

الفصل السادس

نتائج وتوصيات البحث

أولاً : نتائج وتوصيات البحث :

كشف هذا البحث فى إطاره النظرى والميدانى عن كثير من النتائج التى تستدعى وقفة مع التدريب بشتى أنواعه سواء كانت تقليدية أو مستحدثة، والتى فى ضوئها يمكن أن نستخلص مجموعة من التوصيات تكون بمثابة تصورات مقترحة يمكن من خلالها إحداث التفاعل والتكامل فيما بينهما من أجل الارتقاء بتدريب القيادات التعليمية والتى هى بمثابة الارتقاء بالعملية التعليمية وهى فيما يلى :

١- نتائج وتوصيات خاصة باختيار القيادات التعليمية :

- أساليب اختيار القيادة الموجودة حالياً وكذلك القرارات والتشريعات الخاصة بالاختيار لا تتماشى مع متغيرات العصر وما فرضه من تحديات، حيث أن النظم المتبعة فى عمليات الاختيار قاصرة ويغلب عليها عنصر الأقدمية فى العمل أو فى السن إلى جانب حضور برامج تدريبية شكلية .
- فى ظل هذه الأساليب فإن معظم الذين وصلوا إلى مراكز قيادية عن طريق الأقدمية لا يرحبون بقبول أى تغيير أو تعديل لما تعودوا على ممارسته .
- تدخل الاعتبارات الشخصية فى التقارير الرسمية التى هى شرط من شروط الترقية .

ولذا يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التى تخص أساليب اختيار القيادات التعليمية وهى :

- العمل على إصدار قرارات وتشريعات جديدة تتماشى مع متغيرات العصر تتضمن :
 - إضافة شروط جديدة وفعالة تتمثل فى المقابلة الشخصية للمرشح للترقية أو الاختبارات الشخصية لكونها عناصر أساسية فى عملية الانتقال وكذلك استخدام الاختبارات الموضوعية التى تساعد فى الكشف عن قدرات المتقدمين .
 - فتح باب الترشيح أمام العناصر المتميزة من الشباب للتقدم لشغل الوظائف القيادية حتى يمكن الاستفادة منها فى التطوير .
 - يجب حصول المتقدم على درجة علمية تعادل الماجستير فى الإدارة التعليمية طبقاً لما هو معمول به فى الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرها من الدول، وإذا تساوت هذه الشروط مع أكثر من متقدم فيرجع إلى الأقدمية أو السن .
 - أن يقدم المرشح أهم الإنجازات التى أداها فى وظيفته السابقة وكذلك تقديم مقترحات مستقبلية لتطوير الوحدة .

٢- نتائج وتوصيات خاصة بتدريب القيادات التعليمية :

١- عن طريق الأساليب التقليدية :

كشف البحث فى إطاره النظرى والميدانى عن النتائج التالية :

- عزوف بعض المتدربين عن حضور برامج التدريب التقليدية لإحساسهم بعدم أهميتها لما يلى :

- أنها عرضة لحل المشكلات الشخصية أكثر منها استفادة من خبرات المدربين .
- عدم وجود رقابة على المدربين فيلقى ما يشاء بعيداً عن أهداف التدريب .
- ما ينفذ فى التدريب بعيداً عن الواقع وعن احتياجات المتدربين .
- بعد مكان انعقاد الدورة التدريبية .
- البرامج التدريبية فى التدريب التقليدى مكررة من دورة لأخرى وليس بها جديدة .
- عدم وجود حوافز مادية لاستثارة الدارسين .
- التركيز فيها على الحضور والانصراف دون الاهتمام بالمحاضرة .
- لا تراعى الفروق الفردية بين المتدربين .
- لا تصلح كوسيلة لصقل المهارات والخبرات .
- لا يستخدم فيها الوسائل التكنولوجية أو الوسائل المساعدة فى عملية التدريب .
- ضعف كفاءة المدربين بسبب اختيارهم العشوائى أو عن طريق المجاملات وعدم وجود معايير للاختيار .
- يغلب عليها الطابع النظرى .
- عدد المستفيدين فيها محدود فهى تحتاج لوقت كبير لتغطيه الإعداد الكبيرة المطلوب تدريبها .
- لا يتناسب وقت انعقادها مع المتدربين والعمل المدرسى .
- عدم تنوع أساليب التدريب واقتصارها على المحاضرات .
- عدم توافر مراكز التدريب الحديثة أو القاعات المعدة خصيصاً للتدريب .
- مركزية التدريب فالإدارة العامة للتدريب هى التى تخطط للعملية التدريبية على مستوى الجمهورية دون مراعاة التباين فى المشكلات التعليمية بين المحافظات .
- لا تتوافر فى عملية التقويم فى نهاية البرامج الأسس الموضوعية من حيث الشمول والاستمرارية والتنوع حيث يقتصر التقويم على نهاية البرنامج التدريبى .
- عدم متابعة المتدربين فى أماكن عملهم للوقوف على آثار التدريب .

• كما كشفت الدراسة على أن أساليب التدريب التقليدية لا تتماشى مع التطورات العالمية والثورة المعرفية والتكنولوجية وأن معظم أفراد العينة المستخدمة أبدت أن التدريب التقليدي لا يؤدي الهدف منه ويجب الاتجاه إلى أسلوب جديد يتناسب مع التطوير التربوي والاستفادة من الوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة كما أكدت معظم الدراسات^(١) على عدم ملاءمتها للمتدربين من ناحية وغير كافية للبرنامج التدريبي من ناحية أخرى وأن هذه الأساليب عجزت عن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

٣- نتائج وتوصيات خاصة للتدريب عن بعد :

أفرزت نتائج البحث عن أهمية تدريب القيادات التعليمية عن طريق وسائل الاتصال الحديثة (التدريب عن بعد) لما يلي :

- الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال العلم والإدارة نظراً لما تتمتع به من أساليب تكنولوجية حديثة .
- اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة .
- الإطلاع على أحدث القرارات واللوائح فور صدورها .
- تتيح الفرصة للقاء المستمر بين المستويات العليا والقاعدة العريضة من العاملين .
- يشجع على التعليم الإيجابي وربط المعلومة كما تؤدي إلى التجريب والمشاهدة والاستنتاج .
- الاستفادة من خبرات الآخرين على المستوى العالمي والمحلي .
- التنوع في الموضوعات التي تخص العملية التعليمية .
- قاعات التدريب مجهزة على أعلى مستوى مما يجعل تلقى المعلومة ميسرة .
- تتلاءم مع متطلبات العصر وحتمية التطور وعدم التخلف عن ركب الحضارة .
- تساعد على تدريب أكبر عدد ممكن من المتدربين في وقت واحد .
- قلة تكلفتها عن التدريب التقليدي حيث تتميز بشيوع ظاهرة الحجم الكبير ومن ثم التكلفة المتوسطة للمتدرب تأخذ في الانخفاض .
- تحتاج إلى أقل عدد ممكن من المدربين .
- استقطاب مدربين على أعلى مستوى .

(١) يمكن الرجوع إلى :

١- أمين عبد المحسن عبد الرحمن : أساليب تدريب معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مرجع سابق.

ص ١٧٧ .

٢- محمد السيد حسونة وكمال حسني بيومي : القيادات الإشرافية في التعليم الابتدائي، الإعداد والتدريب.

مرجع سابق، ص ١٢٥ .

- تستخدم الوسائل السمعية والبصرية .
- يمكن إقامتها فى أى وقت .
- المتدرب يكون تحت المتابعة والتوجيه فى وقت واحد .
- جمع أطراف متعددة تفصل بينهم المسافة الشاسعة وكأنهم فى حجرة واحدة .
- الإطلاع على أحدث الأبحاث العلمية سواء محلية أو عالمية فى مجال الإدارة .

كما كشف البحث فى دراسته الميدانية عن وجود بعض المعوقات فى التعليم عن بعد

ومن أهمها ما يلى :

- رغم أهمية التدريب عن بعد فى رفع كفاءة ومستوى أداء المديرين والموجهين والمعلمين فى ظل التطور التكنولوجى واستخدامه الوسائل التكنولوجية المتطورة إلا أنه ينقصه التخطيط الجيد والإعداد الأفضل من جانب المسؤولين عن التدريب .
- أوقات التدريب لا تتناسب مع مواعيد المتدربين وكذلك مواعيد العمل رغم أن التدريب عن بعد يعطى فرصة تقديمه فى أى وقت يتلاءم مع المتدربين .
- وجود بعض العيوب الفنية بقاعات التدريب مما يؤدى إلى عدم استكمال البرنامج .
- فى بعض المحافظات أحيانا تكون الصورة غير واضحة .
- نظراً لزيادة عدد المتدربين فى البرنامج الواحد على مستوى الجمهورية يؤدى إلى عدم إتاحة الفرصة للمناقشة والحوار مع المتدربين وإذا حدث حوار ومناقشة فلا يستطيع المحاضر تغطية جميع المحافظات .
- المحاضرون فى التدريب عن بعد ليس لديهم المهارة الكافية فى استخدام الوسائل المساعدة فى عملية التدريب نظراً لعدم تدريبهم عليها قبل البرامج التدريبية .
- نظراً لقلة مهارة المدرب فى استخدام الوسائل المساعدة فهذا يؤدى إلى عدم استخدامه أكثر من أسلوب لتوضيح المعلومة وعدم عرض المعلومات بطريقة جذابة تجذب انتباه المتدربين .
- عدم إعطاء الفرصة للمتدرب باستخدام وسائل الاتصال الحديثة التى تناسب الثورة المعلوماتية للبحث عن مصادر المعرفة .
- مازال يعتمد على الناحية النظرية أكثر من العملية حيث ما زال يعتمد على أسلوب الإلقاء من جانب المحاضر .
- مضمون المحاضرات يعد طبقاً لما تراه المستويات العليا دون النظر إلى احتياجات المتدرب .

- صعوبة التقييم فى نهاية الدورة التدريبية للوقوف على مدى استيعاب المتدربين لبرامج التدريب .
 - صعوبة متابعة المتدربين فى أماكن عملهم للوقوف على نتائج التدريب لعدم وجود لجان متابعة تتبع مراكز التدريب .
 - عدم وجود مشرف داخل قاعات التدريب للرد على أسئلة واستفسارات المتدربين لذا يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التى قد تعالج هذه المعوقات من أهمها ما يلى:
- ١ - التخطيط الجيد لعملية التدريب واتباع الأسس والمبادئ الخاصة به وكذلك إعداده وفق المراحل الآتية لتنفيذ التدريب .
 - جمع وتحليل المعلومات عن المؤسسة التعليمية وكذلك المتدربين .
 - تحديد الاحتياجات بكل دقة .
 - اختبار المدربين وفق معايير علمية .
 - اختيار الزمان الذى يتناسب مع المتدربين .
 - الاستعانة بالوسائل المساعدة فى عملية التدريب .
 - اتباع قواعد وإجراء التنفيذ .
 - تقييم البرامج التدريبية والمتدربين .
 - ٢ - العمل على تعيين فنيين بكل قاعة تدريبية وذلك لمواجهة أى أعطال قد تعوق استكمال البرنامج .
 - ٣ - نظراً لعدم قدرة المدرب على الرد على أسئلة جميع المتدربين وعدم قدرته على تغطية جميع المرشحين يجب ترشيح مشرف بكل قاعة يقوم بكتابة المشكلات الخاصة بالمتدربين والرد عليها بعد انتهاء التدريب .
 - ٤ - تدريب المدرب على كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة فى عملية التدريب قبل التخطيط لإعداد المحاضرات أو قبل تنفيذ التدريب بوقت كاف حتى تكون لديه المهارة الكافية فى الاستعانة بها أثناء التدريب .
 - ٥ - يجب التنوع فى عرض الموضوعات .
 - ٦ - يجب أن يعتمد على الناحية النظرية والعملية جنباً إلى جنب .
 - ٧ - يجب عرض خبرات بعض الدول فى أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية حديثة .
 - ٨ - الاستفادة برأى المتدربين أنفسهم فيما يحتاجون إليه من معلومات تساعد على التكيف فى أعمالهم وكذلك الاستعانة بأساتذة الجامعة المتخصصين فى تحديد محتوى البرامج التى

سيتم تقديمها للمتدربين، وأن يعد البرنامج التدريبي وفق احتياجات المتدربين ووفق أسلوب علمي في تحديد الاحتياجات بدلاً من وضعه طبقاً لما يراه المستويات العليا .
٩- إعطاء الفرصة للمتدرب في البحث عن المعلومات بنفسه عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة .

١٠- أن تتم عملية تقييم للمتدربين بعد انتهاء التدريب لكل محافظة على حدة عن طريق اختبار تحريري يتم داخل قاعة التدريب تحت إشراف متخصصين حيث أن نظام التقييم والمراقبة يلعب دوراً جوهرياً في نجاح نوعية أى مشروع للتعليم عن بعد ولكي يتحقق ذلك النجاح لابد أن تتوافر أهداف تعليمية محددة ومواد تعليمية وإجراءات متقدمة بهدف مساعدة المتدربين على تحقيق هذه الأهداف (١).

١١- أن يخضع المتدربين لمتابعة مستمرة بعد انتهاء التدريب عن طريق لجنة متابعة من قبل مديريات التربية والتعليم للوقوف على نتائج تدريبهم .

١٢- أن يتم ربط جميع المدارس والإدارات التعليمية بمراكز التدريب حيث يتم تدريب القيادات التعليمية في موقع عملهم بدلاً من التدريب بالمديريات توفيراً لوقتهم وجهدهم ومشقة سفرهم حيث تم الانتهاء من تجهيز معظم مدارس الجمهورية بوسائل الاتصال الحديثة وكذلك تزويدهم بالأساليب التكنولوجية الحديثة .

١٣- زيادة المدة الزمنية المخصصة لبرامج التدريب بدلاً من أربعة أيام حتى تعطى الفرصة للمتدرب باكتساب كل ما هو جديد في مجال العلم والمعرفة وكذلك إعطاء الفرصة للمدرب بعرض كل ما لديه من معلومات ومهارات تساعد على الارتقاء بمستوى المتدربين وكذلك عرض خبرات كبار المسؤولين على مستوى الجمهورية وخبرات بعض الدول في الارتقاء بالعملية التعليمية في ضوء وسائل الاتصال الحديثة التي بوجودها أصبح من السهل التعرف على جميع الخبرات العالمية والمحلية وكذلك الاتجاهات العلمية الحديثة في مجال الإدارة التعليمية .

٤- توصيات عامة :

١- ينبغي أن يكون التعليم عن بعد جهداً مشتركاً بين الوزارة ومؤسسات التعليم عن بعد بحيث يكون التعاون في المجالات الآتية :

• الإعداد والتخطيط والبرامج والمناهج والمواد والأدوات التعليمية التي تستخدم في أنظمة التدريب عن بعد .

(1) Michal Moore : Monitoring and Evaluation. American Journal of Distance Education, Volume. 13 No. 2, 1999, P. 4.

- التعاون فى مجال تدريب القائمين على التدريب .
- التعاون فى مجال تدريب الفنيين والفنيين المساعدين للعمل فى أنظمة التدريب عن بعد .
- تخصيص حجرة داخل كل مركز من مراكز التدريب يستطيع المتدرب أن يشاهد من داخلها البرامج التليفزيونية التعليمية والشرائط السمعية والمرئية تحت توجيه أحد المشرفين .
- إنشاء مراكز للتعليم بالمراسلة .
- إنشاء مكاتب متنقلة فى جميع الإدارات التعليمية مزودة بأحدث المراجع والأبحاث العلمية .

- ٢- توعية القيادات التعليمية بأهمية التعليم عن بعد كصورة تربوية من صور التدريب وإبراز أهميته فى حل كثير من المشكلات الفنية والإدارية التى تواجههم .
- ٣- استغلال البرامج الإذاعية والتليفزيونية فى إثراء التدريب بالمراسلة .
- ٤- الجمع بين استخدام الأشرطة السمعية وأشرطة الفيديو وبرامج التدريب .
- ٥- استغلال الأقمار الصناعية فى عملية البحث عن المعلومات الحديثة .
- ٦- اختيار الوقت المناسب لتدريب القيادات التعليمية بحيث لا يتعارض مع عملهم .
- ٧- حصول المتدرب على شهادة فى نهاية البرنامج تعطيه الأولوية فى الترقية للمستويات العليا .

٥- أوجه الاستفادة من خبرات الدول فى التعليم عن بعد فى مصر :

- يتضح مما سبق فى ضوء الخبرات السابقة لبعض الدول ما يلى :
- ١- أن كل هذه التجارب اعتمدت على أكثر من تقنية تربوية حديثة .
 - ٢- أن البرامج التعليمية منبثقة من الاحتياجات الفعلية للمجتمع وأتضح ذلك فى جميع التجارب .
 - ٣- يمكن أن يتحقق مبدأ المجتمع المعلم المتعلم من تطبيق هذا النظام كما اتضح من التجارب السابقة حيث يمكن الاستعانة بالمعلمين المؤهلين ويستطيع التعليم عن بعد أن يوفر هؤلاء المعلمين الأكفاء .
 - ٤- اتضح من التجارب السابقة أنه كلما كانت الأهداف محددة واضحة ومضاغة إجرائياً فإنه يسهل تحقيقها .
- وتأسيساً على ذلك يمكن القول أن من العوامل الأساسية لنجاح أى نظام سواء كان تعليمياً أم غير تعليمي هو وضوح الأهداف وتحديدها بدقة فى ضوء الإمكانيات الفعلية .

لذا يمكن الاستفادة من هذه الخبرات كما يلي :

- الاستفادة من التقنيات التربوية ووسائل الاتصال الحديثة فى برامج التعليم عن بعد مثل التليفزيون والتليفون والفيديو كونفرانس والإنترنت وغيرها من الوسائل المتاحة فى المجتمع المصرى .
- إنشاء مراكز دراسية تابعة لمراكز التعليم عن بعد فى جميع محافظات الجمهورية حتى يسهل على المتعلمين فى المناطق النائية الوصول إلى هذه المراكز للاستفادة منها وأن تكون هذه المراكز مجهزة بوسائل الاتصال الحديثة مثل التليفون والفيديو كونفرانس والمكتبات والشرائط السمعية والمرئية حتى يمكن للمتعلمين الاستعانة بها .
- أن تقوم مؤسسات التعليم عن بعد بإعداد برامج تدريبية وألا يقتصر دورها فقط على إعطاء مؤهلات دراسية مع مراعاة تنوع البرامج فى ضوء الخبرات والشهادات الحاصل عليها المتدرب .
- يجب أن تحقق مؤسسات التعليم عن بعد القدر المناسب من التعامل مع متطلبات سوق العمل والتعرف على الاحتياجات المجتمعة من التخصصات والمهارات المطلوبة والمساهمة فى إعدادها وتوفيرها .
- ألا يقتصر التقويم على النظم التقليدية كاختبار نهاية العام الدراسى وإنما يكون تقويماً مستمراً على مدى الفصل الدراسى وبأكثر من أسلوب .
- إعطاء الفرصة للمتعلمين والمتدربين بإجراء الحوارات مع زملائهم ومدرسيهم فى ندوات ومسامرات عن طريق الإنترنت والفيديو كونفرانس والتليفون وغيرها من الوسائل المتاحة .
- ألا يقتصر عملية التمويل على وزارة التربية والتعليم فقط كما اتضح فى جميع التجارب السابقة ولا على رسوم الطلاب بل يجب تنوع أساليب التمويل وأن يتم التمويل عن طريق بعض الهيئات والمؤسسات والشركات المستفيدة من تدريب موظفيها وكذلك الجهود الذاتية للأهالى ورجال الأعمال وبعض المؤسسات وشركات القطاع الخاص والبنوك التى تعمل فى مجالات الاستثمار والتى تحقق أرباحاً بالملايين سنوياً إلى جانب إعانة سنوية تدفعها وزارة التربية والتعليم لتدعيم هذا النظام التعليمى .
- ألا يقتصر إنشاء هذا النظام على الدولة فقط وإنما إعطاء الحق لبعض الجمعيات أو الأفراد فى إشغاله بالاشتراك مع هيئات فنية كبرى كنقل المتعلمين وأن يكون جهة الإشراف عليه كليات التربية فى الجمهورية كلاً حسب موقعه الجغرافى .
- إنشاء مبانى تعليمية خاصة بهذا النظام بحيث لا تقتصر على مبانى الكليات التقليدية .

• ألا يقتصر التعليم عن بعد على الكبار فقط بل يجب أن يبدأ من مرحلة التعليم الإعدادي للمتسربين من التعليم الابتدائي واستخدام مصطلح التعليم الجماهيري بحيث يشمل جميع فئات المجتمع .

• عمل الدعاية اللازمة عن طريق وسائل الإعلام لهذا النظام حتى يعترف به رسمياً من جميع جهات الدولة وتطبيق نظم الاعتراف الأكاديمي له وإلا يكون تعليماً من الدرجة الثانية يرتاده فقط من لم يقدر أكاديمياً أو مالياً على امتلاك أشكال التعليم التقليدي^(١) .

ثانياً التصور المقترح :

* تصور مقترح لاستخدام التعليم عن بعد لتدريب القيادات التعليمية في مصر :

ل للوصول إلى هذا التصور المقترح، حاولت الدراسة تحليل الوضع القائم لتدريب القيادات التعليمية في مصر وتحديد أهم المشكلات التي تقف عائقاً في تحقيق أهدافه بصورة عامة كذلك حاولت الدراسة تحديد واقع نظام التعليم عن بعد في المجتمع المصري، وكذلك خبرات بعض الدول وعوامل الأخذ به مدى نجاحه في تحقيق أهدافه .

ويتحدد الهدف العام لهذا التصور المقترح في :

أ-رفع كفاءة برامج التعليم عن بعد في تدريب القيادات التعليمية .

ب-وضع حلول لأهم معوقات التعليم عن بعد .

ج- وضع تصور مقترح لتصميم وتنفيذ برنامج تدريبي عن طريق الفيديوكونفرانس

باعتباره أحد وسائل التعليم عن بعد .

أ : رفع كفاءة برامج التعليم عن بعد المقدمة للقيادات التعليمية وذلك من خلال :

١ - إنشاء جهاز مستقل أعضاؤه من أساتذة كليات التربية وبعض القيادات التعليمية يتم اختيارهم بواسطة وكيل وزارة التربية والتعليم، وذلك لتولى مسئوليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ في كل ما يخص مجالات التدريب للقيادات التعليمية على أن يكون له فروع في جميع المحافظات، ويمكن لهذا الجهاز أن يضع الخطوط التنفيذية لخطة التدريب والتي يبرز فيها ما يلي ثم يعرضها على جهاز أعلى يكون مقره وزارة التربية والتعليم وتحت رئاسة الوزير .

• دعوة الأجهزة والهيئات والمؤسسات التعليمية المختلفة إلى المشاركة في برامج تدريب القيادات التعليمية عن بعد مع تحديد دور كل جهة من هذه الجهات .

(١) منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) : التعليم عن بعد في خدمة التعليم الأساسي .
نشرة غير دوية من عديدين، مكتب القاهرة .

• إنشاء جهاز مستقل مهمته تلقى التبرعات من رجال الأعمال وبعض المؤسسات الحكومية لتمويل مشروع وبرنامج التدريب عن بعد على ألا يقتصر التدريب على القيادات التعليمية بل يمتد ليشمل جميع قيادات المؤسسات الحكومية التى تساعد فى عملية التمويل .

• إنشاء مؤسسة ثقافية هدفها إعداد وتوفير البرامج والكتب والمطبوعات المناسبة التى تحتاج إليها برامج التدريب عن بعد، وكذلك توفير شرائط كاسيت وفيديو يمكن توزيعها على المتدربين بعد انتهاء التدريب للرجوع إليها وقت الحاجة .

• الإشراف على تصميم وإنتاج البرامج التعليمية واختيار الوسائل المناسبة لها .

• إجراء دراسات وأبحاث تضع تصورات مستقبلية لتطوير برامج التدريب فى ضوء التغيرات المستحدثة والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فى هذا المجال .

• إجراء عمليات اختيار المدربين المتخصصين والذين يتميزون بالكفاءة العملية العالية .

• تدريب المدربين على كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة .

٢- تحديد محتوى البرامج التدريبية :

ويتم ذلك عن طريق تحديد المعلومات التى ستقدم للقيادات التعليمية فى ضوء ما

يلى :

• الاستعانة بأساتذة الجامعات من ذوى التخصص فى الإدارة التعليمية والتربية المقارنة وكذلك إدارة الأعمال .

• الاستفادة بآراء المتدربين أنفسهم فيما يحتاجونه من معلومات تساعد على التكيف مع أعمالهم .

• التعرف على احتياجات القيادات التعليمية واحتياجات المؤسسة وبناء برنامج تعليمى يستجيب لهذه الاحتياجات ويمكن أن يتم عن طريق جمع وتحليل المعلومات بحيث

تتضمن ما يلى :

- معلومات عن المؤسسة التعليمية حتى يمكن تحديد الاحتياجات على أساسها والتدريب الذى تحقق أهدافها .

- معلومات عن أساليب ممارسة الوظائف الإدارية .

- معلومات عن الأفراد المراد تدريبهم وذلك للتعرف على نوع البرامج التى يحتاجون إليها .

- معلومات عن أهم المتغيرات الحديثة لوضع برامج تتناسب هذه المتغيرات .

٣-دراسة وتحديد الاحتياجات وهى تتم فى ضوء المعلومات التى تم جمعها عن المؤسسة التعليمية والأفراد المراد تدريبهم وكذلك أنواع المتغيرات ونوع البرامج التدريبية المطلوبة لهم .

٤-تحديد الطرق والأساليب اللازمة لتدريب القيادات التعليمية عن بعد، ويرى الباحث ضرورة الاستعانة بجميع الطرق المناسبة لكل برنامج تدريبى والوسائل التكنولوجية المتاحة لها والتى هى أهم ما تميز التعليم عن بعد وفيما يلى هذه الطرق والأساليب والوسائل الخاصة بها :

• تدريب بالمراسلة : ويرى الباحث ما يلى :

- ضرورة إنشاء مؤسسات للمراسلة محددة الأهداف والبرامج تحت إشراف وزارة التربية والتعليم وإصدار اللوائح الحاكمة التى تنظم برامج تدريبية بالمراسلة .
- التنسيق مع مكاتب البريد لضمان وصول الرسائل والشرائط المسجل عليها البرامج فى الوقت المناسب .

- إقامة مكتب بريد لهذا الغرض بكل إدارة تعليمية .

- الأخذ بأسلوب المدرب المتجول تجنباً لمشكلات الخدمة البريدية فى كل إدارة تعليمية .

- استخدام البريد الإلكتروني فى عملية التدريب .

• التدريب عن طريق الإذاعة والتليفزيون :

أ-الإذاعة :

تعتبر الإذاعة الصوتية من أهم الوسائل التى يمكن عن طريقها تدريب القيادات

التعليمية فى مصر ذلك للأسباب الآتية :

١-اتساع نطاق الإرسال الصوتى .

٢-يمكن التعليم من الراديو والإصغاء أثناء القيام بعمل آخر .

لذلك يرى الباحث ضرورة التعاون بين وزارة التربية والتعليم والإذاعة التعليمية فى تقديم برامج تدريبية للقيادات التعليمية تحت إشراف متخصصين من أساتذة كليات التربية بشرط أن تكون هذه البرامج مسائية وبعد انتهاء العمل لتمكين القيادات من التفرغ لسماعها على أن تتضمن هذه البرامج تنمية مهاراتهم التخصصية فى مجال الإدارة وعرض خبرات عالمية فى اتخاذ أى قرار يخص العملية التعليمية وكيفية اتباع الأساليب العلمية لحل المشكلات .

ب- التليفزيون :

التليفزيون أداة هامة للاتصال الجماهيري وذلك لأنه يجمع بين الصوت والصورة المتحركة معاً وقد أدركت وزارة التربية والتعليم أهمية القنوات التعليمية ودورها في النهوض بالعملية التعليمية وإعداد وتدريب القائمين عليها فتم التعاقد مع وزارة الإعلام على تخصيص عدد ٧ قنوات تعليمية لتقديم الخدمات التعليمية من أهمها قناة تدريب المعلمين وقناة اللغات ولكن لا يمكن الغالبية من القيادات من استقبال هذه القنوات لذا يرى الباحث ما يلي :

- تخصيص قناة لتدريب العاملين في مجال التربية والتعليم تكون مشاهدتها متاحة للجميع مثل القنوات المحلية الأولى والثانية والثالثة .
- أن تقدم هذه القنوات برامج تدريبية للقيادات التعليمية وطرح الأفكار التربوية والتعليمية المستقبلية وربط القيادات التعليمية بالأحداث الجارية .
- تقديم موضوعات ثقافية عامة لتنمية معلومات القيادات التعليمية .
- تقديم دورات تدريبية للقيادات التعليمية في ضوء احتياجاتهم الميدانية .
- أن يحدد وقت لعرض هذه الدورات يتناسب مع وقت القيادات التعليمية ويكونوا على علم بموعده مسبقاً .
- أن تقدم البرامج التدريبية في صورة أفلام تمثيلية يشترك فيها مجموعة من الممثلين كاختيار مشكلة ووضع حلول لها وأن تقوم وزارة التربية والتعليم باختيار هذه المشكلات من الواقع وعرضها على متخصصين في مجال التربية والتعليم لوضع حلول تتفق والمشكلة وذلك لجذب انتباه المتدربين ومعايشتهم لوقائع المشكلة .

• التدريب الذاتي عن طريق الشبكات العالمية للمعلومات (الإنترنت) :

رغم ما قامت به وزارة التربية والتعليم في ربط بالشبكة العالمية للمعلومات لمعظم المدارس إلا أنها ما زالت عاجزة عن تحقيق أهدافها والتي تشجع جميع العاملين بالتربية والتعليم والطلاب على الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة وذلك لما يلي :

- ١- عدم تدريب القيادات على استخدام هذه الشبكات .
- ٢- الخوف من استخدام هذه الشبكات للتعرض للمساءلة عند إحداث أي عطل بها لذا يرى

الباحث ما يلي :

- أ- تشجيع جميع العاملين في الكشف عن المعلومات عن طريق هذه الشبكات .
- ب- توفير مجموعة من المرشدين لتوجيه القيادات .
- ج- تدريب القيادات للتعليمية على استخدام هذه الشبكات للاستخدام الأمثل .

د- الاعتراف بحق كل عامل فى مجال التربية والتعليم باستخدام هذه الشبكات .

• التدريب عن طريق المؤتمرات عن بعد (الفيديوكونفرانس) Video Conference

يرى الباحث ما يلى :

- تعميم هذا المشروع على مستوى الجمهورية بحيث يتم ربطه بالإدارات التعليمية بدلا من المحافظات .
- أن يقدم دورات تدريبية فى علم الإدارة الحديثة بالاشتراك مع كليات التجارة .
- تدريب المدربين على استخدام وسائل مساعدة لعملية التدريب .
- أن توضع البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات القيادات التعليمية .
- نظرا لاختلاف المشكلات بين المحافظات وأيضا اختلاف ظروف كل محافظة عن الأخرى فيرى الباحث أن يكون التدريب بين المركز الرئيسى وبينه واحدة .
- أن يتم عرض أحدث الخبرات فى مجال الإدارة .
- إلا يقتصر التدريب على الإلقاء فقط بل يتم الاستعانة بأحدث الأساليب لتوضيح المعلومات .

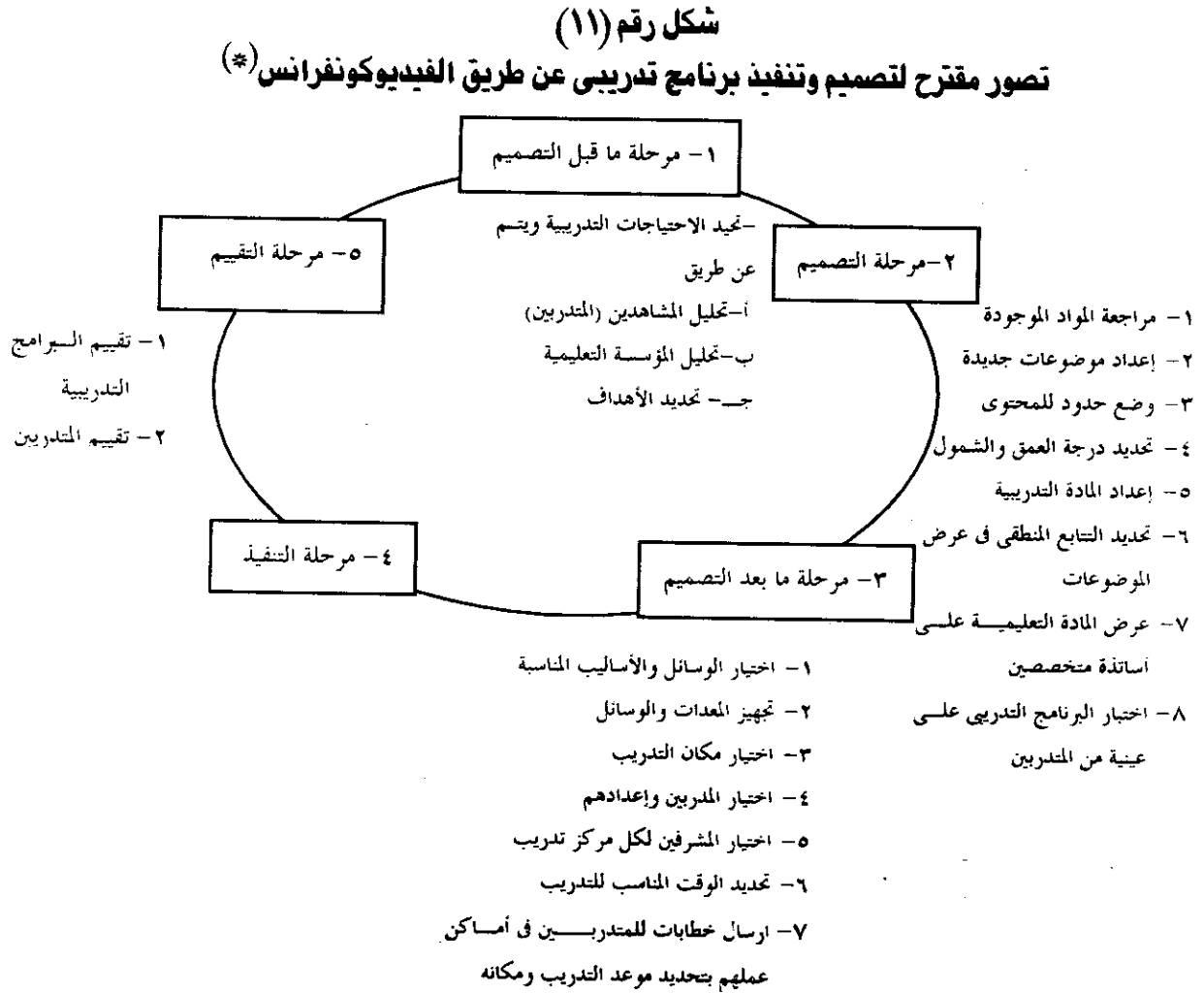
ب- تصور مقترح لوضع حلول لأهم معوقات التعليم عن بعد :

فى ضوء المعوقات التى أظهرتها الدراسة الميدانية يرى الباحث ما يلى :

- ١- وجود بعض الفنيين فى قاعات التدريب لمواجهة أى أعطال قد تعوق استكمال البرنامج التدريبى .
- ٢- تقسيم المتدربين حسب مستوياتهم الوظيفية .
- ٣- إتاحة الفرصة فى الحوار والمناقشة يجب وجود متخصص داخل كل قاعة يقوم بكتابة المشكلات التى تواجه المتدربين وأسئلتهم والرد عليها بعد انتهاء البرنامج .
- ٤- أما التقييم فى نهاية الدورة فيرى الباحث ما يلى :
 - عقد امتحان لكل محافظة على حدة تحت إشراف أساتذة متخصصين فى التربية .
 - أن يتضمن هذا الاختبار كل ما تم عرضه من خلال التدريب عن بعد للوقوف على مدى استيعاب المتدربين له .
 - كل من يجتاز هذا الاختبار بنجاح له حق الحصول على شهادة تفيد نجاحه وتكون لها الأولوية فى الترقية للمناصب العليا .
 - منح علاوات تشجيعية للمتفوقين لبث روح المنافسة والإجادة فى التدريب .

- ألا يقتصر التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي فقط بل يجب متابعة المتدرب بعد انتهاء التدريب وذلك عن طريق زيارته في مقر عمله ومناقشته في مدى استفادته من التدريب ولمعرفة أوجه القصور حتى يتم القضاء عليها مستقبلاً.

ج- تصور مقترح لتصميم وتنفيذ برنامج تدريبي للقيادات التعليمية عن بعد عن طريق الفيديوكونفرانس باعتباره أحد وسائل التعليم عن بعد كما في الشكل التالي :



١- مرحلة ما قبل التصميم

تحديد الاحتياجات : ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء المعلومات الآتية :

- تحليل المشاهدين : وذلك بهدف معرفة المتدربين عن بعد واحتياجاتهم التدريبية والبرامج التي تناسبها مع مراعاة أعمارهم وخبراتهم السابقة ومستوياتهم الثقافية

- تحليل المؤسسة التعليمية : حتى يمكن تحديد الوظائف الإدارية بداخلها ولوائحها وهيكلها الوظيفي وأهم المشكلات التي تعوقها عن تنفيذ الأهداف بكفاءة عالية .
- تحديد الأهداف التعليمية والموضوعات : تأسيساً على طبيعة المشكلات وإحتياجات المتدربين وخصائصهم وأهداف المؤسسة .

٢- مرحلة تصميم البرنامج : وتتم عن طريق

- مراجعة المواد الموجودة .
- أعداد الموضوعات بحيث تتناسب مع المتدربين .
- وضع حدود للمحتوى .
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات .
- تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات .
- إعداد المادة التدريبية وصياغاتها في صورة ملزمة .
- عرض المادة التعليمية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وذلك لإبداء الرأي في مدى ملاءمتها .

- اختبار البرنامج التدريبي على عينة من المتدربين قبل التنفيذ .

٣- مرحلة ما بعد التصميم : بعد تصميم المادة التدريبية في صورتها النهائية يتم إجراء ما يلي:

- اختيار الأساليب المناسبة .
- تجهيز المعدات والوسائل والتي تتناسب مع البرنامج التدريبي .
- اختيار مكان التدريب .

- د-اختيار المدربين وإعدادهم .

- اختيار المشرفين لكل مركز تدريبي وإعدادهم .

- تحديد الوقت المناسب للتدريب .

- إرسال خطابات للمتدربين في أماكن عملهم بموعد ومكان التدريب .

٤- مرحلة التنفيذ : ويتم تنفيذ البرنامج المقترح كما في الجدول التالي :

جدول رقم (١٤)

تنفيذ برنامج مقترح لتدريب القيادات التعليمية عن طريق التعليم عن بعد

اليوم	الموضوع	البرنامج	المدة
الأول	أهداف البرامج التدريبية	تبصير القائد بكل ما تهدف إليه البرامج التدريبية التي تعقد له حتى يكون على استعداد لها عن طريق الاطلاع على الكتب والمراجع قبل حضور التدريب وكذلك تحديد موعد كل موضوع وعدد ساعاته والأساتذة اللذين يقومون بعملية التدريب .	ساعتين
الثاني	- عرض الاتجاهات الحديثة فى السياسة التعليمية وإستراتيجية تطوير التعليم وتحديثه فى ضوء المتغيرات - المهارات الواجب توافرها فى القائد التعليمى .	- الإدارة المدرسية والتعليمية وأهم التغيرات التى تواجهها - كيفية مواجهة هذه التغيرات . - خبرات بعض الدول فى مواجهة هذه التغيرات .	محاضرة لمدة ساعتين
		المهارات الواجب توافرها فى القائد - أهمية توفير المهارات الإنسانية فى القائد التعليمى - أهمية توفير المهارات الفكرية . - المهارات التخصصية . ثم وضع برامج لتنمية المديرين على هذه المهارات	محاضرة لمدة ساعة
		- شرح أهمية المدير أو القائد فى توجيه العمل داخل المؤسسة التعليمية . ١- توزيع الأعمال والأدوار داخل المؤسسة . ٢- مناقشة أهم الأعمال التى يجب أن تفوض . ٣- الإشراف الفنى على المدرسين . ٤- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات . ثم عرض مشكلة وتدريبهم على كيفية اتخاذ القرار بشأنها	محاضرة لمدة ساعة ساعة

اليوم	الموضوع	البرنامج	
الثالث	اختصاصات ومسئوليات كل من مدير الإدارة ومدير المرحلة ومدير المدرسة	١- أهم الأعمال التي يجب القيام بها لكل مستوى . - الأعمال التي يجب أن تفوض . ٢- مفهوم القيادات التعليمية وأنماطها وأهميتها . - منافسة لأفضل الأنماط . - أسس ومبادئ القيادة الناجحة . ٣- حلقة نقاش لمدة ساعة .	عرض لمدة ساعتين ساعة
الرابع	التدريب على عناصر الإدارة	عناصر الإدارة - التخطيط . - التوجيه . - التنفيذ . - المتابعة والإشراف . - التقويم . حلقة مناقشة يديرها المشرف .	محاضرة لمدة ساعتين ساعة
الخامس	التدريب على الوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة : ١- تشغيل الكمبيوتر . ٢- الإنترنت .	١- تدريب نظري على أساسيات الكمبيوتر . ٢- تدريب عملي على كيفية التشغيل . ٣- تدريب نظري على كيفية البحث عن المعلومات . ٤- تدريب عملي للكشف عن المعلومات	ساعة ساعتين ساعة ساعتين
السادس	- النواحي المالية والإدارية . - تدريب عملي لوسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة .	١- الأعمال المالية والإدارية - إمساك الدفاتر . - المرتبات والسلف والمباني والمتحصلات . - حفظ المستندات . ٢- تدريب عملي على تشغيل الكمبيوتر وحفظ المستندات . ٣- تدريب عملي على تشغيل الإنترنت	ساعتين ساعتين
السابع	المجتمع والمؤسسات التعليمية	١- علاقة المجتمع بالمؤسسة التعليمية والعكس . ٢- تدريب عملي على تشغيل الكمبيوتر . ٣- تدريب عملي على الإنترنت . ٤- عرض بعض الأبحاث ومناقشتها .	ساعة ساعة ساعة ساعة

اليوم	الموضوع	البرنامج
الثامن	مناقشة مع المتدربين يقوم بها المرشد المعين في كل مركز تدريبي	١- عرض لأهم المشكلات التي تواجه المتدربين في عملهم . ٢- أهم المعوقات التي واجهتهم في المحاضرات وأهم اقتراحاتهم لإزالة هذه المعوقات . ٣- الرد على استفسارات وأسئلة المتدربين .
التاسع	تقييم المتدربين ويتم التقييم في كل مركز تدريبي على حدة	١- حلقة مناقشة ودرجاتها (٥٠ درجة) . ٢- عرض بعض المشكلات وكيفية اتخاذ الأسلوب الأمثل لمواجهتها ودرجاتها (٢٥ درجة) . ٣- اختبار شفوي ودرجته (٢٥ درجة) . ٤- اختبار تحريري ودرجته (١٠٠ درجة) . ٥- تقديم أبحاث ومناقشتها ودرجاتها (٥٠ درجة) .

على أن يراعى ما يلي :

- وجود يوم راحة كل ثلاثة أيام حتى يتمكن الدارس من مراجعة ما تم أخذه من محاضرات والتحضير للمحاضرات التالية .
- أن يكون المتدرب طوال فترة التدريب في أجازة مدفوعة الأجر .
- أن يتم دفع مبالغ رمزية للمتدربين كبديل انتقال .
- الاستفادة من الإذاعة والتلفزيون في عرض المحاضرات في الفترة المسائية بعد انتهاء المحاضرات .
- تسجيل المحاضرات على شرائط مرئية وسمعية توزع على المتدربين حتى يمكن الرجوع إليها .
- يجب تشجيع المتدربين على التفاعل فيما بينهم عن طريق لعب الأدوار والمناقشات .
- إعداد ساعات للاتصالات التلفونية من قبل المتدربين مع استخدام رقم تليفونى بدون أجر .

٥- مرحلة التقييم : وتتم كما يلي :

أ- تقييم البرامج التدريبية وذلك عن طريق توزيع استمارة استطلاع رأى على المتدربين .

ب-تقييم المتدربين ويتم كما يلي :

- تقييم المتدربين أثناء المحاضرة ويتم عن طريق توجيه الأسئلة والمناقشات أثناء الدرس وعمل واجبات منزلية وتقديمها للمشرف المختص بالمركز التدريبي للمراجعة وإبداء الرأي والنقد والنصح والإرشاد .
- تقييم المتدربين بعد انتهاء البرنامج عن طريق الاختبارات الشفهية والتحريرية وتقديم الأبحاث ومناقشتها وعرض بعض المشكلات وكيفية اتخاذ القرار بشأنها .
- متابعة المتدربين في أماكن عملهم بحيث تخصص لجان متابعة لمتابعة المتدرب في مكان عمله لمعرفة مدى تأثير البرنامج التدريبي عليه وعلى المؤسسة التعليمية ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة .