

تطوير تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية

د. محمد يوسف أبو جراد*

ABSTRACT

Development of Training of Educational Positions of Palestine Technical Colleges

The study aims to:

- Identify the modern trends of training of Educational positions (E.P.)
- Identify the Training Process at Palestine Technical Colleges (P.T.C.)
- Suggest some alternatives for the development of training process of the E.P. at P.T.C.

The study used the descriptive approach with the suitable tools of:

open meetings with some E.P. of P.T.C., and a questionnaire for the E.P. of P.T.C.

The most important results of the study are:

- The percent of cooperation of E.P. of P.T.C. in training programs is just 5%.
- Most of the E.P. of P.T.C. is looking for the participation in some special training programs.

The study suggested some alternatives for the development of the training process of E.P. of P.T.C. which will support that E.P. for the required development of P.T.C.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القيادات التعليمية.
- التعرف على عملية تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية من حيث الأساليب والبرامج ووسائل التقويم.

- وضع تصور مقترح لتطوير تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها عبارة عن المقابلات الشخصية المفتوحة مع بعض القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية، وكذلك استبانته موجه للقيادات التعليمية بهذه الكليات، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان من أهمها:

* وزارة التربية والتعليم العالي - غزة - فلسطين.

- نسبة المشاركين في برامج تدريبية من القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية كانت 5% فقط وهي نسبة متدنية جداً.
- الغالبية العظمى من القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية يتطلعون للمشاركة في برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم الإدارية.

وقد قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية ويشمل ذلك: تحديد أهداف برنامج التدريب، مدة البرنامج التدريبي، أساليب التدريب، مكان التدريب، موضوعات التدريب، تقييم التدريب. وأملت الدراسة أن يتم الأخذ بتوصياتها من قبل القائمين على كليات فلسطين التقنية من أجل رفعة هذه الكليات وتطورها وازدهارها لخدمة التعليم التقني في فلسطين.

مقدمة:

لقد تطورت الإدارة التعليمية في السنوات الماضية بشكل كبير لتتناسب مع الاحتياجات الإدارية اللازمة للمؤسسات التعليمية في ظل التطور الذي تشهده في شتى المجالات وأصبح الفكر الإداري متبنياً لمنطق القيادة بالمعنى الشامل بحيث تعمل على التوجيه والإرشاد وتقييم الأفراد والتفاهم المشترك بهدف تخطيط وتنمية الموارد البشرية لتحقيق رفع الكفاءة والتطور اللازم للمؤسسة التعليمية.

ولتحقيق ذلك فلا بد من التأكيد على أهمية التدريب بوصفه مدخلاً رئيسياً لتنمية القوى البشرية وبالتالي التنمية الإدارية المطلوبة للمؤسسة التعليمية، وتهدف عملية التدريب إلى زيادة صقل مهارات القائد الإداري من خلال برامج تدريبية متنوعة تلبي الاحتياجات الإدارية والمهارية والفنية اللازمة للقائد التعليمي، ويشمل التدريب للقيادات التعليمية البرامج التأهيلية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف العليا والبرامج التجديدية التي تعني بتزويد المدير بالمعلومات المتجددة المتعلقة بطبيعة العمل الإداري الذي يقوم به.

وهناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لنقل المعلومة إلى المتدرب كأسلوب سلة القرارات والمباريات الإدارية وأسلوب تنمية الحساسية، هذا إلى جانب أسلوب المحاضرة

والمناقشات وللتحقق من نجاح البرنامج التدريبي والتأكد من تحقيق الفاعلية المرجوة منه لا بد من تقييم البرنامج التدريبي باستخدام أحد الأساليب المعروفة لتقييم التدريب كأسلوب التكلفة والعائد^(٥).

مشكلة الدراسة :

" يُعد نقص المستوى القيادي من القوى البشرية ذات المهارات الممتازة والكفاية العالية من أهم المشكلات الرئيسية التي تعوق تسيير العمل الإداري." (1)

وبالنسبة للقيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية فبعد أن تم للباحث اللقاء مع بعضها، وكذلك الاطلاع على البرامج التدريبية المقدمة من حيث العدد والنوع وفئة المشاركين، تبين أن دراسة عملية تدريب القيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية تكشف عن العديد من جوانب القصور منها:

- انخفاض عدد البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات التعليمية.
 - يشارك البعض فيما يسمى بحلقات دراسية والتي يقوم بأدائها الاتحاد العربي للتعليم التقني بهدف إفادة البعض من خبرات البعض الآخر.
 - قصر مدة البرامج التدريبية فتكون مدة الدورة غير كافية لإكساب القيادات التعليمية المهارات الإدارية والفنية اللازمة لإدارة مؤسسات التعليم التقني.
 - لا تلبي البرامج التدريبية الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية وإنما تعتمد على فلسفات إدارية مختلفة لا تسمح بالإفادة منها.
 - غياب خصوصية الإدارة التعليمية في البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم العالي لكليات فلسطين التقنية، سواء في الداخل، أو التي يتم عقدها خارج فلسطين.
- مما سبق يتضح أن عملية تدريب القيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية تواجه صعوبات جمة أدت إلى انخفاض مستوى كفاءة القيادات حالياً، فهذه القيادات تحتاج إلى التدريب اللازم لتمكين من القيام بالمهام المنوطة بها والتطوير الإداري المطلوب لكليات فلسطين التقنية.
- وبذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

(٥) مصطفى صادق: استخدام أسلوب التكلفة/ العائد في قياس العائد من التدريب، مجلة الإدارة ، العدد الرابع، القاهرة 1991.

(1) المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة العاشرة ، القاهرة 1983، ص 52.

كيف يمكن تطوير تدريب القيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أهم الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القيادات التعليمية؟
2. ما الأساليب والبرامج المستخدمة لتدريب القيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية؟
3. ما الوسائل المستخدمة لتقويم برامج تدريب القيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية؟
4. ما البدائل المقترحة لتطوير تدريب القيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القيادات التعليمية.
2. التعرف إلى عملية تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية من حيث الأساليب والبرامج ووسائل التقويم.
3. وضع تصور مقترح لتطوير تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في:

1. تأتي الدراسة في مرحلة إعادة تقييم شاملة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تقوم الوزارة بإعادة دراسة هيكلية الوزارة، وترتيب المراكز الإدارية في مختلف مؤسساتها، وذلك بناء على توجيهات الإصلاح الإداري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.
 2. تأتي الدراسة تلبية لتوصيات المؤتمرات التربوية الإدارية التي تتبادى بتطوير تدريب القيادات التعليمية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، ويذكر من هذه المؤتمرات المؤتمر السنوي الثاني حول إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، والذي عقد من قبل جمعية التربية المقارنة والإدارة التعليمية بالقاهرة عام 1994، وكذلك مؤتمر اليونسكو حول التعليم والتدريب في المجال التقني والمهني للقرن الحادي والعشرين، والذي عقد عام 2002 بالتعاون مع منظمة العمل الدولية.
- وكليات فلسطين التقنية بحاجة ماسة إلى تدريب القيادات التعليمية فيها لتحقيق التطور المنشود لنظام التعليم التقني في فلسطين.

حدود الدراسة: تقتصر حدود الدراسة على:

- الحدود الجغرافية: الضفة الغربية ومحافظات قطاع غزة .
- الحدود الزمنية: تم أداء الدراسة في بداية العام الدراسي 2005/2004م.
- الحدود الموضوعية: أسس وأساليب وإجراءات تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.

- الحدود البشرية: تم تحديد القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية في المراكز التالية:
عميد الكلية، نواب العميد، رؤساء الأقسام الأكاديمية، ورؤساء الأقسام الإدارية.

مصطلحات الدراسة:

1 - كليات فلسطين التقنية: هي كليات تقنية تتبع إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مدة الدراسة فيها سنتان يتم فيها تخريج فنيين متخصصين في المجالات التقنية المختلفة، عددها خمس كليات هي:⁽¹⁾

كلية فلسطين التقنية	-	رام الله
كلية فلسطين التقنية	-	طولكرم
كلية فلسطين التقنية	-	الخليل
كلية فلسطين التقنية	-	دير البلح
كلية العلوم والتكنولوجيا	-	خان يونس

2 - التطوير: يقصد بالتطوير أنه نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو المجتمع نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية، وهو يعنى تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة معينة أو لقدرة أو لمهارة، ويعتمد النمو على مراحل متنوعة تستخدم في التعبير عنها عن مستوى النمو الذي يصل إليه المجتمع.⁽²⁾

3 - التدريب: هو إعداد الفرد للاستخدام أو الترقى في فرع من فروع النشاط ومساعدته في الاستفادة من قدرته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا.⁽³⁾

(1) منشورات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

(2) Carter V. Good: Dictionary of Education, New York, McGraw Hill Book Company, 1973, P.177

(3) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة 1980، ص268.

ويعرف التدريب أيضاً بأنه العملية التي تمكن العامل أياً كان مستواه من الحصول على خبرات كافية للقيام بالعمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر، أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل، وهذا يتأتى عن طريق تزويده بالمعارف المناسبة وتنمية العادات والمهارات اللازمة للتفكير والعمل.⁽¹⁾

دراسات سابقة:

1. تطوير اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في ج.م.ع. في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا.
- توضيح الصورة المتميزة لقائد المستقبل والكفايات التي يجب أن يتمتع بها لمواجهة تحديات العصر.
- التعرف على اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعة في مصر.
- وضع تطور مقترح كنموذج يمكن الأخذ به لتطوير سياسة اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في ج.م.ع. وذلك في ضوء مفاهيم الإدارة التربوية الحديثة.
- وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي، وأسفرت عن عدة نتائج كان من أهمها:
- معايير اختيار القيادات العليا غير كافية لاختيار القائد التعليمي المستقبلي،
- عدم مواكبة مؤهلات المرشح ومطالب الوظيفة القيادية للقائد التعليمي، وبصفة خاصة للمرشحين من خارج المؤسسة التعليمية.
- لا يوجد بوزارة التربية والتعليم بنك معلومات عن القيادات المرقبة يمكن الرجوع إليه في حالات خلو المنصب القيادي فجأة.

2. تطوير أداء القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الاتحادية في الإمارات⁽³⁾

(1) Dale B.Beach: The Management of People at work, New York, the McMellon Company 1965, P316

(2) إيمان هلال: مرجع السابق

(3) قاسم جميل، عبد الرحيم شاهين: تطوير أداء القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الاتحادية في الإمارات، مجلة شؤون اجتماعية، العدد الخامس والأربعون، السنة الثانية عشر، الإمارات العربية المتحدة، 1995.

تركزت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن تطوير أداء القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الاتحادية بدولة الإمارات؟
وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى أداء القيادات الإدارية العليا وتقويمه وتحديد أسباب تدني الإنتاجية، واقتراح الحلول المناسبة لها.
- كشف النقاب عن الدور الايجابي لبرامج التدريب وآثرها في وضع إنتاجية الإدارة.
- التعرف على العلاقات الداخلية بين المستويات الإدارية وتحديد أسباب التدني في مستوى الأداء وتحليل وتفسير هذه الأسباب ومن ثم اقتراح أساليب التصدي لهذه المشكلات بقصد التطوير.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و أسفرت عن مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- افتقاد عملية التدريب الفعال في تطوير أداء القيادات الإدارية العليا.
 - افتقاد برامج التدريب إلى الدراسات الميدانية " أو التدريب الميداني" للقيادات الإدارية العليا وجعله في مرتبة مساوية للتدريب النظري الأكاديمي
 - افتقاد برامج التدريب إلى الاحتياجات التدريبية اللازمة للقيادات الإدارية العليا.
- 3. تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر⁽¹⁾**

تركزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في دولة قطر في ضوء مفاهيم الإدارة التربوية الحديثة؟

وهدفت الدراسة إلى تقويم النظام الحالي لتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بدولة

قطر ، واتبعت الدراسة أسلوب تحليل النظم، وأسفرت عن عدة نتائج كان من أهمها:

- محدودية البرامج المقدمة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر.
- قلة الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية.
- الاعتماد على نسبة الحضور بالدرجة الأولى كوسيلة من وسائل تقييم البرامج التدريبية.
- ضعف أساليب تقويم برامج التدريب بصفة عامة.

(1) حصة محمد صادق: تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر،

رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة 1990م.

4. نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية (1)

تركزت مشكلة الدراسة حول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- كيف يمكن تطوير سياسات اختيار وتعيين وتدريب الأفراد اللازمين للعمل في الوظائف الإدارية التربوية؟
- ما الأجهزة الرسمية المسؤولة عن التدريب لتلك القيادات؟ ، وهدفت الدراسة إلى:
 - إلقاء الضوء على حاجة نظم التربية في البلاد العربية إلى مخطط لتطوير إعداد رجال الإدارة المدرسية.
 - وصف الوضع الراهن في نظم إعداد رجال الإدارة المدرسية في البلاد العربية.
 - مناقشة مدى حاجة البلاد العربية إلى تنمية نظم وطرق وبرامج أعداد رجال الإدارة المدرسية.
 - عرض لأهم المفاهيم والأفكار المفيدة في إعداد رجال الإدارة المدرسية مثل: مفهوم الأبعاد الثلاثة، ومفهوم المهارات الثلاثة، ثم مفهوم الكفاءة.
- وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت عن مجموعة من النتائج كان من أهمها:
 - لا توجد في البلاد العربية سياسات واضحة لاختيار وتعيين وتدريب الأفراد اللازمين للوظائف الإدارية التعليمية.
 - إن بعض برامج التدريب التي تقدم لمرشح وظائف الإدارة التعليمية أثناء الخدمة تُعد بدائية من حيث الشكل والمضمون.

5. العناصر الرئيسية لنظام فعال للتدريب (2)

تركزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف يمكن تطوير برامج التدريب بما يحقق جودة التعليم؟
- وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط وبرامج التدريب المستخدمة في تطوير أداء القادة الإداريين في المنظمة التعليمية وبما يحقق في النهاية ارتفاع جودة التعليم.
- واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت عن مجموعة من النتائج كان من أهمها:

(1) محمد أحمد محمد حسن: نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية، مجلة العلوم التربوية جامعة الملك عبد العزيز، الرياض 1989.

(2) Joy M, Sedlik & Others (Ed.) "Key Elements to an Effective Training System: In Training & Development Journal, Vol. (34), No. (7) Jul. 1980,

- أن نظام التدريب يعتمد على برامج تعليمية تدريبية تبين تحليل متطلبات الوظيفة ثم تحديد البرنامج التدريبي الذي يتناسب واحتياجات الوظيفة المطلوبة.
 - أن التدريب وبرامجه يحتاج إلى نظام للتقويم لقياس مدى تحقيق الأهداف من برامج التدريب والمتدربين في البرنامج.
 - أن نظام التدريب المتكامل يتضمن نقل المهارات من الحالة النظرية إلى الواقع العملي.
 - أن برامج التدريب تعتمد على تقنيات حديثة في تدريب القيادات التعليمية.
 - أن لكل وظيفة برنامج تدريبي يتناسب واحتياجات الوظيفة ومتطلباتها.
- ومما سبق فإن الدراسات السابقة أكدت للباحث أهمية دراسة تطوير تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية، ويلاحظ على الدراسات السابقة أنها:
- أظهرت في نتائجها وتوصياتها أن عملية تدريب القيادات التعليمية تعاني من عدم إتباع أسس وأساليب وإجراءات تلي حاجة هذه الفئة.
 - أظهرت بعض الدراسات أنه بالرغم من تطبيق أسس محددة لعملية التدريب إلا أنها مازالت تواجه العديد من المعوقات.
 - أشارت إلى أن برامج التدريب المقدمة للقيادات التعليمية لا تلي احتياجات القائد التعليمي الفعال، فالبرامج التدريبية بشكل عام لا تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.
 - أظهرت أيضاً أنه لا تتم مواكبة التغيرات العالمية في المعايير الخاصة ببرامج تدريب القيادات التعليمية.
- وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث إجراءات ونتائجها وتوصياتها وكذلك في بلورة مشكلة الدراسة وفي تحديد منهجها وإعداد أدواتها.
- وأخيراً، فإن الدراسة الحالية جاءت لتركز على عملية تطوير تدريب قيادات كليات فلسطين التقنية، وتعد هذه الدراسة الأولى بالنسبة لكليات فلسطين التقنية وذلك في حدود علم الباحث.

الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القيادات التعليمية:

يُعد التدريب عملية أساسية لإعداد القيادات للحاضر والمستقبل حيث يسعى إلى تنمية المهارات وتوظيف القدرات بما يتناسب واحتياجات الوظيفة القيادية ويجب مراعاة الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب حيث سيتم التطرق إلى أهمية التدريب ، التدريب كنظام مفتوح ،

مدخل الكفايات في مجال التدريب، والمهارات الأساسية اللازمة للقادة التربويين وكذلك أهداف برامج تدريب القيادات التعليمية.

أولاً: أهمية التدريب:

يلعب التدريب دوراً رئيسياً في تنمية القوى البشرية حيث يؤدي إلى إحداث تغييرات في الأفراد الجاري تدريبهم من ناحية معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم مما يجعلهم صالحين ولائقين لشغل وظائفهم وأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية⁽¹⁾

فالتدريب في المجال القيادي يعني مجموعة الأساليب التي تدرّب عليها الشخص المرشح للقيادة لاستخدامها في التأثير على الأفراد في المواقف المختلفة أو للسيطرة عليهم ولكنه وظيفة تنظيمية هدفها الارتفاع بمستوى الكفاءة القيادية والإدارية وكفاءة الأداء.⁽²⁾

فالتدريب هو الحلقة المكتملة للاختيار في خطة تنمية الموارد البشرية بغرض تصويب وتعديل وتطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد ومجمل معارفه ومهاراته ، بحيث تجعله يستجيب مع المواقف المختلفة ويتعامل معها.⁽³⁾

ويُعد التدريب نشاطاً مستمراً لتزويد القيادات التعليمية بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تحسين الأداء للوصول إلى كفاءة أعلى في المهام الموكلة إليهم، ويؤدي ذلك إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

أهداف التدريب الفعال:

- يهدف التدريب للقيادات التعليمية العليا إلى العديد من الأمور منها:
- تنمية قدرة القائد على الاستعداد لمواجهة المشكلات.
- تأهيل القائد التعليمي لقبول التغيير والتعامل معه داخل المؤسسة وخارجها.
- إعطاء فرصة للكشف عن الفجوات التي تظهر في القائد الذي تم اختياره ومتطلبات الوظيفة القيادية داخل المؤسسة التعليمية.

(1) فاروق حلمي منصور: سياسات التعليم والتدريب وسوق العمل في ج.م.ع. مجلة الإدارة ، المجلد

الخامس والعشرون، العدد الأول، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، يوليو 1992، ص23

(2) محمد فؤاد مهنا : سياسة الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم التنظيم والإدارة ، دار

النهضة العربية، القاهرة 1978م، ص114

(3) على السلمي: إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب القاهرة 1992 ، ص 261

- تأهيل القائد التعليمي لتلبية الاحتياجات الخاصة بتطوير الوظائف داخل المؤسسة التعليمية بما يتوافق مع التغيرات العالمية.
- تمكين القائد من القدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية لتوظيفها في مجال العمل سواء الإداري أو التعليمي⁽¹⁾
- تنمية المهارات المتعددة.
- تحسين الإعداد لتولي الوظيفة.
- استخدام الوقت الأمثل لتحفيز القدرات لدى القائد التعليمي.
- مساعدة القادة في تنمية طاقاتهم وقدراتهم وإخراج أفضل ما لديهم من مهارات.⁽²⁾
- وبصفة عامة يمكن أن يكون التدريب بهدف علاج قصور في الأداء القيادي.
- اتجاه أو مدخل آخر للتدريب فهو يهدف للنمو المستمر للقيادة التربوية فكرياً ووظيفياً ، فقد أصبح من الأهداف العالمية للتدريب هو تنمية وتطوير المهارات عبر ثقافات متعددة بمعنى تدريب على لغات مختلفة وأهداف اقتصادية عالمية وبيئية.⁽³⁾

ثانياً : التدريب كنظام مفتوح

التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.⁽⁴⁾ ويتكون التدريب كنظام مفتوح من العناصر التالية:

(أ) المدخلات :

1. مدخلات بشرية:

وتتمثل في المدربين والمتدربين والمقصود بالمتدربين في هذا البحث هم القيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية.

(1)Milton R, Desigssing , Competence – Based Training: London , Kega Page , 1991, p.65

(2) Armstrong: the New Manager's Handbook, op, cit, p.119.

(3) De.Cenzs Robluns : Human Resource Management op,cit.p.260.

(4) ضياء الدين زاهر : "تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار" إطار تخطيطي مقترح ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، المجلد السادس عشر ، 1990 ، ص 462.

2. مدخلات غير بشرية :

وتتمثل في الأموال التي تنفق في التدريب والأجهزة والوسائل المستخدمة ، والقاعات والمقاعد وغيرها من المستلزمات التي يستفاد منها في عملية التدريب.

3. المعلومات والطرق والأساليب:

وتشمل الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والمتدربون والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في التدريب كما تشمل أيضا معلومات عن المؤسسة التعليمية مثل: هيكلها التنظيمي ومشكلاتها وأوضاعها المادية والأساليب الإدارية التي تمارس بها ، وتشمل كذلك معلومات عامة من البيئة السياسية والاقتصادية والتكنولوجيا التي تحيط بالتدريب، وكذلك مدخلات ثقافية عن التخصصات العلمية التي تقوم على أساسها أهداف البرنامج التدريبي⁽¹⁾.

(ب) العمليات:

عمليات تحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة التدريب عبارة عن ثلاث عمليات هي:

1. عمليات تحضيرية للبرنامج التدريبي:

ويتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية ، فتصميم البرنامج التدريبي المناسب للقيادات التعليمية العليا ويتضمن هذا التصميم توضيح أهداف البرنامج وتحديد محتواه وأساليب التدريب والمدربين والمتدربين مع تدبير تكاليف البرنامج وتحديد مكانه وأفق الزماني ككل.

2. عمليات التنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي :

وتتم بعد توفير كل مستلزمات البرنامج التدريبي المادية والبشرية والمعنوية ، حيث يحدث التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

3. عمليات المتابعة والتقييم:

وهي تتم بالتوازي مع العمليتين السابقتين (التحضيرية والتنفيذية) للتأكد من حسن سير البرنامج وفقا للخطة المقررة ، ويتم خلالها تحليل الإختلالات والأخطاء الحادثة والتنبيه إليها.

جـ. المخرجات:

وهي المحصلة النهائية لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة ومدخلاتها وعموما هناك مجموعتان من المخرجات هما:

(1) ضياء الدين زاهر : تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار ، مرجع سابق ، ص 479.

1. **مخرجات إنتاجية** ، وتتمثل في النتائج الملموسة لعمل المنظومة وهي تتمثل هنا في النمو السلوكي والشخصي الذي يحدث للمتدربين والمدربين من حيث اكتسابهم مزيداً من الخبرة والمعلومات ودقة في الأداء ، ومهارات جديدة ، تعديل سلوك ، علاقات جديدة ، حل مشكلات. كذلك في النواتج والعوائد غير المباشرة المؤثرة على الاقتصاد والثقافة والقيم في المجتمع.
 2. **مخرجات وجدانية** ، وتتمثل في الأثر غير المحسوس لعمل النظام ، وهنا قد يتمثل النشاط الناتج في المشاعر أو ردود الأفعال الناتجة عن مدخلات المنظومة.
 - د. **التغذية الراجعة** : وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي وتقويم آثاره لمعرفة مدى فاعليته في تحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁾
- وشكل (1) يبين التدريب الإداري كنظام مفتوح ، كما يبين عناصره ، ومنه يتبين لنا أن الطرق والأساليب التدريبية تمثل أحد المدخلات في نظام التدريب الإداري ، كما يمكن عدّها نظاماً فرعياً (Subsystem) يرتبط مع غيره من الأنظمة الفرعية ، وتقوم بينها جميعاً علاقات تبادلية.

(1) G.L. Immegart and F.J. Pilecki, An Introduction to systems for the Educational Administration, Mass Addison – Werley Publishing Company, 1973, P.88



شكل (1) يبين التدريب كنظام مفتوح كما يبين عناصره وموقع الأساليب التدريبية فيه.

المصدر: ضياء الدين زاهر: تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار، إطار تخطيطي مقترح، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، المجلد السادس عشر، 1990 ص 482

ثالثاً: مدخل الكفايات في مجال التدريب:

لقد تعددت تعريفات الكفاية ، إلا أن هذه التعريفات مع كثرتها تكاد تتقارب في نظرتها للكفاية فيعرفها جورج ووليم (GEORGE & WILLIAM) بأنها "مجموعة من المعارف ، والمهارات ، والاتجاهات والقيم التي يتوقع أن يكتسبها المتدرب مستقبلاً بعد إنتهائه من فترة الإعداد والتدريب، وقد صيغت هذه الكفايات على شكل أهداف سلوكية"⁽¹⁾

(1) George E. Dickson & William Wiersma : Aconcern for Competent Effective Teacher. Toledo, Ohio, The center for Educational Research and services, college of Educational Research and services, college of Education, The university of Tieds, May 1989, P.14

ويعرفها ماك أشان (MC ASHAN) بأنها "مهمة تعليمية خاصة ينبغي أن تكتسب من قبل المتعلم بحيث تظهر نتائج التعليم المكونة من: المعرفة والمهارات والقدرات التي تصبح جزءا من المتعلم عندما ينجزها" (1) .

ويتميز مدخل الكفايات في التدريب بالعديد من الخصائص أهمها:

1. تحديد ووضوح أهداف البرنامج التدريبي .
2. إشراك المدرب والمتدرب في تحديد الأهداف ومحتوى وأساليب التدريب والتقييم .
3. إعطاء المتدرب الوقت الكافي لتحقيق الكفاية المطلوبة .
4. تنوع أساليب التدريب المختلفة : التدريس المصغر ، التعليم الذاتي ، التعليم المبرمج ، حل المشكلات وغيرها ، بحيث تتيح هذه الأساليب مجالا واسعا لمراعاة الفروق الفردية لدى المتدربين .
5. الاعتماد على التعليم الفردي والتعليم الذاتي وكذلك التقييم الذاتي لمدى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي .
6. يشتمل البرنامج على التغذية الراجعة التي تساعد المدرب على تعديل مسارات البرنامج بما يتلائم وحاجات المتدرب.(2)

رابعا: المهارات الأساسية اللازمة للقيادات التعليمية:

- لابد من تحديد المهارات الأساسية اللازمة للقيادات التعليمية لتحقيق ما يهدف له البرنامج التدريبي الخاص بهم، ويمكن تحديد المهارات الأساسية فيما يلي:
- 1 - إجادة التخطيط الإستراتيجي، ويلزم لذلك النظر والتفكير دائما واستطلاع ملامح المستقبل وان يكون واقعا في تقييمة لما تستطيع المؤسسة التعليمية أن تقوم به من خلال خطة إستراتيجية لتلك المؤسسة .
 - 2 - يجب أن يكتسب القادة قدرات تصميم وأساليب ونظم الإدارة طبقا للإطارات الإستراتيجية الموضوعية، فمثلا يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية مرتبطا بإستراتيجية التعليم، وعليه نجد أن نظم الرقابة والمتابعة تحقق الأهداف النهائية للتعليم، كما أن نظم

(1)Mc Ashan : Competency – Based Education and Behviorel objectives, New Jersey , Education Technology . Publication , 1979 , p.50

(2) Stanly Elam : Performance – Based Teacher Education: what is the state of arts? Washington D.C. A. Acte 1975 , P.6.

وإدارة الموارد البشرية ونظم التعليم بصفة عامة كلها من المفروض أن تخدم وتدعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة التعليمية.

3- يجب أن يكتسب القائد التعليمي مهارات التنظيم وأن يكون منظماً، فيقوم بتنفيذ إستراتيجيات الموضوع ويطبقها، كما يحدد الأدوار للأفراد، ويقيم النجاحات المحققة، ويكسبهم مهارات التحفيز، كما يجب أن يفهم الجوانب السلوكية للأفراد وجماعات العمل في المؤسسة وكيفية العمل من خلال الأفراد ومعهم.

ويأخذ الجانب الإداري في أعمال الإدارة وقتاً كبيراً من أعمال القيادات التعليمية، إلا أن هذا الجانب في الممارسة الإدارية يجب أن يكون مرتبطاً بتنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية⁽¹⁾

خامساً: أهداف برامج تدريب القيادات التعليمية (2)

يمكن أن يستهدف برنامج تدريب القيادات التعليمية ما يلي:

- تطوير قدرات المديرين الحاليين ، وتأهيلهم لوظائفهم الحالية والمستقبلية.
- توافر حد أدنى من المعارف الإدارية لمبادئ الإدارة والقياسات المالية، والتحليلات الإحصائية ، والمحاسبة والتدفقات النقدية ، وبحوث التسويق .
- تنمية مهارات وقدرات المدير على الاتجاهات والأساليب الحديثة في التخطيط والرقابة وزيادة مهارات الاتصال والقيادة.
- ترسيخ فهمهم لأهداف التعليم على الأصعدة المحلية والقومية والإنسانية كافة، ثم تمكينهم من المعلومات والمهارات والخبرات المنصلة بالتعليم العام إدارياً وفنياً وتربوياً.
- تعميق فكرتهم عن الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم ونظم العمل والرقابة بها.
- إجادة المهارات السلوكية في مجالات القيادة والتحفيز والتفاوض وفي إدارة الاجتماعات والاستماع والتقييم والتنظيم وفهم الأمور العامة.
- التمرس على الرؤيا الواسعة النطاق والمتغيرات البيئية الخارجية والمتغيرات الداخلية (العمل، التنظيمات ، المجتمع ، العلاقات الحكومية) والقدرة على التحليق ورؤية المساحة

(1) فؤاد القاضي : تصميم البرامج التدريبية لرجال الإدارة العليا ، مجلة التنمية الإدارية ، السنة 12 ، العدد 46 ، إبريل، 1990، ص50.

(2) إيمان هلال : مرجع سابق ، ص99.

المحيطة ومنطقة الخلاف، ويشمل ذلك مهارات تشخيص العوالم غير الواضحة والمؤثرة على القرار وتقدير النتائج الثانوية للقرارات.

- الإلمام بالثقافات المختلفة لتمكنه من مساندة أحدث نظم التعليم في العالم وعقد الاتفاقيات التي تعود على المؤسسات التعليمية بالمنفعة لصالح الطلبة.
- اكتساب أكثر من لغة، تحدثاً، وكتابة، حتى يتمكن من حضور المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة دولياً في مجال الإدارة التعليمية والتربية.
- إجادة استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل شبكة الإنترنت والكمبيوتر والفاكس لتمكنه من سرعة اتخاذ القرارات والإطلاع على كل ما هو جديد في العالم والإلمام بالتغيرات العالمية.

تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم مناقشة البرامج التدريبية التي تم إنجازها في كليات فلسطين التقنية وكيفية اختيار المرشحين وتقييم البرامج وذلك بعد تحديد المسميات الوظيفية للقيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.

أولاً: تحديد المسميات الوظيفية للقيادات التعليمية:

بناء على الهياكل التنظيمية المعمول بها في كليات فلسطين التقنية فإن القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية تتمثل في المراكز التالية:

عميد الكلية ، نائب العميد للشؤون الأكاديمية ، نائب العميد للشؤون الإدارية ، رئيس القسم الأكاديمي ، رئيس القسم الإداري.

ثانياً: البرامج التدريبية للقيادات التعليمية:

بناء على وثائق البرامج التدريبية في كليات فلسطين التقنية فإن البرامج التدريبية التي عقدت للقيادات التعليمية فيها خلال الفترة من 2001م - 2004م هي :

1. الحلقة الدراسية العربية في إدارة المراكز الاستشارية وتقييم وتطوير المعهد المنتج ، عقدت في بغداد في الفترة الواقعة بين 23 و 2001/12/26م بواسطة الإتحاد العربي للتعليم التقني.

2. الحلقة الدراسية العربية في اقتصاديات التعليم التقني ، عقدت في الأردن في الفترة ما بين 8/30 و 2003/9/4م بواسطة الإتحاد العربي للتعليم التقني.

3. دورة تدريبية في إدارة مؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني ، عقدت في جمهورية مصر العربية في الفترة ما بين 6/10 - 2004/9/10م بواسطة GTZ مؤسسة التدريب الفني الألمانية.

ويلاحظ أن عدد البرامج التدريبية في أربع سنوات هو ثلاثة برامج فقط منها اثنان عبارة عن حلقات دراسة لا يمكن عدّها تدريباً للقيادات التعليمية وإنما حلقات نقاش تتم فيها الإفادة من خبرات الآخرين والاطلاع على التطور الذي يحدث في مؤسسات التعليم التقني المشاركة، وواحدة فقط دورة تدريبية في الإدارة التربوية لمؤسسات التعليم التقني. وذلك يؤكد القصور في مجال التدريب للقيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية.

كما يلاحظ أن هذه الحلقات والدورات قد عقدت خارج فلسطين وشارك فيها بعض القيادات التعليمية الفلسطينية أما في داخل فلسطين فلم يحدث أي دورة تدريبية لهذه القيادات في الحدود الزمنية للدراسة.

إجراءات الدراسة:

فيما سبق تمت معالجة الإطار النظري للدراسة، وكذلك الإطلاع على عملية تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية، ونصل الآن إلى إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل: منهج الدراسة وأدواتها، اختيار عينة الدراسة ووصفها، تطبيق الاستبانة وتفرغها، والمعالجة الإحصائية.

أولاً: منهج الدراسة وأدواتها:

لما كانت هذه الدراسة تستهدف تطوير تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية فإن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها لأنه يهدف إلى وصف وتحليل الواقع والتعرف على العوامل المؤثرة فيه إيجاباً وسلباً. واستخدمت الدراسة الأدوات التي تناسب هذا المنهج وهي المقابلات الشخصية والاستبانة، وقد اعتمدت الدراسة في بناء الأدوات على البحوث والدراسات السابقة في مجال تدريب القيادات، وقد اتبعت الدراسة الخطوات التالية في إعداد أدوات البحث:

1. المقالات الشخصية، حيث تم عمل مقابلات مفتوحة مع بعض القيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية للتعرف على عملية التدريب لهذه القيادات والمعوقات التي تواجهها ، وقد كان ذلك عاملاً مساعداً للباحث في صياغة استبانة الدراسة.

2. الاستبانة، حيث حدد الباحث الهدف الأساسي من الاستبانة الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه، واستعان الباحث كذلك بالإطار النظري للدراسة ونتائج استبانات بعض الدراسات السابقة بهدف تحقيق التكامل والترابط بين الإطار النظري والميداني للدراسة . وبعد أن توفّر للباحث قدر مناسب من المعلومات والحقائق التي تساعد في بناء الاستبانة شرع الباحث في صياغتها مراعيًا ما يلي:

- صياغة العبارات بأسلوب سهل وبسيط حتى يسهل فهمها أثناء الإجابة عليها.
 - الابتعاد عن العبارات أو الكلمات التي تحمل أكثر من معني.
 - أن تعكس الوضع الحقيقي لعملية تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.
- وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على السادة المحكمين وبعض القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية واتفقت آراؤهم على صلاحية الاستبانة للتطبيق (ملحق رقم 1 يبين الاستبانة في صورتها النهائية).

ثانياً: اختيار عينة الدراسة ووصفها:

تم عدّها الدراسة هي كل المجتمع الأصلي وذلك لإنخفاض العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، وبالرجوع إلى ما سبق حول تحديد القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية التي يبلغ عددها خمس كليات وهي:

كلية فلسطين التقنية - طولكرم

كلية فلسطين التقنية - رام الله

كلية فلسطين التقنية - الخليل

كلية فلسطين التقنية - دير البلح

كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس

وبحسب الهيكل التنظيمي لهذه الكليات، والموضح في شكل (2) فإن العينة تكون كما في جدول(1):

(جدول 1) عينة الدراسة

العدد	الوظيفة
5	عميد
10	نائب عميد
75	رئيس قسم
90	المجموع

أي أن مجموع أفراد العينة وهو نفسه المجتمع الأصلي للدراسة قد بلغ (90) من أفراد القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.

ثالثاً: تطبيق الاستبانة وتفريغها:

تم تطبيق الاستبانة على العاملين في كليات فلسطين التقنية الخمسة وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2005/2004.

تم توزيع عدد (90) نسخة من الاستبانة على أفراد العينة، تم الحصول على عدد (63) بعد تعبئة الاستبانة من أفراد العينة وكان جميعها صالحا وبشكل صحيح أي أن عدد الاستبانات الصالحة يمثل نسبة 70% من المجتمع الأصلي.

رابعاً: المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث طريقة حساب التكرارات المقابلة لكل محور في كل بند من بنود الاستبانة ثم حساب النسبة المئوية، حيث أنها الطريقة المناسبة للمعالجة الإحصائية لاستبانته هذه الدراسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية لتطوير تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية حسب الإجراءات السابقة فقد تم تحليل البنود المختلفة للاستبانة، وفيما يلي العرض والتحليل الكامل لذلك.

الجزء الأول من الاستبانة وهو عبارة عن سؤال للتأكد من مدى مشاركة القيادات التعليمية في برامج تدريبية وكانت النتيجة كما في جدول (2)

جدول (2)

مشاركة القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية في برامج تدريبية

النسبة	التكرار	الإجابة
5%	3	نعم
95%	60	لا
100%	63	المجموع

ويتضح من الجدول أن 95% من القيادات التعليمية لم تشارك في برامج تدريبية بينما تمت المشاركة من قبل 5% فقط، ويدل ذلك على قصور عملية التدريب للقيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.

وبالنسبة للجزء الثاني من الاستبانة حول برنامج تدريب مقترح للقيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية فإن جدول رقم (3) يبين التكرارات ودرجة الأهمية لكل بند من بنود الاستبانة حيث:

أولاً: أهداف البرنامج التدريبي:

من جدول رقم (3) نلاحظ أن نسبة 80% فما فوق من أفراد العينة أعطوا درجة (مهم جداً) لبنود الأهداف ويدل ذلك على:

1. من أهم الأهداف التي يجب أن يركز عليها البرنامج التدريبي هو مواكبة التطورات المحلية والعالمية في مجال الإدارة التعليمية حتى نحقق التقدم المنشود.
2. إن نسبة 100% وافقت على عد أن المهارات الإدارية من أهم متطلبات الوظيفة القيادية في كليات فلسطين التقنية.
3. نسبة 92% من أفراد العينة وافقت على أن تركز أهداف البرنامج التدريبي المقترح على إعداد قائد تعليمي ينهض بالتعليم في كليات فلسطين التقنية لمستوى الجودة المطلوبة عالمياً.
4. بخصوص عرض نماذج مختلفة لنظم الإدارة التعليمية في الدول المتقدمة فإن نسبة 79% أشارت إلى موافقتها على هذا الهدف بدرجة (مهم جداً) ونسبة 10% بدرجة (مهم) حيث تتم الاستفادة من عرض تلك النماذج مع مراعاة الفروق بين الدول المختلفة في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والدينية، وأعطت نسبة 5% درجة (غير مهم) ولعل ذلك يرجع إلى قناعة هذه الفئة بعدم صلاحية النظم التعليمية في الدول المتقدمة لكليات فلسطين التقنية بنفس الأسلوب والأداء.

ثانياً: مدة البرنامج التدريبي:

وافق أفراد العينة على أن تكون مدة البرنامج التدريبي من شهرين إلى أربعة أشهر حيث كانت نسبة الذين أعطوا درجة مهم جداً 82.5% ودرجة مهم 17.5%، ويدل ذلك على إدراك أفراد العينة بأن هذه المدة كافية لتساعد المتدرب على اكتساب الكم اللازم من المعلومات والمهارات الإدارية للقيادة التعليمية.

ثالثاً: أساليب التدريب:

إن نسبة 87.3% من إجمالي أفراد العينة وافقت علي تنوع أساليب التدريب بدرجة (مهم جدا) ونسبة 12.7% وافقت أيضا بدرجة (مهم)، وذلك لأن تنوع أساليب التدريب يمكن المتدرب من اكتساب المهارة المطلوبة ويساهم مساهمة رئيسية في الحقيقة الهدف من البرنامج التدريبي.

جدول (3)

التكرار ودرجة الأهمية لموضوعات الاستبانه

الموضوع	مهم جدا		مهم		غير مهم	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أولاً: أهداف البرنامج التدريب 1 - مواكبة التطورات المحلية والعالمية	60	95.2%	3	4.8%	-	-
2-إكساب القيادات التعليمية المهارات الإدارية اللازمة في مجال التعليم وبشكل خاص لمؤسسات التعليم التقني.	63	100%	-	-	-	-
3-إعداد قيادات تعليمية تنهض بالكليات لمستوى الجودة المطلوبة عالمياً.	58	92.1%	5	7.9%	-	-
4- عرض نماذج مختلفة لمنظم الإدارة التعليمية في Iالدول المتقدمة.	50	79.3%	10	15.9%	3	4.8%
ثانياً: مدة البرنامج التدريبي من شهرين إلى أربعة أشهر	52	82.5%	11	17.5%	-	-
ثالثاً: أساليب التدريب استخدام الأساليب التدريبية المختلفة التي تحقق أهداف التدريب ، مثل المحاكاة ، التدريب المصغر ، تدريب المجموعات.	55	87.3%	8	12.7%	-	-
رابعاً: مكان التدريب توفير مركز خاص للتدريب في الوزارة ويكون مجهزاً بكل ما يلزم لأداء البرامج التدريبية المختلفة.	57	90.5%	6	9.5%	-	-
خامساً: موضوعات التدريب 1 - تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها	60	95.5%	3	4.5%	-	-
2- ربط الأطر النظرية بالواقع والإمكانات المتاحة	58	92.1%	5	7.9%	-	-

-	-	%6.4	4	%93.6	59	3- التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية
-	-	%12.7	8	%87.3	55	4- التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية
%3.1	2	%15.9	10	%81	51	5- التنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها
-	-	%9.5	6	%90.5	57	6- توفير المناخ الإداري المناسب للمؤسسة التعليمية
-	-	%6.4	4	%93.6	59	7- كيفية اتخاذ القرار التربوي الرشيد
-	-	%7.9	5	%92.1	58	8- أساليب التقويم المناسبة للأفراد وطبيعة العمل
-	-	%4.3	9	%85.7	54	9- الاهتمام بالتدريب المستمر والتدريب الذاتي.
-	-	%11.1	7	%88.9	56	10- التدريب على استخدام التكنولوجيا الإدارية في المؤسسة التعليمية
		%3.2	2	%96.8	61	سادساً: تقويم برنامج التدريب قبل بدء البرنامج وأثناء تقديم البرنامج وبعد انتهاء البرنامج.

رابعاً: مكان التدريب:

وافقت نسبة 90.5% من أفراد العينة على درجة (مهم جداً) لتوفير مركز خاص للتدريب في الوزارة ويكون مجهزاً بكل ما يلزم لأداء البرامج التدريبية المختلفة ، بينما وافقت نسبة 9.5% من أفراد العينة على ذلك بدرجة (مهم)، ولعل ذلك يرجع إلى فناعة الفئة بالتدريب خارج البلاد للإفادة من خبرات الآخرين .

خامساً: موضوعات البرنامج التدريبي:

كانت درجة الموافقة على موضوعات البرنامج التدريبي بنسبة أكثر من (80%) وبدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الموضوعات المذكورة هي موضوعات مهمة جداً لتدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية .

1. تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها.
2. ربط الأطر النظرية بالواقع والإمكانيات المتاحة.
3. التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية.
4. التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية.

5. التنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
6. توفير المناخ الإداري المناسب للمؤسسة التعليمية.
7. كيفية اتخاذ القرار التربوي الرشيد.
8. أساليب التقويم المناسبة للأفراد وطبيعة العمل.
9. الاهتمام بالتدريب المستمر والتدريب الذاتي.
10. التدريب على استخدام التكنولوجيا الإدارية في المؤسسة التعليمية.

سادساً: تقويم برنامج التدريب:

إن نسبة 96.8% من أفراد العينة وافقت بدرجة مهم جداً ونسبة 3.5% بدرجة مهم على أن تتم عملية التقويم للبرامج التدريبية قبل وأثناء البرنامج التدريبي؛ ولعل ذلك يرجع إلى الأهمية الكبرى لعملية التقويم لقياس تحقيق أهداف البرنامج التدريبي للقيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.

النتائج والتوصيات:

أولاً : النتائج :

- أسفرت الدراسة عن عدة نتائج تتعلق بعملية تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية، ومن أهم هذه النتائج ما يلي:
1. عدم الاهتمام بتدريب القيادات التعليمية، حيث كانت نسبة الذين شاركوا في برامج تدريبية من أفراد عينة الدراسة هي 5% فقط، وكما ذكر في الإطار النظري حيث أنه خلال أربعة سنوات تم عقد دورة تدريبية واحدة للقيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.
 2. وافقت نسبة أكثر من 80% من أفراد عينة الدراسة على البرنامج التدريبي المقترح.
 3. الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يتطلعون إلى المشاركة في برامج تدريبية للقيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.
 4. أكد أفراد العينة على ضرورة إنشاء مركز للتدريب في الدورة لعقد البرامج التدريبية المختلفة ومتابعة إفادة القيادات التعليمية.
- ومما سبق تتضح ضرورة تطوير عملية تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.

ثانياً: التوصيات :

توصي الدراسة بأن تتم إعادة النظر في عملية تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية ، وتضع الدراسة بناء على نتائجها تصوراً يهدف إلى تطوير التدريب في هذه الكليات ليتميز قادتها بالكفاءة المطلوبة لتطويرها حتى تؤدي دورها المطلوب لخدمة المجتمع الفلسطيني. التصور المقترح لتطوير تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية عبارة عن طرح برنامج تدريبي لتلك القيادات يراعى فيه ما يلي:

أولاً: تحديد أهداف برنامج التدريب وتشمل:

1. مواكبة التطورات المحلية والعالمية.
2. إكساب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية المهارات الإدارية اللازمة في مجال التعليم التقني.
3. إعداد قيادات تعليمية تهض بالكليات لمستوى الجودة المطلوبة عالمياً.
4. عرض نماذج مختلفة لنظم الإدارة التعليمية في الدول المتقدمة.
5. تنمية مهارات التفاوض وعقد الاتفاقيات التعليمية.
6. تعديل سلوك وتحسين الأداء الفردي.
7. تنمية روح العمل كفريق للقيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية.

ثانياً: مدة البرنامج التدريبي:

توصي الدراسة بأن تكون مدة البرنامج التدريبي من شهرين إلى أربعة أشهر وهي مدة كافية للقيادات التعليمية لإكتساب مهارات إدارية وتنمية المهارات الفنية التخصصية والإلمام بالتغيرات المحلية والعالمية والتعامل معها.

ثالثاً: أساليب التدريب:

إن السمة الرئيسية في تصميم أساليب التدريب هي ضرورة أن تكفل المشاركة الإيجابية للمتدرب والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي، لذلك فالاعتماد على المحاضرات النظرية يعد نقطة ضعف في البرنامج التدريبي، فهناك وسائل أخرى مثل: ورش العمل، أسلوب حل المشكلات، تدريب المجموعات، المحاكاة، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، أسلوب سلة القرارات، المباراة الإدارية، أسلوب التعليم المبرمج.

رابعاً: مكان التدريب:

توصي الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بصفتها مسؤولة عن كليات فلسطين التقنية بالعمل على توفير مركز خاص للتدريب ويكون مجهزاً بكل ما يلزم لأداء البرامج التدريبية المختلفة.

خامساً: موضوعات التدريب:

القيادات التعليمية بحاجة إلى التدريب على:

1. **المهارات الشخصية:** ومنها المبادرة والبصيرة المستقبلية والإبداع والتجديد والابتكار ، الذكاء وضبط النفس . فالقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين .
2. **المهارات الفنية:** وتتوقف تنمية هذه المهارات بدرجة كبيرة على قناعة القائد بمبدأ التعلم الذاتي ، فينبغي زيادة مهاراته الإدارية باستمرار ، فيجب أن يجيد القائد التعليمي معالجة المواقف المتعلقة بالعمل ومنها تخطيط العملية التعليمية ، وضع نظام جيد للاتصالات ، تفويض السلطة ، توزيع الواجبات والمهام واختيار البدائل وغير ذلك .
3. **المهارات الإدراكية:** القائد التعليمي المستقبلي بحاجة إلى اكتساب مهارة الشعور بالمشكلات ووضع حلول لها وكذلك ابتكار الأفكار الجديدة .

وتوصي الدراسة أيضاً أن تشتمل موضوعات التدريب على التالي:

1. تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها .
2. ربط الأطر النظرية بالواقع والإمكانيات المتاحة .
3. التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية .
4. التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية .
5. التنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها .
6. توفير المناخ الإداري المناسب للمؤسسة التعليمية .
7. كيفية اتخاذ القرار التربوي الرشيد .
8. أساليب التقويم المناسبة للأفراد وطبيعة العمل .
9. الاهتمام بالتدريب المستمر والتدريب الذاتي .
10. التدريب على استخدام التكنولوجيا الإدارية في المؤسسة التعليمية .

سادساً: تقويم التدريب:

توصي الدراسة بأن تتم عملية التقويم لبرامج التدريب قبل وأثناء وبعد أداء البرنامج التدريب ليساهم ذلك في تحقيق الهدف من البرنامج التدريبي.

سابعاً: يمكن زيادة فاعلية التصور المقترح من خلال:

1. تحفيز القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية على حضور البرامج التدريبية وذلك من خلال منح المتدرب شهادة تأهيل للمراكز الإدارية بالإضافة إلى مكافأة مالية مناسبة.
2. التأكيد على المتابعة الميدانية لكل متدرب بعد التدريب لفترة زمنية للتأكد من اكتساب المهارات المطلوبة.
3. التأكيد على أهمية التنوع في استخدام الأساليب التدريبية المختلفة مثل: استخدام الحاسب الآلي وأسلوب تمثيل الأدوار، الحلقات النقاشية ودراسة الحالة وورش العمل.
4. استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المتدرب في تلقي المعلومات بسرعة وسهولة مما يؤدي إلى اكتساب المهارات المختلفة ذات العلاقة.
5. زيادة الاهتمام -محتوى البرنامج التدريبي للقيادات التعليمية في كليات فلسطين التقنية - بالمهارات الإدارية المتمثلة في التخطيط للمؤسسة التعليمية والتنسيق والتوجيه وتفويض السلطات وإعداد الموازنة واتخاذ القرارات.
6. استخدام مداخل جديدة ومتنوعة في تصميم وتنفيذ برامج تدريب القيادات التعليمية بكليات فلسطين التقنية مثل التدريب القائم على الكفايات وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
7. العمل على زيادة الوعي بأهمية التدريب لدى القيادات الحالية والمستقبلية في كليات فلسطين التقنية.

وأخيراً تأمل هذه الدراسة أن يتم الأخذ بتوصياتها من قبل المسؤولين عن كليات فلسطين التقنية من أجل رفع مستوى قياداتها الحالية والمستقبلية فتزيد كفاءتها وتؤدي دورها المنشود في تخريج الجيل الواعد اللازم لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة وعاصمتها القدس الشريف.

دراسات مستقبلية:

1. الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية.
2. تمويل التعليم التقني في فلسطين.
3. تكوين قادة الشباب والرياضة في فلسطين في ضوء متطلبات قطاع الشباب الفلسطيني.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية :**

1. إيمان هلال (1998م): تطور اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في ج.م.ع. في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
2. المجالس القومية المتخصصة (1983م): تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة العاشرة ، القاهرة.
3. حصة محمد صادق (1990م): تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
4. ضياء الدين زاهر (1990م): تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار ، إطار تخطيطي مقترح ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، المجلد السادس عشر، القاهرة.
5. علي السلمي (1992م): إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب، القاهرة.
6. علي السلمي (1994م): النشاط التدريب الفعال ، مجلة الإدارة، العدد الثامن، القاهرة.
7. فاروق حلمي منصور (1992م): سياسات التعليم والتدريب وسوق العمل في ج.م.ع. ، مجلة الإدارة، المجلد 25 ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
8. فؤاد القاضي (1990م): تصميم البرامج التدريبية لرجال الإدارة العليا، مجلة التنمية الإدارية، العدد 46 ، القاهرة.
9. قاسم جميل قاسم، عبد الرحيم شاهين (1995م): تطوير أداء القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الاتحادية في الإمارات، مجلة شئون اجتماعية، العدد 45 ، الإمارات العربية المتحدة.
10. محمد أحمد حسن (1989م): نحو مخطط الإعداد للقيادات الإدارية التربوية ، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض.
11. محمد فؤاد مهنا (1978م): سياسة الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم التنظيم والإدارة ، دار النهضة العربية، القاهرة.
12. مصطفى صادق (1991): استخدام أسلوب التكلفة/العائد في قياس العائد من التدريب، مجلة الإدارة ، العدد الرابع، القاهرة.

13. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الدليل الإحصائي للعام 2003 – 2004.
14. وزارة التربية والتعليم العالي (2003م): منشورات الوزارة – الهيكل التنظيمي لكليات فلسطين التقنية ، فلسطين.
15. وزارة التربية والتعليم العالي (1995م): النظام الأساسي لكليات فلسطين التقنية ، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. 16- Carter V. Good (1973) : Dictionary of Education, New York, Mc. Grow Hill Company, P.177
2. 17- Dale B. Beach (1965): The Management of People at Work, New Youk, Mcmellon Company, P.316
3. 18- George E. Dickson & W. Wriersman : (1989) A concern for Competent Effective Teachers , Toledo , ohio , The Center For Educational Research and Services , University of Tides.
- 19- G. L. Immigrant and F.J.Pilecki (1973): An Introduction to systems for the Educational Administration, Mass Addison-Werley Publishing Company.
4. 20- Joy M. Sedlik & others (1980) : Key Elements to an Effective Training System, Training and Development Journal, Vol.34,.
5. 21- Mc, Ashan Competency – Based Education and Behaviorel objectives, New Jersey, Eduction Technology Publication 1979.
6. Milton R. Dessigssing (1991) : Competence – Based Training, London, Kegan Page.
7. Stanly Elam (1975) : Performance – Based Teacher Education , what is the state of arts? Washington D.C. Acte P.6.