

تاريخ الاستلام: 2015/11/06 - تاريخ التحكيم: 2016 /03/16 - تاريخ النشر: 2016/06/28

## إطار مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية بمؤسسات التربية والتعليم في قطاع غزة في

## ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

د. ميرفت محمد راضي

كلية فلسطين التقنية دير البلح - فلسطين



## Abstract

This study aimed to identify the reality of system selection and training of educational leaders education institutions and education in the Gaza Strip in light of the entrance to the strategic management, where the researcher used the descriptive analytical method, and was the highlight of the results that the system of selection and training of educational leaders in the educational institutions lacked the use of modern methods, poor interesting educational leaders development, and limited to conduct the work and the current problems, and low efficiency training programs provided by the Ministry of Education; negatively affecting the transfer of training to practice, and that philosophy training system in the Ministry of Education is not clear, and there is a lack in the selection actual training needs educational Leadership. A future study suggested a framework for the development of the system of selecting and training educational administrative leaders in the educational institutions in the light of the entrance to the strategic management, and the requirements of the successful implementation of the proposed framework, with the expected identify constraints to the implementation of the proposed framework and ways to overcome them.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الوقوف على واقع نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية بمؤسسات التربية والتعليم في قطاع غزة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية في مؤسسات التربية والتعليم يفتقر إلى استخدام الطرق الحديثة، وضعف اهتمام القيادات التربوية بالتنوير، والاقتصار على تسيير العمل والمشكلات الحالية، وانخفاض كفاءة البرامج التدريبية المقدمة من وزارة التربية والتعليم؛ مما أثر سلباً على نقل التدريب إلى الواقع العملي، وأن فلسفة نظام التدريب في وزارة التربية والتعليم غير واضحة، وهناك قصور في التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية. واقترحت الدراسة إطاراً مستقبلياً لتطوير نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات تنفيذ الإطار المقترح بنجاح، مع تحديد المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ الإطار المقترح وسبل التغلب عليها

## مقدمة:

بات مدخل الإدارة الإستراتيجية من المداخل التي أبرزتها الأدبيات الحديثة؛ حيث يساعد في تطوير اختيار وتدريب القيادات بكافة المنظمات، حيث يمكنها من مواجهة التغيرات والضغوط والمؤثرات والتحديات البيئية المختلفة، وتساعد على تلبية الاحتياجات المجتمعية المفروضة عليها؛ والتحول نحو تحقيق أهدافها.

وتتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في أنها تساهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث إن العلاقة بين الإنتاجية والفوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية

للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل، وتسعي إلى حشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف، كما ترجع أهميتها أيضاً إلى أنها تعمل على زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي توضح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة (الحسيني، 2000).

وتواجه مؤسسات التعليم الفلسطينية اليوم مطالب عدّة فرضتها عليها التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، وأصبح لزاماً على هذه المؤسسات -على الرغم من قلة الإمكانيات والموارد المتاحة لها- أن تواجه الإقبال المتزايد على التعليم والارتقاء بمستوى كفاءته وفعالته وجودته ليتماشى مع متطلبات العصر، وفي باحتياجات سوق العمل ويفعل خطط التنمية.

الأمر الذي يتطلب تحقيق التميز في أداء تلك المؤسسات في ظل التحديات البيئية التنافسية الجديدة التي لا تقتصر على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يسير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ على مكانتها، وزيادة حصتها السوقية (المهدي، 2004).

مشكلة البحث:

إن الصلاحيات الممنوحة للقيادات الإدارية التربوية على المستوى الإشرافي أغلبها تنفيذية ولا مجال فيها للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مما لا يتناسب مع رؤية التعليم في فلسطين. وعلى الرغم من الصلاحيات الممنوحة لمديري مؤسسات التربية والتعليم إلا أن هناك بعض الدراسات والتقارير التي تشير إلى وجود بعض جوانب القصور في نظام اختيار القيادات التربوية وتدريبها - خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية حيث يتضح:

1. أن نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية في مؤسسات التربية والتعليم يفتقر إلى استخدام الطرق الحديثة حيث يتم من خلال المؤهل العلمي واللياقة الصحية والخبرة، ولا يعتمد على استخدام الطرق الحديثة في الاختيار والتعيين.
  2. ضعف اهتمام القيادات التربوية بالتطوير، والاقتصار على تسيير العمل والمشكلات الحالية.
  3. انخفاض كفاءة البرامج التدريبية المقدمة من وزارة التربية والتعليم؛ مما يؤثر سلباً على نقل التدريب إلى الواقع العملي.
  4. فلسفة نظام التدريب في وزارة التربية والتعليم غير واضحة، وهناك قصور في التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية من قبل وزارة التربية والتعليم.
- بالإشارة إلى ما سبق يمكننا القول إن مستقبل مؤسسات التعليم الفلسطينية يتقرر في مدى إدراك قياداتها وإدارتها لأهمية الاستثمار في أهم مواردها المتمثلة في الموارد البشرية ومدى ارتباطه الوثيق بجودة مخرجاتها ونوعية أدائها وقدرتها على تلبية خدمة المجتمع التي تعد من أهم وظائف المؤسسات التربوية ومهامها لإنجاح جهود التنمية وفق الجودة.
- ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تطوير نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية بمؤسسات التربية والتعليم في قطاع غزة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟
- ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما القوى الداخلية والخارجية المؤثرة على نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

2. ما الإطار المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية بوزارة التربية والتعليم بالاستفادة من تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟

3. ما الافتراضات التي يقوم عليها هذا المقترح وتداعياته المحتملة؟

4. ما متطلبات تنفيذ الإطار المقترح؟

5. ما المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ هذا الإطار وسبل التغلب عليها؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

1. الوقوف على نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وتطبيقاتها.

2. اقتراح إطاراً مستقبلياً لتطوير نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

3. التعرف إلى متطلبات تنفيذ الإطار المقترح؟

4. تحديد المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ الإطار المقترح وسبل التغلب عليها؟

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من النقاط التالية:

✓ أن يسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على الإدارة الإستراتيجية وغرسها في الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية والتعليمية في قطاع غزة .

✓ أن البحث يمكن أن يفيد في تطوير نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية في قطاع غزة .

✓ انه يعالج المعوقات التي تحد من استخدام الإدارة الإستراتيجية في الإدارة التربوية بالمؤسسات التعليمية في قطاع غزة.

الدراسات السابقة:

✓ دراسة (صادق، 1990) بعنوان "تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر": هدفت الدراسة إلى تقييم النظام الحالي لتدريب القيادات التربوية، وطرحت بدائل لتطوير هذا النظام واختارت البديل الأفضل لإحلال نظام التدريب الجديد للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر.

واستخدمت الدراسة مدخل تحليل النظم، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- أن فلسفة النظام الحالي للتدريب غير واضحة.

2- أن نظام التدريب الحالي يفتقر إلى نظام تقويم ومتابعة جدين، مع الاعتماد على نسبة الحضور بالدرجة الأولى كوسيلة من وسائل التقويم والمناقشة.

3- أن أهداف التدريب غير واضحة في أذهان المتدربين والمسؤولين.

4- أن الدورات التدريبية التي تعقد لتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم في قطر لا تتناسب مع التفاوت في الخبرات للمتدربين واحتياجاتهم التدريبية.

✓ دراسة (Swigert and Kollke, 1993) بعنوان *Training Evaluation and Measurement Methods*: هدفت الدراسة إلى تحديد منهجية تقييم برامج التدريب والأسلوب الأمثل لقياس الأثر النهائي للتدريب والتغذية لعكسية بناء على نتائج عملية التقييم.

استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- أن يتم إجراء عملية تحليل الاحتياجات التدريبية التي تم الحصول عليها لإيجاد مرجعية لقياس أثر التدريب.
- 2- تحديد الأهداف التدريبية للمؤسسة على نتائج تقدير الاحتياجات التدريبية وتحليلها.
- 3- إخضاع النظام للاختيار للوقوف على مدى جودة ما يوفره من بيانات.
- 4- إقناع الإدارة وتعظيم اهتمامها بنتائج التقييم بما يؤدي إلى إمكانية تحقيق أقصى دعم ممكن وإحداث التغيير الإيجابي للاتجاهات .

✓ دراسة (الدعيج، 1994) بعنوان "دراسة تقويمية للوظائف الإدارية لإدارة المناطق التعليمية في الكويت": هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة المناطق التعليمية منذ إنشائها في الكويت حتى عام 1994م لمعرفة مدى نجاحها أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المنشودة منها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وهي ما يلي:

- 1- وجود كثير من الجوانب الإيجابية تتعلق بأداء الإدارات بالمناطق التعليمية لوظائفها القيادية في تسيير أعمالها اليومية.
- 2- أن مستويات الرضا تتفاوت في الموافقة من قبل أفراد العينة الذين شاركوا في الدراسة للأداء القيادي العملي للإدارات التعليمية.

3- أن قدرة الإدارات على تقييم أعمال العاملين بصورة واضحة يضمن نجاح التقييم في العمل الإداري.

✓ دراسة (البهوش، 1994) بعنوان "اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير": هدفت الدراسة إلى الوقوف على معايير أسس اختيار القيادات التعليمية في مدرسة التعليم الأساسي وطرق تدريبهم، ومدى مناسبتها للمهام الملقة على عاتقهم حاضرا ومستقبلا.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد واقع اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- أن الأقدمية تلعب دورا كبيرا في الترشيح لوظيفة مدير المدرسة سواء في الدرجة الحالية أو التعيين أو الأكبر سنا.

2- أن الأسس المستخدمة في اختيار القيادات في مجال الإدارة المدرسية تعتمد على الأساليب التقليدية.

3- أن 97% من النظراء والمدراء رأوا أن المجاملة تلعب دورا كبيرا في عملية اختيارهم.

✓ دراسة (Sppitzer, 1995) بعنوان *"Twenty ways to Motivate Trainers"*: هدفت الدراسة إلى الوصول للعوامل التي تساهم في تحفيز المتدربين، وتحقيق النجاح للبرامج التدريبية.

واستخدمت الدراسة المنهج المقارن وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- فشل التدريب أو نجاحه لا يعود إلى نوعية التدريب أو طريقة التقديم فحسب بل يعود إلى وجود الدافع أو عدمه عند المتدربين.
- 2- عوامل التحفيز مثل الاختبار والمشاركة والتشجيع تمثل قوى جبارة لبث الدافعية لدى المتدربين .  
✓ دراسة (1995, Neill) بعنوان *“Whose Job is it Any Way? The Team Leader as A Catalyst For Management Development”* .  
الهدف من الدراسة إلى التوصل إلى دليل للممارسات الجيدة المرتبطة بالتطوير الإداري الفعال في مجال التعليم .  
واستخدمت الدراسة المنهج المقارن لرصد ممارسات التطوير الإداري في منظمات متنوعة تابعة للقطاعين العام والخاص في ميرلاند الغربية وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:
- أ- أن نظم العمل داخل المنظمة تحتاج إلى دعم جوانب العلاقة المرتبطة بالتطوير الإداري بين القائد المدير والمرءوسين.
- ب- وجود حاجة إلى تبني نظام متكامل للتطوير الإداري لتلبية حاجات كل من الفرد والفريق والمنظمة.
- ج- يمثل تقويم الأداء جزءاً مكملاً لفلسفة المنظمة، حيث تعد أداة للتعرف على حاجة المدير للتنمية الإدارية.
- أن هناك اتجاهات نحو الإدارة الذاتية في التعليم والمدارس.
- ✓ دراسة (عبد الخالق، 1996) بعنوان " واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية".:هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة التعليمية من خلال الأوضاع العلمية والمهنية والفنية للقيادات التربوية، وفعالية العملية التعليمية، وعلاج القصور فيها، والتعرف على أساليب اختيار وتدريب تلك القيادات التربوية.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- أ- أن القيادات التربوية لا تحسن استخدام المهارات الفنية في ممارسة عملية التنظيم.
- ب- استخدام أسلوب الترقى بالأقدمية، وإهمال الترقى بالاختيار والكفاءة.
- ج- أن البرامج التدريبية المقدمة لهذه الفئة من القيادات التربوية تعاني من بعض القصور.
- ✓ دراسة (Hughey and Mussing, 1997) بعنوان *“Designing Effective Employee Training Program”*:هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر المؤثرة على فعالية التدريب ودور مدراء التدريب في إنجاح العملية التدريبية وتحقيق أهداف التدريب.
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- 1- أن التطبيقات العملية التي يتضمنها البرنامج التدريبي تمثل واحداً من العناصر التدريبية ذات التأثير الإيجابي على مدي فعالية التدريب.

- 2- أن المتابعة النشطة للبرنامج من قبل مدراء التدريب تمثل عنصراً فعالاً لنجاح البرامج التدريبية.
- 3- أن تحديد الاحتياجات التدريبية، والتصميم الجيد للبرنامج التدريبي والدقة اختيار موضوعاته، يعد من العناصر الإيجابية المؤثرة في فعالية التدريب.
- 4- أن ربط الأهداف العامة للمنظمة بأهداف الخطط له تأثير إيجابي على فاعلية العملية التدريبية.
- 5- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية، والتي تطلبها توجهات التطوير المستقبلية وذلك للحد من سلبية العملية التدريبية لدى العاملين.
- ✓ دراسة (عبد النبي، 1998) بعنوان "تطوير نظام تدريب القادة التربويين لجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة".:هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس نظام تدريب القادة التربويين، والوقوف على بعض الخبرات في مجال التدريب وواقع التدريب في مصر، والوصول إلى تصور مقترح لتطوير النظام، والوقوف على إمكانية تنفيذه في المجتمع المصري. واستخدمت الدراسة مدخل تحليل النظم، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وهي ما يلي:
- أ- أن هناك قصوراً في النظام التدريبي للقادة التربويين في جمهورية مصر العربية.
- ب- إتباع الأساليب التقليدية في تنفيذ البرامج.
- ج- أن هناك نقصاً في المدربين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية، والتي تناسب تخصصاتهم محتوى برامج التدريب.
- د- أن هناك غياباً لمفهوم التربية المستمرة لدى المتدربين؛ مما يجعل التدريب أمراً مفروضاً عليهم للحصول على الترقية.
- ✓ (عبد النبي، 1998) بعنوان "تطوير اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة".:هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال اختيار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي، ووضع تصور مقترح كنموذج يمكن الأخذ به لتطوير سياسة اختيار وتدريب القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، وذلك في ضوء مفاهيم الإدارة التربوية الحديثة. واستخدمت الدراسة مدخل تحليل النظم، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وهي ما يلي:
- 1- أن هناك بعض القصور في مجموعة الكفاءات المهنية الشخصية لدى القائد التعليمي.
- 2- أن هناك اعتماداً على تقارير الكفاية في تقويم أداء المرشحين للوظائف القيادية، وهذا لا يكفي لعملية الاختيار.
- 3- أن أساليب التدريب تعتمد بطريقة كبيرة على أسلوب المحاضرة النظرية، وهذا أسلوب لا يساعد على تحقيق الغرض من التدريب.
- 4- أن أهداف البرامج لا تتماشى مع النتائج التي تتوقع من برنامج تأهيلي لقائد المستقبل.
- ✓ دراسة (الحاجه، 1999) بعنوان "أثر البرامج التدريبية لمعهد التنمية الإدارية في رفع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية":هدفت الدراسة إلى تحديد درجة استفادة المتدربين بالمؤسسات الحكومية من برامج التدريب التي ينظمها معهد التنمية الإدارية وإبراز العلاقة بين أهمية العمل التدريبي وفاعلية برامج التنمية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- 1- يتم تقويم البرامج التدريبية بشكل غير مستمر وغير منظم من قبل رؤساء مسؤولي التدريب بالمنظمات المستفيدة.
  - 2- ضعف مساهمة معهد التنمية الإدارية، وكذلك ضعف وحدات التنمية الإدارية في وضع الخطط التدريبية لهذه المنظمات.
  - 3- إستراتيجية التدريب غير واضحة المعالم لدى الجهات المستفيدة من برامج المعهد .
- دراسة ( أبو ناعم، 2000) بعنوان "المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة" .
- هدفت الدراسة إلى تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية ومكوناتها في المنظمات العامة وتحديد العوامل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة في دولة الإمارات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها:

- أ- أن بعض القيادات غير قادرة على ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية بكل مكوناتها (الرؤية - الرسالة - الأهداف - الإستراتيجية) بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
  - ب- اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات الحالية الداخلية، والتي تضمنت تسيير المنظمة أكثر من اهتمامها بالأمور التطويرية.
  - ج- أن هناك صعوبة في إدخال مفاهيم الإدارة الإستراتيجية؛ وذلك لأن ثقافة المنظمة السائدة يصعب زرع هذه المفاهيم فيها.
  - د- أن هناك قوة تأثير للأطراف الخارجية ومحاولتها السيطرة على توجهات المنظمة المستقبلية.
- ✓ دراسة (أبو ناعم، 2000) بعنوان "تقييم الإستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية": هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الإستراتيجيات المطبقة في الوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة متضمنة وزارة التربية والتعليم، وتحديد المشاكل التي تعوق تطبيق الإستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهدافه.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، منها:

- I- أن ممارسة القيادات العليا لمهارات التفكير الإستراتيجي يعتمد على وجود إستراتيجيات واضحة، ورسالة واضحة، وأهداف محددة.
- II- انشغال الإدارة بتسيير الأعمال اليومية أكثر من انشغالها بالأمور الإستراتيجية وتطويرها.
- III- أن الأنشطة التدريبية المتعلقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية تساعد على تطوير القيادات الإدارية وتوجيهها.
- IV- أن هناك خوفاً لدى الإدارة العليا من إجراء تغييرات جذرية قد تسبب لها مشكلات داخلية بعد ذلك، ومن ثم فهي تحافظ على الوضع الحالي.

✓ دراسة (Arbor Gate Group, 2000) بعنوان "Challenge: 2000, Strategic Implementation of Education System", Georgica's Postsecondary Vocational

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق رؤية التعليم في جو رحيا للتعليم المهني والتعرف على التحليلات الإستراتيجية للرؤية، واختيار البديل الأفضل لتحقيقها.

واستخدمت الدراسة منهج التحليل الإستراتيجي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- I - أن ربع العينة قضا وقتهم في التخطيط الإستراتيجي .
- II - أن هناك نسبة عالية بينت أن المنطقة على المستوى المحلي هي المصدر الأساسي للمعلومات التخطيطية.
- III - أنه لدى أفراد العينة حاجة للإستراتيجية الشاملة على مستوى المنطقة.
- ✓ دراسة (شعلان، 2002) بعنوان "نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية":هدفت الدراسة إلى تحليل المنظور الفكري لكل من الإشراف التربوي المعاصر، واختيار وتدريب المشرفات، وتحليل واقع الاختيار والتدريب في المملكة السعودية، وتقديم تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات في الرئاسة العامة لتعليم البنات.
- واستخدمت الدراسة مدخل تحليل النظم، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وهي:
- 1- أن هناك قصوراً في نظام اختيار المشرفات التربويات الحالي.
- 2- أن نظام تدريب المشرفات التربويات الحالي يجعلهن بعيدات عن كل ما هو جديد على الساحة التربوية.
- 3- أثبتت الدراسة الميدانية تدني مستوى ممارسة المشرفات التربويات للاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.
- 4- أن أساس اختيار المشرفات التربويات لا زال يعتمد على الأساليب التقليدية.
- ✓ دراسة (راغب، 2002) بعنوان "التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري إدارات التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية":هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمنظومة التنمية الإدارية وتقويم أداء إدارات التعليم العام قبل الجامعي في مصر؛ بغية تحقيق متطلبات الإدارة التعليمية الفعالة.
- واستخدمت الدراسة مدخل النظم، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- 1- أن هناك اهتماماً بتحسين إنتاجية الإدارات التعليمية .
- 2- انفصال برامج التدريب الحالية عن الواقع التعليمي، وإغفالها تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية لمديري التعليم العام.
- 3- جمود الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية بما لا يتناسب مع متطلبات تطوير العمل الإداري.
- 4- أن هناك تداخلاً بين اختصاصات ومسئوليات بعض الأفراد بالإدارات التعليمية نتيجة لافتقارها الوضوح والدقة.
- ✓ دراسة (العبار، 2002) بعنوان "تقويم فعالية برامج التدريب الإداري بالوزارات الاتحادية":هدفت الدراسة إلى تقويم فعالية برامج التدريب الإداري بالوزارات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والوقوف على العوامل المحددة لدرجة الاستفادة من هذه البرامج، وتدعيم دور التدريب الإداري ببيان نواحي القوة والضعف، وتدعيم نواحي القوة، ومعالجة نواحي الضعف في النشاط التدريبي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها مايلي:



- أ- أن هناك تأثيراً جوهرياً لتقدير الاحتياجات التدريبية على تقويم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر كل أطراف العينة، أي كل من عينة مسؤولي وحدات التنمية الإدارية والرؤساء المباشرين والمتدربين.
- ب- أن القصور في نظام تقويم البرامج التدريبية المتبع يؤثر سلباً على تقويم فعالية البرامج التدريبية.
- ج- وجود تأثير جوهري للتنسيق بين الجهات المستفيدة من التدريب والجهات المنفذة له على تقويم فعالية البرامج التدريبية.

✓ دراسة ( Thomas And Jamesl ,2003 ) بعنوان *"Pathways to The Future :Linking Environmental Scanning to strategic management .*

هدفت الدراسة إلى تفسير الاتجاهات والأحداث والنتائج التي تدل على تهديدات أو فرص للكليات أو الجامعات، وتأثيرها على مركز الدراسة وتطوير الإستراتيجيات الصحيحة، وقد قام فريق العمل بالتخطيط لوضع جدول للإستراتيجيات تمكن مجموعة أفراد في الجامعة من نفس البيئة من إعداد خطة للإستراتيجيات التي تتبعها الكلية لمدة خمس سنوات.

واستخدمت الدراسة منهج التحليل الإستراتيجي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- أ- أن أفراد العينة تعرفوا على أكثر الاتجاهات جدية والاحتمالات المؤثرة بنسبة عالية/ لحدوث النتائج.
- ب- أن أفراد العينة حددوا العلاقات التأثيرية بين النتائج والأحداث والاتجاهات المرغوبة.
- ج- اتضح من خلال الدراسة تأثير تنظيمات الكلية على أدائها.
- د- تم تحديد الإستراتيجيات القابلة للتنفيذ عالية النتائج لوضعها في الخطة الإستراتيجية للكليات وتضمنت 15 محوراً من قائمة المراجع للتخطيط الإستراتيجي.

**تعقيب على الدراسات السابقة :**

- I- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها اختيار وتدريب القيادات التربوية في الاهتمام بنظام اختيار وتدريب القيادات التربوية إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها نظام اختيار وتدريب القيادات في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.
- II- أن الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي، أما الدراسات السابقة فقد تنوعت من حيث المنهج المستخدم، فبعضها استخدم المنهج الوصفي مثل دراسة السيد عبد العزيز البهوش، ودراسة عبد الخالق فؤاد، ودراسة فاطمة الحاجة، وبعضها استخدم مدخل النظم مثل دراسة إيمان زعلول، ومدخل التحليل الإستراتيجي مثل دراسة *Swigert and Kollke* و *Arboor Group* ومدخل تحليل النظم دراسة حصة صادق، ودراسة مضوي شعلان.
- III- أن الدراسة الحالية تناولت نظام الاختيار والتدريب ، أما الدراسات السابقة فقد اقتصر بعضها على تقويم برامج تدريبية مثل دراسة مريم العبار، ودراسة *Taron , Hughey and Kenneth Mussing* ، بينما اقتصر الأخرى على تقويم الأجهزة المسؤولة عن التدريب مثل دراسة فاطمة الحاجة.

IV - أن الدراسة الحالية تناولت نظام الاختيار والمعايير الحديثة في الاختيار، أما الدراسات السابقة فقد أقتصرت معظمها على جانب واحد في عملية الاختيار مثل معايير الاختيار التقليدية دراسة السيد عبد العزيز بهوش، ودراسة عبد الخالق فؤاد ودراسة إيمان عبد النبي.

V - أن معظم الدراسات السابقة اهتمت بقياس أثر التدريب عن طريق دراسة برامج كعينة نفذت في مراكز التدريب أو الجامعات مثل دراسة عبد العليم عبود، ودراسة *Taron, Hughey and Kenneth Mussing*.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- وجود أسس لعمليات اختيار القيادات التربوية كما في دراسة إيمان عبد النبي، ودراسة مضوي شعلان.
- 2- وجود أسس وأساليب تدريب القيادات التربوية مثل دراسة سعاد بسيوني، ودراسة إيمان زغلول.
- 3- أن القائد التربوي يشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الإدارة التربوية، وينعكس ذلك على العمل بالوزارة بشكل إيجابي مثل دراسة *John Neill* ودراسة إيمان زغلول.
- 4- أن النمط المركزي المستخدم في الإدارة التعليمية يؤثر على أداء القيادات التربوية في المناطق التعليمية كما في دراسة عبد العزيز الدعيج.
- 5- أن الإعداد المهني والتدريب المستمر أثناء الخدمة يمكنهم من تطوير أدائهم والقيام بالمسؤوليات والمهام من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية في العمل كما في دراسة عبد الحميد أبو ناعم ودراسة *California School Leadership Academy*.
- 6- أن تحديد الأهداف التدريبية ووضوحها يعد أحد أدوات النشاط التدريبي الفعال كما في دراسة مريم العبار، ودراسة عبد العليم عبود.

#### مصطلحات البحث

#### 1- الاختيار : *Selection*

يعرف الاختيار بأنه أحد مراحل التعيين في الخدمة ويتم عادة عن طريق الامتحان أو المقابلة وغيرها، بهدف الاختيار من بين عدد من المتقدمين لشغل وظيفة معينة كمييار للجدارة وتكافؤ الفرص، والأسلوب العلمي للاختيار يتم عن طريق تحليل الوظائف والمهن، ثم تحليل الأفراد لتحديد استعداداتهم وقدراتهم وميولهم، ثم المماثلة بين مقتضيات الوظيفة وخصائص الأفراد بحيث يوضع في الوظيفة أكثر المتقدمين صلاحية لها (بدوي، 1994).

#### 2- التدريب *Training*

يعرف التدريب بأنه: إعداد الشخص للاستخدام والترقي في أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الاستفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمنظمة التي سيعمل بها وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا (البرعي 1993).

#### 3- الإدارة الإستراتيجية : *Strategic Management*

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها (ادريس، 2003).

### منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين جميع عناصر المشكلة في بوتقة واحدة تمثل رزمة كاملة متكاملة في معالجة موضوع الدراسة، حيث قامت الباحثة بدراسة الظاهرة وتحليلها من خلال الاطلاع على ما كتب حول موضوع الدراسة وما أجري من دراسات، بالإضافة إلى وضع رؤية متكاملة لموضوع الدراسة، ثم محاولة اقتراح إطار مقترح للتغلب على المشكلة محل الدراسة.

### الإطار النظري:

يعتبر قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005 هو القانون الفلسطيني الذي ينظم إجراءات التعيين في الوظيفة الحكومية ويوضح طبيعة دور ديوان الموظفين العام في هذا المجال حيث ينص القانون وفقاً للوائح التنفيذية المنظمة له على مجموعة من الإجراءات يمكن إجمالها بالتالي (الفران والزنون، 2008) :

### إجراءات التعيين في الوظيفة العامة:

أ - لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاغرة على جدول تشكيلات الوظائف.

ب - تعد وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة حكومية كشوفاً بالوظائف الشاغرة المرصود لها مخصصات في الموازنة العامة مع تحديد الوظائف المراد شغلها ومبررات شغلها في ضوء احتياجات العمل وتقديمها للديوان في بداية كل سنة مالية وتعطى الأولوية في شغل الوظائف للموظفين الزائدين عن حاجة الدوائر الحكومية.

ت - تعلن الدائرة الحكومية عن الوظائف الشاغرة التي يكون التعيين فيها بإعلان خلال أسبوعين من خلوها في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار على الأقل ويشعر الديوان بذلك، وفي حالة الحاجة إلى عدد من الوظائف في الدوائر الحكومية؛ يجوز للديوان أن يعلن بإعلان موحد عن الحاجة إلى تلك الوظائف بالتنسيق مع الدوائر الحكومية المعنية ويتم الإعلان في صحيفتين واسعتي الانتشار.

ث - حدد القانون شروط ومتطلبات الإعلان عن الوظائف، بالإضافة إلى المستندات المطلوبة، كما نص على تشكيل لجنة الاختيار بحيث تكون ممثلة من ديوان الموظفين العام والدائرة الحكومية المعنية، تكون مهمتها المفاضلة ما بين المرشحين، كما حدد القانون مهام لجنة الاختيار واختصاصاتها، وحدد دور ديوان الموظفين العام في هذه المجال بحيث يقوم الديوان بالتنسيق مع الدائرة المعنية بتحديد الوظائف التي تحتاج إلى مسابقات شفوية أو كتابية، وتنظيم إجراءات المسابقات وتنظيم إجراءات التعيين.

وقد أظهرت دراسة (العيلة، 2008) بأن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تتبع بعض الإجراءات والمعايير قبل وأثناء عملية التوظيف، فتقوم بعمل تخطيط للموارد البشرية وتعتمد في تخطيطها على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها التابعة لها كما أن الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها يتسم بالموضوعية والمرونة في توصيف الوظائف الإدارية والتدريسية، وأن التعيين يتم وفقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة حيث تتناسب مع تخصصات العاملين، ويتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة، وأن معايير التوظيف تتسم بالمرونة في اختبار وتعيين الموظفين ويتم الاختيار بنزاهة وحيادية ويجتاز المتقدمون مقابلات شخصية حسب المعايير المطلوبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على مضاعفة اهتمامها بعمل تخطيط إستراتيجي ودقيق للموارد البشرية، وأن تتبع الموضوعية في تخطيطها وتزيد من تفعيل مشاركات مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية التخطيط، وضرورة العمل على مراجعة

وتطوير آليات وإجراءات ومعايير عملية التوظيف من اختبارات ومقابلات ، وخلق جو من الاستقرار الوظيفي وذلك بتثبيت المعايير والإجراءات وعدم الانجرار وراء التجاذبات السياسية .

أما دراسة (الفراء، 2008) التي ناقشت موضوع اختبار وتعيين القيادات بأن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية. إجراءات التدريب والتطوير في الوظيفة العامة:

تتولى إدارة التدريب والتطوير في ديوان الموظفين العام تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية وإعداد خطط التدريب وحصص الخبرات المتوفرة وإعداد وتدريب وتطوير الكادر الوظيفي من خلال دورات مهنية وإدارية ومالية وإعداد قادة المستقبل كما وتعنى بإيفاد الموظفين إلى بعثات ودورات ومؤتمرات ومهام عمل رسمية ومنحهم إجازات دراسية ويمارس التدريب من خلال دائرة البرامج التدريبية حيث تتولى تنفيذ مهامها في رفع مستوى كفاءة موظفي الخدمة المدنية، وتأهيل الموظفين الجدد من خلال برامج تدريبية متخصصة، والسعي لتوفير الدعم المالي لتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية، ووضع الخطة التنفيذية السنوية والقيام بتنفيذها بما يخدم إستراتيجية التدريب ولهذا تقوم بالمراحل التالية:

#### أ - خطوات إعداد البرامج التدريبية:

- 1) يتم حصر الاحتياجات التدريبية للوزارات والمؤسسات الفلسطينية من خلال نموذج خاص لذلك.
- 2) تصنيف الاحتياجات التدريبية.
- 3) تقدير الإمكانيات المتاحة للاحتياجات التدريبية.
- 4) الموازنة بين الاحتياجات التدريبية والإمكانيات المتاحة.
- 5) تصميم البرامج التي سيتم تنفيذها.
- 6) تقدير تكاليف تنفيذ الخطة التدريبية.
- 7) تصميم جدول زمني لسير الخطة التدريبية.
- 8) اعتماد الخطة وإعداد الدليل التدريبي.

#### ب - آلية تنفيذ البرامج التدريبية:

- 1) يتم الاتصال والتنسيق بالمدرسين بشأن تجهيز المادة التدريبية لتنفيذ البرامج التدريبية.
- 2) يتم مخاطبة الوزارات والمؤسسات الحكومية بشأن ترشيح من يروونه مناسباً للدورات التدريبية ويحدد في الرسالة اسم الدورة ومدتها.
- 3) فحص طلبات الترشيح الواردة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ويتم تجهيز قائمة بالأسماء المقبولين لحضور الدورة.
- 4) يتم مخاطبة الوزارات والمؤسسات الحكومية بشأن المقبولين للدورة التدريبية ويحدد موعد تنفيذ انعقاد الدورة.
- 5) تجهيز القاعات التدريبية والتنسيق فيما بينها بحيث لا تتعارض مواعيد عقد الدورات.
- 6) الإشراف على سير التدريب في القاعات التدريبية.
- 7) تقييم المدرب من خلال المتدربين في نهاية الدورة التدريبية من خلال استبانة خاصة لذلك.
- 8) تحليل الاستبانة الخاصة بتقييم المدرب ومحاولة الاستفادة من النتائج في البرامج اللاحقة.

9) بعد فترة لا تقل عن ثلاث شهور يتم تقييم المتدرب من خلال مسئوله المباشر، وذلك من خلال استبانته خاصة لذلك لمعرفة مدى استفادة المتدرب والمؤسسة من الدورة التي شارك فيها.

10) تحليل الاستبانته الخاصة بتقييم المتدرب ومحاولة الاستفادة من النتائج للارتقاء بعمل الإدارة.

وتؤكد الدراسات التي تطرقت لموضوع تدريب القيادات أن هذا الجانب يعاني قصوراً كبيراً من قبل الجهات المختصة في تطبيق نظام تدريبي فعال وأن العملية التدريبية المطبقة غير كافية وتشتكي ضعفاً ملحوظاً، حيث يرى الأشقر (2003) ضرورة توفير الفرص لتطوير قدرات وصقل خبرات العاملين في مجال الإدارة المدرسية وتوفير برامج ودورات وورش عمل إدارية لكافة المديرين في المدارس الثانوية لبناء الخبرات واكتساب مهارات جديدة، واقتراح إعداد برامج ونشاطات هادفة لزيادة وتمتين الاتصال وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في شتي مجالات ومناخ الحياة التي تم المجتمع والمدرسة، وإجراء دراسات أخرى لتطوير أداء المدرسة والمشرفين التربويين والمعلمين في المدارس. ويضيف الحسنات (2003) بضرورة تشجيع مديري المدارس على حضور الدورات التدريبية لزيادة فعالية الأداء، وأن يراعي في تدريب مديري المدارس تنوع النشاطات والبرامج التدريبية وفق المرحلة التعليمية التي يعملون بها، مع التأكد على أن تتضمن برامج التدريب المؤتمرات والندوات وحلقات وورش العمل والزيارات الميدانية، وطرح المشكلات والعمل على حلها وتمثيل الأدوار، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل وأثناءه، وإعداد تصور لخطة مقترحة لإعداد مديري التعليم الثانوي في محافظة غزة وتدريبهم. أما أبو جيل (2005) فقد أوصى بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم العالي بعمل دورات تربوية لمديري المدارس، يتم التركيز فيها على تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة في التعامل مع جميع عناصر العملية التعليمية، حتى التوصل إلى مخرجات يتم عن طريقها التأكد من نجاح الموقف التعليمي.

ويؤكد عساف (2005) على ضرورة تبصير مديري المدارس بأهمية وضرورة الدورات حول مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والإطلاع على تجارب الآخرين من الدول في هذا المجال مع زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمدير، وأشار الداعور (2007) إلى أهمية عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.

انطلاقاً من الوضع الراهن لنظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية في مؤسسات التربية والتعليم في قطاع غزة نظرياً وميدانياً، وفي ضوء الأسس والآليات لتطوير هذا النظام في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واتساقاً مع المنهجية المتبعة في البحث، بهدف التوصل إلى الإطار المقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية في مؤسسات التربية والتعليم في قطاع غزة؛ لذا فإننا سنتناول المتغيرات التي يجري رصدها إلى متغيرات داخلية تنتمي إلى النسق محل الدراسة، ومتغيرات خارجية تعبر عن البيئة التي يعمل فيها هذا النسق. حيث تشتمل القوى الداخلية المؤثرة على القيادات التربوية في المناطق التعليمية، على ما يلي (العيسوي، 1998):

- الهيكل التنظيمي .
  - الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية.
  - قنوات الاتصال بين القيادات.
  - التحديث التكنولوجي .
  - كفاءة القيادات التربوية .
  - الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- أما القوى والعوامل الخارجية فيمكن أن تشتمل على ما يلي:

- التغيرات المجتمعية والتكنولوجية.
- وسائل الإعلام .
- القيادات العليا في الوزارة.
- مؤسسات المجتمع المحلي.

ويوضح الجدول التالي هذه القوى والعوامل المؤثرة على نظام اختيار وتدريب القيادات ومجالات تأثيرها.

**جدول يوضح القوى والعوامل المؤثرة على نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية**

أولاً: القوى والعوامل الداخلية	مجالات تأثيرها على اختيار وتدريب القيادات بالمناطق التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية
1- الهيكل التنظيمي للمنطقة التعليمية	تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي للمنطقة التعليمية على نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية حيث الهياكل التنظيمية الهرمية، والتي تعتمد على مركزية السلطة، وهذا يعرقل اختيار وتدريب القيادات لأن هذا الهيكل يعتمد على عدم تخطي شاغل الوظيفة (للائحة التنفيذية) التي تعتمد على الخبرة والأقدمية، حتى وإن كان لا يملك المهارات والقدرات المؤهلة للوظيفة؛ ولذا فإن هذا يعرقل استخدام الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على اللامركزية في الاختيار والعمل كفريق واحد.
2- الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية	نجد أن الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية صلاحيات تنفيذ لأعمال تم التخطيط لها مسبقاً، وغير مسموح بتغييرها، وهذا لا يتفق مع المرونة التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية من خلال الإطار، والتي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار مع إعطاء الصلاحيات للقيادات لإعداد الخطط وتطويرها ومهارات حل المشكلات ومواجهتها بمرونة من خلال وضع البدائل للتغلب عليها.
3- قنوات الاتصال بين القيادات	إن الاتصالات تعتمد على الاتصال الرأسي المركزي من الأسفل إلى الأعلى كما تسري قوانين الترقى والاختيار بهذا النمط، وتحتاج المنطقة لاختيار قيادات تربوية تدعم الاتصال الأفقي والشبكي لتسيير العمل والإنجاز، كما تدعم الاتصال المفتوح داخل المنطقة وبين القيادات والمجتمع المحلي؛ وذلك للتعامل مع الفرص والاستفادة منها والتحديات وسرعة مواجهتها.
4- التحديث التكنولوجي	يؤثر التحديث التكنولوجي بشكل كبير على تحقيق السرعة والكفاءة في استخدام القيادات لإدارة الإستراتيجية، والتكنولوجيا الحديثة وإعداد البيانات والمعلومات

<p>الصحيحة، وتحليلها والاستفادة منها في تطوير العمل في المنطقة التعليمية، وتعتمد الاستفادة من التحديث التكنولوجي على اختيار القيادات التربوية المدربة على الاستخدام الأمثل لوسائل التكنولوجيا الحديثة، واستغلالها في التعامل، وإنجاز المعاملات للأفراد، أما وجود وسائل تكنولوجيا حديثة وعدم تدريب القيادات على كيفية التعامل معها فلا يعطي أثراً في تطوير المنطقة التعليمية والقيادات التربوية العاملة فيها.</p>	
<p>تتأثر المناطق التربوية بنمط القيادة وكفاءتها، ونجد القيادات تتسم بتنفيذ ما يطلب منها وفقاً للقوانين واللوائح التي تقيدها في العمل بالمنطقة حيث إن المناطق التربوية تحتاج إلى نمط ديمقراطي، يتسم بالمبادرة مع أهمية تدريب القيادات على الأساليب والمداخل الحديثة في الإدارة الإستراتيجية من أجل إكسابها المهارات اللازمة، وتنمية الجوانب الإبداعية والابتكارية لديها، وإعطائها السلطات الكافية، وتقليل حجم المسؤوليات الواقعة عليها من أجل تخفيف ضغوط العمل.</p>	5- كفاءة القيادات التربوية
<p>يؤثر حجم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة على كفاءة إدارة المنطقة، واستخدامها للإدارة الإستراتيجية فقلة توافرها يؤثر على أداء القيادات التربوية، حيث إن هناك حاجة إلى وسائل تكنولوجية للاتصال وجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ومعارف، وهذا يحتاج إلى تدريب القيادات على تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في الإدارة الإستراتيجية، واستغلال الفرص من الموارد المادية والبشرية لمواجهة التحديات والتهديدات الخارجية.</p>	6- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المنطقة التعليمية
<p>مجالات تأثيرها على اختيار وتدريب القيادات في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية</p>	ثانياً: القوى والعوامل الخارجية
<p>تعتبر التغيرات المجتمعية والتكنولوجية التي تتسم بالسرعة والتحول الجادة هي من أبرز العوامل المؤثرة والتي تحث على استخدام الإدارة الإستراتيجية حيث تؤثر القيم السائدة على الفرص والتهديدات التي تواجهها المنطقة التعليمية، وتؤثر على الخطط والاستراتيجيات التي تضعها الوزارة للمناطق التعليمية، فيجب اختيار قيادات مدربة على التعامل مع التغيرات المجتمعية والتكنولوجية والاستفادة منها لصالح المنطقة التعليمية.</p>	1- التغيرات المجتمعية والتكنولوجية
<p>تعد وسائل الإعلام من أهم العوامل المؤثرة على التعليم بشكل عام، وعلى المنطقة التعليمية بشكل خاص حيث إنها تلعب دوراً في تنمية الوعي المجتمعي المحيط بالمنطقة التعليمية بأهمية استخدام الإدارة الإستراتيجية لخدمة الطلاب والمجتمع في العمل، وتطوير القيادات التربوية، وكذلك يمكن الاستفادة منها في نشر الوعي بأهمية اللامركزية في الإدارة وتطوير القيادات التربوية، والاستفادة منها في مواجهة مشكلات الروتين في العمل، والجمود في الوظائف .</p>	2- وسائل الإعلام

تعتبر القيادات العليا أهم القوى المؤثرة بشكل مباشر على المنطقة التعليمية، حيث تقوم بتخطيط السياسات والإجراءات على المستوى المركزي، والقوانين واللوائح لاختيار القيادات التربوية فكلما كانت هذه القوانين واللوائح والسياسات واضحة تراعي الأساليب الحديثة في الإدارة والاختيار كان العمل في المنطقة التعليمية أكثر كفاءة ووضوحاً.	3- القيادات العليا في الوزارة
إن للمجتمع المحلي ومؤسساته تأثيراً على التعليم والإدارة التعليمية في المناطق التعليمية، وذلك من خلال دعم برامج الشراكة بينهما مناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه التعليم، وحل المشكلات عند حدوثها، والمشاركة في دعم المدارس التابعة للمناطق التعليمية، وتنمية الوعي بأهمية التعامل بين مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور والمؤسسات التعليمية والمدارس.	4- مؤسسات المجتمع المحلي

انطلاقاً من تلك المتغيرات وأثرها على نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية بالمؤسسات التربوية في قطاع غزة فإن الباحثة تقترح إطاراً تعطي من خلاله فرصة لتطوير النظام السائد للارتقاء بمستوى القيادات وتحسين نوعية مخرجاتها والعمل لدفع مسيرة التنمية في التربية والتعليم مما ينعكس إيجاباً على مستوى أبنائنا وبناتنا الطلبة والطالبات .

إطار مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية بمؤسسات التربية والتعليم في قطاع غزة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

#### الخطوات العامة لبناء مقترح تطوير اختيار وتدريب القيادات التربوية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

**الخطوة الأولى :** وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة في اختيار وتدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم

وتشتمل هذه الخطوة استعراض واقع اختيار وتدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم من خلال بيان نقاط القوة والضعف في هذا النظام، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة، ويتضح ذلك فيما يلي:

1- التركيز على جوانب القوة في اختيار وتدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم مثل:

أ- رفع المستوى القيادي والمهني والمهاري للقيادات التربوية بإشراكهم في برامج تطوير وتنمية القيادات التنفيذية والإشرافية بالوزارة .

ب- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء القيادات التربوية في المناطق التعليمية التابعة للوزارة.

ج- الاستفادة من الإمكانيات المتاحة والتي توفرها إدارة تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء القيادات من خلال البرامج المطروحة.

د- إنشاء مراكز للتدريب أثناء الخدمة على مستوى المناطق التعليمية تقدم برامج للقيادات .

هـ - إكساب القيادات مهارات جديدة وخبرات تساعد في العمل؛ مما يسهم في تطوير الأداء.

و- إكساب القيادات معلومات جديدة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

ز- صقل خبرات القيادات والتدريب على العمل الإلكتروني، والاطلاع على الأساليب الحديثة في العمل.



- ح- اكتساب المهارات في مجال الإدارة وتطويرها.
- ط- إيجاد بعض النظم الجيدة في نظام الاختيار مثل المؤهل الوظيفي والدورات التدريبية.
- ي- زيادة التعارف وتعميق العلاقات بين القيادات التربوية في الإدارات المختلفة.
- ك- الإلمام بمعرفة اللوائح والقوانين الجديدة في الوزارة.
- 2- تجنب جوانب الضعف في اختيار وتدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم مثل :
- أ- استخدام الأقدمية والخبرة وأسلوب المقابلة كأساس في الاختيار والتعيين.
- ب- قصور الأسس والمعايير المستخدمة للترقي للوظائف القيادية.
- ج- محدودية البرامج التدريبية التي يخضع لها القائد التربوي.
- هـ- ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات التربوية وتطويرها.
- و- قلة الفترات المحددة للبرامج التدريبية المحددة لتطوير القيادات التربوية.
- ز- قصور البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة للقيادات التربوية.
- ح- قلة مشاركة المتدرب في اختيار موضوعات التدريب.
- ط- ضعف المعايير المستخدمة لاختيار القيادات التربوية، وقلة تبني معايير حديثة لاختيار هذه القيادات.
- ي- ضعف الربط بين محتوى التدريب وترجمته في الميدان التربوي.
- ك- يندر تقييم العائد من التدريب بعد اجتياز البرنامج لمعرفة أثر التدريب على المتدربين.
- ل- ضعف الربط بين الدورات التدريبية السابقة والمستجدات الحديثة في الدورات المكتملة أو الدورة التنشيطية للدورات السابقة.
- م- ندرة تطبيق الاختبار القبلي أو التقييم أثناء الدورة التدريبية لتعديلها وتطويرها.
- ن- يندر وجود معايير واضحة لترشيح القيادات لحضور الدورات التدريبية، حيث يكون الاختبار عشوائياً.
- س- يندر توفير وسائل مواصلات .
- ع- الاعتماد على الجانب النظري في التدريب، وغياب الجانب التطبيقي مثل ورش العمل.
- ف- ضعف الاستفادة من الخبرات الميدانية الموجودة في الميدان والمؤهلة لإعداد البرامج وتنفيذها.
- ص- ندرة وجود حوافز مادية عند اجتياز الدورات التدريبية.

### 3- تحديد الاتجاهات العامة في اختيار وتدريب القيادات التربوية

يمكن تحديد بعض الاتجاهات العامة والتي تشير إلى إرهاصات التغيير في اختيار وتدريب القيادات في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

كما يلي:

أ- اعتماد عملية الاختيار والتدريب على أنشطة وعمليات منظمة لتحقيق التحسن المستمر في المهارات والكفايات والمعلومات التي يتلقاها القائد التربوي في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

ب- اعتبار أن عملية التدريب تدور حول إحداث تغيرات في اتجاهات وسلوك القائد التربوي، وإكسابه مهارات جديدة.

ج- إحداث التغيير والمشاركة في تنفيذ التدريب على كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة التعليمية.

د- الاهتمام باختيار القيادات المتصفة بقدرات مناسبة لطبيعة العمل المطلوب منهم لأدائه، وأن يكونوا على استعداد لقبول التغيير المراد تنفيذه، وأن يتصفوا بالمرونة والتجديد.

هـ- الاعتماد على الأساليب الحديثة في الاختيار مثل فترات الاختيار والمؤهلات الوظيفية والمقابلات الشخصية والاختيار المباشر والتقييم المباشر.

و- استخدام الأساليب الحديثة في التدريب داخل المنظمة مثل تعليمات العمل والتدريب بالمرافقة، وتبادل الأعمال، وغيرها من الأساليب التي تساعد القائد التربوي على أداء مهام عملية بأسلوب حديث ومطور، وينمي نفسه مهنيًا أثناء الخدمة.

ز- استخدام الأساليب الحديثة في التدريب خارج المنظمة مثل أسلوب المهام الفردية، والعصف الذهني، والندوات، وحالات البحث والحالات العملية، وتمثيل الأدوار، وأسلوب تدريب الحساسية والمباريات، والمسار الحرج وغيرها من الأساليب التي تطور من أداء القيادات التربوية، وتزيد من فعاليتهم لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

ح- تحديد مدى زمني مناسب للبرامج التدريبية مع مراعاة أن تكون مستمرة طوال فترة عمل القائد التربوي لتحقيق النمو المهني المستمر له.

ط- وضع التدريب كمنشآت مؤثر ضمن إستراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية مهارات وقدرات ومعارف القائد التربوي في مختلف مجالات ومستويات الإدارة المختلفة.

ي- دعم أثر التدريب من خلال الحوافز، وتعديل الرواتب، ونظم تيسير التنمية الذاتية.

**الخطوة الثانية :** فهم ديناميكية القوى المحركة والمؤثرة على نظام اختيار وتدريب القيادات.

الغرض من هذه الخطوة الكشف عن القوى المحركة في النسق أو المجتمع وتحليل العلاقات والتشابكات، بما يساعد على فهم ديناميكية النسق، ومن ثم استعمال هذا الفهم في تحريك النسق في اتجاه أو آخر بتحريك العناصر ذات التأثير الأكبر على غيرها، أو بالنظر في كيفية الاستفادة من هذه العناصر المؤثرة إذا كانت عناصر خارجية لا يملك متخذ القرار التحكم فيها (الحوت، 2003).

1) الهيكل التنظيمي .

2) الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية.

3) قنوات الاتصال بين القيادات.

4) التحديث التكنولوجي .

5) كفاءة القيادات التربوية .

6) الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

أما القوى والعوامل الخارجية فيمكن أن تشمل على ما يلي:

1) التغيرات المجتمعية والتكنولوجية.

2) وسائل الإعلام .

3) القيادات العليا في الوزارة.

4) مؤسسات المجتمع المحلي.

ويستند الإطار المقترح إلى التحول الكيفي وإحداث نقلة نوعية في إجراءات وممارسات وجوانب الإدارة الإستراتيجية، ودعم الإيجابيات إلى أقصى حد ممكن مع إطلاق العنان لطاقت الإبداع والابتكار الكامنة، ويتضح ذلك من تناول الافتراضات التي يقوم عليها هذا المقترح وتدايعاته المحتملة، ومتطلبات تنفيذه بالإضافة إلى المعوقات المتوقعة أمام تنفيذه، وسبل التغلب عليها.

أ- الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها الإطار المقترح

يعتمد هذا الإطار على عدة افتراضات أساسية تقوم على أساس مفهوم لنظام الاختيار والتدريب للقيادات التربوية.

#### (1) اختيار القيادات التربوية :

أ- يتطلب العمل على تطبيق الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات التربوية والاستفادة من البعد المستقبلي لنظام الاختيار في استشراف المستقبل.

ب- تحديد الاتجاهات المؤثرة مثل العولمة والتطوير المعرفي والتقني الحديث على نظام اختيار القيادات التربوية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

ج- تبني معايير حديثة لاختيار القيادات التربوية مثل المهارات التقنية والتصويرية والابتكارية وغيرها في ضوء المدخل الإدارية الحديثة منها مدخل الإدارة الإستراتيجية.

د- الاعتماد على الأساليب الحديثة في الاختيار مثل الاختبارات المباشرة والتقييم المباشر وغيرها.

هـ- الاستفادة القصوى من الخبرات الميدانية والابتكارية لدى القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية لتطوير العمل بها.

و- الاعتماد على الابتكار والتحديد في وضع الاستراتيجيات لتطوير نظام الاختيار، وتنمية وعي القيادات بأهمية الابتكار، والتحديد في العمل القيادي.

ز- ابتكار تنظيمات غير تقليدية مثل الشبكية لاعتمادها على المرونة في العمل، وسهولة تفويض السلطة والعمل بروح الفريق التي تسود المؤسسات .

ح- التوجه نحو اللامركزية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق جودة الأداء من خلال تبني صيغ الإدارة الإستراتيجية، وتمكين القيادات من اتخاذ القرارات المناسبة في وقت مناسب عند مواجهة المشكلات.

ط- ابتكار أساليب لتنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى القيادي قبل ترقيته لوظائف قيادية أعلى.

#### (2) تدريب القيادات التربوية :

- أ- تحديد الأهداف النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية للقيادات التربوية، وتطبيقاً للمداخل الإدارية الحديثة ومنها تطبيقات الإدارة الإستراتيجية.
- ب- الاعتماد على الأسس الحديثة في التدريب مثل الاستمرارية والشمولية والعرضية والملائمة.
- ج- الاعتماد على تخطيط التدريب تخطيطاً إستراتيجياً بأسلوب ابتكاري، والاستفادة من التطوير المعرفي في إعداد البرامج التدريبية.
- د- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير أساليب التدريب القيادات التربوية وإكساب المعارف والمهارات التي تمكنهم من تطوير العمل المنجازه بدقة وموضوعية.
- هـ- الاستفادة القصوى لدعم أثر التدريب من خلال تنمية الموارد البشرية وإيجاد قيادات قادرة على التطوير والتجديد.
- و- زيادة الاهتمام بالتدريب، وتحديد استراتيجيات متكاملة لإعداد وتنمية القيادات وتزويدهم بالكفايات في مختلف مجالات الإدارة الحديثة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص.
- ز- تحديد مسؤوليات القيادات التربوية وتطوير أدوارهم لمسايرة التطورات الحديثة ودعم الجوانب الإبداعية والابتكارية لديهم
- ح- تبني إعادة الهيكلة في الجوانب التنظيمية للمنطقة التعليمية للوصول إلى أنماط وأساليب أفضل لإدارة المنطقة بأساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الإستراتيجية.
- ط- الاستفادة القصوى من تطوير أساليب التدريب وتفعيلها لتوصيل المهارات للقائد التربوي.
- ي- من المؤكد الاستفادة من نتائج تقييم التدريب لتطوير النظام التدريبي للقيادات التربوية وتحديثه وتطوير الأداء.
- ب- التداعيات المحتملة للإطار المقترح :
- إن تحقق نقلة نوعية وتغيرات جوهرية من خلال إعادة هيكلة السياسات والإجراءات لنظام اختيار وتدريب القيادات التربوية سوف يؤدي إلى حدوث بعض التداعيات المحتملة على النحو التالي:
- 1- سوف يؤدي تطبيق الإطار المقترح إلى تصاعد دور التكنولوجيا المعلوماتية في مساعدة القائد التربوي لمواجهة التحديات المحيطة به بكفاءة وفعالية.
  - 2- من المحتمل أن يؤدي تنفيذ هذا الإطار إلى ازدهار الشراكة المجتمعية بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي ودعم الإدارة القائمة على روح الفريق الواحد.
  - 3- من المتوقع تفعيل دور المجتمع المحلي لمساعدة المؤسسات التعليمية على التوافق بينهما وبين البيئة المحيطة بها.
  - 4- سوف يفرض حدوث هذا الإطار ابتكار آليات ووسائل متطورة في نظام الاختيار والتدريب للقائد التربوي.
  - 5- سوف يقوم تنفيذ هذا الإطار إلى تبني مفاهيم ومداخل إدارية حديثة تستطيع مسايرة التغيرات المتلاحقة، والتعامل مع جوانب الاضطراب الناتجة عن التغير السريع.
  - 6- من المتوقع ازدياد الحاجة لتطوير الثقافة التنظيمية لتخفيف مقاومة التغير والتجديد والابتكار.
- ج- مبررات تنفيذ الإطار المقترح :
- هناك عدة مبررات تفرض اللجوء لتنفيذ هذا ، وتشمل ما يلي :
- 7- الحاجة لوجود درجة كبيرة من اللامركزية تتلاءم مع طبيعة الإدارة الاستراتيجية حيث تحتاج إلى قدر كبير من تفويض السلطات من أجل تمكين القيادات التربوية في المناطق التعليمية من التجديد والابتكار في طرق الوسائل للتغلب على المشكلات التي تواجهه.

- 8- الاتجاه إلى تبنى المداخل الإدارية الحديثة القائمة على أساليب فريق العمل والاتجاه نحو التنظيمات القائمة على العمل بروح الفريق الواحد.
- 9- سوف يتطلب تطبيق هذا الإطار الاستغلال الأمثل لجميع الجوانب والتحديات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات من أجل مواجهته التغيرات المتسارعة.
- 10- الشعور بأهمية الوعي الكافي لدى القيادات التربوية بأهمية استخدام الإدارة الاستراتيجية في العمل.
- 11- تنامي الاهتمام بالتدريب المستمر، والتنمية المستدامة للقيادات التربوية من أجل استيعاب المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة، وذلك مع التركيز على الجوانب المهنية والإبداعية في التدريب.
- 12- ازدياد الحاجة لدعم المناخ التنظيمي، ودعم الإبداع وحرية التعبير، وتنامي المناخ الإيجابي الذي يساعد على تخفيف ضغوط العمل.
- 13- وجود حاجة ملحة إلى تطوير السياسات التي تضعها الإدارة العليا وتحديث التشريعات الإدارية لمسايرة التغيرات الحديثة.
- وفي ضوء الفجوة التي يمكن إدراكها بين ما ينبغي أن يكون في اختيار وتدريب القيادات التربوية، وبين ما هو كائن في الوضع الراهن، فإن الباحثة ترى من الضرورة الوقوف على دواعي اختيار هذا الإطار، ووصف افتراضاته التي تقوم عليها، ومتطلبات تنفيذه، والمعوقات المتوقعة أمام تنفيذه وسبل التغلب عليها.
- أ- دواعي اختيار هذا الإطار:
- هناك عدة دواعي يتركز عليها اختيار الإطار المقترح لتطوير اختيار وتدريب القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية، حيث يشمل تلك الدواعي مايلي:
- 14- واقعية الإطار وإمكانية تنفيذه من خلال التركيز على جوانب الإبداع والابتكار وقدرته على ابتكار اختيارات وبدائل جديدة والكشف عن المسارات المستقبلية لتحقيق هذه البدائل.
- 15- وجود فجوة بين الوضع الراهن في اختيار وتدريب القيادات التربوية وبين الصورة المستقبلية المرغوبة التي يجب أن تكون عليها هذا الوضع، حيث أنه على الرغم من وجود محاولات لتطوير اختيار وتدريب القيادات التربوية إلا أنها لم تستطع الوفاء بتحقيق التطوير المنشود في هذا المجال.
- 16- وجود قصور في اختيار القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية من خلال المعايير والأسس المحددة لاختيار وتدريب القيادات التربوية في الوزارة.
- 17- وجود قصور في تدريب القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية من حيث تحديد الاحتياجات التربوية للقيادات التربوية والبرامج التدريبية المخصصة للقيادات التربوية وأساليب تقييم القيادات التربوية.
- 18- اهتمام القيادات العليا بالوزارة بتطوير القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية لمواجهة التغيرات المفاجئة وتحديد المخاطر واستغلال الفرص التي يفرضها المستقبل بتغييراته.
- 19- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية وتبني المدخل الإدارية الحديثة وبخاصة الإدارة الاستراتيجية بدلا من النظم التقليدية الجامدة.
- ج- متطلبات تنفيذ هذا الإطار:
- هناك عدة متطلبات ضرورية لتنفيذ هذا الإطار ومنها:
- 20- تبنى مداخل إدارية حديثة في الإدارة وبخاصة مدخل الإدارة الاستراتيجية من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.

- 21- تشجيع القيادات التربوية وتحفيزها على الاطلاع والتعلم الذاتي المستمر وربطها بالترقية.
- 22- تشجيع الابتكار والتجديد القائم على خلق البدائل المستقبلية واستغلال الفرص المتاحة التي يفرضها المستقبل وهذا يتطلب اكتساب المهارات الإدارية من خلال الخبرات المتبادلة والبرامج التدريبية.
- 23- إعادة صياغة الأسس والمعايير الخاصة باختيار القيادات والأخذ في الاعتبار التطورات الحديثة في نظم الاختيار العالمية للقيادات التربوية.
- 24- التنمية المهنية المستدامة للقيادات التربوية من اجل دعم المهارات القيادية لديهم.
- 25- إعادة هيكلة نظم اختيار وترقية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية والوزارة بما يتناسب مع المعايير العالمية في الاختيار.
- 26- تحديث القواعد واللوائح الإدارية المرتبطة باختيار وتدريب القيادات التربوية حتى يمكنها مسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسات التعليمية .
- 27- ابتكار مصادر جديدة للتمويل وتوفير الموارد اللازمة لتطوير تدريب القيادات التربوية ويحتاج ذلك إلى تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم عملية التدريب في الوزارة.
- 28- تنمية الوعي لدى القيادات التربوية بأهمية التدريب للقائد التربوي.
- د- المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ هذا الإطار وسبل التغلب عليها :
- يوجد عدد من المعوقات المحتملة أمام تنفيذ هذا الإطار، حيث تشمل هذه المعوقات ما يلي :
- 29- مقاومة التجديد والتطوير بتبرير الاستقرار ، وخوفاً من التغيير.
- 30- جمود اللوائح والقوانين والتشريعات وعدم مساهمتها للتطويرات المتسارعة.
- 31- وجود نظم التدريب وعدم تطويرها لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في التعامل السريع مع المشكلات التي تواجهه.
- 32- عدم ابتكار وسائل وآليات جديدة لتمويل التدريب من أجل توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير تدريب القيادات التربوية.
- 33- الاستمرار في الاعتماد على نمط التنظيم الهرمي القائم على المركزية المفرطة.
- 34- استمرار الصراع بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة بحدوث التجديد والتطوير؛ مما يعرقل تنفيذ أية تجديرات ابتكارية.
- 35- عدم تفعيل قنوات الاتصال داخل وخارج المنطقة التعليمية ، والاعتماد على نمط الاتصال الإلزامي التصاعدي والهابط.
- ويمكن التغلب على المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ هذا الإطار من خلال بعض المقترحات التنفيذية التالية :
- 36- تطوير القوانين واللوائح الخاصة بالقيادات التربوية والصلاحيات الممنوحة لها من أجل تحديد الأدوار وتوزيع الاختصاصات.
- 37- تبني الآليات الإدارية الحديثة القائمة على أسلوب الفريق من أجل دعم العمل الجماعي.
- 38- نشر الوعي ودعم الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تشجع على التجديد والابتكار من أجل تطوير نظام اختيار القيادات التربوية.
- 39- تبني الأساليب الحديثة في التدريب وتطوير البرامج التدريبية للقيادات التربوية.
- 40- التنمية المهنية المستمرة لتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى القيادات التربوية حتى يمكنها تبني مداخل إدارية حديثة مثل الإدارة الإستراتيجية.
- المراجع:

- 1) أبو جيل، مطيع موسى(2005)، الأنماط القيادية التربوية السائدة في مدارس مرحلة التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 2) أبو ناعم، عبد الحميد (2000)، "المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة"، معهد التنمية الإدارية، ص 47-51.
- 3) الأشقر، ياسر حسن (2003)، دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4) بدوي، احمد زكي (1994)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط3، القاهرة، دار الكتب المصري، ص359.
- 5) البرعي، محمد بن عبد الله والتويجري، محمد بن إبراهيم(1993)، معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان، ص336.
- 6) الهواش، السيد عبد العزيز(1994)، "اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير"، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المنعقد في الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية في 22-24 يناير 1994، القاهرة، ص135.
- 7) جمعة، بادية أحمد (2002)، "إدارة الوظيفة العامة في المنظمات الحكومية مع التطبيق على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات، القاهرة.
- 8) الحنسات، صبحيه سليمان (2003)، دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بحافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الأقصى، غزة.
- 9) الحسيني، فلاح حسن (2000)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها: مداخلها عملياً المعاصرة، ط 1، عمان: دار وائل للنشر، ص25.
- 10) الحوت، محمد صبري (2003)، "فنيات التخطيط الإجرائي للتجديد التربوي"، ورقة مقدمة لورشة العمل الإقليمي في مجال التجديد التربوي المنعقدة بالقاهرة في الفترة من 2-5 ديسمبر، ص17.
- 11) الدعيح، عبد العزيز دعيح (1994)، "دراسة تقييمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، العدد33، المجلد9، ص ص45-73.
- 12) زاهر، ضياء الدين (2004)، الدراسات المستقبلية: مفاهيم وأساليب وتطبيقات، (القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية)، ص11.
- 13) صادق، حصة محمد (1990)، "تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 14) عبد الحميد أبو ناعم، "تقييم الإستراتيجيات المطبقة للوزارات الاتحادية"، معهد التنمية الإدارية، 2000، ص ص37-41.
- 15) عبد الخالق، فؤاد محمد عبد الخالق (1996)، "واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- 16) عبد النبي، سعاد بسبوي (1998)، "تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية"، وزارة التربية والتعليم / البنك الدولي، القاهرة، ص2.
- 17) عبود، عبد العليم (1998)، "إستراتيجية مقترحة لتغلب على معوقات نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي"، دراسة مقدمة لندوة نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي، (دبي: معهد التنمية الإدارية).
- 18) العيسوي، إبراهيم (1998)، "السيناريوهات: بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر 2020"، العدد(1)، منتدى العالم الثالث، مكتبة الشرق الأوسط.
- 19) العيلة، معين (2008)، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 20) الفراء، ماجد محمد و الزعنون، محمد منصور (2008)، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص ص693-743، يونيو 2008.
- 21) فلية، فاروق عبده والزكي، احمد عبد الفتاح (2004)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر)، ص172.
- 22) المرسي، جمال الدين محمد وإدريس، ثابت عبد الرحمن (2003)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية:الدار الجامعية، ص ص391-395.
- 23) المهدي، بن عيسى محمد(2004)، بحث بعنوان "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمالي الاستراتيجي"، مقدم إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، ص : 71.
- 24) Mecca, Thomas And Morrison Jamesl, "Pathways to The Future :Linking Environmental Scanning to strategic management", northCarolino :Piedmont technical coll ,Greenwood,2003.
- 25) Arbor Gate Group, "Challenge:2000,Strategic Implementation of Georgica's Postsecondary Vocationa Education System",Georgia State Deptof Technical and Adult Education, Atlanta ,2000.
- 26) Dean Spitzer , "Twenty ways to Motivate Trainers ", Training and Development Journal , vol.32, No.12, 1995.
- 1993 ,no.4, vol.49 Swigert and Kollke , Training Evaluation and Measurement Methods", Personal Psychology ,