وكيفية تلافي الصعوبات وتعزيز جوانب القوة.

2. اعتمدت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي العلمي المختلط الذي يجمع بين طريقة البحث الكمي والبحث النوعي لجمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف التوصل إلى فهم أكثر اكتمالاً لموضوع الدراسة وفي فترة قصيرة. وقد اعتمد الجانب الكمي على استبيانين وجه أحدهما للمدرسين وآخر للموجهين ومدراء المدارس ومساعديهم، بينما اعتمد الجانب النوعي على عدد من الأسئلة المفتوحة للمدرسين، إضافة للمقابلات الشخصية الموسعة مع نخبة من الخبراء في الإدارات المركزية المختلفة في وزارة التربية ومدراء المناطق التعليمية ممن لديهم إلمام كافٍ بجوانب تطوير الكفايات التربوية والتدريسية في الدولة.

3. استهدفت الاستبيانات حوالي 1000 من المدرسين و 200 من الطواقم الإدارية والتوجيهية في هذه المدارس، وبحيث تضمن العينة تمثيلاً مناسباً لمستويات الخبرات المختلفة للمدرسين وللإدارات بدءاً من حديثي التعيين وانتهاءً بالخبرات الطويلة، وكذلك لجنس وجنسية المدرسين بحسب أوزانهم في مدارس الدولة. ولقد وصلت نسبة الاستجابة لحوالي 19.9% بين المدرسين و31% بين الإداريين.

4. أظهرت النتائج أن لدى المدرسين المعرفة الجيدة حول المادة التعليمية و استراتيجيات التعليم الفاعلة واستراتيجيات دمج التقنيات التربوية ومبادئ تجهيز البيئة الصفية الملائمة واستراتيجيات الإدارة الصفية ومهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة ويثابرون على الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بها، وبشكل أقل لديهم معرفة لا بأس بها حول استراتيجيات التنوع الفردي و مبادئ التقييم التربوي. ومن جهة أخرى، هنالك نقص معترف به حول المعرفة الكافية باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة والتطورات الحديثة المتعلقة بها.

5. أظهرت النتائج أن هنالك بعض النقص في جهود توفير البرامج التدريبية وورش العمل من قبل المدارس والمناطق التعليمية ووزارة التربية كما يلي:

أ. المدارس: استراتيجيات دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة واستراتيجيات دمج التقنيات التربوية.

ب. المناطق التعليمية: استراتيجيات التنوع الفردي، واستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ومبادئ التقييم التربوي، ومبادئ تجهيز البيئة الصفية الملائمة، واستراتيجيات الإدارة الصفية، ومهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة.

ج. وزارة التربية: استراتيجيات التعليم الفاعلة، واستراتيجيات التنوع الفردي، واستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة، واستراتيجيات دمج التقنيات التربوية، ومبادئ التقييم التربوي، ومبادئ تجهيز البيئة الصفية الملائمة، واستراتيجيات الإدارة الصفية، ومهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة.

6. يشعر العديد من المدرسين والطواقم الإدارية بأنه لا يتم الأخذ بآراء واقتراحات المدرسين في مواضيع البرامج التدريبية وتوقيتها وتقييمها، وأنه في أحيان كثيرة تتضارب جدولة هذه البرامج مع مهام المدرسين والمدرسات التعليمية والإدارية. ومن جهة أخرى، تشعر الغالبية منهم بأنه لا يتم توفير الدعم المهني والتقني المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية، ولا يتم توفير الوقت الإضافي المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في هذه البرامج، ولا يتم توفير الحوافز المهنية/المادية للمدرسين والمدرسات الذين يستفيدون من مقترحات الدورات التدريبية لتطوير أداءهم التعليمي.

7. تم استطلاع آراء المشاركين حول مواضيع أخرى عديدة أظهرت بأن الغالبية العظمى تعتقد بأنه يتم التعامل معهم باحترام لائق من قبل إدارة المدرسة وموجه المادة التعليمية وزملائهم وأولياء أمور الطلبة والطلبة أنفسهم، إلا أن هناك مجال أكبر للتحسين فيما يتعلق بالتعامل مع الطلبة. كذلك أشارت الغالبية من المدرسين إلى سهولة التواصل مع إدارة المدرسة ومنسقي المواد العلمية والمشرفين الاجتماعيين والطلبة وأولياء أمورهم، إلا أنه يمكن العمل على تحسين طرق التواصل مع أولياء الأمور بشكل أكبر. كذلك فإن المدرسين يتلقون الدعم الكافي لممارسة عملهم من قبل إدارة المدرسة من ناحية توفير المصادر والإرشادات اللازمة، وكذلك من منسق المواد العلمية من ناحية توفير الإرشاد والتدريب، إضافة للدعم المطلوب لاستخدام التقنيات الحديثة من الناحيتين التقنية والتربوية. أما فيما يتعلق بقيام المدرسين بإجراء التقييمات اللازمة لمدى فاعلية أدائهم التعليمي من خلال الاستبيانات الموجهة للطلبة ولأولياء أمورهم، فإن هنالك مجال كبير للتحسين في هذا المجال.

التوصيات:

وبناءً على نتائج الدراسة والمقابلات الموسعة مع الخبراء، نخلص إلى التوصيات التالية:

1. رفع كفاءة التدريب وتعظيم الفائدة المرجوة منه عن طريق:

أ. وضع نظام متكامل وواضح للتدريب والتطوير والتأهيل بالوزارة والمناطق التعليمية والمدارس بشكل مشترك مبني على الأسس العلمية وأفضل الممارسات المهنية في المجال التربوي.

ب. التنسيق الكامل بين الإدارات المختلفة المعنية بالتدريب والتأهيل في وزارة التربية والمناطق التعليمية والمدارس فيما يخص برامج التدريب ونتائجها والمعوقات التي قد تصادفها.

ج. توفير إخصائيي تدريب وتطوير في الإدارات المختلفة بالوزراة حتى يشرفون على توفير خدمات التدريب بمعايير عالمية، بحيث يقومون بتقديم بعض خدمات التدريب عالية التخصص حسب الحاجة وبالارتباط مع الخطط التربوية لوزارة التربية.

د. الاستمرار بالقيام بإجراء الدراسات النوعية المتعلقة بالاحتياجات التدريبية المتجددة والظروف المحيطة بالتدريب، إضافة إلى عمليات التقييم الممنهج للدورات التدريبية القائمة وسبل تطويرها بشكل يخدم العملية التربوية وكفاءة المدرسين.

ه. إشراك أعضاء الهيئة التدريسية بشكل فعال في اقتراح البرامج التدريبية وتقييمها وتوقيتها بشكل لا يتعارض مع مهامهم الأساسية.

و. إشراك أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في تقديم بعض البرامج التدريبية والتشجيع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بشكل عام.

ز. توفير الدعم المهني والتقني المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية.

ح. توفير الوقت الإضافي المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية.

ط. إيجاد نظام للحوافز والمكافآت المادية والمهنية يرتبط بمدى تطبيق المدرسين لنتائج الدورات التدريبية لأجل إثراء العملية التعليمية وتعظيم الكفاءة التربوية.

2. من الضروري أن تركز البرامج التدريبية وورش العمل على تطوير الكفايات التربوية للمدرسين لتطوير أدائهم التعليمي، وبشكل خاص:

أ. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في استخدام التعلم النشط الذي يكون فيه للمتعلمين دور فعال فيما يتعلمونه من خلال تشجيع الطلبة على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والنقدي، و التواصل الفعال مع الطلبة وخلق بيئة تعليمية تفاعلية تشجع الطلبة على المشاركة و المبادرة.

ب. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في تشخيص الفروق الفردية بين طلبته وكيفية التعامل مع الاختبارات التي تساعد المدرس على تحديد جوانب القوة والضعف لدى الطلبة، والتعامل مع الحالات التى تعاني من صعوبات التعلم.

ج. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس لمساعدته على الفهم والاستيعاب العميقين للمادة التعليمية التي يدرسها وما يرتبط بذلك من قيامه بعملية التقييم وصياغة الامتحانات بما يتناسب مع مستوى الطلبة.

د. الاهتمام بطرح البرامج التدريبية المتخصصة بتطوير الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في جانب تعليم اللغتين العربية والانجليزيه بطريقة حديثة ومبتكرة تركز على المهارات اللغوية للطلبة.

3. فيما يتعلق بالظروف المتعلقة بالمدرسين والتي تؤثر على أدائهم التعليمي والتربوي، من المقترح أن يتم

أ. التقليل من الأعباء الإدارية التي قد تلقى على كواهل أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على الاهتمام بالتطوير الذاتي وكفاءة العملية التربوية برمتها، بما فيها الأنشطة التفاعلية خارج المنهاج.

ب. إيجاد المحفزات الملائمة التي تشجع المدرسين على التطوير الذاتي.

ج. إعادة دور الموجه المقيم في التوجيه المباشر والمستمر للمدرسين ومساعدتهم على تلافي الصعوبات التي يواجهونها وتطوير أدائهم وتقييمهم.

4. توسيع القاعدة المعرفية التربوية المتوفرة لأعضاء هيئة التدريس عن طريق:

أ. وضع دليل خاص بالمدرسين يوجههم في كيفية القيام بمهامهم التربوية وتنمية الكفايات التربوية.

ب. بناء قاعدة بيانات لدراسة الحالات التربوية والقضايا المتعلقة بالعملية التدريسية الواسعة وتشجيع المدرسين على الاشتراك بإثرائها.

ج. توفير المراجع التربوية الأساسية في كل مدرسة.

5. الاهتمام بطرح الدورات التدريبية التالية (من خلال استبيان أعضاء هيئة التدريس والطواقم الإدارية):

أ. الاستراتيجيات الحديثة في طرق التدريس وطرق التقويم والقياس وتصميم الاختبارات.

ب. استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعلم الذكي.

ج. كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة ومع الطلبة الذين يعانون من صعوبات في التعلم.

د. الطرق الحديثة في الإدارة الصفية.

ه. التعرف على الفروق الفردية بين الطلبة.

و. التواصل الفعال مع الطلبة وخلق بيئة تعليمية تفاعلية.

ز. التعامل مع الطلبة الموهوبين وتصميم برامج اثرائية للطلبة المبدعين والمتفوقين.

المقدمة

تولي دولة الإمارات العربية المتحدة منذ تأسيسها جهوداً كبيرة للتعليم، ويتجلى ذلك من خلال التوسع الكبير في أعداد المدارس والجامعات والمعاهد، ناهيك عن تزايد أعداد الطلبة في جميع المراحل الدراسية. وقد ازداد الاهتمام مؤخراً بجودة التعليم ويبرز ذلك واضحاً بالاهتمام الكبير بالعنصر البشري، والذي كان مركزاً لرؤية الإمارات 2020، كما شكل خطوطها العريضة بوصفه صانع الرؤية والمستفيد منها.

وضمن أنشطتها الكثيرة لرصد التطور والمعوقات في العملية التعليمية في الدولة، فإن وزارة التربية تهتم بتقييم واقع المدرسين في المدارس الحكومية، بوصفهم من أهم العناصر الفاعلة في العملية التعليمية، وذلك لتحديد المعوقات التي تواجههم في أنشطة التعليم والتدريب ووضع السياسات اللازمة لتلافيها، وكذلك تحديد نقاط القوة في هذه العمليات بهدف تعزيزها.

أولاً ـ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع وفهم واقع رفع كفاءة المدرسين في المدارس الحكومية في المناطق التعليمية في الإمارات الست التي ترتبط بوزارة التربية والتعليم في الدولة، أي دبي والشارقة وعجمان وأم القيوين ورأس الخيمة والفجيرة. وبشكل خاص، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

أ. تحديد الصعوبات التي تواجه المدرسين وتحول دون فعالية برامج التدريب التي يتلقونها لرفع جودة التعليم في الدولة بشكل عام، ومهارات المدرسين الصفية وغير الصفية بشكل خاص.

ب. تحديد جوانب القوة والضعف في الكفايات التدريسية الصفية للمدرسين في كافة المراحل الدراسية (الأول حتى الثاني عشر).

ج. تقديم التوصيات اللازمة لتلافي الصعوبات وجوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة المرتبطة بالعمليات التدريبية وغيرها.

ثانياً ـ منهجية الدراسة وخصائص العينة

تعتمد منهجية الدراسة على المنهج الوصفي العلمي المختلط الذي يجمع بين طريقة البحث الكمي والبحث النوعي لجمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف التوصل إلى فهم أكثر اكتمالاً لموضوع الدراسة وفي فترة قصيرة. وقد اعتمد الجانب الكمي على استبيانين وجه أحدهما للمدرسين (أنظر الملحق رقم 1 للاطلاع على استبيان المدرسين) وآخر للموجهين ومدراء المدارس ومساعديهم، بينما اعتمد الجانب النوعي على عدد من الأسئلة المفتوحة للمدرسين، إضافة للمقابلات الشخصية الموسعة مع نخبة من الخبراء في الإدارات المركزية المختلفة في وزارة التربية ومدراء المناطق التعليمية ممن لديهم إلمام كافٍ بجوانب تطوير الكفايات التربوية والتدريسية في الدولة. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار لتمثيل المدارس الحكومية الاعتيادية والمدارس النموذجية بشكل ملائم ضمن هذه العينة.

وقد تم جمع البينات بضمان كامل لسرسة هوية المدرسين والإداريين ولسرية المعلومات وذلك لتحقيق الشفافية التامة. أما بالنسبة للمقابلات المنهجية مع الخبراء المختلفين فقد تمت من قبل الباحثين الرئيسين ومدير المشروع والذين قاموا بتحليل البيانات بشكل موضوعي (**Thematic analysis**) للحصول على آراء واقتراحات المشاركين بناء على تجاربهم وخبراتهم للاستفادة منها في كتابة وإصدار التقرير النهائي لهذه الدراسة. وقد التزم فريق العمل بأخلاقيات البحث المعتمدة دولياً وفي دولة الإمارات العربية المتحدة وبالمنهج العلمي الحيادي في إعداد الدراسة.

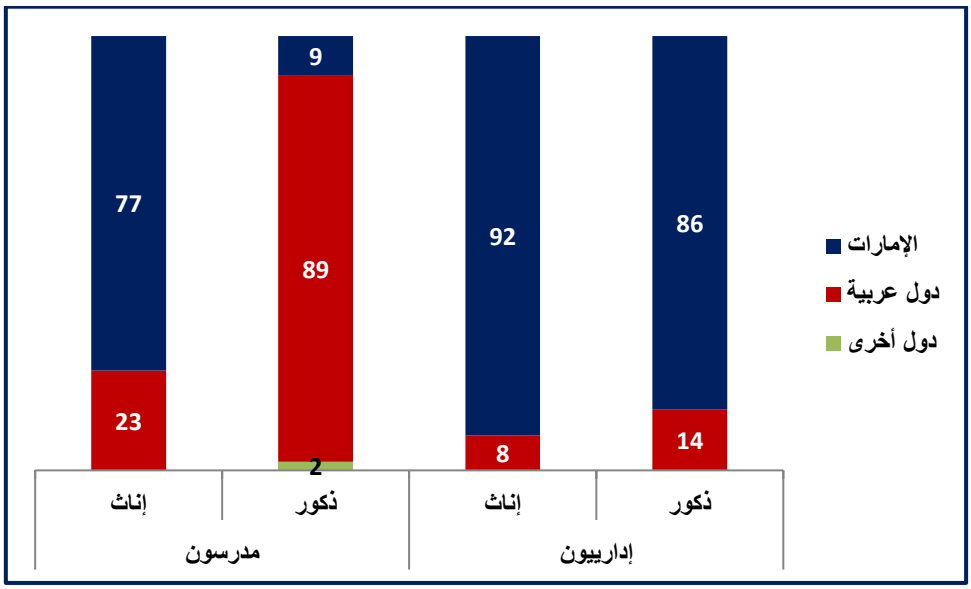
ولقد تم اختيار عينة طبقية وعشوائية تضم 55 مدرسة من المدارس الحكومية المختلفة موزعة على الإمارات الست بحسب كثافة المدارس في كل إمارة، وبحيث تستهدف الاستبيانات حوالي 1000 من المدرسين و 200 من الطواقم الإدارية والتوجيهية في هذه المدارس، وبحيث تضمن العينة أيضاً تمثيلاً مناسباً لمستويات الخبرات المختلفة للمدرسين وللإدارات بدءاً من حديثي التعيين وانتهاءً بالخبرات الطويلة، وكذلك لجنس وجنسية المدرسين بحسب أوزانهم في مدارس الدولة. ويوضح الجدول (1) توزع المدارس ضمن العينة ونسب الاستجابة للاستبيانات التي وجهت للمدرسين، حيث وصلت نسبة الاستجابة لحوالي 19.9% بين المدرسين و31% بين الإداريين.

الجدول(1) – توزع العينة من المدارس والمدرسين والإداريين ونسب الاستجابة حسب الإمارة

الإمارة	دبي	الشارقة	عجمان	الفجيرة	رأس الخيمة	أم القيوين	غير معروف	إجمالي
عدد المدارس في العينة	10	15	7	8	11	4	-	55
عدد المدرسين المتوقع من العينة	182	273	127	145	200	73	-	1000
عدد المدرسين المستجيبين	41	73	28	31	12	7	7	199
نسبة الاستجابة (%)	22.6	26.8	22.0	21.3	6.0	9.6	-	19.9
عدد الإداريين المتوقع من العينة	36	55	25	29	40	15	-	200
عدد الإداريين المستجيبين	11	18	9	9	10	2	3	62
نسبة الاستجابة (%)	30.3	33.0	35.4	30.9	25.0	13.8	-	31.0

وتشكل المواطنات في العينة حوالي 77% من إجمالي المدرسات والمواطنون حوالي 9% فقط من المدرسين، بينما تبلغ نسبتهم بين الإداريين حوالي 92% و86% على التوالي. وتبلغ نسبة غير العرب بين المدرسين حوالي 2% من الذكور، بينما يشكل العرب جل النسب المتبقية بين المدرسين والإداريين (الشكل 1).

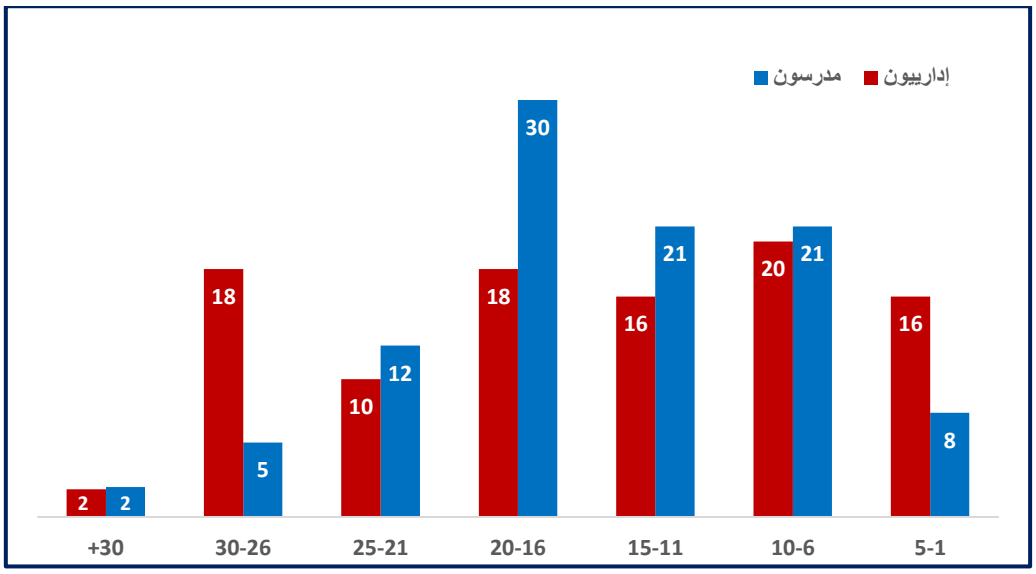
الشكل (1) – توزع المدرسين والإداريين في العينة بحسب النوع والجنسية (نسب مئوية)



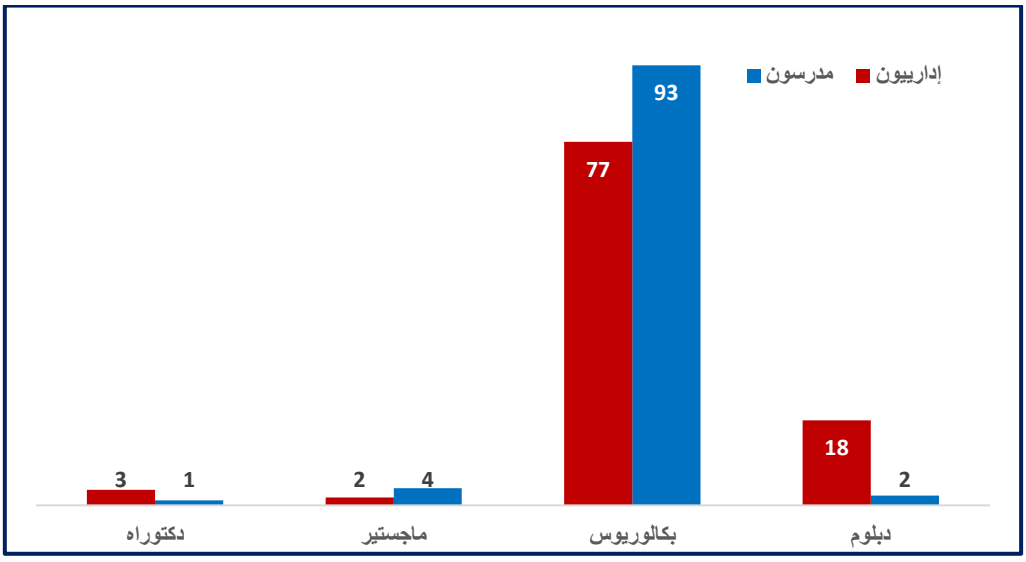
ومن الواضح بأن سنوات الخبرة للمدرسين والإداريين متنوعة بشكل كبير ضمن العينة (الشكل 2) وحيث يبلغ متوسط سنوات الخبرة للمدرسين حوالي **15.3** سنة للمدرسين و15.1 سنة للإداريين في العينة.

ويشكل حملة البكالوريوس الغالبية العظمى من المدرسين (93%) والإداريين (77%)، وهناك حوالي 18% من الإداريين من حملة الدبلوم، وكلهم من أمناء السر، بينما تبلغ نسب حملة درجتي الماجستير والدكتوراه بين 1% إلى 4% بين المدرسين والإداريين (الشكل 3).

الشكل (2) – توزع المدرسين والإداريين في العينة بحسب سنوات الخبرة (نسب مئوية)

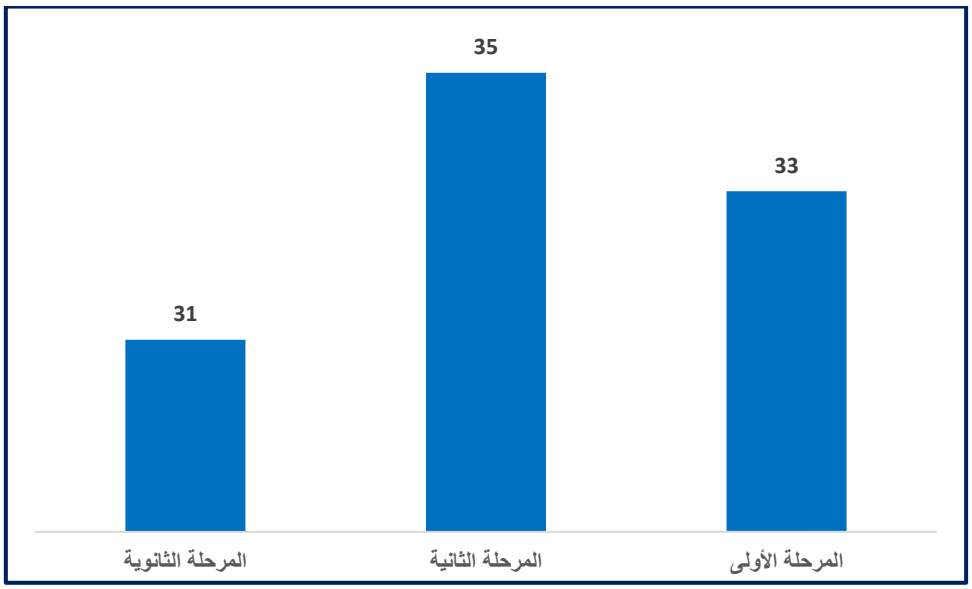


الشكل (3) – توزع المدرسين والإداريين في العينة بحسب التحصيل العلمي (نسب مئوية)



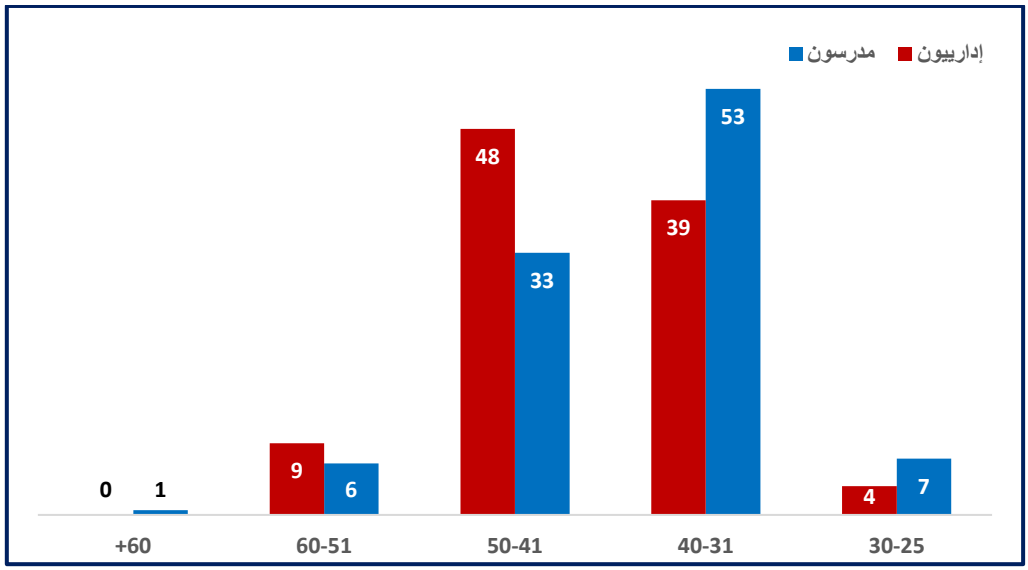
ويتوزع المدرسون ضمن العينة على فئات المدارس المختلفة بشكل شبه متساوٍ، حيث تبلغ نسبتهم في مدارس المراحل الأولى حوالي 33%، ومدارس المراحل الثانية حوالي 35% وفي المدارس الثانوية حوالي 31% (الشكل 4).

الشكل (4) – توزع المدرسين في العينة بحسب فئات المدارس (نسب مئوية)

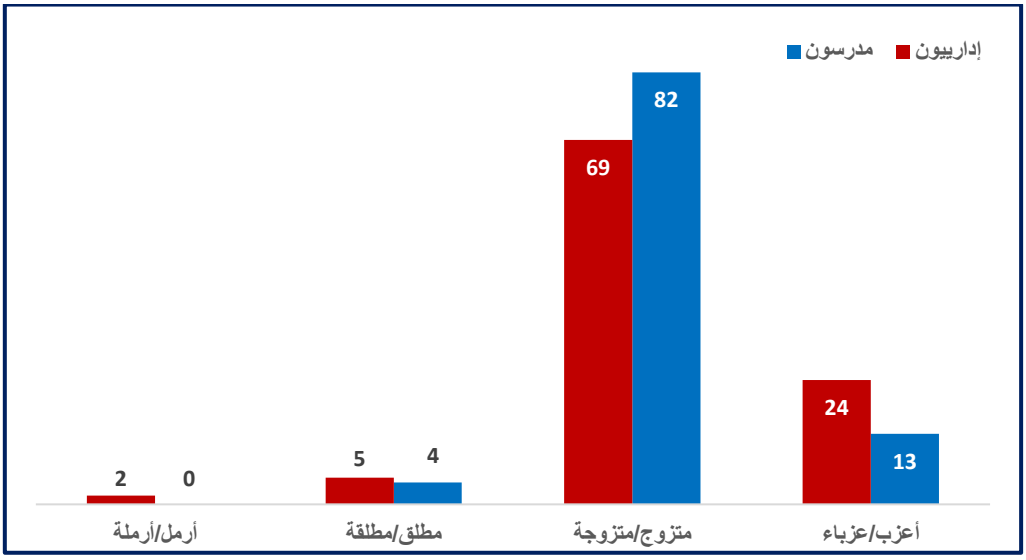


ويبلغ المتوسط العمري للمدرسين في العينة حوالي 39 سنة، وللإداريين حوالي 42 سنة، ويتركز معظم المدرسين والإداريين في الفئات العمرية بين 31 و50 سنة، (الشكل 5). وكذلك فإن الغالبية العظمى من المدرسين (82%) والإداريين (69%) هم من المتزوجين، ويشكل العازبون حوالي 13% من المدرسين و24% من الإداريين في العينة (الشكل 6).

الشكل (5) – توزع المدرسين والإداريين في العينة بحسب الفئات العمرية (نسب مئوية)



الشكل (6) – توزع المدرسين والإداريين في العينة بحسب الوضع الاجتماعي (نسب مئوية)

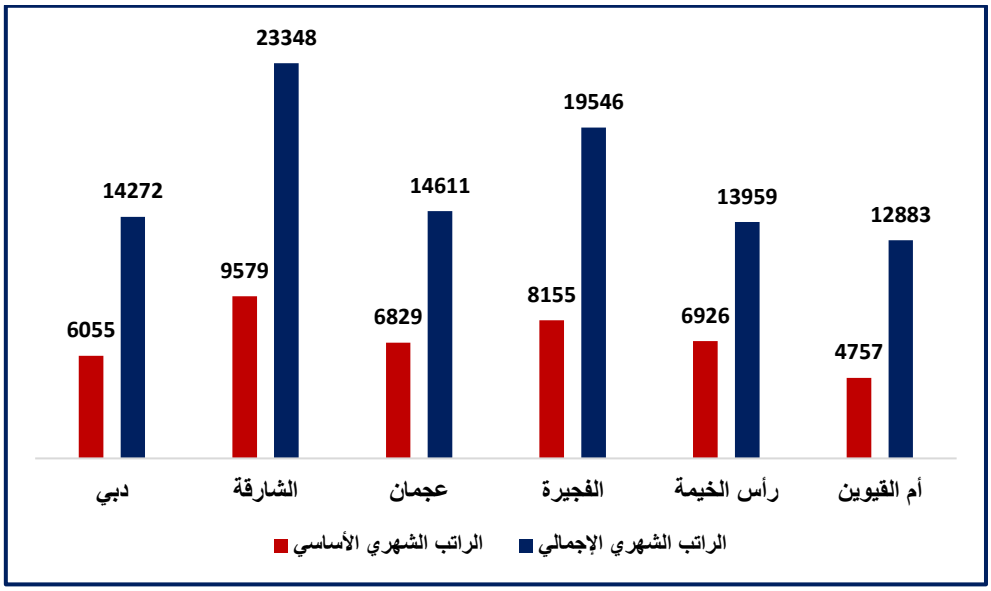


ويعمل المدرسون وسطياً ثماني ساعات في اليوم، ويقضون في المتوسط 23 ساعة في التدريس في الأسبوع، وحوالي 16 ساعة أسبوعياً في التحضير للدروس وتصحيح الوظائف أو أوراق الامتحان بالمتوسط، إضافة لحوالي 12 ساعة شهرياً في الأعمال الإضافية مثل المشاركة في اللجان المختلفة ونوادي الطلبة وغيرها.

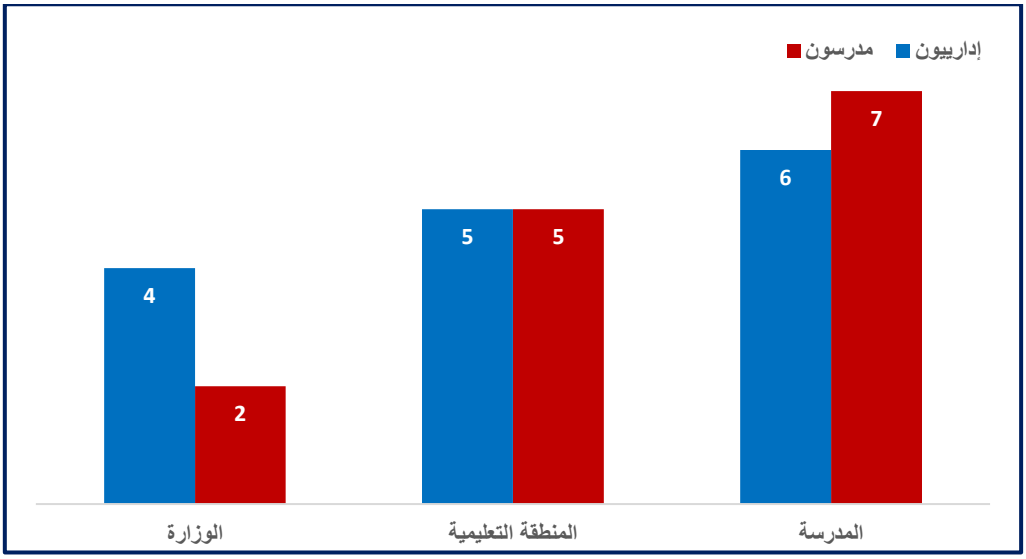
ويبلغ متوسط الراتب الأساسي المشار إليه من قبل المدرسين حوالي 8,000 درهم إماراتي، ومتوسط الراتب الإجمالي حوالي 19,000 درهم. ويحصل الذكور وسطياً على حوالي 5,000 درهم شهرياً كراتب أساسي وعلى 19,000 درهم كراتب إجمالي، بينما تحصل الإناث على حوالي 10,000 درهم بالمتوسط كراتب أساسي و21,000 درهم كراتب إجمالي. ويعود التفوق في مرتبات الإناث على الذكور إلى الكثافة الكبيرة للمواطنات ضمن الهيئات التدريسية مقابل ارتفاع نسب غير المواطنين بين الذكور. وتبلغ أعلى متوسطات الرواتب في إمارة الشارقة وأدناها في إمارة أم القيوين (الشكل 7).

ولقد أشار المدرسون إلى أنهم قد حضروا في العام المنصرم بالمتوسط سبع دورات تدريبية وورشات عمل قدمت من قبل المدرسة، خمس دورات وورش عمل قدمت من قبل المنطقة التعليمية واثنتان قدمتا من قبل وزارة التربية في الدولة، بينما أشار الإداريون إلى أنهم قدموا بالمتوسط ست دورات تدريبية في العام الماضي إضافة لخمس دورات وورش عمل قدمت من قبل المنطقة التعليمية وأربع قدمت من قبل وزارة التربية (الشكل 8).

الشكل (7) – متوسطات رواتب المدرسين الأساسية والإجمالية بحسب الإمارة (درهم)



الشكل (8) – متوسطات عدد الدورات التدريبية وورش العمل التي قدمت من قبل الجهات المختلفة بحسب المدرسين والإداريين في العام الماضي



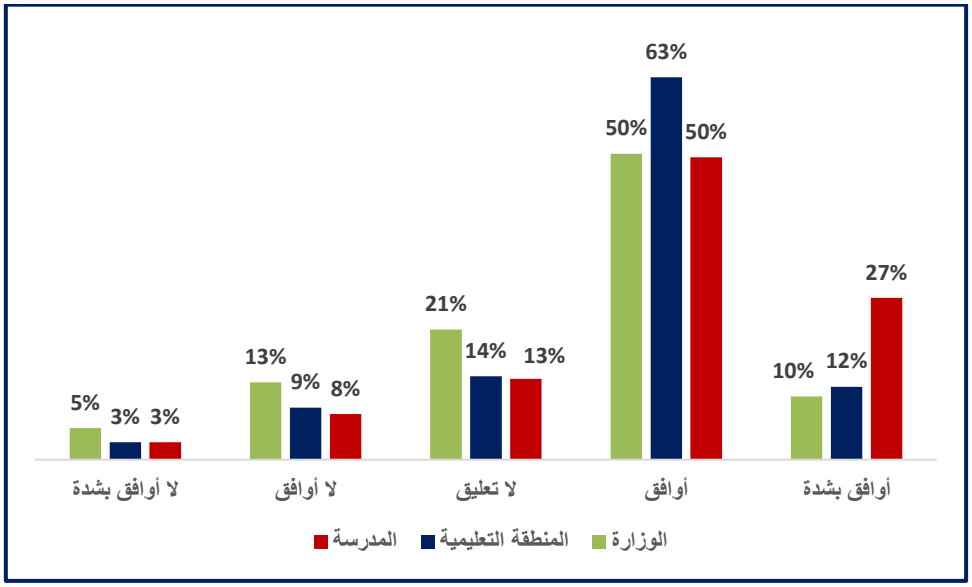
ثالثاً ـ المحاور التدريبية

تم استقصاء آراء المدرسين و الإداريين حول عدد من المحاور التدريبية الأساسية تتضمن المادة التعليمية والمهارات التدريسية المختلفة و بحيث يتضمن كل محور ثمانية أسئلة عن معرفتهم بالموضوع وتطوير قدراتهم به والتدريب الذي توفر لهم حول كل من هذه المحاور.

أ. المادة التعليمية:

أظهرت النتائج أن المدرسين يوافقون بشدة (85%) أو يوافقون (15%) على أن لديهم المعرفة الجيدة بالمادة التدريسية، وغالبيتهم العظمى (98%) لديهم المعرفة بالتطورات الحديثة المتعلقة بالمادة التدريسية وكذلك فإن الغالبية (93%) تثابر على الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بالمادة التدريسية. وكذلك فإن الغالبية يوافقون على أن المدرسة (77%) والمنطقة التعليمية (75%) ووزارة التربية (60%) قد وفروا الدورات التدريبية الملائمة لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية (الشكل 9).

الشكل (9) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية



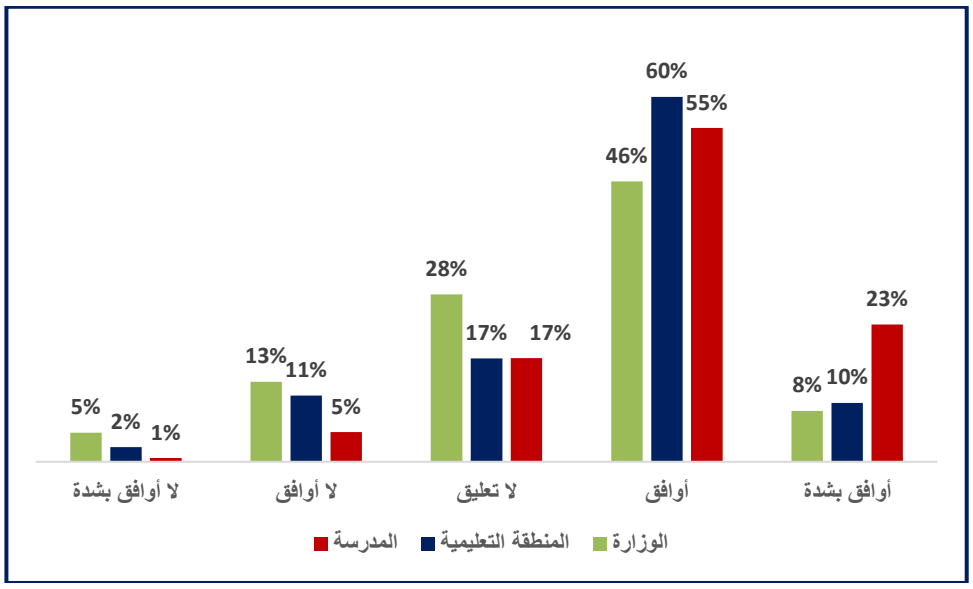
أما بالنسبة للإداريين فقد أظهرت النتائج أن غالبيتهم (98%) يوافقون بشدة على أن لدى فريق المدرسين المعرفة بالمادة التدريسية، وجميعهم (100%) يشعرون أن فريق المدرسين في المدرسة يتحلون بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة بالمادة التدريسية، ونسبة كبيرة من الإداريين (84%) توافق على مثابرة فريق المدرسين في المدرسة على الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بالمادة التدريسية. ومن جهة

أخرى يؤمن الإداريون بأن المدرسة (84%) والمنطقة التعليمية (76%) ووزارة التربية (74%) تقوم بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية.

ب. استراتيجيات التعليم الفاعلة:

أظهرت النتائج أن المدرسين يعتقدون بأن لديهم معرفة جيدة باستراتيجيات التعليم الفاعلة (94%)، كما يشعرون بأنهم على اطلاع بأحدث استراتيجيات التدريس (90%)، كما أشار غالبية المشاركين (86%) إلى أنهم يبذلون جهوداً جيدة للبقاء على الاطلاع بالتطورات الحديثة حول استراتيجيات التعليم الفاعلة. وكذلك فإن الغالبية أكدت على دور المدرسة (78%) والمنطقة التعليمية (70%) ووزارة التربية (54%) في توفير الدورات اللازمة لتقوية معرفة المدرسين باستراتيجيات التعليم الفاعلة (الشكل 10).

الشكل (10) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التعليم الفاعلة

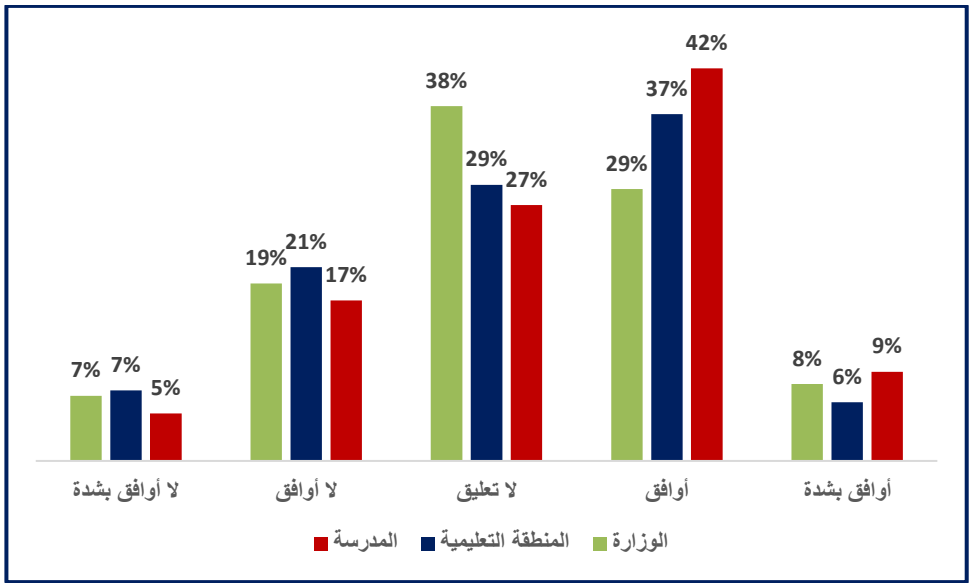


ويعتقد الإداريون أيضاً بأن لدى المدرسين معرفة جيدة باستراتيجيات التعليم الفاعلة (88%)، كما يشعرون بأنهم على اطلاع بأحدث استراتيجيات التعليم (88%)، وأن المدرسين يبذلون جهوداً جيدة للبقاء على اطلاع بالتطورات الحديثة حول استراتيجيات التعليم الفاعلة (82%). وكذلك فقد شعرت غالبية الإداريين بأنه يتم توفير الدورات التدريبية في هذا المجال من قبل المدرسة (78%)، وإدارة المنطقة التعليمية (71%)، ووزارة التربية (70%).

ج. استراتيجيات التنوع الفردي:

أظهرت النتائج أن للمدرسين عموماً معرفة جيدة باستراتيجيات التنوع الفردي (79%)، غالبيتهم مطلعون على أحدث التطورات المتعلقة بهذه الاستراتيجيات (67%). وفيما يتعلق بالمثابرة على القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات التنوع الفردي، فإن نسبة لابأس بها منهم يشعرون بأنهم يقومون ببذل الجهد لذلك (62%). وقد صرح حوالي 51% منهم بأن المدرسة تقوم بتوفير الدورات التدريبية الملائمة لتطوير قدرات المدرسين باستراتيجيات التنوع الفردي، بينما وافق على جهود المنطقة التعليمية بهذا الشأن حوالي 43% ووزارة التربية حولي 37% فقط (الشكل 11).

الشكل (11) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التنوع الفردي

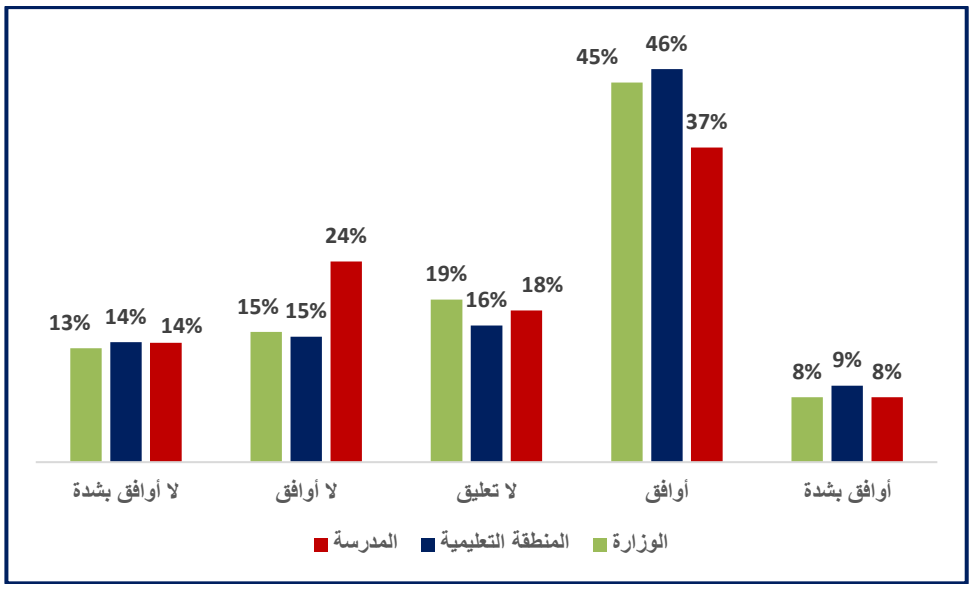


ومن وجهة نظر فريق الإدارة فإن لدى المدرسين عموماً معرفة جيدة باستراتيجيات التنوع الفردي (80%)، وغالبيتهم مطلعون على أحدث التطورات المتعلقة بهذه الاستراتيجيات (83%). فيما يتعلق بالمثابرة على القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات التنوع الفردي، غالبيتهم يشعرون بأنهم المدرسين يقومون ببذل الجهد لذلك (80%). وكذلك فإن 76% من فريق الادارة شعروا بأن المدرسة تقوم بتوفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على استراتيجيات التنوع الفردي، نسبة أقل تعتقد أن إدارة المنطقة التعليمية تقوم بتوفير الدورات التدريبية (63%)، بينما أدنى نسبة تعتقد بتوفير الدورات التدريبية من قبل وزارة التربية (58%).

د. استراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة:

59% من المدرسين فقط شعروا بأن لديهم معرفة جيدة باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ونسبة أقل (54%) لديهم معرفة بالتطورات الحديثة المتعلقة بذا الشأن، و47% منهم أشاروا إلى أنهم يثابرون على القراءة والاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بهذه الاستراتيجيات. أما فيما يتعلق بجهود توفير الدورات التدريبية الملائمة لتطوير قدرات المدرسين ومعرفتهم باستراتيجيات دمج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، فإن حوالي 45% من المدرسين وافقوا على جهود المدرسة، و55% على جهود المناطق التعليمية و53% على جهود وزارة التربية في هذا الشأن (الشكل 12).

الشكل (12) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

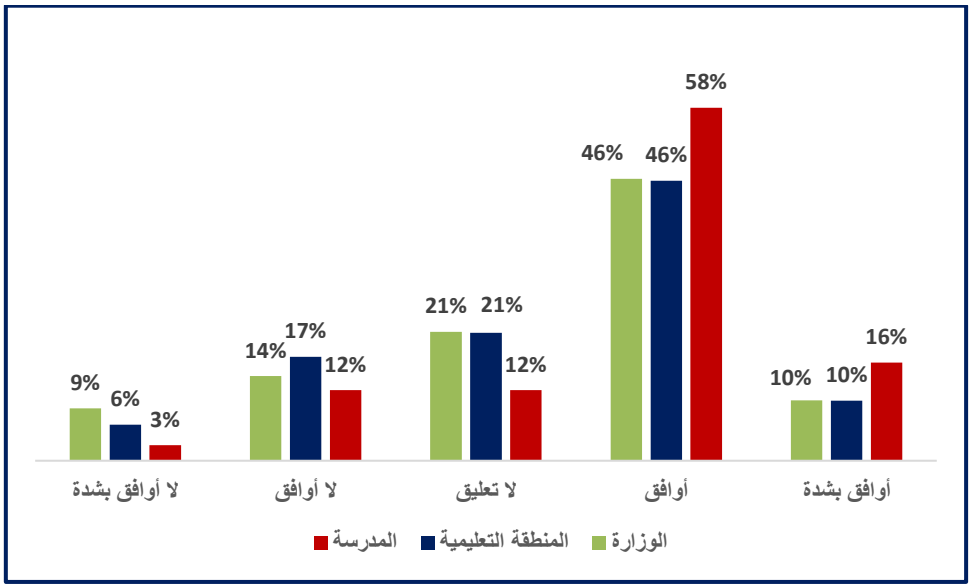


وبشكل مشابه فإن فقط 63% من الإداريين شعروا بأن لدى المدرسين معرفة جيدة بهذه الاستراتيجيات، و56% منهم اعتقدوا بأن لدى المدرسين معرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة بها و52% منهم أشاروا إلى أن المدرسين يثابرون على الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة. ومن جهة أخرى، وافق 51% و63% و62% من الإداريين على جهود توفير الدورات التدريبية المتعلقة بهذه الاستراتيجيات من قبل المدرسة والمنطقة التعليمية ووزارة التربية، على التوالي.

ه. استراتيجيات دمج التقنيات التربوية:

الغالبية العظمى من المدرسين (89%) لديهم معرفة جيدة باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية، و88% منهم لديهم معرفة جيدة واطلاع على أحدث التطورات حول هذه الاستراتيجيات. وغالبية المدرسين كذلك (82%) يثابرون على القراءة والاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بهذا المجال. وأشار حوالي 74% منهم إلى جهود المدرسة و56% لجهود المنطقة التعليمية ولجهود الوزارة في توفير الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير قدرات المدرسين بهذه الاستراتيجيات (الشكل 13).

الشكل (13) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية



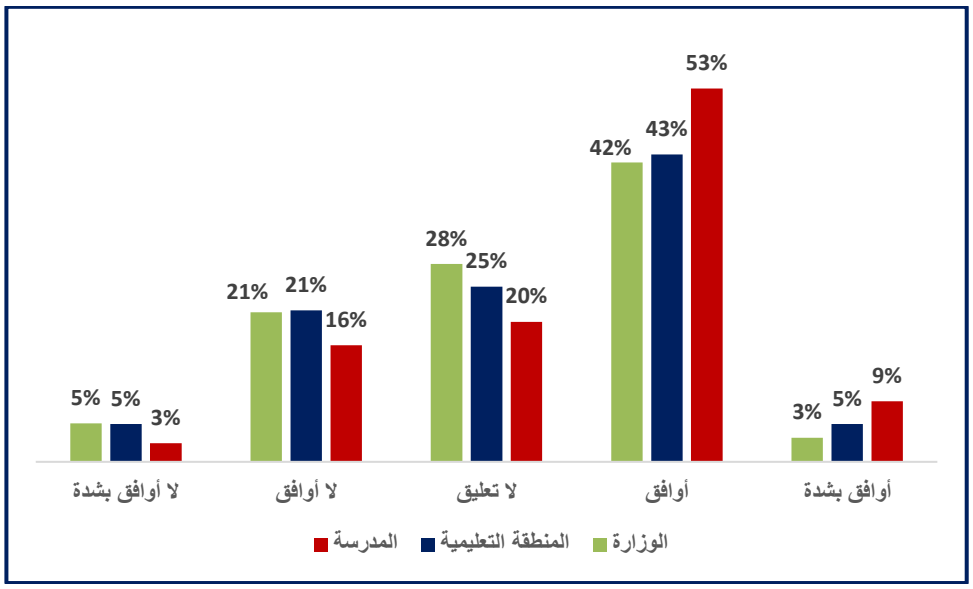
ومن جهة أخرى تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من فريق الإدارة يشعرون بأن لدى المدرسين معرفة جيدة باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية (92%)، ولديهم معرفة جيدة بأحدث التطورات (94%)، ويثابرون على الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بهذا المجال (85%). وكذلك فإن نسبة كبيرة منهم توافق على الجهود لتوفير الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية من قبل المدرسة (79%) و إدارة المنطقة التعليمية (81%) ووزارة التربية (77%).

و. مبادئ التقييم التربوي:

غالبية المدرسين عموماً (84%) لديهم معرفة جيدة بمبادئ التقييم التربوي، ويشعرون بأن لديهم اطلاع عن أحدث التطورات بمبادئ التقييم التربوي (77%)، فقط ويثابرون على القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة بهذه المبادئ (67%). حوالي 62% من المدرسين وافقوا على جهود المدرسة في

توفير الدورات التدريبية وورش العمل حول مبادئ التقييم التربوي، وبنسب أقل لجهود المنطقة التعليمية (48%) ووزارة التربية (45%) في هذا الشأن (الشكل 14).

الشكل (14) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء التقييم التربوي

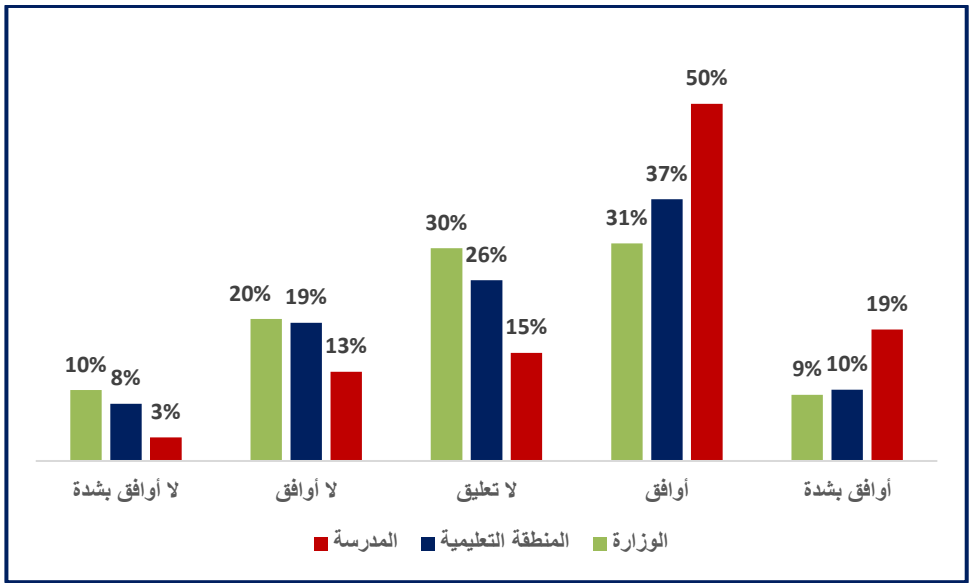


كذلك فإن غالبية فريق الإدارة يشعرون بأن لدى المدرسين معرفة جيدة بمبادئ التقييم التربوي (**83**%)، وأن لديهم معرفة بأحدث التطورات بمبادئ التقييم التربوي (**81**%)، ويثابرون على الاطلاع على التطورات الحديثة حولها (**79**%). ولكن نسباً لا بأس بها من فريق الإدارة يشعرون بالحاجة لزيادة الجهود المتعلقة بتوفير الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بهذه الاستراتيجيات، إذ يوافق على الجهود الحالية للمدارس 64% منهم، وللمناطق التعليمية 49% منهم ولوزارة التربية 46% منهم فقط.

ز. مبادئ تجهيز البيئة الصفية الملائمة:

الغالبية العظمى من المدرسين (95%) شعروا بأن لديهم معرفة جيدة بمبادئ تجهيز البيئة الصفية الملائمة، وأنهم على اطلاع بأحدث التطورات في هذا المجال (91%)، ويقومون بجهود كبيرة بالمثابرة على القراءة أو لمعرفة أحدث التطورات في هذا المجال (86%). ووافقت نسبة كبيرة من المدرسين (69%) على الجهود الملائمة للمدرسة في توفير الدورات التدريبية وورش العمل في هذا المجال، إلا أنهم شعروا بأن المناطق التعليمية ووزارة التربية لا تقومان بتوفير هذه الدورات التدريبية وورش العمل بالشكل الكافي إذ وصلت نسب الموافقين على جهودهما إلى 47% و40% فقط، على التوالي (الشكل 15).

الشكل (15) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة



غالبية فريق الإدارة وافقوا على أن لدى المدرسين معرفة جيدة بمبادئ تجهيز البيئة الصفية الملائمة (98%)، وبأنهم على اطلاع على أحدث التطورات في هذا المجال (89%)، وعلى أن المدرسين يقومون بجهود كبيرة للمثابرة على الاطلاع على أحدث التطورات في هذا المجال (85%). نسبة فريق الإدارة الذين وافقوا على جهو توفير التدريب في هذا المجال من قبل المدرسة والمنطقة التعليمية ووزارة التربية كانت 72% و 53% و51% على التوالي.

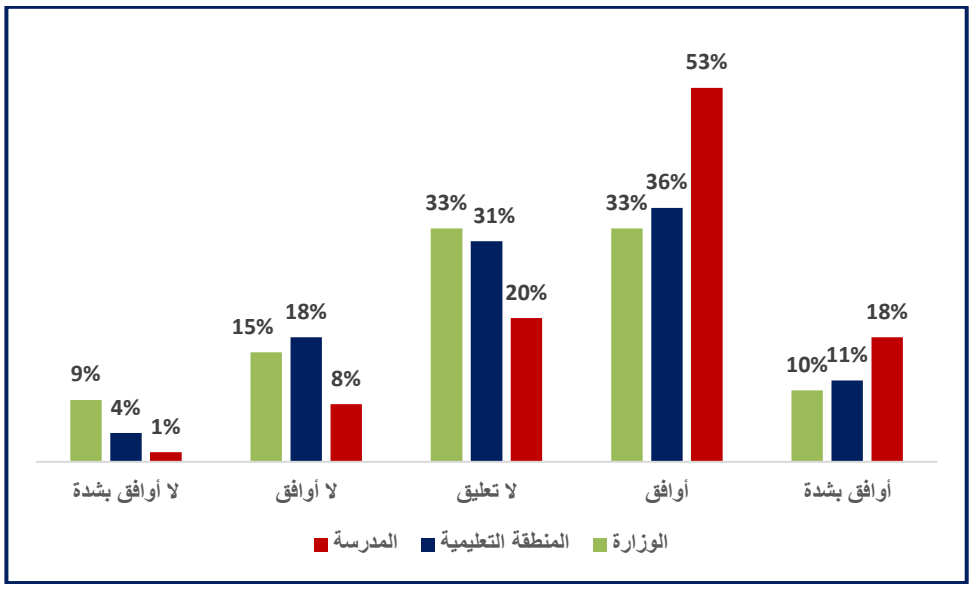
ح. استراتيجيات الإدارة الصفية:

أظهرت النتائج أن غالبية المدرسين يعتقدون أن لديهم معرفة جيدة باستراتيجيات الإدارة الصفية (96%)، وأنهم على اطلاع على أحدث التطورات في هذا المجال (91%)، غالبية المشاركين يقومون بجهود كبيرة بالمثابرة على القراءة ومعرفة أحدث التطورات (84%). والعديد من المدرسين (71%) يشعرون بكفاية الدورات التدريبية وورش العمل المقدمة من قبل المدرسة حول استراتيجيات الإدارة الصفية، إلا أن نسباً أقل منهم توافق على جهود إدارة المنطقة التعليمية (47%)، ووزارة التربية (43%) في توفير الدورات التدريبية وورش العمل حول هذه الاستراتيجيات (الشكل 16).

وبشكل مشابه فإن 96% من الإداريين شعروا بأن لدى المدرسين معرفة جيدة باستراتيجيات الإدارة الصفية، و81% منهم اعتقدوا بأن لدى المدرسين معرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة بها و81% منهم أيضاً أشاروا إلى أن المدرسين يثابرون على الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات

الإدارة الصفية. ومن جهة أخرى، وافق 74% و68% و56% من الإداريين على جهود توفير الدورات التدريبية المتعلقة بهذه الاستراتيجيات من قبل المدرسة والمنطقة التعليمية ووزارة التربية، على التوالي.

الشكل (16) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية

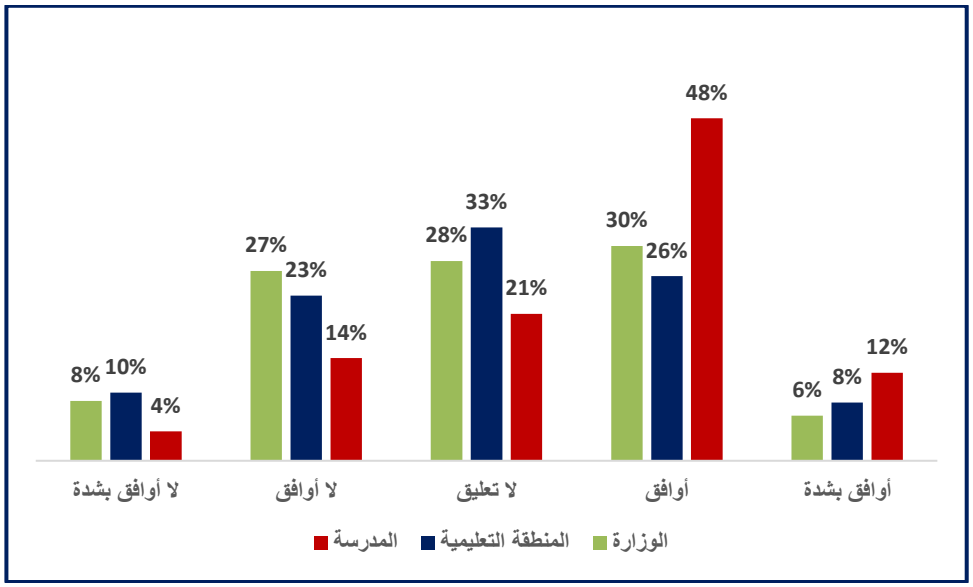


ط. مهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة:

يعتقد غالبية المدرسين بأن لديهم معرفة جيدة بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة (85%)، وأنهم على اطلاع بأحدث التطورات في هذا المجال (91%)، والكثير منهم (71%) يقوم بجهود كبيرة للاطلاع على أحدث التطورات حول هذه المهارات. وقد أشار المشاركون إلى ضعف جهود المناطق التعليمية (34%) ووزارة التربية (36%) في توفير الدورات التدريبية وورش العمل بهذا الشأن، بينما وافق حوالي 60% منهم على جهود المدارس في توفير هذه الدورات التدريبية وورش العمل (الشكل 17).

أما بالنسبة للإداريين فقد أظهرت النتائج أن غالبيتهم (98%) يوافقون بشدة على أن لدى فريق المدرسين المعرفة بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة ، وجميعهم (100%) يشعرون أن فريق المدرسين في المدرسة يتحلون بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة بها، ونسبة كبيرة من الإداريين (84%) توافق على مثابرة فريق المدرسين في المدرسة على الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بهذه المهارات. ومن جهة أخرى يؤمن الإداريون بأن المدرسة (72%) والمنطقة التعليمية (49%) ووزارة التربية (49%) تقوم بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية.

الشكل (17) – توفير الدورات التدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

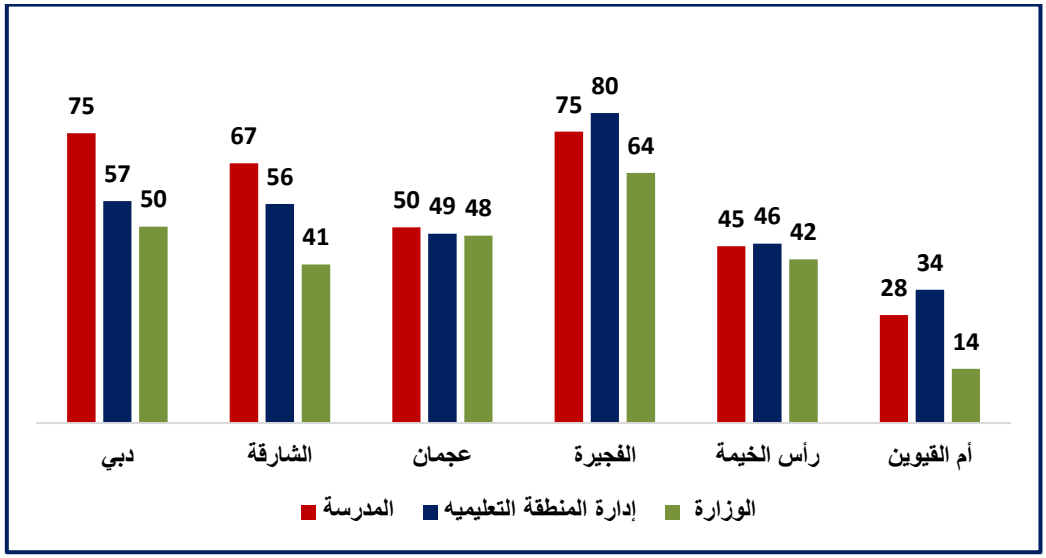


ولقد تم إجراء سلسلة تحليل أنوفا (**ANOVA**) باتجاه واحد من أجل معرفة الاختلافات ذات الأهمية في آراء المدرسين عن توفير الدورات من قبل المدرسة والمنطقة التعليمية ووزارة التربية. المتغيرات الديموغرافية التي استخدمت لاختبار آراء المدرسين المختلفة كانت حسب: الإمارة والجنسية والجنس، إضافة للفروقات بين آراء المدرسين في الحلقة الأولى والثانية والثالثة.

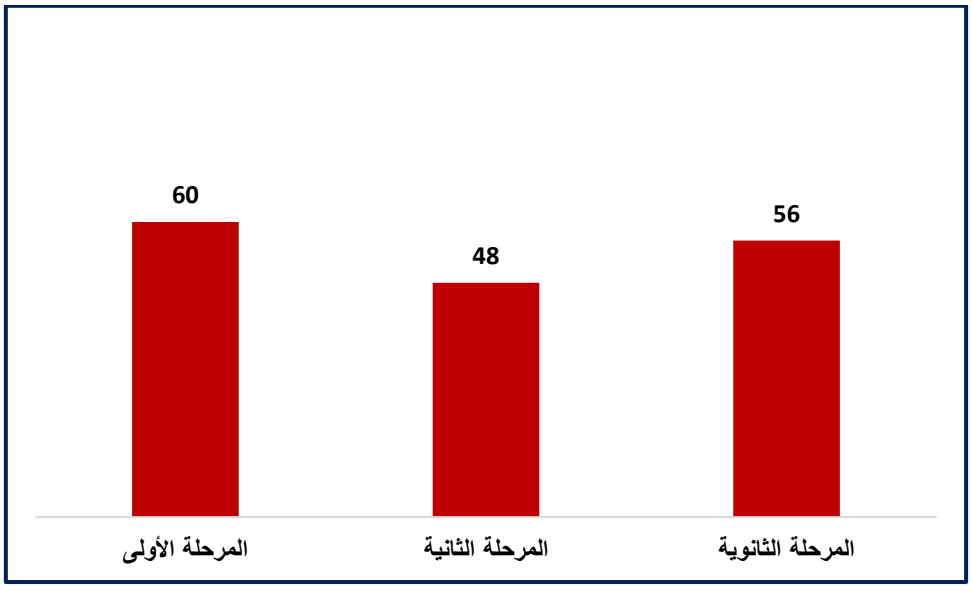
وقد أظهرت النتائج أن آراء جميع المدرسين كانت متناسقة ضمن العينة، ومع ذلك تم إيجاد بعض الاختلافات الهامة في آراء المدرسين من حيث الدورات التدريبية المتاحة لهم بين الإمارات. ويبين الملحق رقم (2) هذه الاختلافات الهامة، ويشير الشكل رقم (18) إلى آراء المدرسين عن الدورات التدريبية المتاحة من قبل المدارس والمنطقة التعليمية ووزارة التربية حسب الإمارة، حيث يشير إلى أن أعلى نسب للمشاركين الموافقين على التوفير المناسب للدورات التدريبية وورش العمل موجودة في إمارة الفجيرة وأدناها في إمارة أم القيوين.

وعلاوة على ذلك، كان هنالك اختلافات هامة في آراء المدرسين حول توفير التدريب بحسب المراحل التعليمية. الملحقان رقم (3) و(4) يبينان أهم هذه الاختلافات، ويشير الشكل رقم (19) إلى أن أعلى نسب الموافقين على جهود توفير التدريب هي في المرحلة التعليمية الأولى وأدناها في الثانية التي تقل عن نصف المشاركين.

الشكل (18) – آراء المدرسين حول توفير الدورات التدريبية وورش العمل بحسب الإمارة (%)

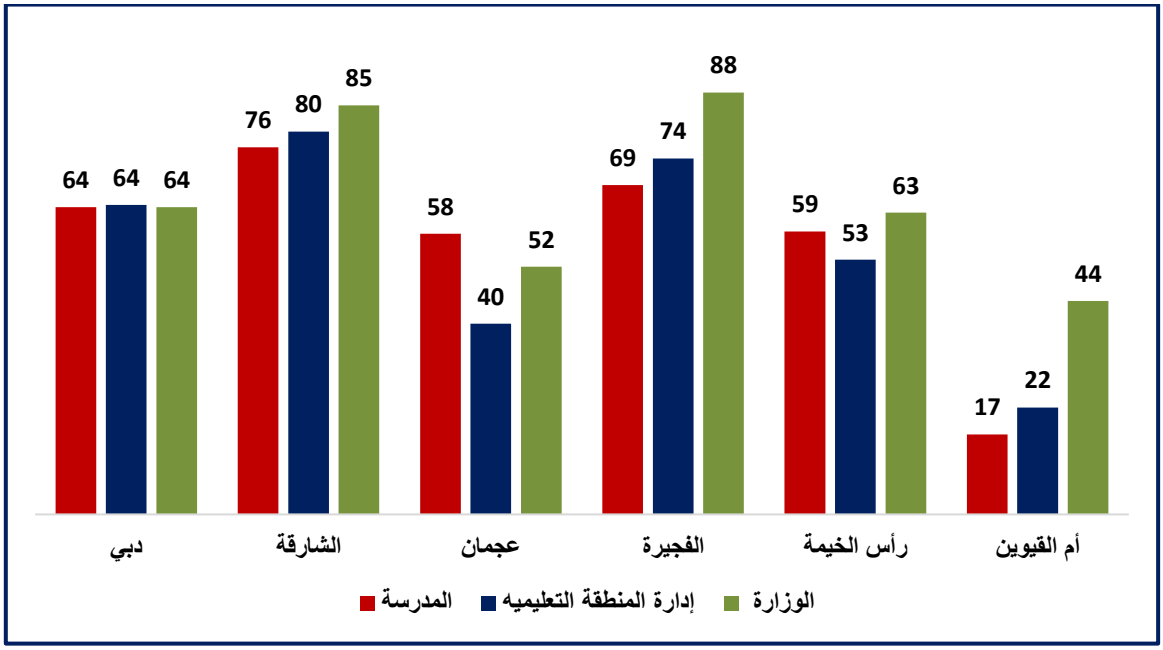


الشكل (19) – آراء المدرسين حول توفير الدورات التدريبية وورش العمل بحسب المراحل التعليمية (%)



ومن جهة أخرى، تم إجراء سلسلة تحليل أنوفا (**ANOVA**) باتجاه واحد من أجل معرفة الاختلافات ذات الأهمية في آراء الإداريين أيضاً عن توفير الدورات من قبل المدرسة والمنطقة التعليمية ووزارة التربية، وذلك بحسب الإمارة والجنس. وقد أظهرت النتائج أن آراء جميع الإداريين كانت متساوية بين الجنسين، إلا أن هنالك بعض الاختلافات الهامة بين الإمارات. ويبين الملحق رقم (5) هذه الاختلافات الهامة، كما يشير الشكل رقم (20) إلى آراء الإداريين عن الدورات التدريبية المتاحة من قبل المدارس والمنطقة التعليمية ووزارة التربية حسب الإمارة، حيث يبين أن أعلى نسب للمشاركين الموافقين على التوفير المناسب للدورات التدريبية وورش العمل موجودة في إمارة الشارقة وأدناها في إمارة أم القيوين.

الشكل (20) – آراء الإداريين حول توفير الدورات التدريبية وورش العمل بحسب الإمارة (%)



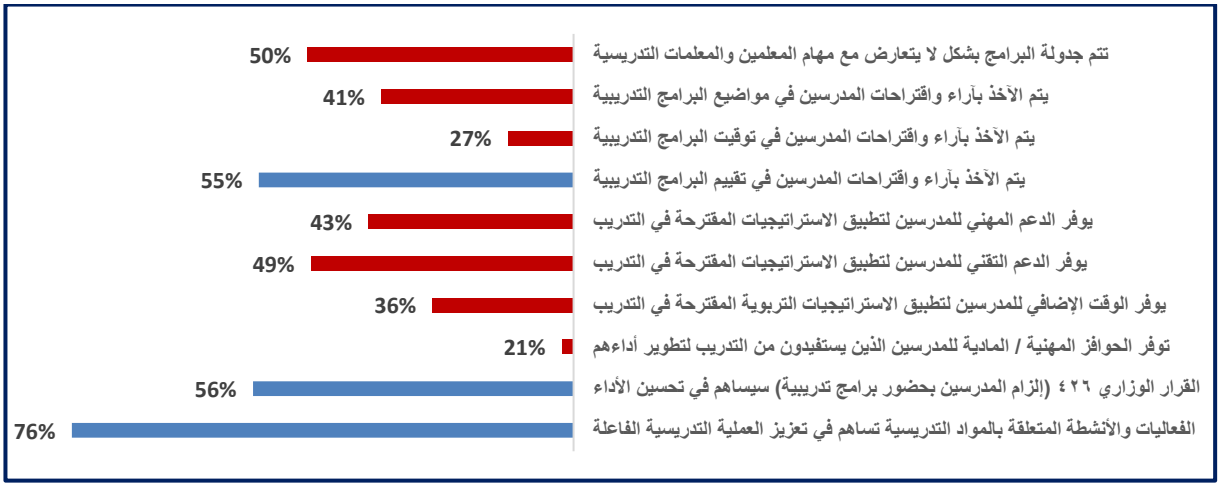
رابعاً ـ فعالية البرامج التدريبية

يرتبط نجاح العديد من البرامج التدريبية وورش العمل على الظروف المتعلقة بإقامتها ومدى الاستفادة منها لتطوير الأداء وتطوير العملية التدريسية والتربوية بشكل عام. وقد أظهرت النتائج أن نصف المدرسين فقط يعتقدون بأن جدولة البرامج التدريبية تتم بشكل لا يتعارض مع مهامهم التدريسية، وحوالي 27% يوافقون على أنه يتم الأخذ بآراء المدرسين في توقيت هذه البرامج. حوالي 41% من المدرسين يوافقون على أنه يتم الأخذ بآراء واقتراحات المدرسين في مواضيع البرامج التدريبية، و55% منهم يوافق على الأخذ بآرائهم لتقييمها.

وحول توفير الدعم اللازم الذي يلي الدورات التدريبية وورش العمل، فإن التساؤل الأكبر كان يتعلق بتوفير الحوافز المادية والمهنية لمن يستفيدون من نتائج هذه البرامج في تطوير أدائهم وتحسين العملية التدريسية والتربوية، إذ وافق على توفر هذه الحوافز 21% من المدرسين. من جهة أخرى، حوالي 43% فقط وافقوا على أن الدعم المهني يتوفر لتطبيق الاستراتيجيات المقترحة في البرامج التدريبية، و49% منهم وافقوا على توفر الدعم التقني المتعلق بذلك. كذلك، فإن قضية توفير الوقت الإضافي اللازم للمدرسين لتطبيق الاستراتيجيات المقترحة في البرامج التدريبية وورش العمل كانت محل تساؤل بين أكثر المدرسين، إذ وافق على توفير هذا الوقت الإضافي من قبل المدارس والمناطق التعليمية ووزارة التربية حوالي 36% فقط من المدرسين.

وبشكل عام، فقد كانت نسب الموافقة أكبر على أن القرار الوزاري 426 الذي يلزم المدرسين بحضور برنامج تدريبي على مدار العام (40 ساعة تخصصية و12 ساعة تربوية) سيساهم في تعزيز برامج التدريب، إذ وافق على ذلك حوالي 56% منهم، وكذلك فقد وافق 76% من المدرسين على أن الفعاليات والأنشطة واللقاءات المتعلقة بالمواد التدريسية تساهم في تعزيز العملية التدريسية الفاعلة (الشكل 21).

الشكل (21) – آراء المدرسين حول فعالية الدورات التدريبية وورش العمل والظروف المتعلقة بها (%)

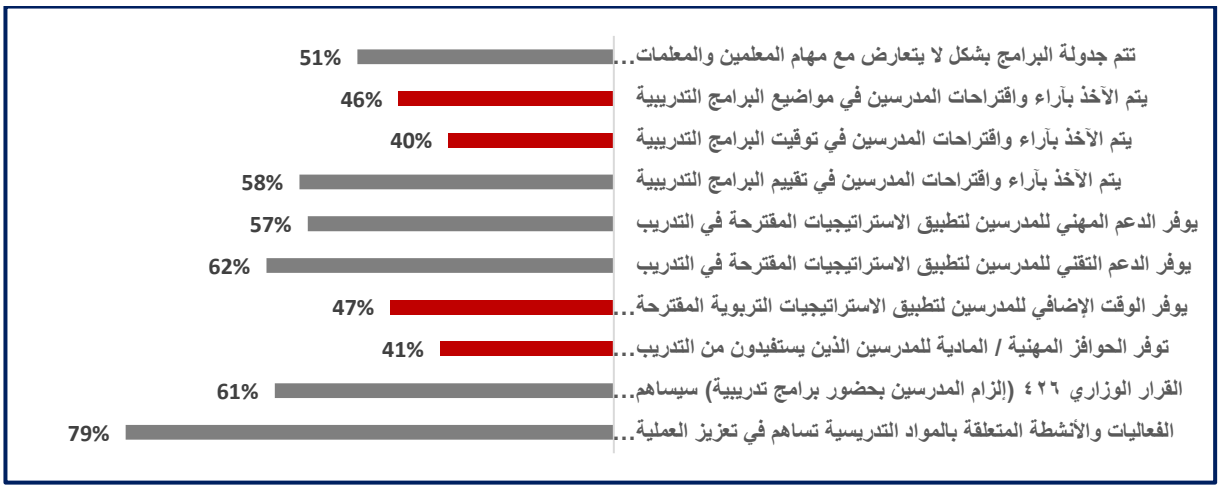


وقد كانت نتائج الإداريين فيما يتعلق بالظروف المتعلقة بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل ومدى الاستفادة منها لتطوير الأداء والعملية التدريسية بشكل عام مشابهة لآراء المدرسين، إلا أن نسب الموافقين على التساؤلات المطروحة كانت أعلى قليلاً. فقد أظهرت النتائج أن نصف الإداريين (51%) يعتقدون بأن جدولة البرامج التدريبية تتم بشكل لا يتعارض مع مهام المدرسين التدريسية، وحوالي 40% يوافقون على أنه يتم الأخذ بآراء المدرسين في توقيت هذه البرامج. حوالي 46% منهم يوافقون على أنه يتم الأخذ بآراء واقتراحات المدرسين في مواضيع البرامج التدريبية، و58% منهم يوافق على الأخذ بآراء المدرسين في تقييم هذه البرامج.

وبالنسبة للدعم المقدم لتطبيق الاستراتيجيات المقترحة في البرامج التدريبية، فقد وافق حوالي 57% و62% من الإداريين على أنه يتم توفير الدعمين المهني والتقني، على التوالي، و47% فقط من الإداريين وافق على توفير الوقت الإضافي اللازم للمدرسين لتطبيق الاستراتيجيات المقترحة في البرامج التدريبية وورش العمل. 41% من الإداريين وافق على أنه يتم توفير الحوافز المادية والمهنية للمدرسين الذين يستفيدون من نتائج هذه البرامج في تطوير أدائهم وتحسين العملية التدريسية.

إضافة إلى ذلك، فقد وافق حوالي 61% من الإداريين على أن القرار الوزاري 426 الذي يلزم المدرسين بحضور برنامج تدريبي على مدار العام سيساهم في تعزيز برامج التدريب، و79% منهم على أن الفعاليات والأنشطة واللقاءات المتعلقة بالمواد التدريسية تساهم في تعزيز العملية التدريسية الفاعلة (الشكل 22).

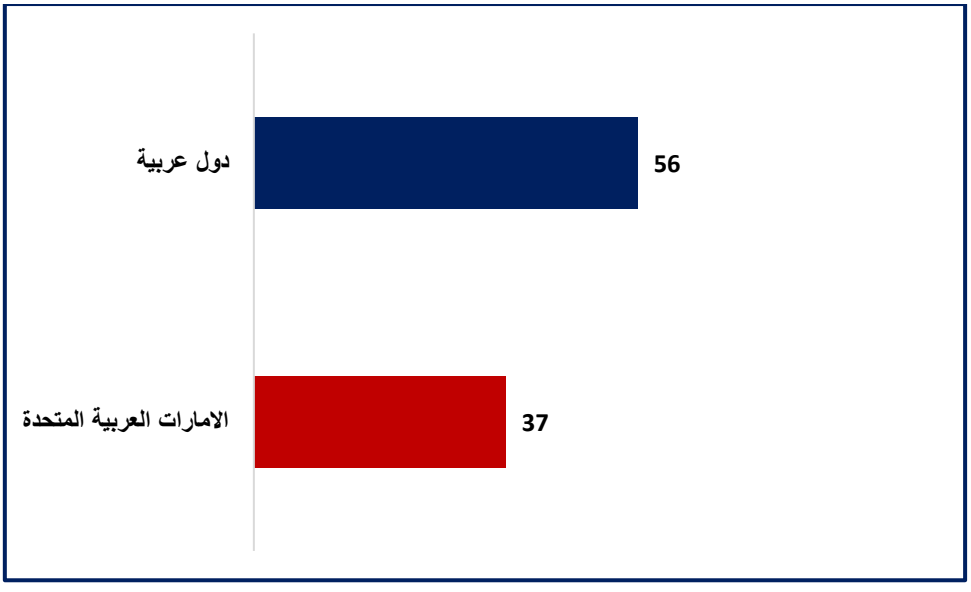
الشكل (22) – آراء الإداريين حول فعالية الدورات التدريبية وورش العمل والظروف المتعلقة بها (%)



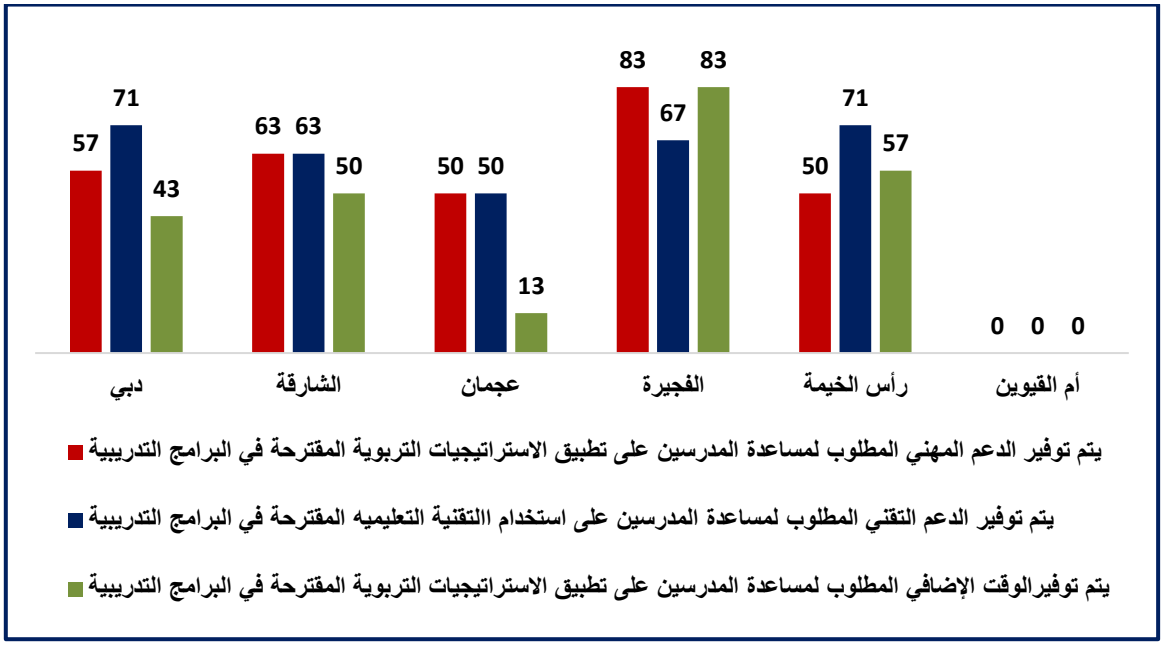
وبدراسة الاختلافات بين آراء المدرسين حول فعالية برامج التدريب باستخدام سلسلة تحليل أنوفا (**ANOVA**) باتجاه واحد، فيبدو بأن الجنسيات العربية بين المدرسين تعتقد بفعالية برامج التدريب بشكل أكبر مقارنة بالمدرسين الإماراتيين (أنظر الشكل 23 والملحق 6)، ولكن لم يكن هنالك اختلافات تذكر بين الإمارات المختلفة في الدولة أو بين الحلقات الدراسية الأولى والثانية والمدارس الثانوية.

أما بالنسبة للإداريين فقد أظهرت النتائج وجود اختلافات بحسب الإمارة حول ثلاثة محاور: توفير الدعم المهني، توفير الدعم التقني وتوفير الوقت الإضافي المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق استراتيجيات التدريب، حيث كانت أعلى نسبة للمشاركين الموافقين على هذه المحاور هي في إمارة الفجيرة وأدناها في إمارة أم القيوين التي لا يوجد بها أية موافقة من الفريق الإداري (الشكل 24 والملحق 7).

الشكل (23) – الاختلافات بين آراء المدرسين حول فعالية الدورات التدريبية وورش العمل حسب الجنسية (%)



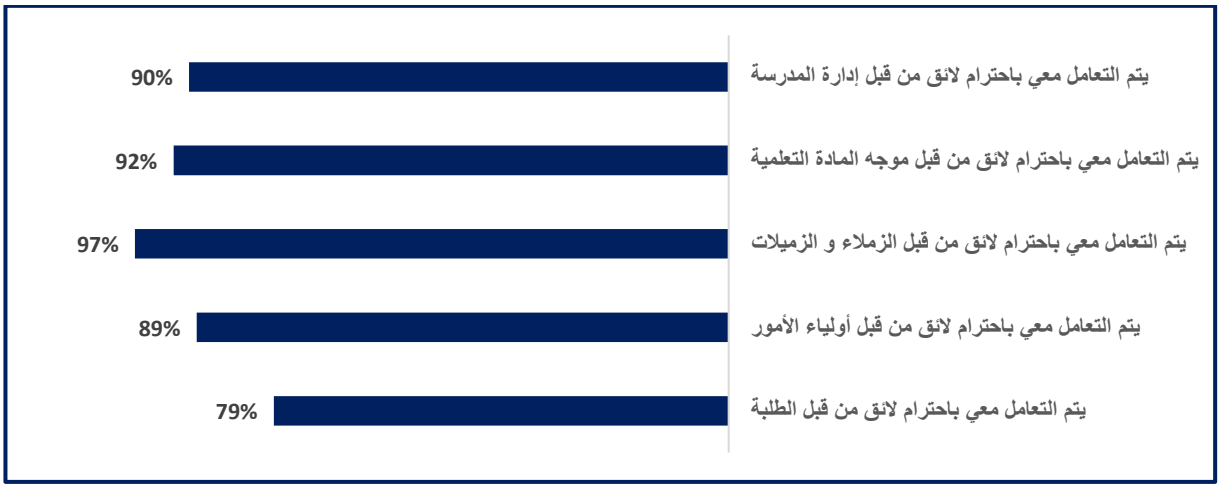
الشكل (24) – الاختلافات بين آراء الإداريين حول بعض محاور فعالية الدورات التدريبية حسب الإمارة (%)



خامساً ـ المحاور الأخرى

ولقد استطلعت آراء المشاركين حول مواضيع عديدة متعلقة بالاحترام المتبادل والتواصل وفاعلية الأداء التعليمي والدعم المقدم لهم، وبشكل عام فقد كانت النتائج إيجابية للغاية. وقد أظهرت النتائج بأن الغالبية العظمى تعتقد بأنه يتم التعامل معهم باحترام لائق من قبل إدارة المدرسة (90%) وموجه المادة التعليمية (92%) وزملائهم (97%) وأولياء أمور الطلبة (89%) والطلبة أنفسهم (79%)، (الشكل 25)، ولكن هنالك مجال للتحسين فيما يتعلق بتعامل الطلبة مع المدرسين. وكذلك أظهرت نتائج الإداريين أن 96% يوافقون على أنه يتم التعامل مع المدرسين باحترام لائق من قبل إدارة المدرسة، ومن قبل موجه المادة التعلمية (95%)، ومن قبل الزملاء والزميلات (98%)، ومن قبل أولياء الأمور (78%)، ومن قبل الطلبة (81%).

الشكل (25) –آراء المدرسين حول كيفية التعامل معهم من قبل الجهات المختلفة في العملية التعليمية (%)



وفيما يتعلق بسهولة التواصل مع الجهات المختلفة، فقد أشارت الغالبية من المدرسين إلى سهولة التواصل مع إدارة المدرسة (92%) ومنسقي المواد العلمية (94%) وزملائهم (97%) والمشرفين الاجتماعيين (94%) والطلبة (86%) وأولياء أمورهم (75%)، إلا أنه يمكن العمل على تحسين طرق التواصل مع أولياء الأمور بشكل أكبر (الشكل 26). وكذلك عبرت غالبية الفريق الإداري على أنهم يجدون سهولة بالتواصل مع المدرسين (96%) ومع أولياء أمور الطلبة (81%).

وتوافق الغالبية من المدرسين على أنهم يتلقون الدعم الكافي لممارسة عملهم من قبل إدارة المدرسة من ناحية توفير المصادر (80%) والإرشادات اللازمة (81%)، وكذلك من منسق المواد العلمية من ناحية توفير الإرشاد والتدريب (77%)، إضافة للدعم المطلوب لاستخدام التقنيات الحديثة من الناحيتين التقنية

(80%) والتربوية (86%)، (الشكل 27). أما بالنسبة للإداريين فإنهم يعتقدون بأن المدرسين والمدرسات يتلقون الدعم الكافي لممارسة التعليم بشكل فعال من قبل إدارة المدرسة من ناحية توفير المصادر اللازمة (78%)، وتوفير الارشادات الازمة (89%)، ولاستخدام التقنيات الحديثة من الناحية التقنية (91%) والناحية التربوية (89%)، وكذلك من منسق المادة التعليمية من حيث تقديم التدريب والإرشاد (65%).

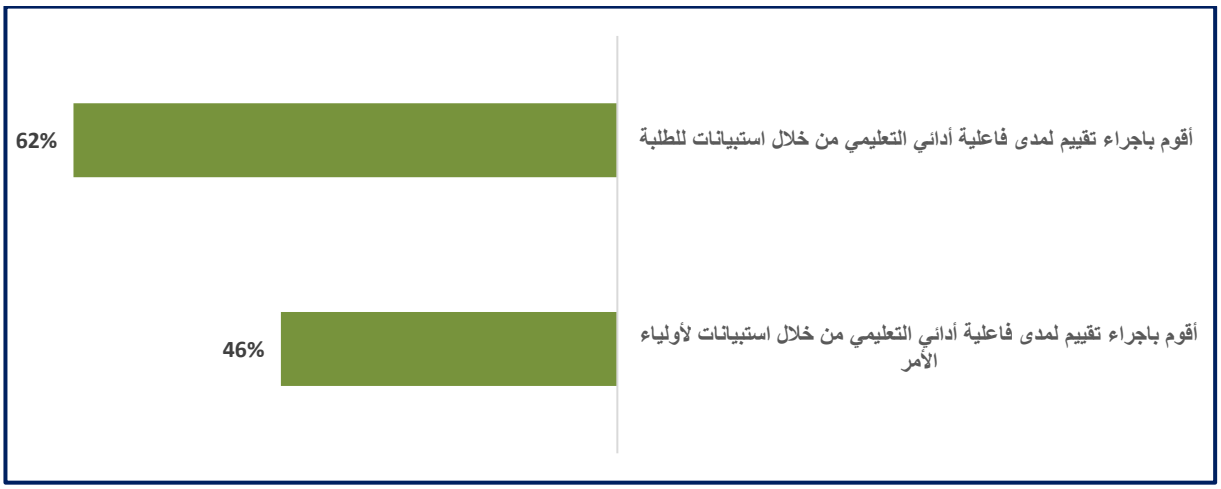
الشكل (26) –آراء المدرسين حول سهولة التواصل مع الجهات المختلفة في العملية التعليمية (%)

الشكل (27) –آراء المدرسين حول الدعم الذي يتلقونه من الجهات المختلفة في العملية التعليمية (%)

أما فيما يتعلق بقيام المدرسين بإجراء التقييمات اللازمة لمدى فاعلية أدائهم التعليمي من خلال الاستبيانات الموجهة للطلبة ولأولياء أمورهم، فقد أشار حوالي 62% منهم إلى أنهم يقومون بإجراء هذه التقييمات عن طريق الاستبيانات الموجهة للطلبة، و46% فقط عن طريق الاستبيانات الموجهة لأولياء أمور الطلبة (الشكل 28). أما الإداريون فقد أشار غالبيتهم إلى أنه يتم إجراء تقييم لمدى فاعلية الأداء التعليمي

للمدرسين والمدرسات من خلال استبيانات للطلبة (77%) ومن خلال استبيانات أولياء أمور الطلبة (73%).

الشكل (28) –آراء المدرسين حول إجراءات تقييم مدى فاعلية أدائهم التعليمي (%)



سادساً ـ تحليل النتائج النوعية

يركز التحليل النوعي في هذه الدراسة على المقابلات الشخصية مع الخبراء، إضافة لتحليل البيانات النوعية التي تم جمعها من المدرسين والإداريين في الأسئلة المفتوحة التي تم توجيهها لهم.

1. المقابلات الشخصية مع الخبراء:

لقد تم اجراء مقابلات شخصية شبة منظمة **Semi Structured Interview**مع ستة من كبار المسؤولين في الإداراة المختلفة بوزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية (أنظر الملحق 8)، حيث كان الوقت المحدد لكل مقابلة من 40 الى 60 دقيقة. وقد تم اختيار العينة بالتشاور مع وزارة التربية وبطريقة الاختيار الهادف **Purposeful Sample Selection** وهو أسلوب غير عشوائي لإختيار العينات حيث يختار الباحث الحالات التي لديها خبرة و معرفة عميقة وواسعة عن ظاهرة الدراسة ليتمكن من جمع أكبر قدر من المعلومات المهمة و الدقيقة في وقت محدد. وقد تم تحليل بيانات المقابلات شبه المنظمة من خلال التحليل الموضوعي **thematic analysis**، وهو وسيلة لتحليل البيانات النوعية من خلال تحديد وتحليل الأنماط الأساسية للمعلومات التى تم جمعها من عينة الدراسة.

وتمت صياغة أسئلة المقابلات الشخصية مع المسؤولين طبقاً لأهداف البحث كالآتي:

- ما هي برأيكم أهم الصعوبات بشأن الكفايات التدريسية الصفية للمدرسين؟ وما هي اقتراحاتكم لتلافيها؟
- ما هي أهم التحديات التي يواجهها الميدان التربوي في تنمية وتطوير الكفايات التربوية للمدرسين؟ وما هي اقتراحاتكم بشان جعل التدريب اكثر فعالية في المستقبل؟
- كيف تقيمون جهود إدارات المدارس والمناطق التعليمية ووزارة التربية فيما يتعلق بتوفير الدورات التدريبية؟

الكفايات التدريسية الصفية للمدرسين:

وقد تم استخلاص ثماني كفايات تربوية يجب التركيز عليها لتطوير أدء المدرسين:

أ. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في استخدام التعلم النشط الذي يكون فيه للمتعلمين دورٌ فعالٌ فيما يتعلمونه من خلال تشجيع الطلبة على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والنقدي. ولقد تم التعبير عنها من قبل المشتركين كالآتي:

"يميل المدرسون إلى استخدام أساليب التدريس ذاتها مراراً وتكراراً، حيث من النادر استخدام أساليب متنوعة لتعليم الطلاب، كما أن طرق التدريس تقليدية جداً وتفتقر للأساليب الإبداعية والمتنوعة التي من شأنها إلهام الطلاب وتنمية مهارات التفكير الخلاق لديهم."

"يقوم المدرسون بالالتزام بالمنهاج فقط ويولون أهمية قليلة لتثقيف الطلاب. التدريس بالنسبة لغالبية المدرسين يتمحور حول الانتهاء من المقرر التعليمي عوضاً عن نقل المعرفة لغرض التعلّم، إلى درجة أن التركيز الأساسي يكون في نهاية المطاف على العلامات النهائية للطالب عوضاً عما قام الطالب بتعلمه وفهمه. المدرسون لا يأخذون المبادرة للذهاب أبعد من الكتب المدرسية من أجل تزويد الطلاب بمعلومات بغرض التعليم ولكن من ناحية أخرى يأخذون الكثير من الوقت في شرح المعلومات ضمن المقرر التعليمي."

ب. الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في تشخيص الفروق الفردية بين طلبته و بناء الأدوات والاختبارات لتحديد جوانب القوة والضعف لدى الطلبة. وقد تم التعبير عنها من قبل المشتركين كما يلي:

"إن المدرسين يفتقرون الى مهارات التعرف على الفروق الفردية بين الطلبة، حيث أن كل طالب لدية نقاط قوة ونقاط ضعف، وهناك اختلافات بين ميول الطلبة في طرق التعلم. يجب تدريب المدرسين على أسلوب التعلم المتمايز وهو التركيز على الطالب حسب مستواه الفكري والعلمي وحسب قدراته وإمكانياته. يجب تقوية مهارات المدرسين التشخيصية لمعرفة الفروق الفردية بين الطلبة"

"لاتوجد لدى المدرسين أية أداة أو اختبار يساعدهم على قياس الفروق الفردية بين الطلبة وتقييم مستواهم المعرفي والعلمي والمهاري. لابد من توفير أداة تشخيصية تساعد على تقييم مستوى الطالب"

ج. الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في جوانب تعليم اللغتين العربية والانجليزيه كمادتي مهارات وليس كمادتين علميتين. وقد تم التعبير عنها من قبل المشتركين كالآتي:

" يجب تعليم اللغة كمهارة وليس كمادة علمية، حيث يحتاج تعلم اللغة الى الكثير من التمارين التطبيقية والمهارية. للأسف فإن المدرسين في الفصول الدراسية للغتين العربية والانجليزية يدرسون اللغة كمادة علمية نظرية بحته ولا يتم التركيز على الجانب المهاري. والسبب الأساسي هو ضعف قدرة المدرس في شرح الدرس بأسلوب تطبيقي وعملي والذي يحتاج الى الكثير من التمارين والتطبيقات العملية. يجب تصميم دورات تدريبية لتقوية هذا الجانب لدى المدرسين"

د. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس لتشخيص والتعامل مع الحالات التى تعاني من صعوبات التعلم. ولقد تم التعبير عنها من قبل المشاركين كما يلي:

" معظم المدرسين يفتقدون للمهارات الخاصة للتعامل مع الطلبة الذين يعانون من صعوبات في التعلم. يجب أن يكون لدى المدرسين المعرفة والمهارة للتمييز بين الضعف العلمي وبين الضعف الناتج عن الصعوبة في التعلم، حيث يجب التعامل مع كل حالة بطريقة مختلفة."

ه. الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في التواصل الفعال مع الطلبة وخلق بيئة تعليمية تفاعلية تشجع الطلبة على المشاركة و المبادرة. وحيث تم التعبير عنها من قبل المشتركين كالآتي:

"هنالك حاجة لدورات تدريبية للمدرسين لتنمية مهارات التواصل الفعال. إن المدرسين في الميدان يعتمدون على أسلوب التلقين وليس على الأسلوب التفاعلي في الشرح. يحتاج الطالب إلى تعلم التعبير عن رأية وأخذ المبادرة والتواصل مع مدرسيه بأسلوب مهني فعال في بيئة مبنية على الاحترام المتبادل بين الطالب و المدرس."

و. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس لزيادة قدرته على الفهم والاستيعاب العميق للمادة التعليمية التي يدرّسها وتمكُّنه منها بشكل شامل بحيث يسهل عليه توصيل المعلومة للطلبة بسلاسة ومرونه. وأكد المشاركون في الخصوص على أنه:

"ليس لدى المدرسين إثراء كافٍ بالمادة العلمية والكم المعرفي لدى المدرسين لايتوافق مع المستجدات ومع المناهج المطورة. يجب تدريب المدرسين على المستجدات في المناهج و الطرق المعاصرة في التعليم ويجب تنمية هذا الجانب والدخول في دورات تدريبية بشكل مستمر لأن المناهج في تغير مستمر ويجب مواكبة التطور المستمر في العلم و المعرفة و طرق التدريس."

ز. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بعملية التقييم وصياغة الامتحانات بما يتناسب مع مستوى الطلبة. وتم التعبير عنها من قبل المشاركين كالآتي:

"يجب توفير الدورات اللازمة التي تنمي لدى المدرس مهارات تصميم الاختبارات وتطوير أدوات التقييم التي تساعده على معرفة نقاط القوة والضعف لدى الطلبة وأيضاً في تشخيص الفروق الفردية"

"معظم المدرسين يعتمدون على الأسلوب التقليدي للتقييم. يجب تدريب المدرسين على كيفية استخدام أساليب التقييم الحديثة والفعالة، بما يشمل استخدام أساليب تقييم تشرك المتعلمين في التقييم الذاتي ليدركوا جوانب القوة والضعف لديهم، وحاجاتهم، ولتشجيعهم على وضع أهدافهم للتعلم وتقبل التقويم القائم على الأداء."

ح. تطوير الكفايات في الإدارة الصفية. ولقد تم التعبير عنها من قبل المشاركين كما يلي:

"ليس لدى الكثير من المدرسين المهارات المطلوبة لإدارة الصف بفعالية ونجاح. يجب تقوية هذا الجانب حيث أن له أثر كبير في مدى تميز المدرس في الصف."

التحديات التي يواجهها الميدان التربوي في تدريب و تطوير الكفايات التربوية للمدرسين:

ولقد تم استخلاص ست نقاط مهمة تعتبر من التحديات الأساسية التي يواجهها الميدان التربوي في تدريب و تطوير الكفايات التربوية للمدرسين:

أ. لابد من تطوير منظومة متكاملة للتدريب مبنية على الأسس العلمية وأفضل الممارسات المهنية في المجال التربوي. وتم التأكيد على هذه النقطة من قبل المشاركين كالآتي:

"في مجال التدريب والتطوير هناك الكثير من المبادرات الجيدة ولكنها لا تستمر طويلاً. لابد من تطوير برامج تدريبية مبنية على الأسس العلمية و أفضل الممارسات المهنية في المجال التربوي، ابتداءاً من تقييم الاحتياجات التدريبية الفعلية واختيار الدورة التدريبية المناسبة لمستوى المتدربين والتقييم المباشر لعناصر منظومة التدريب أثناء الدورة التدريبية وقياس ومتابعة أثر التدريب في الميدان التربوي."

"إن تطوير واختيار البرامج التدريبية غالباً لا يتسق مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين وهناك ضعف في المتابعة لأثر التدريب في الميدان التربوي. يجب تطوير نظام يحفز ويكافئ المتدربين على التميز في تطوير مستواهم في المجالات التربوية المختلفة"

"المدرسون بحاجة للعديد من الدورات التدريبية، لكن هذه البرامج يجب أن تكون وفقاً لحاجاتهم التي تحددها الأبحاث والبراهين بدلاً عن الدورات التدريبية العامة"

ب. قلة عدد المختصين بالتدريب و التطوير في إدارة التدريب والتطوير المهني بالوزارة والمناطق التعليمية له أثره السلبي على جهود التدريب والتطوير بشكل عام.

"إن قسم التدريب بديوان الوزارة يخدم شريحة كبيرة من الموظفين، ويفتقر إلى وجود إخصائيين في التدريب والتأهيل، وهذا بالطبع له أثر سلبي على الأداء وعلى توفير خدمات مهنية متخصصة"

"يجب توفير أخصائيي التدريب والتطوير في المناطق التعليمة حتى يتم تقييم الاحتياجات التدريبية للمدارس بشكل مبني على أسس علمية ومهنية متخصصة"

ج. اختفاء دور الموجه المقيم في التوجيه المباشر للمدرس كان له أثر سلبي على تقييم وتطوير أداء المدرسين.

"يفتقر المدرس الى التقييم والتوجيه المباشر من الموجه، وهذا له أثر سلبي على تطوير الأداء والحصول على التغذية الراجعة المباشرة، وبالتالي على تقييم و تطوير أداء المدرسين."

"في السابق كان الموجه مسؤولاً عن تقييم مشاكل المدرسين ومعرفة احتياجاتهم و توجيههم بشكل مباشر. ولكن في السنوات الأخيرة أصبح الموجه مسؤولاً عن المناطق التعليمية وعدة مدارس في آن واحد، ولم يعد التوجيه المباشر من مهامه الوظيفية. الكثير من المدرسين يفتقدون الى التقييم والتوجيه المباشر الذي يحتاجونه"

"في معظم الحالات، يقوم مدير المدرسة بتقييم أداء المدرس، وهذا فيه إجحاف لحق المدرس، حيث أن المدير لايتعامل معه بشكل مباشر، ومع المسؤوليات الكثيرة لمدير المدرسة يصعب القيام بتقييم دقيق لأداء المدرس. إن الموجة المتخصص كان له دور إيجابي بارز في تقييم أداء المدرس والتركيز على المهارات التى يجب تطويرها"

د. عدم وجود دليل خاص بالمدرسين يوجههم في كيفية القيام بمهامهم التربوية والتركيز على التطوير المهني لتنمية الكفايات التربوية المطلوبة في كل مرحلة.

"تفتقر الهيئة التدرسية إلى المصادر والمراجع المهنية التي على ضوئها يتم تخطيط وتنفيذ مبادراتها في الميدان التربوي. ولا يملك المدرس دليل التدريس الذي يوجهه في كيفية القيام بمهامه التربوية والتطوير المهني. وتقوم وزارة التربية في الوقت الحالي بإعداد دليل لتوجيه المدرسين فيما يختص بالأمور الإدارية، ولكن المدرس بحاجة ماسة إلى دليل التدريس."

ه. الملتحقين الجدد بالهيئة التدريسية من خرجي الجامعات والكليات لم يحصلوا على التدريب العملي الكافي لتهيئتهم لدخول مجال التدريس مباشرة بعد التخرج.

"معظم خريجي كليات التربية لم يحصلوا على التأهيل و التدريب المناسبين للتدريس مباشرة بعد التخرج. يجب التنسيق مع الجامعات لتأهيل خرجي التربية من الناحية العملية والنظرية لممارسة مهنة التدريس مباشرة بعد التخرج، و كذلك إعطاء الملتحقين الجدد دورات تدريبية تصقل مهاراتهم في مجال التدريس."

"أكثر البرامج الأكاديمية في الجامعات نظرية ويحتاج خريجوها إلى التدريب والتأهيل المكثف حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم في مهنة التدريس. الدراسة الجامعية لا تؤهل المتخصصين لممارسة مهنة التدريس مباشرة بعد التخرج."

و. المنهاج يهتم بالكم على حساب الكيف وليس لدى المدرس الوقت الإضافي للاهتمام بالتطوير الذاتي والتركيز على أنشطة تفاعلية خارج المنهاج.

"المنهاج ضخم جداً ويحتاج إلى الكثير من الوقت خلال الحصة الممنوحة لإعطاء الدرس لتغطية جميع المعلومات، وهذا غالباً ما يترك القليل من الوقت أو الفرصة للمدرس للذهاب أبعد من ذلك وتعليم الطلاب شيء آخر، وإلا

فسوف يتم معاقبتة. وكذلك يتم تكليف المدرسين بأعمال إدارية بالاضافة إلى مهام التدريس وهذا بدوره له تأثير سلبي على أداء المدرس في الفصل. يجب معالجة هذه المسألة مع الوزارة."

" المنهاج نظري بحت ويهتم بالكمية وتلقين الطالب المعلومات النظرية على حساب المهارات العملية التفاعلية. لابد من وجود مساحة من الوقت للمدرس للاهتمام بالتواصل مع الطلبة بشكل فعال و إكسابهم المهارات الحياتية وكذلك الاهتمام بالتطوير الذاتي"

تقييم جهود إدارات المدارس والمناطق التعليمية ووزارة التربية فيما يتعلق بتوفير الدورات التدريبية:

ولقد تم استخلاص نقطتين تعدان من التحديات المهمة التي يواجهها الميدان التربوي فيما يختص بتنسيق العلاقة بين الإدارات المختلفة والمدرسة:

أ. يجب أن تبذل إدارات المدارس والمناطق التعليمية جهوداً إضافية مع المدارس لتقييم الاحتياجات التدريبية وتوفير البرامج التدريبية المناسبة للمدرسين.

"يجب على الإدارات المدرسية والمناطق التعليمية بذل جهود إضافية لتقييم الاحتياجات التدريبية للمدرسين والوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء التعليمي، وبالتالي اقتراح البرامج التدريبية التي تتوافق مع احتياجات المدرسين التدريبية"

ب. ضعف في التنسيق وفروقات بين إمارة وأخرى في نسبة الدعم التي توفرها المناطق التعليمية للمدارس.

"تعتمد الجهود على المنطقة التعليمية. بعض المناطق تعرف ماهي مشاكل احتياجات المدرسين وهناك تنسيق جيد بين المنطقة والمدارس، وبالمقابل هناك مناطق تعليمية في إمارات أخرى تحتاج إلى بذل الكثير من الجهود لبناء الثقة المتبادلة مع المدارس."

"بعض الإمارات مثل رأس الخيمة والفجيرة لديهم إدارات مدارس جيدة جداً كما أنها تفعل الكثير لمساعدة المدرسين، ويقومون بشكل مستمر بتقييم وتدريب المدرسين وهم على علم دوماً بالمسائل التي تخص المدرسين. لديهم أيضاً نظام متماسك، الإدارة تمتلك مهارات قيادية جيدة والجميع يعلم ما عليه فعله. وبالمقابل هناك إدارات في إمارات أخرى لديها ضعف واضح في التنسيق بين المدارس."

2. الملاحظات النوعية من المدرسين والإداريين:

تم إجراء التحليل الموضوعي للبيانات التي جمعت من الملاحظات التى كتبها المدرسون والإداريون في الاستبيان الكمي، حين شمل الاستبيان على ثلاثة أسئلة اختصت بجمع المعلومات النوعية عن الدورات

التدريبية التي يحتاجها الميدان التربوي وتقييم البيئة المدرسية وأية ملاحظات أو تعليقات أخرى. ويبين الجدول (2) هذه الأسئلة النوعية وعدد المشاركين الذين قامو بكتابة تعليقاتهم عليها.

الجدول(2) – الأسئلة النوعية في الاستبيان الموجه للمدرسين وإدارات المدارس وعدد المشاركين الذين علقوا عليها

الاسئلة النوعية في الاستبيان	عدد المشاركين
ماهي الدورات التدريبية التي تعتقد أن توفيرها سيساعد في تطور العملية التدريسية؟	195
ماهي التغييرات في المدرسة التي تعتقد أنها ضرورية لتطوير العملية التدريسية؟	187
أية ملاحظات أو تعليقات أخرى؟	38

وقد كانت الدورات التدريبية التي يعتقد المدرسون والإداريون في المدارس أن توفيرها سيساعد على تطور العملية التدريسية مايلي (مرتبة بحسب التكرار):

أ. الاستراتيجيات الحديثة في طرق التدريس.
ب. استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعلم الذكي.
ج. كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة ومع الطلبة الذين يعانون من صعوبات في التعلم.
د. الاتجاهات الحديثة في طرق التقويم والقياس وتصميم الاختبارات.
ه. الطرق الحديثة في الإدارة الصفية.
و. التعرف على الفروق الفردية بين الطلبة.
ز. التواصل الفعال مع الطلبة وخلق بيئة تعليمية تفاعلية.
ح. تكيف المدرس في التعامل مع واجباته التدريسية وأعبائه الإدارية.
ط. التعامل مع الطلبة الموهوبين وتصميم برامج اثرائية للطلبة المبدعين والمتفوقين.
ي. المادة الدراسية والتخصص التربوي.
ك. فن التعامل مع الموظفين وأولياء الأمور.

أما بالنسبة للتغييرات في المدرسة التي يعتقد المدرسون والإداريون بأنها ضرورية لتطوير العملية التدريسية، فقد تم استخلاص العديد من الملاحظات التي اتفق الكثير من المشاركين على أنها ضرورية لتطوير العملية التدريسية، وقد جمعت في ثلاث مجموعات:

أ. **البنية التحتية والتجهيزات:** توفير أماكن مخصصة للأنشطة اللاصفية، وتوفير السبورة الذكية والإنترنيت والتقنيات والأجهزة الحديثة في كل صف، وتوفير أدوات وأجهزة إضافية لأداء التجارب العملية وتحقيق التعلم النشط، وتطوير البناء المدرسي على الطراز الحديث، و توفير

غرف للطلبة لممارسة أنشطة تربوية شخصية خلال حصص الاحتياط، و تزويد المكتبة المدرسية بمصادر مختلفة ومتنوعة، وتوفير أجهزة آيباد لكل مدرس وطالب وغرفة خاصة للتعلم الذكي، وصيانة المدرسة والبيئة المدرسية بشكل دوري.

ب. **جودة التعليم وأعباء المدرسين:** تقليل نصاب الحصص للمدرس، وتقليل عدد الطلاب في الصف الدراسي، وتوفير الدعم اللازم لعملية التعليم الفعالة، واعتماد تجربة الموجه المقيم، وتحقيق بيئة جاذبة تعليمية ونفسية، وتخفيف الأعباء الإضافية عن المدرسين كاللجان والأنشطة الإضافية واستحداث وظائف جديدة في المدرسة لتخفيف أعباء الأعمال الإدارية عن المدرسين.

ج. **الإدارة والتواصل:** عمل دورة للإدارة عن كيفية استخدام الأسلوب الدبلوماسي في التعامل مع المدرسين وتوفير مشرفين إداريين، وإنشاء قنوات تواصل بين المدرسين وأولياء الأمور أكثر فاعلية.

و لقد تم استخلاص العديد من الملاحظات من السؤال الأخير المتعلق بالتعليقات الحرة، وكان من أهمها:

أ. تطوير نظام تقييم الأداء حتى تتم الترقية بناء على التميز، وتقديم الحوافز المناسبة للمدرسين وربطها بالأداء.
ب. تطوير نظام فعال للأخذ باراء المدرسين حول التحديات التي يواجهونها في الميدان التربوي.
ج. مراعاة الضغوط النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمدرس وتخفيف المتطلبات والتكليفات الخارجة عن مهامه الوظيفية.
د. تطبيق نظام الدوام المرن للتقليل من الضغوط والتقليل من ساعات الدوام.

الخلاصة والتوصيات

قامت هذه الدراسة باستطلاع آراء المدرسين والطواقم الإدارية في عينة من المدارس الحكومية المنضوية ضمن سلطة وزارة التربية في الدولة، إضافة لمقابلات منهجية شبه منظمة مع خبراء في وزارة التربية والمناطق التعليمية وذلكل بهدف فهم واقع رفع كفاءة المدرسين في المدارس الحكومية وتحديد الصعوبات التي تواجه المدرسين وتحول دون فعالية برامج التدريب التي يتلقونها لرفع جودة التعليم في الدولة بشكل عام، ومهارات المدرسين الصفية وغير الصفية بشكل خاص، وتحديد جوانب القوة والضعف في الكفايات التدريسية الصفية للمدرسين وكيفية تلافي الصعوبات وتعزيز جوانب القوة. وعلى ذلك، خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. رفع كفاءة التدريب وتعظيم الفائدة المرجوة منه عن طريق:

أ. وضع نظام متكامل وواضح للتدريب والتطوير والتأهيل بالوزارة والمناطق التعليمية والمدارس بشكل مشترك مبني على الأسس العلمية وأفضل الممارسات المهنية في المجال التربوي.

ب. التنسيق الكامل بين الإدارات المختلفة المعنية بالتدريب والتأهيل في وزارة التربية والمناطق التعليمية والمدارس فيما يخص برامج التدريب ونتائجها والمعوقات التي قد تصادفها.

ج. توفير إخصائيي تدريب وتطوير في الإدارات المختلفة بالوزراة حتى يشرفون على توفير خدمات التدريب بمعايير عالمية، وبحيث يقومون بتقديم بعض خدمات التدريب عالية التخصص حسب الحاجة وبالارتباط مع الخطط التربوية لوزارة التربية.

د. الاستمرار بالقيام بإجراء الدراسات النوعية المتعلقة بالاحتياجات التدريبية المتجددة والظروف المحيطة بالتدريب، إضافة إلى عمليات التقييم الممنهج للدورات التدريبية القائمة وسبل تطويرها بشكل يخدم العملية التربوية وكفاءة المدرسين.

ه. إشراك أعضاء الهيئة التدريسية بشكل فعال في اقتراح البرامج التدريبية وتقييمها وتوقيتها بشكل لا يتعارض مع مهامهم الأساسية.

و. إشراك أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في تقديم بعض البرامج التدريبية والتشجيع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بشكل عام.

ز. توفير الدعم المهني والتقني المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية.

ح. توفير الوقت الإضافي المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية.

ط. إيجاد نظام للحوافز والمكافآت المادية والمهنية يرتبط بمدى تطبيق المدرسين لنتائج الدورات التدريبية لأجل إثراء العملية التعليمية وتعظيم الكفاءة التربوية.

2. من الضروري أن تركز البرامج التدريبية وورش العمل على تطوير الكفايات التربوية للمدرسين لتطوير أدائهم التعليمي، وبشكل خاص:

أ. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في استخدام التعلم النشط الذي يكون فيه للمتعلمين دور فعال فيما يتعلمونه من خلال تشجيع الطلبة على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والنقدي، و التواصل الفعال مع الطلبة وخلق بيئة تعليمية تفاعلية تشجع الطلبة على المشاركة و المبادرة.

ب. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في تشخيص الفروق الفردية بين طلبته وكيفية التعامل مع الاختبارات التي تساعد المدرس على تحديد جوانب القوة والضعف لدى الطلبة، والتعامل مع الحالات التى تعاني من صعوبات التعلم.

ج. تطوير الكفايات اللازمة للمدرس لمساعدته على الفهم والاستيعاب العميقين للمادة التعليمية التي يدرسها وما يرتبط بذلك من قيامه بعملية التقييم وصياغة الامتحانات بما يتناسب مع مستوى الطلبة.

د. الاهتمام بطرح البرامج التدريبية المتخصصة بتطوير الكفايات اللازمة للمدرس للقيام بدوره في جانب تعليم اللغتين العربية والانجليزيه بطريقة حديثة ومبتكرة تركز على المهارات اللغوية للطلبة.

3. فيما يتعلق بالظروف المتعلقة بالمدرسين والتي تؤثر على أدائهم التعليمي والتربوي، من المقترح أن يتم

أ. التقليل من الأعباء الإدارية التي قد تلقى على كواهل أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على الاهتمام بالتطوير الذاتي وكفاءة العملية التربوية برمتها، بما فيها الأنشطة التفاعلية خارج المنهاج.

ب. إيجاد المحفزات الملائمة التي تشجع المدرسين على التطوير الذاتي.

ج. إعادة دور الموجه المقيم في التوجيه المباشر والمستمر للمدرسين ومساعدتهم على تلافي الصعوبات التي يواجهونها وتطوير أدائهم وتقييمهم.

4. توسيع القاعدة المعرفية التربوية المتوفرة لأعضاء هيئة التدريس عن طريق:
   أ. وضع دليل خاص بالمدرسين يوجههم في كيفية القيام بمهامهم التربوية وتنمية الكفايات التربوية.
   ب. بناء قاعدة بيانات لدراسة الحالات التربوية والقضايا المتعلقة بالعملية التدريسية الواسعة وتشجيع المدرسين على الاشتراك بإثرائها.
   ج. توفير المراجع التربوية الأساسية في كل مدرسة.

5. الاهتمام بطرح الدورات التدريبية التالية (من خلال استبيان أعضاء هيئة التدريس والطواقم الإدارية):
   أ. الاستراتيجيات الحديثة في طرق التدريس وطرق التقويم والقياس وتصميم الاختبارات.
   ب. استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعلم الذكي.
   ج. كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة ومع الطلبة الذين يعانون من صعوبات في التعلم.
   د. الطرق الحديثة في الإدارة الصفية.
   ه. التعرف على الفروق الفردية بين الطلبة.
   و. التواصل الفعال مع الطلبة وخلق بيئة تعليمية تفاعلية.
   ز. التعامل مع الطلبة الموهوبين وتصميم برامج اثرائية للطلبة المبدعين والمتفوقين.

الملحق رقم (1): استبيان الكفايات التدريسية للمدرسين

البيانات العامة

1. الجنس

- ذكر
- أنثى

2. العمر

سنة

3. الوضع الاجتماعي

- أعزب /عزباء
- متزوج / متزوجة
- مطلق / مطلقة
- أرمل / أرملة

4. الجنسية

- الامارات العربية المتحدة
- دول عربية
- أخرى

5. التخصص المهني

6. الشهادة الجامعية

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

7. سنوات الخبرة في المنصب الاداري

سنة

8. عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية

سنة

9. المنصب الاداري الحالي

- مدير مدرسة
- مدير مدرسة مكلف
- مساعد مدير مدرسة
- مساعد مدير مدرسة مكلف
- أخرى -الرجاء التحديد-

10. حاليا أعمل في مدرسة في إمارة

- دبي

- الشارقة
- عجمان
- الفجيرة
- رأس الخيمة
- أم القيوين

11. المسافة بين المنزل ومكان العمل

كيلو متر تقريباً

12. الراتب الشهري (درهم أماراتي)

الأساسي

الإجمالي

13. عدد ساعات الدوام الرسمي اليومية

ساعة

14. خلال العام المنصرم نظمت العدد التالي من الدورات وورش العمل في المدرسة

دورة

15. خلال العام المنصرم حضرت العدد التالي من الدورات وورش العمل التي وفرتها

المنطقة التعليمية

الوزارة

المحورالأول ـ المادة التعليمية

16. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالمادة التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

17. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة بالمادة التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

18. يثابر فريق المدرسين في المدرسة على القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بالمادة التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق

- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

19. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

20. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

21. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

22. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين للمادة التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

23. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه بالماده التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق

لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحور الثاني ـ المهارات التدريسية ـ استراتيجيات التعليم الفاعلة

24. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة باستراتيجيات التعليم الفاعلة

أوافق بشدة

أوافق

لا تعليق

لا أوافق

لا أوافق بشدة

25. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات التعليم الفاعلة

أوافق بشدة

أوافق

لا تعليق

لا أوافق

لا أوافق بشدة

26. يثابر فريق المدرسين في المدرسة على القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات التعليم الفاعلة

أوافق بشدة

أوافق

لا تعليق

لا أوافق

لا أوافق بشدة

27. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التعليم الفاعلة

أوافق بشدة

أوافق

لا تعليق

لا أوافق

لا أوافق بشدة

28. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التعليم الفاعلة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

29. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التعليم الفاعلة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

30. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين باستراتيجيات التعليم الفاعلة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

31. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه باستراتيجيات التعليم الفاعلة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحور الثاني ـ المهارات التدريسية ـ استراتجيات التنوع الفردي

32. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة باستراتيجيات التنوع الفردي

- أوافق بشدة

- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

33. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات التنوع الفردي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

34. يثابر فريق المدرسين في المدرسة على القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات التنوع الفردي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

35. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التنوع الفردي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

36. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التنوع الفردي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

37. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التنوع الفردي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق

- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

38. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين باستراتيجيات التنوع الفردي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

39. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه باستراتيجيات التنوع الفردي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحور الثاني ـ المهارات التدريسية ـ استراتجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

40. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

41. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق

- لا أوافق بشدة

42. يثابر فريق المدرسين في المدرسة علي القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

43. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

44. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

45. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

46. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

47. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحور الثاني ـ المهارات التدريسية ـ استراتجيات دمج التقنيات التربوية

دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

48. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

49. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

50. يثابر فريق المدرسين في المدرسة على القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

51. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

- أوافق بشدة

- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

52. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

53. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

54. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

55. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحور الثاني ـ المهارات التدريسية ـ مبادىء التقييم التربوي

56. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بمبادىء التقييم التربوي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

57. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة بمبادىء التقييم التربوي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

58. يثابر فريق المدرسين في المدرسة علي القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بمبادىء التقييم التربوي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

59. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء التقييم التربوي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

60. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء التقييم التربوي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

61. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء التقييم التربوي

- أوافق بشدة

- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

62. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين بمبادىء التقييم التربوي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

63. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه بمبادىء التقييم التربوي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحور الثاني ـ المهارات التدريسية ـ مبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

64. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

65. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق

- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

66. يثابر فريق المدرسين في المدرسة علي القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

67. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

68. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

69. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

70. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

71. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحور الثاني ـ المهارات التدريسية ـ استراتجيات الإدارة الصفية

72. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة باستراتيجيات الإدارة الصفية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

73. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات الإدارة الصفية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

74. يثابر فريق المدرسين في المدرسة علي القراءة و الاطلاع على التطورات الحديثة المتعلقة باستراتيجيات الإدارة الصفية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق

- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

75. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

76. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

77. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

78. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين باستراتيجيات الإدارة الصفية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

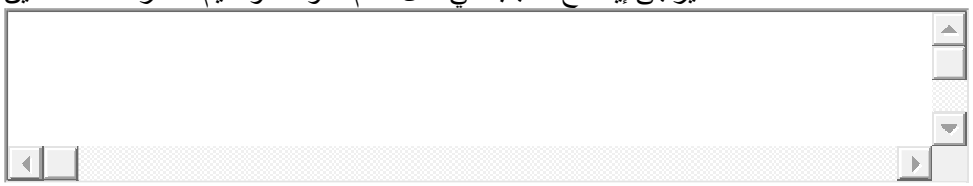
يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

79. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه باستراتيجيات الإدارة الصفية

- أوافق بشدة
- أوافق

- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين



المحور الثاني ـ المهارات التدريسية ـ مهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

80. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

81. يتحلى فريق المدرسين في المدرسة بمعرفة جيدة بالتطورات الحديثة المتعلقة بمهارات التواصل مع أولياء أمورالطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

82. يثابر فريق المدرسين في المدرسة على القراءة و الاضطلاع على بالتطورات الحديثة المتعلقة بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

83. تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

84. تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

85. تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

86. الدورات التدريبية تساهم في تقوية معرفة المدرسين بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

87. الدورات التدريبية تساهم في اطلاع المدرسين على التطورات الحديثة المتعلقه بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحور الثالث ـ فعالية البرامج التدريبية

88. تتم جدولة البرامج التدريبية بشكل لا يتعارض مع مهام المدرسين و المدرسات التعليمية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

89. تتم جدولة البرامج التدريبية بشكل لا يتعارض مع مهام المدرسين و المدرسات الادارية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

90. يتم الآخذ بآراء واقتراحات المدرسين في مواضيع البرامج التدريبية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

91. يتم الآخذ بآراء واقتراحات المدرسين في توقيت البرامج التدريبية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

92. يتم الآخذ بآراء واقتراحات المدرسين في تقييم البرامج التدريبية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

93. يتم توفير الدعم المهني المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية

- أوافق بشدة
- أوافق

- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

94. يتم توفير الدعم التقني المطلوب لمساعدة المدرسين على استخدام االتقنية التعليميه المقترحة في البرامج التدريبية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

95. يتم توفيرالوقت الإضافي المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

96. يتم توفير الحوافز المهنية / المادية للمدرسين والمدرسات الذين يستفيدون من مقترحات الدورات التدريبية لتطوير أداءهم التعليمي

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

97. القرار الوزاري 426 الذي يلزم المدرسين بحضور برنامج تدريبي على مدار العام (40 ساعة تخصصية و12 ساعة تربوية) سيساهم في تعزيز برامج التدريب

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

98. الفعاليات والأنشطة واللقاءات المتعلقة بالمواد التدريسية ستساهم في تعزيز العملية التدريسية الفاعلة

- أوافق بشدة

- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يرجى إيضاح الاجابة في حال عدم الموافقة وتقديم المقترحات للتحسين

المحاور الأخرى

99. يتم التعامل مع المدرسين والمدرسات باحترام لائق من قبل ادارة المدرسة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

100. يتم التعامل مع المدرسين والمدرسات باحترام لائق من قبل موجه المادة التعلمية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

101. يتم التعامل مع المدرسين والمدرسات باحترام لائق من قبل الزملاء و الزميلات

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

102. يتم التعامل مع المدرسين والمدرسات باحترام لائق من قبل أولياء الأمور

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

103. يتم التعامل مع المدرسين والمدرسات باحترام لائق من قبل الطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق

- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

104. أجد سهولة في التواصل مع المدرسين والمدرسات

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

105. أجد سهولة في التواصل مع أولياء الأمور

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

106. يتم اجراء تقييم لمدى فاعلية الأداء التعليمي للمدرسين والمدرسات من خلال استبيانات للطلبة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

107. يتم اجراء تقييم لمدى فاعلية الأداء التعليمي للمدرسين والمدرسات من خلال استبيانات أولياء الأمر

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

108. يتلقى المدرسين والمدرسات الدعم الكافي لممارسة التعليم بشكل فعال من قبل ادارة المدرسة من ناحية توفير المصادر اللازمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

109. يتلقى المدرسين والمدرسات الدعم الكافي لممارسة التعليم بشكل فعال من قبل ادارة المدرسة من ناحية من ناحية توفير الارشادات الازمة

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق

- لا أوافق بشدة

110. يتلقى المدرسين والمدرسات الدعم الكافي لممارسة التعليم بشكل فعال من قبل منسق (ة) المادة التعليمية في المدرسة من ناحية توفير التدريب والارشاد

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

111. يتلقى المدرسين والمدرسات الدعم الكافي لممارسة التعليم بشكل فعال من قبل ادارة المدرسة لاستخدام التقنيات الحديثة من الناحية التقنية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

112. يتلقى المدرسين والمدرسات الدعم الكافي لممارسة التعليم بشكل فعال من قبل ادارة المدرسة لاستخدام التقنيات الحديثة من الناحية التربوية

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا تعليق
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

113. ماهي الدورات التدريبية التي تعتقد أن توفيرها للمدرسين سيساعد على تطور العملية التدريسية؟

(1)

(2)

(3)

114. ماهي الدورات التدريبية التي تعتقد أن توفيرها للطاقم الإداري للمدرسة سيساعد على تطور العملية التدريسية؟

(1)

(2)

(3)

115. ماهي التغييرات في المدرسة التي تعتقد أنها ضرورية لتطوير العملية التدريسية؟

(1)

(2)

(3)

116. أية ملاحظات أو تعليقات أخرى

الملحق رقم (2): الاختلافات الهامة لآراء المدرسين بين الإمارات عن توفير التدريب

الإمارة وتوفير التدريب	df	F	*p*
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية	5 164	5.148	.000
تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية	5 165	3.191	.009
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التعليم الفاعلة	5 157	4.226	.001
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة	5 149	3.285	.008
تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة	5 148	6.797	.000
تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج الطلبة ذوي الحاجات الخاصة	5 149	8.651	.000
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية	5 147	2.391	.041
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء التقييم التربوي	5 144	3.277	.008
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة	5 143	2.831	.018
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية	5 140	2.542	.031
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة	5 137	2.396	.041

الملحق رقم (3): الاختلافات الهامة بآراء المدرسين في الحلقة الأولى والحلقات الأخرى عن توفير التدريب

الحلقة الاولى وتوفير التدريب	df	F	*p*
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية	1	17.209	.000
	169		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التعليم الفاعلة	1	10.330	.002
	160		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية	1	4.979	.027
	151		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة	1	6.064	.015
	147		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية	1	7.902	.006
	144		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة	1	6.025	.015
	141		

الملحق رقم (4): الاختلافات الهامة لآراء المدرسين بين الحلقة الثانية والحلقات الأخرى بالنسبة لتوفير التدريب

الحلقة الثانية وتوفير التدريب	df	F	*p*
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية	1 169	7.035	.009
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التعليم الفاعلة	1 160	10.179	.002
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التنوع الفردي	1 155	5.550	.020
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج التقنيات التربوية الفاعلة في العملية التدريسية	1 151	3.961	.048
تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات دمج	1 147	4.327	.039
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء التقييم التربوي	1 148	10.442	.002
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة	1 147	11.535	.001
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية	1 144	14.358	.000
تقوم إدارة المنطقة التعليمية بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية	1 144	4.628	.033
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة	1 141	4.895	.029

الملحق رقم (5): الاختلافات الهامة بآراء فريق الإدارة بين الإمارات عن توفير التدريب

الإمارة وتوفير التدريب	df	F	P
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية	5	4.155	0.003
	52		
تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية	5	3.297	0.012
	52		
تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بالمادة التدريسية	5	4.010	0.004
	52		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التنوع الفردي	5	6.216	0.000
	44		
تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات التنوع الفردي	5	3.997	0.005
	44		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء التقييم التربوي	5	2.686	0.035
	45		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمبادىء تجهيز البيئة الصفيه الملائمة	5	2.623	0.038
	45		
تقوم المدرسة بتوفير دورات تدريبية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم باستراتيجيات الإدارة الصفية	5	3.929	0.006
	44		
تقوم إدارة المنطقة التعليميه بتوفير دورات تدريبية محلية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة	5	4.014	0.005
	43		
تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية مركزية لمساعدة المدرسين على تطوير معرفتهم بمهارات التواصل مع أولياء أمور الطلبة	5	8.223	0.000
	43		

الملحق رقم (6): الاختلافات الهامة بين جنسيات المدرسين عن فعالية التدريب

الجنسية و فعالية التدريب	df	F	*p*
تتم جدولة البرامج التدريبية بشكل لا يتعارض مع مهام المدرسين و المدرسات التعليمية	1	11.418	.001
	132		
تتم جدولة البرامج التدريبية بشكل لا يتعارض مع مهام المدرسين و المدرسات الادارية	1	6.327	.013
	131		
يتم الآخذ بآراء واقتراحات المدرسين في مواضيع البرامج التدريبية	1	4.100	.045
	131		
يتم الآخذ بآراء واقتراحات المدرسين في توقيت البرامج التدريبية	1	5.696	.018
	130		
يتم الآخذ بآراء واقتراحات المدرسين في تقييم البرامج التدريبية	1	4.397	.038
	129		
يتم توفير الدعم المهني المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية	1	5.970	.016
	131		
يتم توفير الدعم التقني المطلوب لمساعدة المدرسين على استخدام االتقنية التعليميه المقترحة في البرامج التدريبية	1	6.927	.010
	131		
القرار الوزاري 426 الذي يلزم المدرسين بحضور برنامج تدريبي على مدار العام (40 ساعة تخصصية و12 ساعة تربوية) سيساهم في تعزيز برامج التدريب	1	25.787	.000
	131		
الفعاليات والأنشطة واللقاءات المتعلقة بالمواد التدريسية ستساهم في تعزيز العملية التدريسية الفاعلة	1	8.941	.003
	132		

الملحق رقم (7): الاختلافات الهامة لآراء فريق الإدارة بين الإمارات عن فعالية التدريب

الإمارات وفعالية التدريب	df	F	*p*
يتم توفير الدعم المهني المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية	5	3.796	.007
	44		
يتم توفير الدعم التقني المطلوب لمساعدة المدرسين على استخدام االتقنية التعليميه المقترحة في البرامج التدريبية	5	3.441	.011
	45		
يتم توفير الوقت الإضافي المطلوب لمساعدة المدرسين على تطبيق الاستراتيجيات التربوية المقترحة في البرامج التدريبية	5	2.976	.022
	45		

الملحق رقم (8): جدول المقابلات الشخصية شبه المنظمة

الاسم	المسمى الوظيفي	اليوم والتاريخ	ا لوقت	مقر العمل
1	وكيل وزارة مساعد لقطاع الأنشطة	الأربعاء 2014/11/5	9:30-8:30	ديوان الوزارة / دبي
2	مدير إدارة ترخيص المدرسين	الاربعاء5 /2014/11	-10:00 11:00	ديوان الوزارة / دبي
3	مدير إدارة المناهج	الأحد 2014/11/9	9:30-8:30	ديوان الوزارة / دبي
4	مدير منطقة عجمان التعليمية	الأحد 2014/11/9	9:30-8:30	منطقة عجمان التعليمية
5	مدير إدارة التوجيه و الرقابة على المدارس الحكومية	الأثنين 2014/11/10	9:30-8:30	ديوان الوزارة / دبي
6	مديرادارة ادارة التدريب والتطوير المهني	الثلاثاء 2014/11/18	– 12:00 1:00	ديوان الوزارة / دبي