

التدريب لمديري مدارس

الحلقة الثانية ومساعدتهم من التعليم الأساسي بسلطنة عمان

إعداد الباحث: خميس بن صالح الشيببي

مستخلص من رساله لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية

(تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم)

تحت إشراف

د. منى شعبان عثمان

أ. د. يوسف عبد المعطى مصطفى

أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

بكلية التربية - جامعة الفيوم

بكلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة الدراسة:

تولي سلطنة عُمان اهتماماً خاصاً بتطوير العملية التعليمية، وتطوير القدرات الإدارية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى ومساعدتهم، وذلك بالاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مختلف المجالات الفنية التي تعنى بتطوير المنظومة التعليمية الإدارية وتطوير المناهج والتقويم التربوي وتقنية المعلومات والبرامج التعليمية وغيرها.

فبناء الإنسان العُماني يعد الركيزة الأساسية التي قامت بها ولأجلها التنمية الشاملة في السلطنة، حيث أكد السلطان قابوس منذ بداية نهضة بلاده على أن المواطن العُماني هدف التنمية وغايتها. كما أن توجه السلطنة الصريح نحو الجودة والفعالية يعد موضوع هام يتصدر جدول الإصلاح ، فأجندة الإصلاح الخاصة بتعزيز الإنتاجية تتطلب الانتباه

إلى (التدريس الفعال، المناهج الملائمة، وهيكل إدارى فعال). فحسن استخدام الموارد البشرية وتنمية قدراتها الإدارية يرتبط بجودة العملية التعليمية والكفاءة فى أداءها^(١).

ومن ثم كان التدريب امراً لا بد منه لتطوير الكوادر البشرية وتنمية قدراتها الإدارية باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز وذلك من خلال التدريب

وتتفق أدبيات الإدارة التربوية فى العصر الحديث على أن وظيفة مدير المدرسة ومساعديه ذات طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من وظائف القيادات الإدارية فى المؤسسات غير المدرسية للعديد من الأسباب، كالسرعة فى إصدار القرارات فى المواقف المختلفة، والتعامل مع مواقف يكتنفها الغموض بسبب كثرة ما يحيط بها من متغيرات، وللحاجة الملحة إلى مهارة فى التعاون والتعامل الفعال مع المجتمع المدرسى الذى يضم المعلمين والتلاميذ والمناهج والعاملين، وكذا أولياء الأمور وسائر من يعمل فى المدرسة^(٢)

والجدير بالذكر أن نجاح المدير ومساعديه فى تلك المهام يتوقف على مشاركة الجهاز الإدارى له فى تحسين العملية التعليمية والتربوية فى مدرسته، والارتقاء بمستوى الأداء المهنى، ورفع فعاليتهم أثناء الخدمة، لانهم أهم الركائز التى يتوقف عليها نجاح المدرسة فى تحقيق الأهداف المناطة بها، وإرتباطه الوثيق بتحسين مخرجات التعليم.

لذا تعد دراسة وبحث أنواع التدريب المقدم لتنمية القدرات الإدارية لمديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى ومساعديهم بسلطنه عمان من القضايا الهامة والمطروحة الآن فى مستويات عديدة سواء أكاديمية أو إدارية عليا، وقد تأتى ذلك فى

(1) رؤية عمان للتنمية البشرية ٢٠٢٠

(٢) طارق عبد الحميد البدرى، اساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان

٢٠٠٢، ص ١٠٣.

ضوء العديد من المتغيرات التي طرأت على المجتمع العماني وحاجته الماسة الى إعادة تقييم وتحليل أدوار التدريب المتعددة التي تتعلق ليس فقط بمديري المرحلة المتوسطة وإنما ايضا بمختلف القيادات الإدارية التي تشكل إطار الحركة التعليمية بأكملها في سلطنة عمان.

فمديري المدرسة ومساعديه هو المسئول عن توجيه المدرسة إدارياً وفنياً، وله دور كبير في وضع إستراتيجيات تطوير المعلم والارتقاء به. إلا أن تطوير نوعية التعليم في المدارس لن يتم إلا من خلال تطوير الموارد البشرية العاملة بها، ومستوى التدريب المقدم لها، فلا بد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بشكل مستمر ومتجدد، ولإدارة المدرسية الدور البارز في مثل ذلك.⁽¹⁾

مشكلة الدراسة:

بالرغم من كل الجهود التي تبذلها سلطنة عمان في عمليات التجديد والإصلاح التعليمي، فانه يصعب القول أنها أصبحت أداة تربوية عصرية، مما يقتضى أعاده النظر في التدريب المقدم لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى ومساعدتهم، ودراسة جوانب المشكله دراسة علمية يتم على أساسها إعادة التخطيط وتطوير التدريب وأشكاله وأنماطه كجزء لا يتجزأ من تطوير الإدارة التعليمية بأكملها.

فعمليات التنمية البشرية لكوادر الحلقة المتوسطة بسلطنة عمان مازال يشوبها اوجه من القصور، وهذا ما دعا الى طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

١- ما هي أساليب وبرامج التدريب المتبعة لرفع قدرات ومهارات مديري مدارس التعليم الأساسي من الحلقة الثانية ومساعدتهم ؟

(1) رؤية عمان للتنمية البشرية ٢٠٢٠

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أن التنمية البشرية وتدريب الكوادر القيادية ومنهم مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى ومساعدتهم بسلطنه عمان يحتل مكانه هامة فى منظومة تطوير التعليم، مما يستوجب إعادة النظر فى تأهيل وإعداد وتجويد وتحسين الاداء الامر الذى ينعكس على تطوير العمليات التعليمية بجوانبها المختلفة، وتكمن أهمية الدراسة فيما يلى:

١- الاهتمام باستخدام أساليب تدريب علمية متطورة لتساعد الإدارات التعليمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى على المنافسة على المستوى المحلى والإقليمى والدولى.

٢- يساعد هذا البحث فى وضع مقترحات خاصة بالتدريب لتنمية قدرات ومهارات مديري مدارس الحلقة الثانية ومساعدتهم من التعليم الاساسى بسلطنه عمان.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على واقع تنمية القدرات الإدارية لمديري مدارس الحلقة الثانية ومساعدتهم من التعليم الأساسى بسلطنه عمان، وأساليب وبرامج التدريب التى تجرى لهم فى السنوات الأخيرة.
- وضع مقترحات خاصة بالتدريب لتنمية قدرات ومهارات مديري مدارس الحلقة الثانية ومساعدتهم من التعليم الاساسى بسلطنه عمان.

منهج الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي، الذى يهتم بدراسة الواقع، لملائمة هذا المنهج لطبيعة ونوعية هذه الدراسة، فهذا المنهج يمكن من دراسة الظاهرة كما هى فى الواقع، ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق، بل يهتم

بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، بغية التوصل الى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من اجل تطويرها وتحسينها.

أدوات الدراسة:

أدوات أكاديمية تضمنت الدراسات والأبحاث الأكاديمية والندوات وكذلك الدوريات، بالإضافة الى الكتب العلمية العربية والأجنبية ومواقع علمية على الشبكة الدولية للمعلومات. كما تم الاعتماد على أدوات أساسية لجمع البيانات و تتضمن الإحصائيات والتقارير المنشورة وغير المنشورة عن التنمية البشرية بسلطنة عمان من وزارة التربية والتعليم ومديريات التعليم ومكاتب التدريب المركزية واللامركزية، فضلاً عن بيانات التعليم والتدريب بدول مجلس التعاون الخليجي.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة منطلقاً مهماً للدراسة الحالية، وذلك بالاطلاع على الجوانب التي عالجتها، والاستفادة من توصيات الباحثين فيها.

- خليفة عبد الله العويهان ٢٠٠٤^(١)

بعنوان: " تطوير برامج تدريب نظار المدارس فى دولة الكويت "

هدفت الدراسة الى تطوير برامج تدريب نظار المدارس فى دولة الكويت من خلال رصد الواقع من خلال تطبيق الاستبيان للوقوف على المعوقات والتحديات التى تحول دون تحقيق التطوير .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات منها ما يلى:

- القصور فى موضوعات التدريب خاصة الجوانب الادارية منها

(١) خليفة عبد الله العويهان، تطوير برامج تدريب نظار المدارس فى دولة الكويت. ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

- إغفال الجوانب التشريعية والقانونية التى تنظم اللوائح والأعمال داخل المدارس، وعدم وجود معايير واحدة لعمليات التقويم الذى يعقب التدريب

واوصت الدراسة

- بضرورة تضمين البرامج التدريبية أساليب الاشراف التربوى والقواعد الادارية اللازمة للنظار، وتنويع اساليب التدريب، وتوفير دليل للمتدربين.

- صالح على العبرى ٢٠٠٥^(١)

بعنوان "تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بسلطنه عمان".

هدفت الدراسة الى تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بسلطنه عمان وتحديد المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية التى تواجه المجتمع العمانى وانعكاساتها على التعليم والتدريب. وكان من أهم نتائج الدراسة انه لا يوجد برامج للتنمية المهنية الموجهه للقيادات التربوية مرتبطة بالإعداد للوظيفة الحالية ١٠٠%، كما أن الأساليب التقليديه هى الشائعة فى تدريب القيادات الإدارية التربوية.

(١) صالح على العبرى، تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بسلطنه عمان، رساله دكتوراة غير منشورة، قسم الدراسات التربوية بمعهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة ٢٠٠٥

• دراسة محمد محمد حسن الحبشى ٢٠٠٣ (١)

بعنوان: " الدور التربوى للمدرسة كوحدة تدريبيه وتقييمية فى ضوء الأهداف الموضوعه وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة "

هدفت الدراسة بإلقاء الضوء على الأهداف الواجب مراعاتها فى مجالات التدريب والتقييم للعمل المدرسى، وتحديد المتطلبات الواجب توفرها لتحقيق المدرسة لدورها التربوى فى مجال التدريب والتقييم، وتوضيح المعوقات التى تحول دون ذلك.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج من أهمها:

- عدم وجود مقر دائم لوحدة التدريب والتقييم داخل المدرسة
- عدم توافر الامكانات المادية
- عدم جدية المتدربين وغياب التخطيط للتدريب
- افتقار بعض مسؤولى وحدات التدريب الى المهارات والخبرات الخاصة بعمليات التدريب.

• كمال خليل يونس ٢٠٠٤ (٢)

بعنوان: " الأحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فى الضفة الغربية "

(١) محمد محمد حسن الحبشى، الدور التربوى للمدرسة كوحدة تدريبيه وتقييمية فى ضوء الأهداف الموضوعه وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة، المركز القومى للبحوث التربويه والتنمية، القاهرة ٢٠٠٣.

(٢) كمال خليل يونس، الأحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فى الضفة الغربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بالصفة الغربية، والأحتياجات اللازمة لتطوير هذا الاداء من وجه نظر المديرين انفسهم عن طريق استطلاع آرائهم.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات منها ما يلي:

- ضرورة تهيئة الاجواء المناسبة لمديري المدارس والاجهزة الحديثة لتلقى التدريب، وتصنيف المتدربين وفق مؤهلاتهم وخبراتهم، واشراك المتدربين فى وضع أهداف ومحتوى البرامج التدريبية التى يتلقونها، واختيارهم الاسلوب الامثل لذلك
- مطر سالم سعيد الشمري ٢٠٠٤^(١)

بعنوان: " التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. دكتورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

هدفت الدراسة الى وصف وتقييم واقع التنمية المهنية للقيادات التربوية بقطر لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية لتلك التجربة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات منها ما يلي:

- تضائل دور مراكز التدريب وقلة الكفاءات التربوية بها، وقصور فى متابعة المتدربين بعد الانتهاء من برامج التدريب وعدم تحديد أهداف واضحة ومحددة للتدريب اثناء الخدمة

وأوصت الدراسة بضرورة تأييد الإدارة العليا لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة فى التعليم، وتوفير المناخ المناسب لوحدات ضمان الجودة لتأدية عملها فى وضع

(١) مطر سالم سعيد الشمري، التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، دكتورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

معايير ومراقبة عمليات وبناء مسارات منظمة للمساهمة فى التجديد والابداع والابتكار.

• الهام فاروق على محمد ٢٠٠٨^(١)

بعنوان: " تطوير برامج تدريب القيادات الإدارية فى التعليم قبل الجامعى بالمملكة العربية السعودية فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة " تطبيقا على محافظة الاحساء.

هدفت الدراسة الى التعرف على فلسفة تدريب القيادات الادارية بالتعليم قبل الجامعى بالمملكة العربية السعودية من حيث الأهداف والاهمية والوظائف والاساليب لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التى ترنو اليها المملكة فى مؤسساتها التعليمية.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات منها ما يلى:

- اقتصار أساليب التدريب على المحاضرات والبرامج التدريبية التقليدية
- عدم مراعاة الحاجات التدريبية الحقيقية للمتدربين اثناء وضع برامج التدريب
- عدم تحقق الاهداف التى وضع من اجلها التدريب

لذا اوضحت الدراسة ضرورة التواصل مع كليات اعداد القادة بالمملكة، ونشر ثقافة التدريب واهميته، لتطوير سلوك المتدربين لتحقيق الأهداف، مع تأكيدها على تنويع وتطوير اساليب التدريب بالمملكة.

(١) الهام فاروق على محمد، تطوير برامج تدريب القيادات الإدارية فى التعليم قبل الجامعى بالمملكة العربية السعودية فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة " تطبيقا على محافظة الاحساء، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، العدد ١١، الجزء الأول، ابريل ٢٠٠٨.

• سامية على الحميدى ٢٠٠٨ (١)

بعنوان: "فاعلية برامج تدريب اثناء الخدمة لمعلمات مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى سلطنة عمان".

هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمات مدارس الحلقة الأولى، واستخدمت الدراسة اداة الإستبيان التى طبقت على ١٤٠ معلمة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات منها ما يلى:

• إقتصار البرامج التدريبية على الأساليب التقليدية.

• الوقت المخصص لبرامج التدريب غير كاف

• مدة التدريب لا تتناسب ومحتوى المادة التدريبية

• احمد بن عطا الله الحمدان ٢٠٠٨ (٢)

بعنوان: "التدريب الإدارى لمديرى المدارس فى ضوء إحتياجاتهم التدريبية".

هدفت الدراسة الى تحديد الإحتياجات التدريبية لمديرى مدارس التعليم العام بمدينه ينبع الصناعية والتعرف على أثر متغير المرحلة الدراسية وعدد سنوات الخبرة وطبيعة العمل الإدارى وعدد الدوات التدريبية لتحديد الإحتياجات التدريبية من وجه نظر مديرى المدارس ووكلاء التعليم فى مدينه ينبع.

(١) سامية على الحميدى، فاعلية برامج تدريب اثناء الخدمة لمعلمات مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى سلطنة عمان، ماجستير غير منشورة، قسم البحوث والدراسات التربوية بمعهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة ٢٠٠٨.

(٢) احمد بن عطا الله الحمدان، التدريب الإدارى لمديرى المدارس فى ضوء إحتياجاتهم التدريبية، دراسة تحليلية من وجه نظر مديرى المدارس ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية، ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى ٢٠٠٨.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات منها ما يلي:

من أهم الإحتياجات التدريبية لإدارة المدرسة بفاعلية:

- إدارة الوقت، وإتقان مهارات التطوير الذاتى، والإلمام بالإتجاهات الحديثة فى التعليم
- القدرة على تحفيز العاملين، وتحفيز عمليات التعلم المستمر.
- دراسة Mary Frances ٢٠٠١^(١)

بعنوان: " تدريب مديرى المستقبل على كيقية بناء الفريق"

هدفت الدراسة للتعرف على مدى الأهتمام بأسلوب فريق العمل فى برامج مدرء المدارس الثانوية، وتركيزها على استخدام اسلوب فريق العمل واهميته فى المدارس الأمريكية.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

ضرورة الأهتمام بأسلوب فريق العمل فى برامج إعداد مديري المدارس أن يشارك فيها السلطات التعليمية المحلية والكلبات المحيطة بالمدارس

- دراسة ولاية تنسى Tennessee ٢٠٠١^(٢).

بعنوان: " معايير رخصة المديرين فى مجال التعليم فى ولاية تنسى"

1) Frances ,Mary and Wilton L.Baber ,Teaching Prospective Principals how to build A team, Principals Leadership (high School Ed).Vol. 2, No. 4, Dec.2001.

2) Tennessee State Board Of Education ; Tennessee Educational Administrator Licensure Standars,2001.

هدفت الدراسة للتعرف على وضع حد أدنى للكفايات المطلوبة من مديري المدارس لكي يمارسون مهنتهم بكفاءة وفعالية، وبناء على ذلك يتم منحهم رخصة إدارة مدارس التعليم العام. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

يوجد ستة كفايات رئيسية يتبعها مجموعة من العبارات الاجرائية توجه أهدافها مباشرة لخدمة طلاب المدرسة والسعى لنجاحهم فى التعلم والإفادة من المدرسة فى أقصى درجة، وهذه المعايير هي:

- الحصول على تأييد المجتمع، فعلى مدير المدرسة أن يكون قادراً على التأثير بالمجتمع المحيط بالمدرسة وذلك من خلال:
- وضع هدف محدد للمدرسة، وتطوير رسالتها، والاستراتيجيات لتحقيق الاهداف
- القدرة على توصيل رسالة المدرسة ومتابعتها وتقييمها.
- التركيز على الثقافات المدرسية والبرامج البناءة
- تطوير التعليم باستخدام المعرفة الانسانية والنظريات التعليمية والتكنولوجيا.
- القدرة على التعامل مع العائلات وأعضاء المجتمع ومصالح الحى
- احترام الاخلاقيات المتنوعة.
- دراسة Mary Frances ٢٠٠١^(١)

بعنوان: " تدريب مديري المستقبل على كيفية بناء الفريق"

1) Frances ,Mary and Wilton L.Baber ,Teaching Prospective Principals how to build A team, Principals Leadership (high School Ed).Vol. 2, No. 4, Dec.2001.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى الأهتمام بأسلوب فريق العمل فى برامج مدراء المدارس الثانوية العامة، وتركيزها على استخدام اسلوب فريق العمل واهميته، وأنواعه، والهيكل التنظيمى له فى المدارس الثانوية الأمريكية.

وتوصلت الدراسة الى ضرورة الأهتمام بأسلوب فريق العمل، وضرورة أن يدرك مدير المدرسة أن فريق العمل لا يستطيع أن يحقق الأهداف، إلا اذا وفرت لها الإدارة المدرسية الدعم الفنى والمادى.

• دراسة Lin. Jie ٢٠٠٥^(١)

بعنوان: " تصور المديرين فى الولايات المتحدة والصين بخصوص الإختيار والإعداد والنمو المهنى لمديري المدارس الإبتدائية "

هدفت الدراسة الى اكتشاف أوجه التشابه والإختلاف فى إجراء الإختبارات والإعداد والنمو المهنى لمديري المدارس فى الولايات المتحدة الحضرية الجنوبية والمناطق الحضرية الشرقية من الصين.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- يرى مديري المدارس الامريكية أن معايير القبول للترشيح لبرامج القيادة غير كافية عكس مديري الصين، كما أن المديرين الامريكيين راضين عن برامج الإعداد التى تقدمها الجامعة عكس الصينيين

• دراسة Lawrence. E , Doborah ٢٠١٠^(٢)

- 1) Lin. Jie: perception of principals in the southern , urban united states and eastern urban china regarding the selection ,preparation and professional development of elementary principals.Ph.D. Texas A&M university. United state. 2005.
- 2) Lawrence. E , Doborah:An analysis of the Aspiring principals preparation programs provided by Florida school districts, Boca Raton , Florida , USA, 2010

بعنوان: " تحليل برامج إعداد مساعدي مديري المدارس الجدد فى مناطق المدارس فى ولاية فلوريدا "

هدفت الدراسة الى الوقوف على المكون الرئيسى لبرامج إعداد مساعدي مديري المدارس الجدد فى مناطق المدارس فى ولاية فلوريدا وعلاقتها بالمعايير والتراخيص الخاصة بقيادة المدارس فى ولايه فلوريدا.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها:

- معايير التراخيص الخاصة بقيادة المدارس فى ولايه فلوريدا وكفايات القيادة المدرسية مكون اساسى فى برامج إعداد مساعدي مديري المدارس الجدد.
- يتوافر فى برامج إعداد مساعدي مديري المدارس الجدد المديرين المرشدين والخبرات القائمة على الأداء والتنمية المهنية.
- هناك حاجة الى تعديل برامج إعداد مساعدي مديري المدارس الجدد وفقاً للمعايير الجديدة للقيادة والتطور التكنولوجى
- تتمثل نقاط الضعف فى برامج إعداد مساعدي مديري المدارس الجدد فى نقص التمويل والوقت والتقييم وهى تحتاج الى عمليات مراجعة وتحسين.
- دراسة Nick Petrie ٢٠١١^(١)

بعنوان: " الإتجاهات المستقبلية فى التنمية المهنية للقيادات "

هدفت الدراسة الى التعرف وتحديد الإتجاهات المستقبلية فى التنمية المهنية للقيادات لتمكينهم من أداء دورهم.

1) Nick Petrie ; Future Trends in Leadership Development, Center for Creative Leadership.GREENSBORO,Ine,USA,dECEMBER.2011.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها ضرورة التركيز على التنمية المهنية للقيادات بصورة رأسية بدلاً من التنمية الأفقية، وأهمية التحول الى التنمية المهنية الذاتية للقيادات

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

كل هذه الدراسات ركزت على مناطق متباينة من الوطن العربى والعالم، وتتفرد هذه الدراسة بدراسة التدريب لمديري مدارس الحلقة الثانية ومساعدتهم من التعليم الأساسى بسلطنة عمان، لتحديد أولويات التطوير وتحديد البدائل طبقاً لنقاط القوة والضعف التى تعاني منها منظومة التعليم، والتعرف على أهم مشكلات التنمية المهنية السائدة لدى مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسى ومساعدتهم، كما تتناول آفاق المستقبل لهذه المنظومة.

تمهيد

يعد التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معرفة وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم فى تحسين الاداء فى العمل وزيادة الانتاجية بالمؤسسة التعليمية، ومن تلك الأهداف التى تم تحديدها بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بسلطنة عمان ما يلى:

أهداف التدريب

• الأهداف الروتينية (العادية):

هي الأهداف التى تساعد المنظمة على الاستمرار فى نشاطها بالاساليب المعتادة، حيث دعم القدرات والمهارات المتاحة فى حدود أنماط الأداء المقررة من اجل البقاء.

• أهداف حل المشكلات:

هي الأهداف التي تستهدف الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة ثم تحليل أسبابها ودوافعها، ويؤدي هذا إلى تخطيط وتصميم وتنفيذ العملية التدريبية بقصد توفر الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد البدائل (أو الحلول) المناسبة لحلها.

• أهداف ابتكارية (إبداعية):

تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها من قبل.^(١) ومما تجب الإشارة إليه ان هناك مجموعه من الأهداف العامة الأخرى للتدريب منها:

- التدريب على الوسائل الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، وحدث النظريات النفسية والتربوية في هذا المجال، وتدعيم الاتجاهات الإيجابية من الرضى عن النفس، وحب العمل، والاخلاص فيه، والتعاون، وتدعيم العلاقات والروابط بين العاملين.
- تقليص الصفات السلبية لدى المتدربين كالدكتاتورية فى الإدارة، وادعاء المعرفة، وتقبل الافكار الجديدة وتطبيقها، ومناقشة الافكار الغريبه ومواجهتها بأفكار إيجابيه، مما يساهم فى تنمية الخلق والابداع والتفكير الحر لدى المتدربين.
- استخدام ما هو جديد فى مجال تكنولوجيا الإدارة وتوظيفها فى مجال العمل، مما يرفع من مستواهم الاكاديمى ويرتقى بالعملية التعليمية.

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، خطة الإنماء المهني، وزارة التربية والتعليم، سلطنه

- تنمية المعارف والمهارات والقدرات المهنية بما يتوافق مع مستجدات العصر الامر الذى ينعكس ايجاباً على منظومة التعليم خاصة.
- تنمية العلاقات الانسانية بين المتدربين والمساعدة على تبنى وممارسة مفاهيم العمل الجماعى، وإشاعة روح الفريق.

التدريب وتنمية القدرات الإدارية لمديري مدارس الحلقة الثانية ومساعدتهم

هناك مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها فى الفرد والمتعلقة بالمعلوماته وخبراته وادائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو أداء إختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، وتتمثل فى ثلاث أنواع من الاحتياجات:

☒ الاحتياجات المعرفية: بما تتضمنه من معارف ومعلومات جديدة تحسن من الاداء

☒ الاحتياجات المهارية: التى يتم التدريب فيها على الاجهزة أو المعدات الجديدة لتحسين الاداء

☒ الاحتياجات السلوكية: التى تهتم بسلوكيات المتدربين داخل المنظمة مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم ومع لوائح وقوانين العمل.

ولبناء خطة تدريبية بشكل لائق لتنمية القدرات الإدارية لمديري مدارس الحلقة الثانية ومساعدتهم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى كان لابد من الرجوع الى مداخل أساسية لتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وهى: مدخل تحليل النظم، ومدخل الوظيفة، ومدخل الفرد، لتنفيذ التدريب على المستويين المركزى واللامركزى. وفيما يلى عرض لتلك المداخل.

مداخل تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية

مدخل تحليل النظم: هو مدخل يتناول المؤسسة التعليمية بأكملها، وفيه يتم تحويل أهداف المؤسسة إلى أهداف إجرائية، وتحديد مدى تحقق تلك الأهداف على كافة مستويات المؤسسة التعليمية، وذلك لتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف لمعالجتها.

مدخل تحليل الوظيفة: هو مدخل يركز على المهام المطلوب تنفيذها من المتدرب في وظيفة ما، ويتم تحديدها من خلال التوصيف الوظيفي الذى توفرة المؤسسة، ثم تحديد مدى قيام المتدرب بتلك المهام عن طريق ادوات قياس تصمم لذلك لتحديد جوانب الضعف. وهذا المدخل هو الأكثر شيوعاً فى تحديد الاحتياجات إذ انها تعتمد على وضع تصور تفصيلى للمهارات والمعلومات المطلوبه فى العمل ومقارنتها بالمهارات والمعلومات المتوفرة فعلاً لدى المتدرب.

مدخل تحليل الفرد: هو مدخل مشابه للسابق إلا انه يبدأ بتحليل أداء الموظف لعملة بأساليب مختلفة كمراجعة تقارير الاداء وسؤال مسؤله المباشر، ومن ثم مقارنتها بالتوصيف الوظيفي له وتحديد مواطن الضعف لمعالجتها.^(١)

لقد استندت المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بسلطنه عمان أثناء بناء خطتها للتدريب على هذه المداخل، وتم ذلك لها من خلال تجميع التقارير الخاصة باللجان النوعية وتوصيات الندوات والملتقيات، فضلاً عن الدراسات المحلية والدولية قبل تصميم برامج التدريب لرفع مستوى الاداء للعاملين بالوزارة ومنهم بلا شك مديرى المدارس ومساعدتهم (مدخل النظم) كما تم تحديد احتياجات العاملين بالمدارس وتحديد جوانب القصور لديهم باستخدام طرق الملاحظة المباشرة والمقابلات واستمارات استبيان ومراجعة السجلات وغيرها من أدوات جمع المعلومات (مدخل الوظيفة والفرد) وفى ضوء البيانات الميدانية التى توفرت لدى الادارات التعليمية بالمحافظات وعلى

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ٢٠١٢، ص ١١، ١٢.

ضوء احتياجات الوزارة تم وضع الخطة وتحديد فئات المستهدفين وعددهم، كما تم تحديد مستويات التنفيذ لكل برنامج.

إحتياجات التدريب وأنواع البرامج المقدمة:

لقد تم تصنيف الإحتياجات التدريبية الى أربع أنواع من البرامج بما يتفق مع إحتياجات الوزارة وتتمثل في:

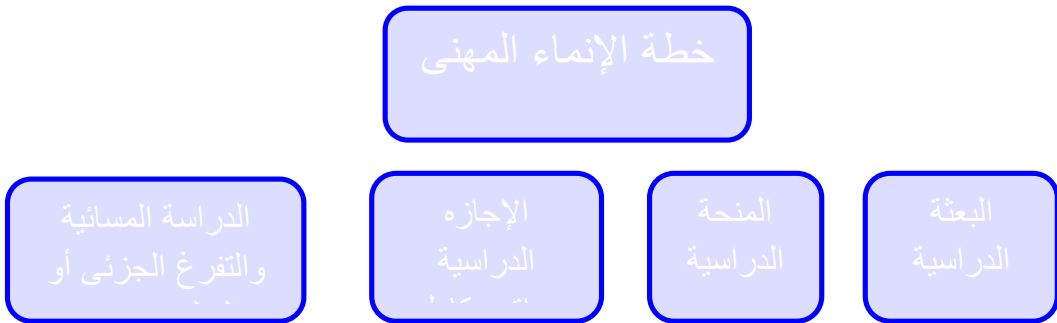
- البرامج التأسيسية التي تفيد العاملين الجدد في اى وظيفة
- البرامج التطويرية التي تتم من خلال تحقيق خطط الوزارة التطويرية
- البرامج العلاجية التي تعالج النقص فى الاداء أو مشكلات فى العمل
- البرامج الإثرائية تلك التي ترفع مستوى الاداء الى المستوى الإبداعى وتقدم غالباً للموظفين المجتهدين.^(١)

فالتأهيل والتدريب يعدا مكملان لبعضهما في الإنماء المهني، وإذا كان التدريب يساعد على تطوير الأداء في جوانب محددة، فإن التأهيل يمهد السبيل بتوفير التخصص المناسب ليظهر التدريب ثماره. لذا فإن ان وزارة التربية والتعليم ممثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية تقوم سنوياً بتخطيط وتنفيذ برامج تدريب وتأهيل عديدة لمديري المدارس ومساعدتهم وغيرهم من التربويين، من أجل الارتقاء بمستوى العملية التربوية وتحسين مخرجاتها وفق المستجدات العلمية المعاصرة والتطورات التي تشهدها السلطنة في شتى المجالات لعدة أسباب منها:

- استحداث بعض التقسيمات الإدارية التي تتطلب تخصصات دقيقة، ليتم أداء المهام الجديدة بكفاءة وفاعلية عاليتين.

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ٢٠١٢، ص ١٣

- تطور المسار الوظيفي لبعض العاملين بالوزارة من خلال حصولهم على أكبر قدر من الخبرات الثقافية والمهنية، بغرض زيادة أدائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم واطلاعهم على المستجدات في مجال التربية والتعليم.
 - تطوير الخلفية المهنية التربوية لمديري المدارس والمشرفين من خلال بكالوريوس الإدارة التربوية ودبلومي الإدارة التربوية والإشراف التربوي تمشياً مع فلسفة التطوير التربوي في السلطنة.
 - تدعيم النظام التربوي بخبرات تربوية رائدة لمساعدته على مواجهة تحديات ومتطلبات القرن الحادي والعشرون.
 - الاطلاع على التطوير المستمر في العلوم التطبيقية والنظريات التربوية من خلال إلحاق موظفي الوزارة ببرامج تأهيلية تخصصية.
 - الاستمرار في تعميق الأثر النوعي لعملية التأهيل التربوي من خلال البرامج العلمية العليا (الماجستير، والدكتوراه).
- ويوضح الشكل التالي مسارات تأهيل العاملين في الحقل التربوي للحصول على الدرجات العلمية لمختلف الفئات^(١).



شكل (١)

يوضح مسارات تأهيل العاملين في الحقل التربوي للحصول على الدرجات العلمية

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ٢٠١٤، ص ٦، ٧.

جدول (١)

يوضح تطور عدد الملتحقين بالتدريب حسب الأنظمة الدراسية ٢٠١٢ | ٢٠١٣ (١)

عدد الملتحقين ٢٠١٣	عدد الملتحقين ٢٠١٢	النظام الدراسي
٣٩٩	٣٣٢	منحة
٣١	٣	بعثة
٢٤٤	٢١٧	دراسة مسائية
٢٩٥	١٥٣	إجازة دراسية براتب كامل
١٣	٥٧	التفرغ الجزئي
-	٤	التعليم عن بعد
٩٨٢	٧٦٦	المجموع

برامج التدريب المقدمة لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان

لقد تم تحليل إحتياجات التدريب وترتيبها وتصنيفها وتحويلها الي برامج تدريبيه، واستخدمت آليه الديكام التي تختصر الوقت والجهد وتشرك أكبر عدد من المختصين، وتمثل كلمه الديكام dacum اختصار للعبارة developing a curriculum او design a curriculums أي تطوير او تصميم منهج او برنامج، وتم استحداثه بهدف ربط التعليم باحتياجات سوق العمل وما تتطلبه من معارف وكفايات.

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، عام ٢٠١٤، ص ٢٧، وعام ٢٠١٣،

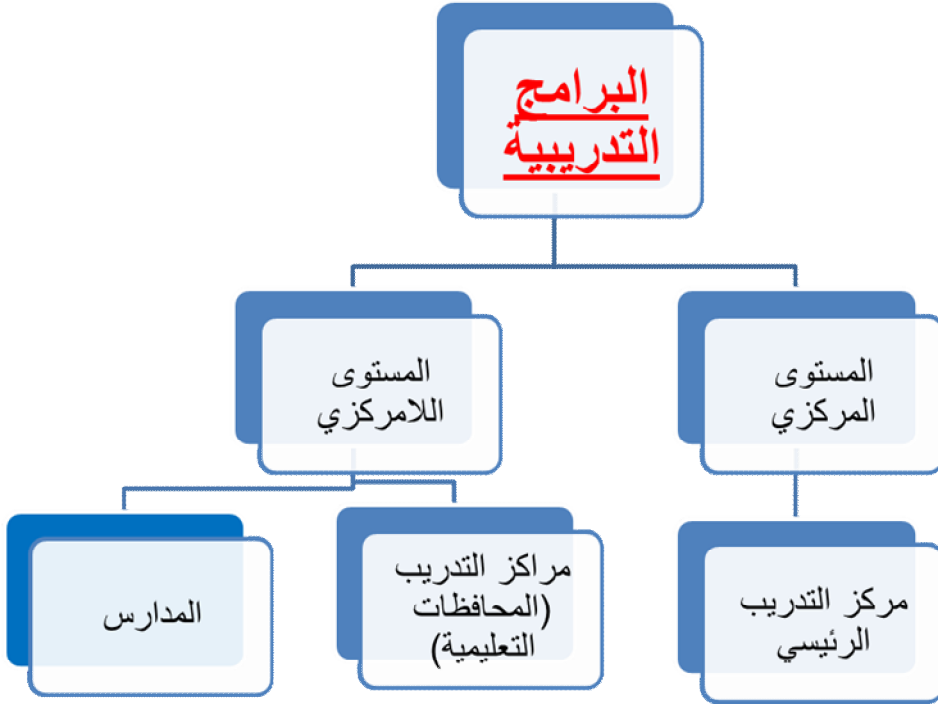
ويقوم أسلوب الديكام علي المسلمات الثلاث الآتية:

- ان الأشخاص والأطراف المشاركة هم خبراء في الموضوع قيد الدراسة مع اختلاق درجه ونوعيه خبراتهم وتجاربهم
 - يتم في ورش الديكام استخلاص البيانات والمعلومات المطلوبة للموضوع قيد للدراسة
 - لكل مؤسسه قيم ومفاهيم واتجاهات لا يحددها بدقه الا الأطراف ذو العلاقة بالموضوع قيد الدراسة ويمكن التعرق عليها من خلال هذه الورش.
- وبناء علي ذلك تم تجميع المختصين من المشرفين الأوائل، وأخصائي التدريب من ديوان عام الوزارة، لتصميم البرامج التدريبية التي تغطي الاحتياجات المشتركة بين المحافظات التعليمية، مع ترك المجال للمحافظات في تنفيذ عدد محدود من البرامج يلبي الاحتياجات التدريبية الخاصة بها وفق ظروف واحتياجات كل محافظه. وتم إعداد الدليل الخاص بالبرامج التدريبية وتوصيفها وتم إرساله الي جميع المحافظات التعليمية، وتصميم برنامج الكتروني مطور بعد أخذ الملاحظات عن البرنامج السابق حسب مستجدات الخطه، وإعداد الخطة التربوية ومراجعتها ووضع التكاليف المالية النهائية وفق التعديلات، وإعداد البرامج المركزية واللامركزية^(١).

مستويات تنفيذ البرامج التدريبية بسلطنه عمان

يتم تنفيذ البرامج التدريبية المدرجة في خطة الإنماء المهني بسلطنه عمان على مستويين مركزي ولا مركزي كما يوضحه الشكل الآتي:

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ٢٠١٢.



شكل (٢)

يوضح البرامج التدريبية المدرجة في خطة الإنماء المهني بسلطنة عمان على مستويين مركزي ولا مركزي

أولاً: المستوى المركزي:

يتم تنفيذ هذا المستوى في مركز التدريب الرئيسي بالوزارة ويتم فيه التعامل مع عدة جهات من داخل السلطنة، وبعضها الآخر من خارج السلطنة. ويركز هذا المستوى على تدريب الفئات التي تتواجد في ديوان عام الوزارة بصورة أكبر مثل فئات الموظفين والمدرسين والمشرفين التي تتطلب برامج تخصصية تناسب العمل الذي تقوم به، أو تنمية مهارات إدارية وإشرافيه نظراً لإشرافها على الجهات التي تتبعها فنياً في المحافظات التعليمية.

جدول (٢)

يوضح أنواع البرامج التدريبية المركزية الخاصة بإدارات المدارس لعام ٢٠١٤

اسم البرنامج	الجهة المقترحة	الجهة المشرفة	اعداد المستهدفين
المهارات الإدارية الحديثة لمديري المدارس الخاصة	المديرية العامة للمدارس الخاصة	مكتب ضمان الجودة	٤١١
دورة المشرفين الإداريين الجدد	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية	دائرة تطوير الأداء المدرسي	٢٣
برنامج تدريبي تقويم مكونات النظام المدرسي	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية	دائرة تطوير الأداء المدرسي	٣٢
المستجدات التربوية للإشراف الإداري	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية	دائرة تطوير الأداء المدرسي	٣٥
المستجدات التربوية في تقويم أداء المدارس	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية	دائرة تطوير الأداء المدرسي	٣٥
التجارب المميزة في مجال الإدارة المدرسية	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية	دائرة تطوير الأداء المدرسي	٣٥

من خلال الجدول السابق يتبين أن إجمالي عدد المستهدفين بخطة الوزارة لعام ٢٠١٤ وصل الى ١٣٤١٩ مستهدف، منهم ٥٧١ بالنسبة للإدارات المدرسية.

جدول (٣)

يوضح البرامج التدريبية المركزية الخاصة بإدارات المدارس لعام ٢٠١٥

المستهدفين	الجهة المشرفة	الجهة المقترحة	اسم البرنامج
١٠٠	دائرة تطوير الاداء المدرسى	قسم الإشراف الإدارى	ملتقى المشرفين الإداريين وإدارات المدارس

لقد تقلصت أعداد المستهدفين بالتدريب المركزى للوزارة عام ٢٠١٥ لتصل الى ٧٩٢٤ فقط، منهم ١٠٠ فقط متدربين على الإدارات المدرسية، ويرجع ذلك الى تقليص مركزيه التدريب، والتركيز على الإدارات التعليمية بالمحافظات، وتدعيم دورها لإتاحة تدريبات متنوعه ومتخصصة طبقاً لإحتياجات كل إدارة وهذا ما تعكسه الجداول الخاصة بمراحل تطور التدريب اللامركزي. (١)

ثانياً: المستوى اللامركزي:

يتضمن هذا المستوى التدريب على مستوى المحافظة التعليمية في مركز التدريب التابع لها على مستوى المدرسة، وذلك على النحو الآتي:

١. مراكز التدريب بالمحافظات التعليمية: ويتم في هذا المستوى تنفيذ البرامج التدريبية من خلال العاملين بالمحافظة أو العاملين في ديوان عام الوزارة، وقد تم الاتفاق مع أحد الخبراء في هذا المجال ليقوم بتنفيذ البرنامج لا مركزيا في حالة وجود أعداد كبيرة بالمحافظات بحاجة للبرنامج وذلك كما حصل في عام ٢٠١١م حيث تم تنفيذ برنامج تنمية المهارات الإدارية والفنية والذي استهدف مديري دوائر ونوابهم ورؤساء أقسام.

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ٢٠١٥.

٢. المدارس: وفي هذا المستوى تعد المدرسة وحدة تدريب متكاملة بحيث تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية وبناء برامجها وتنفيذها وتقييمها، ويكون للمدرسة الحرية الكاملة في الاستعانة بمدارس أخرى أو بمختلف المؤسسات المحلية لتنفيذ برامجها التدريبية، ويتم تخصيص مبالغ لكل مدرسة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى أداء التدريب في المدارس. وضمن هذا الإطار تم إصدار دليل إرشادي حول المدرسة من تخطيط وتنفيذ وتقييم، للاسترشاد به من قبل القائمين على عملية التدريب في المدرسة، وقد تم توزيع الدليل على جميع المدارس بالسلطنة.^(١)

جدول (٤)

يوضح تطور البرامج التدريبية اللامركزية الخاصة بإدارات المدارس

٢٠١٤-٢٠١٥^(٢)

عدد	عدد	عدد	عدد	المحافظة
المستهدفين ٢٠١٥	البرامج ٢٠١٥	المستهدفين ٢٠١٤	البرامج ٢٠١٤	
٥٨٠	٧	٦٠٠	٤	مسقط
٢٧٠	٩	٢٩٠	١٠	شمال الباطنه
٥٩٧	١٢	١٩٥	٦	ج الباطنه
٦٥٠	٨	٢١٠	٧	الداخليه
١٥١	٦	١٨٠	٤	ش الشرقية

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ٢٠١٥، ٢٠١٣.

(٢) خطة الإنماء المهني، الكتيب الأول البرامج التدريبية اللامركزية، لعام ٢٠١٤، ص ٨

المحافظة	عدد البرامج ٢٠١٤	عدد المستهدفين ٢٠١٤	عدد البرامج ٢٠١٥	عدد المستهدفين ٢٠١٥
ج الشرقية	٤	٢٠٠	٨	٢٨٧
مسندم	٣	٥٣	٤	٦٥
البريمي	٤	١١١	٧	٢٢١
الظاهرة	٦	١٧٠	٧	٢٩٥
ظفار	٣	١٨٠	٨	١٨٧
الوسطى	٥	١٠٧	٥	٨١
الإجمالي	١٠٥	٣٩٦٧	٨١	٣٣٨٤

البرامج التدريبية والتأهيلية المنفذة بالتعاون مع جامعة السلطان قابوس

تشمل البرامج المنفذة بالتعاون مع جامعة السلطان قابوس أربعة مستويات دراسية

هي: البكالوريوس، الدبلوم، الماجستير، الدكتوراه.

أ- بكالوريوس الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس:

يلتحق بهذا البرنامج مديرو ومديرات المدارس ومساعدوهم من حملة الدبلوم

المتوسط بغرض رفع مؤهلاتهم إلى الدرجة الجامعية الأولى.

ب - الدبلومات وتنقسم إلى:

دبلوم صعوبات التعلم ويلتحق به معلمو ومعلمات صعوبات التعلم وقد بدأ تطبيق

هذا البرنامج مع بداية العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م.

الدبلوم العالي في التوجيه المهني وبدأ تنفيذه اعتباراً من العام الجامعي

٢٠٠٨/٢٠٠٩م بهدف تطوير معارف ومهارات اخصائي التوجيه المهني.

وإعدادهم أكاديمياً في مجالات التوجيه المهني.

ج. الماجستير والدكتوراه:

يتم ترشيح موظفي الوزارة لدراسة الماجستير والدكتوراه في أي من التخصصات (المناهج وطرق التدريس أو في الإدارة التربوية أو في مجالات تخصصية أخرى) تحتاج إليها الوزارة، وفق نظام المنح المقدمة من الجامعة، أما من يتم قبولهم على نفقتهم الشخصية فإن الوزارة تقوم بتفريغهم وتقديم لهم دعماً بنسبة ٥٠% من الرسوم الدراسية.

جدول (٥)

يوضح توزيع المتحقون لعام ٢٠١٢|٢٠١٣

في جامعة السلطان قابوس حسب المستوى الدراسي

٢٠١٣	٢٠١٢	النظام الدراسي
١١	١٢	دكتوراه
٢٠٠	١٧٤	ماجستير
١٤٠	١٣٧	بكالوريوس الإدارة التربوية
٨٤	٨٧	دبلوم
٤٣٥	٣٨٣	المجموع

البرامج التأهيلية والتدريبية مع الجهات الأخرى

يتم دراسة الدكتوراه والماجستير في إحدى المجالات التي ترى الوزارة أنها ضرورية في بعض الوظائف، أو بغرض الإحلال وفق مختلف الأنظمة الدراسية (المنحة، البعثة، الإجازة الدراسية براتب كامل، الانتساب، الدراسة المسائية)، ويكون ذلك داخل السلطنة أو خارجها.

تتاح الفرصة لموظفي الوزارة للالتحاق بالدراسة الجامعية أو بالدراسات العليا في مجال (البكالوريوس) وفق مختلف الانظمة الدراسية للدراسة بالجامعات داخل وخارج السلطنة.⁽¹⁾

تقويم برامج التدريب الخاصة بخطة الإنماء المهني بسلطنة عمان:

مما تجب الإشارة إليه أن قياس العائد من البرامج التدريبية من أهم المراحل نظراً لكونه يعكس جودة ذلك التدريب وأثره على تطوير أداء العاملين.

على ضوء ما سبق فإن وزارة التربية والتعليم ممثلة بدائرة تقييم العائد التدريبي تقوم بتقويم البرامج التدريبية وقياس العائد منها، حيث توجد نماذج عديدة لتقويم التدريب، مثل: نموذج كيرك باترك، وأسلوب كيرو، وأسلوب شركة بيل، ونموذج جوسكى، إلا أن كيرك باتريك هو النموذج الأشهر، وقد تمت الاستفادة منه في التخطيط لتقويم البرامج التدريبية، ويتضمن ما يلي:

- تقويم البرامج التدريبية وقياس العائد من التدريب على عينه منها
- إصدار دليل تقييم العائد من البرامج التدريبية وتفعيله على المستويين المركزي واللامركزي
- إعداد دراسات تقيس العائد المالى من الاستثمار فى التدريب
- دعم المدارس فى تقويم برامجها التدريبية ذاتيا

كما تم تطوير خطة تقويم البرامج التدريبية منذ عام ٢٠١٣ وتصميم أدوات التقويم لتتمكن من قياس العائد من الاستثمار فى التدريب وفقاً للمنهجية التى طورها جاك فيليبس (مؤسس ورئيس مجلس إدارة المعهد العالى للعائد من الاستثمار) التى تعتمد على النظرية الأشهر فى تقويم التدريب وهى نظرية دونالد كيرك باترك، فقد طورها

(1) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ٢٠١٥، ٢٠١٤.

جاك فيليبس وأصبحت منهجية قابلة للتطبيق وواضحة الخطوات والإجراءات وتتمثل في خمس مستويات أساسية:

(رده الفعل، التعلم، التطبيق، والاثر على المؤسسة، والعائد من الإستثمار).

وتتبنى هذه النظرية مبدأ التدريب القائم على النتائج بدلا من تبنى التدريب القائم على الأنشطة، كما يتم عرض نتائج التقييم للمتدربين لانهم يمثلون مصادر البيانات فى هذه العملية بأكملها.

حيث تم اختيار برنامج تدريبي لكل مديرية من مديريات ديوان عام الوزارة لدراستها وتقييمها وفقا لهذه المنهجية، كما تم تشكيل فريق للتدريب على هذه المنهجية فى أربع محافظات تعليمية كمرحلة أولى، وسيتم تعميم التجربة على جميع المحافظات لتتمكن من تقويم برامجها، ونشر ثقافة العائد من الاستثمار فى المحافظات التعليمية وفى ديوان عام الوزارة.^(١)

كما يعتمد تقويم التدريب على تقسيمه الي ثلاث مراحل أساسية، تتضمن كل منها مجموعة من الإجراءات وهي كالآتي:

أ- تقويم مرحلة ما قبل التنفيذ من خلال:

١- تحليل الاحتياجات التدريبية: والتي يتمخض عنها تحديد البرامج التدريبية التي يحتاج اليها الموظف ويبنى على اساسها توصيف البرنامج التدريبي والتي تشكل في النهاية خطه الانماء المهني السنوية ودقة العمل في هذا المستوي تحقق الجودة في المراحل التالية.

٢- تصميم البرامج التدريبية؛ وتمثل الاعداد التفصيلي لجميع محتويات البرنامج من حيث اوراق العمل وعدد ساعات التنفيذ.

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ٢٠١٣، ص ٢١: ٢٠١٢، ٢٣، ص ٢٤، ٢٢.

٣- مراجعة المادة التدريبية: ويتم ذلك بأن تقوم الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي بالاطلاع على المادة التدريبية التي سيقدمها المدرب في البرنامج، ثم ارسالها الى مراكز التدريب الرئيسي للمراجعة.

ب - تقويم مرحلة التنفيذ:

تمثل هذه المرحلة مرحلة وسطى تظهر من خلالها بعض أساليب التقويم والأدوات المستخدمة، وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات الآتية:

١. متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي: وهو إجراء تتشارك فيه الجهة المنفذة من خلال مشرف القاعة الذي يتواجد بصورة مستمرة، وخصائي التدريب من دائرة تقييم العائد التدريبي الذي يقوم بمتابعة بعض الجلسات التدريبية، والمعنيين من مركز التدريب الرئيسي وذلك لتقديم أي خدمات خلال تنفيذ البرنامج عند طلبها.

٢. تقويم مستوى الرضا لدى المتدربين، يتم تقييم هذا المستوى من خلال عدة أدوات معدة لهذا الغرض، وتنقسم إلى أدوات إلزامية، وأخرى اختيارية، وهي كالتالي:

أ- الأدوات الاختيارية: تتمثل في استمارة ملاحظة برنامج تدريبي، وقصاصة الملاحظات واستمارة التقييم اليومي للبرنامج.

ب- الأدوات الإلزامية: تتمثل في استمارة التقويم الختامية.

٣. تقويم مستوى التعليم لدى المتدربين، يعد هذا المستوى من التقويم مكملاً للمستوى السابق، والتعلم هنا يقصد به مجموعة المعارف والاتجاهات والمهارات التي اكتسبها المتدربون من البرنامج، وبذلك فإن الجهة المسؤولة عن قياس هذه الجهة المنظمة، وذلك عن طريق المدرب نفسه، لأنه الأقدر على تحديد مقدار التعلم الحاصل، ويتم قياس هذا التعلم بعدة أساليب كالاختبارات

والبحوث والعروض التقديمية والتقارير والتكليفات اليومية في البرنامج التدريبي.

ج. تقويم مرحلة ما بعد التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة تقويم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها بفترة، وتتضمن هذه المرحلة مجموعه من الإجراءات تتمثل فيما يأتي:

١ - تقويم مستوى التطبيق: وفي هذا المستوى يتم تحديد مقدار التطبيق الفعلي من قبل المتدربين في بيئة عملهم من مجمل ما اكتسبوه من البرنامج التدريبي من معارف ومهارات واتجاهات، وبمعنى آخر هل طبق المتدربون ما تعلموه من البرنامج التدريبي في عملهم؟ ويعد هذا المستوى أصعب في قياسه من المستويين السابقين لأن بيئة العمل، وطبيعة الرؤساء، وشخصية المتدرب قد تشجع على التطبيق وقد تحبطه أي أن هناك عوامل خارجة عن نطاق البرنامج التدريبي تؤثر.

ويتضمن هذا المستوى إجراءين مهمين هما:

أ. متابعة أثر التدريب: يقصد به الدعم الذي تقدمه جهة تنفيذ البرنامج (وخاصة المتدرب) في مساعدة المتدرب على تطبيق التعلم ويفضل أن يكون المتابع هو المدرب، وفي حالة المعلمين يمكن أن يقوم المشرف التربوي أو المعلم الأول بهذا الدور، وذلك من خلال معرفته بالبرنامج، وحصوله على قائمة بالتعلم المكتسب (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، وتبدأ المتابعة بعد الانتهاء من البرنامج مباشرةً.

ب. قياس أثر التدريب: تشير الدراسات إلى أنه بعد مرور ثلاثة أشهر على انتهاء البرنامج التدريبي في المتوسط، وحصول المتدرب على المتابعة التي يحتاجها، يصبح من الممكن قياس أثر التدريب، حيث إن هذه الفترة تعد فترة مناسبة لظهور نتائج التدريب، ويلاحظ هنا أن قياس أثر التدريب لا يكون مرة واحدة فقط، ويفضل أن يتم قياسه ثلاث مرات أو مرتين على الأقل، ويفصل بين كل

مره ثلاث شهور، ويتم ذلك من خلال عدة أدوات تتوفر في دائرة تقييم العائد التدريبي، ويتم إرسالها إلى الجهة المنفذة للبرنامج ليتم توجيهها إلى الموظف أو مسؤوله المباشر، ثم تتولى الدائرة تحليل البيانات والوصول إلى النتائج وتعلم بها الجهة المنفذة.

وتقوم المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بتقييم نسبة (١٠%) من برامج خطة الانماء المهني في هذا المستوي .

١- تقويم النتائج على المؤسسة: يتطلب هذا المستوي إعداد دراسات تقيس مدي التغير الحاصل في الأداء العام في الوزارة بسبب البرامج التدريبية المنفذة، وتتولى مسؤوليته دائرة تقييم العائد التدريبي بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. (١)

تصور مقترح لزيادة فاعليه التدريب لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومساعدتهم من التعليم الأساسي

يمكن زياده فاعليه التدريب لدى مديري مدارس الحلقة الثانية ومساعدتهم من التعليم الأساسي بالسلطنة من خلال الإجراءات التالية:

الإلتزام بالضوابط والإجراءات من قبل الجهات المعنية بتنفيذ البرامج لمراعاة التالي:

- ضرورة إرسال المادة التدريبية إلى مركز التدريب الرئيسي قبل موعد التنفيذ بشهر على الأقل وذلك بهدف مراجعته من المختصين بالمركز قبل التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمة عليه إن وجدت.

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية مرجع سابق، ٢٠١٤، ٢٠١٣.

- في حالة التعاقد مع خبير خارجي لتنفيذ البرنامج فإنه ينبغي أن يتم ذلك عن طريق مركز التدريب الرئيسي وليس عن طريق الجهة المنفذة مباشرةً بفترة لا تقل عن شهرين ليتم اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.
- يراعي ضرورة الالتزام بمواعيد تنفيذ البرامج كما وردت في خطة الانماء المهني المعتمدة قدر الإمكان، حيث يتم توزيع البرامج على أشهر السنة بناءً على الطاقة الاستيعابية للسكنات والقاعات التدريبية.
- يخاطب مركز التدريب الرئيسي لتوفير السكن للمستهدفين في البرامج التدريبية المعتمدة بالخطة فقط أو البرامج التدريبية المستحدثة وفق الإمكانيات المتاحة.
- يراعي ضرورة إرسال المادة التدريبية لتصويرها إلى مركز التدريب الرئيسي قبل أسبوعين من تنفيذ البرنامج، وذلك تحسباً لأي ظروف طارئة.
- يراعي ضرورة إرسال أسماء المستهدفين في البرامج التدريبية إلى مركز التدريب الرئيسي بفترة لا تقل عن أسبوعين قبل موعد تنفيذ البرامج، وذلك لما لها من متعلقات وإجراءات إدارية (كحجز التذاكر، الخ).
- يتم مخاطبة مركز التدريب الرئيسي حول مكافآت التدريب، والجدول الزمني، وإرفاق كشف طلب مكافآت مكتمل البيانات.
- يتم مخاطبة دائرة تقييم العائد التدريبي لإصدار شهادات المشاركة أو الشكر للبرنامج مع مراعاة منح المشارك شهادات مشاركة للبرامج التي تكون مدة تنفيذها ثلاثة أيام على الأقل، وحضور ما لا يقل عن ٨٠% من إجمالي عدد ساعات البرنامج التدريبي^(١).

(١) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ٢٠١٥، ٢٠١٣.

كما أن هناك أساليب أخرى يمكن تعزيزها لزيادة فاعلية التدريب منها:

أ- تقويم الذات Self-Evaluation:

حيث يعد تقويم الذات نشاطاً مهنيًا له أهميته في تحسين الذات على أن يقف أولاً المتدرب على مدى جودته فيما أدى ، ولذا يعد التقييم الشخصي لنقاط القوة والضعف أمراً مطلوباً. وفي عملية تقويم الذات يحق للمدير اختيار التركيز على سمة واحدة ، أو أكثر من سمات الأداء ، كما يحق له الاحتفاظ بالنتائج أو مناقشتها مع الزملاء أو مع المشرف أو مع أحد أفراد الإدارة.

ب- التشابك Networking

قد يرغب المدير ومساعديه في اللقاء بانتظام مع أحد الزملاء أو مع مجموعة من الأشخاص، لإجراء مناقشة موجهة ومخططة حول إدارة المدرسة . والتشابك مع الآخرين من أهل الاختصاص قد يؤدي إلى نتائج من بينها:

- فحص وتحليل المشكلات والمعلومات الجارية.
- مناقشة المعارف التي تقوم على الخبرات الشخصية.
- التفكير في تضمينات مناقشة العملية الإدارية .
- الوصول إلى نتائج بشأن الممارسات المستقبلية لتحسين أداء المدرسة والعاملين بها.

ج- أنشطة مهنية أخرى:

فيما يلي عرض لبعض نماذج الأنشطة الأخرى التي يمكن للمدير القيام بها بهدف تحديث تطبيقاته التربوية:

- الاشتراك في المؤتمرات ، ورش العمل ، البرامج... الخ ، عن طريق الحضور ، التمثيل أو التنظيم.
- الاشتراك في اللجان المدرسية ، أو لجان التعليم المحلية.

- الاشتراك فى فرق وضع المناهج.
- إجراء دراسات أكاديمية متقدمة.
- تبادل المواقع الوظيفية المدرسية المختلفة مع الزملاء.
- الاشتراك فى قراءة ، وكتابة، ومناقشة الأدبيات المهنية.
- الاشتراك فى تقديم ، وتناول ومناقشة الأبحاث التربوية.

د- تعزيز دور كليات التربية فى مجال التنمية المهنية:

من خلال تكثيف اللقاءات والمحاضرات والندوات العامة وورش العمل التى تنظم بكليات التربية يمكن تزويد المديرين ومساعدتهم بالتدريبات والمهارات والمعارف الحديثة التى تمكنهم من التغلب على الصعوبات والمشكلات التعليمية التى يواجهونها خلال عملهم^(١).

(١) يوسف عبد المعطى مصطفى، مرجع سابق، ص ١٢٢، ١٢٣.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

- احمد بن عطا الله الحمدان، التدريب الإدارى لمديري المدارس فى ضوء إحتياجاتهم التدريبية، دراسة تحليلية من وجه نظر مديري المدارس ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية، ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى ٢٠٠٨.
- المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، خطة الإنماء المهني، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ٢٠١٤.
- الهام فاروق على محمد، تطوير برامج تدريب القيادات الإدارية فى التعليم قبل الجامعى بالمملكة العربية السعودية فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة " تطبيقا على محافظة الاحساء، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، العدد ١١، الجزء الأول، ابريل ٢٠٠٨.
- خليفة عبد الله العويهان، تطوير برامج تدريب نظار المدارس فى دولة الكويت. ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- سامية على الحميدى، فاعلية برامج تدريب اثناء الخدمة لمعلمات مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى سلطنة عمان، ماجستير غير منشورة، قسم البحوث والدراسات التربوية بمعهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة ٢٠٠٨.
- صالح على العبرى، تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رساله دكتوراة غير منشورة، قسم الدراسات التربوية بمعهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة ٢٠٠٥.
- طارق عبد الحميد البدرى، اساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ٢٠٠٢، ص ١٠٣.

- كمال خليل يونس، الأحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فى الضفة الغربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- محمد محمد حسن الحبشى، الدور التربوى للمدرسة كوحدة تدريبية وتقويمية فى ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة ٢٠٠٣.
- مطر سالم سعيد الشمري، التتمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، دكتوراة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- يوسف عبد المعطى مصطفى، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة ٢، دار الفكر العربى، القاهرة ٢٠٠٧.
- Frances ,Mary and Wilton L.Baber ,Teaching Prospective Principals how to build A team, Principals Leadership (high School Ed).Vol. 2, No. 4, Dec.2001.
- Lin. Jie: perception of principals in the southern , urban united states and eastern urban china regarding the selection ,preparation and professional development of elementary principals.Ph.D. Texas A&M university. United state. 2005.
- Lawrence. E , Doborah:An analysis of the Aspiring principals preparation programs provided by Florida school districts, Boca Raton , Florida , USA, 2010
- Nick Petrie ; Future Trends in Leadership Development, Center for Creative Leadership.GREENSBORO,Ine,USA,dECEMBER.2011.
- Tennessee State Board Of Education ; Tennessee Educational Administrator Licensure Standars,2001.