



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي

المعهد الوطني للتدريب التربوي

الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية للمعهد الوط



12722

371.14

خطة

371.14
خطة

2011-2007

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
4		1
5	وزارة التربية والتعليم العالي	1.1
10	الخطة الخمسية الثانية للوزارة	1.2
12	المعهد الوطني للتدريب التربوي	2
12	نبذة	2.1
12	إنجازات المعهد	2.2
15	الهيكل التنظيمي	2.3
17	اللجان المشرفة المتخصصة للمعهد.	2.4
18	الرؤية حتى عام 2011	2.5
18	الرسالة	2.6
18	قيم المعهد ومبادئه	2.7
18	استراتيجيات العمل في المعهد	2.8
18	منهجية العمل في المعهد	2.9
19	الفئة المستهدفة	2.10
20	الأهداف الاستراتيجية للمعهد.	3
20	تطوير أداء العاملين وقدراتهم الإدارية والفنية والتربوية على كافة مستويات وزارة التربية والتعليم العالي.	3.1
21	الإسهام في إحداث تغيير نوعي في عمليتي التعليم والتعلم.	3.2
21	الإسهام في تزويد متخذي القرار في الوزارة بالمعلومات التي تساعد على تطوير السياسات التربوية.	3.3
22	تطوير النظام المؤسساتي وموارد المعهد.	3.4
23	التحديات التي تواجه المعهد	4
23	الاستمرارية في العمل	4.1

23	إيجاد التعاون البناء بين الإدارات في الوزارة	4.2
24	الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الفئات المستهدفة للتدريب وبأقل تكلفة	4.3
24	الاستمرار في تطوير أداء العاملين ضمن أسس ورؤى واضحة ونظام متكامل وبأقل وقت وجهد وبما يحقق تعليم نوعي يؤثر إيجاباً على مليون متعلم سنوياً	4.4
25	الشئون المالية والاستثمارية في التمويل للمعهد.	4.5
26	تعزيز قدرة المعهد لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	5
26	مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي للمعهد.	5.1
26	تطوير العاملين في المعهد .	5.2
26	تطوير منهجية العمل في المعهد.	5.3
26	تطوير سياسات العمل	5.3.1
27	تطوير التدريب بكافة مراحله	5.3.2
32	تطوير الدراسات	5.3.3
34	تطوير أنظمة المعلومات و الحاسوب	5.4
36	تجهيز وتطوير المرافق وال موجودات.	5.5
40	المتابعة والتقويم	6
40	أدلة القياس لنجاح الخطة	6.1
40	أدلة تنفيذ المهام بجودة عالية	6.2
40	ورشات عمل للتقويم	6.3
40	التقييم الخارجي	6.4
41	أدلة معايير الجودة في المنظومة التربوية	6.5
42	الخطة الإجرائية	7
49	الملاحق	8

بسم الله الرحمن الرحيم

1. تقديم

يعتبر قرار إنشاء معهد وطني تابع لوزارة التربية قراراً ينم عن سعة اطلاع ورؤى ثاقبة تؤكّد اهتمام الوزارة بتطوير ذاتها وتنمية مواردها البشرية مما يساعد على توظيف أساليب وطرائق مختلفة تتناسب مع طبيعة العصر الذي نعيش، والتوجهات العالمية المعاصرة.

وتعتبر وثيقة الخطة الاستراتيجية للمعهد مسلكاً يوجه عمله ويعده عن العشوائية. ويمثل التدريب ببرامجه وموضوعاته المختلفة ركناً أساسياً من أركان هذه الخطة وينال هذا الجانب أهمية بالغة لمبررات عده، من أهمها أن التدريب يهدف إلى إكساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من أجل تطوير أدائهم وتنميتهم مهنياً بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة.

وتكتسب هذه الوثيقة أهميتها من كونها تعرّف إدارات الوزارة المختلفة بمهام المعهد ومنهجية عمله، إضافة إلى كونها تساعد المعهد على تحديد الميزانيات اللازمة والسعي وراء توفيرها، كما وأنها تنطلق من مبدأ التوجّه نحو تعاون مثمر مع مختلف الإدارات في الوزارة والمؤسسات التربوية كالجامعات والمعاهد المشابهة - محلياً ودولياً - بهدف الاستفادة من الخبرات العالمية ومواكبة آخر المستجدات.

وقد وضعت هذه الوثيقة في عدة محاور: يضم المحور الأول منها نبذة عن وزارة التربية والتعليم بشقيها التعليم العام والعلمي، إضافة إلى هيكلها التنظيمي، ومقتضياتها عن خطتها الاستراتيجية. بينما يتطرق المحور الثاني إلى المعهد في كثير من المواضيع وإلى الهيكل التنظيمي للمعهد ورسالته وإنجازاته، ومنها ينطلق الحديث في المحور الثالث إلى أهدافه الاستراتيجية، كما يتضمن المحور الرابع التحديات التي تواجه المعهد وسبل التغلب عليها، في حين يهتم المحور الخامس بتعزيز قدرات المعهد حتى يتتسنى له تنفيذ خطته الاستراتيجية على الوجه الأكمل، وفي المحور السادس يتم التطرق إلى تقييم خطط المعهد وبرامجها والأدلة الالزمة إلى تطوير عمله كمؤسسة مسؤولة عن أدائها، وتنتهي الخطة بالمحور السابع الذي يحتوي على الخطة الإجرائية الخمسية المقترحة للسنوات (2007-2011).

إننا إذ نضع هذه الوثيقة بين أيدي المهتمين من رسمي السياسات والمخططين والتربويين والباحثين، لنأمل أن تجد سبيلاً إلى تحقيق أهدافها، راجين في الوقت نفسه تزويدنا بالاقتراحات حول محاورها ومضمونها وإجراءات تنفيذها، علماً بأنه سيتبع ذلك دليل إرشادي حول مؤشرات نجاح الخطة.

وأخيراً فإن هذه الوثيقة ما كانت لترى النور، لو لا دعم معالي الوزير، والجهود الكبيرة التي بذلها الخبراء التربويون سواء أكانوا محليين أو عالميين، ولا يمكن أن أنسى زملائي في المعهد والإدارات المختلفة في الوزارة، إليهم جميعاً أتقدم بخالص الشكر والتقدير.

قائم بمهام مدير عام المعهد
أ. شهناز الفار

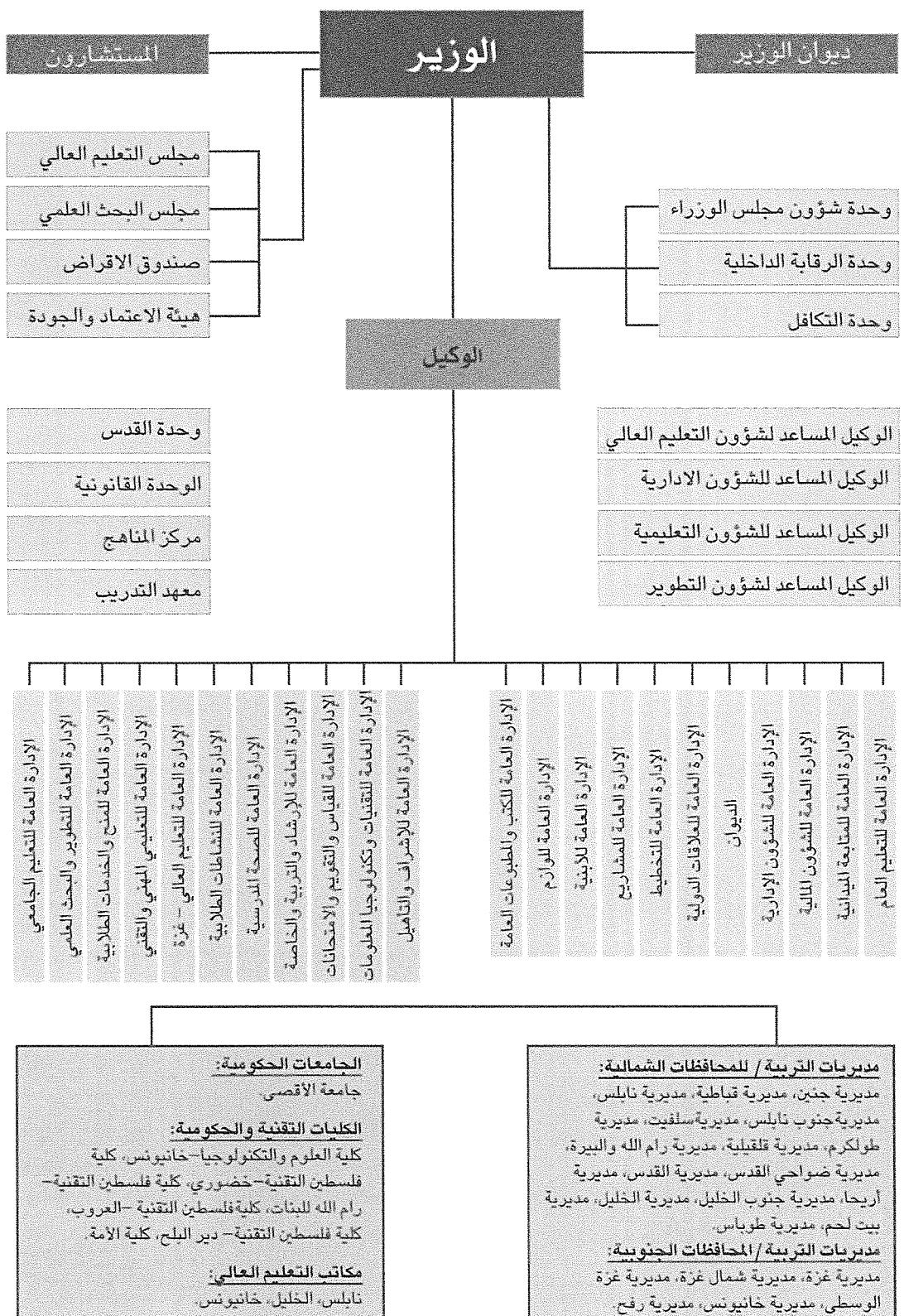
■ 1.1 وزارة التربية والتعليم العالي

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى ل توفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وتنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

وقد توالىت عملية تطوير هيكلها التنظيمي بهدف تحقيق التكامل والتناسق بين عمل الإدارات المختلفة حتى حظيت بإقرار لجنة التخطيط الوزارية والشكل الآتي المرفق يظهر تلك الهيكلية.

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي



الهيكلية أعلاه هي المقرة من قبل مجلس الوزراء الفلسطيني خلال شهر تشرين ثاني 2005

1.1.1 أهداف ومهامات

تعمل الوزارة على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني، تتجاوز الماضي وتعمل على إعادة بناء ما أحدهته سلطة الاحتلال من تخلف، والى التطلع إلى مستقبل يعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها وينير طريقها إلى المستقبل. وانطلاقاً من ذلك، تهتم الوزارة بتحسين نوعية التعليم، وتحسين البيئة التعليمية، وتدريب المعلمين والإداريين وإدخال التقنيات الحديثة، وإشراك المجتمع في العملية التعليمية. هذا بالإضافة إلى اهتمامها بتلبية الطلب المتزايد على الدراسة، وبتعبير آخر، تسعى الوزارة إلى تجديد المصادر المختلفة للنهوض بالتعليم الفلسطيني.

1.1.2 قطاع التعليم العالي

يساهم التعليم العالي والتعليم العام بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً لتصبح مؤسسات التعليم فيه موطنًا للفكر الإنساني على أرقى مستوياته ومصدراً لتنمية الموارد البشرية الفلسطينية، متوكلاً بذلك رقي الفكر والإبداع والابتكار وتقدم العلوم الطبيعية والطبية والاجتماعية الإنسانية والتطبيقية وتنمية القيم الإنسانية والمساهمة في المعرفة الكونية على أساس من الندية والتكافؤ وترسيخ الأصالة وتطويرها والنهوض بها إلى مستوى المعاصرة.

ومنذ تسلم الوزارة لمهامها حددت المهام الرئيسية تجاه النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي في البنود التالية:

1. تحسين جودة التعليم العالي.
2. تحسين وتطوير الأجهزة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
3. تجذير التفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص.
4. التركيز الشمولي على البعد التطبيقي للتعليم العالي الفلسطيني.
5. التركيز على البحث العلمي كأحد مقومات التعليم العالي.

وتؤمن الوزارة بأن الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني يجب أن تستند إلى تكامل الأبعاد الفكرية والروحية والتطبيقية بطريقة تضمن بأن أي تعليم عال فلسطيني، بغض النظر عن المؤسسة التي تقدمه ومستوى الدراسة، يستهدف تنمية الفكر والروح وألمهارات التطبيقية.

1.1.3 قطاع التعليم العام

توجه أكثر من مليون تلميذ فلسطيني إلى المدارس في محافظات الضفة وغزة مع بداية العام الدراسي 2005/2006. وقد بلغ عدد الطلبة (1078488) طالب وطالبة يدرس منهم (757615) في المدارس الحكومية. أما عدد العاملين في جهاز التربية والتعليم الفلسطيني في المدارس فقد تجاوز خمسين ألف موظفاً يعمل منهم (37617) في المدارس الحكومية، علماً بأن هذه الإحصائية لا تشمل رياض الأطفال.

بلغ عدد المدارس في العام الدراسي 2005 / 2006 (2276) م (272) مدرسة منها (1725) مدرسة حكومية (279) مدرسة تابعة لوكالة الغوث و(272) مدرسة خاصة. وهذا يعني أن هناك زيادة سنوية مضطردة في عدد المدارس و العاملين و الطلاب، وهذا يتطلب منا الأخذ بالحسبان هذه الزيادة عند وضع خطة المعهد الاستراتيجية .

و لمزيد من التفاصيل يمكن إلقاء النظر على الجداول (1)، (2)، (3)

جدول رقم (1)

احصاءات إجمالية عن التعليم الفلسطيني حسب السلاسل المترتبة

للعام 2006/2005

الرتبة	معلمون *	طلبة	مدارس	البلماط الشرفة
22082	35013	757615	1725	بكمية
6124	8477	254552	279	وكالة
2753	3184	66321	272	جامعة
30959	48674	1078488	2276	مجموع

جدول رقم (2)

احصاءات إجمالية عن التعليم الفلسطيني حسب المديريات للعام 2006/2005

المديرية	النطاق	النطاق	المدارس	المعلمون *
جنوب	جنوب	44287	130	2235
غزة	غزة	93925	234	1346
شمال	شمال	18444	785	1041
طوباس	طوباس	43849	123	2340
طولكرم	طولكرم	28456	76	1441
نابلس	نابلس	77884	206	4148
رام الله	رام الله	27916	96	1603
خواص الصدرين	خواص الصدرين	25945	87	1853
القدس	القدس	49272	135	2624
بيت لحم	بيت لحم	10900	265	539
أريحا	أريحا	106709	250	4661
الخليل	الخليل	66328	175	3080
جنوب اannel	جنوب اannel	43576	116	2121
رام الله وبيت لحم	رام الله وبيت لحم	637618	1715	32157
شرق	شرق	154251	210	5877
شرق غزة	شرق غزة	83472	100	3106
حان يونس	حان يونس	80496	102	2996
بيت ح	بيت ح	59762	70	2034
الوسطى	الوسطى	66892	79	2475
قطاع	قطاع	440675	561	36157
الجميع	الجميع	1078488	2276	48674

جدول رقم (3)

توزيع العاملين في المدارس الحكومية حسب المديرية ونوع العمل والجنس للعام 2005/2005

المستخدمن والإداري		الفنين		المعلمين		الإدارية		المديرية
إيات	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
65	16	20	17	846	849	103	123	جدر
119	132	47	47	1548	1503	269	206	بلجر
32	33	16	17	433	402	62	72	مساقير
76	81	39	26	992	776	121	144	شوكريم
19	22	11	19	222	221	61	22	عادل آغا
125	112	46	39	1418	1193	186	186	إدك
34	36	11	10	563	523	72	43	صوامس النساء
44	37	15	7	424	167	51	34	النفس
71	64	26	23	827	692	89	115	سب. لم
14	13	8	7	177	119	20	21	أربعا
136	170	49	54	1730	1583	236	240	عجل
89	102	30	31	1206	1247	134	183	قدطنة
65	67	22	26	833	815	112	127	الصفحة الغربية
650	879	529	423	11570	10533	1493	126*	الصفحة الغربية
81	207	41	32	1831	1716	204	231	جزء
33	99	22	12	672	762	69	83	شمال خرة
29	105	14	19	742	907	63	100	خان يونس
13	54	9	9	388	410	33	33	جن
13	62	9	7	438	453	36	59	المطر
160	526	95	78	1071	1272	114	527	قطاع شبه
1098	1505	424	402	15641	14516	1907	2114	المجموع العام

1.1.4 تطوير التعليم المهني والتقني:

يستجيب هذا البرنامج لتلبية الاحتياجات الأساسية لمتطلبات السوق المحلية من الكفاءات والمصادر المهنية للنهوض بالمستوى الاقتصادي وخفض البطالة وتنمية المهارات الحياتية والتعليم المستمر ضمن إطار التعليم النظامي. ويعمل على فتح التخصصات الجديدة وتطوير المناهج للتعليم التقني وتزويد المدارس بالأجهزة الالزمة (جدول رقم 4).

جدول رقم (4) : ملخص إحصائي حول التعليم المهني للعام 2005 / 2006

المجموع	فرع التعليم المهني						البند
	الاقتصاد المنزلي	الفندقي	التجاري	الزراعي	الصناعي		
5967	55	50	3276	352	2234	طالب /ة	
276	4	4	147	18	103	شعبة	
83	*	2	64	2	15	مدرسة	
23	2	2	2	2	15	تخصص	
426	10	4	غير متوفّر	99	313	موظف**	

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارية العامة للتعليم المهني والتقني.

* فرع الاقتصاد المنزلي يوجد في مدرسة واحدة هي «مدرسة بنات غزة الثانوية المهنية» وقد احتسبت مع المدارس الصناعية كونها تحتوي تخصصات صناعية أيضاً.

** يشغل الموظف في التعليم المهني أربعة وظائف إداري، مهني (مهني مهندس أو مهني فني)، أكاديمي، خدمات.

■ 1.2 الخطة الخمسية الثانية للوزارة

يسعى المعهد الوطني للتدريب التربوي منذ إنشائه إلى أن تكون خططه جزءاً من الخطة الاستراتيجية الثانية للوزارة، وذلك بأن يسهم المعهد في تحقيق الغايات والأهداف العامة التي ترسمها الوزارة في خططها الاستراتيجية، سواء أكانت الخطة الاستراتيجية الأولى 2001-2005 أو الخطة الثانية 2007-2011.

1.2.1 غايات الوزارة في خطتها 2007-2011

تتمثل الغايات التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها في خطتها الاستراتيجية الثانية في الآتي:

الأولى: توفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم.

الثانية: تحسين نوعية التعليم والتعلم

الثالثة: تطوير الأنظمة الإدارية والمالية وتحسين الأداء.

1.2.2 الأهداف العامة التي تسعى الوزارة من خلالها إلى تحقيق غاياتها:

ستعمل الوزارة على تحقيق غاياتها من خلال الأهداف العامة الآتية:

1. اتاحة الفرصة للجميع للالتحاق في التعليم وفقاً لاحتياجاتهم العمرية.

2. تحسين نوعية عملية التعليم والتعلم.

3. تحسين النظم المالية والإدارية وتطويرها.

ويعتبر تحسين نوعية التعليم والتعلم من خلال تطوير الكوادر البشرية في دائرة اهتمام المعهد الوطني للتدريب التربوي، فهو يسعى إلى إحداث نقلة نوعية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في جهاز التربية والتعليم عامه والإداريين فيها بشكل خاص. وبما أن تطوير الموارد البشرية عملية مستمرة ومتعددة فإن هذه الغاية ستبقى مستمرة في الخطط الاستراتيجية للوزارة بشكل عام والمعهد الوطني بشكل خاص. كما ويسعى إلى بناء معايير تربوية لضبط الجودة وتزويد صناع القرار بمعلومات تساعده على التطوير التربوي.

المعهد الوطني للتدريب التربوي

2

2.1 نبذة

أنشئ المعهد الوطني للتدريب التربوي في فلسطين عام 2004 م، وتم افتتاحه رسمياً في 13 / 2 / 2005 م بدعم من حكومة مملكة النرويج وذلك بناء على خطة طموحة ورؤى جديدة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، من أجل إحداث نقلة نوعية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في جهاز التربية والتعليم العالي يرتبط مفهوم التنمية للموارد البشرية بالتخفيط بعيد المدى، في ظل أن مخرجات هذه التنمية لا تظهر في الواقع إلا بعد فترة زمنية متوسطة على الأقل، إذا أريد لها أن تصل إلى قاعدة واسعة من التأثير. وقد ارتأت إدارة المعهد أن السبيل إلى تحديد مسار له يتطلب وضع خطة استراتيجية، تكون بمثابة المنارة التي توجهه في عمله، وتمكنه من التركيز على تحقيق أهداف محددة وقياسها وخلق حالة من التراكم في الإنجاز.

يؤمن المعهد بأن الخطة الاستراتيجية هي أداة للعمل وليس قيداً على التفكير الإبداعي، بل إنه يعمل وفق نهج مرن، يرى في المراجعة المستمرة للخطة أساساً لنجاحها.

كما يرى بأن الخطة هي نتاج عمل جماعي للعاملين فيه والجهات الإدارية والفنية في الوزارة والجهات المشاركة المؤثرة والمتأثرة في عملية التنمية للموارد البشرية للعاملين في الوزارة. ويرى أن هذه الجهات ستبقى موضع الترحيب لتقديم المبادرات والأفكار التي تسهم في تصويب مسارها، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الكلية لعملية التنمية للموارد البشرية.

2.2 إنجازات المعهد

قام المعهد بالعديد من النشاطات والفعاليات بالتعاون مع الإدارات العامة ذات العلاقة منذ افتتاحه رسمياً وحتى 31/12/2006، (انظر الملحق) يمكن إيجازها بما يلي:

أولاً: خدمات يقدمها المعهد:

(1) في مجال التدريب:

كان عدد المشاركين في برامج المعهد التدريبية (4344) ب معدل (34) ساعة تدريبية تقريباً لكل مشارك موزعة على ثلاثة محاور رئيسة هي:
أ. التهيئة: وقد كان عدد المشاركين (3361) مشارك بمعدل (30.8) ساعة تدريب للشخص الواحد، منهم 2900 ميداني.

وهي في عدة برامج منها:

- مدخل إلى الإدارة المدرسية.
- مدخل إلى الإشراف التربوي.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)
- أدب الأطفال.

ب. التمكين: وقد كان عدد المتدربين (491) مشارك بمعدل (58) ساعة تدريبية للمشارك منهم (217) ميداني.

وقد تركز التدريب في المجالات الآتية:

- توجيهي المدير الجديد.
- الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب.
- المكتبات المدرسية

جـ. التطوير المستمر: وقد كان عدد المتدربين (492) مشارك بمعدل (31.4) ساعة تدريبية لكل متدرّب.

وقد تركز التدريب في الموضوعات الآتية:

- القيادة:
 - القيادة الإدارية.
 - بناء الفريق.
 - إدارة المشاريع.
- تطوير مهارات اللغة الإنجليزية لطاقم الوزارة.
- التعلم المتمركز حول الطفل.
- التنوع الحيوي
- التعليم العلاجي التمكيني.

(2) في مجال استضافة الدورات على مستوى الوزارة والمؤسسات الأخرى

بلغ عدد الدورات المستضافة منذ افتتاح المعهد وحتى 31/12/2006 : 55 دورة تدريبية (24 للوزارة و 31 للمؤسسات من خارج الوزارة) وبلغ عدد المستفيدين 3265 مشاركاً في عام 2006:

- بلغ عدد الدورات التي استضافها المعهد والتي عقدها الوزارة 19 دورة وبلغ عدد المستفيدين 1165 مشاركاً.
- عدد الدورات والورشات والمؤتمرات التي استضافها المعهد للمؤسسات الخارجية 10 دورات وبلغ عدد المستفيدين 715 مشاركاً.

ثانياً: في مجال تطوير النظام المؤسسي للمعهد

قام المعهد الوطني للتدريب بعدة نشاطات وفعاليات والعمليات من أجل تطوير النظام المؤسسي له يمكن تلخيصها بما يلي:

أ. تطوير طاقم المعهد: فقد تم تحديد احتياجات أفراد طاقم المعهد، والبدء بتدريب كل حسب احتياجاته.

ب. تجهيز موجودات المعهد فقد تم:

- تجهيز وتطوير مراافق المعهد.

تزويد غرفة المصادر بأكثر من 1500 مرجع في مواضيع متنوعة (حاسوب، إدارة، تربية، علم نفس،....)

ج. عمليات تحديد الاحتياجات وتطوير وتقديم البرامج التدريبية من خلال:

- إعداد استمارات تحديد الاحتياجات.

- إعداد نماذج متابعة وتقدير: كاستمرارات خاصة بأدب الأطفال، نموذج تقييم الدورات التدريبية، نموذج تقييم المدرب،....
- تقويم الدورات التدريبية في المعهد.
- كتابة تقارير للدورات التدريبية الخاصة بالمعهد.
- إجراء دراسات كالدراسة التي شارك بها المعهد في بلدية البيرة بعنوان أهداف أدب الأطفال وغاياته في ضوء «مشروع أدب الأطفال في المدارس الفلسطينية».
- المشاركة في دراسات تقييمية مع الوزارة كدراسة تقويم تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- د. المباشرة في إعداد نظام معلوماتي محسوب للمعهد، فقد تم:
 - إعداد وثيقة تحليل النظام.....
 - البدء في إعداد صفحة المعهد الإلكترونية.
- حصول أفراد من المعهد على ترخيص للتدريب على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب.

ثالثاً: في مجال إعداد المواد التدريبية والمصادر التعليمية من خلال:

1. الإصدارات:
 - إصدار الأدلة التدريبية للمعهد وباللغتين.
 - إصدار مطويات عن المعهد وإنجازاته.
2. إعداد مواد تدريبية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى (تهيئة المدير الجديد، التعلم المتمرکز حول الطفل، التنوع الحيوى، التعليم العلاجي التمكيني، أدب الأطفال، المدرسة صديقة الطفل....)
3. إنتاج ملفات وأشرطة تعليمية بالتعاون مع الإدارات الأخرى في الرياضيات واللغة العربية والعلوم واللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية.

رابعاً: في مجال دعم السياسات التربوية من خلال:

- التحضير للمؤتمر التربوي «نوعية التعليم: واقع وطموحات وتحديات».
- إعداد مسودة لمعايير الجودة في المنظومة التربوية.

خامساً: في مجال التشبيك مع المؤسسات الوطنية والدولية مثل:

- زيارة فنلندا وعمل اتفاقية مع معهد OPEKO.
 - زيارة المعهد الوطني للتدريب في الأردن.
 - المشاركة في مؤتمر الإسكندرية.
 - المشاركة في إعداد مدربي في اليونان.
 - تدريب معلمين في السويد.
- التشبيك مع الجامعات الفلسطينية والشروع في إعداد مجموعة من المقترنات لبرامج الدبلوما المهنية المتخصصة (الإشراف التربوي، الإدارات المدرسية، المكتبات المدرسية)

سادساً: في مجال مشاركة الوزارة في لجان تخصصية مثل:

- التوصيف الوظيفي.
- استراتيجية تدريب المعلمين.

- المشروع الفنلندي.
- مشاريع اليونيسيف.
- اللجنة الفنية لخطة الوزارة الخمسية المقبلة 2007-2011.
- المشروع الإيطالي. «تطوير الأداء الذاتي للمدرسة».
- مشروع أدب الأطفال مع مؤسسة دياكونيا.

2.3 الهيكل التنظيمي

الهيكلية الحالية للمعهد



● الهيكلية أعلاه هي المقروءة من قبل مجلس الوزراء الفلسطيني خلال شهر تشرين ثاني 2005

وقد اقترنت هذه الهيكلاية بمجموعة من المهام:

- 1- الإسهام في تطوير الكادر البشري من خلال التدريب والتأهيل المستمر وفق برامج محددة الأهداف ووجهة لفئات تربوية (معلمين، ومشرفين، ومديرين، وإداريين، وفنين و سكرتارية) على صعيدي الوزارة والمؤسسات التربوية الأخرى .
- 2- التنسيق مع الجهات المعنية من إدارات عامة في الوزارة والمؤسسات التربوية لإيجاد نوع من التكامل في الخطط التدريبية بين الجانبين .
- 3- الإسهام في بلورة خطة وطنية للتدريب تعبر عن رؤية وزارة التربية والتعليم العالي بحيث تundo من المبادئ الرئيسية للوزارة.
- 4- تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها بما يحقق أفضل تنمية مهنية للموظفين بمختلف مستوياتهم سواء في مركز الوزارة أو في مديريات التربية بالتعاون مع الإدارات ذات الاختصاص في الوزارة.
- 5- عمل دراسات بحثية لتحديد البرامج وتقيمها والبحث عن الجديد بما يحقق معايير الجودة ورؤى الوزارة وذلك بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة.
- 6- تسويق المشاريع والبرامج التدريبية المنفذة من قبل المركز وبناء شبكة علاقات مع الجهات العاملة في مجال التدريب.
- 7- توفير خدمة البوابة الإلكترونية للمعهد (Portal) لدعم التواصل مع العالم الخارجي.
- 8- المشاركة في اللجان المختلفة المنبثقة عن الوزارة في الاجتماعات والمؤتمرات والندوات والزيارات الدراسية ذات العلاقة بعمليات التدريب داخل وخارج فلسطين.
- 9- تقديم الاقتراحات بشأن إعداد وتطوير أية أنظمة أو تعليمات تساهم في تطوير فعاليات التدريب.

وقد تم ترجمة بعض المهام الرئيسية إلى مهام إجرائية واضحة وفقاً لقرار وزير التربية والتعليم العالي الصادر بتاريخ 28 / 4 / 2005 وتشمل الآتي:

- إعداد الموظفين قبل الترقية لوظائف مثل (مدير مدرسة، رئيس قسم، مشرف، مدير) من خلال دورات تؤهل الأشخاص التقدم لهذه الوظائف وليس كل من يتدرج يُرقى.
- تدريب الموظف الجديد في دورات مهنية حسب الفئة الوظيفية و يحدد محتوى و مدة وآلية هذه الدورات بالتنسيق مع الدوائر المعنية.
- إجراء التدريبات التخصصية عبر الدوائر المختلفة في مختلف الموضوعات مثل دورات حاسوب لقطاع من الموظفين، تدريب سكرتارية تنفيذية، دورات في طرق التعامل مع الجمهور
- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التطويرية الريادية لرفد صناعة القرار في الوزارة. و تشتمل البرامج التي يريد صانع القرار في الوزارة تجريبها ودراسة ملامعتها للواقع.
- الإسهام في تطوير وبناء معايير الجودة للبرامج التدريبية التي يقدمها المعهد منها الإدارة المدرسية، القيادة التربوية، بحيث تعمل دورات الإعداد قبل الترقية ودورات الدخول للوظيفة ضمن معايير خاصة يحددها المعهد وبالتشاور مع الدوائر ذات العلاقة.
- التشبيك مع مؤسسات التدريب على المستوى الوطني وال الدولي بما يتوافق مع السياسات العامة للوزارة وذلك من خلال تبادل الخبرات والخبراء والمصادر مع المؤسسات ذات الصلة بعمل المعهد.
- الإسهام في عقد المؤتمرات والحلقات التربوية الوطنية والدولية واستضافة مؤتمرات تقوم بها

- الوزارة أو مؤسسات تربوية أخرى.
- الإسهام في إجراء دراسات و أبحاث لتحديد الاحتياجات التدريبية وتقويم البرامج التدريبية بالتنسيق مع الدوائر ذات العلاقة وبناء على تكليف من الوزير.
- تقديم التسهيلات لعقد دورات التدريب لدوائر الوزارة وللمؤسسات الوطنية والدولية، حيث يمكن للدوائر المختلفة أو المؤسسات إجراء التدريبات داخل المعهد وبالتنسيق معه وضمن الشروط المالية والإدارية المحددة، وتعطى الأولوية للوزارة ودوائرها المختلفة.

■ 2.4 اللجان المشتركة المتخصصة للمعهد

بعد أن أقرّ مجلس الوزراء هيكلية المعهد ومهامه وتنظيمه، كان على رئيس الهيكلية مجلس الإشراف ومن ثم إدارة المعهد بالموازاة مع اللجنة الفنية له.

أ. مجلس الإشراف (لجنة الإشراف)

تتكون من وكيل الوزارة والوكيل المساعد ومدير عام المعهد كما يضم في عضويته مديرين عامين في الوزارة وخبراء تربويين من الجامعات ووكلة الغوث.

المهام المقترحة لعمل مجلس الإشراف:

- تطوير سياسات المعهد بما يتواافق وأهداف وزارة التربية والتعليم بما فيها المعهد.
- دعم وتقوية علاقة المعهد بالمؤسسات المحلية والدولية
- متابعة إنجازات وتطور المعهد وفق الرؤية المرسومة له.
- تقديم التوجيهات لتطوير عمل المعهد وضمان الجودة والاستمرارية.
- المساهمة في البحث عن مصادر الدعم المالي للمعهد.

النظام الداخلي المقترن لمجلس الإشراف:

- يتولى مدير عام المعهد تنسيق عمل مجلس الإشراف.
- يعقد المجلس اجتماعاته بصورة دورية كل ثلاثة أشهر، وقد يتخلل ذلك اجتماعات طارئة .
- تحدد مواعيد الاجتماعات بناء على اتفاق أعضاء المجلس، على أن يتم تبليغهم خطياً قبل الموعد بأسبوع على الأقل.
- العمل في المجلس بصورة طوعية غير مدفوعة الأجر، ويتحمل المعهد بدل المواصلات.
- يصبح النظام الداخلي المقترن لعمل المجلس ساري المفعول بعد مناقشته وإقراره في الجلسة الأولى.

ب. اللجنة الفنية

تم إقرار وجود لجنة فنية للمعهد موازية لمدير عام المعهد ويختلف أعضاء هذه اللجنة من برنامج آخر، وعليه يقترح المعهد الوطني للتدريب التربوي وجود مجموعة من اللجان يتم اختيار أعضائها من إدارات الوزارة وخبرات خارجية ذات صلة والتي يمكن إنشاؤها وزيادة عدد أفرادها أو تقليصهم حسب متطلبات العمل وتطوره وقد تشمل لجاناً مثل:

● لجنة التدريب

- لجنة معايير الجودة
- لجنة العلاقات العامة مع المؤسسات التربوية المحلية والدولية
- لجنة الأبحاث والدراسات
- لجنة المؤتمرات

■ 2.5 الرؤية حتى عام 2011:

أن يكون المعهد مؤسسة مهنية مرجعية في مجال تنمية الموارد البشرية في القطاع التربوي على مستوى الوطن.

■ 2.6 الرسالة:

إعداد القيادات التربوية القادرة على قيادة التغيير النوعي على مستوى كافة مدخلات العملية التربوية في فلسطين.

■ 2.7 قيم المعهد ومبادئه:

يعمل المعهد على تحقيق منظومة من القيم التي تخدم التوجه العام في تنمية الموارد البشرية، أساسها العمل بروح الفريق الواحد، والإيمان بالتعاون مع كافة الجهات المعنية في القطاع التربوي، سعياً لتحقيق درجة عالية من الأداء الناجح. يؤمن المعهد أن التطوير للقدرات عملية مستمرة وممكنة، تتحقق من خلال العمل الداعوب. ويؤمن أيضاً أن الانفتاح على التجارب الدولية، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجيا الحديثة، ستمكنه من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها. ويقوم المعهد على عدة مباديء أهمها: الشراكة، والمصداقية، والشفافية، والمبادرة، والمساءلة، والشمولية، والتوجه نحو اللامركزية، ومراعاة النوع الاجتماعي، واستشراف المستقبل، ودمج تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في برامج وعمل المعهد.

■ 2.8 استراتيجيات العمل في المعهد

- إعداد قيادات تربوية مؤثرة.
- التواصل مع المؤسسات التربوية محلية ودولية.
- توظيف واسع للتقنيات الحديثة في العملية التربوية إدارياً وفنرياً وتربوياً.
- توظيف طرق تربوية حديثة وفعالة تؤثر على تعلم الطلبة

■ 2.9 منهجية العمل في المعهد

- يتبع المعهد المنهجية الآتية في استراتيجية:
- إعداد وتنفيذ وتقديم البرامج التدريبية.
 - إجراء الدراسات والأبحاث.
 - إعداد وتنفيذ المشاريع الريادية
 - عقد المؤتمرات .

إعداد معايير الجودة.

2.10 الفئة الاستهدافية:

كافة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من إداريين في مستويات ثلاثة؛ الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بمن فيهم المشرفين والمعلمين ضمن برامج خاصة ، بالإضافة إلى طلبة الجامعات وأي فئة تربوية أخرى ضمن برامج تحت رعاية وزارة التربية والتعليم العالي.



الأهداف الاستراتيجية للمعهد

لقد تم تأسيس المعهد الوطني للتدريب التربوي المساهمة في تحقيق استراتيجية وزارة التربية والتعليم العالي في إحداث نهضة تربوية على صعيد إدارة العمل التربوي وتنمية المصادر البشرية. وتشكل استراتيجية وزارة التربية والتعليم العالي جزءاً من الاستراتيجية الوطنية للتنمية، ويقع عليها مسؤولية إعداد الأجيال القادمة لحمل أعباء النهوض الشامل على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

إن التدريب والتأهيل التربوي أصبح خياراً استراتيجياً، في ظل الانفتاح والعلوّة وثورة التقنيات الحديثة التي جعلت من العالم "قرية صغيرة". وي يتطلب التدريب الحديث العمل وفق منهج علمي مدروس، وأهداف استراتيجية واضحة وقابلة للاقياس.

ويمكن التأكيد لمجمل الأهداف الاستراتيجية بهدف واحد هو الإعداد لإنسان الغد. وي يتطلب هذا الإعداد الدراسة والمراجعة والتقييم لكافة مدخلات العملية التربوية والقائمين عليها، وإعداد البرامج التدريبية التي تمكن من بناء قاعدة من المؤمنين بالهدف، والقادرين على تحقيقه.

في الوقت الذي يرى المعهد بأن المهمة كبيرة وتستحق حشد الطاقات لإنجازها، يأتي دوره لقيادة التدريب والتأهيل للقائمين على العمل التربوي في المرحلة الحالية وفي المدى المنظور والبعيد، وي يتطلع إلى المشاركة الواسعة في التدخل لدى الجهات التي تحد التربويين، من أجل تضمين مساقات محددة تخدم العملية برمتها، قبل انضمامهم إلى العمل بناءً على متطلبات إشغال الوظائف والعمل مع المعدين على رفع سقف الشروط التنافسية للمتقدمين لإنجازها.

في ظل هذا التصور، يرى المعهد بأن المشاركة في عمليات التدريب والتأهيل إلزامية، وهي جزء من متطلبات إشغال الوظيفة، وييسري المعهد لاستصدار التعليمات التي تحقق هذا الأمر بالتعاون مع الإدارات الأخرى.

وانبثقت الأهداف الاستراتيجية للمعهد من أهداف الوزارة الاستراتيجية والتحليل البيئي للمعهد بالإضافة إلى الاطلاع على بعض المعاهد المشابهة دولياً، وتمثل الأهداف الآتية دليلاً للمعهد في السنوات الخمس القادمة(2007-2011):

3.1 الإسهام في تطوير أداء العاملين وقدراتهم الإدارية والفنية والتربوية على كافة مستويات وزارة التربية والتعليم العالي.

3.2 الإسهام في إحداث تغيير نوعي في عمليتي التعليم والتعلم.

3.3 الإسهام في تزويد متذوي القرار في الوزارة بالمعلومات التي تساعده على تطوير السياسات التربوية.

3.4 تطوير النظام المؤسسي وموارد المعهد.
وفيمالي توضيح للإجراءات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية:

3.1 تطوير أداء العاملين وقدراتهم الإدارية والفنية والتربوية على كافة مستويات وزارة التربية والتعليم العالي.

الإجراءات التي تتحقق هذا الهدف:

● تحقيق الاتصال مع قاعدة البيانات الشاملة للعاملين في الوزارة، وبناء جزء خاص بتنمية الموارد

البشرية في المعهد، وفق أسس الإدارة الحديثة في تنمية الموارد البشرية.

الحصول على دراسة شاملة للقدرات الواجب توافرها لإشغال الوظائف المختلفة في الوزارة،

وإجراء دراسة للقدرات المتوفرة لدى العاملين Gap analysis study

تصميم برامج تدريبية تتوافق مع المهام الوظيفية والاحتياجات التدريبية.

تصميم برامج التدريب السنوية التي تراعي الشمول للمستويات الإدارية والفنية ومراعاة التوزيع

الجغرافي التي تغطيها هذه البرامج.

تنفيذ دراسات لقياس أثر التدريب على برامج المعهد.

توفير نظام للحوافز والمكافآت كمنح الشهادات.....الخ.

إتاحة الفرصة للعاملين في الوزارة للتدريب داخل وخارج الوطن.

الاستفادة من خبرات الكوادر التي يتم تدريبيها في الخارج.

الإسهام في وضع استراتيجية شاملة للتدريب.

■ 3.2 الإسهام في إحداث تغيير نوعي في عملية التعليم والتعلم.

الإجراءات التي تحقق هذا الهدف:

• تبني مشاريع ريادية

• توظيف واسع للتقنيات الحديثة في العملية التربوية إدارياً وفنرياً وتربوياً من خلال:

1. تحديد مهارات الحاسوب الخاصة بكل فئة وظيفية في الوزارة بالتنسيق مع مبادرة التعليم الإلكتروني.

2. تصميم برامج التدريب الالازمة.

3. استخدام التقنيات الحديثة في التدريب والتأهيل.

إعداد معايير الجودة لتكون أساساً لبناء البرامج التدريبية ومقاييساً للتطوير والتقويم.

التواصل مع المؤسسات والجامعات المحلية والعربية والدولية لتوظيف المستجدات الإيجابية في أعمال وبرامج المعهد.

■ 3.3 الإسهام في تزويد متخذي القرار في الوزارة بالمعلومات التي تساعده على تطوير السياسات التربوية.

الإجراءات التي تتحقق هذا الهدف:

• توفير تغذية راجعة مستمرة حول الأثر المباشر وغير المباشر للتدريب في المعهد.

• إجراء دراسات وأبحاث.

إعداد واستضافة مشاريع وتقويمها تدعم خطط التطوير وتسهم في تطوير السياسات

عقد مؤتمرات، حلقات نقاش تربوية.....

التعاون مع الإدارات ذات الاختصاص لتقديم ومتابعة البرامج التدريبية.

التعاون مع الإدارات في عمل الدراسات التي تساعده على التطوير.

تقديم عروض للمواضيع التي شارك بها وزارة التربية في مؤتمرات وورش عمل إقليمية وعالمية

خارج الوطن.

■ 3.4 تطوير النظام المؤسسي وموارد المعهد

الإجراءات التي تحقق هذا الهدف:

● توافر نظام مالي خاص بالمعهد.

● تطوير بوابة المعهد الإلكترونية.

● بناء نظام محosب للبيانات الخاصة بالمعهد.

● تطوير المصادر المادية بكافة أنواعها.

● بناء وتوسيع المعهد.

● تطوير طاقم المعهد مهنياً بشكل مستمر بجانبيه الإداري والفنى.

● الترويج لبرامج المعهد التدريبية للعاملين في الوزارة وخارجها.

● توسيع نشاطات المعهد لخدمة مؤسسات وطنية أخرى.



التحديات التي تواجه المعهد

4

يتميز المعهد بوصفه إدارة حديثة ذات مهام جديدة حيث كان جزءاً من أعمالها مدرجاً في نطاق عمل إدارات أخرى، وقد ترى بعض الإدارات العامة أن هذا الوجود قد يكون بمثابة التداخل في صلاحياتها ومن هذا المنطلق برزت التحديات الآتية:

■ 4.1 الاستمرارية في العمل:

أنشئ المعهد بغرض تنمية الموارد البشرية، لذا فإن استمرار ونجاح المعهد يعتبر التحدى الأكبر لأن الاستمرارية تتطلب ميزانيات سنوية ثابتة أو مصادر دخل مضمونة، وبما أن الوزارة ذاتها لا تستطيع توفير هذه الميزانية وحدها فإن مشكلة ضمان استمرارية الدعم في ظل الظروف الحالية لدعم خطط المعهد تتعرض لصعوبات كبيرة، وعليه يمكن أن يشوب استمرار العمل في المعهد وفق خطته الاستراتيجية بعض المخاطر.

ويمكنا أن نحدد بعض الإجراءات التي تسهم في حل هذه المشكلة وتضمن الاستمرارية في عمل المعهد:

- وضع نظام مالي مستقل للمعهد وليس المقصود الاستقلالية التامة بل تخويل المعهد صلاحيات مالية على غرار مديريات التربية. وترتبط الاستقلالية بخصوصية أنشطة المعهد ومتطلباتها التي تجعل الرجوع إلى الوزارة بصورة متكررة أمراً يقترب بالبيروقراطية بوصفها معيناً، ومثال ذلك التعاقد مع الخبراء، وتوفير مشتريات الدورات. فبعض الإدارات قد لا تحتاج إلى التعاقد مع خبير مرة واحدة في العام بينما يستوجب عمل المعهد التعاقد المستمر مع الخبراء التي يتم استدراجها.

وببناء عليه فإن التعامل مع المعهد يمكن أن يكون بمرونة، ووفق نظام خاص يراعي الخطوات الإجرائية المترتبة على تنفيذ الأنشطة..

- الوصول بالمعهد إلى درجة معينة من الاستقلالية لضمان تواصله مع الجهات المانحة للحصول على الدعم المالي والخبرات التربوية .

● تخصيص ميزانية محددة من الوزارة للمعهد تدعم خططه أو تغطي جزءاً منها.

- الترويج لمرافق المعهد واستعداده لاستضافة دورات خاصة لضمان تغطية جزء من ميزانيته.
- اطلاق برامج ذات نوعية وجودة عالية تشجع الراغبين من القطاعات الأخرى العامة والخاصة بالالتحاق بهذه البرامج ضمن رسوم معينة تساعد على تغطية جزء من مصروفاته وتجعل إمكانية التحديث والتطوير عملية مستمرة .

■ 4.2 إيجاد التعاون البنائي بين الإدارات في الوزارة:

إن هذا التحدى نشأ نتيجة لتشابه وتدخل بعض المهام الموكلة إلى بعض الأقسام والإدارات في الوزارة، فالمهمة ذاتها قد تكون مدرجة في الوصف الوظيفي لأكثر من إدارة، ويترتب على هذا التداخل تعطيل بعض البرامج التدريبية أو تنفيذ برامج مكررة بأكثر من رؤية أو إيجاد حالة من التنازع الوظيفي في بعض الحالات.

- في ضوء ما سبق، يمكن القول أن الخروج من مأزق التداخل يأتي من خلال:
- أن يكون لكل إدارة عامة مهام واضحة موقعة من الوزير و تعميمها على الإدارات العامة جميعها.
 - دراسة متأنية لمهام الإدارات التي تقترب في مُسماياتها أو مهامها من المعهد، والمجتمع معها من أجل تحديد دور كل طرف بوضوح، ووضع آلية واضحة وشفافة لتعامل المعهد مع الإدارات الأخرى.
 - اشتراك المعهد مع الإدارات الأخرى والتنسيق معها للقيام بالتدريبات حسب متطلبات واحتياجات كل إدارة (على الأقل التدريبات المركزية).
 - أن يطرح المعهد برامجه ودوراته على الإدارات العامة للتعاون والتكميل.
 - دعم المعهد الإدارات الأخرى من خلال دعم مشاريعها سواء من خلال توفير دعم من الدول المانحة أو من ميزانية المعهد، والتوضيح لهذه الإدارات بأن المعهد وجده لخدمة هذه الأطراف في مجال التدريب وتلبية الاحتياجات لتنمية المصادر البشرية.
 - عقد مؤتمرات وورش عمل ولقاءات دورية تجمع الإدارات العامة من أجل توحيد الرؤى وتنسيق الأدوار و دعم التعاون.

■ 4.3 الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الفئات المستهدفة للتدريب وإلقاء تكفلة.

- يشكل موقع المعهد تحدياً حقيقياً، حيث أنه من الصعب الوصول إليه من قبل المدربين والمتدربين والمشاركين في النشاطات الأخرى للمعهد، إضافة إلى أن الذين يستخدمون فندق المعهد فإنهم يكونون بعيدين عن مركز المدينة .لذا يقترح الخروج من هذا المأزق :
- وجود فروع ومراكز تدريب مختلفة موزعة في أرجاء الوطن مثل الجامعات والمؤسسات الوطنية.
 - تطوير مراكز التدريب التابعة للوزارة.
 - تسيير سيارات الوزارة بشكل منتظم من وإلى المعهد.
 - توفير مواصلات داخلية بعد الدوام الرسمي.
 - اعتماد برامجه على التعليم عن بعد.

■ 4.4 الاستمرار في تطوير أداء العاملين ضمن أسس ورؤى واضحة ونظام متكامل وإلقاء وقت وجهد وبما يحقق تعليم نوعي يؤثر إيجاباً على مليون متعلم سنوياً

ويمكن أن يتم ذلك بكثير من الطرق منها:
الإسهام في وضع استراتيجية تدريب تضم كافة العاملين في الوزارة وينطلق عنها استراتيجية تدريب للمعلمين وتتضمن أموراً عدة منها:

- معايير الجودة.
- أسس وسياسات مرتبطة بالتدريب (التدريب على أسس فئات العاملين، الوصف الوظيفي,...).
- سياسات مرتبطة بالمحفزات على التدريب (كالترقية ،....)
- وجود ميزانية مخصصة للتدريب.

وهذا يتطلب أيضاً تعاوناً مستمراً في الوزارة مع كافة المؤسسات والجامعات والجهات ذات العلاقة .

4.5 الشؤون المالية والاستثمارية في التمويل للمعهد

يعتمد المعهد في تمويل أنشطته على:

1) الدول والمؤسسات الداعمة لمجموعة من المشاريع مثل : المشروع الفنلندي، مشاريع اليونيسيف،

.....
2) الدخل الناتج عن الأنشطة التي يستضيفها المعهد و التي يتم رصد عوائدها في الحسابات البنكية
للمعهد.

يلتزم المعهد بالأنظمة المالية التي تحكم العمل. و فيما يتعلق بالميزانية السنوية للمعهد فسيتم تضمينها الإيرادات المتوقعة والمصروفات والنفقات الجارية، وسيتم إعداد كشف خاص بالتكليف المرتبة على الأنشطة كافة (تدريب، دراسات،...). و يتم الصرف بموجب الأنظمة والقوانين المالية المتبعة في الوزارة المصروفات تشمل:

بدل نفقات جارية(هاتف،مياه،سيارة،تدفئة,...)، بدل قرطاسية، بدل ضيافة ووجبات، بدل تدريب وإعداد مواد تدريبية، بدل أجهزة ومعدات ويتم إعداد تسوية مالية بنكية شهيرية ترصد الوفر في المبالغ، وتحصيل المبالغ المرتبة بدل استخدام المراافق يكون من خلال مطالبات مالية رسمية وبموجب سندات قبض. ومن هنا كان لا بد من استمرار عملية مراجعة النظام المالي وتحديثه وفقاً للمستجدات.



5 تعزيز قدرة المعهد لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية:

5.1 مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي للمعهد

بموجب الهيكل التنظيمي العام للوزارة فإن المعهد الوطني للتدريب التربوي يتبع إدارياً لوكيل وزارة التربية والتعليم العالي، حيث يتمتع باستقلالية إدارية وفنية ويتوازى في الهيكل التنظيمي للوزارة مع الإدارات العامة. وتتألف هيكلاً المعهد من وحدات إدارية تتقطع بمسماياتها مع المهام التي يسعى إلى تحقيقها، كما أن الهيكلية راعت امتداد أنشطة المعهد لتشمل القطاع التربوي في شطري الوطن، ومن الممكن مراجعة تطوير الهيكل التنظيمي لمواكبة المستجدات.

5.2 تطوير العاملين في المعهد

يسعى المعهد الوطني للتدريب التربوي ضمن برامجه إلى تطوير وتأهيل وتدريب كوادره البشرية في مجال عملهم وفي المهارات العامة وقد أخذ المعهد المنحى الآتي لعملية التطوير هذه:

- معرفة احتياجات العاملين في المعهد بناءً على الوصف الوظيفي ومتطلبات العمل .
- إعداد تقرير خاص بالاحتياجات التدريبية لكل موظف.

يسعى المعهد الوطني للتدريب التربوي إلى وضع خطة لتدريب العاملين وفق الاحتياجات التدريبية المونثة والتي قام بتوثيقها الخبير الفنلندي المتواجد في المعهد، ويتضمن التدريب:

1. دورات تدريبية عامة لطاقم المعهد تتعلق بتطوير المهارات العامة لموظفيه للقيام بالمهام والمتطلبات الازمة للوظيفة.

2. دورات تدريبية خاصة تتعلق بتطوير موظفيه بتلبية احتياجاتهم التدريبية الخاصة حسب متطلبات الوظيفة والتطور المهني فيها. لذا وضع المعهد خطة للتدريب في المجالات الخاصة لسد الثغرات وأداء العمل بصورة مثالية .

5.3 تطوير منهجية العمل في المعهد

يسعى المعهد لمواكبة معايير الجودة العالمية بما فيها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European foundation for quality management)

5.3.1 تطوير سياسات العمل

إن اعتماد خطة استراتيجية خمسية للمعهد للسنوات 2007-2011، يتطلب مراجعة شاملة لإجراءات العمل في المعهد، حيث يسعى لتطوير آليات العمل بما يمكن من التنفيذ للخطط السنوية التي تراكم الإنجاز للأهداف الاستراتيجية. يرى المعهد بأن التوجه للعمل المنهجي يشكل الضمانة لتحقيق الأهداف، والوصول إلى درجة عالية من رضا المستفيدين من خدماته، ويطلب ذلك كثيراً من الأمور منها:

- إعداد خطط وأدلة وتقارير سنوية.
- تطوير سياسات العمل في المعهد وفق أسس تقييمية واضحة.

- وضع معايير وأسس لضبط الجودة.

5.3.2 تطوير التدريب بكافة مراحله

5.3.2.1 التخطيط للبرامج التدريبية

بما أن التدريب يرمي إلى أهداف معينة فهو يؤثر في الطريقة التي يتبعها المعهد في التخطيط للبرامج التدريبية التي يطرحها ويعتمد التخطيط للبرامج التدريبية على:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعرف بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يراد تمكين المتدرب منها وإكسابه إياها بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتعديل أو تطوير سلوك ما، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على ذلك:

- المهام الوظيفية وواجباتها ومسؤولياتها والمتطلبات الأساسية لشغالها.

- تقارير الأداء المحررة من قبل المسؤول المباشر وآراء المديرين.

المستجدات والتطورات التي طرأت على الوظيفة والتي تعد مؤشرًا للاحتياجات التدريبية لمواكبة هذا التطور.

- معايير الجودة التي تتبعها الوزارة بأجسامها المختلفة.

أهداف المؤسسة التي تكون مؤشرًا عاماً على الاحتياجات التدريبية الضرورية للعاملين لتحقيق هذه الأهداف.

- رأي العاملين أنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

الدراسات التي تطبق على العاملين لغرض تقدير احتياجاتهم وذلك من خلال:

1. الاجتماعات.

2. المقابلات.

3. الاستمرارات.

4. الملاحظة

5. رغبة المشارك وحاجاته.

6. مواضيع خاصة تطلبها الإدارات العامة.

2. تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أهداف وهذا يساعد في اختبار محتوى التدريب وأساليبه وأدواته المناسبة.

5.3.2.2 التنفيذ لبرامج التدريب.

ينطلق المعهد في رؤيته للتدريب من سياسة الوزارة القائمة على إعداد الموظف مهنياً وعملياً ورفع قدراته قبل إشغاله الوظيفة ليكون متطلباً للتعيين أو الترقية لتولي مهام معينة يتم التركيز فيها على الجانبين النظري والتطبيقي، ولا يقتصر هذا على التدريب قبل الخدمة بل سيستمر حين مباشرته العمل في الوظيفة الجديدة وأنشئها وذلك لتمكينه وإكسابه الكفايات والمهارات المطلوبة لتأدية المهام التي تدرج في إطار وصفه الوظيفي من جهة، وتمكينه من مواكبة مستجدات الفكر التربوي من جهة أخرى.

وترجمة لما سبق فإن طبيعة البرامج التدريبية في المعهد تتمثل في:

- 1 براماج ثابتة وهي البرامج التي تتكرر باستمرار وتتمثل في المحاور الآتية:

- محور التهيئة: وهذا المحور يختص بالتدريب قبل حصول الموظف على الترقية الجديدة

بل سيكون اجتيازه للدورة شرطاً أساسياً لقبول ترشيحه وتعيينه للمهنة الجديدة، وسيتم ذلك وفق الضوابط والمعايير التي تقرها وزارة التربية والتعليم، مثل برنامج تهيئة الموظف الجديد.

محور التمكين: وهذا المحور يختص بتمكين الحاصلين على وظيفة جديدة في مجال عملهم وفقاً لمطلبات المهام الوظيفية وإكسابهم مهارات إدارية وفنية وممارسات عملية لا سيما وأنهم على رأس الوظيفة الجديدة مثل برنامج توجيه الموظف الجديد.

محور التطوير المستمر: يأتي هذا المحور بعد خوض الموظف التجربة ومروره في المراحل السابقة من تهيئة وتمكين، أو للموظفين الذين لهم خبرة لا تقل عن ثلاثة سنوات في مجال عملهم، وإيماناً منا بأن الإنسان بحاجة إلى التطوير وإلى مواكبة المستجدات والفكر التربوي والإداري الحديث فقد تم التخطيط في هذا المحور لتنمية القدرات والمهارات وصولاً بالموظفي إلى مرحلة الإبداع والإنتاج الفعلي والبحث عن التطوير الذاتي مثل برامج القيادة الإدارية (إدارات عليا، ومتقدمة، وتنفيذية، وتنفيذية).

2- مشاريع ريادية: سيقوم المعهد بتبني مشاريع ريادية بهدف إعطاء تغذية راجعة لتطوير سياسات تعتمد في بنيتها على مواكبة المستجدات التربوية و النظرة المستقبلية للتعليم في فلسطين.

3- برامج طارئة: وهي البرامج التي تبني على أساس احتياجات ومتطلبات الإدارات في ذلك العام).

5.3.2.3 إنتاج المواد التدريبية

المحتوى التدريبي هو الحقائق والمفاهيم والسرد الموضوعي أحياناً والتي تساعده على اكتساب المهارات والاتجاهات إذ يسهم المحتوى الجيد على انتقال أثر التدريب والذي يعد امتداداً للقدرة على القيام بعملية التطبيق الفعلي للمواد التي اكتسبها أثناء التدريب، ويعتمد المعهد في تدريسه على نمطين للمواد التدريبية؛ الأول يقوم على أساس إعداد هذه المواد في المعهد للبرامج طويلة الأمد، والثاني يقوم على أساس الاعتماد على مواد من الجامعات والمؤسسات أو الخبراء في البرامج المتغيرة.

عند تصميم البرنامج واختيار المحتوى التدريبي يجب مراعاة ما يأتي:

- وضوح الأهداف وقابليتها للتحقيق.
- مناسبتها للفئة المستهدفة.
- مناسبتها للبيئة الاجتماعية والثقافية.
- مراعاة التوازن بين المدخلات المبنية على المعرف، وتلك المبنية على المهارات، وكذلك المبنية على الاتجاهات.
- حداثة المادة وتوثيقها ومراعاتها للدقة.
- اشتمالها على عدد كافٍ وملائم من الأمثلة والأنشطة والتدريبات والرسوم والأشكال التوضيحية والشفافية وأقراص الحاسوب و....
- مراعاة التنظيم المنطقي للمحتوى والتسلسل والبساطة في عرضه
- ملاءمة المحتوى للنوعية الدراسية الدراسية لتنفيذه
- تصميمها وإخراجها فنياً بشكل ملائم وجذاب
- مراحل إعداد المواد التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة وتحويلها إلى أهداف إجرائية سيتم إعداد المواد التدريبية وفق الآتي:

- تحديد المحاور الرئيسية للمادة التدريبية بالتشاور مع الخبراء
- بناء المادة التدريبية بشكل أولي من فعاليات ونشرات
- عرض المادة التدريبية على خبراء لحكمها وتدقيقها
- إنتاج المادة التدريبية بصورة النهاية

5.3.2.4 اختيار المدربين

إن نجاح أو فشل البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه يعتمد كثيراً على اختيار المدربين بعناية، ومن الأسس التي يجب اختيارهم عليها:

- المؤهل العلمي والشخص
- الخبرة السابقة في التدريب وفي المهارات التدريبية
- مجالات التركيز
- المقدرة على طرح الأفكار الإبداعية والتحليل

ويتجه المعهد إلى أسلوب تفعيل الكفايات المتوافرة في الجامعات والمؤسسات الوطنية وخبراء دوليين إذا لزم الأمر.

5.3.2.5 اختيار المتدربين

عند اختيار المشاركين للدورة يراعى عدة أمور من أهمها:

- المستوى الوظيفي
- الخلفية العلمية والعملية
- المؤسسات التي ينتمون إليها
- الأعداد
- الرغبة والحاجة

5.3.2.6 آليات التدريب

يسعى المعهد الوطني للتدريب التربوي إلى تقديم برامجه التدريبية بشكل فعال و يتميز بتوظيف أساليب وسائل تدريبية على درجة عالية من الكفاءة.

الأساليب التدريبية المستخدمة

تتم عملية اختيار الأسلوب وفقاً لعدة معايير أهمها:

- الملائمة: ملاءمة الأسلوب مع موضوعات (المحتوى) التدريب وحاجات المتدربين.
- احتياجات المتدربين: تبني البرامج التدريبية وأساليبها بناءً على احتياجات المتدربين ومشكلاتهم الميدانية.
- حجم وطبيعة المشاركين: أحياناً يحدد عدد المتدربين الأسلوب المتبوع في التدريب.
- أماكن تواجد المتدربين: قد يكون من الصعب جمع الكثير من المتدربين في مكان واحد وفي هذه الحالة

- يمكن استخدام أسلوب التدريب اللوائي والتدريب عن بعد أو المراسلة وتوزيع النشرات الإثرائية.
- مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية.

ومن الأساليب المستخدمة في التدريب:

- 1) اللقاءات المباشرة على فترات تتمثل في الورشات التدريبية القصيرة و التي يتخللها :

- مجموعات عمل / تعلم تعاوني
- دراسة حالة
- أنشطة وتمارين عملية تطبيقية
- الاختبارات
- المحاضرات

- 2) تدريب ميداني عن بعد بين فترات التدريب المباشر مع استمرارية التواصل الإلكتروني
ولا جتياز المشارك الدورة التدريبية عليه تقديم:

- امتحانات
- أبحاث إجرائية
- تقارير

الوسائل التدريبية المستخدمة

- الحاسوب
- جهاز العرض Over head projector
- جهاز العرض الإلكتروني LCD
- السبورة
- اللوح الفلاپ
- كتب وبرامج متخصصة

5.3.2.7 اختيار موقع تنفيذ التدريب.

- المعهد الوطني للتدريب التربوي في كل من رام الله وغزة.
- الجامعات الفلسطينية
- مديريات التربية والتعليم ومدارسها.
- فروع المعهد في المديريات في حال وجودها.

5.3.2.8 تقويم التدريب.

إن تقويم البرامج التدريبية من العناصر الرئيسية المهمة في أي برنامج تربوي ويهدف المعهد الوطني من تقويم البرامج التدريبية لديه إلى:

1. التأكد من أن تنفيذ البرامج التدريبية يتم وفقاً للأهداف الموضعة.
2. التأكد من أن تنفيذ البرامج التدريبية يحقق الأهداف المرجوة.
3. التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج المطروحة لتعزيز نقاط القوة لديه والتغلب على نقاط الضعف.

4. التعرف على المشاكل التي يمكن أن تظهر خلال عملية التدريب لمعالجتها أو تلافيها مستقبلا.
 5. معرفة مستوى الرضا لدى المتدربين عن البرنامج التدريبي.
- يقوم المعهد الوطني للتدريب بمتابعة وتقدير البرامج التدريبية لمعرفة مدى تحقيق أهدافها المنشودة و يقوم التدريب على عدة مراحل هي:

أولاً: مرحلة ما قبل التدريب، ويتم ذلك من خلال:

أ. تقويم عملية تصميم البرنامج التدريبي

ويتم هذا النوع من التقويم بناء على معايير تناسب احتياجات المتدربين وفقاً للوصف الوظيفي ومهماتهم الرئيسية ومن هذه المعايير التي سيتم تقويم البرنامج التدريبي بناء عليها:

1. أهداف البرنامج التدريبي: التي يتم تقويمها بناء على عدة معايير: كوضوحها، وواقعيتها، وانسجامها مع بعضها البعض، وقابليتها للقياس، وشمولها، وانسجامها مع الأهداف العامة للتدريب.
2. مفردات البرنامج التدريبي أي الموضوعات التي يتعين على المتدرب معرفتها أو ينبغي معرفتها.
3. المواد والأنشطة التدريبية في البرنامج التدريبي يتم تقويمها بناء على مناسبتها لأهداف البرامج التدريبية، ووضوحها، وتنوعها، وقابلية نقلها من العرض إلى الممارسة والتطبيق.
4. الأساليب التدريبية: يتم تقويم هذه الأساليب بناء على ملاءمتها لموضوع التدريب، والهدف من التدريب، ومهارات المدرب، والمدة الزمنية المتوفرة للتدريب، ومؤهلات المتدربين وخبراتهم وخصائصهم ومقدار الشراكة المطلوبة.
5. العناصر الزمانية والمكانية والمادية: ويتم تقويم هذه العناصر بناء على مستوى الأداء المستهدف، كلفة البرنامج التدريبي والوقت المتاح وطبيعة وظائف وأعمال المشاركين وعطلهم وإجازاتهم ومدى الراحة في قاعات التدريب من حيث الإضاءة والمقاعد والتهوية والمعدات اللازمة ومدى توفير الوسائل التعليمية والأجهزة في قاعات التدريب وسعتها.
6. اختيار المدربين: يتم تقويم اختيار المدربين بناء على مجموعة من المعايير فيها درجة إتقانهم للكفايات التعليمية والتدريبية، القدرة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة التدريبية والقدرة على تسهيل المعرفة لدى المتدربين.

ب. تقويم مستوى المتدربين المعرفي حول موضوع التدريب واتجاهاتهم نحوه

يتم معرفة مستوى المتدربين واتجاهاتهم حول موضوع التدريب من خلال اختبارات قبلية أو استئنارات أو مقاييس اتجاهات.

ثانياً: مرحلة أضواء التدريب

يكون التقويم في هذه المرحلة بهدف التأكيد من أن البرنامج يسير بحسب الخطة المرسومة من أجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها والكشف عن نقاط الضعف لتلافيها في المستقبل وتم هذه العملية ضمن محورين:

المحور الأول: تقويم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي

حيث يتم تقويم منهج وأسلوب التدريب، تقويم الوسائل المستخدمة في التدريب وتقويم الوقت المخصص

للتدريب والأمور الإدارية المتعلقة بالتدريب وأساليب التقويم.

المحور الثاني: تقويم أداء المدرب والمتدرب

حيث يتم تقويم أداء المدرب من قبل منسقي الدورة التدريبية أو المتدربين أنفسهم خلال تنفيذ البرنامج التدريبي ويتم تقويم المتدربين بناء على عدة معايير أما المتدرب فيتم تقويم أدائه أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام أدوات تقويم مختلفة كالاختبارات أو الاستبيانات أو من خلال الملاحظة لقياس درجة تجاوب المتدربين مع المهارات والمعارف التي يقدمها البرنامج وتفاعلهم مع عملية التدريب والنشاطات المختلفة المتضمنة فيه لتحديد الآثار التدريبية المستمرة الموجودة في أدائهم.

ثالثاً: ما بعد التدريب

تتميز هذه المرحلة بأنها هامة وترتكز على نوعين من التقويم:

1. تقويم المتدربين للبرنامج التدريبي بعد انتهائه : حيث تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أيام التدريب حيث يتم استقصاء آراء المتدربين حول عناصر البرنامج التدريبي من أهداف البرنامج التدريبي، مواضيع التدريب، الوسائل والطرق المستخدمة، وقت ومدة البرنامج، قاعات التدريب وقدرات المدرب وغيرها من عناصر البرنامج وأي مقتراحات حوله. ويفيد هذا النوع من التقويم في :

- معرفة مدى استفادة المتدربين من التدريب ومدى موافقته للخطة.
- معرفة إمكانية وقدرات المعهد.

تفيد إدارة المعهد في قياس وتقدير قيمة الجهد المبذولة ومعرفة نقاط القوة لتطويرها وعوامل الضعف لتقديمها في برامجه المستقبلية.

2. تقويم أثر التدريب

يعتبر هذا الجزء من التقويم «التقويم ما بعد التدريب» الهدف النهائي لعملية التقويم، ويأتي أهمية تقويم أثر التدريب من منطلق أساسى وهو أن هدف التدريب في النهاية هو رفع كفاءة أداء الموظف وبالتالي تطوير مخرجات المؤسسة التي ينتمي إليها. سيقوم المعهد بهذا النوع من التقويم بالتعاون مع الإدارات الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسات التي ينتمي إليها المتدربون، وقد توكل المهمة إلى مقيمين خارجيين من الجامعات والخبراء المحليين أو الخارجيين.

5.3.3 تطوير الدراسات

تأخذ الدراسات التي سيقوم بها المعهد الوطني للتدريب التربوي أكثر من نمط والتي تتمحور في نوعين هما:

1. دراسات أساسية (نظيرية)

هدفها جمع معلومات وحقائق حول القضايا التربوية وتدرج دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية في المعهد تحت هذا النوع من الدراسات.

2. دراسات تطبيقية (عملية)

هي دراسات مبنية على دراسات نظرية أو تطبيقية أخرى هدفها:

- التطوير الذاتي للمعهد بالاستفادة من المعلومات المتوافرة لديه وعمل بحوث إجرائية.

- تقويم بعض المشاريع بهدف التطوير التربوي.
 - تقويم البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد من أجل تطوير فعالية التدريب.
 - وبالنالي فإن المنهجية التي يستخدمها المعهد في إعداد الدراسات:
- المنهج الوصفي:** يوصف الواقع التربوي للقضية موضوع الدراسة التربوية.
- المنهج التجريبي:** لمعرفة أثر بعض المتغيرات التربوية بشكل عام أو المشاريع بشكل خاص على الواقع التربوي سواء على مستوى المدارس أو المديريات أو الوزارات.

5.3.3.1 آليات تنفيذ الدراسات

يتم تنفيذ الدراسات حسب نوع ومنهجية الدراسة حسب الآلية الآتية:

1. دراسات تحديد الاحتياجات:
انظر صفحة 24 «التخطيط للبرامج التدريبية»
2. الدراسات التطبيقية والأبحاث الإجرائية والتقويمية:
يتبع في هذا النوع من الدراسات عدة آليات جميعها تتمحور في :
 - التنسيق مع الإدارات في الوزارة ذات العلاقة بالجهات المستهدفة من الدراسة والاتفاق على خطوات تنفيذ الدراسة.
 - التعاقد مع مؤسسات أو أفراد لمساهمة في عمل الدراسة وذلك حسب الأصول المتبعة في الوزارة.
 - بناء الأدوات المطلبة للدراسات بالتعاون مع ذوي العلاقة.
 - تطبيق الدراسات.
 - استخراج النتائج.
 - كتابة التقرير.
 - أية متطلبات أخرى.

5.3.3.2 آليات نشر الدراسات

سيتم نشر الدراسات التي يقوم بها المعهد وحده أو بالتعاون مع الإدارات والوزارات الأخرى من خلال:

1. ورش عمل لعرض نتائج الدراسات.
2. نشر الدراسات في مجلة دورية يسعى لإنتاجها وإخراجها من قبل المعهد بشكل سنوي أو نصف سنوي بحيث تنشر فيه دراسات المعهد وإمكانية نشر دراسات تربوية تقوم بها أي جهات أخرى بعد تحكيمها.
3. نشر الدراسات في مجلات أو دوريات أخرى.
4. نشر الدراسات على الصفحة الإلكترونية للمعهد.

5.3.3.3 آليات مقترنة لاستقطاب الأبحاث والدراسات

يركز المعهد الوطني للتدريب التربوي في تصميمه لبرامجه التدريبية على المستجدات التربوية التي تخرج بها الدراسات والأبحاث التربوية المحلية والعالمية. ومن أجل تحقيق ذلك فان المعهد سيقوم خلال

الفترة القادمة بالآليات الآتية:

1. الاشتراك بدورية تربوية أو اثنتين على الأقل تتناول قضايا متعلقة بالتدريب التربوي للوقوف على آخر المستجدات العالمية في مجال التدريب التربوي وأهم موضوعاته.
2. عقد مؤتمرات سنوية أو نصف سنوية تعرض فيها أفضل رسائل الماجستير والدكتوراة التي أجريت حديثاً وتناولت قضايا تربية فلسطينية على التربويين ومتخذى القرار للاستفادة من هذه الدراسات.
3. مؤتمر تربوي يعقد سنوياً في المعهد تقدم فيه أوراق بحثية حول أحد القضايا التربوية.

■ 5.4 تطوير أنظمة المعلومات والحواسيب

أصبحت المعلومات من أهم الموارد التي تعتمد عليها الحياة المعاصرة في مجالاتها كافة، وتتميز المعلومات التربوية بأنها تتصل ببناء الإنسان الذي تستهدفه خطط التنمية الشاملة في جميع الدول على اختلاف درجة تقدمها ونمواها. لذا فإن توفير هذه المعلومات يعد ضمانة أساسية لفعالية السياسات والاستراتيجيات والخطط التعليمية والتربوية. كما تعتبر المعلومات من أهم متطلبات متابعة تدريب وتأهيل الموظفين والعاملين في القطاع التعليمي وكذلك البحث العلمي واتخاذ القرارات ورسم الخطط وتنفيذها في مختلف مجالات الحياة.

5.4.1 مجالات استثمار المعلومات التربوية

هناك أربعة مجالات تستخدم فيها المعلومات التربوية بكفاءة وفعالية عاليتين هي:-

- 1 صنع السياسات التعليمية.
- 2 وضع الخطط قصيرة ومتعددة الأجل وطويلة المدى، منها الخطة الخمسية التطويرية والخطط الإجرائية.
- 3 صنع القرارات التربوية ومجال الإدارة التربوية والممارسة التعليمية.
- 4 البحث التربوي.

لذا فإنه من الضرورة بمكان الاهتمام بتطوير نظام المعلومات الموجود حالياً في المعهد الوطني وذلك برصد ميزانية سنوية لتطوير وصيانة البنية التحتية لموجودات هذا النظام مع تصور دائم للاعتماد المالي لأي من المشاريع المستقبلية.

5.4.2 ركائز ومؤشرات منظومة المعلومات التربوية

لا بد من وضع الركائز التي تعتبر مؤشرات على تطور نظام المعلومات، وهذه الركائز - التي تعتبر من الآفاق المستقبلية للعمل في أنظمة المعلومات والحواسيب - هي:

- التطوير النوعي والكمي للحواسيب في المعهد بحيث يواكب التطورات الجديدة في البرمجيات ونظم التشغيل.
- التحديث الدائم للتطبيقات الحاسوبية والبرمجيات ونظم التشغيل.
- القدرة على الوصول إلى الإنترنت لجميع طاقم المعهد للاستفادة منه في التراسل والأبحاث والدراسات والتطوير.
- بناء قاعدة بيانات شاملة عن الدورات والمدربيين والخبراء، وغير ذلك من الاحتياجات.

- التحديث الدائم لصفحة الإنترن特 الخاصة بالمعهد بما فيها الجوانب الفنية.
- تطوير مواد تدريبية وبرنامج تدريسي حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT في التعليم حيث سيتم تدريب مدربي مركزيين حول هذا الموضوع. كما سيتم تطوير مادة تدريب المديرين الجدد لتشمل موضوع ICT في التعليم والإدارة.
- مسح الأمية الحاسوبية لدى موظفي الوزارة والمعهد.
- تطوير موظفي الوزارة في مجالات استخدام وصيانة الحاسوب كلاً حسب مهامه الوظيفية.

5.4.3 قاعدة البيانات الأساسية الشاملة

يعد بناء نظام معلومات أساسية الضمانة الأساسية لتطوير التدريب والقدرات الفردية للأفراد في المعهد، فكان لا بد من وضع أساس متينة موثوقة يعتمد عليها في العقود القادمة لنظام المعلومات المتكامل خاص بالاحتياجات الإدارية في المعهد. لذا نرى من الضرورة التعاقد مع شركة استشارية تقوم بتحليل الواقع الموجود، وتصمم النظام بناء عليه.

تهدف قاعدة البيانات المراد تطويرها إلى:

- توحيد طرق جمع البيانات وتدقيقها وحوسبتها وتصنيفها وتبويبيها وفق أساس علمية ثابتة.
- تسهيل تناول البيانات من قبل متخصزي القرار التربوي بالإضافة إلى الإحصائيين التربويين والباحثين والمهتمين بالتعليم والتطوير والتأهيل التربوي.
- ترجمة الواقع التربوي في مؤسسات التعليم بمختلف فروعه رقمياً وتمكين المخططين وواضعى السياسات التربوية في وضع الخطط والنهوض بالعملية التعليمية كماً ونوعاً واستشراف آفاق المستقبل عبر تطوير مؤشرات إحصائية شاملة لهذا القطاع.
- توفير البيانات الإحصائية وفق حاجات الدوائر والأقسام بمختلف تخصصاتها وحوسبتها ضمن برامج خاصة واستخدام ترميز موحد وتسهيل تناولها من قبل مستخدميها.
- استخراج التقارير ذات الطابع الكمي والتوعي من خلال ربط المتغيرات العديدة التي تضمنها قواعد البيانات المختلفة وإصدار الكتب الإحصائية والنشرات والتقارير الدورية.

5.4.4 البوابة الإلكترونية:

أصبحت شبكة الانترنت موضع اهتمام الجميع وذلك بسبب القدر الهائل من المعلومات التي توفرها هذه الشبكة وسهولة الوصول إليها من مختلف أنحاء العالم ونقل الرسائل بما تحييه من صور وأفلام وملفات مرفقة بكمية قليلة، أصبحت هذه التكنولوجيا موضع اهتمام الجميع. لذا فقد أولت وزارة التربية والتعليم في فلسطين أهمية لهذا الجانب فكانت المشاريع الريادية التي تطلق صفحات الويب التي تعبر عن طموحات الشعب الفلسطيني وتطلعاته المستقبلية فكان هناك صفحة الوزارة الرئيسية وصفحة زاجل التربوية وببوابة المعهد الوطني بصورتها الأولى والتي تشمل المحاور الآتية:

(أ) الجانب الإعلامي في البوابة

1. نبذة عننشأة المعهد وأنشطته المختلفة
2. هيكلية المعهد الوطني للتدريب التربوي بما فيها الوصف الوظيفي للموظفين والأقسام المختلفة
3. خطط المعهد وبرامجه ونشاطاته
4. صوراً تضم أبرز الأحداث والأنشطة التي تحدث في المعهد

5. عرض محاور المواد التدريبية التي ينتجها المعهد.
6. وجود المحاور الرئيسية لعمل المعهد ونشاطاته باللغتين العربية والإنجليزية.
7. المواد التدريبية المنتجة في المعهد الوطني
8. عرض برنامج فعاليات المعهد على الويب.
9. أي مواد مناسبة من الإدارات الأخرى.

(ب) الجانب الفني للبوابة

هذا ولا بد من تحديث بوابة المعهد بناء على المستجدات التقنية والإدارية لتشمل:

1. التواصل مع المتدربين ، الخبراء، المدارس،.... من خلال البوابة الإلكترونية ك منتدى حوار لتفعيل التعلم عن بعد وبالتالي مع الوزارة وبما يحقق خدمة المبادرة الإلكترونية.
2. بريد يتم به الاتصال مع المتدربين حول القضايا التربوية المهمة
3. آلية مقتراحات تضفي جوائب فنية على صفحة المعهد

(ج) مقتراحات لتطوير وزيادة فاعلية البوابة

1. زيادة سرعة خط الانترنت لتطوير سرعة أداء هذه الشبكة لتسهيل الوصول إلى المعلومات وكذلك زيادة قدرة موقع المعهد الإلكتروني على استيعاب عدد الداخلين على الموقع من الخارج دون مشاكل فنية.
2. تطوير نظام الحماية لشبكة الحاسوب وذلك بتوفير شراء خادم بمواصفات عالية وكذلك معدات الحماية (الجدار الناري Fire Wall).

5.5 تجهيز وتطوير المرافق وال موجودات

أنشئ مقر المعهد في مدينة البيرة في العام 2004، وذلك بمساعدة من الحكومة الترويجية، وتبلغ المساحة الكلية للمبني والمرافق التابعة له 3000 مترًا مربعًا. ويحيط بالمبنى مساحات للاستخدام كمواقف للسيارات تبلغ مساحتها 400 مترًا مربعًا.

لقد كان إنشاء مقر المعهد نقلة نوعية في مسيرة الوزارة، إذ تم توفير البنية التحتية المجهزة التي هيأت لبدء العمل ضمن بيئة جذابة للتدريب والتأهيل، وخاصة أن المبني قد تم تصميمه للاستجابة لمتطلبات المعهد. ويسعى المعهد للبقاء على جاهزية عالية للمبني بمرافقه المختلفة، والعمل على الصيانة والتحديث حيثما يتطلب الأمر. كذلك التحديث للتجهيزات التي تخدم أعمال المعهد.

يضم المبني المرافق الرئيسية التالية:

5.5.1 مكاتب الإدارة والموظفين.

تشكل المكاتب المخصصة لإدارة المعهد والموظفين جزءاً من المبني، حيث تم تخصيص «8» غرف، ويمكن القول أن هذه المكاتب مناسبة ومجهزة بما يمكن الطاقم من القيام بأعماله بشكل مناسب، ومن الضروري توفير غرف أخرى لاستيعاب الزيادة الطبيعية للموظفين حسب هيكلية المعهد المقررة.

5.5.2 مكاتب المدربين والمحاضرين

يشتمل المبنى على غرفة واحدة تم تخصيصها للمدربين الذين يتعاقد المعهد لتنفيذ أعمال التدريب والتأهيل، وقد تم تجهيز هذا المكتب بالتجهيزات الالازمة من أجهزة حاسوب وغيرها من الأجهزة المكتبية.

5.5.3 قاعات التدريب

يضم المبنى أربع قاعات مخصصة للتدريب، وقد تم تجهيزها بالأثاث المناسب والتجهيزات التي تخدم عملية التدريب.

تتعلق إلى ربط هذه القاعات بالشبكة العالمية "الانترنت"، وأن تكون تجهيزاتها متكاملة بما يشمل مختلف وسائل التدريب المساعدة، وأن نتمكن من التحديث للتجهيزات حيثما تستدعي الضرورة ذلك وضمن الإجراءات المتبعة في الوزارة. ونسعى إلى ربط قاعة الاجتماعات الأخرى بنظام خدمة اللقاءات المرئية.

5.5.4 مختبر الحاسوب

لقد تم تجهيز مختبر كامل للتدريب على مهارات الحاسوب المختلفة، ويحتوي المختبر على اثنين وعشرين جهازاً. وقد تم ربطه بالشبكة العالمية «الانترنت»، والوسائل الالازمة للتدريب.

قد يكون مختبر الحاسوب من المرافق التي تستدعي التحديث كل أربع سنوات أو أقل من ذلك، استناداً إلى التقادم في الأجهزة وقدرتها على المواجهة مع البرمجيات الجديدة، أو بسبب حجم الاستخدام.

تتعلق إلى تزويد المختبر بنظام صوت يتيح للمدرب إيصال المعلومة بشكل واضح وأن يتم تزويد المتدربين بميكروفونات موزعة في القاعة وذلك لكي يتم عملية الاتصال بين المدرب والمتدربين وذلك لمساحة المختبر الواسعة. هذا في مقر المعهد الرئيس في رام الله، وتنطع خلال الفترة القادمة إلى تجهيز مختبر حديث على نفس المستوى في فرع المعهد في غزة. كما تتعلق إلى الحصول على ترخيص للمختبر من اليونسكو حتى يستطيع منح شهادات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب.

5.5.5 قاعة المؤتمرات.

قاعة المؤتمرات في المعهد الوطني هي قاعة تتمتع بسميات عده ومواصفات عالية الجودة من حيث المساحة والموقع الجغرافي التي تكسبها أهمية عالية بحيث تستضيف اللقاءات والدورات الضخمة والندوات والمؤتمرات وحيث إن هذه القاعة فريدة من حيث التجهيزات الموجودة فيها حاليا إلا إننا نطمح إلى تطويرها وإضافة اللمسات الفنية الأخرى التي ستضفي أهمية أكبر عليها، حيث إن القاعة تتسع إلى 250 شخصاً وتحتوي على منصة مزودة بشاشات عرض صغيرة وميكروفونات مثبتة، كذلك تحتوي القاعة على نظام اللقاءات المرئية (Video conference) حيث إن هذا النظام مزود بكامرتين لتصوير جميع أجزاء القاعة ومزود بنظام الاتصال المرئي على أكثر من موقع في نفس الوقت بحيث نستطيع الاتصال على أربعة مواقع في نفس اللحظة ونتواصل معهم جميعاً بحيث تعرض الصورة على شاشات ضخمة يتم التحكم فيها عن بعد (Remote control)، كما أن القاعة مزودة بنظام صوت عالي الجودة مكون من أربع سماعات ضخمة ومنظم الصوت وبمضخم للصوت وأربع ميكروفونات بدون أسلاك (Wireless MIC)). كما أن القاعة مزودة بنظام الترجمة الفورية وهي القاعة الوحيدة في الضفة التي تحتوي على هذا النظام الذي يغطي 80 شخصاً في القاعة لكي يستمعوا إلى الترجمة وكما أن هذا النظام مزود بمضخم صوت وأجهزة تعمل بواسطة الأشعة تحت الحمراء، وأربعين ميكروفون يتم توصيلها على التوالي بحيث يتم التحكم فيها من الميكروفون الرئيسي وهذا النظام عنده القدرة على ترجمة لغتين في نفس الوقت لأنه يحتوى على غرفتين في كل واحدة يجلس مترجم اللغة الأجنبية، كما وتحتوى القاعة على نظام تكيف (ساخن بارد) بحيث تكون

الأجزاء مناسبة للاستئناف في أي وقت.
كما نضع في استراتيجية تزويد فرع المعهد في غزة بنظام اللقاءات المرئية حتى يكون التواصل ممكناً
حتى في التدريب.

5.5.6 مركز المصادر (مكتبة ووسائل تعليمية).

يضم المعهد مركزاً للوسائل والمصادر، يحتوي على مجموعة من الكتب، ومجهز بالأثاث اللازم، وبثلاثة
أجهزة حاسوب وبعض المقتنيات من أشرطة الفيديو.
نسعى لجعل المركز مكاناً متخصصاً في القضايا التربوية بالدرجة الأولى. ونتطلع إلى أن يكون هذا
المركز متكاملاً في المقتنيات من الكتب والمراجع المسموعة والمرئية *Audiovisual*، وتزويد مركز المصادر
ببرنامج مح ospب لفهرسة المراجع، وأن يتم ربطه بالشبكة العالمية.

5.5.7 خدمات الفندقية

لقد تم تجهيز جناحين لمبيت المتدربين من الرجال والسيدات، وتبعد الطاقة الاستيعابية أربعين "40"
نزيلاً، وقد تم تجهيز الجناحين بكل ما يتطلبه المتدربون.
إن تجهيز الجناحين قد مكن المعهد من تولي تقديم خدمة التدريب المتكاملة، وخاصة لأولئك الذين يحضرون
من المحافظات الأخرى، حيث يوفر المبيت لهم مجالاً للتواصل والتحاور حول مجمل عملية التدريب، وتبادل
الخبرة. علماً بأن عدم توفير المبيت قد يكون حائلاً دون تمكنهم من حضور التدريب في ظل موانع السفر،
والتكلفة الكبيرة التي قد تترتب على السفر اليومي.

إن المشكلة الحقيقة في خدمات الفندق هو توزيعه على جناحين وما تبعه من عدم وجود منافع خاصة بكل
غرفة مما يقلل الطاقة الفعلية لاستيعاب النزلاء؛ فأي عدد من جنس واحد يحجز الجناح بالكامل. وعليه يضع
المعهد نصب عينيه البحث عن تمويل لإعادة تأهيل الفندق بحيث يسمح باستثمار جميع غرفه بالصورة المثلثة.

5.5.8 خدمات الطعام "المقص"

يضم المعهد قاعة كبيرة مخصصة لخدمة المتدربين في مراافق المعهد المختلفة، وتنس هذه
القاعة المجهزة بمعظم متطلبات تجهيز وتقديم الطعام 150 فرداً. إلا أنها بحاجة إلى بعض التجهيزات حتى
يمكن إعداد الطعام بداخلها دون اللجوء إلى المطاعم عند الحاجة.

5.5.9 الساحات الخارجية

تشتمل الساحات الخارجية على ملعب لكرة السلة وأخر لكره الطائرة، وقد تم تخصيص مواقف
للسيارات، ونرى أن تجهيز الملاعب سيمكن المتدربين من الخروج عن المألف من الجد والعمل المتصل،
تعزيزاً للعلاقة بينهم، ولتعزيز بيئة التدريب العامة ونظم في تجهيزه لدورات في الرياضة والنشاطات.
ويمكن تطوير الخدمات مثل:

- 1 - تجهيز الملعب بما يتطلبه ذلك من خطيط، وأدوات رياضة، وعندها يمكن أن يستغل للتدريب.
- 2 - تحويل الساحة الأمامية إلى حديقة وتجهيزها بمقاعد وتزويدها بطاولات تنفس خارجية وخاصة
لتكون مكاناً للجلوس أثناء الليل وخاصة في الصيف، بعد المعهد عن وسط المدينة وأضرار النزلاء
للبحث عن مكان للاستراحة.
- 3 - عمل مظلة أمام المعهد حتى يمكن استغلالها للاستراحات أثناء استخدام قاعة الاجتماعات بحيث لا
يؤثر الحضور على طوابق المعهد أو العكس.

5.5.10 قاعة الاجتماعات

يرى المعهد أن المقر المخصص للمعهد يشكل أساساً متيناً لتنفيذ خطة المعهد الاستراتيجية على صعيد البنية التحتية، ويسعى للحفاظ على جاهزية هذه المرافق. ويرى المعهد أن المجال متاح لتقديم خدمات التدريب المتكاملة للوزارات والمؤسسات الأخرى مقابل رسوم تكافىء الخدمات المقدمة، وذلك لتوفير دخل خاص بالمعهد يمكنه من تنفيذ الصيانة الضرورية، والتجديد للموجودات والتجهيزات حيّثما تطلب الأمر ذلك. وقد تم إعدادها وتجهيزها لعقد الاجتماعات الرسمية، وهي تتسع لأكثر من عشرين شخصاً ونسعى لربطها بخدمة اللقاءات المرئية.



المتابعة والتقويم

6

سيعمل المعهد وباستمرار على متابعة وتقييم عمله ويمكن أن يتم ذلك في عدة مجالات منها:

■ 6.1 أدلة القياس لنجاح الخطة

سيقوم المعهد الوطني للتدريب التربوي بإعداد دليل لقياس مدى النجاح في تنفيذ خطته وتحقيق أهدافها نظراً لأن عمل المخطط لا يقف عند حدود كتابة الخطة بل يتعداه إلى متابعته، فالخطط هو الركيزة الأساسية الأولى لنجاح أي عمل أو مؤسسة وسيتضمن الدليل المحاور أو المعايير التي سيقيم بناء عليها مدى تحقيق وتنفيذ الخطة ومن هذه المعايير:

1. مدى الدقة في المعلومات وبيانات التحليل التي قامت عليها الخطة.
2. مدى اتباع الخطوات المخطط لها عند بناء الخطة.
3. مدى صحة التنبؤات والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.
4. القيود والمعوقات الخارجية المفروضة.
5. مدى استجابة الخطة للتغيرات في الواقع و اختيار البديل الأقرب.
6. قياس اتجاهات العاملين القائمين على تنفيذ الخطة.
7. مؤشرات نجاح بنود الخطة بشكل عام والخطة السنوية بشكل خاص.

■ 6.2 أدلة تنفيذ الأهم بجودة عالية:

سيتم إعداد أدلة تتناول أهم المعايير التي يقاس عليها مدى تنفيذ المهام بجودة عالية، و تستهدف هذه الأدلة كلاً من :

- طاقم المعهد: بحيث يبني دليل يبين فيه تنفيذ مهام العمل بجودة عالية حسب متطلبات الوظيفية.
- الشركاء في التدريب (المتدربون، المدربون،...): بحيث يبني دليل يبين فيه معايير تنفيذ المهارات التي تم التدريب عليها بجودة عالية لتكون أداة تقييم ذاتي للتدريب في الميدان.

■ 6.3 ورشات عمل للتقويم:

سيعقد المعهد الوطني للتدريب التربوي ورشات عمل تقويمية تشمل:

1. عرض نتائج دراسات أجريت لتقويم بعض المشاريع التربوية والدورات.
2. مناقشة وتقويم الدورات التدريبية التي يقوم بها المعهد، سواء بمفرده أو بالتعاون مع الإدارات أو الوزارات الأخرى.
3. عرض دراسات يجريها المعهد الوطني بالتعاون مع الإدارات الأخرى لقياس أثر التدريب للدورات يقوم بها المعهد.

■ 6.4 التقييم الخارجي:

وقد يكون هذا التقييم من قبل خبراء محليين أو عاليين، ويعتمد التقييم كأساس للتطوير.

■ 6.5 أدلة معايير الجودة في المنظومة التربوية:

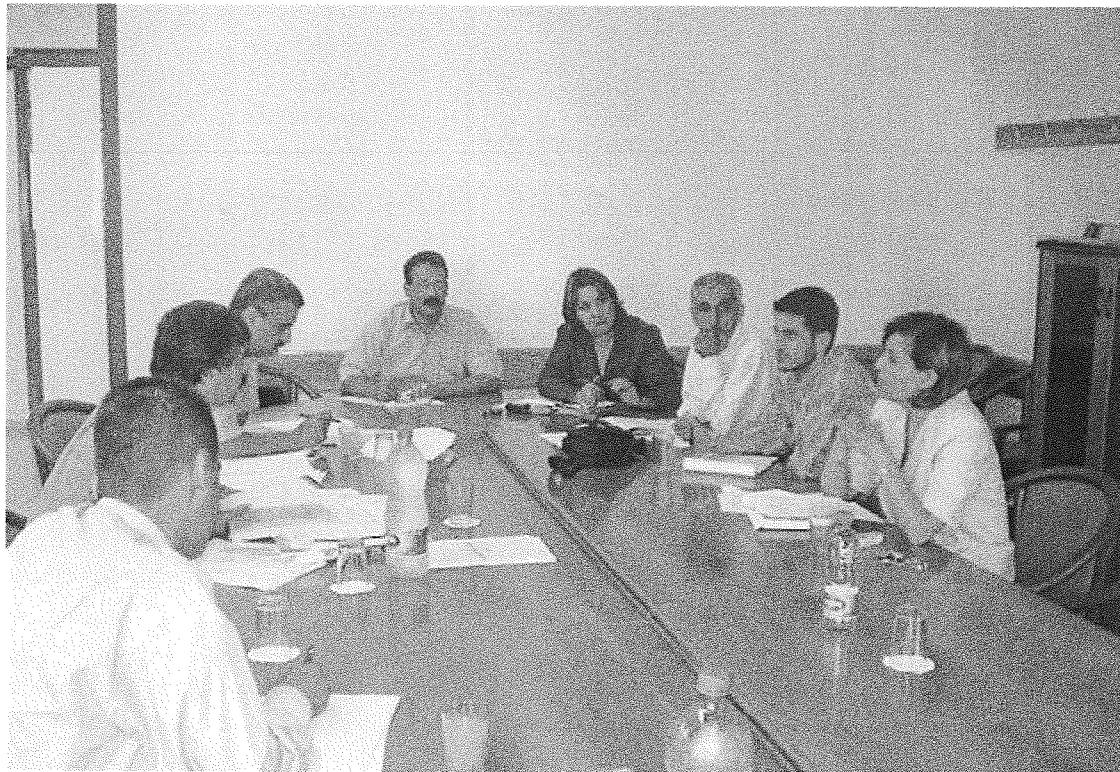
تجهيز الإدارة اليوم نحو تحقيق الجودة الشاملة وحتى تتحقق الجودة يعتمد الإداريون على وضع معايير تشمل قطاعات المؤسسة. وتقوم المعايير على مبدأ تحديد مجموعة المحاور الرئيسية لعمل المؤسسة أو أقسامها المختلفة على أن يوضع لكل محور من هذه المحاور مجموعة من المعايير التي تنبع من أهداف المؤسسة وطبيعة عملها ودرجة الإنقاذ المطلوبة لأداء العاملين فيها. ولقياس تلك المعايير يتم تصميم مجموعة من المؤشرات بحيث تدل درجة تحققها على وصول المؤسسة أو عدم وصولها إلى تحقيق المعايير المطلوبة.

ومن المتوقع العمل على عدة مستويات منها:

1. معايير المتعلم الجيد.
2. معايير المعلم الكفاءة.
3. معايير المدير المتميز.
4. معايير الإدارة المتميزة لكل من:
 - المدرسة كوحدة تغيير.
 - الإدارة المتوسطة.
 - الإدارة العليا.
5. معايير المناهج.

ومن المتوقع أن تصبح هذه المعايير المرجعية الأساسية للتطوير والتدريب وتقدير الأداء لأنها تمثل المرأة الصادقة التي تعكس الحقيقة مقابل الطموح.

6. الخطة الإجرائية



الخطة الإجرائية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من العام 2007-2011

المilestone (1): الإسهام تطوير أداء العاملين وقدراتهم الإدارية والفنية والتربيوية على كافة مستويات وزارة التربية والتعليم العالي.

الإطار الزمني للتنفيذ						الميزانية بالدولار	النماضات المقترحة لتحقيق الهدف (2011-2007)	الإجراءات	الرقم
11	10	09	08	07					
			X				<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسة تحليلية لقاعدة البيانات والجدوى من تصميمها. 	تحقيق الاتصال مع قاعدة البيانات الشاملة للعاملين في الوزارة، وبناء جزء خاص بتنمية الموارد البشرية في المعهد، وفق أسس الإدارة الحديثة في تنمية الموارد البشرية.	1.1
			X	X			<ul style="list-style-type: none"> ■ بناء قاعدة البيانات وتصميمها. 		
X	X	X	X				<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديث مستمر لقاعدة البيانات حسب المستجدات. 	الحصول على دراسة شاملة للقدرات الواجب توافرها لإشغال الوظائف المختلفة في الوزارة، وإجراء دراسة للقدرات المتوفرة لدى العاملين	1.2
			X	X			<ul style="list-style-type: none"> ■ التنسيق مع الإدارات العامة ذات العلاقة لجمع البيانات وتحليلها لتحديد الاحتياجات التربوية للفئات المستهدفة. ■ عقد اجتماعات مع الفئات المستهدفة لجمع البيانات حول الاحتياجات التربوية 		
			X	X			<ul style="list-style-type: none"> ■ إجراء دراسات مسحية للقدرات المتوافرة لدى العاملين. 	تصميم برامج تدريبية تتوافق مع المهام الوظيفية والاحتياجات التربوية	1.3
X	X	X	X	X			<ul style="list-style-type: none"> ■ تصميم البرامج بناء على الاحتياجات التربوية للفئات المستهدفة. 		
X	X	X	X	X			<ul style="list-style-type: none"> ■ تنفيذ التدريب للفئات المستهدفة 	تصميم برامج التدريب السنوية التي تراعي الشمول للمستويات الإدارية والفنية ومراعاة التوزيع الجغرافي التي تغطيها هذه البرامج.	1.4
			X	X			<ul style="list-style-type: none"> ■ تصميم برامج التدريب حسب الاحتياجات الواردة في البند السابق. 		

X	X	X	X	X		■ تطوير البرامج حسب مستجدات متطلبات الوظائف	تنفيذ دراسات لقياس أثر التدريب على المهارات القيادية	1.5
X	X	X	X	X		■ إجراء دراسات تقويمية للبرامج التدريبية.		
X	X	X	X	X		■ توظيف نتائج الدراسات في تطوير البرامج التدريبية.		
X	X	X	X	X		■ تصميم برامج تدريبية وفق معايير مثل تلك المعتمدة في الهيئة الوطنية للجودة لإعطاء شهادة دبلوم تعليم مهني، أو آئية برامج أخرى تنتهي بشهادة معتمدة.	توفير نظام للحوافز والمكافآت كمنحة الشهادات.....الخ.	1.6
						■ تحديد احتياجات العاملين في الوزارة.	إتاحة الفرصة للعاملين في الوزارة للتدريب داخل وخارج الوطن.	1.7
						■ البحث عن أماكن أو مراكز تلبى هذه الاحتياجات.		
X	X	X	X	X		■ البحث عن مصادر للدعم والتمويل.	الاستفادة من خبرات الكوادر التي يتم تدريبيها في الخارج.	1.8
X	X	X	X	X		■ حصول المعهد على أسماء الأشخاص الذين يتلقون التدريب خارج الوطن ومجالات تدريبهم		
X	X	X	X	X		■ عقد ورشات عمل للمتدربين للاستفادة بخبراتهم التي اكتسبوها في الخارج.		
				X		■ البحث عن تمويل لدعم استراتيجية التدريب	الإسهام في وضع استراتيجية شاملة للتدريب	1.9
			X			■ تكوين فريق ممثل عن الإدارات ذات العلاقة بالتدريب		
			X			■ عقد ورشات عمل للخروج بالاستراتيجية		

المهدف (2): الإسهام في إحداث تغيير نوعي في عملية التعليم والتعلم

الإطار الزمني للتنفيذ						الميزانية	النشاطات المقترحة لتحقيق الهدف (2007-2011)	الإجراءات	الرقم
11	10	09	08	07					
X	X	X	X	X	X	عقد اجتماعات لممثلي الإدارات العامة المعنية في الوزارة لمناقشة تلك المشاريع.	تبني مشاريع ريادية تدعم تطوير السياسات في الوزارة وتقويتها	2.1	
X	X	X	X	X		كتابة المقترنات والحصول على تمويل لها.			
X	X	X	X	X		الخطيط للمشروع			
X	X	X	X	X		متابعة خطوات تنفيذ هذه المشاريع.			
X	X	X	X	X		تقويم المشاريع بناء على النتائج			
						جمع البيانات وتطوير متطلبات كل وظيفة من المهارات الحاسوبية مع الإدارات العامة ذات العلاقة.	توظيف واسع للتقنيات الحديثة في العملية التربوية إدارياً وفنرياً وتربيوياً من خلال:		
						إجراء دراسات مسحية لقدرات الحاسوبية المتوفرة لدى العاملين	1. تحديد مهارات الحاسوب الخاصة بكل فئة وظيفية في الوزارة بالتنسيق مع مبادرة التعليم الإلكتروني.		
						تصميم برامج حاسوبية بناء على الاحتياجات التدريبية لفئة المستهدفة.	2. تصميم برامج التدريب اللازمة.	2.2	
			X	X		التدريب على البرمجيات الجاهزة.			
X	X	X	X	X		تنفيذ برامج المعهد التدريبيّة و توظيف التقنيات الحديثة في التدريب والتأهيل، و نقل الخبرات إلى المتدربين.	3. استخدام التقنيات الحديثة في التدريب والتأهيل.		
X	X	X	X	X		التعلم عن بعد			

X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد المجالات الرئيسية لكل من الإدارات و الأفراد المعنيين و بناء المعايير ثم الاتفاق على جودتها و شمولها . ■ بناء قواعد القواعد المتردج RUBRIC على أربع مستويات لكل مؤشر . ■ اعتماد هذه المقاييس من الوزارة و نشرها الجميع العاملين في الوزارة و المدارس . ■ بناء وسائل وأدوات جمع البيانات و ما يلزم لذلك من جداول و نماذج . 	2.3
				X			
				X			
				X			
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ تدريب الفرق التنفيذية على آلية التطبيق من جمع المعلومات و تحليلها و إعداد التقارير و توصياتها . ■ إعطاء المدارس و المعلمين و كافة المعنيين فرصة تقييم أنفسهم ذاتياً بناءً على هذه المعايير قبل تقييمهم من قبل الآخرين . ■ جمع البيانات و تحليلها . ■ إعداد التقارير و التوصيات . ■ ترجمة التوصيات إلى سياسات . 	2.4
X	X	X	X	X			
X	X	X	X	X			
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد مجموعة مساقات تربوية للتواصل من أجل تنفيذها في الجامعات و مراكز إعداد التربويين من خلال عمل زيارات و عقد الاجتماعات مع أصحاب القرار و الاختصاص . ■ إعداد برامج مشتركة مع مؤسسات وطنية أو عالمية . ■ إعداد برامج معتمدة بالتعاون مع مؤسسات وطنية و عالمية . ■ استدراج الخبرات في المجالات المطلوبة . ■ التنسيق مع الجامعات للمشاركة في تدريب الفئات المستهدفة وفق سياسة الوزارة و متطلبات الميدان . 	2.4
X	X	X	X	X			
X	X	X	X	X			
X	X	X	X	X			
X	X	X	X	X			

**الهدف (3) الاسهام في تزويد متذذى القرار في الوزارة بالمعلومات التي تساعد على تطوير
السياسات التربوية**

الإطار الزمني للتنفيذ						النشاط المقترن لتحقيق المدى (2007-2011)	الإجراءات	الرقم
11	10	09	08	07	الميزانية المقررة بالدولار			
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ تقويم البرامج التدريبية من قبل الأطراف المعنية (المدرب، المتدرب، منسق التدريب، ومستولى التدريب) وفق معايير جودة متفق عليها باستخدام أدوات تقويم مناسبة وضمن مراحل هي <ol style="list-style-type: none"> 1. تقويم قبل التدريب 2. تقويم أثناء التدريب 3. تقويم بعد التدريب 	توفير تغذية راجعة مستمرة حول الآثار المباشر وغير المباشر للتدريب	3.1
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ إعداد تقارير حول تقويم الدورات التدريبية. 		
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ رفد مستولى التدريب بهذه التقارير لاتخاذ القرارات المناسبة بناءً على نتائج التقويم 		
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ عمل قاعدة بيانات لتوثيق ومتابعة آلية ونتائج تقويم البرامج التدريبية. 		
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسات تحديد الاحتياجات مثل دراسات خاصة بالمديرين في برنامج القيادة الإدارية في المستويات الثلاث (التنفيذية لمديري المدارس، الإدارة الوسطى والإدارة العليا) 		
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسات تقويمية لمشاريع مثل دراسة خاصة بمشروع أدب الأطفال و صدأه التربوي لدى الطلبة، التربويين، و المجتمع المحلي ، و دراسات أخرى 	إجراء دراسات وأبحاث	3.2
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسات لقياس اتجاهات المعلمين مثل اتجاهاتهم نحو الحاسوب ومعوقات استخدامه في التعليم. 		
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسة تقويم لبرامج المعهد مثل دراسة آثر التدريب على برنامج التهيئة للمدير الجديد . ■ دراسات أخرى مثل دراسة حول مدى انتشار عادة القراءة بين طلبة المدارس الفلسطينية . 		
X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسات لقياس اتجاهات الطلبة مثل دراسة حول مستوى اتجاه الطلبة نحو رياضة مكتبة المدرسة و العوامل التي تحول دون تفعيلها 		

						<p>عقد اجتماعات لممثلي الإدارات العامة التي تشتهر مع المعهد في المشاريع التي تدعم خطط التطوير التربوي يتم فيها</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 تحديد نوعية المشاريع التي يستضيفها المعهد. 2 تحضير الاستعدادات الازمة لهذه الاستضافة. 3 التخطيط لإدارة المشاريع. 4 متابعة خطوات تنفيذ هذه المشاريع. 5 تقويم المشاريع بناء على النتائج 6 الاطلاع على مجال الاستفادة من هذه المشاريع في عمل المعهد. <p>عمل قاعدة بيانات بالاستضافات التي يقوم بها المعهد لإدارة المشاريع التي تدعم خطط التطوير التربوي</p>	إعداد واستضافة مشاريع تدعم خطط التطوير وتسهم في تطوير السياسات وتقويمها	3.3
X				X				
X	X	X	X	X	X			

X	X	X	X	X		■ دعوة الإدارات ذات العلاقة للمشاركة في تقييم البرامج التدريبية من إعداد الأدوات اللازمة وتحليل البيانات وإصدار النتائج.	التعاون مع الإدارات ذات الاختصاص لتقييم ومتابعة البرامج التدريبية.	3.5
X	X	X	X	X		■ دعوة الإدارات ذات العلاقة للمشاركة في عمل الدراسات التي تساعده على التطوير.	التعاون مع الإدارات في عمل الدراسات التي تساعده على التطوير.	3.6
X	X	X	X	X		1. الاتفاق مع الإدارات العامة لرقد المعهد بأسماء المشاركين من إداراتهم في أي مؤتمرات تربوية دولية أو إقليمية أو حتى محلية و موضوعات هذه المؤتمرات. 2. عمل قاعدة بيانات بهذه المؤتمرات والمشاركين فيها. 3. تصنيف موضوعات المؤتمرات الى محاور رئيسة. 4. تعدد لقاءات أو حلقات نقاش تعرض خلالها أهم الموضوعات المطروحة في هذه المؤتمرات والدروس المستفادة. 5. يتم مناقشة وطرح أهم النقاط الممكن الاستفادة منها من هذه المؤتمرات في الواقع التربوي الفلسطيني. 6. كتابة تقرير بكل حلقة نقاش	تقديم عروض للمؤاضيع التي تشارك بها وزارة التربية في مؤتمرات وورش عمل إقليمية وعالمية خارج الوطن.	3.7

الميزانية المقترحة للخطة الاستراتيجية: 3.500.000 في حده الأدنى بواقع 700.000 دولار سنوياً، مع العلم أن رواتب الموظفين ولوازم المعهد والمصاريف التشغيلية (كهرباء، ماء....) على حساب الوزارة.

ملحق 7

إنجازات المعهد الوطني في الفترة من 2006/12/31 إلى 2004/12/13

في مجال التدريب					
الرقم	اسم النشاط	عدد الساعات التدريبية	الفئة المستهدفة	عدد المشاركين	الفترة الزمنية
.1	معايير الجودة	40	ممثلون من الإدارات العامة في الوزارة	35	الربع الثالث والرابع 2006
.2	الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .ICDL	80	طاقم وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية	120	2006-2005
.3	التدريب على التخطيط الاستراتيجي	5	ممثلوا من الإدارة العامة للتخطيط والمعهد	15 مشارك	تموز 2006
.4	التدريب على تكنولوجيا ICT المعلومات والاتصالات	65	معلمون ومشرفون تربويون	30 مشارك	آب 2006
.5	التدريب في برنامج تهيئة المدير الجديد	30	معلمون مرشحون لأن يكونوا مديري مدارس	150 مركزي (ضفة) 300 لوائى (غزة)	2006-2005
.6	التعلم المترافق حول الطفل	30	مشرفون ومعلمون	70	كانون أول 2005
.7	التنوع البيولوجي	30	مشرفون ومعلمون	55	تموز و آب 2005
.9	التعليم العلاجي التكميلي (تدريب مدربي)	30	مشرفون	50	2005
.10	التدریب على القيادة الإدارية ■ بناء المؤسسة وتوجه نحو الالامركزية ■ التطور المدرسي: الرؤية، الاستراتيجية والقيادة التربوية.	12	مديرون عامون ومديرو تربية	20	نيسان تشرين ثاني 2006
.11	المشاركة في دورة تدريب اللجان التنفيذية للمشروع الفنلندي حول بناء الفريق / أريحا	24	الدواير في المشروع الفنلندي	4	تموز 2006

أيلول و كانون أول 2006	43 (في الضفة) 50 (في غزة)	ممثلو عن الإدارات العامة في الوزارة ورؤساء أقسام من المديريات لهم علاقة بإدارة المشاريع	42	التدريب في إدارة المشاريع (ضفة وغزة)	13
أيلول 2006	107	معلمون ومدربون	40	تهيئة المشرفين الجدد	14
أيلول و تشرين ثاني 2006	101	مدربون جدد	40	تمكين المدير الجديد	15
أيلول +تشرين أول 2006	25	مشرفون ومعلمون الحاسوب	20	استكمال تدريب ICT	16
أيلول	100	مديرات مدارس	40	تدريب مديرات (ضفة+غزة)	17
آب ، أيلول 2006	80 190	قيّمو المكتبات قيّمو المكتبات	60 45	تدريب مكتبيين في غزة في الضفة	18
تشرين ثاني و كانون أول 2006	30	ممثلون من الإدارات العامة في الوزارة	40	تطوير مهارات اللغة الإنجليزية لموظفي الوزارة	19
تشرين ثاني و كانون أول 2006	9	طاقم المعهد	40	تطوير مهارات اللغة الإنجليزية لطاقة المعهد	20
آذار ونisan 2006	74 (3 مجموعات)	■ مشرفو اللغة الإنجليزية والمواد الاجتماعية	30	أدب الأطفال: تهيئة مدربين (في الضفة وغزة)	
أيلول +تشرين أول 2006	20	■ مشرفون من وكالة الغوث	30	وكالة الغوث	
الربع الأول والرابع 2006	47 (مجموعتين)	طلبة من جامعة بيرزيت	30	جامعة بيرزيت	.21
تموز 2006	33	■ منسق مشروع أدب الأطفال والمدربون القادمي ولجان المشروع	30	دورة تنظيمية لمتابعي المشروع	
آب 2006	2600	معلمو لغة عربية و معلمو مرحلة أساسية	30	تدريب ميداني في المديريات	

في مجال التخطيط وبناء المقترنات	
1.	إعداد مقترنات المشروعين الفنلندي واليونيسف
2.	إعداد الدليل التدريسي الخاص بالعام 2006
3.	إعداد الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمعهد 2007-2011 وباللغتين؛ العربية والإنجليزية.
4.	البدء بإعداد مقترن لبرنامج دبلوم في الإدارة المدرسية
5.	البدء بإعداد مقترن لبرنامج دبلوم في الإشراف التربوي
6.	البدء بإعداد مقترن لبرنامج دبلوم للمكتبيين.
7.	مقترن تدريب القيادة الإدارية / للمستوى العالمي.
9.	مقترن تدريب القيادة الإدارية / المستوى المتوسط.
10.	مقترن تدريب مديرى المدارس.
11.	مقترن الإدارة الصفية.
13.	مقترن المدرسة الفعالة (التعليم المتمركز حول الطفل) .
14.	مقترن تجهيز مركز المصادر ومرافق التدريب (المكتبة + غرفة الحاسوب)
15.	تجهيز قائمة الكتب الخاصة بمركز المصادر من المكتبات المعلوماتات وعمل مقترن ورفعه لليونيسف.
16.	مقترن المنحة الثقافية الفلسطينية لشراء كتب وتزويدها للمدارس وتسليمها لوزارة الثقافة.
17.	مقترن برنامج التأهيل في الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL
18.	مقترن للتدريب على التنوع الحيوي و مباشرة العمل فيه.
19.	مقترن التدريب في أدب الأطفال.
20.	مقترن خاص بتجهيز مركز الحاسوب بحقائب الكترونية وتدريب مدربين وإحالته للبنك الدولي تمهيداً لإقراره.
في مجال الدورات التي يشارك فيها المعهد مع الإدارات والمؤسسات الأخرى	
1.	المشاركة في اللجنة الخاصة بتحديد الإطار العام للاستراتيجية المرتبطة بالتدريب
2.	المشاركة في التدريب الخاص بمشروع المدرسة صديقة للطفل .
3.	المشاركة في التدريب في الأندية الصيفية لمديرى المدارس.
4.	المشاركة في لقاءات مؤسسة تامر الخاصة بأدب الأطفال .
5.	حضور دورة Story telling في المركز الثقافي البريطاني .
6.	المشاركة في إعداد المادة التدريبية Story Selling .
7.	المشاركة في مؤتمر أدب الأطفال – الإسكندرية .
8.	دورة مدربين / اليونيسف .
9.	المشاركة في دورة إعداد مدربين في اليونان خلال الفترة من 6-10/6/2005 .

المشاركة في اختبار المعلمين.	.10
المشاركة في لحنة التوصيف الوظيفي مع د. حنا قاقيش	.11
المشاركة في إعداد إستراتيجية تدريب المعلمين	.12
مشاركة مدربين من المعهد في تدريب معلمين في السويد على مشروع أدب الأطفال في مجال إعداد مواد تدريبية	.13
مادة تدريبية في تهيئة المدير الجديد، وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	.1
مادة تدريبية في التعلم المتمركز حول الطفل، وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	.2
مادة تدريبية في التنوع الحيوى. وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	.3
مادة تدريبية لمشروع التعليم العلاجي التمكيني، وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	.4
مادة تدريبية في أدب الأطفال، وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	.5
مادة تدريبية في المدرسة صديقة للطفل، وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	.6
إنتاج أشرطة(ست حلقات تعليمية)، وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	.7
إنتاج ملفات تعليمية (24 ملفاً) في الرياضيات واللغة العربية والعلوم واللغة الإنجليزية للمرحلة الأساسية(1 - 6) الواقع أربعة ملفات لكل صف، وذلك بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	.8
في مجال الدراسات والأبحاث	
إعداد استمرارات في موضوع أدب الأطفال (7استمرارات لتقدير محاور العمل في المشروع بالتعاون مع وزارة الثقافة).	.1
إعداد استماراة لتحديد الاحتياجات التدريبية في مهارات الحاسوب	.2
إعداد استمرارات التقويم للبرامج التدريبية	.3
إعداد استمرارات لتحديد الاحتياجات التدريبية	.4
إعداد استمرارات قبلية وبعدية في أدب الأطفال(عدد 6)	.5
إعداد بحث في أدب الأطفال وطرحه بمؤتمر وطني	.6
المشاركة في الدراسة الوطنية الخاصة بمشروع تقويم تدريب المعلمين أثناء الخدمة	.7
دراسة تحليل الواقع لنظام المعلومات في المعهد من أجل بناء قاعدة بيانات له وتطوير البوابة الإلكترونية للمعهد .	.8
التحضير للمؤتمر التربوي « نوعية التعليم في فلسطين: الواقع وطموحات وتحديات»	.9
كتابة تقارير بالدورات الخاصة بالمعهد.	.10
تقويم الدورات التدريبية في المعهد.	.11
تنفيذ زيارة دراسية إلى فنلندا (جامعة هلسنكي ، معهد التدريب Opeko ...).	.12
تنفيذ زيارة دراسية إلى المعهد الوطني في الأردن.	.13

على صعيد التجهيزات			
1.	استكمال تأثيث المعهد الوطني		
.2	تزويد مركز المصادر بكتب ومراجع في مجال الحاسوب والإدارة.		
.3	توريث الأثاث الخاص بمركز الحاسوب وقاعة المؤتمرات.		
.4	تزويد غرفة المصادر بكتب ومراجع مختلفة (2000) مرجعاً		
.5	استكمال تجهيز غرفة الطعام		
.6	استكمال تجهيز قاعة المؤتمرات وتزويدها بغرفة ترجمة فورية ووحدة صوت		
.7	استكمال تجهيز مختبر الحاسوب وتزويده بخط ADSL		
نشاطات أخرى			
1.	إقرار صلاحيات المعهد ونظامه المالي من قبل د. نعيم أبو الحمص		
.2	ورشات عمل مع الجامعات الفلسطينية لدراسة سبل التعاون والشراكة ما بين المعهد والجامعات		
.3	ورشات عمل مع ممثلي من الإدارات العامة لمناقشة خطة المعهد الاستراتيجية 2007-2011		
.4	المشاركة في جميع المجتمعات الخاصة بالخطة الخمسية للوزارة 2007 - 2011 .		
.5	المشاركة في اجتماعات لجان مشاريع اليونيسيف والفنلندي على مستوى الوزارة .		
.6	المشاركة في جميع ورشات العمل الخاصة بالمشروع الإيطالي المتعلقة بالتطوير الذاتي للمدارس .		
.7	الإعلان في الصحف عن استدراج خبراء تدريبية وفرز السير الذاتية للمدربين .		
.8	إعداد التقارير الربعية والنصف سنوية والسنوية الخاصة بالمشاريع المولدة لنشاطات المعهد		
.9	إعداد مسودة كتاب عن المعهد باللغة الإنجليزية.		
.10	تجهيز الاعتماد المالي الخاص باستخدام مرافق المعهد.		
.12	توزيع 20.000 نسخة من قصتين على 1000 مدرسة		
.13	عقد حلقة بحث بعنوان «التفكير الخلاق» للدكتور علاء الدين / جامعة بيرزيت		
.14	اجتياز مدربى الحاسوب فى المعهد للامتحانات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب		
.15	تطوير الصفحة الإلكترونية للمعهد www.niet.gov.ps		
على صعيد استخدام المرافق واستئضافة فعاليات			
الجهة المنفذة	عدد المشاركين	النشاط	الرقم
مركزقطان	150	مؤتمر تربوي - مركزقطان	.1
الوزارة	15	اجتماع الوزير بالإدارات العامة	.2
وزارة الثقافة	90	ورشات عمل حول التربية في سياق ثقافي	.3
الهيئة العامة للعتماد	20	الجودة في التعليم العالي / الهيئة الوطنية للاعتماد	.4

ورشة عمل / مصادر الشباب	.5	
تدريب الفريق المركزي لتدريب المديرين / الإشراف	.6	الإدارة العامة للإشراف
تدريب مدربين في إطار نظريات التعلم	.7	الإدارة العامة للإشراف
مؤتمر المراكز الثقافية - الواقع والتحديات / وزارة الثقافة	.8	وزارة الثقافة
تدريب مسؤولي الإرشاد التربوي - إدارة الصراع	.9	مركز الصحة والعلاقات العامة
تدريب مرشدین نفسیین - الهلال الأحمر	.10	الهلال الأحمر
استضافة وفد الأنشطة / قطاع غزة	.11	الإدارة العامة للنشاطات

