



جوانب مقترحة للشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير إدارة البرامج
التدريبية بمؤسسات التعليم العام في الجمهورية اليمنية (دراسة تحليلية)

**Proposed aspects of the partnership between the Ministry of Education
and international organizations in developing the management of
training programs in public education institutions in the Republic of
Yemen (Analytical study)**

Hanan Yahya Abdo Al-Sahbani

*Researcher - Faculty of Education
Sana'a University – Yemen*

حنان يحيى عبده الصهباني

باحثة- كلية التربية -جامعة صنعاء - اليمن

الملخص:

يهدف البحث إلى تحديد جوانب مقترحة وتحليلها، للشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية العاملة في قطاع التعليم باليمن في تطوير إدارة البرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام، واعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي للمصادر والدراسات والتقارير والوثائق الخاصة بالتدريب والشراكة السائدة في التعليم، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها:

- أ- بلغ عدد جوانب الشراكة المقترحة في تطوير عملية التخطيط للبرامج التدريبية (7) جوانب.
 - ب- بلغ عدد جوانب الشراكة المقترحة في تطوير عملية التنظيم والتنفيذ للبرامج التدريبية (8) جوانب.
 - ج- بلغ عدد جوانب الشراكة المقترحة في تطوير عملية الرقابة والتقييم للبرامج التدريبية (8) جوانب.
- الكلمات المفتاحية:** الشراكة، المنظمات الدولية، إدارة البرامج التدريبية، مؤسسات التعليم العام.

Abstract:

The current research aims to identify and analyze proposed aspects of the partnership between the Ministry of Education and international organizations working in the education sector in Yemen in developing the management of training programs in public education institutions. The research relied on the extrapolative and analytical approach of sources' studies' reports and documents related to training and the prevailing partnership in education. The research reached the following conclusions: Many results' the most important of which are:

- A. The number of aspects of the proposed partnership in developing the planning process for training programs reached (7)
- B. The number of aspects of the proposed partnership in developing the process of organizing and implementing for training programs reached (8)
- C. The number of aspects of the proposed partnership in developing the monitoring and evaluation process for training programs reached (8)

Keywords: partnership' international organizations' management of training programs' public education institutions

**أولاً: الإطار المنهجي العام للبحث:
المقدمة:**

والمحافظة على أداء رسالتها في البيئة المحيطة،
(السراج، 2010، 46).

وكل هذا فرض على المؤسسات التعليمية في كافة الدول ولاسيما النامية فيها ضرورة القيام بمواكبة الأساليب الحديثة التي تساعدها في تطوير برامج التدريب لدى العاملين بها، ومن أهم تلك الأساليب ترسيخ الشراكة بينها وبين المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وبما يساعدها على توفير كافة وسائل الدعم المالي والمادي باعتبار التدريب يتطلب إمكانات مادية وبشرية كبيرة (Rogar9، 1992).

يحتل نظام التدريب والتأهيل وتطوير برامج وإدارته اهتمام المؤسسات التعليمية والمنظمات الدولية والإقليمية، حيث يتم تخصيص نسبة كبيرة من ميزانياتها لتنمية المعارف والمهارات التقنية والعلمية والمعلوماتية لدى العاملين في مؤسسات التعليم؛ بهدف تحقيق قدرتهم على التكيف مع المتغيرات والتطورات المعرفية الحديثة في كافة المجالات، وبما يُمكن تلك المؤسسات من التنافس،

التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم لكافة البرامج التدريبية التي تم القيام بها (الصهباني، 2018، 88). كما أشارت عديد من الدراسات العلمية: منها، دراسة (الصلاحي، 2013، 65)، ودراسة (الحلياني، 2016، 76)، ودراسة (الصهباني، 2018، 90) إلى أن نظام التدريب في مؤسسات التعليم العام مازالت تواجه عديداً من المشكلات ومنها: ضعف عمليات إدارة البرامج التدريبية وخاصة التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، وكذلك ضعف توفر الدعم المخصص من المنظمات الدولية لتطوير هذه العمليات بسبب عدم وضوح الجوانب التي ينبغي أن تركز عليها الشراكة القائمة في الوزارة، وأكدت تلك الدراسات على ضرورة إجراء مزيداً من الدراسات والبحوث الهادفة إلى اقتراح جوانب واضحة وشاملة تغطي كافة وظائف إدارة البرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام.

ومن خلال خبرة الباحثة وتخصصها العلمي وعملها في قطاع التدريب بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب خلال (15) عاماً، ومشاركتها في إدارة البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها، فقد لاحظت أن الدعم المقدم من المنظمات الدولية للبرامج التدريبية يقتصر على دعم جهود التنفيذ فقط، كما لاحظت أن هناك غياباً في توفر جوانب واضحة في كافة وظائف إدارة البرامج التدريبية يتم من خلالها تطوير الشراكة مع المنظمات الدولية في دعمها، وكذلك غياب توفر رؤى أو مقترحات رسمية بهذا الجانب، وغياب توفر الدراسات العلمية في هذا المجال، وهذه تُعد مشكلة ينبغي دراستها واقتراح جوانب لتطوير الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية تساعد في تطوير إدارة البرامج التدريبية في كافة عملياتها

واليمين كغيرها من الدول النامية حيث اهتمت وزارة التربية والتعليم بتدعيم مختلف أوجه التعاون التعليمية والتربوية والمعرفية والثقافية والعلمية بين الوزارة والمؤسسات والمنظمات الدولية بهدف الحصول على دعم برامج التدريب وإدارتها، حيث قامت بتوقيع الاتفاقات وبناء الشراكات المهمة وترسيخها في المجالات التربوية والتعليمية وبرامج التدريب، (تقرير الإنجاز السنوي لمستوى تنفيذ إطار النتائج متوسط المدى 2003: 2015).

وبالرغم من ذلك أشارت عديد من الدراسات العلمية ومنها دراسة (الصهباني، 2018، 44)، ودراسة (شمسان، 2020، 77)، ودراسة (المخلافي، 2008، 83) إلى أن تلك الجهود مازالت عبارة عن نصوص مكتوبة لم تطبق في الواقع، وذلك بسبب غياب المجالات والجوانب الحقيقية التي ينبغي ترسيخها في الشراكة بين الوزارة وتلك المنظمات، وأكدت تلك الدراسات على ضرورة تقديم الرؤى والتصورات العلمية للجوانب التي ينبغي اعتمادها، وبما ينعكس على تطوير الشراكة الحقيقية وترسيخها في دعم إدارة البرامج التدريبية، ومن هنا يُعد هذا البحث إحدى المساهمات العلمية في هذا المجال.

مشكلة البحث:

تُعد الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية من أهم الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بهدف توفير الدعم لتطوير كافة عناصر العملية التعليمية وإدارتها وخاصة في مجال البرامج التدريبية، وبالرغم من ذلك فإن تلك الشراكة ركزت على توفير الدعم المالي فقط وأغفلت العديد من الجوانب التي ينبغي توفرها في كافة العمليات الإدارية والفنية للبرامج التدريبية مما نتج عنها تدني مستوى

التعليمية، والتي تعد إضافة معرفية للمكتبة التربوية اليمنية.

- 2- إن النتائج التي توصل إليها البحث تفيد القيادات وصانعي القرار والمخططين في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات، وكذلك المنظمات الدولية العاملة في قطاع التعليم من خلال تزويدهم بالجوانب التي ينبغي مراعاتها عند القيام بتطوير خططهم لتحقيق شراكة حقيقية بينهما في مجالات تطوير إدارة البرامج التدريبية.
- 3- إن النتائج التي توصل إليها البحث تفيد الباحثين والمهتمين في مجال الشراكة والتدريب بالمؤسسات التعليمية من خلال تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم في إجراء مزيداً من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

حدود البحث:

يتحدد هذا البحث في دراسة الجوانب التي ينبغي أن تحتوي عليها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية العاملة في قطاع التعليم باليمن، وتحليل تلك الجوانب وتحديدتها في تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، التقويم) لإدارة البرامج التدريبية للعاملين في مؤسسات التعليم العام، من خلال تحليل المصادر واستقرائها، والدراسات العلمية، والتقارير المحلية الصادرة عن الجهات ذات العلاقة، وذلك خلال العام الدراسي 2022-2023 م.

مصطلحات البحث:

- أ- الشراكة:
- المفهوم اللغوي للشراكة: -

التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية والتقويمية وبشكل أدق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما الجوانب المقترحة للشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير إدارة البرامج التدريبية بمؤسسات التعليم العام في الجمهورية اليمنية؟.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحليل وتحديد الجوانب التي ينبغي أن تحتوي عليها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير إدارة البرامج التدريبية بمؤسسات التعليم العام في اليمن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما الجوانب التي ينبغي أن تحتوي عليها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير عملية التخطيط للبرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام في اليمن؟
- 2- ما الجوانب التي ينبغي أن تحتوي عليها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير عملية تنظيم البرامج التدريبية وتنفيذها في مؤسسات التعليم العام في اليمن؟
- ما الجوانب التي ينبغي أن تحتوي عليها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير عملية الرقابة والتقويم للبرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام في اليمن؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كثير من الجوانب منها:

- 1- إن البحث يساهم في تقديم معرفة نظرية تحليلية عن الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية وإدارة البرامج التدريبية في المؤسسات

هي تلك الجهة المسؤولة عن تنمية مهارات الأفراد وتغيير اتجاهاتهم، والتأثير على سلوكهم نحو تحقيق إنتاج أفضل، وذلك من خلال التدريب الفعال الذي من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية، لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو تنمية مهارات فنية، أو إدارية، تحتاج إليها المؤسسات التعليمية، (عبيد، 1995، 19).

وتعرف الباحثة إدارة البرامج التدريبية إجرائياً أنها: المكون الإداري والفني للبرامج التدريبية المحددة في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم اليمنية، والمسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقويم، للبرامج التدريبية للعاملين في مؤسسات التعليم العام المختلفة.

د- مؤسسات التعليم العام:

يتبنى هذا البحث: تعريف مؤسسات التعليم العام الذي أشارت إليه (وزارة الشؤون القانونية، 1992) وينص على أنها المؤسسات المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية لسكان في الفئة العمرية (3-17) عاماً في كافة المراحل التعليمية وتشمل وزارة التربية والتعليم، ومكاتبها في المحافظات والإدارات التعليمية والمديريات، وكذلك المدارس والمسؤولة عن تعليم التلاميذ (ذكور- وأنات) في الفئة العمرية (3-5) سنوات والمتمثلة بمرحلة رياض الأطفال، والفئة العمرية (6_14) في مرحلة التعليم الأساسي الذي تحتوي على الصفوف الدراسية (1-9) والفئة العمرية (15-17) لمرحلة التعليم الثانوي وتحتوي على الصفوف (10-12).

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي للجوانب المقترحة للشراكة في تطوير إدارة البرامج

لفظ الشراكة مشتقة من شرك، وشرك بينهم، أي جعلهم شركاء، وشاركه، أي كان شريكه، وتشاركا، أي اشتركا، والشريك هو المشارك، وشاركك فلاناً بمعنى صرت شريكه، والإشراك جمع شرك وهو النصيب وشركاء بمعنى متساوون في الشيء وطريق مشترك أي طريق يستوي فيه الناس (ابن منظور، 2003، 43).

- المفهوم الاصطلاحي للشراكة: -

عقد بين جميع الأطراف التي تعمل على تنمية مجال أو أكثر من مجالات التعليم وتحديثه من خلال القيام بالعمل في إطار مشاريع تربوية أو تعليمية مشتركة تحقق الحد الأدنى لمصالح جميع الأطراف، وتحقيق الحد الأقصى من العائد بالنسبة للمجتمع، وبما يساعد على تطوير أداء كل الأطراف باتجاه اللقاء نحو مؤسسة مشتركة، (ليلة، 2007، 57).

التعريف الإجرائي:

تعرف الباحثة الشراكة إجرائياً أنها: العلاقات التي ترسخ التكامل والتعاون بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في دعم إدارة البرامج التدريبية بمؤسسات التعليم العام في اليمن بحسب الجوانب المقترحة في البحث.

ب- جوانب الشراكة:

تعرف الباحثة جوانب الشراكة إجرائياً أنها: مجموعة العمليات والأنشطة التي تحتوي عليها إدارة البرامج التدريبية، والتي ينبغي أن ترسخها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية العاملة في اليمن.

ت- إدارة البرامج التدريبية:

أولاً: الشراكة في المؤسسات التعليمية:**1- مفهوم للشراكة:**

توجد عدد من التعريفات للشراكة في المؤسسات التعليمية المعاصرة تناولها الباحثون فيما يلي:

- رغبة أفراد وهيئات المجتمع المدني واستعدادهم في الشراكة الفعّالة في جهود تحسين التعليم وزيادة فاعلية المدرسة في تحقيق وظيفتها التربوية (محمد، 2006، 99).

- العلاقات والتعاقدات التشاركية التي تقوم بين مؤسسات المجتمع المدني من جهة والمؤسسات الحكومية (الرسمية) من جهة أخرى وذلك نحو رعاية المهووبين في المجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات والعمليات المترابطة والمخططة التي يتم التوافق عليها بين الطرفين (الخالدي، 2007، 19).

- إعطاء دور لأعضاء المجتمع وفرص حقيقية ممثلة في أولياء الأمور والأسر ومجالس الآباء ومنظمات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة التعليم (الشرعي، 2007، 6).

2- أهمية الشراكة في المؤسسات التعليمية:

للشراكة أهمية كبيرة في تطوير البرامج التدريبية بالمؤسسات التعليمية وذلك من خلال:

- تقع مسؤولية تدريب العاملين وتأهيلهم بمؤسسات التعليم العام على كاهل إدارة البرامج التدريبية وتفعيل الشراكة الفاعلة يتطلب توفير العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية لدعم وتواصل الشراكة من جانب أطرافها، ونتيجة للاتجاهات الحديثة في السياسات التربوية نحو رفع طابع المركزية عن إدارة النظم التعليمية، ونقل مسؤوليتها إلى المجتمعات المحلية وإلى إدارة البرامج التدريبية دعت الحاجة إلى إقامة رابطة قوية بين إدارة البرامج التدريبية وبين

التدريبية المحددة من المصادر، والدراسات العلمية، والتوجهات الإستراتيجية، والتقارير الرسمية الصادرة من الجهات ذات العلاقة بالتعليم العام، والمنظمات الدولية العاملة في قطاع التعليم باليمن.

مجتمع البحث وعينته:

نظراً لطبيعة البحث النظري التحليلي يتكون مجتمع البحث وعينته من جميع القيادات العاملين في مؤسسات التعليم العام باليمن، التي تشمل وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات والمديريات ومدارس التعليم العام، وكذلك القيادات والعاملين في المنظمات الدولية العاملة باليمن.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

لتحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بتحقيقها من خلال العديد من المصادر ومنها:

أ- الكتب والمراجع المتخصصة في نظم التدريب والشراكة في المؤسسات التعليمية.

ب- الدراسات العلمية السابقة في مجالات الشراكة بالمؤسسات التعليمية، ونظم التدريب التربوي وإدارتها.

ج- التوجهات والخطط والبرامج الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الخاصة بالتدريب وبرامجه وإدارته.

د- التقارير الرسمية الصادرة عن دور المنظمات الدولية العاملة في قطاع التعليم باليمن.

هـ- خبرة الباحثة التي اكتسبتها من خلال عملها في قطاع التدريب، ومشاركتها في تنفيذ البرامج التدريبية التي أُقيمت من قبل مؤسسات التعليم العام.

ثانياً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:**أ- الخلفية النظرية للبحث:**

أ- الشمولية: أي أن تتصف الشراكة بالشمول للجوانب المتعددة من النشاط التربوي بحيث يشمل في نفس الوقت تدبير شؤون المؤسسة التعليمية المالية والإدارية ونظام التواصل والعلاقات بين الأطراف الفاعلة، وتنظيم الأنشطة الطلابية والوضعيات التربوية التعليمية.

ب- الانسجام والاندماج: بمعنى أن تتسم الشراكة بالانسجام والتكامل بحيث تتجنب التناقض بين الأهداف وبين إجراءات العمل والتنفيذ والإمكانات المتوفرة.

ج- التعمق: بمعنى أن تكون مشاريع الشراكة عميقة، أي تواجه المشاكل الحقيقية بجرأة وعمق، والتي تظهر بعد الدراسة التحليلية والتشخيصية لوضعية المؤسسة التعليمية، ولا تبقى المشاريع على مستوى السطح.

د- التحديث: بمعنى أن تكون الشراكة تحديثية تقترح إدخال ترتيبات تجديدية على المؤسسات التعليمية وتحسين برامجها وتطوير ما يسود فيها من طرق وتقنيات وتسمح بالمبادرة والاجتهاد والإبداع والانفتاح.

هـ- الانفتاح: بمعنى أن تفتح الشراكة أمام المؤسسة آفاقاً رحبة للتعاون والتشارك مع مكونات وفعاليات المجتمع والبيئة المحلية والقدرات الذاتية للمنطقة.

و- الالتزام والتعهد: أن يتم إنجاز قرارات التنمية وتنفيذها وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال، يلتزم كل طرف فيه بالدور المحدد له من قبل.

المنظمات الداعمة ومنظمات المجتمع المحلي (أحمد، 2007، 215).

- تعد الشراكة عنصراً ضرورياً لجهود إدارة البرامج التدريبية، ومحاولة تحسين المخرجات التعليمية لكل العاملين بمؤسسات التعليم العام، وتشكل الشراكة المجتمعية أهم الأولويات التي تعكس عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالتعليم، فضلاً عن كونها رؤية جديدة لتنظيم الأدوار بين التعليم العام أو القطاع الخاص، أو ذوي الخبرة وغيرهم، حيث تظهر الشراكة النشطة رغبة المجتمع في دعم جهود تحسين التعليم والتدريب، وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وإداراتها ومنها إدارة البرامج التدريبية وتمكينها من تحقيق وظيفتها التربوية، بوصف الشراكة صياغة جديدة للعلاقة بين إدارة البرامج التدريبية والمجتمع، وتقضي على الحواجز التقليدية بين العملية التعليمية الرسمية المحددة بالمناهج والقاعات التدريبية والتدريسية والأطر الزمنية إلى مجال أوسع تتكامل فيه مسؤولية الدولة تجاه التعليم وبرامج التدريب ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الداعمة وأجهزة الإعلام من أجل إصلاح وتطوير نظام التعليم لبناء مجتمع العلم والمعرفة (رستم، 2003، 2).

3- أسس الشراكة ومبادئها في المؤسسات التعليمية:

هناك أسس ومبادئ للشراكة في نظم التعليم وإدارات ومؤسسات التعليم ومنها إدارة البرامج التدريبية يجب أن تؤخذ في الاعتبار حتى تكون شراكة المجتمع بمختلف مؤسساته ومنظماته للنهوض بالتعليم والتدريب ناجحة وفاعلة ويمكن عرضها فيما يلي: (الدريج، 2018، 17).

بأهمية أدوارهم ومكانتهم المرتفعة في المجتمع.

- تنمية السلوك الجماعي لحل المشكلات والقضايا التربوية داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.
- تجنب المشكلات والمعوقات التي قد تصدر من داخل المؤسسات التعليمية، أو من خارجها وتؤثر على عمليتي التعليم والتعلم.

5- مجالات الشراكة في المؤسسات التعليمية:

هناك العديد من مجالات الشراكة في المؤسسات التعليمية منها، (الخطيب، 2006، 41-42) منها:

أ- المجال الأول: الشراكة في عناصر العملية التعليمية:

وتحتوي الشراكة في هذا المجال من خلال العديد من الجوانب منها مايلي:

1- الشراكة في صياغة وتحديد الأهداف التربوية:

ويتم في هذا المجال تحديد وصياغة الأهداف المراد تحقيقها، سواءً كانت أهدافاً قريبة أم بعيدة، على أن يؤخذ بعين الاعتبار وضوح الأهداف بالنسبة للبيئات المحلية وما تحققه من فائدة.

2- الشراكة في السياسات التربوية:

وتشمل هذه الشراكة كافة الخطوات الإجرائية التي يتخذها القائمون على العمل التربوي لترجمة الأهداف التربوية للبرنامج المعتمد، فما أن يفرغ المشاركون من وضع الأهداف، حتى يكون بوسعهم وضع السياسات والممارسات في المجتمع فيما يتصل بالشراكة.

ز- الاستمرارية: غالباً ما يستمر تنفيذ مشاريع الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص أو المنظمات الدولية سواءً في التعليم والتدريب أم غيره إلى فترات طويلة، وقد تتغير سياسات الدولة، مما قد يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة، لذا يجب الاهتمام بالمدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ المشاريع، كما ينبغي تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.

ح- الشفافية: تعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعية، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

4- أهداف الشراكة في المؤسسات التعليمية:

تعددت آراء الباحثين نحو الأهداف التي تحققها الشراكة في نظم التعليم وإدارات التعليم ومؤسساته ومنها إدارة البرامج التدريبية ويمكن عرضها فيما يلي: (جوهر، 2010، 308).

- تعليم العاملين وتدريبهم في مؤسسات التعليم العام ليصبحوا قوة منتجة في المجتمع.
- تحمل مسؤولية مساعدة المعلمين على تحسين جودة المنتج التعليمي.
- تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم، وتقدير حجم الانجازات والنجاحات.
- دعم وتأييد القائمين بالعمل التربوي بأشكال وصور مختلفة من الشراكة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعور العاملين في النظام التعليمي

التربوية التي تساعد على الوصول إلى تلك الأهداف.

2- الشراكة في التخطيط: ويشمل التخطيط في هذا الجانب تحديد الحاجات، وصياغة الأهداف، واختيار الطرائق والوسائل لتحقيق هذه الأهداف على مستوى إدارات التعليم ومؤسساته ومنها إدارة البرامج التدريبية، وليس على مستوى التخطيط الكلي (مستوى وزارة التربية والتعليم)، وتأخذ الشراكة في التخطيط أشكالاً متعددة منها:

- شراكة مباشرة وغير مباشرة في المشاريع التي تديرها وزارة التربية والتعليم.
- الشراكة في اللجان التربوية المحلية، وتقديم المقترحات البناءة.
- الشراكة في مناقشة الدراسات التي لها علاقة بالبنية التحتية للمؤسسات التعليمية والإدارات التربوية.

3- التدريب: وذلك من خلال الشراكة في فعاليات التدريب الرسمية وغير الرسمية، بغرض تعزيز مهارات الاتصال والتخطيط وتطويرها، وتوزيع الموارد التربوية والمالية.

4- التطبيق: وذلك من خلال الشراكة في كافة الفعاليات الإدارية، والمساهمة في هيكلة أساليب تطبيق العمليات التعليمية والتدريبية وتحديدها للعاملين في المؤسسات التعليمية، وتوفير الدعم المالي الكامل وتوجيهه لخدمة تلك الأغراض التربوية.

5- الرقابة والتقييم: وذلك من خلال الشراكة في تقييم الفعاليات والعمليات التي تم الوصول إليها، مع تحديد نقاط القوة والضعف في تلك العمليات،

3- الشراكة في مسح الشروط والحاجات والمواد المحلية التربوية وتشخيصها:

تعد من القضايا التي يمكن إجراء المسح عليها مؤشرات التطور العام وحاجاته، ومؤشرات التطور التربوي وحاجاته، والموارد المحلية المتاحة، وطبيعة الشراكة في التربية، والحاجات والأولويات التربوية.

4- الشراكة في عملية التعليم والتعلم: يتضمن جوانب التعليم والتعلم التي يمكن الانخراط فيها من تدريب للعاملين في المؤسسات التعليمية وتقدير حاجاتهم التدريبية وشراكة المجتمع في برامج التطوير المهني.

5- الشراكة في تمويل العملية التعليمية:

مما يعزز أهمية الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الداعمة في هذا المجال حقيقة محورية وهي أن كلفة التعليم تتزايد يوماً بعد آخر، كما أن التحديات الاقتصادية التي تعانيها كثير من الدول تضر إلى حد كبير بموازنة التعليم، في حين أن العلاقة طردية بين قدرة المنظمات الداعمة على التمويل، ومستوى الجودة في الخدمات التعليمية التي توفرها المنظمات الداعمة ومنظمات المجتمع المدني.

ب- المجال الثاني: الشراكة في إدارة المؤسسات التعليمية:

ينبغي أن تحتوي الشراكة في جوانب الإدارة والتخطيط لإدارات التعليم ومؤسساته العديد من الجوانب منها (حسين، 2011، 232-233).

1- التخطيط وصنع القرار: وذلك من خلال تحديد الأهداف، وهيكله الإجراءات، ووضع الخطط

التعليمية والتدريبية للعاملين بمؤسسات التعليم العام.

- تزويد إدارة البرامج التدريبية بالأجهزة والأثاث اللازم للتدريب.
- تطوير الأهداف التربوية والتعليمية والتدريبية التي يجب أن تسعى إليها العملية التربوية والتعليمية.
- إعداد المحتوى للبرامج التدريبية (النظري والتطبيقي) للعاملين وتنفيذه في مؤسسات التعليم العام.
- توفير المدربين في كافة المؤسسات التعليمية المسؤولة عن تدريب العاملين في تلك المؤسسات.

ج- المجال الثالث: الشراكة في الدعم والتمويل لأنشطة المؤسسات التعليمية:

- تحتوي الشراكة في مجال الدعم والتمويل لإدارات ومؤسسات التعليم العام على العديد من الجوانب أهمها: (جوهر، 2010، 312-313).
- 1- أجور المواصلات للعاملين في مؤسسات التعليم العام.
 - 2- القرطاسية والمواد التدريبية.
 - 3- شراء الأجهزة والأدوات والمواد الإدارية اللازمة للتدريب.
 - 4- شراء وسائل النقل اللازمة للبرامج التدريبية وتنفيذ النشاطات التدريبية.
 - 5- إعداد برامج التهيئة والتدريب المهني في المجتمع بما تشمله وتوفير متطلباتها.
 - 6- تكاليف استحداث الورش الإنتاجية بما تشمله من أدوات ومواد خام.

وتحديد أساليب تطويرها تماشيًا مع المطالب والأهداف التي تم تحديدها من قبل.

- وأشار (سليم، 2005، 31) إلى جوانب الشراكة في إدارة المؤسسات التعليمية الآتية:
- إعداد برامج لتأهيل العاملين وتدريبهم بمؤسسات التعليم العام.
 - تنشيط دور العاملين وتفعيلها بمؤسسات التعليم العام في المساهمة بتحسين التنمية التربوية والتعليمية.
 - ترسيخ الأدوار والجهود التي يمكن أن تتشارك بها التنظيمات المجتمعية التربوية والتعليمية في تمويل إقامة متطلبات التدريب وتطوير برامج إدارة التدريب.

- تنمية وتطوير اتجاهات أفراد المجتمع تجاه القضايا التربوية والتعليمية.
- توجيه المجتمع نحو دور إدارة البرامج التدريبية وأهميتها، واعتبار الشراكة بين شرائحه المدخل الاستراتيجي لعملية تطوير التعليم والتدريب.
- تحقيق معدلات عالية للتنمية التربوية والعلمية للعاملين بمؤسسات التعليم العام من خلال تكوين شراكات بين الحكومة والمجتمع المدني وتشجيع المبادرات المحلية.
- إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في إدارة البرامج التدريبية عن طريق تشجيع بناء شراكات بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الداعمة لتحسين الخدمات

أشارت المصادر والدراسات العلمية إلى أن هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي على القيادات في الإدارات والمؤسسات التعليمية بكافة أنواعها ومنها إدارة البرامج التدريبية، وبما يؤدي إلى ترسيخ شراكة حقيقية بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الداعمة يتم عرضها بإيجاز كالتالي: (المجالي، 2011، 46-47).

- استثمار التسهيلات المتاحة والتجهيزات المتوفرة في سوق العمل الإنتاجي والخدمي من أجل تدريب العاملين في المؤسسات التعليمية، مع مراعاة عدم التأثير السلبي على كفاءتها الإنتاجية.
- تطوير فلسفة وسياسات وأهداف التعليم ومؤسساته بشكل يؤمن ارتباطها مع فلسفة قطاع سوق العمل وسياساته وأهدافه.
- التخطيط باعتماد منهجيات علمية تجمع الواقع والمستقبل، وبخاصة في مجال البرامج والمناهج التدريبية.
- وضع الإمكانيات التعليمية والتدريبية المتوفرة في المؤسسات التعليمية في خدمة المجتمع المحلي، وبما يتاح لقطاع سوق العمل استخدامها بطريقة فاعلة في التدريب والتأهيل بشرط تحقيق العائد الإيجابي للقطاعين.
- إدخال أنماط ومسارات تعليمية وتدريبية تسمح بالجمع بين العمل والتعليم.
- توفر فرص تدريبية للعاملين والمساهمة في الإشراف على تدريبهم من خلال توفير خبرات من مواقع سوق العمل المهنية.
- التنسيق والتعاون بين القطاعين في تخطيط وتنفيذ هذه البرامج التدريبية، حيث يقوم

7- تنظيم الندوات والورش التدريبية والمناسبات والنشاطات المفتوحة.

8- التنسيق مع بعض المؤسسات التجارية والمنظمات الداعمة لتخصيص مبالغ سنوية لصالح عمليات تمكين تدريب العاملين في مؤسسات التعليم العام.

د- المجال الرابع: الشراكة في الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية:

ينبغي أن تحتوي الشراكة في الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات إدارة البرامج التدريبية على العديد من الجوانب منها: (داوود، 2006، 322)

- توفير الكوادر الفنية ذات الكفاءة المدربة لتدريب العاملين في مؤسسات التعليم العام وتأهيلهم في شتى المجالات.
 - إنشاء معاهد تدريب للعاملين في مؤسسات التعليم العام.
 - إعداد خطة لتأهيل العاملين في مؤسسات التعليم العام وتدريبهم في العديد من المجالات التطويرية، وتأهيلهم ليكونوا قادرين على مواكبة كل جديد، والوصول بهم وبمجتمعهم للتطوير المجتمعي أو ما يعرف بمجتمع المعرفة، مع ضرورة التطوير المستمر في التدريب والتأهيل لهم.
 - أن يراعى في الخطة التوسع التدريجي على الخريطة الاجتماعية لتشمل تدريب كافة العاملين في المؤسسات التعليمية في الريف والمدينة.
- 6- متطلبات الشراكة في المؤسسات التعليمية:

5- وجود ضعف في توجهات وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية تجاه بناء الشراكات بأنواعها ووجود قصور في معرفة تلك المؤسسات لدور الشراكة التعليمية أو التربوية وأهميتها كمدخل استراتيجي لتجويد التعليمات وتطوير أداء المؤسسات التعليمية والإدارات التربوية ومنها إدارة البرامج التدريبية وتجويد مخرجاتها وضمان استمراريتها.

6- معظم المحاولات التي قامت بها بعض المؤسسات التعليمية في مجال إيجاد شراكات كانت محاولات ضعيفة لأنها اتصفت بكونها مؤقتة أو اضطرارية وأغلبها كانت شراكات داخلية بينية داخل المنظومة التعليمية نفسها، وهذا الوضع الملحوظ ناتج عن ضعف المعرفة بأهمية الشراكة التربوية وأهدافها وأنواعها، المجالات التي يمكن تبنى عليها الشراكات، وكذا الجهات التي يمكن أن تقوم معها بإبرام اتفاقيات الشراكة.

ثانياً: إدارة البرامج التدريبية:

1- مفهوم إدارة البرامج التدريبية:

هي تلك الجهة المسؤولة عن إعداد الخطط والبرامج الهادفة إلى تنمية مهارات الأفراد وتغيير اتجاهاتهم، والتأثير على سلوكهم نحو تحقيق إنتاج أفضل، وذلك من خلال التدريب الفعال الذي من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية، لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو تنمية مهارات فنية أو إدارية

العاملون بزيارة مواقع العمل، وهو ما يربط خبرات سوق العمل في حقل التخصص مع برامج التعليم.

- تقديم الاقتراحات حول تطوير خطط التعليم وبرامجه ومناهجه في ضوء احتياجات سوق العمل.
- توفير الخبرات التشخيصية وتقديم المشورة الفنية بكل ما يتعلق بمحتوى المناهج الدراسية والبرامج التدريبية وما يتعلق بتصميم البرمجيات وتطويرها، ومواد التعليم والتدريب ووسائلهما.
- الاستفادة من الخبرات التدريبية والطاقات غير التشغيلية في الورش والمعامل التي تمتلكها المؤسسات المجتمعية.

7- صعوبات الشراكة في المؤسسات التعليمية:

أشار (الدرنج، 2018، 103) إلى أن هناك العديد من الصعوبات للشراكة في تمكين العاملين وتدريبهم في مؤسسات التعليم العام منها:

- 1- صعوبات تنظيمية تتصل بآليات التنسيق والاتصال والتسويق وتبادل المعلومات وعدم وجود قنوات مباشرة للاتصال.
- 2- صعوبات إدارية وهيكلية تتعلق بوجود كثير من الإجراءات البيروقراطية المطولة وغياب جوانب المرونة.
- 3- عدم وجود السياسات المنظمة لعمليات الشراكة المجتمعية في إدارات ومؤسسات التعليم العام.
- 4- عدم توفر الوحدات التنسيقية المعنية بتطوير برامج الشراكة في هيكل وزارة التربية والتعليم والمنظمات الداعمة.

والاستمرار في المجال الوظيفي بالإضافة إلى إشباع تطلعاتهم المستقبلية في النمو والرقي كما تمكنهم من الاستعداد لمواجهة ظروف التغيير السريع في مجال تخصصاتهم.

و-تقوم إدارة التدريب بدور مكمل لدور العملية التعليمية وتعمل على ترسيخ مفاهيمها وتعميقها بشكل علمي وعملي قابل للتطبيق.

ز- إعداد الكوادر البديلة لمواجهة العجز أو النقص الناجم عن الاستقالة أو التقاعد أو النقل أو الوفاة بالإضافة إلى إعداد هذه الكوادر لمجابهة عمليات تطوير منتج أو خدمة أو زيادة الكمية من هذا المنتج أو الخدمة.

3- وظائف إدارة البرامج التدريبية:

هناك العديد من الوظائف التي تمارسها إدارة التدريب في المؤسسات التعليمية يمكن عرضها كما يأتي:

أ- التخطيط للتدريب :-

إن التخطيط هو حجر الأساس في العملية الإدارية، ويمكن تعريف التخطيط بأنه عبارة عن: مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المؤسسة التعليمية مع المستقبل، وإلى التأكد بأن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة (أي تحقيق الأهداف)، وهذا يعني أن التخطيط محاولة قراءة المستقبل والظروف المتعلقة به، والاستعداد لهذا المستقبل بكافة الوسائل

تحتاج إليها المؤسسات التعليمية أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم (عبيد، 1995، 19).

2- أهمية إدارة البرامج التدريبية:

تكمن أهمية إدارة التدريب في المؤسسات التعليمية في الدور الذي تمارسه نحو العديد من الجوانب، أبرزها مايلي: (Robsibthorpe، 1991، 34).

أ- المشاركة بفعالية في مجال رسم السياسات وتحديد الاحتياجات والأهداف ووضع البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها وتقييمها والتي من شأنها العمل على الإسهام في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات التعليمية.

ب- تمكين العاملين الحاليين من تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم نحو مستوى أداء أفضل وإنجاز أعمالهم بأعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.

ج- دمج العناصر البشرية الجديدة في مجال عملها وإعدادها للانخراط بالمجتمع الوظيفي الجديد وذلك من خلال تزويد العاملين الجدد بالمعلومات والمهارات والسلوكيات الضرورية والكافية لممارسة مهامهم ووظائفهم بكل كفاءة وفاعلية.

د- إعداد الكوادر البشرية في المهن والمجالات الوظيفية المختلفة لمواجهة التطورات العملية المستحدثة في المجال التقني.

هـ- تحقيق إشباع الكثير من الحاجات التي تطلبها النفس البشرية من حيث الاستقرار

والإمكانات المادية وغير المادية المتاحة. (بعبره، وآخرون، 1992، 89-90).

وفي المجال التدريبي يعني التخطيط محاولة التنبؤ بالتغيرات في المستقبل، كذلك التغيرات الخارجية المتوقعة في المجال التكنولوجي، أو التغيرات في المجالات التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية وغيرها.

وكل هذه التغيرات جميعها ستؤثر وتتأثر بها إدارة التدريب، وبالتالي على المسؤولين بهذه الوحدات الاستعداد بالتخطيط الفعال لهذه التغيرات، وذلك لما لها من تأثير على سلوك الأفراد أو أفكارهم أو اتجاهاتهم أو مهاراتهم، ومن هذا المنطلق يجب على مسؤول إدارة التدريب أن يكون سابقاً إلى معرفة التغيرات المتوقعة في مجال عمله وعلى كافة المستويات وفي كافة الاتجاهات، وأن لا ينظر إلى حين استلامه الترشيحات للقيام بالتدريب، فمحاولة استكشاف مكامن الاحتياجات التدريبية الآتية والمستقبلية، ومعرفة أوجه القوة والضعف بمنظوماته هي من صميم عمل مسؤول إدارة التدريب بالمؤسسة التعليمية (المرجع السابق، 1992، 99).

ب- تنظيم التدريب: -

التنظيم يعني القيام بتحديد أوجه النشاطات المطلوبة للقيام بالمهام التي يتم تحديدها في مجال التخطيط، ثم تقسيم وتجميع هذه النشاطات في شكل أقسام أو

مكاتب تعمل كل منها وفقاً لمهام أو وظائف متميزة بحيث يكمل كل منهما الآخر، كذلك وظيفة التنظيم تتضمن تحديد طرق التعاون والاتصال بين الأقسام المختلفة ووضع كل ذلك في رسم توضيحي يسمى الخريطة التنظيمية، كما تعد عملية توظيف أو تعيين الأفراد أو العاملين من أهم الوظائف التنظيمية لإدارة التدريب، لأن اختيار الفرد المناسب من الإداريين أو الفنيين لشغل الوظائف المختلفة بإدارة التدريب يعد من المقومات والدعامات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل النشاط التدريبي، لهذا يجب بذل عناية للحصول على الأفراد الأكفاء والمؤهلين للعمل في هذا المجال وذلك وفقاً للإمكانات العلمية والعملية والقدرات الذهنية والجسمية التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد في ظل متطلبات الوظيفة والمحددة تفصيلاً في الوظيفي (شريف، 1994، 9).

وتقوم إدارة البرامج التدريبية أيضاً بالتنسيق بين الوظائف، ويُقصد بالتنسيق تنظيم الجهود وتوحيدها نحو الأهداف المنشودة ومنع الازدواجية والتضارب بين النشاطات التدريبية المختلفة، والغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي يتكون منها البرنامج التدريبي في أجزائه المختلفة بالشكل الذي يحقق أهدافه بأقل تضارب أو ازدواج في الجهود

ثالثاً: واقع إدارة البرامج التدريبية والمنظمات الدولية باليمن:

أ) واقع إدارة البرامج التدريبية باليمن:

1- مفهوماها:

يقصد بها: الجهة المسؤولة عن إعداد الخطط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها والرقابة عليها، وتقويم تلك البرامج في مؤسسات التعليم العام باليمن (المخلافي، 2008، 80).

2- الهيكل الإداري والتنظيمي لإدارة البرامج التدريبية:

يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة البرامج التدريبية في اليمن من ثلاثة مستويات هي:

أ- **المستوى المركزي:** يتمثل في قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم، ويحتوي على العديد من التكوينات الإدارية، التي تُمارس المهام والوظائف الآتية: (وزارة التربية والتعليم، 2010، 18).

- إعداد خطة وطنية شاملة للتدريب المهني أثناء الخدمة.
- تنفيذ سياسة وزارة التربية والتعليم التدريبية المتعلقة بتطوير الكفايات التربوية والمهنية للهيئة التعليمية والإدارية والفنية بالوزارة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية، ومناقشة إقرار خطة التدريب السنوية العامة.
- تصميم البرامج التدريبية الجديدة، والحقائب التدريبية التي تناسب الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وتطوير البرامج والحقائب التدريبية السابقة.

وبأعلى درجة من الكفاية والفعالية (الشنواني، 1993، 63).

ج- توجيه العمليات التدريبية :-

إن التخطيط الفعال والتنظيم الجيد مرحلتان أساسيتان في العملية الإدارية كما أن إلحاق الأفراد بالأعمال والوظائف التي يتضمنها الهيكل الوظيفي وذلك في ضوء قدراتهم واستعدادهم يمثل في حد ذاته نقطة البداية في بعث الحياة في المشروع، وإلى هنا يكون المشروع قد تم تجهيزه وإعداده، لكن الأهم من ذلك هو تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة وهو أمر يتحقق بالتوجيه السليم لأفراد القوى العاملة وتحفيزهم في مرحلة تنفيذ الخطط والبرامج ، فوظيفة التوجيه هي إثارة الحماس والاتصال الجيد والتحفيز السليم نحو مجموعة من الأهداف المرغوب تحقيقها (هاشم، 1992، 210).

د- التقويم والرقابة التدريبية: -

تعمل وظيفية التقويم والرقابة في إدارة البرامج التدريبية على قياس كل العناصر المكونة للنشاط التدريبي وذلك في ضوء الأهداف والخطة التدريبية الموضوعية سلفاً وتحديد أوجه القوة أو الضعف في هذه العناصر مع التركيز على وضع الحلول والاقتراحات التي من شأنها تشجيع مكامن القوة أو معالجة أوجه الضعف أو الانحراف للقضاء عليها أو منع تكرارها أو حدوثها في المستقبل (عبيد، 1995، 35).

التدريبية وفق الاحتياج، ويتبع شعبة التدريب والتأهيل بمكتب التربية والتعليم بالمحافظة.

3- وظائف إدارة البرامج التدريبية:

تمارس إدارة البرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام عديد من الوظائف منها: (شجاع الدين، 2008).

أ) الوظائف التخطيطية:

- تتضمن هذه العملية ثلاث خطوات أساسية هي:
- تحديد الاحتياجات والمتطلبات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها.
- تحويل هذه الاحتياجات والمتطلبات إلى أهداف عامة وتفصيلية.
- تحديد الأولويات والأسبقيات.

ب) الوظائف التنفيذية:

هي الخطوات التي يقوم عليها البرنامج بشكل عام، وفيها يتم تصميم البرنامج وتنفيذه، وبدونها لأاس للبرنامج ولا وجود له، وتشمل هذه العملية ما يلي:

1) تصميم البرنامج:

تتضمن عملية التصميم الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف البرنامج
2. وضع محتوى البرنامج
3. اختيار المدربين
4. اختيار المتدربين
5. تحديد مدة البرنامج
6. تحديد مكان تنفيذ البرنامج
7. تحديد أساليب البرنامج
8. تحديد وسائل البرنامج وتقنياته
9. تحديد إدارة البرنامج
10. ميزانية البرنامج

2) تنفيذ البرنامج.

- وضع الأسس العامة لتقرير مستويات التدريب، وإقرار هذه المستويات.
- التخطيط للأنشطة والفعاليات والإشراف على تنفيذها.
- الإشراف على عملية تصميم البرامج التدريبية وإعدادها.
- الإشراف على عملية الإعداد والاستعداد لتنفيذ برامج التدريب.
- الإشراف المباشر على عملية تنفيذ النشاطات التدريبية، والبرامج التي لا يتوفر لديها الاختصاصيون المطلوبون في مراكز التدريب بالمحافظات.
- تطبيق نظام التدريب المستمر للمعلمين والمدربين وغيرهم من العاملين التربويين والفنيين في وزارة التربية.
- تقويم البرامج التدريبية ومتابعة نتائج عمليات التدريب.
- إعداد الاختبارات التدريبية، وتنظيمها، والإشراف على تطبيقها، ورصد نتائجها.

ب- المستوى الإقليمي:

ويتمثل بالهيكل التنظيمي لإدارة التدريب على مستوى مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات الخاصة بشعبة التدريب والتأهيل ويرأسها مدير عام ويتبعها عدد (4) إدارات هي: إدارة التدريب، وإدارة التأهيل، وإدارة المتابعة، وإدارة المعهد العالي.

ج- المستوى المحلي:

ويتمثل بالهيكل التنظيمي لإدارة التدريب على مستوى المديرية الخاص في قسم للتدريب والتأهيل ويقوم بعملية توزيع المدربين بحسب البرامج

(ج) الوظائف التقويمية:

تشتمل هذه العملية على القيام بالآتي:

- إعداد المعايير والوسائل والأدوات التقويمية لكافة محتويات البرنامج.
- إعداد الاستمارات التقويمية قبل تنفيذ البرامج التدريبية وبعدها.

- معرفة الانحرافات في تنفيذ البرامج التدريبية.

4- معايير وشروط الالتحاق في البرامج التدريبية:

تعتمد عملية التحاق العاملين بمؤسسات التعليم العام في البرامج التدريبية الشروط الآتية: (وزارة التربية والتعليم، 2010، 63).

- الأولوية في التدريب للموظفين القدامى، الذين مضى على حصولهم على آخر مؤهل مدة طويلة، وتبقى على تقاعدهم مدة لا تقل عن (15) سنة.

- الأولوية في التدريب للعاملين من ذوي المؤهلات التربوية المتدنية لتدريبهم على أساليب التدريس وكافة الأمور المتعلقة بالجوانب التربوية.

- الموظفون الجدد الذين يحتاجون إلى استكمال النقص في عملية الإعداد والتخطيط.

- عدم التحاق المتدرب ببرنامج تدريبي ليس محددًا ضمن الاحتياج التدريبي للموظف إلا بعد تقويم أدائه من قبل لجنة تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية وثبت أنه بحاجة إليها.

5- المشكلات التي تواجه إدارة البرامج التدريبية:

تواجه إدارة البرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام باليمن العديد من المشكلات من أهمها: (وزارة التربية والتعليم، 2013، 34-35).

1- عدم توفر وسائل مواصلات لإدارة التدريب وفريق التدريب المحلي والمركزي أثناء متابعة سير التدريب، أو تقييم أثر التدريب في المدارس المحورية في عموم المديرية.

2- عدم توفر اعتمادات للتدريب في موازنة التربية أو السلطة المحلية.

3- عدم توفر ميزانية تشغيلية لإدارة التدريب.

4- غياب التشجيع المادي والمعنوي لفرق التدريب.

5- قصور في أداء الإدارات التدريبية فيما يتعلق بمتابعة أثر التدريب.

6- عدم التنسيق مع بعض المنظمات في تنفيذ المشاريع التدريبية المانحة حيث تقوم بتنفيذ برامج تدريبية دون الرجوع إلى إدارة التدريب بمكاتب التربية والتعليم وبصورة عشوائية، وهذا يؤدي إلى إهدار الإمكانيات لعدم متابعة أثر التدريب.

7- المركزية الشديدة في تخطيط البرامج التدريبية وتنظيمها وتنفيذها وتقييمها.

8- عدم وجود حوافز تشجيعية مقابل الأعمال الإضافية والدوام المسائي المتواصل للعاملين في إدارة التدريب.

9- ضعف قدرة القائمين على إدارة التدريب، وتدني مستويات تأهيلهم، مما يفقدهم القدرة على وضع السياسات اللازمة لتفعيل سياسة التدريب وتحقيق أهدافها.

10- ضعف العلاقة بين نتائج التدريب ومتطلبات الأداء اليومي للعاملين بمؤسسات التعليم العام، حيث إن أكثر الملحقين ببرامج التدريب لا يكون لأعمالهم علاقة بتلك البرامج، وبالتالي يقلل ذلك من إمكانية

التعليمية وخاصة التعليم العام ولكن بشكل عشوائي غير مخطط لها على النحو المطلوب، وقد شهدت المنظمات تطوراً في أعدادها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي حيث وصلت أعدادها مثلاً على المستوى المحلي في عام 2007 إلى (4253)، ومنها ما يأتي (الجهاز المركزي للإحصاء، 2007، 5):

- الجمعيات الأهلية التطوعية المسجلة في وزارة الشؤون الاجتماعية.
- النقابات المهنية والعمالية.
- الاتحاد العام لنقابات عمال اليمن.
- الأحزاب والتنظيمات السياسية.
- المنظمات والاتحادات الأهلية، إذ ظهرت اتحادات عامة ونوعية وجمعيات أو مؤسسات خيرية وجمعيات اجتماعية وجمعيات ثقافية وجمعيات مهني وجمعيات صداقة وجمعيات إزاء ونقابات مهنية وأندية اجتماعية ومنتديات اجتماعية.
- الأندية الرياضية ومراكز الشباب، وهي مسجلة وزارة الشباب.
- أولياء أمور التلاميذ والجامعات ومراكز البحث العلمي، والمؤسسات الإعلامية، والمجالس المحلية والشعبية.

أما المنظمات على المستويات الإقليمية والدولية المتخصصة في دعم مؤسسات التعليم بكافة أنواعه تتمثل في: الهيئات الدولية ذات الخبرة في مجال التعليم، ومؤسسات التمويل والهيئات والدول المانحة سواءً الدولية أو الإقليمية والتي تسهم في مجالات التنمية، ويمكن عرضها بالجدول رقم (1) الآتي (وزارة التربية والتعليم، 2006، 19):

جدول رقم (1)

تحقيق نتائج التدريب لمتطلبات أداء العاملين لوظائفهم.

11- القيود المفروضة على إدارة التدريب أثناء الخدمة وضعف المرونة الكافية لتنفيذ برامج التدريب، حيث تفرض تلك القيود منع تحويل الميزانية لبند أخرى قد يستدعي الأمر دعمها، في حالة وجود مجالات أو أبواب أخرى يرى القائمون على التدريب أهمية دعمها، (بشر، وآخرون، 2000، 53).

ب) واقع المنظمات الدولية باليمن:

إن الدور الذي تقوم به المؤسسات والمنظمات الداعمة يتسم بعدم الوضوح والضعف وغياب الدور الرسمي لها بالإضافة إلى الفردية والجهود الذاتية غير المشتركة في تدريب وتأهيل العاملين بمؤسسات التعليم العام، فأغلب تلك المؤسسات والمنظمات لا تقوم بدورها المتوقع، إضافة إلى ضعف إمكانياتها بعمل بعض البرامج التدريبية في التأهيل الحقيقي للعاملين بمؤسسات التعليم العام، ولا ترتقي إلى المستوى المطلوب لديها في تأهيلهم، وكذا ضعف التنسيق مع الجهات المعنية في الدولة من أجل تهيئة الأجواء المناسبة لعملية تمكين العاملين بمؤسسات التعليم العام في المجتمع، وفي كافة مناحي الحياة العلمية والعملية والثقافية والرياضية والسياسية وغيرها، فالمؤسسات التربوية والمنظمات والجمعيات في اليمن ليس لها التأثير الواضح في عملية التدريب والتأهيل الحقيقي للعاملين في مؤسساتها وتحقيق المتطلبات الضرورية في تطوير إدارة البرامج التدريبية المسؤولة عن عملية التدريب والتأهيل للعاملين في مؤسسات التعليم العام (عمر، 2017، 120).

بالإضافة إلى أن دور المنظمات غير الحكومية يتركز على دعم بعض جوانب التعليم بكافة المؤسسات

شركاء التنمية الخارجيون في دعم التعليم بكافة أنواعه ووكالاتهم التنفيذية في اليمن.

م	الاسم	رمز الاختصار	الدولة/الإقليم	الوكالات التنفيذية في التعليم
1	وزارة التعاون والتنمية الاقتصادية الألمانية	BMZ	ألمانيا	المؤسسة الألمانية للتنمية DED التعاون الفني الألماني GTZ البنك الألماني للإعمار KFW
2	وزارة الخارجية الفرنسية		فرنسا	المنظمات غير الحكومية NGOS
3	وزارة الخارجية الهولندية	MBZ	هولندا	وحدة إدارة المشروع PAU شركات استشارية
4	هيئة التنمية الدولية البريطانية	DFID	المملكة المتحدة	وحدة إدارة المشروع PAU شركات استشارية المجلس الثقافي البريطاني
5	برنامج الغذاء العالمي	WFP		برنامج الغذاء العالمي WFP
6	صندوق الأمم المتحدة للطفولة	UNICEF		وزارة التربية والتعليم
7	البنك الدولي	WP		وحدة إدارة المشروع PAU شركات استشارية
8	منظمة العمل الدولي	ILO		
9	وزارة الخارجية اليابانية		اليابان	السفارة اليابانية الوكالة اليابانية للتعاون الدولي
10	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID	الولايات المتحدة الأمريكية	إدارة ADRA وكالة التنمية الدولية
11	شراكة الشرق الأوسط	MEP	الولايات المتحدة الأمريكية	شركات استشارية
12	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافية	UNESCO		المكاتب الإقليمية
13	البنك الإسلامي للتنمية	ISDB	الدول الإسلامية	
14	الصندوق العربية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية	AFESD	الدول العربية	
15	صندوق الأوبك للتنمية الدولية	OFID	الدول المنتجة للبتترول	
16	منظمة كير الدولية	CI		
17	حماية الطفولة	SCS	السويد	

المصدر: (وزارة التربية والتعليم، 2006، 19)

ب- الدراسات السابقة: -

- دراسة (عبيدات، وياسين 2010)، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم

بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينته من جميع المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية الناشطة في مجال التعليم، واعتمدت

وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة.

- دراسة (إقبال وجافد ، Javed and Iqbal، 2010)، هدفت الدراسة إلى معرفة هيكلية عمل المنظمات غير الحكومية، ودراسة الخدمات والتسهيلات التي تقدمها هذه المنظمات للتعليم الأساسي في إقليم البنجاب بباكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة العشوائية العنقودية من (25) منظمة غير حكومية عاملة في مجال التعليم و(25) مديرًا، بالإضافة إلى (200) معلمًا و(25) خبيرًا تربويًا، و(50) من أولياء أمور الأطفال المسجلين في هذه المدارس، كما استخدمت الدراسة أربع استبانات في ضوء أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

إن المنظمات غير الحكومية تقوم بدور كبير في تحسين التعليم الأساسي، وإن الوضع التعليمي في إقليم البنجاب مازال يحتاج إلى جهود كثيرة للوصول إلى تعليم أفضل.

- دراسة (كباسو، Kabaso Sydney، 2012)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير المنظمات غير الحكومية في توفير التعليم الأساسي في زامبيا، ومعرفة التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، ومعرفة المشاريع ذات الصلة بالمنظمات غير الحكومية والتي توفرها لمرحلة التعليم الأساسي والثانوي في زامبيا، واستخدمت

الدراسة على عينة قصدية مكونة من أربع منظمات غير حكومية، كما استخدمت أداة تمثلت في المقابلات الشخصية مع إدارة المنظمات وأصحاب القرار فيها، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها:

- إن المنظمات غير الحكومية لها تأثير على عملية التغيير الإيجابي.

- يعد التمكين والتنمية المجتمعية من الأهداف الاستراتيجية لها وذلك عن طريق تفعيل برامج تربوية تعليمية خاصة بفئات عمرية مختلفة منها مرحلتى رياض الأطفال والتعليم الأساسي.

- دراسة (السراج، 2010)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء التنفيذيين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية وتكون مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين ومدراء في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (179) استبانة للمدراء، وتم استرجاع (156)، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة (72%).

- هناك معوقات لعملية تحديد احتياجات تدريبية وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات،

دعم التعليم في مدارس غزة لصالح محافظة غزة والوسطى.

- دراسة، (الصهباني، 2018)، هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التدريب بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية وفق النماذج والتجارب العالمية المعاصرة، من خلال معرفة أهمية التخطيط وأهدافه وأساليبه ومراحله وكذلك معرفة النماذج والتجارب العالمية في التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري وتم اختيار عينة مقصودة من الخبراء المشاركين من أفراد مجتمع البحث بلغت (21) خبيراً، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة أداة البحث ممثلة باستبانة مغلقة نظراً لما يقتضيه أسلوب "دلفي المعدل"، تضمنت (67) خطوة مكونه من (6) مجالات تمثل المراحل الرئيسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وخلص البحث إلى جملة من النتائج أهمها:-

- ارتفاع مستوى موافقة الخبراء المشاركين في البحث نحو الخطوات التي ينبغي القيام بها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارات التدريب بدرجة مرتفعة جداً، وبنسبة موافقة إجمالية تراوحت بين (83.33%-100%) من إجمالي عدد الخبراء البالغ عددهم (21) خبيراً، وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.77-4، 00) من إجمالي الاستجابات لجميع الخطوات في مختلف مجالات أداة البحث.

الدراسة المنهج الوصفي المقارن، كما استخدمت عينة عشوائية بسيطة حيث شاركت (10) منظمات غير حكومية و(100) فرد، واستخدمت الدراسة أداة ممثلة بمجموعة من الاستبيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- هناك دور للمنظمات غير الحكومية في توفير الغذاء ودفع الرسوم المدرسية لأطفال الشوارع والأيتام.

- تقوم المنظمات غير الحكومية في توفير برامج محو أمية الأطفال والنساء.

- دراسة (سرور، 2014)، هدفت الدراسة إلى التعرف على جهود المنظمات غير الحكومية في دعم عملية التعليم في مدارس محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة موجهة لمديري ومديرات المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والمدارس التابعة لوكالة الغوث في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة في ضوء تحليل البيانات أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجهود المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في مدارس غزة تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، وجهة الإشراف).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة - غزة الوسطى - خانينونس - رفح) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لجهود المنظمات غير الحكومية في

تمكينهم وأبرز التجارب المعاصرة في هذا المجال.

- ارتفاع مستوى موافقة الخبراء المشاركين لإجمالي المجالات الرئيسية في المحاور المحددة لجوانب الشراكة بدرجة مرتفعة جدًا، وبإجمالي متوسط حسابي بلغ (3.92)، وبإجمالي انحراف معياري بلغ، (0.33)، ونسبة موافقة إجمالية بلغت، (97.27%)، من إجمالي الخبراء البالغ عددهم (45) خبيرًا.

- التوصل إلى استراتيجية مقترحة للشراكة في تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في

البحث الحالي: -

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب منها: -
- تحديد مشكلة البحث وأهدافه وأهميته.
- تحديد منهج البحث ومجتمعه وعينته وأدواته.
- إثراء الإطار النظري للبحث وتدعيمه.
- الرجوع إلى عدد من المراجع والدراسات العلمية المتعلقة في موضوع البحث.
- تحديد الجوانب التي ينبغي أن تحتوى عليها الشراكة في تطوير إدارة البرامج التدريبية.
- تحديد الفجوة المعرفية التي يسعى البحث إلى تحقيقها والتمثلة في تحديد الجوانب المقترحة للشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير إدارة البرامج التدريبية للعاملين بمؤسسات التعليم العام في اليمن.
- عرض النتائج ومناقشتها وتقسيمها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

ثالثاً: نتائج البحث:

- التوصل إلى نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التدريب وفق ثلاث مراحل هي نتائج المرحلة الأولى والتمثلة ب: المرتكزات الفلسفية للنموذج ونتائج المرحلة الثانية والتمثلة ب: محتوى ومضمون النموذج ونتائج المرحلة الثالث: والتمثلة ب: المتطلبات الأساسية لتنفيذ النموذج.

- دراسة، (شمسان، 2020)، هدفت الدراسة إلى تصميم استراتيجية مقترحة للشراكة بين المؤسسات التربوية والمنظمات الداعمة في تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة بالجمهورية اليمنية في ضوء أبرز التجارب العالمية المعاصرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطويري، ونظراً لطبيعة البحث تم استخدام أسلوب دلفي المعدل حيث تم اختيار عينة مقصودة بلغ عدد أفرادها (45) من الخبراء المتخصصين في مجالات البحث من الجامعات اليمنية والقيادات والعاملين في المؤسسات ذات العلاقة، واعتمد البحث على أداتين لجمع المعلومات الميدانية تمثلت باستبانة حيث احتوت الأداة الأولى على استبيان لتحديد مجالات وجوانب الشراكة المقترحة، واحتوت الأداة الثانية على استبيان لتحديد مؤشرات التحليل البيئي لاستراتيجية الشراكة المقترحة، وتوصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها:

- تقديم معرفة نظرية عن جوانب عملية تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة، والشراكة بين المؤسسات التربوية والمنظمات الداعمة في

- 1- تطوير معايير تشكيل الفرق المعنية المتخصصة في تخطيط البرامج التدريبية.
- 2- تدريب الفرق المعنية المتخصصة للقيام بالمهام التخطيطية للبرامج التدريبية.
- 3- إجراء الدراسات العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- 4- تصميم البرامج التدريبية للعاملين بحسب احتياجاتهم التدريبية.
- 5- توفير المتطلبات اللازمة لإنجاح أنشطة تخطيط البرامج التدريبية.
- 6- إعداد المادة العلمية لتحقيق أهداف البرامج التدريبية.
- 7- تصميم الأدلة التدريبية للبرامج التدريبية للعاملين.

ب- جوانب الشراكة في دعم وتطوير عملية تنظيم البرامج التدريبية وتنفيذها:

لتحقيق هدف البحث المتمثل بالسؤال: ما الجوانب التي ينبغي أن تحتوي عليها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير عملية تنظيم البرامج التدريبية وتنفيذها في مؤسسات التعليم العام باليمن؟

ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات مثل جمع المصادر والدراسات والتقارير المتخصصة في الجوانب التي تناولتها الأهداف النظرية في البحث عبر التصفح بالمواقع الإلكترونية العلمية، وتوصلت إلى ضرورة ترسيخ الشراكة في دعم جوانب عملية التنظيم وتطويرها وتنفيذ البرامج التدريبية المتمثلة بالآتي:

- 1- المدربون المتخصصون في تنفيذ البرامج التدريبية للعاملين.

لتحقيق أهداف البحث، قامت الباحثة بدراسة المصادر وتحليلها، والدراسات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن التدريب في وزارة التربية والتعليم، وكذلك تحليل الوثيقة الرسمية الخاصة بالشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية الخاصة بدعم عناصر العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العام، بالإضافة إلى تحليل استراتيجية التدريب والتأهيل في مؤسسات التعليم العام والأنظمة واللوائح المنظمة لها في إدارة التدريب والتأهيل، وتوصلت إلى عدد من النتائج التي تُحدد الجوانب التي ينبغي اعتمادها في الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في مجالات تطوير إدارة البرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام، يمكن عرضها كما يأتي:

أ- جوانب الشراكة في دعم التخطيط وتطويره للبرامج التدريبية:

لتحقيق هدف البحث المتمثل بالسؤال: ما الجوانب التي ينبغي أن تحتوي عليها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير عملية التخطيط للبرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام باليمن؟

ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات مثل تصفح المواقع الإلكترونية العلمية للجامعات والمراكز العلمية والمنظمات الداعمة المتخصصة المحلية والعربية والأجنبية لجمع المصادر والدراسات والتقارير المتخصصة في الجوانب التي تناولتها الأهداف النظرية في البحث، وتوصلت إلى ضرورة ترسيخ الشراكة في دعم وتطوير جوانب التخطيط للبرامج التدريبية المتمثلة بالآتي:

- 2- القاعات التدريبية وتجهيزها بالأجهزة التدريبية الحديثة.
- 3- الوسائل والأدوات التدريبية بحسب طبيعة البرنامج التدريبي.
- 4- المخصصات المالية اللازمة للعاملين في عملية الإشراف على إدارة تنفيذ البرامج التدريبية.
- 5- الحوافز المالية للمستهدفين في التدريب بكافة البرامج التدريبية.
- 6- السكن والغذاء للمستهدفين في البرامج التدريبية.
- 7- الحقائق والأوراق التدريبية المتخصصة في البرامج التدريبية.
- 8- البرامج الإعلامية في كافة الوسائل المختلفة عن أنشطة تنفيذ البرامج التدريبية.

ج- جوانب الشراكة في دعم عملية الرقابة والتقييم وتطويرها للبرامج التدريبية:

لتحقيق هدف البحث المتمثل بالسؤال: ما الجوانب التي ينبغي أن تحتوي عليها الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير عملية الرقابة والتقييم للبرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام باليمن؟

ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات مثل التصفح في المواقع الإلكترونية العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وتوصلت إلى ضرورة ترسيخ الشراكة في دعم وتطوير جوانب عملية الرقابة والتقييم للبرامج التدريبية المتمثلة بالآتي:

- 1- توفير المتطلبات اللازمة لعملية تقييم البرامج التدريبية المختلفة.

- 2- إعداد معايير ومؤشرات تقييم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- 3- إعداد وسائل تقييم البرامج التدريبية وأدواتها قبل وأثناء وبعد تنفيذها.
- 4- إجراءات التقييم اليومي والأسبوعي للعمليات التدريبية في كافة البرامج التدريبية.
- 5- عقد الحلقات والدروس التقييمية قبل البرامج التدريبية وأثناءها وبعد تنفيذها.
- 6- تشخيص وتحليل الانحرافات في أداء العمليات التدريبية أثناء وبعد تنفيذها.
- 7- توفير الحوافز المالية للعاملين في إدارة تقييم البرامج التدريبية.
- 8- إجراء الدراسات التقييمية الدورية والسنوية للمعارف والمهارات التي اكتسبها المتدربين من البرامج التدريبية.

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث تستنتج الباحثة ما يلي:

- 1- إن سيطرة الأساليب التقليدية في إدارة البرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام تنتج عنها عدم وجود جوانب واضحة للشراكة مع المنظمات الدولية مع الوزارة.

- 2- إن تطوير عملية إدارة البرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العام لا يمكن أن تُحقق أهدافها ووظائفها ما لم يتم إشراك المنظمات الدولية في دعم جوانبها المقترحة في هذا البحث.

التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث توصي الباحثة بضرورة تشكيل فريق فني من

- [1] أحمد، حنان إسماعيل، (2007)، إعداد المعلم والشراكة المجتمعية، الواقع والطموح دراسة حالة في كلية البنات، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الأول(31)، القاهرة، مصر.
- [2] بشر، يحيى منصور، وهجرس، مهدي صالح، والجنابي، فاضل زامل، (2000)، دراسة تقييمية لواقع مكاتب التربية والتعليم (المراكز التعليمية) في مديريات محافظتي إب وأبين وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المؤسسة الألمانية للتعاون الفني GTZ، صنعاء، اليمن.
- [3] بعيرة، أبوبكر، ومصطفى، محمد، وبالتمر، أحمد علي، (1992)، الموسوعة الإدارية، مصطلحات إدارية مختارة، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
- [4] تقرير الإنجاز السنوي لمستوى تنفيذ إطار النتائج متوسط المدى 2003 : 2015، صنعاء، اليمن.
- [5] الجهاز المركزي للإحصاء، (2007)، نتائج التعداد العام للسكان والمساكن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [6] جوهر، علي صالح، (2010)، تفعيل الشراكة المجتمعية بين القطاعين: العام والخاص في دولة الكويت، مجلس الدولة النشر والتوزيع، الكويت.
- [7] حسين، ندى جودة، (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، القسم كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- [8] الحلياني، صالح إسماعيل أحمد، (2016)، فاعلية البرنامج التدريبي لمديري الإدارة المدرسية بمحافظة إب في ضوء أهدافه المرسومة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.

وزارة التربية والتعليم، والمنظمات الدولية العاملة في قطاع التعليم باليمن للقيام بالإجراءات الأتية:

- 1- دراسة الجوانب المقترحة للشراكة وتحليلها وتطويرها في تطوير إدارة البرامج التدريبية التي توصل إليها البحث.
- 2- إعداد الضوابط والتعليمات القانونية الخاصة بمراعاة جوانب الشراكة المقترحة في كافة عمليات إدارة البرامج التدريبية، (التخطيط، التنظيم والتنفيذ، الرقابة والتقييم).
- 3- إعادة النظر في سياسة الدعم المقدم من المنظمات الدولية للتدريب والتأهيل في كافة البرامج التدريبية بمؤسسات التعليم العام.
- 4- تحديد الدعم المالي والمادي المقدم من المنظمات الدولية لكافة جوانب الشراكة المقترحة، وبما ينعكس على رفع كفاءة إدارة البرامج التدريبية في كافة مؤسسات التعليم العام.

المقترحات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات والتوصيات تقترح الباحثة ضرورة القيام بالبحوث المكملة للبحث الحالي والمتمثلة بالتالي:

- 1- إجراء دراسة علمية تهدف إلى تحديد المعوقات التي تواجه الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية في تطوير إدارة البرامج التدريبية في ضوء نتائج البحث الحالي.
- 2- إجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة اتجاهات القيادات في وزارة التربية والتعليم والمنظمات الدولية نحو جوانب الشراكة المقترحة في تطوير إدارة البرامج التدريبية.

قائمة المصادر والمراجع:

- [9] الخالدي، محمد، (2007)، الشراكة بين المدرسة والمجتمع في دول مجلس التعاون الخليجي، دراسة استشرافية، الرياض، السعودية.
- [10] الخطيب، أحمد، (2006)، المدرسة المجتمعية وتعليم المستقبل، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [11] داوود، عزيز، (2006)، التأهيل في المجتمع المحلي للأشخاص المعاقين المفهوم والتطبيق، ط1، مؤسسة مصطفى قنصوة للطباعة، بيروت، لبنان.
- [12] الدريج، محمد محمد، (2018)، الشراكة التربوية وتطبيقاتها في التعليم، مكتبة منهل الثقافة التربوية، الرياض، السعودية.
- [13] رستم، رسمي عبدالمك، (2003)، تفعيل دور المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- [14] السراج، رجب عبدالله رجب، (2010)، واقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، ج الأزهر، غزة، فلسطين.
- [15] سرور، رولا إبراهيم، (2014)، جهود المنظمات غير الحكومية في دعم عملية التعليم في مدارس محافظات غزة (دراسة تقييمية)، رسالة ماجستير منشورة، ج الأزهر، غزة، فلسطين.
- [16] سليم، محمد الاصمعي محروس (2005)، الاصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم الى التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [17] شجاع الدين، سماح محمد علي، (2008)، الإحتياجات التدريبية لمديري مكاتب مديريات التربية والتعليم في اليمن في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اب، الجمهورية اليمنية .
- [18] الشرعي، بلقيس غالب، (2007)، دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، العدد (24)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية.
- [19] شريف، علي، (1994)، مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- [20] شمسان، ياسمين أحمد محمد، (2020)، استراتيجية مقترحة للشراكة بين المؤسسات التربوية والمنظمات الداعمة في تمكين ذوي الإحتياجات الخاصة بالجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
- [21] الشنواني، صلاح، (1993)، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- [22] الصلاحي، صادق فيصل بحيج، (2013)، الإحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في محافظه إب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- [23] الصهباني، حنان يحي عبده، (2018)، أنموذج مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التدريب بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية وفق النماذج والتجارب العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة وإشراف تربوي، جامعة إب، اليمن.
- [24] عبيد، عاطف، (1995)، إدارة الأفراد، دار النهضة، القاهرة.
- [25] عبيدات، أسامة وياسين، لبنى، (2010)، دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن، عمان، الأردن.
- [26] عمر، خديجة علي حسين، (2017)، دور المنظمات المحلية والدولية في إدماج المعاقين حركياً في الحياة الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [27] وزارة الشؤون القانونية، (1992)، القانون العام للتربية والتعليم رقم (45)، صنعاء، اليمن.

[32] هاشم ، زكي محمود،(1992)، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات ، ط الثالثة، الكويت.
 [33] وزارة التربية والتعليم،(2013)، مشروع المتابعة والتقييم للبرامج التدريبية للمعلمين والمعلمات والفئات المستهدفة، قطاع التدريب والتأهيل، صنعاء، اليمن.
 [34] وزارة التربية والتعليم، (2010)، قطاع التدريب والتأهيل، الهيكل التنظيمي للتدريب، اليمن.
 [35] وزارة التربية والتعليم،(2006)، التربية الشاملة في اليمن، المنظمة السويدية لرعاية الأطفال في اليمن، صنعاء.

- [36] Javed and iqbal،(2010) ' **The Role Of NGO's In Improving** The Primary Education In Punjab Pakistan"،
 [37] Rob Sibthorpe،(1991) 'The benefits of training and development' Gower publishing Co.England.
 [38] Roger Bennett،(1992) 'The Effective Trainer Checklist1 Gower Handbook Of Traning and Development' Gower publishing Co .Englad.
 [39] Kabaso Sydney،(2012)، "The Role Of NGO's In Supporting Education In Zambia.

[28] ليله، علي، (2007)، المجتمع المدني العربي قضايا المواطنة وحقوق الانسان، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
 [29] المجالي، أمال ياسين، (2011)، سبل تعزيز المنافع المشتركة بين مؤسسات التعليم التقني وسوق العمل، ورقة عمل مقدمة الى ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية، الاستراتيجيات والسياسات والآليات، المنامة، البحرين.
 [30] محمد، مصطفى عبد السميع، (2006)، قضايا تربوية معاصرة، دار الحساب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
 [31] المخلافي، سلطان، (2008)، مسودة الإطار المرجعي للتدريب أثناء الخدمة، ضمن مشروع تطوير التعليم، قطاع التدريب والتأهيل، وزارة التربية والتعليم، صنعاء، اليمن.