

## ورقة عمل

## التدريب الإدارى فى التعليم لمواكبه تكنولوجيا المستقبل

ا. د. يوسف عبد المعطى مصطفى

استاذ ورئيس قسمى الإدارة التربوية  
وسياسات التعليم والتربية المقارنه

كلية التربية جامعه الفيوم

## مقدمة :

يشهد العالم حاليا ثورات علمية وتكنولوجية متلاحقة مطردة ، أدت إلى زيادة معدلات التقدم العلمى والتقنى ، وتشابكت المشكلات العلمية ، ولكن رغم ما يقدمه العلم من حلول للمشكلات إلا أنه يتسبب بدوره فى ظهور مشكلات جديدة كنتائج ، ثم يعمل على إيجاد حلول أخرى لها وهكذا تتطور المجتمعات .

ولعل من أهم التحديات التى تواجهنا اليوم التناقضات الثقافية والاجتماعية ، التى نتجت عن عدم توافق المجتمع مع الاختراعات والإبتكارات التكنولوجية الحديثة.

ولما كان التعليم فى مصر بصفة خاصة ، وفى البلاد العربية بصفة عامة قد حقق إنجازات كبيرة وواسعة فى مجالات عديدة نتيجة للتطورات الاجتماعية والاقتصادية التى شهدتها مجتمعات تلك البلاد والدول ، ونتيجة للجهود التى بذلت فى مجالى التعليم النظامى واللانظامى، إلا أن التعليم فى واقعه الحالى مازال غير قادر على تحقيق أهداف التنمية الشاملة وعبور هذا الترقى الحضارى وعلى إحداث التغيير ومواكبه تكنولوجيا المستقبل .

وعليه ، فإن الضرورة تفرض نفسها حتى لا يزداد وضع التربية والتعليم حرجا إن لم تجدد التربية ذاتها وتطور من فلسفتها وأهدافها وبرامجها . الأمر الذى يتطلب من مديريات التربية والتعليم والإدارات التربوية والتعليمية أن تطور

أجهزتها ووظائفها من خلال التدريب الإدارى لتصبح أدوات فعالة قادرة على إحداث التطوير المنشود فى ظل اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المستقبل .

### أهمية وضرورة التدريب الإدارى:

لقد اصبح التدريب الإدارى ضرورة حتمية تفرضها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التى يعيش فيها المجتمع ، فظاهرة عدم الاتزان بين متطلبات المجتمع فى التربية والتعليم ، وما يمكن أن يوصف بالنمو الطبيعى لنظم التربية والتعليم الحالية فى أغلب الدول أوجب ضرورة التدريب المستمر كضرورة لمواجهة هذه التحديات.

فالتطورات التكنولوجية التى يشهدها العالم فى حاجه ماسه إلى قوى عاملة على درجة عالية من المهارات ومن المعارف فى التخصصات المختلفة ، وهذا بدوره يتطلب تغيرات فى التركيب الوظيفى من خلال التركيز على التدريب للتعليم والتعلم فى جميع المراحل الوظيفيه. وذلك للوصول الى التحسين النوعى ، والإصلاح الفنى لقلب العملية التربوية من خلال التدريبات المقدمه التى تؤهل الإداريين الى التجديد والتطوير والتحديث ، والتمكن التعليمى الذى يخلصهم من حالة عدم الاتزان الداخلى مع مستجدات العصر، ويضمن لهم النمو العلمى السليم فى المستقبل ، ويرفع مستوى كفاءتهم .

وللتدريب الإدارى اهميه بالغه وابعاد متعدده منها ما يلى :

- تحديث المنهج العلمى، وما يتصل به من أساليب وتقنيات لمواكبه حركه التحديث والتكنولوجيا الراهنه.
- التصدى لبعده الكيف فى التعليم والبدأ فى الإهتمام الحقيقى بالمستحدثات فى التربية .
- الالتزام بتعليم مهارات تهدف الى تطوير الإنسان لمواكبه التكنولوجيا.

- التدريب استثمارا بشريا له عائدا اقتصاديا واضحا ، وبالتالي فهو ليس مجرد خدمة تقدم للإداريين تستهلك رؤوس الأموال.
- التدريب الإدارى يحقق التوازن بين فروع التعليم النظرى والفنى.
- تحقيق احتياجات المجتمع من القوى العاملة المدربة فى المدى القريب والبعيد .
- توفير المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة لحل مشكلات العمل وما يتصل بها من جداول زمنية وتكاليف ضرورية .
- يركز على تطور العمل وتحسينه وتدعيم الأجهزة التى تتولى الإدارة بطريقة فاعله ومواكبه لمتطلبات العصر .
- مواكبة التطورات المعاصرة وانتقاء ما يتناسب مع فلسفة المجتمع وتطلعاته المستقبلية .
- غرس القيم الأخلاقية والعمل على تشجيع العاملين فى اتجاه الأهداف المنشودة من خلال القدوة الحسنة .
- مراعاة الجوانب الإنسانية بهدف مساعدة العاملين على التوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف الجماعة .
- إحداث التطويرات النوعية فى المؤسسات التربوية والعاملين فيها كنفويض السلطة وتحويلها إلى كوادرات ذات كفايات .
- الحرص على اشتراك العاملين فى السلطة وتفويضهم لبعضها بما يقابل مسؤولياتهم ومتابعة الالتزام بها .
- استثمار الوقت دون إهدار من خلال الحرص على توزيع السلطات وتنظيم المسؤوليات لإنجاز المهام الأساسية المتصلة بدور كل منهم .

- توفير فرص التفاعل والتكامل بين العناصر دون إعاقة ، وتحقيق المشاركة التي تسمح للعاملين كل بحسب موقعه ومسئوليته أن يشارك في اتخاذ القرارات والتنفيذ.
  - تحقيق ديمقراطية التعليم وبخاصة من منظور تكافؤ الفرص بين الفئات المختلفة داخل النظام التربوي
  - التدريب يمكن من إنشاء شبكة اتصال فعالة بين المتدربين وبين الرؤساء بما يحقق تدفق المعلومات وبقائها بالقدر والوسائل التي تيسر فعالية الأداء وكفاية الإنجاز .
  - يمكن التدريب من رفع القدرة على التواصل مع الذات ومع الآخرين وعلى استخدام وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية بكفاية وفعالية .
  - الكشف عن الفروق الأدائية بين العاملين من حيث الحوافز التي تؤثر في كل منهم.
  - يمكن التدريب من استخدام التقنيات الآلية الحديثة لإجراء واتخاذ القرارات الرشيدة .
  - يعتمد التدريب على الأسلوب الموضوعي في عمليات التقويم وذلك من خلال تحليل الأعمال والتغذية الراجعة .
  - كما يعتمد على التقويم الذاتي باستخدام الأدوات اللازمة والمناسبة .
- إلا انه في حاجة إلى مزيد من الجهود الجماعية والمؤسسية المشتركة للاهتمام به وتفعيله بالصورة اللاتقة لمتطلبات العصر والتحديات التكنولوجية.
- ويمكن تحدد خمس خطوات رئيسية لضمان فعالية التدريب كما يلي :

#### ١ - التخطيط :

ويشمل التنبؤ ، وتحديد الأغراض ، وصياغة السياسات ، وبناء البرامج ، ووضع الجداول ، وتحديد الإجراءات ووضع الميزانيات .

## ٢- التنظيم :

ويشتمل تحديد وتجميع نشاطات العمل ، وتفويض المسؤولية والسلطة ، وتوطيد العلاقات .

## ٣- التنسيق :

ويشتمل تحقيق التوازن ، وتحديد المواقيت ، وتحقيق التكامل .

## ٤- الحفز :

ويشتمل الاختيار ، والاتصال ، والمساهمة ، والتقييم ، والإرشاد ، والدعم ، والتوجيه .

## ٥- الرقابة :

ويشتمل استخدام معايير الأداء ، والقياس ، والتفسير ، وتصحيح مسار التدريب .

إن مصر فى أشد الحاجة إلى ثورة إدارية تكنولوجية أو بمعنى آخر تكنولوجيا إدارية وبخاصة فى مجال التعليم ، ما دمنا ننشد طريق التقدم. وهذه التكنولوجيا الإدارية يمكن أن تكون ذات أبعاد ثلاثة :

### (١) التكنولوجيا الإدارية العقلية :

وهى التكنولوجيا التى تقوم على التفكير والتحليل الموضوعى المنظم والتى تعبر عن ذاتها عن طرائق وأساليب وتقنيات جديدة تعين على اتخاذ القرار الواعى والرؤية المستقبلية والتى أهمها:

- أسلوب تحليل النظم

- أسلوب تكنولوجيا المعلومات

- أسلوب تقويم ومراجعة المشروعات

## (٢) التكنولوجيا الإدارية الاجتماعية

وهى التكنولوجيا التى تقوم على جانب العلاقات مع الآخرين ، وهذا يتمثل بالدرجة الأولى فى ديمقراطية الإدارة ، والمشاركة الحقيقية فى مناقشة قضايا التربية وشئونها .

## (٣) التكنولوجيا الآلية :

- وتتمثل فى استخدام الآلات الحديثة المتطورة فى عمليات إدارية عديدة منها :
- العمليات الإحصائية للدراسة وشئون الطلاب والامتحانات .
- معالجة المعلومات وتحليلها عن تدفق الطلاب والهيئة التعليمية والأبنية المدرسية .
- حفظ المعلومات وسريتها .

## منظومة الاحتياجات التدريبية

تسعى كل إدارة تربوية إلى البحث عن الاحتياجات التدريبية لتحقيقها من خلال دورات وبرامج التدريب الإدارى . فعلى ضوء نتائج البحث تتحدد أمور كثيرة تتعلق بالبرنامج التدريبى من حيث أهدافه ، ومحتواه والأساليب والطرق والتقنيات اللازمة لتنفيذه ، ومستوى المدربين ونوعية المتدربين والخدمات الإدارية المساندة ، إلى ما هنالك من متطلبات للقيام بعمليات التدريب على نحو فعال .

أن العديد من المشكلات التى تواجهها البرامج التدريبية التى تتم داخل الإدارات التعليمية أو مديريات التربية والتعليم إنما تتركز بشكل أساسى فى عدم تحديد الاحتياجات الدقيقة التى تخاطبها تلك البرامج التى تضعها إدارات التدريب داخل هذه الإدارات وتلك المديريات التعليمية .

## الاحتياجات التدريبية :

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها فى معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين فى الإدارة لتعديل أو تطوير سلوكهم ، أو استحداث السلوك المرغوب الذى يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية فى أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز فى هذا الأداء، وبالتالي فى زيادة فعاليتهم فى العمل .

وهناك عدة مصادر للتعرف على أنواع الاحتياجات التدريبية اللازمة وذلك من خلال دراسة الظواهر المختلفة والمؤشرات التى تساعد على معرفة تلك الاحتياجات التدريبية مثل :

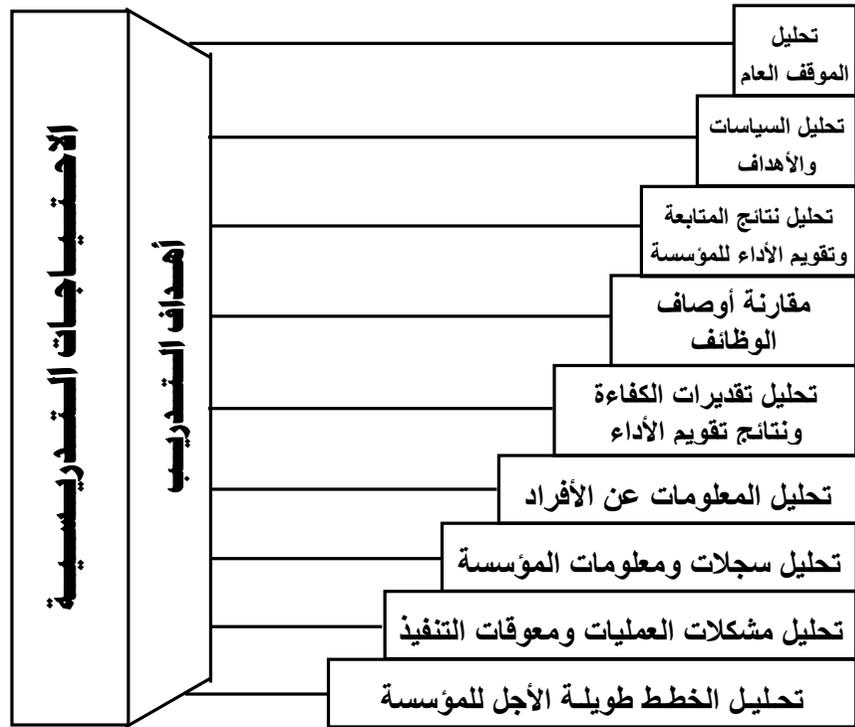
- ارتفاع معدل دوران العمل فى الإدارة التربوية .
- تعيين موظفين جدد ، أو نقل بعضهم من مكان لآخر .
- انخفاض مستوى جودة الإنتاج .
- إدخال نظم جديدة فى العمل .
- تغيير ظروف العمل .
- إصدار لوائح وقرارات وقوانين وزارية وأنظمة جديدة .
- استخدام التكنولوجيا الإدارية فى أى من صورها .
- الترقى إلى وظائف أخرى أعلى .

#### أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية :

إن تخطيط وتصميم وتنفيذ ، ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية لا بد وأن يساندها بل ويدعمها نظام آخر جديد للمعلومات ، وأن يتصف هذا النظام بالمرونة والتنوع والحداثة والدقة والموضوعية ، ويقاس تقدم الأمم بمقاييس من أهمها ما تدخره وتوظفه وتستهلكه من معلومات فى كل مجال من مجالات الحياة ، ومن هذه المجالات عمليات التدريب الإدارى التى يتم التركيز فيها على إعداد وتكوين الإنسان وتشكيله ليتمكن من الاضطلاع بالأدوار والوظائف

الموكلة إليه في المؤسسة التي يعمل فيها ، ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ولتحتل المعلومات أهمية خاصة ودقيقة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية من منظور أن عملية تجديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقرير النوع المطلوب من التدريب ، ومن يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات عملية محددة ، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل . كما يترتب عليها أيضا تقرير مدة البرنامج وتحديد أهدافه بدقة ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب إكسابها . ويضاف إلى ذلك أن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عمليات التنبؤ بالاحتياجات التدريبية التنبؤية المستقبلية . (أنظر نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية) .



شكل (١) يوضح نموذج عملي لتحديد الاحتياجات التدريبية

والجدير بالذكر أن عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية فى مؤسسة ما يجب أن تتم وفق منهجية علمية دقيقة ، وأن يستخدم فيها طرق وأساليب متنوعة مناسبة ، وأن تتوفر لهذه الطرق والأساليب خصائص ومميزات محددة . وأن يتولى عملية جمع المعلومات مختصون يمتلكون الكفايات العلمية والفنية والخبرة التى تؤهلهم لجمع معلومات دقيقة موضوعية.

وفيما يلى الأسس التى يجب أن تتوفر عند جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية .

#### ١ - الموضوعية Objectivity :

أن لا تعتمد المعلومات التى يتم جمعها على حكم ورأى من يقوم بجمعها .

#### ٢ - الصدق Validity :

أن تتصف المعلومات بقدرتها على التعبير بدقة عن الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين فى المؤسسة التى يتم مسحها .

#### ٣ - الثبات Realibility :

أن تكون المعلومات هى نفس المعلومات عن العاملين فى المؤسسة معبرة عن احتياجاتهم التدريبية فيما لو قمنا بجمع المعلومات فى زمنين مختلفين .

#### ٤ - البعد عن الحيز Freedom from Contamination :

هناك بعض العوامل الوسيطة التى يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التى تقوم بجمعها ، والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية . ولذلك جب أن يتم ضبط هذه العوامل وأن يفسح لها المجال بالتدخل لإفساد صدق ودقة المعلومات التى يتم جمعها .

#### ٥ - توزيع النتائج Distrilretion of Results :

أن يتم توزيع نتائج تحليل المعلومات على المتدربين الذين جمعت منهم المعلومات ، وأن يزودوا بواقع احتياجاتهم التدريبية وأولوياتها .

## ٦- العملية Practicability :

أن تكون الإجراءات والأدوات التي تتم بواسطتها عملية جمع المعلومات سهلة الإدراك والفهم، وهناك عدد من الطرق والأساليب التي يمكن توظيفها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية :

**أولاً : المقابلة Interview**

فهى تظهر شعور الأفراد بالمشاكل وأسبابها والحقائق المتعلقة بها ، وتعطى المتدربين الفرصة الكافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات فى حرية تامة ، وكل ذلك فى حدود ضيقة من الوقت وعدد الذين تتم معهم المقابلة .

**ثانيا : الاستبانة Questionnaire**

وهى الاستمارة التى تتضمن عدة أسئلة مطلوب الإجابة عنها ، وهنا يجب أن تكون الأسئلة بعيدة عن التعقيد غير مرهقة عند الإجابة عنها ، وأن توضع لتلبى الغرض الذى وضعت من أجله ، حتى يمكن أن تحقق المزايا من استخدامها .

**ثالثاً : الاختبارات Tests**

وهذه قد تكون شفوية أو كتابية ، وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور فى الأداء ، وتساعد فى تخطيط العمليات التدريبية مستقبلا ، كما أن نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل ، وهى تعطى مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية فى تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية .

**رابعاً : تحليل المشكلات Problem – Analysis**

من أهم وسائل نجاح البرامج التدريبية أن تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج ومعرفة السبب الحقيقى للمشكلة ، وغالبا ما يساهم التدريب فى علاج هذه المشكلة بكفاءة . ويتم ذلك بتدريب الجماعات والتعرف على احتياجاتهم وآرائهم المتعلقة بالتدريب ، إلا أنه يستنفذ وقتا طويلا ويحتاج إلى تكاليف كبيرة .

**خامساً : تقييم الأداء Performance Evaluation**

يعطى تقييم أو مراجعة الأداء فى الواجبات الوظيفية مؤشرا واضحا عن الأعمال التى لم تنجز وأسباب عدم انجازها . وفى هذا الأسلوب احتياطات كثيرة

يجب الإلمام بها حتى يمكن الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية العامة للمؤسسة ككل .

سادسا : دراسة تقويميه للتقارير والسجلات

### Evaluation Study of Reports and Records

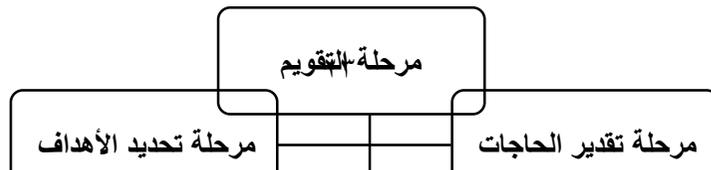
تكشف هذه الطريقة عن نقاط الضعف التي من الممكن علاجها بالتدريب ولكنه يجب أن تستخدم بالإضافة إلى إحدى الوسائل السابقة بحيث يكون الهدف من الدراسة كشف الاحتياجات التدريبية وليس أى غرض آخر . كما يجب الاستناد إلى تقارير المختصين ومراجعتها على البيانات المتوفرة فى السجلات والتعرف على أوجه الضعف فى الأداء الممكن علاجها بالتدريب.

### منظومة التدريب الإدارى ، ودور المتابعة والتقييم

تشير الدراسات والمؤلفات والأدب التربوى بصفة عامة إلى نموذج منحنى النظم فى التدريب الإدارى ، والذي يتألف من مراحل تبدأ بتقدير الحاجات التدريبية حتى التقييم . هذا النموذج يحتوى قيمة مهنية إلا أنه لم يخضع للتقييم والبحث والتدقيق .

وهناك طريقة أخرى للنظر فى التدريب الإدارى على أنه عملية متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض ، بحيث يتم اعتبار المراحل (الحاجات - الأهداف - وضع التصميم - التطبيق - التقييم) كعمليات ثانوية متداخلة ومتصلة واعتبارها عملية متكاملة وكلية أيضا .

ويوضح الشكل التالى المأخوذ عن إحدى الدوريات المتخصصة فى التدريب والتنمية Training and Development Journal فكرة هذا التدريب كعملية متكاملة :



### شكل (٢) التدريب كعملية متكاملة

وهذه النظرة نحو التدريب كعملية متداخلة ومتكاملة تؤدي إلى مجموعة من الاستنتاجات تختلف تماما عن النظرة التقليدية نحو التدريب ، وأهم هذه الاستنتاجات هي:

- ١- نتائج كل مرحلة ثانوية لا يمكن اعتبارها استنتاجات نهائية في حد ذاتها ، بل يمكن إعادة صياغتها باستمرار والنظر إليها نظرة علمية فاحصة .
- ٢- التوصل إلى أسئلة وإجابات وإجراءات محددة في كل مرحلة وعملية ثانوية والتي يستنتج عنها .
- ٣- أداء عملية علمية يتم استخدامها فيما يتعلق بنتائج التدريب التي تم التوصل إليها .

**منهجية النظم للتدريب الإدارى :**

ترتكز منهجية النظم فى التدريب الإدارى على نظرية تعليمية مشتقة من علم النفس السلوكى ، وهى تركز على استخدام نماذج أو عينات من الكفايات المطلوب إلى المتدربين التدريب عليها ليقوم المتدرب بتقليدها والتي تستخدم الاشتراط الإجرائى المقترن بالتغذية الراجعة المستمرة للسلوك أو الأداء فى الوقت التدريبي ، وترتكز على الاستراتيجيات المستخدمة فى تحليل النظم لتطوير أنظمة فعالة للعلاقات بين الإنسان والآلة ، علما بأن الجذور المستمدة من علم النفس السلوكى هى التى حددت الخصائص التالية للموقف التدريبي القائم على أسس منهجية .

**النظم :**

- تنظيم ما يراد التدريب عليه على أساس عناصر متتالية ومرتبطة بعضها ببعض
- التحديد الدقيق لما يراد عليه فيما يتعلق بكل عنصر .
- تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة أثناء التدريب .
- استخدام نماذج الكفايات المطلوب التدرب عليها ليقوم المتدرب بتقليدها .  
(أنظر الشكل التوضيحي لنظام التدريب الإدارى) .

**أهداف التدريب الإدارى ومراحله :**

- تعتبر الأهداف دليل البرنامج التدريبي الذى يرسم خطواته ويوجه أنشطته ، فالأهداف عبارة عن نتائج يراد من المتدرب والتدريب الوصول إليها وتحقيقها . وهذه النتائج توضح فى صورة كمية ونوعية وتحدد لها أزمنة وتكاليف .

وتحدد الأهداف وتصاغ بصورة واضحة ومعلنة لكل من المدرب والمتدرب بعد أن تحدد الاحتياجات التدريبية وتكتشف نواحي الضعف التي يراد علاجها أو نواحي القوة التي يراد صقلها وتميئها ، وتساعد الأهداف على تصميم البرامج اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها ، كما تصبح الأهداف بعد ذلك مقاييس للأداء ، إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبي فى ضوء ما حققته من الأهداف الموضوعه له مسبقا .

ويمكن تصنيف أهداف التدريب الإدارى وفق المجالات الرئيسية للأهداف

وهى :



**١ - المجال المعرفى :**

ويحدد فى هذا المجال المعلومات والمعارف التى يحتاجها المتدربون فى أعمالهم والتى تعتبر ضرورية لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم والمتعلقة بواجبات الوظائف والأدوار التى يؤدونها فى مؤسساتهم التى يعملون فيها ، وهناك عدد من الخصائص للمعلومات والمعارف التى يحتاجها أى متدرب ذات العلاقة بطبيعة الأعمال التى يؤديها المتدرب ، وأن تكون دقيقة موضوعية متناسبة ومرتبطة بالواقع العملى الفعلى .

**٢ - المجال الانفعالى الوجدانى :**

ويحدد فى هذا المجال الاتجاهات والقيم المراد إكسابها للمتدربين ، وتعتبر الاتجاهات والقيم من أكثر أهداف التدريب حساسية وأهمية ، الأمر الذى يتطلب المزيد من الحذر عنه محاولة المساس أو التعرض لها ، ومن هذه الاتجاهات : الاتجاه نحو المزيد من التعاون مع الزملاء ، والاتجاه لتنمية الشعور بالتفوق والذاتية ، والاتجاه لتنمية الشعور بالمسئولية ، والاتجاه لتنمية الإحساس بضرورة البحث والتطوير ، والاتجاه للولاء للعمل وللمؤسسة .

**٣ - المجال النفسحركى :**

ويحدد فى هذا المجال المهارات المراد إكسابها للمتدرب . وتعتبر المهارات من أهم الأهداف التى تتطلع إليها البرامج التدريبية وتسعى لتحقيقها عند المتدربين من منظور أن الهدف الختامى لأى برنامج تدريبى هو الوصول بالمتدرب إلى مستوى العامل الماهر (صاحب المهارة) الذى يستطيع أن يؤدي عمله بكفاءة وفعالية ، ومنها (المهارات القيادية ، والقدرة على كسب الزملاء - المهارات فى التعبير والنقاش وإدارة الندوات والمحاورات - والقدرة على تنظيم العمل والإفادة من استثمار الوقت - والمهارات الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة) .

وهنا يمكن تقسيم عملية التدريب إلى ثلاثة مراحل هى :

## أ- مرحلة ما قبل التدريب :

تبدأ هذه المرحلة بالفهم الكامل والواعى لطبيعة الموقف الذى يتطلب مزيدا من التغيير ومزيدا من الإنتاج ، ومفتاح هذا الفهم هو الوظيفة التى يطلب فيها تحسين الأداء . وعليه فإن التدريب يبدأ أولاً لعملية وصف الوظيفة ومعرفة الإجراءات الفنية المتطلبه لانجازها مع الاهتمام بالعامل الإنسانى فيها . ومفتاح الفهم الثانى هو المؤسسة ومدى استعداداتها لتقبل التجديد والتنمية فى معلومات ومهارات العاملين لديها ، ومدى حاجتهم للتدريب .

**ب- مرحلة التدريب**

وفيها يتم تنفيذ البرنامج التدريبي ، وهناك عدد من المعايير التي يمكن على أساسها الحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي :

- مدى تلبية البرنامج التدريبي للحاجات التدريبية للمتدربين .
- مدى ارتباط البرنامج التدريبي بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها المتدرب .
- مدى قدرة البرنامج على حفز المتدربين وإثارة دافعيتهم للاستمرار في التدريب
- مناسبة أساليب وطرق وتقنيات التدريب للمتدربين .
- ارتباط البرنامج التدريبي بغرض الترقية والتقدم الوظيفي .
- مدى توفر فرص الاختيار والبدائل في البرنامج التدريبي .
- مدى مرونة البرنامج التدريبي ومناسبته لمستويات المتدربين المتميزة .

**ج- مرحلة ما بعد التدريب :**

وفي هذه المرحلة تتم عمليات المتابعة المستمرة لسلوك وأداء المتدربين بعد عودتهم إلى مواقع العمل التي يلتحقون بها بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي . وأن هذه المرحلة هي المعيار الصحيح الذي يبنى عليه مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله ، وبالتالي هي المقياس للحكم على كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى قدرته على تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين .

**التدريب كعنصر أساسي في التنمية البشرية :**

يعتبر العنصر البشري الدعامة الأولى للاقتصاد القومي بحكم ما يمتاز به من إمكانيات النمو والحركة والقدرة على تسخير الموارد الطبيعية المتاحة وتطويعها لخير الجماعة . فالإنسان هو حجر الزاوية في صرح النمو الحضاري بكافة مظاهره ونشاطه ، وإذا كان الإنسان هو صانع القيم ومبدعها فلا غرابة في

أن يكون هو في حد ذاته هدفاً لجهود تبذل لتنمية قدراته وإكسابه خبرات جديدة في مجال عمله بحيث ينطلق بأقصى كفاءة لتحقيق أقصى غايات في الإنتاج .

ومن ثم يسهم بأوفر نصيب في رفع مستوى المعيشة وتنمية الدخل القومي - وعليه فعملية التنمية الإدارية في مصر بل وفي كل بلاد العالم لا يمكن أن تتحقق بمنأى عن مجتمع العاملين فالعامل في جميع مسؤولياته الوظيفية هو الركيزة التي يعتمد عليها كفاءة الإنتاج والتشغيل .

ولهذا سلطت الأضواء على هذا العنصر المؤثر بهدف الارتقاء بمستواه الفنى والمهنى والإدارى ورفع كفاءته ومقاومته وربطه بالمجتمع الذى يعيش فيه ولهذا أيضا فإن العالم المتحضر يهتم برفع الكفاءة فى كل مجالات الثروة البشرية (Human Wealth) وعليه توضع خريطة قومية طموحة لتنمية هذه الثروة والوصول بها إلى أعلى مستوى ، فالإدارة العامة للتدريب بوزارة التعليم وبمديرية التربية والتعليم هى إحدى القلاع التى تصون هذه الثروة وتعمل على تنميتها وتحافظ عليها من التبدد Developing and Keeping it from waste .

ولهذا أخذ بالتدريب فى مجال التربية والتعليم باعتباره أحد المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية والفنية والمهنية مكانه الطبيعي لتحقيق الأهداف المرجوة ، بل وأصبح رسالة قومية تسخر من أجلها الكثير من المواد والإمكانات تطبيقاً للمبدأ القائل بأن أكثر الاستثمارات عائداً هو ما يوجه لتنمية الثروة البشرية The more we direct to development of human wealth , the more benefit we get .

ونتيجة وتحقيقاً لهذا المبدأ فقد أنشئت إدارات التدريب بهدف تنمية قدرات ومهارات المعلمين والإشرافيين ورفع مستوى أدائهم وأدوارهم بكل جديد فى مجال

التربية والقيادة والإدارة وتسعى أجهزة التدريب لتؤدى هذا الدور المسئول من أجل تحقيق الأهداف العليا للتعليم .

ولما كان نجاح العمل التدريبي يتوقف على مدى ما تقوم به أجهزة التدريب من جهود إلى جانب مدى توافر الكفاءة لهذه الأجهزة من حيث التنظيم ومكوناته من الأفراد . ولهذا تقوم وحدات التدريب بإرساء قواعد سليمة لتنظيم العمل التدريبي لضمان النهوض به تخطيطا وتنفيذا ومتابعة وتطويرا حتى يصبح - التدريب استثمارا له عائده المتمثل فى دفع مستوى كفاءة العاملين من حيث الأداء والسلوك والاتجاهات بما يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاج ومستوى الخدمات على المستوى القومى .

وحتى تقوم وحدات التدريب بدورها الكامل فى هذا الصدد فيقتضى وضع خطوط واضحة للاتصالات بينها وبين غيرها من وحدات التنظيم الإدارى للمنظمة وإقرار هذه الخطوط بينها وبين الأجهزة المركزية والأجهزة المعنية بتدريب الأفراد وتنميتهم .

ومن هنا تبرز أهمية تدريب القوى العاملة كضرورة قومية تفرض نفسها لتحقيق أهداف التنمية حيث نتناولها من القاعدة إلى القمة بكافة مستوياتها وفى كل مواقعها .

ولكى يتوافر القوى البشرية إكافية الارتفاع بمستوى كفاءتها فإن الأمر يقتضى ضرورة البرامج التدريبية فى مختلف مجالات التنظيم والإدارة والإنتاج والخدمات عملا على زيادة الكفاءة بمختلف المستويات الإدارية والفنية والتخصصية وتطبيقا لأحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين بالدولة وقرار رئيس الجمهورية رقم ٣٣ لسنة ١٩٧٧ بشأن تنظيم وحدات التنظيم والإدارة وإدارات التدريب فى مختلف جهات الدولة وتحديد اختصاصاتها وتنظيم العمل بها بتحديد المسئولية عن النشاط التدريبي بجميع جهات المنظمة كما يلى :

١- اعتماد سياسة التدريب يقع عاتق كل جهة .

- ٢- اعتماد سياسة التدريب من السيد الوزير أو من له سلطاته .
- ٣- خطط التدريب يكون عن القيام بها ورسمها وإعدادها وتنفيذها وتقييمها على وحدات التدريب فى المنظمة أما مسئولية اعتمادها والإشراف على تنفيذها وإصدار القرارات بشأنها يقع على عاتق مديرى الجهات ورؤسائها .
- وتزداد الحاجة إلى النشاطات التدريبية المكثفة يوما بعد يوم وذلك للوفاء بالمتطلبات الآتية :
- ١- تحقيق أهداف السياسة التعليمية المنبثقة من الأهداف القومية ومتطلبات خطط التنمية.
- ٢- مواكبة التقدم العلمى والتكنولوجى المتصل فى شتى مجالات العلم والمعرفة من نظريات حديثة وطرق مستحدثة وأساليب متقدمة مطورة وباستمرار .
- ٣- الوصول بالمعلمين والمشرفين لمستويات الكفاءة الأساسية المطلوبة .
- ٤- الارتفاع المستمر بمستوى الأداء ومعالجة المشكلات .
- ٥- الحفاظ على بنية التعليم وأطره .
- ٦- نجاح العملية التعليمية والأهداف التربوية .

#### التدريب أثناء الخدمة وأثره فى الأداء التربوى والإدارى :

يراد بالتدريب أثناء الخدمة كل برنامج منظم ومخطط يمكن المعلمين من النمو فى المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية - وكل ما من شأنه أن يرفع من - مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية .

ومما لا شك فيه أن حاجة الذين يعملون فى الميادين التربوية - وبخاصة المعلمين - إلى التدريب أثناء العمل هى أشبه بالحاجة إلى الماء والهواء والغذاء

فبدون التدريب المتواصل الواعى تصبح العملية التربوية نمطية وعديمة  
الجدوى .

### وهناك أساسان هامان يركز عليهما عملية التدريب :

أولاً : إن التربية عملية حياتية استمرارية إذا توقفت فلا يعنى ذلك غير انتهاء الكائن البشرى وتوقفه عن ممارسة عمليات الحياة والتكيف معها .

ثانياً: أن تدريب القوى البشرية وبخاصة تلك القوى التى تمارس الأعمال الإنتاجية ضرورة اقتصادية . كما أن التدريب يصحح بعض أوجه القصور التى تكون قد حدثت فى برامج الإعداد المسبق للمعلم .

ومن هنا فإن دعم جهاز التدريب أثناء الخدمة يعتبر من أولويات عمل الوزارة فى خطة تنفيذ تطوير التعليم ومن هذا المنطلق تبذل عدة جهود فى هذا المجال من أهمها :

- ١- تطوير وتحديث المناهج والإدارة التربوية .
  - ٢- تطوير برامج التدريب من أجل الترقية لتكون أكثر فعالية ويتم ذلك التطوير من خلال برامج خاصة تؤهل للترقية للوظائف الأعلى وكذلك البرامج التوجيهية للمربين حديثاً.
  - ٣- الإعداد التربوى المهنى للمعينين الجدد .
  - ٤- رفع مستوى الكفاءة والأداء لكافة العاملين فى المجال التربوى بناء على المعارف والمهارات المستحدثة فى هذا المجال وذلك من خلال البرامج التجديدية .
  - ٥- سد العجز الموجود فى أعداد المعلمين فى بعض التخصصات ، ويتم هذا خلال برامج تحويلية على شكل بعثات داخلية لمدة عام دراسى .
- وبرامج التدريب أثناء الخدمة ينبغى أن تحدها نظرة الأمة للحياة ممثلة بالأشخاص القائمين على العملية التربوية - كذلك احتياجات الأمة فى فترة التغيير الاجتماعى ومرحلة الإنماء والتطوير .

ولهذا كان لزاما على المسؤولين عن هذه البرامج أن يكونوا على بينة من أمرهم قبل البدء بتنفيذ هذه البرامج ولا بد لهم أن يطرحوا أسئلة هامة ويعرفوا الإجابة عليها على النحو التالي :

- لمن ولماذا نخطط هذه البرامج ، لمجتمع راكد أم لمجتمع حركى متغير ؟

### تدريب القيادات التربوية العليا :

لا شك أن إعداد وتدريب القيادات التربوية العليا يعتبر مفتاحا للإصلاح التربوى بل يمثل شرطا أساسيا لنجاح أى جهد لإصلاح وتحديث النظام التعليمى حيث القيادة العليا لأى - قطاع جزئى مسؤولة عن مدى تحقيق أهداف هذا القطاع - ومن هنا فإن تدريب تلك القيادات يجب أن يهدف إلى صقل مهاراتها الفكرية وتحسين قدرتها على الأداء واتخاذ القرارات السليمة وتحويلها إلى قيادات مبدعة ذات رؤى بعيدة يمكنها ترجمة الشعارات إلى واقع ملموس وإحداث التغيير المنشود ومن أجل هذا كله فإن وزارة التربية والتعليم ترى فى هذا التدريب ضرورة ملحة ، لأن نجاح إصلاح - التعليم يتوقف إلى حد كبير على فهم القيادات التربوية لأبعاد هذه الخطة وفحواها وإن تأخذ بالتقنيات الحديثة فى إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها .

كما إن السياسة التعليمية ووضع استراتيجياتها يحتاجان إلى قيادات تنفيذية

### مجالات تدريب هذه القيادات :

ويجب أن يتم هذا النوع من التدريب على المستويين المركزى والمحافظات فى المجالات الآتية :

- ١- التخطيط التربوى .
- ٢- الإدارة التربوية .
- ٣- اقتصاديات التعليم .
- ٤- تطوير المناهج .
- ٥- التدريب أثناء الخدمة .
- ٦- تكنولوجيا التعليم .

## ٧- تنظيم البحوث التربوية .

وبما أن التربية نظام متكامل فى عناصره - متداخلا فى جزئياته - متفاعلا فى بنيته ، فإن كل قطاع يلزم أن يلم الماما بمبادئ الإدارات الأخرى وبهذا تكون القرارات جماعية .

**حركة العاملين تبعا لخطة التدريب فى المنظمة :**

تقوم وحدة التدريب بالتعرف على الحركة الأفقية والحركة الرأسية للعاملين داخل الهرم الوظيفى حتى يمكن مقابلة مطالب هذه الحركة بالمطالب التدريبية للبرامج الملائمة وتعنى بالحركة الأفقية انتقال العامل من وظيفة أخرى فى نفس المستوى أما الحركة الرأسية وهى التى يترتب عليها ترقية العاملين وإسناد الوظائف الإشرافية والقيادية إليهم.

**دور المتابعة والتقييم فى التدريب الإدارى :**

التقويم عملية تشخيصية وقائية علاجية ، هو عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية فى مراحلها الأولى عند تخطيط وتصميم البرنامج التدريبى ، وخلال تنفيذ البرنامج ، وبعد الانتهاء من تنفيذه .

وعند القيام بالمتابعة والتقويم يجب أن يؤخذ فى الاعتبار المبادئ والأسس

**التالية لمتابعة وتقويم برامج التدريب الإدارى :**

• أن يشتمل التقويم جميع العناصر ومكونات البرنامج التدريبى من جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية ، وأن يغطى التقويم خطة البرنامج التدريبى وأسس ومعايير اختبار المدربين والمتدربين ، كما يجب أن يشمل النواحي الإدارية من حيث اختيار المشرف الإدارى والمشرف العلمى واختيار المركز التدريبى ومدى توافر الأجهزة والمواد التدريبية ، كما يجب أن يغطى التقويم النواحي

المالية والميزانية المقررة للبرنامج ومدى كفايتها لتحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج.

• أن يشتمل التقييم البرنامج التدريبي ذاته من حيث محتواه ومادته وخطته وموعده ومدته .

• أن يمتد التقييم ليشمل الأثر الفعلى الذى يتركه البرنامج على المتدربين من حيث مدى قدرة البرنامج على إكساب المتدربين الكفايات والمهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفى وفعاليتهم.

• يتم تقييم البرنامج التدريبي عن طريق استخدام أدوات ووسائل تقييمية متعددة مثل الاستبيانات والملاحظات والاختبارات والمقابلات ودراسة الحالة وتحليل المشكلات .

• أن يشترك فى عملية تقييم البرنامج التدريبي جميع من لهم علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين ومتدربين .

• أن يكون التقييم شاملا لجميع الأهداف التى يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المدربين وأن يسعى التقييم لتشخيص نواحي القوة والضعف فى كل جوانب البرنامج بهدف تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف .

• أن تتم عمليات المتابعة للبرنامج التدريبي عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين فى مواقع أعمالهم بهدف معرفة قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين والتى تقررها طبيعة الأدوار والوظائف التى يؤدونها فى المؤسسات .

• أن يتم اعتماد المنحنى المبنى على نظرية النظم فى عملية تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي ، هذا المنحنى الذى ينظر إلى عملية التدريب نظرة كلية .

• أن يتم بشكل كلى ومنكامل وشمولى بحيث تغطى جميع عناصر هذا البرنامج من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، وأن يتم اعتماد التغذية الراجعة

كعنصر أساسى من عناصر النظام التدريبي لمراقبة وضبط هذا البرنامج وتوجيهه ضمن مساره المقرر الذى يحقق الأهداف الموضوعية له .

### أهداف ومجالات المتابعة والتقييم فى برامج التدريب الإدارى :

التدريب الإدارى نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات عند المتدربين تتناول معلوماتهم وسلوكهم وأدائهم واتجاهاتهم ليصبحوا قادرين على الاضطلاع بأدوارهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية وإنتاجية عالية .

إن الحرص على تحقيق أهداف التدريب الإدارى يتطلب القيام بعمليات المتابعة والتقييم للنشاطات التدريبية للتأكد من إنها تسير فى مسارها المخطط لها ، وإن انجازاتها تتم فى حدود التوقيتات المقدره لها ، مع اكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف والثغرات التى تخلفت مرحلة التنفيذ لتداركها .

والجدير بالذكر أن عمليات التقييم والمتابعة لبرامج التدريب الإدارى عمليات متلازمة تهدف أساسا إلى الارتقاء بالعملية التدريبية وتطويرها والى تحقيق ما يلى :

- التعرف على ما تم انجازه من خطة التدريب الإدارى وما تم تحقيقه من أهداف  
- قياس مدى فعالية البرامج التدريبية وأساليبها ومدى مساهمتها فى تلبية الاحتياجات التدريبية .

- تقدير مدى ما وصل إليه المتدربون من كفاءة والتعرف على مقدار الفائدة التى تحققت لهم من التدريب مع قياس كفاءة المدربين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التدريبى .

- مقارنة الفوائد المترتبة على التدريب بمقدار الاستثمارات المادية التى تم انفاقها على البرنامج التدريبى .

ولما كانت عمليات التقييم والمتابعة فى التدريب الإدارى يجب أن تشمل جميع أبعاد ومجالات عمليات التدريب وبشكل أساسى لا بد من أن تحظى المجالات التالية :

### المجال الأول : متابعة وتقييم البرامج التدريبية

وتتم هذه العملية عبر ثلاث خطوات لقياس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها ، وتتم وفق الخطوات الآتية على التوالي :

١- تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج التدريبي ومدى قدرتها على تحقيق الهدف أو الأهداف التي وضعت الدورة التدريبية من أجل تحقيقها .

٢- تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير وفق الخطة المرسومة.

٣- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه للأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها ، ومدى مساهمته فى تلبية الاحتياجات التدريبية ، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة مقارنة بالتكلفة المالية التي تم إنفاقها على البرنامج التدريبي .

### المجال الثانى : متابعة وتقييم المتدربين

المتدربون هم المستهدفون فى أى برنامج تدريب إدارى ، فالبينة التدريبية والأجهزة الإدارية والمدربون والإمكانات والأجهزة التدريبية ما هى إلا عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي .

### المجال الثالث : متابعة وتقييم المدربين

المدربون هم الدعامات الرئيسية التي يستند إليها برنامج التدريب الإدارى ، وأن أى قصور فى إمكانياتهم أو قدراتهم أو أدائهم وكفاياتهم يمثل خطرا تنعكس آثاره على المستوى العام للتدريب وفعاليتته وكفاءته ، وعلى هذا الأساس لابد من بذل الجهود والعناية الفائقة بإعداد المدربين إعدادا سليما جيدا وتزويدهم

بالكفايات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم . إذ أنه لا جدوى من برنامج تدريبي يبذل في إعداده الجهد الكثير من أجل أن يحقق أهدافه ، ويلبى الاحتياجات التدريبية التي صمم لتلبيتها إذا ما عهد به المدرسين ليس لديهم القدرات والمهارات والكفايات التخصصية والخبرة العلمية والعملية والإلمام الكامل بأساليب وتقنيات واستراتيجيات التدريب .

واخيراً نخلص مما سبق أن التدريب الإدارى منظومة تربوية إدارية تخدم العملية التعليمية وتتأثر العملية التعليمية بها ، ويجب أن يصمم ليقابل الاحتياجات الآتية وتكنولوجيا المستقبل. كما أنه استثمار للزمن والوقت فى محاولة للتقريب بين التعليم والمجتمع وواقع التكنولوجيا الحديثة وابتكاراتها ، لمواكبه هذا الكم المتلاحق من الانجازات والتغيرات المتلاحقه مما يضعنا فى تحدى دائم امام هذه التطورات .