

دور البرامج التدريبية في المنظمات غير الحكومية للارتقاء بإدارة المشروعات التعليمية

The role of training programs in Non Governmental Organizations "NGOs" to
improve the management of educational projects

إعداد

جورج روفائيل جورج

إشراف

أ. د. دسوقي عبد الجليل

أستاذ التخطيط التربوي المُتفرغ بمركز التخطيط الثقافي والاجتماعي

معهد التخطيط القومي

لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في المنظمات غير الحكومية للإرتقاء بإدارة المشروعات التعليمية والتعرف على واقع أداء تلك المنظمات ووضع آليات تفعيل تلك البرامج، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وقد تكونت عينة الدراسة من ١٠ دراسات سابقة اشتملت تطبيق أدوات بحثية مع عاملين بمختلف الوظائف الإدارية داخل القطاع العام والخاص والمجتمع المدني، إلى جانب مشروعات من مشروعات التعليم التي تمت من قبل المنظمات غير الحكومية بسبع محافظات داخل مصر، وذلك باستخدام أدوات تحليل المضمون. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها شدة الاحتياج لوجود خطة مسبقة تفصيلية لتنفيذ البرامج التدريبية، مع عدم توضيح أهمية وأهداف التدريب من البداية على المستهدفين، وأن البرامج التدريبية تزيد من دافعية المتلقي للتعلم وتجعل المتلقي قادراً على التفاعل الصحي بينه وبين الآخرين وذلك في حالة كونها لا تتم بشكل صوري، ومن توصيات الدراسة إختيار الكفاءات التدريبية بعناية لضمان إستمرار جودة الخدمة المقدمة مع توفير فرص التواصل بين المشروعات التعليمية وإستخدام الأساليب الحديثة للربط بين الأطراف المعنية بالتدريب، وتعد دراسة الاحتياجات التدريبية اللبنة الأولى للإنتلاق، وأخيراً إنشاء قاعدة بيانات خاصة للبرامج التدريبية داخل كل منظمة.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية – المنظمات غير الحكومية – المشروعات التعليمية

Abstract

The objective of this study is to recognize the role of the training programs in the Non-Governmental Organizations (NGOs), to promote the management of the educational projects, to recognize the factual performance of these organizations and put in place the mechanisms of executing those programs. The study based on the descriptive approach. The sample of the study consisted of 10 previous studies, including the application of the research tools with employees in various administrative functions within the public and private sector and civil society, as well as two education projects carried out by NGOs in seven governorates within Egypt using analysis tools for the content. The study has revealed many points as, the crucial need for a detailed pre-plan training programs implementation, clarification of the objectives and importance of the training to the targeted trainees from the beginning. In addition that the training programs increase the motivation of the recipients for learning, it makes them able to interact properly with others, in condition that it's seriously done. The recommendations of the study is to find competent trainers to ensure the good quality of the service provided and the opportunity to communicate between educational projects and the use of new methods of communication to link between all concerned parties. The study of the training needs is the starting point, to end up with a database of the training programs in each organization.

The Key Words: The Training Programs – The Non-Governmental Organizations – The Education Programs.

الفهرس

٣	مقدمة
٤	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٦	فروض الدراسة
٦	حدود الدراسة
٧	الدراسات السابقة
١٥	الدراسة النظرية
١٦	— المبحث الأول البرامج التدريبية
٢١	— المبحث الثاني المنظمات غير الحكومية
٢٣	— المبحث الثالث إدارة المشروعات التعليمية
٢٦	نتائج البحث
٢٧	التوصيات
٢٨	المراجع
٣٠	الملاحق

مقدمة

تعود بدايات ظهور المنظمات الأهلية (غير الحكومية) في مصر إلى القرن التاسع عشر، حيث نشأت أول جمعية أهلية في مصر عام ١٨٢١ باسم الجمعية اليونانية بالإسكندرية، وبعدها توالى تأسيس الجمعيات. وقد ازدهرت الجمعيات الأهلية في مصر وزاد عددها مع اعتراف دستور ١٩٢٣ في مادته رقم (٣٠) بحق المصريين في التجمع وتكوين جمعيات، حيث زاد عددها من ١٥٩ جمعية في الفترة ما بين عامي ١٩٠٠ و ١٩٢٤ إلى ٦٣٣ جمعية في الفترة ما بين ١٩٢٥ و ١٩٤٤ وتقوم المنظمات غير الحكومية بأدوار مختلفة بين الفرد والدولة فتارة تكون الوسيط وتارة أخرى تكون الداعم الرئيسي أو المكمل لأحد الطرفين، وتسعى من خلال هذا الدور إلي الارتقاء بالأفراد والمجتمعات عن طريق نشر المعرفة والوعي، وتقديم الخدمات وتنمية المهارات لمزيد من التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتعميق مفهوم التضامن الاجتماعي، وذلك عن طريق المشاريع والمبادرات المختلفة. (الموقع الرسمي للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، تعريف الجمعيات الأهلية).

وقد بدأت حركة انتعاش جديدة منذ منتصف السبعينيات في المجتمع المدني عموماً بكافة أشكال الهيئات والمنظمات غير الحكومية، حيث زاد عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية إلى أن وصلت عددها ٤٧٥٨٠ جمعية وفقاً لإحصائيات عام ٢٠١٧، والجدير بالملاحظة هنا أن هذه الجمعيات العاملة في مجال الخدمات الثقافية والعلمية والدينية كانت تحتل الصدارة بنسب عالية في السنوات الماضية، وذلك وفقاً لإحصائيات عام ٢٠١٢ حيث كانت تحتل الصدارة بنسبة ٥٤,٩٩%، في حين كانت ٥٥,٦٠% وفقاً لإحصائيات عام ٢٠١٠. مع ملاحظة أن هناك بعض الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية العاملة في بعض الأنشطة قد تراجعت نسبتها عما كانت عليه في الأعوام الماضية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر تراجع نسبة الجمعيات أو المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التنظيم والإدارة وفق إحصائيات عام ٢٠١٧ والتي بلغت نحو ٤٥ جمعية أهلية، في حين كانت في عام ٢٠١٢ تبلغ ٩٢ جمعية أهلية، وفي عام ٢٠١٠ كانت تبلغ ٧٧ جمعية أهلية (مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية).

واستناداً لتنامي دور المنظمات غير الحكومية، وفي القلب منها الجمعيات الأهلية في مجالات تحسين سبل المعيشة بشكل عام (في مجالات التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية) والدخول لمرحلة المشاركة في صياغة أولويات القضايا والاحتياجات وتعميق مجالات عملها تجاه قضايا الفقر والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والحقوق، فإن الاهتمام ببناء القدرات وتنميتها على المستوى الفردي أو المستوى المؤسسي أمراً لا مفر منه لتنمية المجتمعات جميعاً، لاسيما تلك التي تعاني من قصور وعدم عدالة في توزيع ثمار التنمية، فمسؤولية المجتمع لا تقل عن مسؤولية الدولة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري).

ويكتسب التعليم أهمية بالغة في حياة المجتمعات والدول باعتباره السبيل الوحيد لإحداث التطور الحضاري والاقتصادي والثقافي والاجتماعي، فهو من ناحية يمثل أحد أهم مؤشرات التنمية البشرية ومن ناحية أخرى يمثل أهم شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري فالتطور الحضاري للمجتمعات لا يُقاس فقط بحجم الاستثمار المادي وإنما بما أحرزه من إنجاز علمي وإنتاج معرفي وما أحدثه التعليم من تطور في بناء القدرات البشرية وتنمية المهارات والقدرات (شبل، ٢٠١٥).

واكتسب التعليم والتدريب في المجالين التقني والمهني، منذ المؤتمر الدولي الثالث بشأن التعليم والتدريب في المجال التقني والمهني في شنغهاي عام ٢٠١٢، اهتماماً ودعماً أكبر على الصعيد العالمي، ولا سيما بعد اعتماد جدول الأعمال العالمي للتعليم حتى عام ٢٠٣٠ الذي يولي اهتماماً هائلاً إلى تطوير المهارات في المجالين التقني والمهني مع تركيز أهدافه على كل ما له علاقة بإتاحة فرص تحقيق تحصيل علمي فعال مع القضاء على التفرقة بين الجنسين. وطوّرت اليونسكو توصيات واستراتيجية بشأن التعليم والتدريب في المجال التقني والمهني بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠٢١، بالتزامن مع العمل على تحقيق الهدف ٤ من أهداف التنمية المستدامة وإطار العمل الخاص بالتعليم حتى عام ٢٠٣٠، دعماً منها لجهود الدول الأعضاء في تعزيز فعالية نظمها بشأن التعليم والتدريب في المجالين التقني والمهني (موقع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "اليونسكو").

وعلى هذا تمثل العملية التدريبية العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية مختلف أنواع المنظمات غير الحكومية على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها، فطبيعة العمل داخل المنظمات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل (فضل الله، ٢٠١٣).

واتساقاً مع ما تقدم فقد جاء التدريب من ضمن المواصفة أيزو ٩٠٠٢ التي تتضمن تسعة عشر بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية حكومية كانت أم غير حكومية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية الجودة (عبد العزيز، ٢٠٠٨).

أهداف الدراسة

١. التعرف على واقع أداء المنظمات غير الحكومية في المشروعات التعليمية.

٢. رصد مدى إسهام البرامج التدريبية في الارتقاء بالمشروعات التعليمية.

٣. وضع آليات تفعيل تلك البرامج التدريبية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في توضيح دور البرامج التدريبية في المنظمات غير الحكومية للارتقاء بإدارة المشروعات التعليمية وذلك من خلال:

١. وضع منهجية تقييم كفاءة تلك البرامج التدريبية.
٢. آليات التدريب الفعالة في رفع كفاءة إدارة المشروعات.
٣. تطوير التدريبات الداعمة لتطوير المشروعات التعليمية لدى المنظمات غير الحكومية.

مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية الاستثمار والعمل في قطاع التعليم كان من المهم التعرف على دور البرامج التدريبية في إدارة المشروعات التعليمية داخل المنظمات غير الحكومية من أجل توفير معلومات حول هذا الدور بما يدعم زيادة اهتمام المنظمات بالبرامج التدريبية، وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو دور البرامج التدريبية في المنظمات غير الحكومية للارتقاء بإدارة المشروعات التعليمية؟

تساؤلات الدراسة

وينبثق من السؤال الرئيس للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سوف تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي:

١. ما هي المشروعات التعليمية؟
٢. ما هي المنظمات غير الحكومية؟
٣. ما هو دور المنظمات غير الحكومية في التعليم؟
٤. ما هي برامج التدريب المرتبطة بإدارة المشروعات التعليمية؟
٥. ما هي الصعوبات المرتبطة بأداء المشروعات التعليمية؟
٦. كيف تسهم برامج التدريب في المنظمات غير الحكومية للارتقاء بأداء المشروعات التعليمية؟
٧. ما آليات تفعيل دور البرامج التدريبية في المنظمات غير الحكومية للارتقاء بأداء المشروعات التعليمية؟

فروض الدراسة

تتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

- البرامج التدريبية تؤثر في جودة مشروعات التعليم
- هناك علاقة بين استمرار التدريب وبين جودة مشروعات التعليم
- برامج التدريب المتضمنة كل من مهارات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم) تزيد من جودة المشروعات التعليمية

- دراسة الاحتياجات التدريبية قبل تصميم التدريب تؤثر على جودة التدريب

حدود الدراسة

اتساقاً مع تطبيق هذه الدراسة وتحقيقاً لأهدافه، فإنه سيتم تنفيذ دراسة تحليلية نظرية (مرجعية) بالاعتماد على نماذج من دراسات مرتبطة بالتدريب والمشروعات التعليمية والتي تمت في الفترة من (٢٠٠٦ إلى ٢٠١٩)، ومشروعات تعليمية نُفذت بواسطة المنظمات غير الحكومية بمصر في الفترة من (٢٠٠٥ إلى ٢٠١٥)، وتحليلها للوقوف على واقع أداء برامج التدريب والمشكلات المرتبطة بالأداء وكذلك التعرف على آليات تفعيل البرامج التدريبية في الارتقاء بأداء المشروعات التعليمية.

الدراسات السابقة

١. محمد، عليه (٢٠١٧) الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر

من وجهة نظرهم، مصر، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية

هدفت الدراسة التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٢١ مديراً في بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، واستخدمت الباحثة استبانة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى شدة ارتفاع احتياج مديري المدارس الابتدائية للتدريب على المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية، والمهارات التنظيمية.

ومن توصيات الدراسة زيادة الاهتمام بعقد البرامج التدريبية لمديري المدارس والاهتمام بإعداد مدراء الغد بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لأداء عملهم المستقبلي في جميع مراحل حياتهم المهنية عن طريق إنشاء قسم خاص بالإدارة المدرسية والإدارة التربوية في كليات التربية في الجامعات لتخريج كوادر متخصصة في القيادة التربوية والإدارة المدرسية مع اختيار الكفاءات من العاملين بميدان التربية والتعليم والعمل على إعدادهم كقيادات مستقبلية.

٢. عبد السلام، أمين وآخرون، (٢٠١٨) متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات

العولمة، مصر، بحث بمجلة كلية التربية ببها (العدد ١١٦)

هدف هذا البحث هو الوقوف على تحديات العولمة التي تقف حائلاً أمام إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر للوصول إلى المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة هذه المدرسة لمواجهة تلك التحديات، واستخدم البحث المنهج الوصفي. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة الثانوية العامة مثل الإدارة بالأهداف، إدارة الأزمات، إدارة الجودة الشاملة وغيرها، مع تطوير برامج التدريب لمديري المدارس الثانوية العامة على أن تكون فعلية وليست صورية وتدريب القائمين على إدارة المدرسة لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة حتى يتمكنوا من ممارسة عملهم بصورة جيدة ومناسبة.

٣. جمال، عبير (٢٠١٠)، درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين

"من وجهة نظرهم"، فلسطين، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والذين التحقوا بالدورات التدريبية قيد الدراسة خلال الأعوام ٢٠٠٥ بداية ٢٠١٠، والبالغ عددهم ٤٨٠ مديراً، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٧ مديراً، أي ما يقارب (٣٢,٧) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، واستشارة مسؤولي التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في عقد دورات تدريبية للمديرين. مع ضرورة التنسيق مع الجامعات في إعداد البرامج والدورات التدريبية، بحيث تقوم الجامعات وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم بتأهيل المديرين وتدريبهم، على أن يمنحوا شهادات علمية في نهاية البرامج التدريبية، خاصة إذا كانت طويلة زمنياً. أيضاً إجراء الدورات التدريبية على أساس تحليل الحاجات التدريبية للمديرين، لما يحقق ذلك من نتائج أفضل من التدريب غير المبني على أساس تحليل الحاجات. إلى جانب تصميم التدريب على أساس مجموعة متكاملة من الدورات التدريبية، يمكن أن تتضمن أكثر من موضوع أو مهارة أو نموذج، لكي لا يتم التكرار أو التناقض بين الدورات التدريبية المختلفة. وأخيراً ضرورة إجراء دراسة مماثلة لقياس آراء المعلمين على تأثير الدورات عليهم.

٤. فضل الله، هالة (٢٠١٣)، أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية،

دراسة ميدانية على بعض الهيئات والشركات، السودان

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تنمية وتطوير أداء المورد البشري وتهدف إلى أهمية تدريب وتنمية المهارات الفنية والإدارية. والمنهجية المتبعة في هذا البحث المنهج التاريخي المتمثل في عرض الدراسات السابقة والإطلاع على الكتب والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي المتمثل في وصف استمارة الاستبيان المستخدمة في الدراسة وأخيراً المنهج التحليلي الاستدلالي القائم على اختبار صحة فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تجاهل إدارة الموارد البشرية للمنظمات دورها الكبير والفعال في عملية تنظيم وتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم العملية التدريبية بالمنظمات موضوع الدراسات، وتضارب واختلاف الحقائق والمعلومات بين ما هو موجود في اللوائح وقوانين إدارة شئون الأفراد وبين ما هو مُطبق فعلاً من واقع التدريب. ومن توصيات الدراسة توعية وإرشاد القيادات الإدارية في المنظمات الخدمية تجاه مفهوم وأهمية التدريب الإداري الفعال وأيضاً على المنظمات وضع أهداف وخطط واضحة للتدريب وقابلة للتطبيق في الواقع العملي مع استخدام الوسائل الحديثة التي تواكب التطورات التكنولوجية لمواجهة التطور المتواصل. إلى جانب تشجيع الأفراد العاملين على التعلم الذاتي وتوضيح أهميته في زيادة التأهيل وتوفير مصادر التعلم المفتوحة، وأخيراً إجراء تقييم مستمر لمراكز التدريب والبرامج التدريبية والمُدرِّبين وقياس مدى التغذية العكسية التي استفاد منها المتدربون.

٥. رزق، آيه (٢٠١٩)، أثر سياسات التعليم والتدريب على سوق العمل في مصر خلال الفترة ٢٠٠٠ - ٢٠١٢،

مصر، معهد التخطيط القومي

تقوم هذه الدراسة بمحاولة توضيح إشكالية البطالة في مصر وأثر التعليم والتدريب في توازن سوق العمل المصري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة منهجية تحليل البيانات بالإضافة إلى استخدام أسلوب الملاحظة وقواعد البيانات في جمع المعلومات.

وكانت من نتائج الدراسة أن التخطيط للتعليم وتخطيط القوى العاملة والتخطيط الاقتصادي لم يحظوا بالاهتمام الفعال والتوجه نحو تبني سياسات التوسع الكمي من مؤسسات التعليم من دون اعتبارات الجودة والمواءمة مع متطلبات سوق العمل، وتدهور أداء مؤسسات التدريب التي ظلت تقدم مجموعة من برامج التدريب الروتينية وغير الفاعلة مقارنة بالتغيرات المستمرة في شروط ومتطلبات سوق العمل.

لذا جاء من ضمن التوصيات أنه ينبغي على مؤسسات المجتمع المختلفة شاملة القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني المشاركة في تطوير التعليم مع العمل على تشجيع الشباب على تنمية القدرات والمهارات التي تواكب متطلبات سوق العمل من خلال ضرورة توافر التدريب التحويلي والتدريب المستمر بين التعليم وسوق العمل وهنا لابد من العمل وفق منهج علمي يتناول التشخيص، التخطيط، التنفيذ، التقييم، النتيجة.

٦. إبراهيم، خالد (٢٠١٥)، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من

المدرء العامين، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة

تحاول هذه الدراسة تحديد أثر التدريب في اتخاذ القرارات الإدارية حيث تُعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة.

ولقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة لآراء مجموعة من المدرء العامين، وتتمثل استمارة الاستبيان المصدر الرئيسي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة الميدانية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ضعف وخلل في توجهه نحو عملية التدريب من طرف بعض المدرء من خلال عدم تقديرهم لأهميته في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها أنه يجب العمل على تعميق إيمان المدرء بأهمية التدريب وذلك من خلال إدراك الحاجة إليه وفي جميع المجالات وخصوصاً في مجال اتخاذ القرارات الرشيدة. هذا إلى جانب ضرورة اعتماد برامج تدريبية للمدرء العامين في القطر يرفع فيها الفروقات الفردية ومدة الخدمة للمدرء والحاجة إلى عدد من هذه الدورات. أيضاً ضرورة تناسب الفترة الزمنية للبرامج التدريبية للمدرء العامين مع حجم الفائدة المتحققة من هذه البرامج التدريبية المُعدة لهذا الغرض.

٧. علي، باسمه (٢٠٠٧)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، في مكتب الأونروا الإقليمي، غزة،

الجامعة الإسلامية

هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمُتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم ٤٣٠ موظفاً وموظفة وطبقت الدراسة على ٤٠% منهم.

ومن نتائج الدراسة أنه يتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا، إذ تبين أنه يتم وضع خطة التدريب في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة. وجاءت توصيات الدراسة بأنه يجب تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب فهم محور العملية التدريبية، وضرورة الالتزام بالتقييم القبلي وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة. وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور حدوثه وتقادي حدوثه فيما بعد، بالإضافة لتعزيز الجانب الايجابي. وأخيراً

إنشاء قاعدة بيانات كنظام لاستقصاء المعلومات والتقارير منها وفي ذلك تسهيل للقائمين على العملية التدريبية في اتخاذ القرارات بشأن الفئة المستهدفة ومعرفة الدورات التي تم عقدها مسبقاً، والمشاركين في هذه الدورات ولتفادي الازدواجية في تنفيذ التدريب وذلك لكون التدريب عملية مستمرة.

٨. عبد الجليل، دسوقي (٢٠١٣)، دور الجمعيات الأهلية في دعم التعليم الأساسي، دراسة ميدانية، مصر، معهد

التخطيط القومي

هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل دور الجمعيات الأهلية في دعم التعليم الأساسي ميدانياً، ومن خلال مدارس التعليم الأساسي بين إشكاليتي الدولة والمجتمع من المنظور السوسيولوجي، وتناول واقع التعليم الأساسي والمشكلات المرتبطة بالأداء، وتحليل مضمون الإطار التنظيمي لحكومة جمعيات ومؤسسات العمل الأهلي التطوعي في مصر، وتحدياتها، والتوصل إلى آليات تفعيل دور هذه الجمعيات في دعم عملية التعليم الأساسي.

وقد استعانت الدراسة الحالية بالمنهج الوصفي وأداته الاستبيان، وتم تطبيقه على عينة إستطلاعية حجمها ١١٦ مفردة من ديوان عام وزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ومدارس التعليم الأساسي التابعة لها وبعض من قيادات الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة.

وبخصوص دور الجمعيات الأهلية في التعليم الأساسي، فقد أسفر تحليل نتائج الميدان، على أن هذا الدور مازال موازياً وليس مكماً، ولا كافياً، رغم قيام الجمعيات الأهلية بأدوار غير مباشرة في دعم الفقراء ورعايتهم، ومعالجة أحجام الأبناء عن الالتحاق إلخ... وهذا يشير بجلاء إلى ضرورة أن تتكفل الحكومة بتقديم الخدمة التعليمية كاملة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور المشاركة المجتمعية، وتطبيق اللامركزية من خلال نموذجين للتطبيق، اختيار وتصميم مشروعات التعليم، وتقويم المشروع التعليمي، وحتى يمكن إحداث نقلة نوعية في تطوير وإصلاح التعليم الأساسي والتأكيد على أهمية جدوى تحقيق التنمية المستدامة للمعلمين والعاملين، وعنصرية إدارة التعليم الأساسي، وتعظيم الاستفادة من البحث والتقويم التربوي، وتطبيق مؤشرات الجودة على عناصر منظومة التعليم الأساسي، وضرورة وضع التعليم الأساسي على قمة أولويات الإنفاق الحكومي، مع إمكانية البحث عن مصادر تمويلية.

٩. سعيد، محمد (٢٠٠٦)، الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة، دراسة ميدانية علي عينة من جمعيات تنمية

المجتمع المحلي بمحافظة الغربية، مصر، كلية الآداب جامعة طنطا

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة توضيح أهم أدوار الجمعيات الأهلية في مجال التنمية المستدامة من خلال دراسة رؤى قيادات جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة الغربية، وقد استعان الباحث في هذه الدراسة بالأسلوب الوصفي التحليلي والأسلوب المقارن والإحصائي عن طريق أدلة المقابلة وجماعات النقاش والوثائق والإحصاءات.

وقد تم تطبيق الدراسة على (١٥) جمعية بنسبة (١٠%) من إجمالي عدد جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة الغربية تم اختيار (٣) جمعيات منها من جمعيات تنمية المجتمع المحلي بحضر محافظة الغربية بنسبة (١٥%)، و(١٢) جمعية من جمعيات تنمية المجتمع المحلي الموجودة بريف محافظة الغربية بنسبة (٨٥%).

وجاءت من نتائج الدراسة أن هناك اتفاق على أن المقصود بالجمعيات الأهلية هو المنظمات غير الحكومية والجمعيات الخيرية وأن دورها الرئيسي يتركز في مجال تقديم المساعدات المادية وأوضحت الدراسة الميدانية أن الملامح الأساسية لقطاع الجمعيات الأهلية في مصر تتمثل في المعوقات الإدارية والتشريعية، وضعف مشاركة أفراد المجتمع المحلي، وعدم التوازن القطاعي والمكاني والنوعي . كما اتفق أفراد العينة على أن للجمعيات الأهلية دور كبير في التنمية المستدامة خاصة في مجال توفير فرص العمل للشباب وتقديم المساعدة للطبقات الفقيرة والمساعدة على محو الأمية، ودعم دور المرأة في التنمية، وحماية البيئة. كما أكد معظم أفراد العينة علي أن تحقيق التنمية المستدامة لن يتم إلا من خلال التكاتف بين القطاع الخاص والعام والأهلي . وأخيراً أوضحت آراء أفراد العينة أن هناك قصور في أداء الاتحاد العام للجمعيات الأهلية لدوره في دعم أنشطة الجمعيات الأهلية.

١٠. مختار، رشا (٢٠١٦)، الدور التربوي للجمعيات الأهلية في كل من فنلندا والسويد وامكانية الاستفادة

منها في مصر

سعت الدراسة إلى التعرف على دور الجمعيات الأهلية في كل من فنلندا والسويد حيث أنهما من الدول الرائدة في مجال الجمعيات الأهلية للاستفادة منهما في مصر ، نهج الدراسة استخدمت الباحثة المنهجين المقارن والوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن فنلندا هي أولى الدول التي اهتمت بدور الجمعيات الاهلية في تنمية المجتمع ككل وتسعى فنلندا إلى تطوير المنظومة التعليمية من خلال برنامج دولي لتعليم الطالب عرف بإسم معجزة بيزا PISA كما ركزت الجمعيات الأهلية في السويد على تطوير التعليم الأساسي وحيث بلغ تمويل الجمعيات الأهلية عام ١٩٩٨

إلى ٦٠% من الاموال المصروفة على مساعدات التعليم يستند التعليم في السويد على الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس من خلال المساعدة بشكل مباشر على بناء المدارس والتأكيد على تدريب المعلمين وتوفير الكتب المدرسية للطلاب كما تقوم الجمعيات الأهلية بتقديم برامج تدريبية ودورات تعليمية وبرامج متطورة لتتقيد المعلمين. (في أحمد، وليد ٢٠١٧)

تعقيب على الدراسات السابقة

نقاط الاهتمام:

- اتفقت نتائج الدراسات على أهمية تحديد ورصد الاحتياجات التدريبية، فقد رصدت دراسة علي (٢٠٠٧) عند الكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بمكتب الأونروا في غزة اهتمام المكتب بأن تكون أهداف التدريب واضحة ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية وتتناسب مع الاحتياجات الفعلية، بينما محمد (٢٠١٧) قامت دراستها على الاهتمام بالتعرف على تلك الاحتياجات قبل التوصية بالبرامج التدريبية المقترحة من مهارات ذاتية، فنية، إنسانية، إدارية، تنظيمية، وقد أوصت دراسة جمال (٢٠١٠) بإجراء الدورات التدريبية على أساس تحليل تلك الاحتياجات لما يحقق ذلك من نتائج أفضل ، أما فضل الله (٢٠١٣) وإبراهيم (٢٠١٥) فقد توصلت تلك الدراسات إلى تجاهل الإدارة لفهم كيفية قياس الاحتياجات التدريبية.
- اتفقت دراسة عبد السلام (٢٠١٨) ومحمد (٢٠١٧) وفضل الله (٢٠١٣) ورزق (٢٠١٩) بعد رصد الوضع الحالي بالتوصية على استخدام أنواع الأساليب الإدارية والوسائل الحديثة والعمل وفق منهج علمي لما لها من ضرورة لتحقيق النتائج المرجوة.
- اتفقت دراسة جمال (٢٠١٠) ودراسة محمد (٢٠١٧) بالاهتمام بالتنسيق مع جهات مُخصصة لتقديم البرامج التدريبية لما لها من ضرورة للوصول لأهداف التدريب، بينما توصلت دراسة فضل الله (٢٠١٣) وعبد السلام (٢٠١٨) ورزق (٢٠١٩) إلى أن التدريبات تتم بشكل صوري وعلى يد غير المُخصصين.
- تعددت وجهات النظر حول المُستهدفين من التدريب حيث اتفقت دراسات محمد (٢٠١٧) وعبد السلام (٢٠١٨) وجمال (٢٠١٠) وإبراهيم (٢٠١٥) على تدريب المدراء باعتبارهم اللجنة الأولى والأساسية كقادة أساسيين لعملية التغيير، بينما اهتمت فضل الله (٢٠١٣) بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، فيما اهتمت علي (٢٠٠٧) بكل الموظفين الإداريين، في حين اهتمت رزق (٢٠١٩) وعبد الجليل (٢٠١٣) وسعيد (٢٠٠٦) ومختار (٢٠١٦) بدور المنظمات غير الحكومية والقطاعي العام والخاص في التدريب ومشروعات التعليم عامة.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- التركيز على دور المنظمات غير الحكومية في مشروعات التعليم.
- تسليط الضوء والاهتمام بأنواع البرامج التدريبية المقدمة كي تناسب كافة الوظائف الادارية داخل المدرسة أو المشروع التعليمي.
- تقديم نموذج لأنواع تدريبات أساسية للإدارة المدرسية أو إدارة المشروعات التعليمية عامة.
- شمول الدراسة الحالية على أهمية التدريب للمشروعات التعليمية بالكامل وليس للمدرسة فقط.
- تسليط الضوء على الصعوبات المرتبطة بأداء المشروعات التعليمية للمنظمات غير الحكومية.
- محاولة الوصول لدرجة إسهام البرامج التدريبية في المنظمات غير الحكومية للارتقاء بأداء المشروعات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التدريب وكفاءة إدارة المشروعات التعليمية.

القسم الثاني: الدراسة النظرية

المنهج

- استخدام المنهج الوصفي في تحليل الدراسات السابقة ونماذج من المشروعات التعليمية نظرياً (مرجعياً).

الأدوات

- تم تصميم دليل مقابلة لتطبيقه مع إداريين داخل مدارس تابعة لمشروعات تعليمية بالمنظمات غير الحكومية في قرى ومراكز بمحافظة المنيا ولكن بسبب أحداث وتداعيات فيروس كورونا العالمي تم إغلاق المدارس ولم تتم المقابلات ولم تتم اليكترونياً لعدم إتاحة الخدمات الإلكترونية لدى المستهدفين (مرفق نسخة من دليل المقابلة بالملاحق)
- لذا تم استخدام أدوات تحليل المضمون لكلاً من الدراسات السابقة والمشروعات التعليمية.

العينة

- تناولت الدراسة عدد (١٠) دراسات سابقة من الدراسات التي اشتملت علي تطبيق أدوات بحثية مع عينات من العاملين بكافة القطاعات الإدارية سواء في القطاع العام أو الخاص أو المجتمع المدني خلال الخمسة عشر سنة الماضية (٢٠٠٦/٢٠١٩).
- وتم اختيار مشروعين من مشروعات التعليم التي تمت من قبل المنظمات غير الحكومية بمصر وهما:
 ١. مشروع متضامنون من أجل تعلّم أفضل لطفل قريتنا النائية، من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٧ مصر الذي كان يعمل على تحسين نوعية التعليم الأساسي في ٥٠ مدرسة ابتدائية حكومية في محافظات المنيا، بني سويف، الفيوم، أسيوط، سوهاج، قنا، أسوان.
 ٢. برنامج تطوير وتحسين البيئة التعليمية Nile من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٥، مصر الذي كان يعمل على تعميم التعليم الابتدائي وكفالة الأطفال سواء الذكور أو الإناث من إتمام مرحلة التعليم الابتدائي في محافظات الفيوم وأسيوط وسوهاج.

المبحث الأول: البرامج التدريبية

عُرف التدريب على أنه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة (الحمادي، ١٩٩٩).

ويُعد مفهوم التدريب قريب الصلة من مفهوم التعليم إذ يتضمن في مكوناته كل مكونات وعناصر التعليم من عملية فنية قوامها مُعلم ومُتعلّم ومادة تعليمية وتفاعل وقنوات تعليمية ووسائل تقويمية، غير أن أهدافه تركز بصفة خاصة على تنشيط وتدعيم المعلومات وتبادل الخبرات، وللتدريب برامج ودوراته التي غالباً ما لا تتجاوز سنتين على الأكثر. هذا وقد تطورت سياسات وأجهزة وبرامج التدريب بالوطن العربي عامة وبمصر بصفة خاصة تطوراً كبيراً في السنوات العشر الأخيرة. وقد بدأت تؤخذ البرامج التدريبية كمعايير للترقية والتقدم باعتبارها تستهدف رفع مستوى الأداء وزيادة المقدرة على التفكير المُبدع الخلاق وتنمية الاتجاهات السليمة (عبد الجليل دسوقي، ٢٠١٩).

كذلك يُعد عملية مُنظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الأفراد من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. وهو إجراء مُنظم يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (السالم صالح، ٢٠٠٢).

كما عُرّف على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك الأفراد باتجاه تنمية وتطوير أهداف منظمة أو كيان في الوقت الحالي والمستقبلي، أيضاً التدريب هو "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تُكسبه مهارة ما أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية" (خالد الهيتي، ٢٠٠٣).

لهذا تُعد عملية التدريب من الوسائل الفعالة والمُمتعة لنقل الخبرات والإرتقاء بالمهارات في موضوعات مُحددة سلفاً. والتعريف الاجرائي المُستخدم في هذا البحث هو أن التدريب عبارة عن وضع خطة مُسبقة مُنظمة لبعض الأنشطة والمهارات المُحددة وإجراء تفاعل عليها لنقلها من مصدر لآخر مع التغذية الرجعة باستخدام إجراءات وأساليب ووسائل مُتعددة بهدف زيادة المعرفة.

تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان. وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث أنه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت الكثير من الدول بإقرار

برامج تدريبية لموظفيها وبذلك اكتسب التدريب الذي كان لسنوات مضت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم (الحلي حسن، ١٩٨٣).

ويجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومُحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة وأهداف التدريب تتمحور بصفة عامة حول تغيير وتطوير السلوك والمعارف ومهارات المورد البشري لملء الفجوات السائدة بين المستويات الفعلية للأداء الحالي ومستويات الأداء المطلوب تحقيقها بالإضافة إلى تنمية مستوى أداء المورد البشري من خلال تغيير اتجاهاته ومعارفه في مجال عمله ووظيفته نحو الأفضل، وصولاً إلى التناسق والتكامل بين الأهداف الموضوعية من طرف المنظمة والأهداف المتطلع عليها من طرف المورد البشري العامل (غول أيمن، ٢٠١٦).

أما خصائص برنامج التدريب الجيد "كي يحقق أكبر فائدة ممكنة" كما ذُكرت في كتاب التدريب وأهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية، كتاب ارشادي رقم (٧)، الغرفة التجارية الصناعية بجدة، مطبوعات مركز البحوث، المملكة العربية السعودية ١٩٨٣ ص ٣٦ هي:

١. أن يُحدد برنامج التدريب وفقاً لاحتياجات المنشأة.
٢. أن يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في الجهاز التنظيمي للمنشأة.
٣. أن يتناسب البرنامج مع احتياجات الأفراد.
٤. أن يتناسب البرنامج مع ظروف الأفراد المرشحين للتدريب وظروف المنشأة أي أنه يجب أن يُحقق البرنامج المصلحتين معاً.
٥. مراعاة الحكمة من جانب المسؤولين عن البرنامج التدريبي فيما يتعلق بإمداد المنشأة بحاجتها من المدربين وذلك بأقل تكلفة مُمكنة (فضل الله هالة، ٢٠١٣).

وقد عرضت (محمد عليه، ٢٠١٧) بعض المهارات في ضوء الفكر الإداري المعاصر لإدارة التغيير في المدرسة مثل إدارة الوقت وإدارة الخلافات لحل المشكلات وإدارة الاجتماعات وإدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة بالتفويض والاتصال الإداري واتخاذ القرار والتخطيط الجيد والمهارات التنظيمية.

وفي دراسة أخرى حُدثت الدورات التدريبية بدورات المالية المدرسية، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة التنظيمية، التقويم، الإرشاد التربوي، إدارة الصراع، وقد ركزت تلك الدراسة على التدريب لزيادة قدراتهم في التخطيط والاتصال واتخاذ القرار والقيادة (جمال عبير، ٢٠١٠).

ويُشير دسوقي إلى أنواع التخطيط: النوع الأول هو التخطيط الاستراتيجي الذي يغطي مدة زمنية طويلة وتعرف بأنها خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها ويمكن النظر إليها من ثلاث زوايا "صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة على الاستراتيجية". والنوع الثاني هو التخطيط التكتيكي تقوم به الإدارة الوسطى بترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة الأجل لتحقيق الأهداف الواردة فيها. أما النوع الثالث فهو التخطيط التشغيلي ينجز من قبل مديري الخط الأول وهي خطة تفصيلية مركزة ومُحددة وتتم فيها ترجمة العموميات في الخطة الاستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطوات مُحددة قابلة للقياس على المدى القصير (عبد الجليل دسوقي، ص ١١٤/٢٠١٩).

يُعد التدريب أحد المداخل الأكثر انتشاراً والمستخدم في المنظمات المختلفة، وتقدم المنظمة التدريب لتجعل المدراء والعاملين على معرفة ببعض الموضوعات مثل فرق العمل، والتنوع، والذكاء، وكيفية الإحاطة بالجودة، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال، والإدارة بالمشاركة وترمي برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال المتخصصين في مراكز التدريب (إبراهيم خالد، ٢٠١٥).

والتدريب الإداري، يتضمن المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لينتقل المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال (أيمن غول، ٢٠١٦).

وقد أظهرت نتائج دراسة (عطية هدى، ٢٠١٦) أن معظم أفراد عينة الدراسة ينصحون أعضاء هيئة التدريس بالاشتراك في برامج التدريب الإلكتروني عن بُعد، أما من ناحية الاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتدريب فإن معظم العينة تعتقد أن التدريب الإلكتروني عن بُعد نظام يساعد المُدرِّبين على اتقانها وأخيراً فإن معظم أفراد العينة يعتقدون أن من الصعوبات التي تواجه التدريب الإلكتروني عن بُعد قلة البرامج الدعائية لأهمية استخدام هذه التقنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقلة الخبرة في التعامل مع نظام التدريب الإلكتروني عن بُعد. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التدريب الإلكتروني عن بُعد وأهميته في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

كما أوضح مشروع "عمل فني" — وهو مشروع لتحسين عمل القطاع الثقافي الفلسطيني بتمويل من الاتحاد الأوروبي — أشكال البرامج التدريبية التي تتم داخل القطاع الثقافي وتقسيم أنواعها كي تخدم وتنمي أركان الثقافة الأساسية حيث قسم المشروع التدريبات المُقدمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي تدريبات إدارية فنية ومهارات حياتية مُختلفة إلى جانب التدريبات المُتخصصة في مجالات فنية مُختلفة مثل الموسيقى والخزف والأشغال اليدوية. (جمعية الشباب العرب، ٢٠١٤).

وتُعتبر المهارات الحياتية مهارات أساسية لا غنى عنها للفرد ليس فقط لإشباع حاجاته الأساسية من أجل مواصلة البقاء وإنما أيضاً من أجل استمرار التقدم وتطوير أساليب معيشة الحياة في المجتمع (تغريد عمران، ٢٠٠١).

إذا كانت الحاجة إلى إكساب المهارات الحياتية تتركز في إعطاء الانسان الفرصة لأن يعيش حياته بشكل أفضل، فإن هذه الحالة أصبحت أكثر إلحاحاً عن ذي قبل لما يتسم به هذا العصر من انفجار معرفي ومعلوماتي بمتغيرات تكنولوجية متلاحقة في كافة المجالات تعتمد في مواجهتها على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات الأمر الذي يتطلب إعداد أفراد قادرين على التكيف والتعامل بإيجابية مع تلك التغيرات التكنولوجية، لذا فقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات السابقة على أهمية المهارات الحياتية وأثرها في تنمية الثقافة البيئية (محمد منيرة، ٢٠١٢).

وتعريف الثقافة البيئية لدى مؤتمر التعليم النوعي، جامعة الإسكندرية ٢٠٠٦، هو مفهوم يعبر عن اكتساب الفرد للمكونات المعرفية والانفعالية والسلوكية، من خلال تفاعله المستمر مع بيئته، التي تسهم في تشكيل سلوك جيد يجعل الفرد قادراً على التفاعل بصورة سليمة معها، ويكون قادراً على نقل هذا السلوك إلى الآخرين من حوله. لذا فهي تدريبات تزيد الوعي الثقافي بشكل غير مباشر أو تُمهّد عقلية المتلقي لما هو لاحق من تدريبات.

فلا توجد قائمة محددة لمهارات الحياة.

واقترحت منظمة الامم المتحدة للطفولة قائمة اساسية لتدريب العاملين في المشروعات التعليمية والتي تشير إلى مجموعة من المهارات على النحو التالي:

١. مهارات الاتصال والتواصل.
٢. مهارات التفاوض وإدارة النزاعات.
٣. التعاون وعمل الفريق.
٤. مهارات الدعوة لكسب التأييد.
٥. مهارات التفكير الناقد أو الایجابي.
٦. مهارات صنع القرار وحل المشكلات.
٧. إدارة الوقت.

ويتضح من القائمة أنها تشتمل على المهارات النفسية الاجتماعية ومهارات العلاقات بين الأشخاص التي تعتبر مهمة بشكل عام. وسوف يتباين اختيار المهارات المختلفة، والتركيز عليها، وفقاً للموضوع وللظروف المحلية (على سبيل المثال، فإن مهارة صنع القرار يُحتمل أن تبرز بقوة في الثقافة الصحية، في حين أن مهارة إدارة النزاعات يُمكن أن تكون أكثر بروزاً في برنامج لثقافة السلام). ومع أن القائمة توجي بأن هذه الفئات متميزة بعضها عن الآخر، فإن العديد من المهارات يُستخدم في آنٍ واحدٍ معاً أثناء التطبيق العملي. على سبيل المثال، فإن مهارة صنع القرار غالباً ما تتضمن مهارة التفكير الناقد ("ما هي خياراتي؟") ومهارة توضيح القيم ("ما هو الشيء المهم بالنسبة لي؟"). وفي نهاية المطاف، فإن التفاعل بين المهارات هو الذي يُنتج المخرجات السلوكية القوية (موقع اليونسف منظمة الامم المتحدة للطفولة)

يتضح مما سبق أهمية التدريب وأهمية إحتوائه على العديد من الموضوعات الداعمة لمهارات ومهام العاملين في المشروعات التعليمية المختلفة، والتي تشتمل على مهارات مهنية مثل التخطيط بأنواعه (الاستراتيجي/التكتيكي/التشغيلي/المالي)، التقييم والمتابعة. ومهارات حياتية داعمة مثل التفاوض، التعاون، التفكير الناقد أو الايجابي، صنع القرار وحل المشكلات وإدارة الوقت.

المبحث الثاني: المنظمات غير الحكومية

حظى المجتمع المدني بأهمية خاصة خلال العقود الثلاثة الماضية باعتباره شريكاً مؤثراً في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ويشهد الواقع الراهن في مصر في الفترة الأخيرة جدلاً واسعاً حول المجتمع المدني والجمعيات الأهلية التي هي كل الكيانات التي تخضع لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٧٠ لسنة ٢٠١٧ من منظور الدور الموكل إليهما في عملية التنمية.

وتأتي الجمعيات الأهلية في جوهر تشكيل منظمات المجتمع المدني والتي يعول عليها القيام بأدوار بالغة الأهمية في تنمية المجتمعات المحلية. وطبقاً لتعريف البنك الدولي للمنظمات غير الحكومية فهي منظمات خاصة تقوم بأنشطة متعددة لتخفيف معاناة الفقراء والمهمشين ودعم مصالحهم وحماية حقوقهم، كما تقوم بتقديم خدمات اجتماعية أساسية وتتولى مهمة تنمية المجتمع المحلي. وتعتبر المنظمات غير الحكومية كل منظمة خيرية وتطوعية مستقلة في إدارتها وأنشطتها عن الحكومة. وتقوم على مجموعة من القيم، وتعتمد كلياً أو جزئياً على الهبات الخيرية والأعمال التطوعية.

ويحدد ريتشارد إلن أسس المنظمات غير الحكومية على أنها منظمات طوعية لا تهدف إلى الربح وهي تقوم بأعمال إغاثية واسعة النطاق بالاشتراك مع الشعب وبالنيابة عنه، وغالبية هذه المنظمات تعمل خارج نطاق الحكومات، لذا فإن برامجها تتبع من احتياجات الشعب وليس من الحكومات. وتعددت تعريفات المنظمات غير الحكومية فالبعض يرى أنها منظمة خيرية طوعية ذات توجه خدمي وإنمائي وتعمل إما لصالح الأعضاء المنتمين إليها كمنظمات القاعدة أو لصالح أعضاء آخرين من المجتمع. لذا فإن المنظمات غير الحكومية هي منظمات تضم أفراداً يؤمنون بمبادئ اجتماعية أساسية وينظمون نشاطهم بهدف تنمية المجتمعات التي يخدمونها (برنامج تنمية المشاركة، ٢٠٠٨).

أما التعريف الذي اعتمده علماء الاجتماع للتعبير عن المنظمات غير الحكومية فهو المنظمات الطوعية أو المنظمات الثانوية، بمعنى أن الانتماء لهذه المنظمات يأتي اختياريّاً فالأعضاء لم يولدوا فيها كما في العائلة أو الوطن. وهي منظمات طوعية بمعنى أن الأعضاء لا يتلقون أجراً مادياً لقاء انضمامهم إليها. أما علماء السياسة فيعرفون هذه المنظمات بأنها جماعات مصالح خاصة تعمل كوسيط بين أفراد الشعب والحكومة وتمارس ضغطاً من أجل إقرار أو عدم إقرار قوانين وإجراءات معينة، أما رجال الاقتصاد فيستخدمون عبارة المنظمات التي لا تهدف للربح أو القطاع الذي لا يهدف إلى الربح والمنظمات غير الحكومية هي جزء من المجتمع المدني وتحتل الآن — باعتبارها إحدى أهم مكونات وعناصر المجتمع — أهمية متزايدة في عالم اليوم (برنامج تنمية المشاركة، ٢٠٠٨).

والتعريف الاجرائي المستخدم للمنظمات غير الحكومية لهذا البحث هو كل الكيانات التي تخضع لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٧٠ لسنة ٢٠١٧ من منظور الدور الموكل إليهما في عملية التنمية.

توصلت دراسة (الشربيني إيمان، ٢٠٠٢) إلى عدد من النتائج تمثلت في أن الفكر التخطيطي المُعتمد على التنبؤ بالمستقبل فكر غائب في الجمعيات الأهلية، فالاعتماد الكلي على حل المشاكل اليومية يتم بناءً على اجتهادات القائمين بالعملية الإدارية. وكذلك فالتخطيط المالي يتم سنة بسنة في ضوء مصادر التمويل المتاحة وليست هناك خطط مالية وإستراتيجية تمتد لأبعد من سنة أي خطط متوسطة أو طويلة المدى. وكذلك استحالة الحصول على قوائم النتيجة الخاصة بالجمعيات لعدم قيام الجمعيات بنشرها.

المبحث الثالث: إدارة المشروعات التعليمية

التعليم عملية فنية قوامها مُعلم ومُتعلم ومادة تعليمية وتفاعل وقنوات تعليمية ووسائل تقييمية تبين مدى ما تحقق منه .. هذا من حيث البناء، أما من حيث الوظيفة فأن التعليم يهدف إلى نقل وتوصيل المعارف والأفكار والخبرات والمهارات بقصد النمو المُصاحب للذات المُتعلمة والذي يعبر عنه بالقدرة على اتقان الأداء في الأعمال الذهنية والجسمية المختلفة، والتعليم من حيث المهن هو مهنة يمارسها متخصصون ومعترف بها اجتماعيا وتمارس في إطار من المؤسسية النظامية. وهناك شكل آخر للتعليم يعرف بالتعليم الموازي أي التعليم غير الرسمي في مقابل التعليم الرسمي وهو أقل مؤسسية وإن كان دوره في بعض الحالات يفوق أثر التعليم الرسمي والتعليم رسمياً أو موازياً عملية تستمر مدى الحياة.

والمشروع التعليمي هو مجموعة من أنشطة مُخططة هادفة، لها إطارها الزمني وميزانية مُحددة، وقد يكون المشروع "وفقاً لأولوياته" ذا طابع كفي أو كمي، والمشروعات ذات الطابع الكيفي: مثل تحسين وتطوير العملية التعليمية من حيث المحتوى والمنهج والتكنولوجيا، أما المشروعات التعليمية الأخرى ذات الطابع الكمي فتعني بزيادة أو ضبط أو توجيه أعداد ومعدلات ونسب المُسجلين والمُقيدين والمقبولين في احد مراحل التعليم. ويلعب تدريب العاملين في المشروع دوراً هاماً في أنجاح تصميم المشروعات، وعلى هذا يجب دراسة وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين بالمشروع التعليمي (هيئة تدريسية أو غير تدريسية) ثم صياغة الأهداف التدريبية، واختيار استراتيجية التدريب المناسبة، وتقوية الإجراءات المرتبطة بالتدريب في الخارج أو الداخل (عبد الجليل دسوقي، ٢٠١٩).

والتعريف الاجرائي المُستخدم للمشروعات التعليمية لهذا البحث هو مجموعة من أنشطة مُخططة هادفة، لها إطارها الزمني وميزانية مُحددة ذا طابع كفي أو كمي.

وعلى جانب آخر تلتزم الإدارة العامة للجمعيات الأهلية بديوان عام وزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بالمديرية بأن تعمل مع فريق العمل بالوزارة في تفعيل المشاركة المجتمعية وتحفيز المجتمع المدني وتحقيق جودة وإتاحة لتعليم جيد، وتعمل على تحقيق رؤيتها من خلال محاور ثلاثة وهي المحور التربوي والمحور التعليمي ومحور الصلة بين الأسرة والمدرسة، ومن خلال تلك المحاور يتم تحقيق الكثير من الأهداف منها استثمار قدرات الجمعيات لجذبها لدعم النظام التعليمي والإهتمام ببناء قدرات المدارس وربطها بالمجتمع المحيط (موقع الإدارة العامة لرياض الأطفال والتعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم).

أما الإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية تعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها أو كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة أو هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة، ومن وظائف الإدارة المدرسية تطوير الامكانيات والقدرات واستغلالها مع توفير الظروف الملائمة لنجاح العمل والإبداع (عبد العزيز عمرو، ٢٠٠٨).

وقد قامت المنظمات غير الحكومية بالكثير من المشروعات التعليمية نذكر منهم على سبيل المثال وليس الحصر:

١. مؤسسة سلامة موسى لخدمة التعليم والتنمية (٢٠٠٥)، مشروع متضامنون من أجل تعلم أفضل لطفل قريتنا النائية، مصر: هدف المشروع تحسين نوعية التعليم الأساسي في ٥٠ مدرسة ابتدائية حكومية في محافظات المنيا، بني سويف، الفيوم، أسيوط، سوهاج، قنا، أسوان، بالتنسيق مع "وزارة التربية والتعليم ممثلة في هيئة الأبنية التعليمية، والإدارة العامة للجمعيات الأهلية المعنية بالتعليم والإدارة المحلية في كل محافظة".

وكان مكون التدريب يُمثل في المشروع عنصراً هاماً لتحقيق نوعية أفضل في التعليم وخلق روح وبنیان من المجتمعات المحلية تسعى إلى دعم مشوار التعليم في قراها الخمسين من خلال هذا المشروع التربوي والتنموي. وكانت أهم البرامج التدريبية التي تمت خلال فترة المشروع هي البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية الشريكة للإداريين والتنفيذيين والمشرفين، كانت البرامج التدريبية متنوعة لعدة فئات وأهمها للمسؤولين عن إدارة المشروع هي التخطيط الاستراتيجي وتقييم الاحتياجات والأنظمة الإدارية والمالية، الاشراف والرقابة، التفكير الابداعي، حل المشكلات، التنظيم، العمل الجماعي، الاتصال والتواصل، القيادة، التفاوض، تقييم الاداء والمشاركة المجتمعية.

٢. برنامج تطوير وتحسين البيئة التعليمية Nile (٢٠١٣)، مصر: هدف البرنامج المساهمة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDGs (Millennium Development Goals) والتي تقضي بتعميم التعليم الابتدائي وكفالة الأطفال سواء الذكور أو الإناث من إتمام مرحلة التعليم الابتدائي بحلول عام ٢٠١٥ في محافظات الفيوم وأسيوط وسوهاج.

يتضمن المكون الأول للبرنامج تحسين بيئة التعلم المادية، بينما يركز المكون الثاني على دعم وبناء القدرات ودعم جهود وزارة التربية والتعليم للتوسع في تقوية دور مجالس الأمناء والمجتمع المحلي، وتحسين الكفاءة الإدارية على مستوى الإدارة المحلية والمدارس، للمساهمة في تحسين عملية تشغيل وصيانة المدرسة، مسترشدين بالمعايير القومية للتعليم. ومن أهم عناصر تطبيق هذا المكون تحسين قدرات الأفراد وجودة العمل على مستوى الإدارة التعليمية والمدارس فيما يخص إدارة وتشغيل المدارس.

وكان مكون التدريب يُمثل في البرنامج عنصراً هاماً لتحقيق أهداف المشروع فجاء في أولوية التطبيق تدريب المجموعة الإدارية وهي التي تختص بتدريب أكثر من فئة في مجالات إدارية داخل المدرسة على التخطيط وتنظيم العمل وأساليب المتابعة والتقييم لأنشطة المشروع في شقه الإداري والمالي، تدريبات على الإدارة المدرسية، تحليل الاحتياجات التدريبية ومهارات العرض.

نتائج البحث

- تتباين أسباب عدم تنفيذ البرامج التدريبية إلا أن السبب المشترك لها هو عدم وجود خطة لعقد تلك البرامج.
- هناك دور لبرامج التدريب في تمهيد الطريق للمُتلقّي للتفكير خاصة في هذا العصر الذي يتسم بانفجار معرفي ومعلوماتي وتكنولوجي متلاحق، الأمر الذي يتطلب إعداد أفراد قادرين على التكيف والتفاعل بفاعلية مع هذه المتغيرات.
- وضوح مدى أهمية ربط البرامج التدريبية عند البعض بالترقي الوظيفي أو بالخروج عن جو العمل فقط وليس للاستفادة في زيادة المهارات.
- وضحت الدراسة تباين المنظمات في اختيار الشريحة المُستهدفة من البرنامج التدريبي كما ترى كل مُنظمة.
- وجود برامج تدريبية صورية تُصبح إهدار للمال والوقت
- تشابه بعض أنواع التدريب بما لا يتناسب مع الاحتياجات
- عدم توضيح أهمية وأهداف التدريب من البداية على المُستهدفين تقل من اهتمام المُتدرب بالبرنامج
- قصور الكثير من المنظمات من توافر وسائل الاتصال الحديثة داخل المنظمات لتسهيل عملية التدريب عن بُعد
- لا يختلف شكل البرنامج التدريبي سواء داخل المدارس أو داخل المشروعات التعليمية لكن الاختلاف يكون في فئة المُستهدفين والإدارة والمهام المُوكلة لهم لتحديد نوع البرنامج التدريبي المُناسب
- برامج التدريب تجعل المُتلقّي قادراً على التفاعل الصحي بينه وبين الآخرين وبينه وبين البيئة والمجتمع من خلال الاتصال والتواصل معهم والتعبير عن الآراء والأفكار بشكل واضح وصحيح.
- برامج التدريب تُزيد دافعية المُتلقّي للتعلم
- اقتراح نموذج نابع من اهتمام الكثير من الدراسات التي تم تحليلها بأنه لا غنى عن تلقي تلك التدريبات لكل القطاعات الإدارية سواء كان داخل المدرسة أو المشروعات التعليمية التابعة للمنظمات غير الحكومية وهي: التخطيط بأنواعه (الاستراتيجي/التكتيكي/التشغيلي/المالي) ، الاتصال والتواصل ، القيادة ، التقويم والمتابعة ، التفكير الابداعي ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، التفاوض ، إدارة الوقت ، إدارة الأزمات

التوصيات

- التخطيط الجيد للبرامج التدريبية مع استخدام الأساليب الحديثة للربط بين الأطراف المعنية بالتدريب
- إنشاء قطاع للتدريب خاص بالمنظمات الكبرى مع استمرار الرقابة على جودته
- إجراء دراسة على فترات لقياس أثر ومردود التدريب على المستهدفين وطموحهم فيما بعد من التدريبات القادمة

- اختيار الكفاءات التدريبية بعناية مع استمرار التنوع في تلك الكفاءات لضمان استمرار جودة الخدمة المقدمة
- زيادة فاعلية دور القائمين على التدريب في أي قطاع داخل أي منشأة
- زيادة الدعم المادي والحافز بعد قياس درجة الاستفادة من البرامج التدريبية ومردود البرنامج على العمل
- إنشاء قاعدة بيانات خاصة للبرامج التدريبية داخل كل منظمة تتضمن تفاصيل كافة مراكز التدريب المعتمدة وأنواع التدريب المقدمة وأنواع التدريب التي تلقيتها المنظمة خلال الفترة الماضية والبرنامج الزمني المرافق لخطة التدريب للفترات القادمة

- توفير فرص التواصل بين المشروعات التعليمية لنقل الخبرات عن أحدث البرامج التدريبية المتاحة
- الاهتمام بالتكنولوجيا وتطبيق وسائل الإدارة الحديثة داخل المشروعات التعليمية
- اقتراح بإجراء دليل المقابلة المرفق لتطبيقه داخل المدارس في المشروعات التعليمية
- زيادة البرامج التدريبية في كافة الإدارات داخل المشروعات التعليمية
- التنسيق بين مراكز التدريب والمستهدفين بحيث أن يكون البرنامج التدريبي يلبي الأهداف بواقعية
- توفير معايير واضحة لقياس جودة التدريب
- دراسة الاحتياجات في البداية إلى جانب إجراء اختبار بعدي لقياس المردود مع المتابعة لتقييم الكفاءة والفعالية

المراجع

كتب ودراسات:

١. ابراهيم، خالد (٢٠١٥)، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
٢. أحمد، وليد (٢٠١٧)، دراسة الجهود التعليمية لجمعية تنمية المجتمع ورعاية حفظة القرآن الكريم بمحافظة المنيا، مصر.
٣. الحمادي (١٩٩٩)، ٥٥٥ طريقة ووصية لتصبح مُدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً ومتكلماً بارعاً، لبنان، دار بن حزم ص ١٣
٤. الشربيني، إيمان (٢٠٠٢)، التخطيط المالي كأداة لتحقيق الشفافية والمصداقية في الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح، مصر، معهد التخطيط القومي، مذكرة خارجية رقم (١٦٠٩).
٥. المرعب، د. منيرة (٢٠١٢)، دراسة عن أثر برنامج في المهارات الحياتية على تنمية الثقافة البيئية والذكاء الوجداني لدى تلميذات المرحلة الثانوية في المجتمع السعودي، مقر شمع.
٦. أيمن، غول (٢٠١٦)، دور برامج تدريب الموارد البشرية في الحد من المخاطر المهنية، الجزائر، جامعة ٨ ماي، ص ٦.
٧. برنامج تنمية المشاركة PDP (٢٠٠٨)، بحث عن خريطة الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، مصر.
٨. جمال، عبير (٢٠١٠)، درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين "من وجهة نظرهم"، فلسطين، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية.
٩. حسن، الحلبي (١٩٨٣)، التدريب الموظف، بيروت، منشورات عويدات ص ١١.
١٠. رزق، آيه (٢٠١٩)، أثر سياسات التعليم والتدريب على سوق العمل في مصر خلال الفترة ٢٠٠٠ - ٢٠١٢، مصر، معهد التخطيط القومي.
١١. سعيد، السالم وصالح، وحرشوش، صالح (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديثة، ص ١٣٠.
١٢. سعيد، محمد (٢٠٠٦)، الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة، دراسة ميدانية علي عينة من جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة الغربية، مصر، كلية الآداب جامعة طنطا.
١٣. شبل، مروة (٢٠١٥)، المجلد السادس عشر العدد الثالث، جامعة القاهرة، مصر، تمويل التعليم العالي.
١٤. عبد الجليل، دسوقي (٢٠١٣)، دور الجمعيات الأهلية في دعم التعليم الأساسي، دراسة ميدانية، مصر، معهد التخطيط القومي.

١٥. عبد الجليل، دسوقي (٢٠١٩)، التخطيط للتعليم، مصر، معهد التخطيط القومي.
١٦. عبد الرحيم، الهيتي (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل، ص ٢٢٣.
١٧. عبد السلام، أمين وآخرون (٢٠١٨)، متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مصر، بحث بمجلة كلية التربية ببنها (العدد ١١٦).
١٨. عبد العزيز، عمرو وآخرون (٢٠٠٨)، فكر جديد لتطوير الادارة المدرسية، مصر، برنامج تطوير التعليم.
١٩. عطية، هدى (٢٠١٦)، دور التدريب الإلكتروني عن بُعد في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود، نشر بمجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٧١ الجزء الثاني.
٢٠. علي، باسم (٢٠٠٧)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، في مكتب الأونروا الإقليمي، غزة، الجامعة الإسلامية.
٢١. عمران، تغريد وآخرون (٢٠٠١)، المهارات الحياتية، مصر، مكتبة زهراء الشرق.
٢٢. فضل الله، هالة (٢٠١٣)، أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية، السودان.
٢٣. مختار، رشا (٢٠١٦)، الدور التربوي للجمعيات الأهلية في كل من فنلندا والسويد وامكانية الاستفادة منها في مصر
٢٤. محمد، عليه (٢٠١٧)، الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم، مصر، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.

مواقع:

٢٥. الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية <http://www.fngo.org.eg>
٢٦. الإدارة العامة لرياض الأطفال والتعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم http://moe.gov.eg/departments/kindergartens_primary_edu/NGOs.html
٢٧. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري https://www.capmas.gov.eg/Pages/StaticPages.aspx?page_id=5035
٢٨. اليونيسف https://www.unicef.org/arabic/lifeskills/lifeskills_25521.html
٢٩. جمعية الشباب العرب <http://momken.aiforms.com/?mod=articles&ID=6472>
٣٠. مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية <http://acpss.ahram.org.eg/News/16307>
٣١. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) <https://ar.unesco.org/themes/skills-work-and-life>

[and-life](https://ar.unesco.org/themes/skills-work-and-life)

الملاحق

دليل مقابلة فردية

١. اسم المدرسة: () لا ()
٢. الحصول على الجودة: نعم () لا ()
٣. الاسم: ()
٤. النوع: ذكر () أنثى ()
٥. السن: عام
٦. المؤهل التعليمي: متوسط عالي دراسات عليا
٧. المسمى الوظيفي: الحالي السابق
٨. عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشروعات التعليمية:
- من ١ - ٥ سنوات () من ٦ إلى ١٠ سنوات () أكثر من ١٠ سنوات ()
٩. برامج التدريب التي حصلت عليها:

اسم البرنامج	نعم	لا	مدة التدريب	اسم البرنامج	نعم	لا	مدة التدريب
التخطيط الاستراتيجي				التفكير النقدي والإبداعي			
التخطيط التشغيلي				إدارة البيانات			
العمل في الفريق				حل المشكلات واتخاذ القرار			
الاتصال والتواصل				التفاوض			
القيادة				إدارة الوقت			
التقييم والمتابعة				إدارة الازمات			
التقييم المهني وتحديد وصف وظيفي				تعبئة الموارد			
أخرى (تذكر)				أخرى (تذكر)			

١٠. هل توجد وثيقة واضحة ومُعلنة عن رؤية المدرسة؟ نعم () لا ()
١١. هل توجد وثيقة واضحة ومُعلنة عن رسالة المدرسة؟ نعم () لا ()
١٢. هل تتبع القيادة داخل المدرسة أساليب ديمقراطية في الإدارة وصنع واتخاذ القرار؟ نعم () لا ()

١٣. هل توفر القيادة نظاماً لتلقى المقترحات والشكاوى، والتعامل معها؟ نعم () لا ()
١٤. هل توظف القيادة الموارد البشرية لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة؟ نعم () لا ()
١٥. هل تدعم القيادة المتميزين من العاملين؟ نعم () لا ()
١٦. في رأيك ما هي أهم موضوعات التدريب الأكثر فعالية لمديري المؤسسات التعليمية؟

١٧. ما هي أهم اعتبارات الإدارة الناجحة للمؤسسة التعليمية؟

١٨. ما هي مواصفات التدريب الفعال؟

١٩. ما آليات تفعيل برامج التدريب للارتقاء بإدارة المشروعات التعليمية؟

٢٠. ما هي انواع التدريب التي تحصل عليها قبل وأثناء العام الاكاديمي؟

٢١. هل يوجد خطة تدريب سنوية؟ نعم () اذكر () لا ()

٢٢. هل يوجد أي ملاحظات أخرى تود إضافتها

=====