



تقويم البرامج التدريبية لقيادات التعليم الثانوى

إعداد

أ/ عماد حامد محمد المرسي

إشراف

أ.د. محمد أحمد ناصف

أ.د. محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

كلية التربية – جامعة بنها

د. هالة محمد السيد صالح

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

تقويم البرامج التدريبية لقيادات التعليم الثانوى

إعداد

أ/ عماد حامد محمد المرسى

إشراف

أ.د. محمد أحمد ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ.د. محمد حسن رسمى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

د. هالة محمد السيد صالح

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

مستخلص البحث باللغة العربية

سعى البحث الحالى الى تحقيق الاهداف التالية: التعرف على واقع التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوى العام وبرامجها المختلفة، ومعرفة جوانب القوة والضعف فى برامج التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوى العام، واسهام نتائج البحث الحالى فى الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التى يمكن من خلالها إيجاد حلول لكثير من المشكلات التى تعوق التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوى العام وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة، منها ما يلى:

عدم ارتباط البرامج التدريبية بظروف المدرسة والمجتمع، وان البرامج التدريبية لا تشجع على توظيف كتابة البحوث، وان البرامج التدريبية لا تعدل النواحي السلوكية لدى المتدرب، وأن البرامج التدريبية لا تساعد على ربط الاطر النظرية بالواقع وفى ضوء ما سبق من نتائج توصل هذا البحث الى مجموعة من التوصيات للتغلب على نواحي القصور فى هذه البرامج، ومنها ما يلى: العمل على وضع برامج تدريبية ترتبط بظروف المدرسة والبيئة المحيطة بها، وضرورة اختيار الاماكن المناسبة والمجهزة بصورة تجذب المتدربين، وذلك لمساعدتهم على المشاركة بفاعلية فى البرامج التدريبية، والاستعانة بذوى التخصص فى العملية التدريبية، وكذلك الاعداد الجيد للمدربين، وتقلهم بصورة تناسب مهامهم، وضرورة التاكيد على اهمية التنوع فى استخدام الاساليب التدريبية المختلفة.

مقدمة البحث:

القياده المتميزه هي القادره علي تحقيق الجوده الشامله في العمل التربوي عن طريق توجيه الأداء صوب معايير ومستويات محددة بهدف الوصول بالتعليم إلي مستوي التنافسيه والقدرة علي التعامل مع معطيات العصر ومتغيراته، وأن عمليات القيادة شبكية لا أفقيه ولا هرمية، وتمتلك معارف ومهارات العمل في فريق، والإتصال الفعال، والتفويض والشفافية والمشاركة المعلوماتية والتنمية المهنية وإدارة التغيير ، هذا بالإضافة للتشاورية والمحاسبية والشراكة المجتمعية، والتقويم للحكم على مخرجات التعليم وتطويره وتجويده. (١)

وللمرحلة الثانويه أهمية خاصة داخل السلم التعليمي فهي تتوسط مرحلتى التعليم الأساسى والعالى، فالتعليم الأساسى يهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات الطلاب وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضرورى من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية التى تتفق وظروف بيئاتهم المختلفة، كما أن لهذه المرحلة دور كبير فى تربية فرد يمكن أن يلعب دوراً فى التنمية الاجتماعيه والاقتصادية، فالفرد فى هذه المرحلة ينطلق نموه فى جميع النواحي بما يمكنه أن يكون شخصاً مسؤولاً ومنتجاً، وتكمن أهمية التعليم الثانوى فى تركيزه على مهارات التفكير المنهجى وحل المشكلات ومهارات التفكير الناقد، إلى جانب ما يتيحه من محتوى مهنى مناسب قادر على إعداد مواطنين مزودين بمهارات ومعارف راقية تتجاوز حدود الاقتصاد الوطنى إلى مستوى الاقتصاد العالمى. (٢)

ويعد التدريب ركناً من الأركان المهمة فى المؤسسة ونظراً لهذه الأهمية فقد بات التدريب ضرورة لا مناص منها، حتى يؤدي الفرد عمله بصفة مرضية، وحتى يطور مهاراته وينمى معلوماته وخبراته، وينعكس ذلك على كل من طبيعة التدريب نفسه، وأهدافه البعيدة مما يجعله فرصة تتحقق من خلالها التنمية الشاملة والمتوازنة للأفراد داخل المؤسسة التى يعملون فيها، وأن أى برنامج تدريبي مهما كان إعداده ومحتوياته، ومهما بلغت كفاءة القائمين عليه والمتدربين به، فإنه لا يجدى إذا لم يلب حاجة فعلية لدى المتدرب وإلا أصبح حينئذ مضيعة للوقت والجهد والمال. (٣)

(١) المعايير القومية للتعليم (٢٠٠٤): وثيقة معايير الإدارة المتميزة، مجلة التربية والتعليم، ع ٣١، ص ٢١.

(٢) عيسى على (٢٠٠٧): بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسى فى مدينتى دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٤)، ص ص ١٠٩ - ١١٠.

(٣) دخيل الله حمد الصريصرى، يوسف عارف (٢٠٠٣) : الإدارة المدرسية وطروحات خيرات، دار ابن حزم، مكتبة الملك فهد الوطنية، بيروت، لبنان، ص ٧٩.

ومن خلال اطلاع الباحث على أدبيات الفكر التربوي والإداري المعاصر وجد أن هناك مجموعة من الدراسات التي يمكن أن تفيد هذا البحث , ومنها: دراسة بابا نستازيو وكونواي (٢٠٠١) Papanastasiou, Elena; Conway; Paulf والتي اهتمت بوصف وتحليل نتائج مشروع تدريبي لمدة خمس سنوات لتنمية قدرات المعلمين أثناء الخدمة على العمل في فصول متعددة ثقافياً وذلك من خلال استراتيجية ربط المعلمين بأهداف التربية متعددة الثقافات , واشتملت عينة الدراسة على العديد من معلمي المدارس الحكومية بولاية ميتشيغان الأمريكية علاوة على بعض الخريجين الدوليين , وتوصلت النتائج إلى أن ذلك المشروع التدريبي له آثار إيجابية في تعديل معتقدات المعلمين وممارستهم التربوية داخل الفصول بما يواكب وأهداف التربية متعددة الثقافات. (١)

ودراسة أنوار نانا (٢٠١٢) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة التدريب في ضوء الفكر الإداري المعاصر وطبيعة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر وواقع برامج تدريب مديري المدارس الثانوية والكشف عن أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم البرامج التدريبية وترجع أهمية الدراسة إلى مسايرة الفكر الإداري المعاصر، وتتناول الدراسة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية ومدى فعاليتها في تحسين جودتها، واستخدمت الدراسة أدوات المقابلات الشخصية والاستبيان واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، وكان من نتائج الدراسة وجود متابعة مستمرة لأداء المدير بعد البرنامج التدريبي، وساعد البرنامج التدريبي على تطبيقه للمفاهيم الحديثة في إدارة مدرسته. (٢)

فيليب بودساكوف ٢٠١٤ Philip M. Podsakoff, (2014) , والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومتغيرات ومخرجات العاملين وأدائهم داخل مؤسساتهم، ومدى الثقة والالتزام والمواطنة والارتباط بالمؤسسة، ولقد أجريت على عينة من إدارة المراكز المتحفية في ١٤٤ فرداً منهم (٤١ مدير)، (١٠٣ عاملين)، واستخدمت منهج تحليل النظم

(1) Papanastasiou, Elena; Conway; Paulf: Multicultural Transformation Through LATTICCE, An Evaluation of a Model of Professional Development for Teachers, paper presented at the Annual Meeting of Comparative International Education Society, Washington, De, March, 14-17, 2001.

(٢) أنوار فتح الله نانا (٢٠١٢) : دراسة تقييمية للبرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية باستخدام نموذج كيرك باتريك، كلية التربية، جامعة بنها.

والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القائد لها علاقة إيجابية مع الثقة والالتزام، وأقوى بسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة. (1)

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية:

- كيف يمكن تقويم البرامج التدريبية لقيادات التعليم الثانوى؟
- ما طبيعة البرامج التدريبية لقيادات التعليم الثانوى؟
- ما هى قيادات التعليم الثانوى ؟ وما دورها ؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالى نحو تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوى العام وبرامجها المختلفة.
- جوانب القوة والضعف فى برامج التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوى العام.
- اسهام نتائج البحث الحالى فى الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التى يمكن من خلالها إيجاد حلول لكثير من المشكلات التى تعوق التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوى العام.

أهمية البحث:

تنبع من الأمور التالية:

- تأكيد برنامج الأمم المتحدة الإنمائى فى تقريره الرابع للتنمية على أهمية التدريب باعتباره مصدراً رئيساً لتنمية القوى البشرية الواعية للحاضر والمستقبل. (2)
- أن التدريب أصبح يودى دوراً أساسياً فى الإرتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية لكافة أنواع المنظمات باعتباره عملية تنموية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد المشتغلين بالعمل القيادى بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية نحو الهدف المنشود. (3)
- المساهمة فى تطوير أداء قيادات التعليم الثانوى العام بما يتوافق مع متطلبات الجودة.

(1) Philip M. Podsakoff, (2014): Transformational Leader Behaviors Its Impact On Follower Satisfaction, Trust, Commitment, And Organizational Citizenship Behaviors, Indiana University Bloomington, United States.

(2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائى (1993): تقرير التنمية البشرية العام، بيروت، لبنان، ص 3.

(3) مركز دراسات الوحدة العربية (1995): مقدمة تقرير التنمية البشرية، بيروت، لبنان، ص 5.

منهج البحث:

لجأ البحث الحالى إلى استخدام المنهج الوصفى وذلك لوصف الواقع الحالى للبرامج التدريبية المقدمة لقيادات التعليم الثانوى العام.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالى على المصطلحات التالية:

- **التقويم Assessment:** هناك من يرى أنها عملية مستمرة تعنى بجمع المعلومات وتحليلها بشكل دورى للتعرف على مواطن القوة والضعف بهدف تحسين الأداء، وتمثل أساساً للتطوير وضمان الجودة. تأكيد برنامج الأمم المتحدة الإنمائى فى تقريره الرابع للتنمية على أهمية التدريب باعتباره مصدراً رئيساً لتنمية القوى البشرية الواعية للحاضر والمستقبل.^(١) ويرى البحث الحالى بأنه: عملية شاملة تستهدف تشخيص الواقع المراد تقويمه بهدف التعرف على نقاط الضعف، والعمل على علاجها، ونقاط القوة، والعمل على تعزيزها.
- **البرامج التدريبية Training Programs:** هناك من يرى أن تقويم البرامج التدريبية يعتبر من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزء متمم لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة فى قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذى نجح التدريب فى إحداثه فيهم، ومن ثم كفاءة المتدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبى.^(٢) ويرى البحث الحالى أنها: عملية توجيه وإرشاد للمتدرب من قبل المدرب، بهدف وصول أداء المتدرب إلى الحد الأقصى لمتطلبات الوظيفة التى من أجلها تم تدريبه.
- **قيادات التعليم الثانوى Secondary Educational Leaderships:** هناك من يرى بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وبدون إلزام قانونى، وذلك لاعتراهم بدوره فى تحقيق أهدافهم^(٣)، والتعليم الثانوى هو المرحلة النهائية فى التعليم العام الذى يعد الطالب المتخرج منها لإكمال دراسته الجامعية أو للحياة العملية أو الاثنين معاً.^(٤)

(١) أحلام محمد إبراهيم الفقعاوى (٢٠١١): تقويم برامج التربية العملية لإعداد معلم التعليم الأساسى بكليات التربية فى جامعات قطاع غزة، كلية التربية، غزة، جامعة الأزهر، فلسطين، ص ٢٨.

(٢) نصر الله حنا (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، ص ٢٧٣.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد، وآخرون (٢٠١٥): التربية المقارنة ونظم التعليم من منظور ادارى، دار الوفاء، الاسكندرية.

(٤) عبد الله بن مغرم الغمدى (٢٠٠٤): مخرجات التعليم الثانوى ومدى تلبياها لمتطلبات سوق العمل فى المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، كلية المعلمين بالرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد الخامس، ع ٢، ص ١٣٩.

ويرى البحث الحالى أن قيادات التعليم الثانوى هم كل من يوكل إليهم عمل إدارى تربوى داخل نطاق التعليم الثانوى ، وتتمثل تلك القيادات فى: موجه عام محلى ، مدير إدارة تعليمية ، مدير مدرسة ثانوية.

المستفيدون من البحث:

يستفيد من هذا البحث طلاب البحث العلمى للإنشغال به ، والمسئولين عن التدريب والقيادات التعليمية.

أولاً: برنامج مهارات القيادة لمديرى المدارس: (١)

الهدف العام للبرنامج:

تتمية معارف ومهارات مديرى المدارس بما يمكنهم من ممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية.

الأساليب والفتيات المستخدمة فى البرنامج التدريبى:

يستخدم البرنامج التدريبى فنيات متعددة فى تنفيذه من أهمها: المحاضرة القصيرة والعروض التقديمية، العصف الذهنى والمناقشة، لعب الأدوار، ورش العمل (الجلسات التدريبية) من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات، التمرکز حول المشارك (المدير) وليس المدرب، تطبيق أفكار التدريب.

مدة البرنامج التدريبى:

(٣٠) ساعة مقسمة على خمسة أيام.

الفئة المتسهدفة من البرنامج التدريبى:

القيادات المدرسية - المرشحين لتولى قيادات مدرسية.

اليوم الأول - مقدمة وتعارف

أهداف اليوم الأول:

مع نهاية اليوم سوف يقوم المشارك بـ:

- التعرف على المشاركين الآخرين والأهداف العامة لورشة العمل والاتفاق على قواعد العمل خلال الورشة واستنتاج الأهداف المختلفة للتعليم والتعرف على نواتج التعلم.

(١) الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠١٣): برنامج مهارات القيادة لمديرى المدارس، دليل المدرب، ص ١ - ٥٦.

- استنتاج المجالات الرئيسية لنواتج التعلم والفتريق بين مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية والمجالات العامة والمجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها.
- التعرف على المدرسة الفعالة ومجالاتها وتعريف الجودة ومتطلباتها.

اليوم الثانى - القيادة والإدارة

أهداف اليوم الثانى:

- مع نهاية اليوم الثانى يكون المشاركون قادراً على أن:
- يعرف القيادة وأنماطها والعناصر المؤثرة فيها وأنماطها.
- تحديد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة ويربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة ويختار نمط القيادة المناسب للمهمة.
- يقارن بين السلطة والقوة ويحدد مصادر القوة فى المؤسسة التعليمية ويطبق مهارات القيادة فى إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية.

اليوم الثالث - مهام مدير المدرسة

أهداف اليوم الثالث:

- مع نهاية اليوم الثالث يكون المشاركون قادراً على أن:
- يستنتج المهارات المطلوبة للقيادة، ويذكر أمثلة لبعض مهارات القائد، ويعرف ما هى مهام مدير المدرسة ويستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد.
- يعرف المهارات الإدارية التى يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله ويستنتجها وكيفية تطبيقها.

وأن يعرف أن شاغل الوظيفة مسئولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة فى المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التى تضعها الوزارة ويتحمل مسئولية خاصة على الوجه الوارد تفصيلاً فى المجالات الآتية: (القيادة والتخطيط - المنهج والتدريس - شئون التلاميذ والإنضباط المدرسى - شئون العاملين - التنمية المهنية والتدريب - التنظيم والإدارة - الشئون المالية والإدارية - مجال المشاركة المجتمعية - مسئوليات والتزامات أخرى).

اليوم الرابع - التأمل فى التغيرات

أهداف اليوم الرابع:

- مع نهاية اليوم الرابع يكون المشارك قادرا على أن:
- يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره فى إدارة التغيير.
- يحدد ويصنف معيقات التغيير وكيفية التغلب عليها وطرق مقاومتها.
- يحدد متطلبات تنفيذ التغيير والمجالات العامة للتغيير.

اليوم الخامس - التأمل الذاتى فى المهارات القيادية

أهداف اليوم الخامس:

- مع نهاية اليوم الخامس يكون المشارك قادرا على أن:
- يتعرف القرارات المهمة لعمل مدير المدرسة مثل (١٥٥ , ٩٣).
- يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
- يقترح الإجراءات التى يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها.
- يحدد مهارتين قياديتين يعتقد أنه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.
- يحدد الإجراءات التى يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.

تمويل برنامج مهارات القيادة لمديرى المدارس:

يتم تمويل البرنامج عن طريق دفع رسوم مقابل التدريب من قبل المشاركين.

المدرسين:

يتم اختيار المدرسين عن طريق عمل مسابقات تحت إشراف الأكاديمية المهنية للمعلمين التى تقوم بعقد دورات تدريبية لهم تمدهم بالمواد التدريبية اللازمة لتقلهم واعدادهم الاعداد الجيد لما سيقومون به، ويتم اختيار العناصر المتميزة منهم للقيام بهذه المهمة، ويقومون بالتدريب تحت الاختبار لمدة عام إلى أن يتم اعتمادهم بعد استيفاءهم الشروط اللازمة لذلك، ويتم التدريب تحت إشراف الأكاديمية المهنية للمعلمين.

التعليق على برنامج مهارات القيادة لمديرى المدارس:

يرى الباحث أن هذا البرنامج به إيجابيات كثيرة مثل التركيز على المفاهيم الخاصة بالقيادة، ومهاراتها، وأدوارها، وأنماطها، والتعرف على التوصيف الوظيفى لوظيفة مدير مدرسة، والتعرف على كيفية مقاومة التغيير وأسبابه، والتعرف على المدرسة الفعالة ومجالاتها، والتعرف على مفهوم الجودة ومتطلباتها، وكيفية المساهمة فى البرامج التدريبية.

وأيضاً أن هذا البرنامج بحاجة إلى بعض الإضافات، وحيث أن هذا التدريب يخص مدير المدرسة ويشمل المراحل الثلاث (الابتدائية - الإعدادية - الثانوية)، لذا وجب عمل جلسات تدريبية تخص كل مرحلة على حدة خاصة المرحلة الثانوية، حيث أن لكل مرحلة سمات وخصائص منفردة تختص بها دون غيرها من المراحل الأخرى وذلك من حيث المرحلة العمرية والنفسية والقدرات، وأيضاً حيث أن هذا البرنامج خاص بمديري المدارس وكذلك وكلائها لذا من الأوجب عمل جلسات تدريبية تخص عمل الوكلاء وأن لهم اختصاصات وأدوار منفصلة ومختلفة عن عمل المديرين.

وأنه من الأنسب عمل جلسات تدريبية تنشيطية في اللغة الانجليزية والحاسب الآلى وذلك لمواكبة المستجدات والتزود بالعلم.

وبالنسبة للمرحلة الثانوية يرى الباحث أن السادة مديري ووكلاء المرحلة الثانوية بحاجة ماسة إلى برامج تدريبية مختصة بمعرفة السمات النفسية لطلاب هذه المرحلة وما يتعرضون له من مشكلات مجتمعية نظراً لاختلاف السمات الفسيولوجية والنفسية لهذه المرحلة عن باقى المراحل، فمن المعروف أن هذه المرحلة تمثل مرحلة الرجولة المبكرة للشباب مما يجعلهم يتخذون مواقف نفسية واجتماعية تختلف عن باقى طلاب التعليم العام عامة.

(٢) برنامج أساسيات التوجيه الفني: (١)

الهدف العام للبرنامج: Goal

تنمية معارف ومهارات الموجه الفني بما يمكنه من ممارسة عمله بكفاءة وفاعلية.

الفئة المستهدفة:

موجه فنى بجميع مستوياته (موجه - موجه أول - موجه عام).

محتوى البرنامج: Content

استناداً إلى الهدف العام لبرنامج التدريب، والنواتج التعليمية المترتبة عليه يتضمن

محتوى الجوانب الرئيسية التالية:

الأساليب والعمليات: Methods and Techniques

يتوقف نجاح برنامج التدريب فى تحقيق أهدافه على استخدام فنيات متعددة فى تنفيذه

من أهمها: المحاضرة القصيرة والعروض التقديمية، العصف الذهنى والمناقشة، لعب الأدوار، ورش العمل (الجلسات التدريبية) من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات، التمرکز حول المشارك (الموجه) وليس المدرب، تطبيق أفكار التدريب.

(١) حسن عبد الباسط الجاويش (٢٠١٢): الأكاديمية المهنية للمعلمين، برنامج أساسيات التوجيه الفني، ص ١ - ٧٣.

مواد التدريب: Materials

قراءات إثرائية - أوراق عمل - عروض تقديمية Power Point.

مدة البرنامج:

(٢٤) ساعة مقسمة على أربعة أيام.

اليوم الأول - التوجيه الفنى**أهداف اليوم الأول:**

فى نهاية اليوم الأول يكون المشارك قادراً على:

- أن يعرف أن التوجيه الفنى هو عملية فنية ديمقراطية قيادية إنسانية شاملة.
- أن يتعرف على مفهوم التفتيش والذى يقوم على تصيد الأخطاء.
- أن يحدد الكفايات اللازمة للموجه الفنى وأن يعرف أهداف التوجيه الفنى ويحدد خصائصه وأدواره وأنماطه.
- أن يتعرف على بطاقات التوصيف الوظيفى للموجهين.

اليوم الثانى - التخطيط والملاحظة الصفية**أهداف اليوم الثانى:**

- يتوقع فى نهاية اليوم التدريبى أن يصبح المشارك قادراً على أن:
- يعرف أهمية التخطيط ومفهومه وعناصره.
- يضع خطة توجيهية كاملة.
- يعرف مفهوم الملاحظة الصفية ويحدد أنواعها ومزاياها وعيوبها.

اليوم الثالث - تقويم أداء المعلمين**أهداف اليوم الثالث:**

- يتوقع بعد انتهاء اليوم التدريبى أن يصبح المشارك قادراً على أن:
- يعرف بطاقة الوصف الوظيفى للمعلم والمعلم أول والمعلم أول أ والمعلم الخبير وكبير المعلمين..
- يعرف مفهوم التقييم والتقويم.
- يحلل نتائج التقييم واستخلاص النتائج.

اليوم الرابع - التنمية المهنية والاحتياجات التدريبية وكتابة التقارير

أهداف اليوم الرابع:

- يتوقع بعد انتهاء اليوم التدريبي أن يصبح المشاركون قادراً على أن:
- يعرف مفهوم التنمية المهنية ومبررات الاهتمام بها ويحدد أهدافها ويطبق أساليبها.
- يصف برامج التنمية المهنية للمعلمين ويطبق أساليبه.
- يعرف مفهوم الاحتياجات التدريبية ويحدد أنواعها ويستنتج طرقها.
- يحدد أدوات جمع البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية ويعرف أنواع التقارير ويطبق فنيات كتابة التقرير الجيد.

مصادر تمويل برنامج أساسيات التوجيه الفني:

يتم تمويل البرنامج من حصيلة دفع رسوم المتدربين مقابل الحصول على ذلك التدريب.

المدرسين:

يكونون من فئة منتقاه بحيث يمرون بدورات تدريبية تنقلهم ويتم انتقاء الكفاءات منهم، ويتم وضعهم تحت الاختبار فترة ويكون مطلوب منهم عدد معين من الساعات التدريبية، ثم بعد ذلك يتم اعتمادهم كمدرسين معتمدين من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين.

تعليق على برنامج أساسيات التوجيه الفني:

يرى الباحث أن هذا البرنامج به نقاط إيجابية كثيرة منها التعرف على أنماط التوجيه الفني والتعرف على مفهوم التخطيط لعملية التوجيه الفني والتعرف على الفرق بين مفهومي التقييم والتقويم، والتعرف على المفاهيم الخاصة بالتنمية المهنية ودوره فيها وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية المشاركة في خطط التحسين لمجالات المعلم والمتعلم والمنهج، وأن يدرك دوره في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في ممارسة عمله، وأن يعرف أنواع التقارير ويتمكن من فنياتها.

وحيث أن هذا البرنامج يشمل جميع فئات الموجهين من موجه وموجه أول وموجه عام، لذا يرى الباحث أن هذا البرنامج بحاجة إلى جلسات تدريبية تخص كل مستوى من المستويات الثلاث حيث أن لكل وظيفة سمات واختصاصات منفردة عن غيرها.

كما أنه من الأنسب عمل جلسات تدريبية تنشيطية في اللغات والحاسب الآلي لمواكبة المستجدات ولتنشيط المتدرب، وبما أن وظيفة الموجه ووظيفة جديدة على المعلم، لذا يرى

الباحث أنه يمكن استحداث وظيفة مؤقتة وهى وظيفة موجه مساعد أو موجه تحت التدريب وذلك لفترة عام يتم فيها تدريبه على ممارسة أدوار الموجه ولكن تحت التمرين بمسئوليات محدودة يتم فيها اكتساب خبرات توجيهية تثقله ويكون ذلك تحت إشراف الموجه الأول المختص بكل إدارة.

وأيضاً يفضل عمل جلسات تدريبية عن طبيعة وخصائص المرحلة الثانوية التى يتم التعامل معها بما يساعده فى تفهم نفسية وعقلية طلاب هذه المرحلة لما يتميزون به عن باقى مراحل التعليم الأخرى.

(٣) برنامج تطبيقات الإدارة التربوية لمديرى ووكلاء الإدارات التعليمية: (١)

الهدف العام للبرنامج: Goal

إكساب مديرى ووكلاء الإدارات التعليمية معارف ومهارات القيادة التربوية بما يمكنه من ممارسة عمله بكفاءة وفاعلية.

الأساليب والفنيات: Methods and Techniques

يتوقف نجاح برنامج التدريب فى تحقيق أهدافه على استخدام فنيات متعددة فى تنفيذه من أهمها: المحاضرة القصيرة والعروض التقديمية ، العصف الذهنى والمناقشة ، لعب الأدوار ، ورش العمل (الجلسات التدريبية) من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات ، التمرکز حول المشاركة وليس المدرب ، تطبيق أفكار التدريب.

مواد التدريب: Materials

قراءة إثرائية - أوراق عمل - عروض تقديمية Power point .

مدة البرنامج: ٢٤ ساعة.

الفئة المستهدفة من البرنامج: مدير إدارة تعليمية - وكيل إدارة تعليمية.

نظام تقييم البرنامج:

الدرجة الكلية للتقييم (١٠٠) درجة موزعة على النحو التالى:

(٢٠) درجة: على المواظبة فى الحضور والالتزام بالموعيد المحددة بواقع (٥) درجات لليوم

الواحد.

(١) الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠١٣): برنامج تطبيقات الإدارة التربوية لمديرى ووكلاء الإدارات التعليمية، دليل المتدرب، ص

(٢٠) درجة: على المشاركة الإيجابية والتفاعل مع المدربين بواقع (٥) درجات لليوم الواحد.
 (٢٠) درجة: إعداد مشروع سوف تكلف به كل مجموعة فى اليوم الأول ويتم مناقشته وتقييمه فى اليوم الأخير.

(٤٠) درجة: للاختبار النهائى فى اليوم الأخير.

درجة اجتياز البرنامج (٧٥) درجة على الأقل.

اليوم الأول: مهارات التخطيط الإستراتيجي

أهداف اليوم الأول:

بعد نهاية اليوم يصبح المتدرب قادرا على أن:

- يعرف مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي , ويفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي , ويحدد أهمية التخطيط الإستراتيجي.
- يطبق خطوات التخطيط الإستراتيجي , ويضع خطة استراتيجية لمعالجة إحدى الظواهر التعليمية.

مشروع إجتيار الدورة:

بعد التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي والخطوات العشر للتخطيط الإستراتيجي بالمشاركة مع أفراد مجموعتك ضع خطة استراتيجية لإدارتك التعليمية لمواجهة أحد المشكلات الآتية: التسرب من التعليم فى مرحلة التعليم الأساسى، والحد من ظاهرة الدروس الخصوصية، وضعف مستوى القراءة والكتابة ومهارات الحساب لتلاميذ التعليم الأساسى، والحد من غياب التلاميذ وعدم المواظبة فى الحضور إلى المدرسة، ومعوقات حصول المدارس على الاعتماد التربوى.

اليوم الثانى: مهارات القيادة التربوية

أهداف اليوم الثانى:

يتوقع بعد نهاية اليوم يصبح المتدرب قادرا على:

- التمييز بين الإدارة والقيادة وتحديد أركانها وخصائصها.
- التمييز بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية مع إجراء مقارنة بين القائد الإجرائى/ التبادلى (Transactional) والقائد التحولى (Transformational).
- تحديد المهارات الأساسية للقائد التربوى، وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة فى فعالية القائد.

- إدخال مخطط التغيير فى مؤسسته، والتعرف على الوصف الوظيفى لمدير إدارة تعليمية ووكيل إدارة تعليمية.

اليوم الثالث: إدارة الأزمات – إتخاذ القرار – الإتصال الفعال

أهداف اليوم الثالث:

- يتوقع بعد نهاية اليوم التدريبى أن يصبح المتدرب قادرا على أن:
- يعرف مفهوم الأزمة ويحدد أسبابها الرئيسية، وأنواعها، ويميز بين الأزمة والكارثة.
- يطبق طرق إدارة الأزمة، ويعرف مفهوم اتخاذ القرار السليم وخطواته، ويطبق خطواته.
- يعرف مفهوم الإتصال وأهدافه وأساليبه ومعوقاته وشروط الإتصال الجيد.

اليوم الرابع – أخلاقيات العمل

أهداف اليوم الرابع:

- يتوقع بنهاية اليوم التدريبى أن يصبح المتدرب قادرا على أن:
- يعرف مفهوم الوظيفة العامة ويحدد واجباتها وأخلاقيات الموظف المحمودة وأهمية أخلاق العمل.

التمويل:

يتم تمويل البرنامج من حصيلة دفع رسوم المتدربين مقابل الحصول على ذلك التدريب.

المدرسين:

يكونون من فئة منتقاه بحيث يمرون بدورات تدريبية تثقلهم ويتم انتقاء الكفاءات منهم، ويتم وضعهم تحت الاختبار فترة ويكون مطلوب منهم عدد معين من الساعات التدريبية، ثم بعد ذلك يتم اعتمادهم كمدرسين معتمدين من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين.

تعليق على برنامج تطبيقات الإدارة التربوية لمديرى ووكلاء الإدارات التعليمية:

يرى الباحث بأن هذا البرنامج به نقاط إيجابية كثيرة مثل أنه يعرف بطاقة الوصف الوظيفى لمدير إدارة تعليمية وكذلك الوصف الوظيفى لوكيل إدارة تعليمية، وبذلك فقد تلافى هذا البرنامج إهمال عمل وكيل المدرسة فى البرنامج الخاص بمهارات القيادة بمديرى المدارس، ويحدد مفهوم الأزمة وأنواعها وأسلوب إدارتها ويطبق الأخلاقيات المحمودة، ويحدد أهمية أخلاقيات العمل، ويدرك المراحل والاعتبارات اللازمة لإحداث التغيير واستخدامه لأسلوب العصف الذهنى والمناقشة، ويكاد يكون برنامج متكامل.

ويرى الباحث أن هذا البرنامج مفيد جداً ويمكن إدخال بعض الإضافات مثل جلسات على مهارات الكمبيوتر واللغة الإنجليزية.

تقويم البرامج التدريبية الثلاثة باستخدام نموذج كيرك باتريك:

المستوى الأول: رد الفعل: كيفية تفاعل المتدربين مع البرنامج أو بالأحرى ما هو مقياس رضا العميل وهل حضروا برنامج مدفوع الثمن أو حضروا برنامج داخلي يتطلب الوقت. فهم المستفيدون ورد فعلهم مهم في الموقف الذي يدفعون فيه، ورد فعلهم يقرر هل سيحضرون مرة أخرى أو يوصون بالبرنامج لعملاء آخرين من نفس المنظمة التابعين لها كالجامعات والمنظمات المحترفة، والاستشاريين الذين يتحكمون في هذه النوعية من البرامج، ويجب أن يكونوا واضعين في اعتبارهم رد فعل المشاركين في الأوضاع الداخلية والتعليقات على الآخرين عند عودة المشاركين لوظائفهم، فهذا له أثر كبير في مستقبل برامج التدريب والميزانيات. فضلا عن ذلك يجب أن يقاس رد فعل المشاركين في كل البرامج للوقوف على سببين هما: أولاً: تقييم المتدربين وردود فعلهم، وثانياً: أن يقيسوا مقدار ردود الفعل والحصول على مقترحات التحسين.^(١)

المستوى الثاني: التعلم: يعرف التعلم على أنه إلى أى مدى تغيرت اتجاهات المشاركين وتحسنت المعرفة أو ازدادت المهارة كنتيجة لحضور البرنامج، هذه هي الثلاثة أشياء التي ينجزها البرنامج التدريبي، فالبرامج تتعامل مع موضوعات كالتنوع في القوى العاملة الهادفة لتغيير الاتجاهات، والبرامج الفنية التي تهدف إلى تحسين المهارات، وبرامج موضوعات القيادة والدافعية والتواصل يمكن أن تهدف إلى ثلاثة أهداف ومن أجل تقييم التعلم يجب تحديد أهداف معينة، فبعض المتدربين يقولون أنه لن يحدث تعلم ما لم يتغير السلوك في المستويات الأربعة التي توصف في هذا الكتاب، فالتعلم يحدث عندما يحدث شئ أو أكثر من هذه الأشياء مثل تغير الاتجاهات وزيادة المعرفة وتحسين المهارة، فواحدة أو أكثر من هذه التغيرات يجب أن تحدث إذا ما حدث تغير في السلوك.^(٢)

المستوى الثالث: السلوك: إلى أى مدى تغير السلوك الوظيفي نتيجة للبرنامج وهذا هو الأكثر صعوبة في القياس وربما الأكثر أهمية، وإذا لم يطبق المتدربون ما تعلموه فسوف يفشل

(1) Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick (2008): Transferring Learning to Behavior, Using the Four Levels to Improve Performance, Berrett-Koehler Publisher, Inc., San Francisco, California, USA, P.5.

(2) Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick (2008): Evaluating Training Programs, the Four Levels, third edition, Berrett-Koehler Publisher, Inc., San Francisco, California, USA, P.22.

البرنامج حتى لو حدث التعلم، ومن ثم قياس تغير السلوك يعد ضرورياً ليس فقط لمعرفة أن السلوك قد تغير، ولكن أيضاً لتقرير الأسباب التي حالت دون حدوث التغير، فإنه ستكون مهمة مستحيلة أن نقيم كل البرامج في حالة التغير في السلوك ومن ثم ينبغي أخذ العينات.

المستوى الرابع: النتائج: يمكن تعريف النتائج على أنها النتائج النهائية التي حدثت بسبب حضور المشاركين البرنامج، ويمكن أن تشمل النتائج النهائية زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، وانخفاض التكاليف، وانخفاض التردد أو شدة الحوادث، وزيادة المبيعات وانخفاض دوران وارتفاع الأرباح، ومن المهم أن ندرك أن مثل هذه النتائج هي السبب في وجود بعض البرامج التدريبية، لذلك فإن الأهداف النهائية يجب ذكرها بهذه الشروط وتوضع هذه البرامج في اعتبارها على أساس طويل الأجل، على سبيل المثال: فإن أحد الأهداف الرئيسية للبرنامج الشعبى بشأن التنوع في القوى العاملة هي تغيير مواقف المشرفين والمديرين نحو الأقليات في الإدارات. نريد المشرفين لعلاج كل الناس إلى حد ما لا تظهر أى تمييز، إلخ، هذه ليست نتائج ملموسة يمكن قياسها مادياً.

وتقييم أثر التدريب محاط بمشكلات معقدة، لأنه ليس هناك ما يثبت علمياً أن زيادة الإنتاجية ترجع مباشرة إلى التدريب الإدارى، ومن الأسباب التي تعزى إلى ذلك أن سلوك المتدرب في موقع العمل يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، وتكوين المؤسسة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى كثير من العوامل الأخرى مما يؤدي إلى كون التدريب واحداً فقط من تلك العوامل المتغيرة، لذا فإنه من الصعب عزل أثر هذه العوامل عن أثر التدريب، وجميعها لها أثر على أداء المتدرب وكفاءة المؤسسة التي يعمل فيها. (١)

نتائج البحث:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة، منها ما يلي:

- ١- عدم ارتباط البرامج التدريبية بظروف المدرسة والمجتمع.
- ٢- ان البرامج التدريبية لا تشجع على توظيف كتابة البحوث.
- ٣- ان البرامج التدريبية لا تعدل النواحي السلوكية لدى المتدرب.
- ٤- ان البرامج التدريبية لا تساعد على ربط الاطر النظرية بالواقع.

(٣) سلامة عبد العظيم، عبد الوهاب شرقاوى (٢٠١٠): استراتيجية التدريب الفعال، دار نافع للطباعة، القاهرة، ص ٣٧٥.

- وفى ضوء ما سبق من نتائج توصل هذا البحث الى مجموعة من التوصيات للتغلب على نواحي القصور فى هذه البرامج، ومنها ما يلى:
- ١- العمل على وضع برامج تدريبية ترتبط بظروف المدرسة والبيئة المحيطة بها.
 - ٢- ضرورة اختيار الاماكن المناسبة والمجهزة بصورة تجذب المتدربين ،وذلك لمساعدتهم على المشاركة بفاعلية فى البرامج التدريبية.
 - ٣- الاستعانة بذوى التخصص فى العملية التدريبية، وكذلك الاعداد الجيد للمدربين ثقلم بصورة تناسب مهامهم .
 - ٤- ضرورة التاكيد على اهمية التنوع فى استخدام الاساليب التدريبية المختلفة

بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة:

- يقترح الباحث بعض البحوث والدراسات المستقبلية التى يمكن القيام بها من خلال نتائج هذا البحث والتي يمكن أن تفيد فى مجال الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، ومنها:
- ١- تصور مقترح لبرامج تدريب القيادات التعليمية فى مرحلة التعليم قبل الجامعى.
 - ٢- دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بالأكاديمية المهنية للمعلمين.
 - ٣- تصور مقترح لبرامج تدريب القيادات فى ضوء التميز الأوربي والأمريكى.

مراجع البحث

- (١) المعايير القومية للتعليم (٢٠٠٤): وثيقة معايير الإدارة المتميزة، مجلة التربية والتعليم، ع ٣١، ص ٢١.
- (٢) عيسى على (٢٠٠٧): بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٤)، ص ص ١٠٩ - ١١٠.
- (٣) دخيل الله حمد الصريصري، يوسف عارف (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية وطروحات خبرات، دار ابن حزم، مكتبة الملك فهد الوطنية، بيروت، لبنان، ص ٧٩.
- 4) Papanastasiou, Elena; Conway; Paulf: Multicultural Transformation Through LATTICCE, An Evaluation of a Model of Professional Development for Teachers, paper presented at the Annual Meeting of Comparative International Education Society, Washington, De, March, 14-17, 2001.
- (٥) أنوار فتح الله نانا (٢٠١٢): دراسة تقويمية للبرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية باستخدام نموذج كيرك باتريك، كلية التربية، جامعة بنها.
- 6) (3) Philip M. Podsakoff, (2014): Transformational Leader Behaviors Its Impact On Follower Satisfaction, Trust, Commitment, And Organizational Citizenship Behaviors, Indiana University Bloomington, United States.
- (٧) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٣): تقرير التنمية البشرية العام، بيروت، لبنان، ص ٣.
- (٨) مركز دراسات الوحدة العربية (١٩٩٥): مقدمة تقرير التنمية البشرية، بيروت، لبنان، ص ٥.
- (٩) أحلام محمد إبراهيم الفقعاوي (٢٠١١): تقويم برامج التربية العملية لإعداد معلم التعليم الأساسي بكليات التربية في جامعات قطاع غزة، كلية التربية، غزة، جامعة الأزهر، فلسطين، ص ٢٨.
- (١٠) نصر الله حنا (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، ص ٢٧٣.
- (١١) أحمد إبراهيم أحمد، وآخرون (٢٠١٥): التربية المقارنة ونظم التعليم من منظور اداري، دار الوفاء، الاسكندرية.

- ١٢) عبد الله بن مغرم الغمدى (٢٠٠٤): مخرجات التعليم الثانوى ومدى تلبياتها لمتطلبات سوق العمل فى المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، كلية المعلمين بالرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد الخامس، ع ٢، ص ١٣٩.
- ١٣) الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠١٣): برنامج مهارات القيادة لمديرى المدارس، دليل المدرب، ص ص ١ - ٥٦.
- ١٤) حسن عبد الباسط الجاويش (٢٠١٢): الأكاديمية المهنية للمعلمين، برنامج أساسيات التوجيه الفنى، ص ص ١ - ٧٣.
- ١٥) الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠١٣): برنامج تطبيقات الإدارة التربوية لمديرى ووكلاء الإدارات التعليمية، دليل المدرب، ص ص ١ - ١٥١.
- 16) Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick (2008): Transferring Learning to Behavior, Using the Four Levels to Improve Performance, Berrett-Koehler Publisher, Inc., San Francisco, California, USA, P.5.
- 17) Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick (2008): Evaluating Training Programs, the Four Levels, third edition , Berrett-Koehler Publisher, Inc., San Francisco, California, USA, P.22.
- ١٨) سلامة عبد العظيم، عبد الوهاب شرقاوى (٢٠١٠): استراتيجية التدريب الفعال، دار نافع للطباعة، القاهرة، ص ٣٧٥.

Research Summary

current research sought to achieve the following objectives: to identify the reality of the professional development of the leaderships of the general secondary education and various programs, and knowledge of the strengths and weaknesses of professional development programs for leaders of general secondary education, and the contribution of the results of the current research in out of some of the recommendations and proposals that can find solutions to many of the problems that impede the professional development of the leaderships of the general secondary education and reached the search to a set of important outcomes, including the following.

Not Linked to the circumstances of the school and community training programs, training programs do not encourage the recruitment of reviews of research, and that training programs did not modify the behavioral aspects of the trainee, and that training programs do not help to link the theoretical frameworks with reality in the light of the foregoing, the results of the findings of this research to a set of recommendations to overcome the deficiencies in these programs, including the following: Work to develop training programs linked to the conditions of the school and the surrounding environment, and the need for the selection of the appropriate places to attract trainees, to help them to participate effectively in the trt training programs, the use of specialization in the training process, as well as good preparation for trainers, and weight to suit their functions, and the need to emphasize the importance of diversity in the use of different training methods.