

واقع التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم
بالجمهورية اليمنية

إعداد

د/ دينا حسن عبدالشافي
أستاذ أصول التربية المساعد

أ/ ياسر حزام هزاع الخطيب
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د/ سمير حسنين بركات
أستاذ أصول التربية المنقرغ

معهد الدراسات والبحوث التربوية
جامعة القاهرة

واقع التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية

واقع التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية^(٥)

أ.د/ سمير حسنين بركات وأ/ ياسر حزام هزاع الخطيب و د/ دينا حسن عبدالشافي

المقدمة:

يعد التدريب استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات الفنية والتخصصية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

وإذا كان التدريب يشكل ضرورة ملحة في جميع المهن فإنه في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر وحتمية لا يمكن الاستغناء عنها، لأنه يعنى بتدريب أناس مهمتهم تدريس وتدريب الآخرين، وبالتالي فإن المدرب التربوي يتعامل مع أناس لهم خبرات سابقة في التعليم وهذا ما يجعل عملية التدريب التربوي أعمق وأكثر صعوبة، وتحتاج إلى مواجهة قرارات التطوير في مختلف مجالات الحياة (مايك ويلز: ٢٠٠٥م، ص ٣٧).

ومن الواضح أن هناك توجهات لوزارة التربية والتعليم في اليمن لتطوير وإصلاح التعليم والتأكيد على أهمية تعزيز القيم والمهارات، والارتقاء بمستوى التعليم من خلال البرامج التدريبية (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٧م، ص ١) حيث اتخذت وزارة التربية والتعليم عدداً من التدابير اللازمة لعملية إصلاح الاختلالات في مسار التعليم تمثلت في الاهتمام بجميع عناصر ومكونات النظام التعليمي، مما أدى إلى تبني عدد من الاستراتيجيات لتطوير التعليم العام وتحسينه، والتأكيد على أهمية التدريب والتأهيل التربوي. (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٩م، ص ١٠).

ومن هنا تبرز أهمية التدريب التربوي باعتباره السبيل في النمو المهني لجميع الفئات التربوية، لمساعدتهم في رفع مستوى أدائهم مما يؤدي إلى زيادة والإنتاجية.

وعليه تحاول الدراسة الحالية تعرف واقع التدريب أثناء الخدمة في وزارة

(٥) بحث مسئل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول تربية.

التربية والتعليم، والتوصل إلى مقترحات للارتقاء بمستوى التدريب التربوي في الجمهورية اليمنية.

وتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

١- ما واقع التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟

٢- ما سبل تطوير التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء نتائج الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

١- تشكل الدراسة أهمية خاصة لقطاع التدريب في وزارة التربية والتعليم.

٢- قد تقيد هذه الدراسة في بناء صورة جديدة لسياسة التدريب في وزارة التربية والتعليم.

٣- قد تساعد هذه الدراسة على إعادة النظر في العملية التدريبية بما يحقق أهداف التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. الكشف عن واقع عملية التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

٢. التوصل إلى السبل الكفيلة في تطوير التدريب بوزارة التربية والتعليم.

٣. الوقوف على مشكلات التدريب في وزارة التربية والتعليم.

٤. تزويد القائمين على المؤسسات التربوية لدراسة واقعية للوضع القائم في قطاع التدريب بوزارة التربية والتعليم.

حدود الدراسة:

١. **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة تعرف أهداف التدريب وسياسته وخطته.

٢. **الحد المكاني:** قطاع التدريب في وزارة التربية والتعليم.

٣. **الحد البشري:** عينة قصدية من خبراء التدريب في وزارة التربية والتعليم.

٤. **الحد الزمني:** ٢٠١٤ - ٢٠١٥ م.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (واقع التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية) وصفاً دقيقاً وتحليلها من خلال القوانين والتشريعات والقرارات واللوائح، إضافة إلى استخدام المقابلة الشخصية مع خبراء التدريب في الوزارة للوصول إلى معلومات دقيقة عن ذلك الواقع.

مصطلحات الدراسة:

التدريب (Training):

لغة: دَرَبَ: عادةً وجرأةً على كل أمر ورجل مُدَرَّبٌ مثل مجربٍ، وقد دربتُهُ الشدائد حتى قوي ومرنَ عليها، ودربتُ الباز على الصيد إذا ضربتهُ، وصفة قولهم: أدربَ القوم إذا دخلوا أرض العدو (الإمام إسماعيل الجوهري: ٢٠٠٧م، ص ٣٣٦).

اصطلاحاً:

تتعدد تعريفات التدريب ومنها ما يلي:

التدريب: عبارة عن الجهود المنظمة والمخططة لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات جديدة، تستهدف إحداث تغييرات إيجابية ومستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم بهدف تطوير مستوى أدائهم. (حسن الطعاني: ٢٠٠٢م، ص ١٤١).

كما عُرِّفَ التدريب بأنه: عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، فهو ينقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين. (محمد ياغي: ١٩٨٦م، ص ٥).

وقد ورد في قاموس ويبستر (Websters) "أنه نقل الفرد إلى المستوى المرغوب فيه من الكفاءة سواء بالتعليم أو الممارسة (Websters (1969): p.433).

ويُعرَّف ويلز التدريب بأنه نقل معارف ومهارات محددة وقابلة للقياس (Mime Wils, 1998: P19)، إن التدريب بجميع أنواعه هو التعريف النظري والعملي بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب بهدف إحداث تغييرات وتنمية في معارفه ومهاراته ليكون من أرباب

المهن، وقبل هذا كله إكساب الفرد القناعة بأن التدريب مطلباً حيوياً تفرضه ظروف العصر التقنية (عبدالرحمن الشاعر: ١٩٩١م، ص ٨).

ولأغراض الدراسة الحالية فإن التدريب عبارة عن نشاط مخطط ومنظم وموجه ومستمر له سياسة وأهداف وبرامج تدريبية، تهدف إلى تطوير العملية التعليمية والتربوية.

التدريب أثناء الخدمة:

مجموعة من الدراسات الشاملة، نظرية تجريبية وعملية تقدم إلى مجموعة من المتدربين بقصد رفع كفاءتهم الأدائية في مجال مهنتهم إلى أقصى حد ممكن تحقيقاً لأحسن عائد وأفضل مردود أو بلوغ أهداف خطة تطوير جديدة (يوسف سعادة: ١٩٩٣م).

ويقصد بالتدريب أثناء الخدمة إجرائياً: مسار التدريب التربوي بعد التوظيف في وزارة التربية والتعليم، ويشمل تدريب جميع العاملين التابعين لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

الدراسات السابقة:

- دراسة (محمد صالح ناصر المطري ٢٠١١): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع البرنامج التدريبي لفرق المدربين الوطنيين في مكاتب التربية بمحافظات الجمهورية في ضوء أسس بناء البرامج التدريبية، وهل تختلف المعوقات باختلاف متغيرات الجنس، الخبرة، المحافظة التي عمل بها الباحث.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع المدربين وأعضاء الفرق الوظيفية بمحافظات الجمهورية المشاركين في البرنامج وعددهم (٢٧٧) مدرساً ومدرسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي فتم اختيار محافظة تعز، صنعاء، عمران، أمانة العاصمة، وتم اختيار عدد (٧٥) مدرساً ومدرسة، وقد تكونت الاستبانة من سبعة مجالات هي التخطيط للبرنامج التدريبي، أهداف البرنامج التدريبي، الطرائق والأساليب التدريبية، المدربون، المتدربون، البيئة التدريبية، الإشراف المركزي، أساليب التقويم، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التوافق الكلية لتقويم برنامج تدريب

المدرسين الوطنيين بالجمهورية اليمنية في ضوء الأسس العلمية للبرامج التدريبية من وجهة نظر عينه البحث كانت عالية.

- دراسة (رضية عبدالكريم رؤية ٢٠١٢م): هدفت الدراسة إلى تعرف الاتجاهات الحديثة لتدريب المعلمين، ومعرفة واقع عملية تدريب المعلمين أثناء الخدمة في اليمن بهدف تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة للتدريب، وقد تمثلت تلك الاتجاهات بالآتي: - التدريب في المعرفة. - رخصة ممارسة المهنة. - تنمية المعلمين في ضوء مفهوم الكفايات. - التدريب في ضوء مدخل تكنولوجيا التعليم. - التدريب الموجه ذاتياً ومسؤولية المعلم في نموه المهني. - مسئولية كلية إعداد المعلمين عن متابعة خريجها وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة. - وضع وسائل أكثر فعالية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٥٣٠) معلمًا ومعلمة في مرحلة التعليم الأساسي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل نسبة (٢٦%) من مجتمع الدراسة، قد اشتملت عينة الدراسة على (٤٠١) معلم ومعلمة من مدارس أمانة العاصمة في العام الدراسي ٢٠١٢م وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: - قصور عملية التخطيط والإعداد للبرامج التدريبية. - غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية وافتقارها إلى التكامل والربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي. - أن معظم البرامج التدريبية تعتمد على استراتيجيات تدريب تقليدية ونمطية، تهتمش الفكر الإبداعي في العملية التدريبية وذلك من خلال استخدام الأساليب والوسائل التقليدية من قبل المدرسين. - غياب المعايير العلمية عند اختيار القائمين على التدريب مخططين، ومنفذين، ومشرفين، والسبب يرجع إلى عدم توفر الكفايات المطلوبة فيمن يقوم بالتدريب أو يتولى وظيفة في هذا القطاع الحيوي والهام.

- دراسة محمد المسوري (٢٠٠٧م): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية، وقياس أثرها على تحسن أداء معلمي تلاميذ الصفوف (١-٣)، وتحسن أداء مديري المدارس، والموجهين للتعليم الأساسي في اليمن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على المعلمين والموجهين ومديري المدارس والقيادات التربوية لعدد (١٢٨١) من (٤٥)

مديرية في (١٠) محافظات من محافظات الجمهورية البالغ عددها (٢٢) محافظة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
اقتصار برامج التدريب على رفع كفاءة المتدربين على الأنشطة التي يقوم بها المتدربون (أي المدخلات) دون الاهتمام بتأثيرها على النتائج النهائية (أي المخرجات) ذات الصلة بالمتدربين.
لم تعد البرامج التدريبية على أساس مراعاة الصلة الوثيقة بين الأهداف الموضوعية للتدريب ووسائل تحقيقها وأساليب تقويمها.
لم تعد البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات المتدربين الفعلية في التفاعل مع المناهج الجديدة وأساليب تدريسها وتقييم التلاميذ على مدار العام الدراسي

- دراسة **فتحي أحمد صبح (٢٠٠٦م)**: هدفت الدراسة إلى المساهمة في ترشيد برامج التدريب أثناء الخدمة من خلال تقييم ما قدم لمعلمي المرحلة الأساسية في آخر ثلاث سنوات وإلى أي مدى نجحت هذه الدورات في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وما النجاحات التي حققتها، وما الصعاب والعقبات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف، أو نقاط الضعف في تنفيذ برامج التدريب، وكانت عينة الدراسة من (٥٠٦) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن خطة التدريب غير واضحة لا يؤخذ في الغالب برأي المعلمين فيها ولا تتبنى حاجات المعلمين أهداف الدورات التدريبية غير واضحة وغير محددة في الغالب، الدورات التدريبية تكاد تخلو من الأساليب الحديثة مثل تمثيل الأدوار والعروض وتقتصر على المحاضرات وأسلوب الإلقاء، وأحياناً المناقشة والحوار، وبعض المدربين يصعب عليهم بعض موضوعات التدريب، وليس لديهم القدرة الكافية لتوصيل المعلومات ولا يستخدمون وسائل إيضاح كافية، قلة الفائدة التي حصل عليها المتدربون في الثلاث سنوات الأخيرة، عدم رضا معظم المتدربين بما يقدم لهم من دورات ويعتبرونها أقل من توقعاتهم ودون مستوى الجودة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تجمع الدراسات السابقة على أهمية التدريب أثناء الخدمة، كما أن هذا التدريب بحاجة إلى تطوير دائم لرفع مستوى الفئات التربوية من مدربين، ومدربين (معلمين - مدراء مدارس - قيادات تربوية وإدارية - أخصائيين اجتماعيين)، كما ركزت هذه الدراسات على ضرورة إعادة النظر في تدريب المتدربين، ومراعاة تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وبناء الاحتياجات التدريبية للبرامج وفقاً للأسس العلمية، وضرورة شمولية وتكامل برامج التدريب التربوي بما يناسب المستويات العلمية للمتدربين.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتعرف محاور التدريب، والاطلاع على مجالاته، والاستفادة منها في رسم صورة وتصور للبرامج التدريبية للفئات التربوية في وزارة التربية والتعليم باليمن، كذلك تعرف التوجيهات والأخذ بأراء من له صلة بالتدريب في تطوير التدريب التربوي، كذلك ساعدت الدراسات السابقة في تكوين تصور لوضع أسئلة المقابلة الشخصية التي تم بناؤها في هذه الدراسة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تقوم بعملية التعرف على واقع التدريب أثناء الخدمة من خلال وجهة نظر خبراء التدريب في قطاع التدريب بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

الإطار النظري للدراسة:

يمثل التدريب التربوي عنصراً مهماً في تطوير الموارد البشرية، وقد حظي بعناية واهتمام كبيرين مع التطور الحاصل في العلوم التربوية، نظراً لدوره الكبير في تحقيق أهداف التربية، حيث يسهم في تنمية معارف ومهارات واتجاهات وأفكار تساعد في النهوض بمستويات العملية التعليمية وتطوير وتحسين أداء العاملين مما يعزز ثقتهم بأنفسهم خاصة ونحن نعيش في القرن الحادي والعشرين الذي يشهد تحولات معرفية واقتصادية وتكنولوجية متسارعة.

واقع التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم باليمن:

بعد قيام الوحدة اليمنية المباركة بين شطري اليمن في ٢٢ مايو ١٩٩٠م، وجمع شتات الوطن اليمني الواحد، تم تشكيل لجان خاصة بإعداد الهيكل الجديد للوزارات، ومنها وزارة التربية والتعليم، وفي إطار هيكل وزارة التربية والتعليم، تم تأسيس قطاع التدريب والتأهيل الذي يعد أحد القطاعات

التابعة لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية عام ١٩٩٠م، بناءً على القرار الجمهوري رقم (٢٨) لسنة ١٩٩٣م، بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، وقد ضم الإدارة العامة لتدريب وتأهيل المعلمين قبل الخدمة، والإدارة العامة لتدريب وتأهيل القيادات التربوية، والإدارة العامة لتدريب وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة، ومعهد التدريب والتأهيل أثناء الخدمة (وزارة التربية والتعليم: ١٩٩٣م، ص ١٢).

ولأهمية التدريب فقد اعتبر جزءاً من متطلبات الوظيفة والتطوير المهني، ويكلف بحضوره العاملون في وزارة التربية، ومكاتبها، ومدارسها، ويعتبر ملزماً لهم وفقاً للاحتياجات التدريبية (سلطان المخلافي: ص ٨٠). ويقصد بالتدريب كما أشار إليه قانون الخدمة المدنية: "عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية الآنية والمستقبلية، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها، بما يكفل تحقيق أكبر قدر من الملاءمة لمعارف وقدرات ومهارات الموظفين، مع تطوير المسؤوليات والأعمال من النواحي الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية" (رئاسة الجمهورية: قانون رقم (١٩) لسنة ١٩٩١م، بشأن الخدمة المدنية، المادة ٨٨).

وفي عام ١٩٩٧م طرأت على قطاع التدريب والتأهيل تعديلات جوهرية، حيث تم تحويل وتقليص قطاع التدريب والتأهيل إلى الإدارة العامة للتدريب والتأهيل، وضمها إلى قطاع التوجيه والتقييم التربوي الذي تم تغييره فيما بعد بقطاع المناهج والتوجيه، وكانت الإدارة العامة للتدريب والتأهيل تتبعها أربع إدارات فرعية هي: إدارة التدريب، وإدارة التأهيل، وإدارة المعاهد العليا، وإدارة المتابعة والتقييم، وفي عام ٢٠٠٥م، تم إعادة قطاع التدريب والتأهيل وفقاً لللائحة التنظيمية للوزارة (صبري الحكيمي، وآخرون: ٢٠٠٥م، ص ٢-٧)، والذي تم إنشاؤه بموجب القرار الجمهوري رقم (٤٣) لسنة ٢٠٠٥م الخاص بتعيين وكيل لقطاع التدريب والتأهيل في وزارة التربية والتعليم (أحمد محمد الشامي: ٢٠٠٧، ص ٥١).

ويرأس قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم وكيل وزارة، ويعد مسؤولاً عن التدريب والتأهيل التربوي لمنتسبي وزارة التربية والتعليم ومكاتبها

ومؤسساتها المختلفة، وقطاع التدريب هو الجهة المسؤولة عن الآتي (سلطان المخلافي: (د.ت) ص ٥٩):

- إعداد خطة وطنية شاملة للتدريب أثناء الخدمة.
- تنفيذ سياسة وزارة التربية والتعليم التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- الإشراف المباشر على عملية تنفيذ النشاطات التدريبية لتدريب كبار المدربين، والبرامج التي لا يتوافر لها الاختصاصيون المطلوبون في مراكز التدريب بالمحافظات.
- وضع الأسس العامة لتقرير مستويات التدريب، وإقرار هذه المستويات.
- تطبيق نظام التدريب المستمر للمعلمين، والمدربين، وغيرهم من العاملين التربويين، والفنيين في وزارة التربية والتعليم.
- متابعة وتقويم نشاطات التدريب ونتائجها، ورصدها، توثيقها، والاستفادة من نتائجها.

وعلى الرغم من أن تجربة اليمن قصيرة نسبياً في مجال التدريب، كما أن الإمكانيات لا تستطيع أن تلبى كل الطموحات، أو إنشاء بنية متكاملة في كل جوانب ومستويات التدريب، إلا أن الاهتمام الجاد والمسئول بأهمية التدريب في بناء العنصر البشري كونه أهم العناصر الإنتاجية التي يجب تتميتها في مختلف المجالات والتخصصات قد ساعد على تجاوز عقباتي التجربة والإمكانيات بدعم من الشركاء المانحين، المتمثل في دعمهم للاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي، ولمكون التدريب على وجه الخصوص مما مكن من العمل على توسيع أنشطة التدريب في مختلف محافظات الجمهورية اليمنية بحسب أولويات الاحتياج التي تم حصرها وتحديدها.

ويمارس قطاع التدريب والتأهيل مهامه من خلال هيكل تنظيمي غير معتمد رسمياً يحدد اختصاصات ومهام الإدارات، والأقسام التابعة له، ويعد الهيكل التنظيمي للقطاع أحد الأدوات المهمة لتحقيق الخطط والبرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للتدريب والتأهيل على مستوى ديوان الوزارة من الإدارة العامة للتدريب وتضم (إدارة

تنمية قدرات المعلمين، وإدارة تنمية القيادات التربوية، وإدارة تحديد الاحتياجات وتصميم الأدلة التدريبية) ، والإدارة العامة للتأهيل وتضم (إدارة المعاهد العليا، وإدارة تأهيل المعلمين، وإدارة التأهيل عن بعد)، والإدارة العامة للمعهد المركزي العام وتنمية القدرات .

ومن نقاط القوى في هذه الهيكلية أن قطاع التدريب والتأهيل أصبح الجهة المسؤولة عن التدريب والتأهيل التربوي لمنتسبي وزارة التربية والتعليم، ويدار على ثلاثة مستويات هي: المستوى المركزي المتمثل بالوزارة، والمستوى المحلي المتمثل بمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات، ثم المستوى المحلي المتمثل بإدارة التربية والتعليم بالمديريات (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٣م، ص ١).

لكن ما يؤخذ على الهيكلية السابقة هو ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي لقطاع التدريب والتأهيل للمهام الجديدة على مستوى ديوان الوزارة، والمحافظات والمديريات، حيث إن مهام وواجبات قطاع التدريب والتأهيل على المستويات الثلاثة قد تغيرت بفعل تطبيق قانون السلطة المحلية، ولذلك فإن الأمر يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٥م، ص ٣).

كذلك غموض العلاقة والتنسيق الإداري والفني والأكاديمي بين المعهد والإدارات العامة بالقطاع وتداخل في المهام والصلاحيات (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٦م، ص ٢٢١)، وعلى الرغم من سيطرة قطاع التدريب على تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية لفترة يسيرة من الزمن إلا أن قيادة الوزارة أوكلت للإدارة العامة للموارد البشرية بإشراف مباشر من فريق التحديث في الوزارة أن تتولى تدريب بقية الأفراد العاملين لدى الوزارة على مستوى ديوانها العام، وفروعها بالمحافظات والمديريات، وهناك ضعفاً في التنسيق بين قطاع التدريب والتأهيل، والإدارة العامة للموارد البشرية؛ فيما يتعلق بتدريب وتأهيل الموظفين الإداريين. (أحمد محمد الشامي: ٢٠٠٧، ص ٥١).

ومن خلال مقابلة الباحث لبعض خبراء التدريب في وزارة التربية والتعليم اتضح أن قطاع التدريب يعاني من غياب الأسس والمعايير الخاصة بعملية الترشيح للمشاركين في الدورات التدريبية والتأهيلية، إضافة إلى

سيطرة بعض الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية، وحضور الموظف أحياناً لنفس الدورة أكثر من مرة، إضافة إلى افتقار قطاع التدريب إلى قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن برامج التدريب، وعدد المتدربين، وشحة بعض البيانات، وبعضها تفتقر إلى الدقة.

سياسة التدريب بوزارة التربية والتعليم في اليمن:

يعد التدريب أحد أهم أدوات التغلب على أوجه القصور لدي العاملين في الوزارة، وإضافة الجديد من المعارف والمهارات التي تسعى لتطوير العملية التعليمية والتربوية، وقد اتخذت وزارة التربية والتعليم العديد من التدابير اللازمة لإصلاح الاختلالات في مسار العملية التعليمية برؤية موجهة وهادفة تمثلت بإخضاع جميع عناصر ومكونات النظام التعليمي للدراسة والتحليل، وما ترتب عنها من تبني للعديد من الاستراتيجيات لتطوير التعليم والتدريب التربوي، لتشكل بمضامينها محاور ارتكاز لكل عملية إصلاح تربوي باعتماد مبدأ التقييم، والتدريب، والتطوير، مداخل موضوعية هامة لتحسين أداء التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم (محمد المسوري: ٢٠٠٧م، ص ٧).

ويمثل التدريب أثناء الخدمة ضرورة فرضها استغناء الوزارة عن خدمات الأشقاء العرب عام ١٩٩٠م، وتوظيف حملة الثانوية العامة، وحملة المؤهلات غير التربوية علاوة على التطور السريع في تقنية الاتصال والمعلومات، الذي انعكس في تطور نظام التعليم ومتطلبات شغل وظائفه ومستوي مهارة منتسبيه، ترتب علي ذلك أهمية مواكبة التطور في خصائص القوي البشرية العاملة في قطاع التعليم، والتأكيد علي زيادة مشاركتهم ورفع كفاءتهم عن طريق التدريب، لرفع معدلات إنتاجيتهم بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات والتجهيزات، والمستجدات الحديثة، وأهمية شمول التدريب التربوي.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة التدريب في وزارة التربية والتعليم أكدت أهمية رفع كفاءة ومستوي معلمي التعليم العام من خلال، إصدار وتفعيل قوانين ولوائح التدريب المستمر للمعلمين بفئاتهم المختلفة، وإعداد مدربين مهرة علي المستور المركزي، والمحافظات، والمديريات؛ إلا أن قلة توافر الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة للتدريب، والمركزية في التدريب أدت

إلى ارتفاع تكلفة التدريب، حيث تصرف للمشرفين الفنيين والإداريين مبالغ كبيرة تصل في بعض الأحيان إلي حوالي ٥٠% من تكلفة التدريب. (حمود السباني: ٢٠٠٥م، ص ١٠-١١).

وفي هذا الصدد فإن ضعف الامكانيات المادية والبشرية للإدارة العامة للتدريب في ديوان عام الوزارة وفروعها بالمحافظات، فيما يتعلق برسم السياسات والخطط وتنفيذها، يعد أحد المشاكل الأساسية التي يواجهها قطاع التدريب في اليمن؛ لأن هذه المجالات لا تدعم من قبل المانحين. (أحمد المقرمي وآخرون ٢٠٠٢م، ص ٢٠).

إن البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم تعد مقبولة من قبل قيادة الوزارة لانتشارها وشمولها لكثير من الشرائح التربوية، وهو الأمر الذي لم يكن متوفراً من قبل تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية للتعليم الأساسي، على الرغم من عدم مواكبتها للاتجاهات الحديثة، وأن معظم الأماكن التي يجري فيها التدريب غير ملائمة، كما أن كثير من البرامج تقتصر على الجوانب النظرية، دون الاهتمام بالجانب العملي (محمد الهمام: ٢٠٠٦م، ٢٣٦)، إضافة إلى قلة استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في التدريب (عباد معزب: ٢٠٠٦م، ص ٢٠٥).

بالإضافة إلى ذلك فإن سياسة التدريب في وزارة التربية والتعليم تعاني عدة مشكلات منها، أن غياب التوصيف للوظائف أسهم في ضعف إتباع طرق علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للفئات التربوية بوزارة التربية والتعليم في اليمن، وضعف قدرة القائمين على إدارة التدريب، وتدني مستويات تأهيلهم، ما يفقدهم القدرة على وضع السياسات اللازمة لتفعيل سياسة التدريب وتحقيق أهدافها، إضافة إلى أن القائمين على إدارة التدريب ينظرون إلى الهدف من التدريب على أنه يتمثل في الحصول على بعض المكافآت المالية، والحوافز المادية ليس إلا.

(محمد علي: ٢٠٠٤م، ص ١٥٩-١٦١).

كذلك ضعف ميزانية التدريب بالإضافة إلى القيود المفروضة على إدارة التدريب أثناء الخدمة وضعف المرونة الكافية لتنفيذ برامج التدريب، حيث لم تستطع إدارة التدريب تحويل أي مبالغ في الميزانية إلى بنود أخرى

أو برامج أخرى قد يستدعي الأمر دعمها. (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٣ م، ص ٤١).

كما أن ضعف مهارات التعامل مع الحاسوب لدى معظم العاملين في قطاع التدريب والتأهيل، وعدم وجود مصادر تمويل كافية لتدريب الفئات التربوية (وزارة التربية والتعليم: ٢٠١٤ م، ص ٥)، وضعف تقييم برامج التدريب الحالية وتطويرها (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٥ م، ص ٩)، وعدم توافر الإمكانيات كالأجهزة والمعدات اللازمة، وقدم الموجود منها أو عدم صلاحيته، وتنفيذ برامج تدريبية من قبل قطاعات وجهات أخرى دون الرجوع إلى التنسيق مع قطاع التدريب على المستوى المركزي والمحلي، رغم التأكيد على التعاون والتنسيق بين جميع القطاعات في الوزارة (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٥ م، ص ٨). وكذلك محدودية الإمكانيات المالية المخصصة للتدريب أثناء الخدمة على مستوى البرامج مما يجعل هناك انتقاء للبرامج التدريبية وإهمال بعض البرامج ومثال على ذلك لم يتم التدريب على الدليل التدريبي لمادة التربية الإسلامية لمعلمي التعليم الأساسي (الجزء الثاني)، كما لم يتم التدريب على البرنامج التدريبي لمادة الاجتماعيات لمعلمي التعليم الأساسي (الجزء الثالث) بالرغم من إعداد هذه البرامج قبل خمس سنوات، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم توفر الدعم المالي لتلك البرامج، ورفض الجهات المانحة والمنظمات دعم هذه البرامج، وضعف الميزانيات التشغيلية لقطاع التدريب والتأهيل (وزارة التربية والتعليم: ٢٠١٣ م، ص ٩٧)، وانتقال بعض العناصر البشرية المدربة إلى أطر خارج نطاق التدريب، كل ذلك يمثل مشكلات يعاني منها قطاع التدريب في وزارة التربية والتعليم.

يتضح مما سبق أن سياسة التدريب في وزارة التربية والتعليم يوجد بها كثير من الاختلالات وهي ليست في وضع أمثل يسهم في رفع مستوي منتسبيها لتقوم بأدوارها، وتسهم في تحقيق فعالية رسالتها وأهدافها بالشكل المطلوب، وبالتالي تؤثر المشكلات السابق ذكرها على قدرة برامج التدريب على تحقيق أهدافها.

أهداف التدريب بوزارة التربية والتعليم في اليمن:

تشكل أهداف التدريب التربوي نقطة البداية والنهاية في كل فعل تدريبي، فالأهداف التدريبية تشكل منطلقاً لمختلف اتجاهات السلوك

الإنساني، ومرتكزاً للوعي الاجتماعي في مختلف تجلياته وإسقاطاته، فهي المخطط الذي يعول عليه في تحديد مسار إصلاح عملية التدريب، وتطوير العملية التدريبية نحو آفاق مستقبلية تستجيب لطموحات الفئات التربوية بوزارة التربية والتعليم.

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق أهدافها من خلال التدريب الذي يمثل الإطار العام الموجه لأداء الكوادر المنتسبة لقطاع التدريب، وعلى رأسها المدربين في كل المستويات المركزية والمحلية، والمحورية، وتهدف سياسة التدريب أثناء الخدمة بوزارة التربية والتعليم في اليمن إلى تطوير قدرات منتسبي وزارة التربية والتعليم للقيام بوظائفهم المختلفة، من أجل رفع مستوى العمل التربوي، من خلال التركيز على الأهداف التالية (سلطان المخلافي: (د.ت)، مرجع سابق، ص ٥٤):

١. تطوير خصائص منتسبي قطاع التعليم العام إلى المستوى الذي يمكنهم من تحقيق التطلعات الاستراتيجية في خطط تطوير التعليم العام، الأساسي والثانوي.
٢. علاج جوانب القصور بالنسبة للذين لم يتلقوا إعداداً جيداً، وتدريبهم على اكتساب المعارف والمهارات الوظيفية، واكتساب مهارات البحث العلمي والنمو الذاتي.
٣. الإلمام بالطرق التربوية الحديثة، وتعزيز الخبرات في مجال التخصص، وتبصيرهم بالمشكلات ووسائل حلها.
٤. رفع مستوى الأداء، وتطوير المهارات المعرفية والعملية والسلوكية ذات الصلة بالوظيفة، وزيادة القدرة على الإبداع والتجديد.
٥. تغيير الاتجاهات والسلوك إلى الأفضل، والتعريف بأدوار ومسؤوليات جميع منتسبي التعليم العام.
٦. إتاحة الفرصة، لتعرف الاتجاهات والأساليب الحديثة المتطورة في التربية، وتحسين العلاقات الإنسانية في العمل.
٧. تصميم برامج تدريب، لجميع شاغلي الوظائف التربوية بقطاع التربية والتعليم، وتقديمها بأساليب تدريبية مختلفة.
٨. تطوير مهارات العاملين في إدارة التدريب بمستوياتهم ووظائفهم المختلفة.

٩. تطوير مؤسسات التدريب وتجهيزها بالوسائل والتقنيات التي تمكنها من تحقيق متطلبات التدريب الفعال.

إلا أن الواقع الفعلي للتدريب لا يحقق الأهداف السابقة نظراً لأوجه القصور المتعددة، والمتمثلة في عدم ارتكاز برامج التدريب على الأسس والأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، وقلة الإمكانيات المادية والبشرية، ونقص الوسائل والمعينات التدريبية.

كما يلاحظ أن صياغة أهداف التدريب تعاني من ضعف منهجي يتمثل في التكرار، والضبابية والعمومية، وغياب الإجرائية، كما تعاني تلك الأهداف من غياب الطابع الإجرائي الذي يقتضي منهج بناء هذه الأهداف، ويغلب على أهداف التدريب طابع الخطابة الأدبية بما تنطوي عليه هذه الخطابة من موازنات لفظية تعتمد على البيان؛ ولذلك تحتاج هذه الأهداف إلى إعادة صياغة وبناء وفقاً للأسس المنهجية المعيارية التي يجب أن تعتمد في عملية الصياغة والبناء بهدف تحريرها من مختلف إشكاليات الغموض والتناقض والحشو والتكرار.

وحريراً بنا أن نشير إلى أن هناك ضعفاً في الربط بين أهداف التدريب وأهداف المرحلة التعليمية، وهذا يعني أنه قد تكون أهداف التدريب تتوافق مع مرحلة تعليمية دون أخرى، كما أن هناك ضعفاً بين أهداف التدريب ومدى ارتباطه بمشكلات النظام التعليمي.

كما أن بعض الأهداف بينها تداخل، إذ لوحظ تكرار الهدف الواحد، أو جزءاً منه في أكثر من فقرة، وأن بين الأهداف تداخلاً في أكثر من مجال كما في الهدف الثالث والسادس، وتضمنت بعض الأهداف إضافات تتعلق بالمبررات، أو الإجراءات، أو التفاصيل غير المطلوبة كما في الهدف الثاني. كما أن تلك الأهداف تتصف بالعمومية ولا تعكس الاحتياجات الفعلية للبرامج التدريبية. (محمد علي: ٢٠٠٤م، ص ١٦١).

خطط التدريب في وزارة التربية والتعليم في اليمن:

لما كانت عملية التخطيط بطبيعتها عملية مستمرة متجددة، فمعنى ذلك أنها يجب أن تواكب الأحداث المتغيرة، ومن هذه التغيرات تغير دور المدرسين والمعلمين، ومدراء المدارس، والقيادات التربوية، وبحكم طبيعة

العصر ومتغيراته، ثم التغيير في المفاهيم والنظريات التربوية، وكذلك التجديدات التربوية الحديثة في مجال التدريب.

وتمثل الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن انطلاقة حقيقية لإصلاح وتطوير التعليم، وقد أكدت على الاهتمام بالخطط التدريبية وتحقيق أهدافها، وإدخال وتطبيق أسلوب التدريب عن بعد باعتباره وسيلة لتوسيع قاعدة التدريب وإيصال التدريب إلى مختلف مناطق الجمهورية، كما أكدت على إصلاح وتحسين أداء إدارات التدريب أثناء الخدمة، وتطوير قدرات المدربين على المستوى المركزي والمحلي. (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٣م، مرجع سابق، ص ٥٤-٥٥).

ويتولى قطاع التدريب القيام بإعداد الخطة العامة للعام التدريبي وفقاً لموجهات الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي آخذاً بالاعتبار كل المستجدات التي تطرأ على المنظومة التعليمية والتربوية، وقد ورد في مسودة تقرير الإطار المرجعي للتدريب بوزارة التربية والتعليم أنه ينبغي وضع خطط التدريب وفق الخطوات التالية (سلطان المخلافي: مرجع سابق، ص ٦٣-٦٨):

١. إعداد خطة عمل سنوية لتدريب منتسبي وزارة التربية والتعليم.
٢. تصميم البرامج التدريبية الجديدة، والحقائب التدريبية التي تناسب الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وتطوير البرامج والحقائب التدريبية السابقة.
٣. مناقشة إقرار خطة التدريب السنوية العامة.
٤. التخطيط للأنشطة والفعاليات، والإشراف عليها، إلى جانب المهام والواجبات المتعلقة بمخرجات التدريب.
٥. الإشراف على عملية تصميم وإعداد البرامج التدريبية.
٦. الإشراف على عملية الإعداد والاستعداد لتنفيذ برامج التدريب.
٧. تقييم البرامج التدريبية ومتابعة نتائج عمليات التدريب.
٨. إعداد الاختبارات التدريبية، وتنظيمها، والإشراف على تطبيقها ورصد نتائجها.

ويشير الواقع الفعلي إلى أنه لا يتم تطوير خطط التدريب لمواكبة المستجدات ولتلافي أوجه القصور في البرامج السابقة، كما أن وضع خطط التدريب يتم بشكل عشوائي ولا يتم وفق أسس علمية دقيقة، حيث تؤكد

بعض الدراسات على أن التخطيط للتدريب يتم بطريقة عشوائية، وفي الغالب لا يتم مشاركة المدربين والمتدربين في وضع خطط التدريب. (محمد الخولاني: ٢٠٠٥م، ص ٢٥٢).

ومن خلال مقابلة خبراء التدريب في وزارة التربية والتعليم يلاحظ أن خطط التدريب يشوبها قصور في عدة جوانب منها:

- يتضح القصور في التخطيط في عدم وضوح فلسفة التدريب وأهدافه وأولوياته، فهو لا يساير السياسة التعليمية ولا يواكب الاحتياجات التدريبية مما أعاق تحقيق الأهداف المنشودة للتدريب التربوي، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الجهات المنوط بها تخطيط برامج التدريب، ومؤسسات تنفيذها.

- نقص الكوادر الوطنية المدربة بشكل كافٍ للقيام بوضع الخطط التدريبية، حيث لا يتم وضع خطة للتدريب وفقاً للأسس العلمية المبنية على قاعدة بيانات كافية عن منتسبي الوزارة واحتياجاتهم التدريبية، ووفقاً لنتائج تقويم برامج التدريب السابقة.

- عدم وجود خطط طويلة المدى للتدريب بوزارة التربية والتعليم، وعدم تفعيل برنامج التدريب عن بعد حتى اليوم، كما اتضح أن الوزارة لا تعتمد على ابتعاث المدربين للتدريب خارج اليمن، ولعل ذلك يرجع إلى أن الوزارة لا تعطي هذا الجانب اهتماماً في خططها التدريبية، رغم أهميته في إفادة المدربين والمتدربين من تجارب الدول الأخرى ونقل المفيد منها إلى الجمهورية اليمنية، سواءً فيما يتعلق بالدورات القصيرة، أو لدراسة الماجستير والدكتوراه في مجال التدريب، كما أن من يتم ابتعاثهم للدراسة، أو حتى لحضور دورات تدريبية يتم بدافع ورغبة ذاتية، ويحصلون على هذه الدورات حسب علاقاتهم واعتماداً على ما لديهم من وساطات، حتى أن بعضهم يحصل على عدة دورات، بينما غيره لا يحظى بدورة واحدة، وبذلك فإن الابتعاث للتدريب في الخارج لا يتم وفقاً لخطط تعدها الوزارة.

- ظهور قصور في الخطط التدريبية عند التنفيذ، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود قاعدة دقيقة يعمل عليها مما يظهر خلل عند التنفيذ، وذلك كما حدث أثناء تقييم برنامج نهج القراءة المبكرة نهاية العام الماضي ٢٠١٤م.

ويرى الباحث غياب مبدأ مهم في تخطيط برامج التدريب وهو التكامل بين كافة المؤسسات المعنية بالعملية التعليمية ككل، وخاصة المؤسسات التربوية مثل الجامعات والمدارس، وهذا ما لم يتم الإشارة إليه سواء في أهداف التدريب التي حددتها الوزارة، أو في الأسس التي تعتمد عليها في تخطيط برامج التدريب، وهو السبيل للربط بين الجانب النظري والجانب العملي التطبيقي المتمثل في ممارسة مهنة التدريب التربوي.

سادساً - مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية:

تعد مراكز التدريب أحد العوامل المهمة في نجاح العملية التدريبية، والاهتمام بإنشاء مراكز التدريب وتزويدها بكافة المستلزمات والأدوات اللازمة والمساعدة لتسهيل نجاحها أمر ضروري في عملية التدريب التربوي. وتمثل مراكز التدريب المباني والأماكن والمنشآت التي تقام فيها البرامج التدريبية، وإذا كانت المعاهد العليا للتدريب والتأهيل أثناء الخدمة تنصدر مهمة رئيسية في عملية التدريب والتأهيل في مختلف محافظات الجمهورية، فإن ذلك يتطلب ظروفًا ملائمة لعملية التدريب، من خلال تجهيز قاعات التدريب بالشكل المناسب بحيث يتوافر فيها الحد الأدنى من القاعات والتجهيزات والإمكانات (وزارة الشؤون القانونية: ١٩٩٩م، ص ٨٣).

وتنفذ معظم الدورات التدريبية في المعاهد العليا لتأهيل وتدريب المعلمين أثناء الخدمة سواء كانت مركزية في معهد التدريب والتأهيل العام التابع لوزارة التربية والتعليم، أو في المعاهد العليا إذا كانت لامركزية بالمحافظات، رغم حاجة كثير من تلك المعاهد إلى الصيانة والترميم والتجهيزات المناسبة، وتنفذ دورات للمعلمين ومدراء المدارس في المدارس المحورية والتي تم إنشاءها مؤخراً مراكز للتدريب بالمديريات. (سلطان المخلاقي: د.ت، مرجع سابق، ص ٩٣ - ٩٥).

ومن خلال تقييم تجربة المدارس المحورية في محافظتي إب، وأبين من قبل وزارة التربية والتعليم، ومركز البحوث والتطوير التربوي، وخبراء التقييم من المؤسسات الألمانية، ومكاتب التربية بالمحافظتين، والسلطات المحلية، أكد الجميع على نجاح التجربة وتميزها (محمد الصلاحي: ٢٠٠٥م، ص ٧-٨)،

ويرجع السبب في ذلك إلى دعم البرنامج اليماني الألماني لتحسين التعليم الأساسي في تلك المحافظات، ولذلك سارعت وزارة التربية والتعليم إلى تعميم المدارس المحورية في جميع محافظات الجمهورية حيث بلغ عدد المدارس المحورية إلى (١٣٣٢) مدرسة محورية مقسمة على (٣٣٤) مديرية بحيث تحدد (٤) مدارس محورية لكل مديرية (صالح عفيف: ٢٠٠٥م، ص ٤)، وقد وصل اليوم عدد المدارس المحورية إلى (١٩٢٥) مدرسة، وبلغ عدد المدرسين فيها (٣٨٥٠) مدرساً ومدرسة (وزارة التربية والتعليم: ٢٠١٣، ص ٨٣).

وتمثل المدارس المحورية إحدى نقاط القوة التي يمكن لوزارة التربية والتعليم استثمارها لتفعيل سياسة التدريب، إلا أنها "تفتقر إلى التجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج التدريب". (وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٧م، ص ٤٥)، والجدير بالذكر أن المدرسة المحورية هي مدرسة تتوسط مجموعة مدارس المحور من (٦-٨) مدارس، تمثل مركز إشعاع تربوي للمدارس الأخرى، والمجتمع المحيط، وينبغي أن تتوفر فيها مواصفات المدرسة النموذجية، وتكون مركز تدريب للمدارس المحيطة، وتكون مركزاً للاتصال والتنسيق بين إدارة التربية والتعليم بالمديرية وبقية المدارس التابعة للمحور. (سلطان المخلاقي: مرجع سابق، ص ٩٣).

ومن خلال مقابلة بعض خبراء التدريب اتضح أن المدارس المحورية لا تزال تفتقر إلى الكادر التدريبي المتخصص، والتقنيات والتجهيزات اللازمة من المعينات السمعية والبصرية، كما لا تتوفر وسائل اتصال حديثة لتلقي المعلومات والمراجع العلمية اللازمة، وعدم توفر أي اعتمادات مالية للمدارس المحورية باعتبارها مراكز للتدريب، كما لم تصمم القاعات للتدريب وبذلك فهي قاعات دراسية في الأصل سواءً كانت في المعاهد العليا، أو في المدارس المحورية.

ويرى الباحث أن الاهتمام بالمدارس المحورية واستكمال بنيتها التحتية من التجهيزات، والتقنيات والمكتبات، والاعتمادات المالية، سيسهم في تطوير المنتسبين إليها، من خلال برامج تدريبية تنموية ينخرط فيها المعلمون خلال سنوات عملهم الوظيفية، وعلى مدار العام الدراسي، ويستهدف التدريب في المدارس المحورية تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وغيرهم في تلك المدارس، وتجدر الإشارة هنا إلى أن التدريب المدرسي لا يعد بديلاً عن أشكال

التدريب الأخرى، ف نماذج التدريب المركزي والمحلي يظل مستمراً، ويعمل جنباً إلى جنب ولكل منهما ما يميزه عن الآخر، وبعد التدريب داخل المدارس المحورية من أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا.

الدراسة الميدانية:

تناول الجزء الأول من هذا الدراسة واقع التدريب في وزارة التربية والتعليم في اليمن كما نصت عليه التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات والتقارير الرسمية الصادرة من الجهات ذات العلاقة، وكذا نتائج بعض الدراسات، بينما يتعلق هذا الجزء بدراسة واقع التدريب في وزارة التربية والتعليم في اليمن، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى رصد الواقع الراهن للتدريب، وتعرف الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية في هذا الواقع، وكذا تعرف مقترحات عينة الدراسة لتطوير التدريب في وزارة التربية والتعليم.

أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية التي استخدمت المقابلة الشخصية أداة لها إلى تعرف آراء خبراء التدريب في وزارة التربية والتعليم في اليمن حول واقع التدريب في وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في التدريب، وتعرف مقترحاتهم في تطوير التدريب بوزارة التربية والتعليم.

ثانياً- إعداد المقابلة الشخصية وتطبيقها:

اعتمدت دراسة واقع التدريب بوزارة التربية والتعليم في اليمن على المقابلة الشخصية أداة لجميع المعلومات، حيث تعد المقابلة استبياناً شفويًا، أو محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة، أو موقف معين، يسعى الباحث تعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة. (رجاء دويدري: ٢٠٠٠م، ص ٣٢٣).

١- عينة المقابلة الشخصية:

بلغت عينة المقابلة الشخصية (١٤) من خبراء التدريب في وزارة التربية والتعليم في اليمن، وذلك بنسبة (٣٣.٩٣%) من المجتمع الأصلي

الذي بلغ (١٥) خبيراً، وتمت مقابلة أفراد العينة (خبراء التدريب) بوزارة التربية والتعليم بصفة فردية، بهدف التعرف على آرائهم، وتضمنت المقابلة الشخصية ثلاثة أسئلة دارت حول الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية في التدريب التربوي بالوزارة، وأوجه القصور التي تواجه عملية التخطيط للبرامج التدريبية، والمقترحات المتصلة بتطوير التدريب بوزارة التربية والتعليم.

٢- نتائج المقابلة الشخصية:

من خلال المقابلة الشخصية مع خبراء التدريب في وزارة التربية والتعليم في اليمن، تم التوصل إلى عدة نتائج يمكن عرضها كما يلي:

أ- الجوانب الإيجابية في واقع التدريب في وزارة التربية والتعليم وهي: وضع خبراء التدريب أثناء المقابلة الشخصية عدة نقاط تتعلق بالجوانب الإيجابية في واقع التدريب في وزارة التربية والتعليم وذلك على النحو التالي:

- وجود العديد من البرامج والدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة ممثلة بقطاع التدريب.
- شمولية التدريب للفئات التربوية في وزارة التربية والتعليم لمختلف المحافظات بالجمهورية.
- وجود معاهد عليا للتدريب أثناء الخدمة في أغلب محافظات الجمهورية، إضافة إلى المدارس المحورية.
- دعم عدة جهات مانحة للتدريب في وزارة التربية والتعليم.
- الاهتمام الجاد من قيادة الوزارة بالتدريب التربوي، من خلال البحث عن جهات تمويل للبرامج التدريبية.

ب- الجوانب السلبية التي تتعلق بواقع التدريب في وزارة التربية والتعليم: وضع خبراء التدريب أثناء المقابلة الشخصية عدة نقاط تتعلق بالجوانب السلبية في التدريب في وزارة التربية والتعليم، وذلك على النحو التالي:

- غياب متابعة أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين.
- ضعف التخطيط للبرامج التدريبية ولا يتم التخطيط للبرامج في الوزارة إلا عند الحصول على تمويل من جهات داعمة تبدأ بعملية التخطيط للبرامج.

- عدم ربط الدورات التدريبية التي يحصل عليها المشارك بالترقي في السلم الوظيفي، مما يسبب حرمان كثير من الكفاءات من حقوقهم.
- أن أغلب من تم تعيينهم لقيادة قطاع التدريب من خارج القطاع، ولذلك هناك ضعف في النمو والتطور داخل قطاع التدريب.
- قلة إتباع اتجاهات التدريب الحديثة نظراً لضعف الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة في مجال التدريب.
- عدم وجود هيكل معتمد لقطاع التدريب في وزارة التربية والتعليم.
- غياب خطط مستقبلية للتدريب في وزارة التربية والتعليم.
- ضعف قيادة التدريب في الوقت الراهن.
- تأخير الوسائل والمستلزمات التدريبية أثناء عملية التدريب، والسبب يرجع إلى ضعف التخطيط.
- ندرة الدراسات والأبحاث للبرامج التدريب لمعرفة أسباب الخلل في التدريب، وفي أي مرحلة يظهر هذا الخلل للعمل على معالجته.
- اختيار مشرفين للبرامج التدريبية أغلبهم ليس لهم علاقة بالتدريب ويقتصر إشرافهم على الإشراف الإداري فقط، دون الإشراف الفني.
- تكرار أسماء بعض المشاركين في الدورات التدريبية، وغياب المعايير أحياناً في اختيار المتدربين نظراً لعدم توافر قاعدة بيانات دقيقة لقطاع التدريب.
- ازدواجية تنفيذ البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم، حيث هناك قطاعات مثل قطاع التعليم، وقطاع تعليم الفتاة يقومون بتصميم برامج تدريبية وتنفيذها خارج إطار قطاع التدريب المسئول عن التدريب في الوزارة، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف قيادة قطاع التدريب الواعية بدورها والقادرة على تقديم خطط لاستيعاب البرامج المدعومة من المانحين وإلغاء الازدواجية بين القطاع.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

- ينص السؤال الثالث على " ما سبل تطوير التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء نتائج الدراسة؟"

- وضع خبراء التدريب أثناء المقابلة الشخصية عدة مقترحات لتطوير التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم تتمثل فيما يلي:
- اعتماد هيكل تنظيمي لقطاع التدريب في وزارة التربية والتعليم.
 - وضوح السياسات والتشريعات في التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم.
 - تبني استراتيجية عامة للتدريب التربوي تنفرد منها استراتيجية لكل محافظة.
 - التنسيق بين وزارة التربية والتعليم، ووزارة الخدمة المدنية والتأمينات بشأن ربط التدريب التربوي بالترقي في السلم الوظيفي، حتى تتضح المسيرة المهنية للمدربين وترتفع دافعيتهم للتدريب وسيكون للتدريب أثر أفضل، ونتائج سريعة ومتواصلة.
 - إصلاح الاختلالات الإدارية في قطاع التدريب وخصوصاً فيما يتعلق باختيار المدربين المركزيين والمشرفين على تنفيذ البرامج التدريبية.
 - الحاجة إلى قيادة تدريب متخصصة وقادرة على النهوض بالتدريب التربوي وإصلاح مساره.
 - الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال التدريب التربوي.
 - ضرورة عمل لوائح تنظيمية للتدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم تواكب التطورات والمتغيرات الحديثة.
 - تجهيز وتأثيث جميع مراكز التدريب بالتجهيزات اللازمة والحديثة خصوصاً فيما يتعلق بأجهزة الكمبيوتر وخطوط الاتصالات والانترنت والقاعات التدريبية والمكتبات.
 - وضع السياسات والخطط الكفيلة لمنح رخصة مهنية للمدرب التربوي.
- توصيات الدراسة:**
- تطوير برامج التدريب التربوي، بحيث تواكب ثورة المعلومات والاتصالات التي يتطلبها العصر الحاضر.
 - توفير التقنيات الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف برامج التدريب التربوي.
 - بناء الاحتياجات التدريبية وفق الأساليب العلمية في مختلف برامج التدريب التربوي.

واقع التدريب أثناء الخدمة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية

- فتح قنوات الاتصال بين وزارة التربية والتعليم والجامعات اليمنية من أجل صياغة اتجاهات سليمة في إعداد وتدريب الكوادر التربوية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أحمد ماهر (٢٠٠٧م): إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.
- أحمد محمد الشامي (٢٠٠٧): التقرير النهائي الخاص بالدراسة التشخيصية للوضع الراهن لقطاع التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، صنعاء.
- أحمد محمد المقرمي، حمود السباني، وأنصاف عبده قاسم (٢٠٠٢م): مشروع الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي في اليمن، من أوراق المؤتمر الوطني الأول للتعليم الأساسي المنعقد في صنعاء في الفترة ٢٦ - ٢٩ من أكتوبر ٢٠٠٢.
- الإمام إسماعيل بن حماد الجوهري (٢٠٠٧م): معجم الصحاح، نقحه، خليل مأمون شيجا، بيروت، دار المعرفة.
- حسن أحمد الطعاني (٢٠٠٢م): التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان، دار الشروق.
- حمود محمد السباني (٢٠٠٥م): "ملاحظات حول تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي"، تقرير مقدم إلي الملتقى التربوي، المراجعة السنوية المشتركة الأولى لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي المنعقدة في صنعاء في الفترة ٢-٤ مايو ٢٠٠٥م.
- خالد عبدالرحيم الهيتي (٢٠٠٤م): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- رجاء وحيد دويدري (٢٠٠٠م): البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارسته العملية، دمشق، دار الفكر.
- رضية عبدالكريم راوية (٢٠١٢م): أثر الاتجاهات المعاصرة في تطوير عملية تدريب معلمي المرحلة الأساسية أثناء الخدمة، دراسة ميدانية للواقع والمأمول من وجهة نظر المعلمين بمدارس أمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، مركز تطوير الإدارة العامة.
- رئاسة الجمهورية (٢٠٠٧م): قانون رقم (١٩) لسنة ١٩٩١م، بشأن الخدمة المدنية، وزارة الشؤون القانونية، صنعاء، المادة ٨٨.

- سحر سيد محمد مصطفى (١٩٩٥م): "دراسة مقارنة لمراكز تدريب المعلمين أثناء الخدمة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، التربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- سلطان المخلافي: مسودة تقرير الإطار المرجعي للتدريب أثناء الخدمة، وزارة التربية والتعليم، مشروع تطوير التعليم، صنعاء.
- صالح محمد عفيف (٢٠٠٥م): التدريب اللامركزي القائم على نظام المدرسة المحورية ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء التشاوري الأول لقيادات التدريب والتأهيل، قطاع التدريب والتأهيل، صنعاء، سبتمبر ٢٠٠٥م.
- صبري الحكيمي، وآخرون (٢٠٠٥م): إعداد مشروع هيكل قطاع التدريب والتأهيل، ورشة العمل المنعقدة في الفترة ٢٠-٢٣ أغسطس، قطاع التدريب والتأهيل صنعاء.
- عالم الدين عبدالرحمن الخطيب (١٩٩٠م): واقع تدريب المعلمين أثناء الخدمة بدولة الكويت، المؤتمر العلمي الثاني، الإسكندرية، ١٥-١٨ يونيو، المجلد الأول.
- عباد عبده معزب (٢٠٠٦م): دور التدريب في رفع كفاءات القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلي المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- عبدالرحمن إبراهيم الشاعر (١٩٩١م): أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، الرياض، دار ثقيف للنشر والتأليف، المملكة العربية السعودية.
- فتحي أحمد صبح (٢٠٠٦م): التدريب أثناء الخدمة على المناهج الفلسطينية الحديثة لمعلمي المرحلة الأساسية بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية، التجربة الفلسطينية في إعداد المنهاج، الواقع والتطلعات، جامعة الأزهر، غزة.
- مايك ويلز (٢٠٠٥م)، إدارة عملية التدريب، وضع المبادئ ووضع التنفيذ، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.

- محمد أحمد الصلاحي (٢٠٠٥): المدرسة المحورية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء التشاوري الأول لقيادات التدريب والتأهيل، قطاع التدريب والتأهيل، صنعاء، سبتمبر ٢٠٠٥م.
- محمد المسوري (٢٠٠٧م) "تقييم البرامج التدريبية وقياس أثرها"، مركز البحوث والتطوير التربوي صنعاء.
- محمد أمين الهمام (٢٠٠٦م): نموذج مقترح لتدريب العاملين في التوجيه التربوي، دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- محمد صالح ناصر المطري (٢٠١١م): تقويم برنامج تدريب فرق المدربين الوطنيين بمحافظات الجمهورية اليمنية في ضوء أسس بناء البرامج التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.
- محمد عبد الرشيد علي (٢٠٠٤م): معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين في اليمن، من بحوث مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنعقد في القاهرة في الفترة ٤-٦ إبريل ٢٠٠٤م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد عبد الولي الخولاني (٢٠٠٥م): أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
- محمد عبدالفتاح ياغي (١٩٨٦م): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥م): استراتيجية التدريب والتأهيل، المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي، صنعاء.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧م): الاستراتيجية الفرعية لتأهيل وتدريب المعلمين عن بعد لمرحلة التعليم الأساسي، صنعاء.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣م): الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية ٢٠٠٣-٢٠١٥، صنعاء، المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣م): الإصدار السنوي الخامس لبرامج تنمية القدرات البشرية للأعوام (٢٠١٠-٢٠١٢م) قطاع التدريب والتأهيل، صنعاء.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٣م): اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، صنعاء.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣م): اللائحة الداخلية للتدريب اللامركزي القائم علي نظام المدرسة المحورية الصادر بالقرار الوزاري رقم (٤٢٥) لسنة ٢٠٠٣، صنعاء.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥م): المراجعة السنوية المشتركة الأولى لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي(الملتقى التربوي)، ٢-٤ مايو ٢٠٠٥م.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧م): المؤتمر الوطني الأول للتعليم الثانوي، اليمن - صنعاء.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥م): تحديث وزارة التربية والتعليم الضرورة والأهمية، تقرير مقدم إلى الملتقى التربوي المراجعة السنوية المشتركة الأولى لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، المنعقدة في صنعاء، في الفترة من ٢-٤ من مايو ٢٠٠٥م.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩م): تقرير الإنجاز السنوي الرابع لبرامج التدريب والتأهيل والتنمية المهنية، قطاع التدريب والتأهيل، صنعاء.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦م): تقرير الإنجاز للبرامج التدريبية والأنشطة والمشاركات المنفذة خلال العام ٢٠٠٦م.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤م): تقرير ميداني للمشرف المركزي العام لبرنامج تعميم نهج القراءة المبكرة للعام ٢٠١٤م، قطاع التدريب والتأهيل، صنعاء.

وزارة الشؤون القانونية (١٩٩٩م): الجريدة الرسمية، العدد الثاني، الجزء الثاني ٣١/يناير/١٩٩٩م، صنعاء.

يوسف جعفر سعادة (١٩٩٣م): التدريب أهميته والحاجة إليه - أنماطه -
تحديد احتياجاته - بناء برامجه والتقييم المناسب له، الدار الشرقية،
القاهرة.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Mime Wils, (1998): Managing the Training process
putting the Principles in to practico. Gower
publishing, "d.2nd Edition.

Shoenfelt, E.L., Eastman, N.A & Mendel, R.M. (1991).
The Relative Effectiveness of Training Methods for
attaining. Paper Presented at the annual Meeting of
south Eastern psychology Association, (New
Orleans, Ioui- Siana) .

Websters (1969): New world Dictionary.