

المقدمة :

أصبح التدريب يؤدي دوراً أساسياً في الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية لكافة أنواع المنظمات باعتباره عملية تنموية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد المشتغلين بالعمل القيادي بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية نحو الهدف المنشود.

كما أصبحت قضية التنمية البشرية تحتل بؤرة الاهتمام في أدبيات الخطاب التنموي على مستوى البلدان العربية والدولية وذلك لأن : "الإنسان ليس وسيلة أو صانعاً فقط للتنمية بل هو الغاية الأساسية من وراء كل جهد إنمائي"^(١).

وباستقراء الأدبيات الصادرة حول تقارير التنمية البشرية يلاحظ أن أغلب السياسات في البلدان النامية - خلال عقود التنمية المتتالية قد ركزت على الجانب المادي للتنمية، وعندما نظرت إلى الإنسان تناولته كأداة أو كعنصر من عناصر زيادة الإنتاج.

وبمراجعة المسيرة التنموية عبر التاريخ ثبت أنه : "مادام البشر هم صانعو التنمية فيجب أن يكونوا هدفاً لها، وتأكيداً على هذا الجانب من البعد البشري في العملية التنموية أعيد صياغة مفهوم التنمية البشرية من جديد، واعتبر الإنسان هدفاً للتنمية، وغاية كل جهد إنمائي وليس مجرد وسيلة لها"^(٢).

وقد تزايد الاهتمام الفعلي لعدد من المنظمات والهيئات الدولية بالبعد أو الجانب البشري للتنمية من خلال التدريب باعتباره تقنية من التقنيات الاستراتيجية للتنمية في يد صانعي القرار^(٣).

ولقد أكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقريره الرابع للتنمية على أهمية التدريب باعتباره مصدراً رئيسياً لتنمية القوى البشرية المدربة الواعية للحاضر والمستقبل^(٤).

(١) مركز دراسات الوحدة العربية: مقدمة تقرير التنمية البشرية - بيروت - لبنان ١٩٩٥م، ص ٥.
(٢) صباح بقجة جى : التنمية من منظور استراتيجي: ورقة عمل مقدمة أمام لجنة الأمم المتحدة، من تقرير التنمية البشرية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان ١٩٩٥، ص ٣٢ : ٣٤.

(٣) انظر كلا من :

- إعلان قمة بودبست، حول التنمية في عالم متغير، المجر، ١٩٨٨م، ص ١٨.

- الأمم المتحدة : التنمية البشرية الأهداف والاستراتيجيات لعام ٢٠٠٠ رؤى ومقررات لجنة تخطيط التنمية التابعة للشئون الاقتصادية والاجتماعية الدولية في الأمم المتحدة حول تنمية الموارد البشرية، (نيويورك - القاهرة) وكالة الأهرام للإعلان. ١٩٩١م، ص ٢٥.

تقارير التنمية البشرية من ٩٠ : حتى ١٩٩٧. بيروت نيويورك، جامعة أكسفورد، وكالة الأهرام، للإعلان من ١٩٩٠ : ١٩٩٧.

(٤) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٣، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت. ص ٣.

ويلاحظ المتتبع لقضيتي التنمية المجتمعية البشرية - بوجه عام - والتنمية الإدارية - بوجه خاص - خلال العقود الثلاثة الماضية - أن قضيتي التدريب، وإعادة التدريب قد شغلنا مكان الصدارة والأهمية في قضايا التنمية البشرية حتى الآن^(١).

وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن:

عدم نجاح المنظومات التربوية، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها يرجع لأسباب عديدة منها : "عدم وجود قيادة حكيمة مدربة تدريباً كافياً يؤهلها للأقلمة ويكيفها مع روح العصر الذى نعيش فيه"^(٢).

كما أن "إعداد الكوادر البشرية والمهنية، والقيادية المدربة والمؤهلة تأهيلاً عالياً فى حاجة ضرورية للمواءمة بين متطلبات العصر الذى نعيش فيه، وتحقيق أهداف المجتمع وبين إمكانات أفراده"^(٣).

ومن هنا ظهرت الاتجاهات الحديثة فى التعليم مثل التعليم عن بعد، والتعليم المصغر، والتربية مدى الحياة وتعليم الكبار المستمر، وكلها : اتجاهات تربوية تطالب بالنهوض بهذا العنصر البشرى باعتباره صانع الحضارة وهو الغاية الأولى من وراء كل جهد إنمائى فظهر ما يعرف باسم "سياسة التصحيح الهيكلى" وهذا الاتجاه الإصلاحى يهدف إلى التقليل من هدر الموارد المادية والبشرية على السواء^(٤).

ويأتى هنا : دور التربية فى إعداد وبناء الفرد وإعادة تدريبه، "فالتربية هى أداة المجتمع فى تحقيق فلسفته، ورؤيته الاجتماعية، وتحقيق العصرية فى مواطنيه وقد أخذ تعليم الكبار المستمر مدى الحياة على عاتقه مهمة مواجهة لزيادة الهائلة فى حجم المعارف الإنسانية، ومحاولة إثراء الخبرات أمام العاملين من خلال برامج التدريب التى تتم فى إطار تعليم الكبار المستمر - أو ما يعرف باسم التربية المستمرة مدى الحياة"^(٥).

(١) ضياء الدين زاهر : تعليم الكبار - منظور استراتيجى (القاهرة - ج.م.ع دار سعاد الصباح. ١٩٩٣. ص ١٩٧.

(٢) انظر كلاً من :

- جمال الدين سعد: بعض مشكلات تدريب قيادات المرحل الثانوية بمحافظه المنوفية، دراسة ميدانية، ماجستير غير منشور، جامعة الزقازيق، كلية التربية بنها، ١٩٩٢.

- هايلز جين: إعداد القادة التربوين، الاحتياجات والتوقعات هولندا ١٩٩٧.

(٣) بشير عمر الكلوب: تكنولوجيا التعليم، دار الشروق، عمان الأردن، ١٩٩٣ ص ٢٩٠.

(٤) المرجع السابق - ص ٢٩١.

(٥) شكرى عباس، جمال نوير: تعليم الكبار فى إطار منظومة التعليم المستمر: مكتبة وهبة، القاهرة ١٩٨٥. ص ١٩.

وكان لصدور - قانون التدريب الإجبارى - بإنجلترا ١٩٦٤ أثر بالغ فى انتشار وظهور ثورة تدريبية فى العالم كله - حيث أنشئت بمقتضاه مجالس تربوية تمولها المؤسسات الإنتاجية بالقطاعات المختلفة - نظير القيام بتدريب وتعليم العاملين بها، (وتقوم الهيئات الحكومية) كالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى مصر بمهمة تدريب القيادات العاملة بمختلف وزارات الدولة واصبح يضع قواعد مشروعات التدريب خطط التدريب السنوية، ويرسلها الجهاز لوزارة الدولة للتنمية الإدارية لمراجعتها، واعتماد صرف ما يلزم تنفيذها من تمويل بمشروع موازنة السنة المالية^(١).

"وتأتى الجودة الشاملة Total quality كاتجاه تطويرى معاصر لبرامج التدريب فى أغلب دول العالم وذلك لتطوير الأداء التدريبى وتحسينه بصورة تحقق لبرامج التدريب الفاعلية والكفاية"^(٢).

ولقد أخذت أدبيات الخطاب التربوى بمفهوم الجودة الشاملة فى التدريب فى أغلب الكتابات والأبحاث وذلك لأن :

"الاهتمام بجودة الإنتاج كان نتيجة منطقية بعد أن تنبعت إلى أهمية كافة المؤسسات والمنظمات والأجهزة الحكومية، والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية كمدخل أساسى لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، والتي بدأت فى مواجهة هذه المنظمات"^(٣).

ويذكر ديان بون أن "العصر الحالى يوصف بعصر الجودة quality لأن العصر تشبع بأحدث الاكتشافات والمخترعات العلمية الحديثة فى شتى المجالات وهذا الكم الهائل من المعلومات والتطوير التقنى فى كافة نواحي الحياة جعل أهمية التركيز على جودة المعلومة والمنتج للأداء والإنتاجية ضرورة تفرضها روح العصر"^(٤).

(١) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة قطاع التدريب: كتاب دورى رقم (٣)، القاهرة ١٩٩٣ ص ٥.

(٢) أمين النبوى : إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوى على المستوى المدرسى بمصر" المؤتمر السنوى الثالث لجمعية التربية المقارنة والإدارة التعليمية، إرادة التغيير فى التربية وإدارته فى الوطن العربى (٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥ ص ٣١٢.

(٣) فريد زين الدين: إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية، دار الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٩٧ ص ٩.

(٤) ديان بون، أريك جريجز : الجودة فى العمل دليلك الشخص لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ترجمة سامى الفرسى، ناصر العدلى: سلسلة آفاق الإدارة والأعمال، دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، ١٩٩٥ K ص ٩.

مشكلة البحث:

لقد أصبح العنصر البشرى هو محور الاهتمام الأول فى ظل توجه عالمى مبنى على أساس أن:

الدول والمؤسسات الى تقوم بتنمية وإدارة العنصر البشرى بكفاءة هى التى يتقدم أداؤها بصورة أفضل، وتزداد قوتها التنافسية العالمية، ويتعاضد دور التدريب لقدرته على إمكانية التكيف مع متطلبات الثورة المعلوماتية، وتلبية لمعدلات التغير فى الأدوات ووسائل العمل والإدارة ولشكل المنظمات التى ظهرت كنتاج لهذه الثورة^(١).

وعلى الرغم من هذا الاهتمام الكبير المتزايد بقضية الإعداد، والتدريب للقيادات التربوية إلا إنه يلاحظ من خلال بعض الدراسات السابقة^(٢):

١- أن هناك بعض نواحى القصور التى تحول دون قيام مراكز إعداد القادة بوظيفتها التنموية على أكمل وجه.

٢- أن هناك بعض التحديات فى مركز إعداد القادة تحول دون كفاءته الداخلية والخارجية مثل ضعف كفاءة الأساليب المستخدمة فى عملية التقويم والمتابعة لبرامج التدريب المستخدمة بالمركز.

٣- غياب منهج التخطيط الاستراتيجى القائم على الأسلوب العلمى فى مواجهة مشكلة التدريب.

٤- لا توجد سياسة عامة تحكم تنظيم وتخطيط هذه البرامج^(٣).

وقد أشار تقرير المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم إلى أن هناك مجموعة من التحديات التنموية فى قطاع التعليم والتدريب تحول دون كفاءته الداخلية والخارجية نذكر بعضاً منها فيما يلى:

(١) رأفت رضوان: ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب، ١٩٩٥، ص ٢٣٠.

(٢) انظر:

- محمد عبد الرازق إبراهيم: تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوى العام بكليات التربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة. دكتوراه، غير منشورة، جامعة الزقازيق - كلية التربية بنها، ١٩٩٩، ص ٢٢.

- محمد أبو الحديد: دراسة تقييمية للمركز الإقليمى لتعليم الكبار - أسفك - سرس الليان ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، بنها، كلية التربية، ١٩٩٦، ص ٢٠٠.

(٣) المركز الدولى لتحسين المهارات المهنية: تقرير ندوة المشاركين العرب لدورة أنظمة التدريب النقابى، بحث فى مشاكل التدريب والتثقيف العمالى بالوطن العربى، عمان، الأردن، ١٩٩١، ص ١٣.

- ١- عدم العمل على إعداد القياديين المهرة لقيادة المؤسسات التعليمية من الناحية التقنية والمهنية التي يفترض أن تنمى المهارات المختلفة أثناء التدريب القيادى .
- ٢- غياب التخطيط والسياسات الحكيمة القائمة على تنفيذ برامج التدريب القيادى .
- ٣- ضعف المادة التدريب المقترحة بسبب قلة المدربين المحترفين^(١) .

ومن خلال عمل الباحث ما يربو على اثنى عشر عاماً - بوزارة التربية والتعليم بمصر لاحظ بعضاً من أوجه القصور فى جوانب التدريب القيادى تتعلق بمحاور البحث منها:

أ: القصور فى النواحى القيادية إداريا ومهنياً فى جوانب التنظيم والتخطيط والتقويم والمتابعة .

ب: الاعتماد على الأساليب التقليدية والروتينية أثناء ممارسة العمل القيادى .

ج: غياب الفكر المنهجى بأساليب الإدارة الحديثة وعدم الإحاطة بالرؤى الفلسفية والمتغيرات العالمية التى تحيط بهم .

د- قلة الدراسات العلمية التى تناولت نظم إعداد القيادات التربوية فى ضوء معايير جودة التدريب .

وفى ضوء ما سبق تبلورت تلك المشكلة، وتتمثل فى التساؤل الرئيسى التالى:

كيف يمكن تقويم نظم برامج تدريب قيادات التربية والتعليم بمركز - إعداد القادة الحكومى - بمصر فى ضوء معايير الجودة الشاملة للتدريب؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- س ١ : ما دور التدريب فى التنمية البشرية؟
- س ٢ : ما مفهوم القيادة وما أهم الاتجاهات الحديثة فى وتدريب القادة التربويين فى ضوء فلسفة التعليم المستمر؟
- س ٣ : ما واقع مراكز إعداد وتدريب القادة بمصر؟ وكيف يتم نظام التقويم بها؟
- س ٤ : ما أوجه القوة والضعف فى واقع البرامج التدريبية المقدمة للقادة التربويين بمراكز إعداد القادة الحكوميين فى ضوء معايير جودة التدريب؟
- س ٥ : ما التصور المقترح لتطوير نظم برامج تدريب القادة التربويين بمراكز إعداد القادة فى ضوء معايير الجودة الشاملة للتدريب؟

(١) نقلاً عن: حامد عمار - فى بناء الإنسان العربى: مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية - القاهرة المقطم - ١٩٩٢، ص ٩٠ .

أهداف البحث:

لقد أثبتت الدراسات العلمية فى البلدان (المتقدمة والنامية) أن التدريب والتنمية كليهما يسهمان فى تطوير الأداء لأنهما يعملان على الارتقاء بمستوى الأداء والحيوية من ناحية تحسين أداء القادة فى هذه المنظمات الحكومية ومن هنا يهدف البحث الحالى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على إمكانات برامج الإعداد والتدريب للقادة التربويين بمراكز إعداد القادة بمصر •
- ٢- التعرف على أهم الاتجاهات التربوية المؤثرة والمشاركة فى نظم وتدريب القادة بمراكز إعداد القادة فى ضوء فلسفة التعليم المستمر •
- ٣- تقويم محتوى البرامج بصورة شاملة فى ضوء معايير الجودة الشاملة للتدريب •
- ٤- التعرف على دور معايير الجودة الشاملة السائدة والمستخدمه فى تطوير برامج التدريب •
- ٥- وضع تصور مستقبلى : يمكن من خلاله : تطوير برامج التدريب بمراكز إعداد القادة فى ضوء فلسفة الجودة الشاملة فى التدريب •

أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث للاعتبارات التالية:

- ١- مركز إعداد القادة الحكومى لم يدرس من قبل دراسة وافية، خاصة فيما يتعلق بمجالى التقويم والقيادة، وإن كانت هناك بعض البحوث التى أجريت على المراكز الأخرى المشابهة له كميدان تابع لتعليم الكبار مثل : دراسة محمد أبو الحديد^(١)، للمركز الدولى الوظيفى لتعليم الكبار، ودراسة منار عبد اللطيف حول قيادات الجامعة العمالية^(٢)، أما تناول مراكز إعداد القادة الحكوميين فقلت فيه الدراسات والبحوث التربوية وخصوصاً التى تتعلق بمجال التقويم، والقيادة، ونظرياتها، وطبيعة القيادة بجوانبها المختلفة •
- ٢- محاولة إلقاء الضوء على الدور التربوى لهذا المركز، والتعرف على الأساليب الحديثة التى يستخدمها المدربون مع المتدربين بالمركز، وهل تناسبهم كمتدربين كبار أم لا وإظهار عناصر منظومة التدريب وذلك لبيان أهمية التدريب فى إعداد وبناء جيل جديد صالح لخدمة المجتمع، وتنمية حتى يمكن أن يواكب سابق التقدم الحضارى، ويشارك فى التنافس الكونى إنتاجاً، وفكراً وسلوكاً •

(١) محمد أبو الحديد أبو الخير : مرجع سابق، ص ٤٠.

(٢) منار عبد اللطيف : دراسة تحليلية لإعداد قيادات العمال بمعاهد الثقافة العمالية، دراسة مقارنة، ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التربية ببنها، ١٩٩٤.

٣- قلة وندرة الدراسات التربوية الحديثة التى تتناول تقويم إعداد وتدريب القيادات التربوية فى ضوء معايير الجودة الشاملة للتدريب .

٤- كما يمكن أن تساهم نتائج هذا البحث فى تطوير برامج التدريب بمراكز إعداد القادة بمصر .

منهج البحث :

استخدم البحث "المنهج الوصفى التحليلي"^(١)، وأحد أساليبه دراسة الحالة وذلك بغرض جمع البيانات المختلفة، والشاملة عن مراكز ومؤسسات إعداد القيادات بمصر .

وذلك التوصل إلى : كيفية تطوير برامج التدريب بالمركز فى ضوء فلسفة الجودة الشاملة لتقويم برامج الإعداد والتدريب .

أدوات البحث:

اعتمد الباحث على استخدام "الاستبانة" فى صورة أسئلة مقننة ومحاوَر محددة قدمت - للمدربين - والمتدربين .

كما استخدام الباحث المقابلة المقننة مع بعض المسؤولين عن المركز والدورات التدريبية المقدمة للقادة .

واعتمد البحث على تحليل الوثائق، وذلك بهدف التعرف على واقع التدريب من المسؤولين، والقادة، والخبراء، والمدربين والمتدربين وأهم القرارات التى وراء وإنشاء مراكز التدريب ووضع البرامج والأهداف .

عينة البحث :

تتمثل عينة البحث فيما يلى :

١- القائمون على التدريب، وهم المدربون بمركز إعداد القادة وذلك للتعرف على أكثر المشكلات إلحاحاً، وأكثرها إعاقاً لعملية التدريب .

٢- بعض من قيادات وزارة التربية والتعليم - وهم المتدربون - المتمثلون فى عينة [المتشارون- الخبراء- وكلاء الوزارة - الموجهون العموم] .

(١) ديوبولدب فان دالين : مناهج البحث فى التربية وعلم النفس: ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية : ١٩٨٥م ص ١٣٩.

حدود البحث:

ونقتصر حدود البحث وأبعاده على ما يلي :

- ١- البعد البشرى : ويقتصر على دراسة حالة القادة المتدربين العاملين بوزارة التربية والتعليم بمركز إعداد القادة الحكوميين .
- ٢- البعد الموضوعى: ويقتصر البحث على دراسة وتناول بعض مشكلات تدريب القيادات (مهنية - وإدارية - وتمويلهم واحتياجاتهم - واختيار المدربين) .
- ٣- البعد الجغرافى : ويتمثل فى مركز إعداد القادة للعاملين بالقطاع الحكومى فرع القاهرة والذى أنشئ بموجب قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم (٢٤١) لسنة ١٩٩١ وذلك لتقويم البرامج التدريبية القيادية لمستويات (برام الإدارة العليا - الوسطى - النمطية)^(١) .

مصطلحات البحث :

١- **النظم:** أسلوب أو (منهج) النظم يهدف إلى "الجمع والتكامل بين منهج التحليل السلوكى ومنهج التحليل الكمي فى الإدارة بحيث يمكن تفسير جوانب تنظيم وإدارة المنظمات الحديثة بمختلف أهدافها وهياكلها"^(٢) .

والنظم جمع نظام - ويقصد بالنظام: وحدة أو جهاز يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة، وترتبط هذه الأجزاء ببعضها بعلاقة تأثير وتأثر مستمرة بين كافة أجزائها . ويمكن القول أن: فلسفة فكرة التنظيم تقوم على أساس أن أى نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التى يمكن فى ضوء دراستها الوقوف على العلاقات بينها كما يوجه مدخل النظم الانتباه إلى تحديد أهداف النظام الأساسى بالنظام الأكبر الذى يعمل فى إطاره وهو البيئة الاقتصادية الاجتماعية والسياسية .

٢- تعليم الكبار :

تتعدد وتتوغل تعريفات هذا الميدان التعليمى، ولا يمكن تحديد أو وضع تعريف نهائى لتعليم الكبار، وإنما هناك تعريفات متعددة لأن مفهومه يختلف من دولة لأخرى، ومع ذلك يمكن القول أن :

تعليم الكبار هو : النشاط التعليمى المبذول الذى يقدم للكبار على كافة المستويات التعليمية والمهنية، وذلك لمواجهة أهم المستجدات، والمتغيرات الحضارية، وما يطرأ عليها من تطوير بهدف تنمية الموارد البشرية فى جميع مجالات الحياة .

(١) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: مرجع سابق : ص ٩ .

(٢) على السلمى: تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٧٥، ص ٣٠١ .

ويذكر محمد منير مرسى أن المعهد القومى لتعليم الكبار بإنجلترا قدم تعريفاً واسعاً شاملاً لتعليم الكبار يعنى تعليم الكبارى "يعد نوعاً من التعليم للأفراد الناضجين أو البالغين لدرجة تمكنهم من العمل بدأ فى الطفولة، ومن يرغبون فى مزيد من الدراسة أو تعلم وإتقان مهارات أساسية فى حرفة أو مهنة لإجادة مطالب عمل جديدة"^(١).

ومن أقرب تعريفات هذا المصطلح للبحث الحالى :

تعليم الكبار هو "مجهود وسيطى تعليمى وتربىي خارجى لتنظيم السلوك عن قصد فى خبرات مخططة منظمة، ومستديمة تؤدى إلى تعليم الأفراد الذين يعتبرون مثل هذا النشاط مكماً لدورهم الرئيسى فى مجتمعهم ويتضمن هذا الاستمرار فى علاقة متبادلة بين الوسيط والدارس حتى تظل العملية التعليمية تحت المراقبة والتوجيه المستمرين"^(٢).

٣- القيـادة :

تتباين تعريفات هذا المصطلح أيضاً بسبب تباين المواقف، وتباين سلوكيات الأفراد الآخرين إلا أنه يمكن القول:

القيادة فى المنظومة التربوية - وفى كل منظومة بمثابة الرأس من الجسد تحدد وتجمع المعلومات، والمواقف وتدرس وتفكر مستعينة بالكفاءات المتخصصة وتتابع التنفيذ حتى يسير العمل على أكمل وجه ممكن فالقيادة رمز ودليل على الوحدة والنظام.

يوجد تعدد وتنوع فى مفهوم القيادة وليس لها تعريف محدد يمكن الاتفاق عليه وذلك راجع إلى أن "مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل السياسية والعسكرية والثقافية والنظام القيمى فى المجتمع والأهداف المراد تحقيقها"^(٣).

وفيما يلى عرض موجز لبعض مفاهيم القيادة من وجهة نظر علماء الاجتماع والإدارة يرى جيوك (١٩٨٠) أن القيادة : "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر فى شخص ما، ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من العمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية"^(٤).

(١) محمد منير مرسى: الاتجاهات الحديثة فى تعليم الكبار، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٣.

(2) See : International Encyclopedia of Social Sciences vol.1. Unesco. 1980, p.9.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية دار الفكر العربى، القاهرة ١٩٩٨، ص ١١٨.

(4) William Giveck. Management. Illinois Dryden preess., U.S.A, 1980, p.27.

القيادة هي : قدرة القائد على التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة وهى السلوك الذى يوجه الآخرين، ويحركهم فى اتجاهات معينة نحو الهدف المنشود^(١)

إذاً : القيادة قدرة وسلطة ومهارة يمتلكها القائد على مرؤسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم، وشحذ همهم وإيجاد التعاون بينهم فى سبيل تحقيق الهدف المنشود، وتتكون القيادة من ثلاثة عناصر جوهرية تتمثل فى:

(وجود جماعة فى تنظيم - قائد يقود الجماعة ويؤثر فيها - هدف مشترك يسعى إليه الجميع)^(٢).

إذاً: القيادة هى القدرة على التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق أهداف وأغراض محددة وهى السلوك الذى يوجه الآخرين ويحركهم فى اتجاهات معينة.

٤ - القائد :

يعتبر القائد الناجح هو الذى يجمع بين صفات الرئيس وصفات القائد وعلى أساس ذلك يجب أن:

تتبع القيادة من داخل الجماعة والأفراد، وتظهر تلقائياً، وتكون مسبقة بعملية تتلّص عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة التى تحدد هدفها وليس القائد، والرئاسة تقوم وتكون نتيجة لنظام محدد وثابت وليس نتيجة لاعتراض تلقائى مسبوق بمساهمة الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة ويختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة.

ويمكن القول حول هذا المصطلح: القائد هو:

الشخص الذى يقود ويوجه ويأمر أو يرشد الجماعة وتكون لديه القدرة العملية لكل أمر يقوم به بفن ومهارة قيادية من أجل تحقيق الهدف المنشود^(٣).

٥ - التدريب :

كثرت تعريفات هذا المصطلح، وتعددت بسبب كثرة البحوث والدراسات فى هذا الميدان وتذكر من تعريفات التدريب.

(1) Ibid., p117.

(2) Ibid., p116.

(3) Edward tell : webster dictionary, U.S.A New york 1985, p.179.

مجموعة الأنشطة التي تنظمها أجهزة التخطيط التربوي على الصعيدين المركزي والمحلي للعاملين لتنمية كفاءتهم، وتحسين خدماتهم عن طريق استكمال تأهيلهم، وتجديد معلوماتهم لإيقافهم على طريق جديدة، أو منهج جديد لمواجهة كل ما يستجد من معارف ومعلومات في مجال التخطيط التربوي^(١).

ويؤكد فريد زين الدين على أهمية التدريب باعتباره عنصراً من عناصر نجاح الجودة الشاملة قائلاً: "إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي فإنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر وخاصة النمط الأول من الموارد البشرية"^(٢).

أما تعريف هاس Hass للتدريب أثناء الخدمة:

هو كل ألوان النشاط التي يشارك فيها العاملون بقصد رفع كفاءتهم المهنية في الدور الجديد^(٣).

٦- الأساليب التدريبية :

الأسلوب التدريبي هو طرق يتم بها تنفيذ البرامج في العملية التدريبية وذلك باستخدام الوسائل والتقنيات والإمكانات المادية المتاحة^(٤).

ومن هذه الأساليب:

(المحاضرة - والندوة - والبحث، والمباريات الإدارية، والاستشارة والعصف الذهني والمحاكاة وغيرها من الأساليب التدريبية المستخدمة في مراكز التدريب).

٧- التقويم :

كثرت تعريفات هذا المفهوم ومن أقرب التعريفات لهذا البحث.

١- التقويم علمية تبادلية مع المتابعة وهو بمثابة إعطاء كشف حساب ختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها، وفقاً للأهداف ولغايات التي وضعها المخططون مسبقاً للخطة^(٥).

٢- هو عملية تحديد لمدى ما بلغناه من تحقيق لأهداف مرجوة من خلال البرامج المؤداة، ومعرفته من مخرجات البرنامج.

(١) كمال محمود الخطيب : تدريب المعلمين أثناء الخدمة وإستراتيجية التطوير - وزارة التربية والتعليم القاهرة، ١٩٩٢ ص ٦.

(٢) فريد زين الدين: إدارة الجودة الشاملة: مرجع سابق، ص ٤٩.

(٣) جميل عبد الهادي السبتي : دراسة مقارنة لتدريب العاملين في مجال التخطيط التربوي ماجستير جامعة عين شمس - كلية التربية، ١٩٩٢. ص ١٩.

(٤) أدهم أحمد الصراف : أساليب ووسائل التدريب في الورش التعليمية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. إدارة التربية ١٩٨٧. ص ١١٩.

(٥) محمد سيف الدين فهمي : التخطيط التعليمي، الإنجلو المصرية، القاهرة- ١٩٨٥ ص ٨٦.

- ٣- عملية إصدار حكم على قيمة خاصة معينة لدى المتدرب على منهج محدد له .
- ٤- هو إصدار مجموعة أحكام تزن بها جميع جوانب التعليم، والتدريب وتشخيص نواحي القوة والقصور، ومحاولة اقتراح الحلول الجيدة لتعديل مسارها نحو الأفضل^(١).

٨- الجودة الشاملة (total quality):

- كثرت تعريفات هذا المفهوم في أدبيات البحث العلمى منها :
- ١- **الجودة هي:** "نظام قادر على القياس الدقيق المبنى على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية فى أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة أثناء البرامج والعمل على القضاء على الاختلافات السلبية بشكل جذرى"^(٢).
- ٢- **ويعرفها :** (ديان بون وأريك جريجر) بأنها: "معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات تسعى نحو هدف يمكن قياسه، إنها جهد متواصل من أجل التطوير وليست درجة محددة للامتياز، فالجودة معيار للكمال نقرر عن طريقه ما إذا كنا قد أدينا ما عزفنا عليه فى الوقت المحدد، وبالكيفية التى قررنا أنها تلائم احتياجات عملائنا، فإذا كانوا سعداء بالطريقة التى قدمت بها الخدمات، والأعمال فيمكن القول أننا حققنا أهداف الجودة"^(٣).
- ويعرفها رينهارت أنها : "الخصائص المجتمعة لمنتج أو خدمة ترضى احتياجات العملاء، سواء كان العميل هو المتلقى المباشر للخدمة (الطالب - المتدرب) داخل نظام الإعداد والتكوين. أم المستخدم الأسمى للمنتج أو الخدمة المتمثلين فى المتدربين أثناء وبعد البرنامج"^(٤).
- والجودة تتسع وتشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات منظومة التدريب بهدف التحسين والتكوين المستمرين بطريقة تتوافق مع احتياجات سوق العمل بكفاءة وفاعلية تشمل كل المتغيرات المستمرة .

(١) عبد الرحمن إبراهيم، وطاهر عبد الرازق : استراتيجية تخطيط المناهج، وتطويرها فى البلاد العربية. دار النهضة العربية القاهرة ١٩٨٥ ص ٤٩.

(٢) مركز التجارة الدولى، الانكتاد : لجنة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "الجات": الاتفاقية العامة للتعريفية الجمركية، والأيزو: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية : نظام الجودة الشاملة - الأيزو ٩٠٠٠ ترجمة: إبراهيم محمد مركز استشارات الجودة والتدريب القاهرة : ١٩٩٣. ص ٤٨.

(٣) ديان بون، أريك جريجر، الجودة فى العمل: مرجع سابق ص ١٥.

(4) Gary Rinehart: quality Evaluation Applying the philosophy of DR. WF. Dewing A.S.q – C quality press .U.S.A 1993. P.49.

ويشير إبراهيم مهدى إلى الفرق بين الجودة الشاملة، والفاعلية، والكفاءة فيما يلى :

إن الفاعلية تعنى جودة القرار، والكفاءة تعنى جودة التنفيذ والجودة الشاملة تشمل الاثنين معاً^(١).

إذاً : الجودة الشاملة مواصفات وشروط وقواعد ينبغى أن تتوفر فى عناصر منظومة التدريب من (مدخلات - عمليات ومخرجات) وغايتها تحقيق الأهداف بأفضل أداء يعمل على تلبية احتياجات المتدربين المستفيدين من منظومة برامج التدريب .

الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة الوثيقة الصلة بموضوع البحث الحالى متضمنة إشارات ومعايير ذات أهمية للدراسة الحالية من حيث : قضايا الإعداد والتدريب للقادة التربويين، والتدريب والتنمية البشرية، ومعايير تقويم برامج التدريب القيادى فى ضوء فلسفة الجودة الشاملة للتدريب وهى كالتالى:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة إبراهيم محمد إبراهيم^(٢):

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى: معرفة الدور التربوى الذى يمكن أن تؤديه مؤسسات تعليم الكبار فى مصر، وقد اقتصرَت الدراسة على أربع مؤسسات هى:

١- مراكز إعداد الرواد بمصر الجديدة .

٢- مركز الخدمة العامة بالجامعة الأمريكية - بالقاهرة .

٣- معهد تدريب المدربين بالأميرية .

٤- مركز الخدمة العامة بجامعة عين شمس .

وقام الباحث بالإطلاع على معايير وأساليب التقويم التى استخدمتها الدراسة بهدف الاستفادة منها فى تصميم وبناء معلومات الاستبيانين الذين يستخدمها الباحث وكيف يمكن الاستفادة من أساليب التقويم المستخدمة فى هذه الدراسة؟

كما استخدمت الدراسة أدوات المنهج الوصفى (المقابلات المفتوحة - الاستبيان تحليل

الوثائق) .

(١) إبراهيم محمد مهدى : تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى تصميم وتطوير برامج التعليم الإدارى - بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى الثانى بكلية التجارة . بنها مؤتمر إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ١١-١٢ مايو بنها ١٩٩٧ ص ٤١٤ .

(٢) إبراهيم محمد إبراهيم : دراسة تقويمية لدور مؤسسات تعليم الكبار فى مصر دكتوراه : غير منشورة - جامعة عين شمس، كلية التربية: ١٩٨٥ .

وكان من أهم نتائج الدراسة أنها توصلت إلى أن مؤسسات تعليم الكبار يمكن اعتبارها أحد العناصر الهامة لمواجهة المتغيرات الجديدة فى المجتمع، وأن التنظيم المسئول عن تخطيط البرامج يقوم بدور محدود جداً، ويجب إعادة النظر فيه وإيجاد السبيل لتطويره.

واتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة فى فلسفة تقويم المؤسسات التربوية، وإعطاء نظرة تحليلية حول نظم وبرامج التدريب بهذه المؤسسات.

وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة فى اختيار عينة البحث من المتدربين بمؤسسات إعداد القيادات التابعة للجامعة العمالية - ولكن عينة الدراسة بهذا البحث من المتدربين بمراكز إعداد القادة الحكوميين التابعة لوزارة التنمية الإدارية.

واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة كيفية القيام بالدراسات التقييمية وأهم نماذج التقويم التى يمكن الاستفادة من منهجيتها أثناء البحث، ومنها على سبيل المثال : بناء استبانة مقابلة مع بعض المدربين والمتدربين.

٢- دراسة جمال الدين سعد عبد الحميد^(١):

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى: التعرف على أهم المشكلات التى تقابل القيادات فى مرحلة التعليم الثانوى أثناء الخدمة بمحافظة المنوفية، وقد ركزت هذه الدراسة على القيادات المتمثلة فى وظيفة (المدرسون الأوائل - الوكلاء - النظار).

فى هذا المركز من: (المستشارون - الخبراء - ووكلاء الوزراء - والموجهون العموم) وبقية الفئات العليا الأخرى - التى لم يتطرق إليها بخلاف المتدربين.

١- البعد البشرى : المدرسون الأوائل - الوكلاء - النظار فقط من هذه المرحلة.

٢- البعد الموضوعى : اقتصر البحث على تناول بعض المشكلات التى تتعلق بتدريب القيادات المتمثلة فى : برامج التدريب - وتمويل برامج التدريب - ومشكلات التقويم والمتابعة.

٣- البعد الجغرافى : ويتمثل فى جميع المدارس الثانوية الموجودة بالمحافظة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة فى التعرض لنظم وبرامج التدريب وأهم مشكلات التدريب أثناء تقديم هذه البرامج، والتمويل، والمحتوى واحتياجات التدريب.

(١) جمال الدين سعد عبد الحميد : بعض مشكلات تدريب قيادات المرحلة الثانوية بمحافظات المنوفية دراسة ميدانية : ماجستير : غير منشورة جامعة الزقازيق - كلية التربية فرع بنها، ١٩٩٢.

وأما أوجه الاختلاف فتتمثل فى تناول البحث الحالى مختلف القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم بمركز إعداد القادة الحكوميين وكل فئة منها فى مراكزها المختلفة .

ووجه الاستفادة يتمثل فى :

كيفية التعرف على أهم المشكلات التى تقابل المتدربين أثناء التدريب فى مراكز التدريب الخاصة فى كل مديرية من مديريات التربية والتعليم .

وتوصلت الدراسة المطالبة بإجراء مزيد من البحوث العلمية حول مستوى تدريب القيادات وتطوير أدائهم فى مراكز التدريب .

٣- دراسة حسين على حسين الكاتب^(١):

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى: التعرف على أهم المشكلات التى تقابل برامج الإعداد والتدريب التى تقدم للقادة الكبار بوزارة الزراعة، وأثر هذه المشكلات فى فاعلية البرامج، من حيث : الوقت، والتكلفة، وأهم التحديات التى تواجه عوائق التدريب، وكيف يمكن التغلب على هذه المشكلات فى الوزارة، والوزارات الأخرى .

وكان من نتائج الدراسة ضرورة الوقوف والأخذ بكل جديد فى برامج تطوير هؤلاء القادة، وتحكيم كافة المعايير الحديثة على برامج التدريب المقدمة لهم .

ووجه الاتفاق مع هذه الدراسة هو : إعداد وتدريب نمط من أنماط القيادات الحكومية العاملين بكافة قطاعات الحكومة التى تتشابه فى الدرجات والرتب الوظيفية الواحدة .

ووجه الاختلاف هو : ركزت هذه الدراسة على إعداد وتدريب قادة وزارة الزراعة بقطاع التدريب بالمحافظات ولكن هذا البحث يركز على قادة وزارة التربية والتعليم، فهناك اختلاف فى جوانب تناول فى بعض قضايا الإعداد المهنى والفنى، وإن اتحدوا فى بعض البرامج .

ووجه الاستفادة هو : معرفة كيف يمكن تنمية، وتطوير هؤلاء القادة تقنياً ومهنياً من خلال برامج التدريب والتعرف على بعض أساليب التدريب الحديثة المستخدمة فى منظومة التدريب القيادى .

(١) حسين على حسين الكاتب : مشكلات الإعداد والتدريب لقيادات وزارة الزراعة وأثرها على فاعليتها - ماجستير : غير منشورة - جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٩٩٣ .

ووجه الاستفادة هو التعرف على محاور التدريب أثناء تقديم البرامج من أهداف وفلسفات واحتياجات وتمويل .. والاستفادة من خبرات الدول الأخرى فى تطوير البرامج.

٥- دراسة عماد الدين حسن إبراهيم^(١) :

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى :

- ١- التعرف على واقع عدد من المؤسسات العاملة فى مجال التدريب، والمشكلات التى تواجهها والتعرف على أسبابها، واقتراح أنجح الحلول لمواجهتها حتى تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق أهدافها.
- ٢- التعرف على مصادر تمويل هذه المؤسسات، ومدى كفاءة استخدامها والبحث عن مصادر جديدة للتمويل لتحقيق خطط وأهداف هذه المؤسسات.
- ٣- تقديم رؤية علمية تحليلية للبرامج التى تعمل على تدريب وتوفير عدد كاف من القيادات الإدارية اللازمة على أعلى كفاءة ممكنة.

وكان من نتائج الدراسة أنها أظهرت قصوراً فى نواحى الإعداد والتدريب بهذه المراكز ودعت إلى إجراء مزيد من البحوث حول مستوى إعداد وتدريب القيادات فى هذه المراكز.

ووجه الاتفاق هو : تتفق الدراستان فى تناول مشكلات التدريب وقضايا الإعداد أثله تقديم البرامج لهؤلاء القادة بهدف ترشيدها نحو الأفضل.

وأوجه الاختلاف هو : تناولت هذه الدراسة (أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - ومصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب - ومعهد الإدارة التابع للتعليم المستمر) ولكن هذه الدراسة تهتم بمراكز إعداد القادة لتعليم قيادات القطاع الحكومى.

ووجه الاستفادة يتمثل فى : معرفة أهداف هذه البرامج التى تقدم فى هذه المراكز فى ضوء فلسفة التنمية البشرية.

(١) عماد الدين حسن إبراهيم : دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات إعداد القيادات فى مصر والولايات المتحدة، دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٩٥.

٦- دراسة محمد أبو الحديد أبو الخير^(١):

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى:

١- التعرف على أهم الاتجاهات العالمية لتخطيط برامج تدريب الكبار، وأهم الأسس المستخلصة من تلك الاتجاهات.

٢- التعرف على واقع برامج الإعداد والتدريب، بالمركز وقد جاءت الدراسة في حدود ستة فصول تناول الباحث فيها برامج التدريب بالمتابعة والتقييم لكل من المدربين، والمتدربين، ثم تعرض لنتائج تقييم برامج التدريب بالمركز الإقليمي من حيث الجوانب التنظيمية الإدارية، والجوانب الفنية ثم انتهى البحث بالتوصيات والنتائج.

وكان من نتائج هذه الدراسة أنها وقعت على أهم الجوانب السلبية التي تواجه وتحول دون تحقيق أهداف برامج التدريب بالمركز الإقليمي وقدمت لها بعض الاقتراحات العلمية.

ووجه الاتفاق هو : الاهتمام بتقويم نظم برامج التدريب للمتدربين والكبار في ضوء فلسفة التعليم المستمر.

ووجه الاختلاف عن هذه الدراسة هو : تناول إعداد وتدريب القادة الحكوميين بالقطاعات المختلفة مع دراسة لحالة قيادات التربية والتعليم، وليس لقادة محو الأمية فقط.

وأوجه الاستفادة هي : يمكن أن يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة فيما يتعلق بعملية التقويم حيث أن نماذج التقويم عبارة عن حلول لوضع صيغ تجعل للتقويم أسلوبه الخاص، ومنهجه المتميز، وطريقته المحددة وعلى هذا يمكن الإطلاع والاستفادة من نموذج - بروفاس - لتقويم برامج الإعداد والتدريب بمراكز إعداد القادة أثناء البحث والدراسة.

٨- دراسة محمد عبد الرازق إبراهيم ويح^(٢):

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى:

١- التعرف على المتغيرات العالمية المعاصرة ومدى انعكاسها على الجودة التعليمية.

٢- محاولة الوصول إلى أهم معايير الجودة الشاملة في تقويم برامج تكوين المعلم.

٣- التعرف على واقع تكوين معلم التعليم الثانوي بكليات التربية.

٤- إعطاء رؤية مستقبلية لواقع إعداد المعلم في تصور مقترح.

(١) محمد أبو الحديد أبو الخير : دراسة تقويمية للمركز الإقليمي لتعليم الكبار، أسفك سرس الليان، ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق بينها، كلية التربية، ١٩٩٦.

(٢) محمد عبد الرازق إبراهيم : تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، دكتوراه غير منشورة ، جامعة الزقازيق كلية التربية، فرع بينها، ١٩٩٩.

وكان من نتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى عدة معايير عالمية مشتقة من معايير الجودة الشاملة لمنظومة التدريب اختارها الباحث بحيث يمكن أن توظف وتستخدم في مجال التربية والتعليم وهذه المعايير هي :

- ١- مسئولية الإدارة •
- ٢- نظام جودة المؤسسة •
- ٣- مراجعة العقد •
- ٤- تصميم برامج التكوين •
- ٥- التجهيزات المادية •
- ٦- جودة الإمكانيات
- ٧- مراقبة العملية التعليمية •
- ٨- مراقبة المنتج غير المطابق والتجهيزات تقويم العملية للمواصفات
- ٩- إجراءات التصحيح •
- ١٠- سجلات الجودة
- ١٢- التدريب •
- ١٣- المتابعة المستمرة
- التعليمية •
- ١١- المتابعة المستمرة •
- للخريجين في الخدمة •

وتتفق هذه الدراسة : مع البحث الحالي في مدى إمكانية استخدام معايير الجودة الشاملة في تقويم عناصر منظومة تدريب القيادات بمراكز إعداد القادة في كافة جوانبها من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات •

وتختلف هذه الدراسة : مع البحث الحالي في أنها تناولت واقع تكوين وإعداد معلم التعليم الثانوى العام في كليات التربية، ولكن هذا البحث يتناول قطاع القيادات الحكومية بمركز إعداد القادة •

وأوجه الاستفادة تتمثل في : استفاد الباحث - بكل أمانة - كثيراً من هذه الدراسة المشابهة والمماثلة في بناء عبارات الاستبانة وإمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في تقويم برامج التدريب بمركز إعداد القادة باعتبارها اتجاه عالمي حديث مستخدم في برامج التدريب والتنمية البشرية •

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

تجدر الإشارة إلى أن الدراسات الأجنبية الخاصة بمجال وقضايا إعداد القادة التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة كانت قليلة ونادراً ما وجد منها أثناء البحث على شبكة المعلومات، ولكن عثر الباحث على بعض الدراسات ذات الصلة والقريبة من موضوع الدراسة الحالية وهذه الدراسات هي كالتالى :

١ - دراسة نادرليونارد^(١) :

(إعداد وتدريب القادة الكبار فى ضوء فلسفة تعليم الكبار ١٩٨٣)

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى:

- ١- محاولة التعرف على واقع تدريب العاملين المؤهلين للوظائف القيادية.
- ٢- معرفة أثر التدريب لهؤلاء القادة بعد انتهاء البرنامج.

نتائج الدراسة:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد صنفان من القيادة هما : (قادة دائمون - وقادة مؤقتون) وحددت دور كل منهم وأشارت إلى إمكانية وجود قادة تربويين راشدين فى الحكومة (قطاع عام) وقادة فى القطاع الخاص وذلك يتوقف على مدى إعداد هؤلاء القادة المعلمين الكبار الراشدين للمستقبل كما أكدت الدراسة على ضرورة استخدام المنهج المتكامل فى برامج إعداد وتدريب القادة بكل جوانبه أثناء التدريب.

واتفقت هذه الدراسة مع البحث الحالى فى التعرض لصفات القادة وأنماطها، والتركيز على الجهود التدريبية التى تبذل لتنمية هؤلاء القادة وأنماطها، والتركيز على الجهود التدريبية التى تبذل لتنمية هؤلاء القادة تقنياً من خلال ميكانزمات الإعداد والتدريب المقدمة لهم فى البرامج.

واختلفت هذه الدراسة مع البحث الحالى فى : تناول القادة من فئة المعلمين (إدارة وسطى) - فى العملية التعليمية أثناء تدريب وتعليم هؤلاء القادة.

ووجه الاستفادة يتمثل فى : التعرف على واقع برامج الإعداد والتدريب واعتبارها عملية اتصال مستمر لتعليم الأفراد وهم المعلمون - كقادة راشدين وذلك من خلال الخبرات والدراسات الميدانية، وزيارتهم فى مواقع عملهم بصفة مستمرة بعد انتهاء البرنامج التدريبى.

(1) Nadler. L Leonard : preparation and training for leaders for adult Education : type position paper, U.S.A Als tract of Columbia, 28 Ian. 1982.

٢- دراسة : هايلز جين^(١) :

إعداد القادة التربويين الكبار الاحتياجات والتوقعات :

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى :

- ١- التعرف على الواقع الفلسفى لمنظومة تدريب القادة التربويين •
- ٢- إعادة صياغة التوصيات والنتائج التى قامت بها برامج التدريب ومؤتمراتها المتعددة، ومحاولة إعطاء تنبؤ، وتصور مستقبلى لهذه الممارسة •
- ٣- التركيز على منظومة التدريب الإدارى لقادة التعليم ونادى بوجوب عملية التطبيب (العيادة الطبية) •

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى بعض المفاهيم الحديثة مثل الورش التدريبية المتقلة وأكدت على مفهوم الاهتمام العيادى العلاجى المركز بصورة جيدة وتأثيره على المنظمات التعليمية فى إنجاز الأهداف الجماعية •

واتفقت هذه الدراسة مع البحث الحالى فى الاهتمام والتركيز على برامج تعليم وتدريب القادة الكبار بصورة مستمرة لتنمية هؤلاء القادة بشرياً من خلال الاتصال المستمر •

واختلفت هذه الدراسة مع البحث الحالى فى :

التركيز على النواحي الإدارية، وبرامج الإدارة من الجوانب النظرية والعملية فى قضايا الإعداد والتدريب (إدارة تعليمية) وترك بعض الميادين الأخرى من النواحي الفلسفية والمهنية والمنهجية •

وأما وجه الاستفادة فيتمثل فى :

ضرورة تطوير برامج الإعداد والتدريب بصفة مستمرة، والتركيز على مفهوم الممارسة العملية، كما أكدت هذه الدراسة على أهمية صيانة النظام الاجتماعى للمدير حتى يتمكن من القيام بالمهام الملقاة على تبعائه فيتمكن من تحقيق الهدف المنشود •

(1) Hills Jean : the preparation of educational leaders : what's needed? Oued What's next? U.S.A university ohio : Mister De. No. U.C.E.A 1983.

٣- دراسة هاوجون هورن^(١):

اختيار المدربين المدرسين بجامعة تايوان من خريجي جامعة تايوان ١٩٨٣:

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى:

- ١- التعرف على العلاقة بين التعليم، والوظيفة، وضرورة للتدريب على هذه الوظيفة.
- ٢- التعرف على برامج تعليم المدربين، وصفات التقييم للمدرسة الثانوية.
- ٣- التعرف على واقع نظام تدريب كل مجموعة.

نتائج الدراسة:

وتوصلت هذه الدراسة إلى :

- ١- نظام تدريب كل مجموعة لا يختلف عن الآخر من حيث المحتوى والهدف.
- ٢- أوضحت هذه الدراسة أن تدريب القيادات التربوية من أجل زيادة الاهتمام بالوظيفية يؤدي إلى التكيف مع العمل، وبالتالي تزداد إنتاجية المتدرب على الوظيفة المعنية بالتدريب.

وجه الاتفاق: واتفقت هذه الدراسة مع البحث الحالي في مدى الاهتمام بالقيادات الإدارية من خلال البحث والتدريب المستمرين لهم حتى يستفيدوا منه كقيادات إدارية عاملة في ميدان التعليم.

وجه الاختلاف: عدم تعرضها إلى بعض المشكلات التي تعوق طرق الاستفادة من برامج التدريب، وهو موضوع البحث الحالي.

أوجه الاستفادة :

وتتمثل بعض نواحي الاستفادة فيما يلي :

- ١- التدريب للقيادات التربوية داخل الجامعة، وتحت أيدى أساتذة من كوادرات الجامعة يؤدي إلى الاهتمام بالوظيفة.
- ٢- ضرورة أن يشتمل التدريب المستمر على تنمية المهارات والقيادات، وذلك لتوجيه جميع الدارسين نحو العمل والإنتاج.

(1)Howgchien Horn Hawy such : Ching the selection of teacher training counoliedecets in tiowan paper presented at the iuterounotioal Council or Education for Teaching 30 the worry hingteu. Dc. Guly, 1983.

٤- دراسة مارتن هيرمان ١٩٩٢^(١):

(متطلبات وأبعاد الجودة الشاملة فى برامج إعداد وتدريب المعلمين التربويين) •
دراسة تحليلية :

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى:

- ١- التعرف على واقع الجودة الشاملة فى إعداد وتدريب المعلمين التربويين •
- ٢- التعرف على أهم السمات الواجب توافرها فى المعلمين المدربين •
- ٣- ما طبيعة المحاضرين الذين يتولون عملية تدريب المعلمين •

وتوصلت هذه الدراسة إلى :

- ١- تطوير مستوى الوعى فى إعداد وتدريب المعلمين •
- ٢- أن يكون المحاضرون من ذوى الخبرة والفعالية •
- ٣- التركيز على الجانب المعرفى المقترن بالتجريب والتدريب •

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالى فى :

تستخدم أبعاد الجودة فى عملية التدريب والإعداد فى بناء وتنمية الأفراد العاملين فى
مجال التربية والتعليم •

وتختلف هذه الدراسة مع البحث الحالى فى أنه يجب :

تناولت هذه الدراسة فئة المعلمين فقط ولم تتعرض لفئة القادة التربويين •

أوجه الاستفادة :

تمثلت أوجه الاستفادة فيما يلى أنه:

يجب الاهتمام بتدريب المعلمين الجدد فى المدارس تحت إشراف معلمى صفوف
فاعلية ومنتجين من خلال البرامج التدريبية الضرورية التى تركز على المعلومات
والمستجدات العالمية المعاصرة •

(1)Murtiu Heleromun: the dimensions of excellence in programs of teacher Education paper prosecuted at the Annual conference of on Alternative certificate tiou (I, south padre island, texas U.S.A 15. 1992.

٥- تقرير مؤسسة كاليفورنيا لإعداد المعلمين ١٩٩٤^(١):

وعنوان التقرير : معايير جودة وفعالية برامج إعداد وتدريب المعلمين .

وقد توصل التقرير إلى :

وضع دليل إرشادي يحتوى على (٣٣) ثلاثة وثلاثين معياراً يجب أن تتوفر في برامج الإعداد المهني للمعلمين في ولاية كاليفورنيا لإصدار .. شهادات اعتماد لهذه البرامج، وقد تم جمع (٣٣) ثلاثة وثلاثين معياراً في خمس مجموعات رئيسية تتمثل في الآتي :

- ١- الموارد المادية والبشرية .
- ٢- الخدمات الطلابية .
- ٣- المنهج .
- ٤- خبرات المجال .
- ٥- أداء كفاءة المرشح للبرنامج .

ويوجد في داخل كل مجموعة معيار أساس لها، وقائمة بالشروط مقدمة للقائمين بعملية التقييم والمراجعة الداخلية للجودة ومطابقتها بالمعيار لتحديد ما إذا كان البرنامج التدريبي المقدم يقابل البرنامج أم لا .

واتفق هذا التقرير مع الدراسة الحالية في :

- استخدام معايير الجودة الشاملة في تقويم برامج التدريب .
- ويختلف في الحدود البشرية حيث يركز على فئة المعلمين فقط بينما الدراسة الحالية تتناول فئات القادة المدربين .

وقد استفاد الباحث من هذا التقرير التعرف على معايير الجودة الشاملة المتعددة ومدى إمكانية استخدامها في تقويم برامج تدريب قيادات التدريب .

(1)Standards of program quality and effectiveness for professional Teacher preparation programs” Californian commission for teacher croolentaling Sacraments, feB, M. Caleifornia, U.S.A, 1994.

٦- دراسة هورين جيولى^(١) :

(متطلبات إعداد القيادات الإدارية الناجحة فى مؤسسات التعليم العالى : دراسة تحليلية)

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى:

- ١- التعرف على واقع إعداد القيادات فى مؤسسات التعليم الجامعى .
- ٢- تقديم مشروع أو دراسة ناجحة حول إعداد القيادة الإدارية الناجحة .
- ٣- التعرف على واقع ميزانية التمويل المستخدم لتدريب هيئة القيادات الجامعية .

وتوصلت هذه الدراسة إلى :

- ١- لابد من إجراء تغييرات فى الهيئات والمؤسسات من الناحية الثقافية .
- ٢- اكتساب مزيد من متعهدى القيادة من ذوى الخبرات العالية .
- ٣- اكتساب دعم جامعى والعمل على توفير وإيجاد وقت للتطبيق فيه .
- ٤- العمل على توفير الوقت والتكلفة اللازمين لتدريب القيادات الجامعية .

واتفقت هذه الدراسة مع البحث الحالى فى :

الاهتمام ببرامج إعداد وتدريب القيادات العليا للعاملين فى التعليم .

وتختلف هذه الدراسة مع البحث الحالى فى :

الاهتمام بقيادات التعليم العالى الجامعى فقط حيث يركز البحث الحالى على القيادات العاملة فى التعليم دون الجامعى .

كما أن هذه الدراسة لم تستخدم معايير الجودة الشاملة فى تقويم البرامج .

أوجه الاستفادة تتمثل فى :

التعرف على أهم الاتجاهات الفلسفية الحديثة السائدة فى تحديد ورسم محتوى برامج إعداد وتدريب القيادات والاستفادة منها فى تنمية القيادات .

(1) Horime Julie E : challenges to successful quality management Implementation in Higher Education institutes Innovative Higher Education V. 20. P717, 1995.

٧- دراسة فريدجان^(١) :

(الثقافة الأكاديمية العليا لتطبيق مبادئ الجودة فى التعليم العالى دراسة تحليلية -
بواشنطن الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٩٧)
وكانت هذه الدراسة تهدف إلى:

- ١- معرفة الواقع الثقافى السائد لنظم التدريب فى مؤسسات التعليم العالى .
- ٢- التعرف على أهم مبادئ الجودة الشاملة السائدة فى تقويم برامج الإعداد والتدريب .
- ٣- رفع مستوى الأداء بكفاءة أعلى فى مؤسسات التعليم العالى .

وتوصلت هذه الدراسة إلى :

وضعت مبادئ وقواعد ثابتة تعمل على رفع مستوى الجودة فى مؤسسات التعليم العالى، وذلك من خلال وضع مقاييس عملية تقيس مخرجات العملية التعليمية داخل منظومة التعليم الجامعى بصورة مستمرة .

واتفقت هذه الدراسة مع البحث الحالى فى :

استخدام معايير وقواعد ثابتة فى عملية تقويم برامج الإعداد والتدريب المقدم للمتدربين أو المتعلمين بعد انتهاء برامج التدريب .

وتختلف هذه الدراسة مع البحث الحالى فى :

التركيز فى الناحية الأكاديمية (المهنية) فقط على قيادات التعليم العالى وتتمثل أوجه الاستفادة فيما يلى :

وضع قواعد ومعايير ثابتة تقيس بها - نواتج المخرجات من عملية التدريب بعد انتهاء البرامج تصل إلى حوالى (٩) تسعة مبادئ تعرف باسم (جودة المبادئ الخاصة بالعائد والتكلفة) ومصدرها يحدد بسياسة التعليم وقيمة المجتمعية والثقافية .

تعليق على الدراسات السابقة :

يمكن أن نخلص من خلال الدراسات السابقة بمجموعة من النتائج فيها :

- ١- ضرورة إعداد وتدريب القيادات التربوية على أحدث النظم والأساليب العملية الحديثة حتى نتمكن من بناء المواطن الصالح .

(1) Freed Joun: A Culture for Academic Excellence Implementing the quality principles in higher Education Eric Digest . Washington, Dc. Graduate School of Education and human Development. U.S.A 1997.

٢- يجب إعادة النظر فى سياسة تقويم البرامج التدريبية الخاصة بإعداد القيادات والوقوف على أهم الاتجاهات العاملين فى الأخذ بنظم التقويم الحديثة - مثل معايير الجودة الشاملة.

٣- قلة وندرة الدراسات العلمية التى تستخدم معايير الجودة الشاملة فى تقويم برامج تدريب القيادات التربوية الحكومية.

٤- غياب وضعف السياسة العامة فى الاهتمام بإعداد القائد التربوى التعليمى على غرار الوزارات الأخرى كالصحة والصناعة مثلاً لا يحدث هذا الاهتمام بقيادات التعليم المصرى.

ويمكن القول أن:

جميع الدراسات السابقة قد أفادت الباحث فعليا فى بناء الإطار النظرى لهذه الدراسة الحالية المهمة بقضية تقويم نظم إعداد وتدريب القيادات التربوية بوزارة التعليم ودراسة أهم المعايير التى يمكن على أساسها تقويم برامج التدريب بمراكز إعداد القادة من كافة جوانبها المنهجية فى هذا البحث.

وإذا كان الإطار النظرى للدراسات الأصولية يعنى فى بعض أهدافه : تحليل، ونقد، وتقييم لفلسفة الواقع القائم الموجود بالفعل لبرامج الإعداد والتدريب القائمة لهؤلاء القادة فى هذا المركز، وذلك بهدف الترشيح وإعادة البناء والتعديل نحو الهدف: فإن الدراسة التقويمية - تهتم - وتقوم - على إعادة النظر والتحليل والمراجعة للسياسة القائمة فى الواقع الموجود للظاهرة، ويكون ذلك بهدف ترشيح تلك الأمور أيضاً، وتقديم رؤية إصلاحية بناءة حتى تتمكن من تجويد العمل، وتحقيق الإنجاز نحو الهدف المنشود.

كما يتضح مما سبق تزايد الاهتمام العالمى فى الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة فى تقويم برامج إعداد وتدريب القيادات، ورغم ذلك نجد أن مصطلح الجودة الشاملة مازال ضعيفاً أو قاصراً فى الأخذ به فى مؤسسات الإعداد والتدريب بمصر بصفة عامة ومراكز التدريب بصفة خاصة على الرغم مما أكدته نتائج العديد من الدراسات من ضعف نظام إعداد وتدريب القيادات كما أشارت الدراسات السابقة.

خطوات البحث:

وتسير خطوات البحث وفق التسلسل الآتى :

أولاً : خطوات الباب الأول :

١- الخطوة الأولى : الإطار العام للبحث وتشمل :

مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، أدوات البحث، عينة البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، أهم الدراسات السابقة، خطوات البحث.

٢- الخطوة الثانية: التنمية البشرية ودور التدريب فيها وعرض لمعايير الجودة.

٣- الخطوة الثالثة: القيادة وأنماطها، وأهم الاتجاهات الحديثة فى إعداد القيادات التربوية، الجانب الفلسفى فى إعداد القيادات وأهم أساليب التدريب بالمركز (المفاهيم - الفلسفة - الطريقة).

٤- الخطوة الرابعة : واقع نظم تدريب القيادات التربوية بمركز إعداد القادة (النشأة التاريخية - الهيكل التنظيمى).

ثانياً : الباب الثانى : الجزء الميدانى ويشمل ما يلى :

٥- الخطوة الخامسة : كيفية إجراء الدراسة التقييمية لبرامج التدريب بمركز إعداد القادة الحكومى - فرع القاهرة فى ضوء معايير الجودة الشاملة ويتناول :

(معايير التقويم، ووصفاً لأدوات البحث والدراسة، وعينة البحث وحدوده).

(نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها).

٦- الخطوة السادسة:

أهم نواحي القوة والضعف الموجودة والقائمة فى نظم إعداد وتدريب القيادات بمركز إعداد القادة.

٧- الخطوة السابعة:

أهم النتائج والتوصيات الخاصة بالبحث (تصور مقترح) لنظم إعداد وتدريب القادة بمصر.