

مكتبة البنية  
إدارة المكتبات الجامعية  
مكتبة التورينجستون  
القطر



غير مصرح بأعارة من المكتبة

مكتبة البنية  
قسم الدوريات

# جولية كلية التربية

تصدر عن كلية التربية  
بجامعة قطر

---

السنة الثامنة العدد الثامن ١٤١٢هـ - ١٩٩١م

# تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر

بحث مقدم من

حصة محمد صادق

للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية

« إدارة تعليمية »

كلية التربية - جامعة عين شمس

## مقدمة

يعتبر تدريب القيادات التربوية إحدى وسائل التنمية الإدارية في مجال التعليم ، وذلك لأن هذه القيادات في مستويات التنظيم التربوي المختلفة هي القادرة على إحداث التجديدات التربوية التي يمكن أن تواجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات .

وقد أولت دولة قطر اهتمامها بتدريب هذه الفئة اقتناعاً بأهمية أدوارهم في تطوير عملية التعليم والتعلم ، ولذلك فقد تم في بداية العام الدراسي ١٩٧٧/٧٦م إنشاء وحدة إدارية بمستوى قسم تابع لإدارة البحوث الفنية بوزارة التربية يقوم بتنظيم عملية التدريب بعد أن كانت هذه المهمة موكلة إلى قسم التوجيه التربوي .

ونظراً للقصور الملاحظ في عمليات تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم - من خلال التقارير السنوية التي يرفعها التدريب - حيث إن خطط وأساليب الإعداد والتنفيذ للدورات التدريبية غير واضحة ، ولقلة الدورات التي تعقد للقيادات التربوية ، ولعدم وضوح الدور الذي يقوم به قسم التدريب ، حيث تتداخل اختصاصاته مع اختصاصات الأقسام الأخرى ، ومن هنا كانت أهمية دراسة نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر ، وقد استهدف البحث بهذا تقييم واقع نظام تدريب القيادات التربوية الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام ، وبالتالي طرح البدائل الملائمة لتطوير النظام الحالي إلى نظام تدريبي آخر يتلاءم مع مفاهيم وتقنيات الإدارة التربوية الحديثة باستخدام أسلوب تحليل النظم .

ولقد تمت دراسة المشكلة من خلال عدة فصول :

تناول الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة :

جاء في بداية هذا الفصل مقدمة تمهد ل طرح المشكلة التي تبلورت في محاولة الاجابة على السؤال

التالي :

كيف يمكن تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في دولة قطر بما يتفق

مع مفاهيم الإدارة التربوية الحديثة ؟

ووصولاً للاجابة عن هذا السؤال حاولت الباحثة الاجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

أ - ما واقع نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر ؟

ب - ما أهم الأساليب المتبعة في تدريب القيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة؟

ج - ما مدى مساهمة واقع نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر لأساليب تدريب القيادات التربوية الحديثة؟

د - ما النموذج المقترح لتطوير تدريب القيادات في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر؟  
وتناول الفصل الثاني :

نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر - دراسة نظرية وصفية .  
وقد تمت دراسة واقع نظام تدريب القيادات التربوية بطريقتين : دراسة نظرية وأخرى ميدانية ، ولقد تم في هذا الفصل استعراض للدراسة النظرية والتي تم فيها الاستعانة بالتقارير والقوانين والتعاميم والدراسات والبحوث المرتبطة بعمل النظام الحالي في التعرف على هدف النظام وأهميته ومفهومه ، والمؤسسات القائمة على نظام التدريب ، ثم أهم مدخلاته من أهداف واحتياجات الوظيفة وللمتدربين وفلسفة النظام والتعرف على سير نظام التدريب ( العمليات ) : من حيث أنماط وأنواع برامج تدريب القيادات التربوية ، وأساليب التدريب ، وفي مخرجات النظام تم التعرف على أهم المشكلات التي تواجه النظام التدريبي الحالي .

تناول الفصل الثالث :

نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر على أساس الدراسة الميدانية .

واستكمالاً للبيانات والمعلومات التي لم تستطيع الباحثة الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية ، استخدمت في هذه الدراسة أداتين :

أ - استبيان تم تطبيقه على مجموعة من مديري ومديرات المدارس القطرية .

ب - المقابلة المسحية مع المسؤولين الذين يشكلون القيادات العليا للنظام التدريبي ، وهم :  
\*\* مدير ادارة البحوث الفنية .

\*\* رئيس قسم التدريب .

\*\* المدربون الذين اشتركوا في تنفيذ برامج القيادات التربوية .

بعد هذه الدراسة النظرية والميدانية تم تحديد الملامح الرئيسية لنظام التدريب الحالي ، من أهمها :

\* بالرغم من وجود سياسة تعليمية تحدد دور النظام التدريبي للقيادات التربوية في أنه يؤهل وينمي ويطور القيادات التربوية للقيام بدورهم القيادي التربوية على أكمل وجه ، الا ان اهداف النظام لا تؤدي لتحقيق هذه السياسة ، حث أنه لا توجد دورات تأهيلية للقادة الجدد ولا تعد لهم دورات تدريبية بشكل منتظم كما أن الدورات التي تم عقدها كانت لمواجهة بعض المشكلات التعليمية ، بالإضافة الى عدم وجود خطط طويلة المدى للتدريب ولا حتى قصيرة المدى .

\* يعتبر قسم تدريب المعلمين هو الجهة المسئولة عن تدريب القيادات التربوية ولكن مهمته الاولى هي الاشراف على تنفيذ الدورات التدريبية الداخلية ، أما الدورات الخارجية فليست من اختصاصه حيث يتولى هذه العملية قسم البعثات بالوزارة ، أما باقي الوظائف الخاصة بهذه العملية فيقوم بها بدرجة بسيطة ، وتتداخل عدة جهات في الوزارة لتقوم بهذه الوظائف .

كما يعاني القسم من محدودية الامكانيات المادية والبشرية ، حيث لا تتوفر لديه ميزانية خاصة ولا يتوافر مدربون متفرغون ، وحتى الاستعانة بالاستشارات الخارجية تكون محدودة .

#### أما الفصل الرابع :

الاساليب الحديثة في تدريب القيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الادارة التربوية الحديثة .

فلقد تم فيه استعراض عام لمفهوم تدريب القيادات وأهمية هذا النوع من التدريب والاهداف العامة له ، كما تم استعراض عناصر النظام التدريبي من حيث المدخلات والتي يعبر عنها باحتياجات المتدرب ، واحتياجات الوظيفة ، وفلسفة نظام التدريب ، وأهداف النظام الاداري التربوية ، ثم عمليات النظام والتي يعبر عنها بالبرنامج التي تقدم للقيادات التربوية من حيث أنماطها وأساليبها والتقنيات الحديثة المستخدمة في الطرق والأساليب والبرامج ، ثم مخرجات النظام والتي يعبر عنها بالقيادات التربوية المزودة بمعارف نظرية واتجاهات حديثة ومهارات استخدام التقنيات الحديثة والقيم المرتبطة بالتجديد في الادارة ، وكان الهدف من كل ذلك تحديد معايير عامة لتقييم فاعلية وكفاءة النظام الحالي .

#### وتناول الفصل الخامس :

نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر في ضوء مفاهيم وتقنيات الادارة التربوية الحديثة ( دراسة تحليلية تقويمية ) .

وفي ضوء ماتم عرضه في الفصل الرابع ، تم تحديد اثنا عشر معياراً ، ثم استخدامهم للحكم على واقع النظام الحالي لتحديد نقاط القوة والضعف فيه .

وقد تم تقييم النظام الحالي في ضوء هذه المعايير ، ولقد كانت من أبرز نقاط الضعف التي ظهرت نتيجة لعدم توفر معايير الكفاءة هي :

- ١ - عدم وضوح مفهوم التدريب أو أهدافه في أذهان المسؤولين عن التدريب أو المتدربين .
- ٢ - جمود النظام الحالي .
- ٣ - افتقار النظام الحالي الى فلسفة واضحة تقود العمل فيه .
- ٤ - افتقار النظام للقوة البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ وتطوير العمل .
- ٥ - اقتصر عمل النظام الحالي عند التنسيق والاشراف على تنفيذ البرامج التدريبية .
- ٦ - افتقار النظام التدريبي الى نظام تقويم ومتابعة جيد .
- ٧ - محدودية أنماط البرامج المقدمة للقيادات وقلة الأساليب المستخدمة في تنفيذها .

تناول الفصل السادس :

وفي ضوء نقاط الضعف السابقة ولتحسين فعالية العمل بالنظام المقترح ، تم تحديد أهداف تطوير النظام الحالي بالتالي :

- ١ - زيادة قدرة النظام المطور على تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية .
- ٢ - العمل على زيادة قدرة النظام على استخدام الاساليب التدريبية الحديثة .
- ٣ - زيادة فعالية وأنواع البرامج المقدمة للقيادات التربوية .
- ٤ - زيادة فاعلية مخرجات النظام التدريبي .

وفي ضوء هذه الاهداف تم وضع بديلان لتطوير النظام الحالي هما :

البديل الأول : يتركز حول التطوير الكلي للنظام الحالي عن طريق انشاء ادارة للتدريب والبحوث التربوية .

البديل الثاني : والذي يتمثل في التطوير الجزئي للنظام الكلي ، فيتضمن زيادة اختصاصات النظام التدريبي الحالي ، ودمج قسم التخطيط التربوي المسئول عن اعداد الدراسات والبحوث مع قسم التدريب .

وبالرغم من تميز البديل الأول عن الثاني ، الا انه نظراً للواقع الاقتصادي للدولة الذي يفرض الاقتصاد في النفقات ، بالاضافة الى امكانية تنفيذ البديل الثاني بدون بذل الكثير من الجهد والوقت والمال ، وبدون الاستعانة بالجهات الخارجية ، فلقد تبنت الباحثة البديل الثاني .

وتطلب هذا التطوير مايلي :

- ١ - تهيئة العاملين لتقبل التعديل الجديد .

- ٢ - تعديل في الهيكل التنظيمي للقسم الذي ينتج عن دمج قسم التخطيط بقسم التدريب .
  - ٣ - منح النظام البديل صلاحيات اقتراح وتنفيذ البرامج وتعديل اختصاصه .
  - ٤ - توفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لقيام النظام بدوره الجديد .
  - ٥ - فتح قنوات اتصال مع المؤسسات المختلفة في المجتمع لتعزيز الاستفادة المتبادلة .
  - ٦ - يتعاون القسم مع رؤساء المتدربين وجهات عملهم لتيسير عمليات المتابعة ورفع التقارير اللازمة عنهم بعد انخراطهم في العمل ، وبعد مدد تتراوح ما بين ستة أشهر الى سنة .
- ثم تم تحديد مدخلات وعمليات ومخرجات النظام المقترح .

### أما الفصل السابع :

متطلبات تنفيذ النظام التدريبي المطور لتدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر :

وتم في هذا الفصل تحديد الاجراءات التي ينبغي اتخاذها لاعداد النظام للتنفيذ وكانت هذه المتطلبات هي :

- ١ - تعديل البنية التنظيمية للنظام السابق .
  - ٢ - اعداد توصيف وظيفي للعاملين في النظام المطور .
  - ٣ - توفير ميزانية ملائمة للتنفيذ .
  - ٤ - تهيئة العاملين في النظام المطور لتقبل التطوير .
  - ٥ - الاستمرار في التقويم عند التنفيذ .
- كما تم في نهاية هذا الفصل تقديم شكل للنمط العام لتنظيم تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم .

### أما الفصل الثامن :

نتائج الدراسة - خاتمة - توصيات - ومقترحات . .

فلقد تناول ملخصاً عاماً للبحث ونتائجه . ثم قدمت الباحثة توصياتها ومقترحاتها للقيادات العليا في الوزارة ، والقيادات المسؤولة عن النظام المقترح ، وأخرى لتوثيق العلاقة بين النظام المقترح والأنظمة الأخرى، وأخيراً قدمت مقترحات ببحوث أخرى .