



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر
المديرين أنفسهم ومسؤولي البرامج التدريبية

نايف محمود محمد عرجان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ/2018م

واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر
المديرين أنفسهم ومسؤولي البرامج التدريبية

إعداد الطالب:

نايف محمود محمد عرجان

بكالوريوس معلم صف - جامعة الخليل - فلسطين

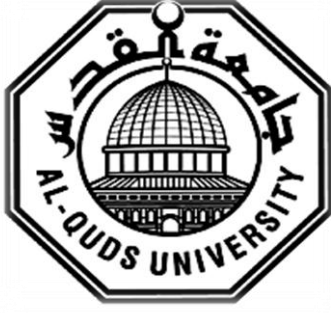
إشراف الدكتور:

أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية/جامعة القدس

القدس - فلسطين

1440هـ/2018م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم
ومسؤولي البرامج التدريبية

إعداد الطالب: نايف محمود محمد عرجان

الرقم الجامعي: 21612692

المشرف الرئيس: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2018/11/21م من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران. التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: أ. د. محمود أبو سمرة. التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. كمال مخامرة. التوقيع:

القدس - فلسطين

1440هـ / 2018م

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين.
إلى أرواح الشهداء الذين رووا بدمائهم أرض فلسطين الطاهرة.
إلى أسرانا البواسل القابعين خلف قضبان الاحتلال.

إلى شمعة الحياة... إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود ...
إلى من كان دعاؤها سرّ نجاحي وحنانها بلسم جراحي ... إلى أعلى الحبايب ... أمي الحبيبة
الغالية.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر... إلى من ركع العطاء أمام قدميه... أبي رحمه الله.

إلى نور الحياة زوجتي الوفية... رمز الإخلاص والعطاء...
إلى أملي في الحياة ومستقبلي القادم... ابني أمير وابنتي شذا ...

إلى من أمضيت بينهم أجمل لحظات حياتي، بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى من بوجودهم
أكتسب القوة، ورسمت معهم ذكرياتي، إلى سندي عند الصعاب . . . أخواني.

إلى أصحاب العقول النيرة ، إلى كل من علمني حرفاً في مسيرتي العلمية ... أساتذتي.

إلى الأخوة الذين لم تلدهم أمي... إلى من تميزوا بالوفاء والعطاء... إلى ينابيع الصدق
الصافي... إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة سرت... أصدقائي وزملائي.

إلى كل معلم فلسطيني مخلص... يسعى من أجل نماء ورفي مجتمعه.

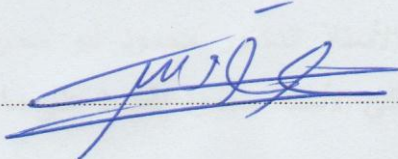
إليك فلسطين الحبيبة....

أهديكم ثمرة طالما حلمت بقطفها

ثمرة جهدي المتواضع .

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنّها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: 

الاسم: نايف محمود محمد عرجان

التاريخ: 2018/11/21م

شكر وعرّفان

الحمد لله ربّ العالمين، أولاً وأخيراً، دائماً وأبداً، الحمد لله الذي وهبني علماً وعلمني ما لم أعلم، الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع ليخرج إلى حيز الوجود بصورته الحالية.

أوجه الشكر الجزيل إلى كلّ من:

- مؤسستي التعليمية الشامخة بعلمها وعلمائها - جامعة القدس - والتي أتشرف بالانتماء لها، وأن أكون أحد طلبتها.

- مشرفي على هذه الرسالة الدكتور أشرف أبو خيران على عنايه وإرشاده وتوجيهه المتواصل، وما قدّمه لي من توجيهات ونصائح وإرشادات بناءة، وحسن المعاملة الطيبة.

- عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة والدكتور كمال مخامرة على جهودهما وملاحظتهما الخيرة في تدقيق ومراجعة هذه الدراسة وإجراء التعديلات عليها.

- أساتذتي وكافة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة القدس وأخص بالذكر المبدع والمميز والمعطاء الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة على حسن المعاملة والنصح والإرشاد والتوجيه، وكذلك خالي الأستاذ محمود اقريط على ما قدّمه من نصح وإرشاد وتوجيهات.

- أعضاء لجنة التحكيم للإستبانة والمقابلة، لما بذلوه من جهد في صياغة وتعديل الإستبانة لخدمة الرسالة وإخراجها بالشكل السليم.

- مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ومؤسسات وأشخاص على التعاون والمساعدة وأخص بالذكر الأستاذ ناصر احشيش رئيس قسم الديوان في مديرية شمال الخليل على تفانيه في تقديم يد العون والمساعدة والمساندة.

- مديري ومديرات المدارس في محافظة الخليل لإجابتهم على فقرات أداة الدراسة، ومسؤولي ومدربي البرامج التدريبية كذلك لتعاونهم وإجابتهم على أسئلة المقابلة، مما كان له الأثر في نجاح هذه الدراسة، والى جميع من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

الباحث: نايف محمود محمد عرجان

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومسؤولي البرامج التدريبية، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الخليل للعام 2017/2018 م (جنوب الخليل، شمال الخليل، الخليل ويطا)، والبالغ عددهم (561) مديراً ومديرةً، و(13) مسؤولاً عن البرامج التدريبية.

استخدم الباحث أدواتي الإستبانة والمقابلة، وكانت عينة الدراسة للإستبانة عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (215) فرداً، وتكونت من (70) فقرة موزعة على سبعة مجالات، في حين كانت عينة الدراسة للمقابلة عينة قصدية بلغ عدد أفرادها (4) أفراد، تم التأكد من الصدق الثبات للأداتين بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتمت الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المديرين لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل جاءت بدرجة كبيرة لجميع مجالات الدراسة (أهداف البرامج التدريبية، تخطيط البرامج، بيئة التدريب، محتوى البرامج التدريبية، المدربون، أساليب وأنشطة البرامج التدريبية، التقييم).

حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.58)، والانحراف المعياري الكلي (0.89)، والوزن النسبي الكلي (71.6)، كما تبين بأن أعلى المؤشرات كان لمجال المديرين بمتوسط حسابي مقداره (3.77)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، ووزن نسبي مقداره (75.4)، أما أقلها فكان مجال بيئة التدريب بمتوسط حسابي مقداره (3.47)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، ووزن نسبي مقداره (69.4)، وقد جاءت جميعها مرتفعة.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخبرة، جهة الإشراف).

كما جاءت نتائج المقابلة متوافقة مع نتائج الإستبانة.

The reality of training programs for school principals in schools in Hebron governorate from the point of view of the school principals themselves and the training program managers

By: Nayef Mahmoud Mohammed Arjan

Supervision: Dr. Ashraf Abu Khayran

Abstract

This study aims to identify the reality of the training programs of school principals in Hebron governorate schools. From the point of view of the school principals themselves and the training program managers, the study community consists of all school principals and principals in the Hebron governorate for the year 2017/2018 (south of Hebron, , Hebron and Watta (561), and 13 (13) were responsible for the training programs.

The researcher used the questionnaire and interview tools. The study sample consisted of (215) individuals, consisting of (70) items distributed in seven fields, while the sample of the study was an objective sample of 4 members, Of the validity of the reliability of the tools in the appropriate educational and statistical methods. The study questions were answered and the hypotheses were examined using the SPSS program.

The results of the study showed that the principals' estimations of the reality of the training programs of the school principals in Hebron governorate came to a great extent for all fields of study (the objectives of the training programs, the program planning, the training environment, the content of the training programs, the trainers, the methods and activities of the training programs).

The overall mean score was (3.58), the total standard deviation (0.89) and the total relative weight (71.6). The highest indicators were the field of trainers with an average of 3.77 and a standard deviation of 0.84, 75.4). The lowest area was the training environment with an average of 3.47, a standard deviation of 0.98 and a relative weight of 69.4, all of which were high.

The results of the study showed that there are no differences between the estimates of the sample of the study of the reality of the training programs of school principals in Hebron governorate from the point of view of the principals themselves due to the variables (gender, academic qualification, directorate, years of experience, supervisor).

The results of the interview were consistent with the results of the questionnaire.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لمقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، ومصطلحاتها.

1.1 مقدمة

لقد تطورت العملية التربوية خلال العقود الماضية تطوراً ملموساً على مستوى العالم ولم يكن الوطن العربي بعيداً عن هذا التطور، فقد نال نصيباً معقولاً من ذا التطور، بيد أن أهمية التعليم قد شهدت تطوراً هائلاً بوقتنا الحالي والحاضر، نظراً لثورة التكنولوجيا والتطورات العلمية المتلاحقة، وذلك باعتبار التعليم من أهم القوى التي لها تأثير في حياة الأمم وتطوير أدائها وعملها وذلك للمحافظة على مقوماتها الأساسية، ويتعامل مع الفرد كأهم ثورة قومية ينبغي إعطائها جل الرعاية الاهتمام.

وتمثل العملية التعليمية التدريسية التربوية منظومةً ونسقاً يتألف من عدة عناصر مرتبطة ومتفاعلة ويؤثر بعضها ببعض، وأي تحديث وتجديد وتطوير لأحد هذه العناصر لا بد وأن يكون له صداه وأثره في العناصر الأخرى (أحمد، 2014).

والإدارة المدرسية الناجحة تعتبر حجر الزاوية بالعملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد وتعين المعالم، وأيضاً ترسم الطرق وتضيء وتبهر السبل أمام الأشخاص العاملين في الميدان، وذلك للوصول لهدف مشترك بزمن محدد، وكذلك هي التي تعمل و تقوم برسم الوسائل والأدوات الكفيلة بمراجعة والتأكد من الأعمال والمتابعة للنتائج متابعة هادفة، مما يساعد ويعين في عملية إعادة النظر بالتنظيمات وبالأنشطة وبالتشريعات من أجل تعديلها، أو بإعادة النظر بأساليب وطرق التنفيذ التي من الممكن عن طريقها الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة والمحددة والمنشودة (الصمادي، 2016).

لذا أصبح من المهم والضروري للعاملين بالإدارة المدرسية الإلمام بالمعرفة بالمعلومات المهمة الأساسية، ولا سيما بعد اتساع مجالها ومداهما فشمّل جميع النواحي الإدارية والتقنية والفنية، وبعد

أن أضحت الإدارة توجه وتركز عنايتها للتلميذ ليس في المدرسة فحسب، بل في المدرسة والبيئة والمجتمع (حبابة،2018).

ويعد مدير المدرسة أهم العناصر بالعملية التربوية ،مما يجعل تقدم المدرسة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بقدرة وكفاءة مديرها، وإتقانه لعمله الذي يؤديه ويقوم به، وحتى يتمكن مدير المدرسة على إتقان عمله وتطوير مهاراته، فلا بد من تدريبه التدريب الذي يمكنه من كل ذلك قبل الخدمة وأثناءها وفق برامج تدريبية معينة (الحربي،2013) .

ونظراً لكون التدريب يعد اللبنة الأساسية لتنمية وتطوير القوى البشرية من أجل مواكبة التطورات السريعة لمختلف الجوانب والبيادين، فقد أصبحت البرامج التدريبية عمل استراتيجي لأي منظمة ومؤسسة، وأصبح يرصد له موازنات مستقلة، ومراكز متخصصة، من أجل النهوض بهذه العملية واكتساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة وحديثة تساهم وتساعد في تعزيز هدف المؤسسة والمنظمة، وترفع من المستوى العام لأداء الأفراد العاملين فيها (ياغي،2010).

كما إن التدريب يهتم ويحافظ على بقاء المنظمات والمؤسسات بالقيمة ويحول دون تضررها وتراجعها وانحدارها، لأنه يؤدي إلى تجدد المهارات والسلوكيات والاتجاهات والخبرات والقدرات للأفراد العاملين فيها، وبالتالي يؤدي إلى تنشيط كافة مرافق وأقسام وإدارات المنظمة أو المؤسسة، ويبعث الروح في العملية الإنتاجية الايجابية لها، فتصبح المنظمة كأنها أنشئت وولدت من جديد ولكن بمهارات وقدرات وخبرات علمية متقدمة ومتطورة عن مرحلة عملية الانطلاق (الدعيلج،2015) .

وأكدت المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة باللقاءات العربية والتي تم عقدها وعالجت وعدلت فيها بدقة موضوع إعداد وتدريب المديرين أثناء الخدمة تمشياً مع الاتجاهات العالمية الحديثة والمستجدات في التقنيات المستخدمة بهذا المجال (المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة،2015).

واهتمت المنشآت بجميع أنواعها، وأنشطتها المختلفة بموضوع التدريب، وأنشأت له إدارات مستقلة، لأنه لا يخدم المتدرب فقط، ولكنه في النهاية يخدم أهداف المنشأة (الخطيب،2014).

ولأهمية التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية فقد أكدت فيها على أهمية المعلمين في التدريب قبل وأثناء الخدمة، ويدخل في هذا الإطار مديرو المدارس، فهم معلمون اختيروا لإدارة المدارس لكنهم في الغالب لا يعدون إعداداً إدارياً للإدارة المدرسة، وخصوصاً في ظل هذا التطور والحاجة الملحة لإدارة هذه المدارس، ومن ثم فهم بحاجة ماسة إلى تدريبهم أثناء خدمتهم ليكونوا قادرين على أداء مهامهم الإدارية واستخدام أساليب قيادية تربوية وإشرافية سليمة، ولا بد من الأخذ بالاعتبار بأن عملية انعقاد البرامج التدريبية يستوجب أن يتم تصميمها والإعداد لها

بأسلوب وطريقة تربطها ببيئة عمل المشتركين، وبشكل يساعد ويعين على تلبية المهام الوظيفية التي تتطلبها الوظائف والتي تخدم العملية الإنتاجية في المنظمات والمؤسسات ويزيد من رضا الجمهور المتعامل معها ، وكذلك شعور الأفراد المشتركين بهذه البرامج بحصولهم على معلومات ومهارات جديدة سوف تساعدهم على ترجمتها في أعمالهم ووظائفهم التي يعلمون فيها، فعندما يتحقق هذا الانسجام بين البرامج التدريبية وبيئة عمل المشتركين بهذه البرامج تصبح أكثر فاعلية وتحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال التدريب (شبانة،2015).

ويعد التطور الذي تعيشه فلسطين في مجال التعلم والتعليم خاصة التطور الكمي في أعداد المدارس واهتمام الخطط التنموية في جوانبها التعليمية بالتوسع في افتتاح المدارس في كل أرجاء أراضي فلسطين من الأمور التي تفرض أهمية توافر إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والقيام بالعديد من المهام والممارسات الإدارية والإشرافية. إلا أن الحاجة إلى التوسع بأعداد المدارس أدى إلى تعيين أعداد كبيرة وكثيرة من مديري المدارس غير المؤهلين لممارسة الدور القيادي في المدارس العامة (العزاوي،2010).

2.1 مبررات الدراسة:

يمكن إيجاز مبررات الدراسة بالنقاط والأمور الآتية:

- حاجة مديريات التربية والتعليم إلى دراسات وأبحاث تقيم الواقع العام لبرامج تدريب المديرين، وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب ونقاط الضعف.
- الرغبة بانجاز مادة بحثية تخدم وزارة التربية والتعليم في رسم سياساتها وخططها المستقبلية فيما يخص برامج تدريب المدراء.
- يتمتع موضوع الدراسة باهتمام الباحث بشكل خاص.

3.1 مشكلة الدراسة:

بالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم لرفع وتطوير مستوى كفاءات مديري المدارس، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم أثناء الخدمة. إلا أن تدريب المديرين عموماً يعاني من الاعتماد على الوسائل النظرية في التدريب بالرغم من المحاولات الجادة الابتعاد عن الوسائل النظرية والاستعانة بالتقنيات الحديثة في ذلك، ولكن تنقصها الإمكانيات المادية والبشرية، وبالتالي فإن الوسائل والمواد والأدوات المستخدمة بالغالب هي الوسائل النظرية التقليدية المعتمدة والمرتكزة على الجوانب النظرية بشكل وذلك كبير جداً (عابدين،2014).

تعزى مشكلة الدراسة إلى وجود بعض المشاكل التي تكتنف واقع البرامج التدريبية لمديري المدارس من جهة، والتطلعات المنشودة لتحقيق أهداف هذه البرامج للنهوض بالإدارات المدرسية إلى مستويات متقدمة من جهة أخرى، وتظهر المشكلة بشكل رئيس عند الإعداد لهذه البرامج، وذلك بظهور فجوة بين أهداف ومواضيع وأساليب هذه البرامج، وبين احتياجات وطبيعة عمل المديرين ومدى تحقيقها لآمالهم وطموحاتهم التي كانوا يسعون إليها قبل انعقاد مثل هذه الدورات التدريبية.

لذا أتت هذه الدراسة وذلك للوقوف واقع البرامج التدريبية لمديري المدارس بمحافظة الخليل ومدى مساهمته ومساعدته وإعانتته في تطوير أدائهم، وإحداث التغييرات الحقيقية في أفكارهم واتجاهاتهم حتى يمكن ربط نتائج أعمال برنامج التدريب بأهدافه.

4.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة فيما تضيفه من معلومات جديدة حول واقع برامج التدريب للمديرين وكذلك بالدور الوظيفي والإداري الذي يشغله المديرون، الذين يستهدفه البرنامج التدريبي لمديري المدارس حيث أنهم يمارسون دوراً إشرافياً وقيادياً. لذلك فإن القيام بمثل هذه البرامج تخصص وتهدف إلى لعب دور هام وضروري بعملية التأثير على سلوك المديرين وكفاءتهم، وبالتالي ينعكس كل ذلك على زيادة القدرات الإشرافية والتنفيذية والقيادية لديهم، بما يساعد ويُعين على الارتقاء بمستوى العملية التربوية، لذلك فمن الهام والضروري أن يتم الإعداد لهذه البرامج ويكون ذلك بما يتلاءم ويتناسب مع المتطلبات الوظيفية للمدراء، وأيضاً استخدام الوسائل والمواد التدريبية وجذب أصحاب التجربة والاختصاص والخبرة من المديرين، بما يحقق الفاعلية المرجوة والمتوخاة لمثل هذه البرامج والتي يقدمها البرنامج التدريبي لمديري المدارس، كما وأن هذه الدراسة تسعى لمساعدة القائمين على البرامج التدريبية بالبرنامج التدريبي لمديري المدارس، لتصميم وإعداد للبرامج بطريقة وأسلوب تزيدان من فاعليتها.

كما تساعد وتُعين هذه الدراسة إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة الخليل للتعرف على مدى أهمية وفاعلية وفائدة البرنامج التدريبي لمديري المدارس وذلك حسب آراء ووجهة نظر المديرين ذاتهم وأنفسهم، ومسؤولي التدريب، وبناء استراتيجيات تعمل على تطوير وتحسين أدائهم.

الأهمية التطبيقية:

أما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتكمن في إمكانية الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف المتعلقة ببرامج تدريب المديرين، وبالتالي ينعكس ايجابيا على واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل.

5.1 أهداف الدراسة :

- تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس ومجموعة من الأهداف الفرعية، أما الهدف الرئيس فيكمن في التعرف على واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومسؤولي البرامج التدريبية.
- تحديد واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل في ظل المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخبرة، جهة الإشراف.
- تقديم مقترحات وتوصيات للنهوض ببرامج التدريب الخاصة بالمديرين.

6.1 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول:** ما واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولي البرامج التدريبية؟
- السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخبرة، مكان العمل؟

7.1 فرضيات الدراسة:

- وفقاً لمراجعة الأدبيات السابقة وبناء على أسئلة الدراسة فقد تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:
- الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس.
- الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المديرية (الخليل - شمال الخليل - جنوب الخليل - يطا).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنين - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير جهة الإشراف (حكومة - خاصة).

8.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة أثناء الفصل الثاني للعام الدراسي (2017/ 2018)م.
- **الحدود المكانية:** جرت الدراسة على مديري مدارس التربية والتعليم بمحافظة الخليل الحكومية والخاصة، ومسؤولي البرامج التدريبية بمديرياتها الأربع وهي: مديرية الخليل، وجنوب الخليل، وشمال الخليل، ويطا.
- **الحدود البشرية:** مديري المدارس ومسؤولي البرامج التدريبية في محافظة الخليل بمديرياتها الأربعة وهي: مديرية الخليل، وجنوب الخليل، وشمال الخليل، ويطا .
- **الحدود الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على دراسة واقع برامج التدريب للمديرين بمحافظة الخليل، وذلك من خلال وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولي التدريب بمدارس التربية والتعليم العالي الحكومية والخاصة، فيما اعتذرت مدارس الوكالة الدولية لغوث اللاجئين "الأونروا" عن إجراء هذه الدراسة بمدارسها ممثلة بالتعليم العام لمحافظة الخليل.
- **الحدود المؤسسية:** اقتصرت الدراسة على مديري مدارس التربية والتعليم بمحافظة الخليل الحكومية والخاصة ومسؤولي البرامج التدريبية.

9.1 مصطلحات الدراسة:

- **البرامج التدريبية:** هي البرامج المعمول بها لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وذلك في خطتها التطويرية لتطوير أداء ومهارات وأعمال مديري ومديرات المدارس (عابدين، 2013، ص298).

- **المدارس الحكومية والخاصة:** هي أي مؤسسه تعليمية تدريسية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، أو أي وزارة أو سلطة تعليمية (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2017، ص42).

- **مدارس محافظة الخليل:** هي المدارس التي تقع بمحافظة الخليل وتشمل المدارس الحكومية والمدارس الخاصة ومدارس الوكالة الدولية لغوث اللاجئين وتقع ضمن أربعة مديريات وهي: مديرية شمال الخليل، ووسط الخليل، وجنوب الخليل، ومديرية (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2015، ص48).

- **مديرو المدارس:** هم أولئك الأشخاص المسؤولين عن التنظيم والمتابعة والتوجيه والرقابة على عدد من المعلمين بمختلف الاختصاصات ضمن مبنى إداري محدد (عطوي، 2018، ص154).

- **مسؤولو البرامج التدريبية:** هم أولئك الأشخاص المختصون الذين يقومون بالإعداد والإشراف والمتابعة والتخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية المختلفة الخاصة بمدراء المدارس (عطوي، 2018، ص143).

- **محافظة الخليل:** مدينة فلسطينية تقع في الضفة الغربية إلى الجنوب من القدس بحوالي (35) كم، وتعد أكبر مدن الضفة الغربية من حيث عدد السكان والمساحة، أسسها الكنعانيون في العصر البرونزي المبكر، وتمتاز المدينة بأهمية اقتصادية حيث تعتبر من أكبر المراكز الاقتصادية في الضفة الغربية، وفيها الحرم الإبراهيمي الذي اكسبها أهمية دينية كذلك، ويبلغ عدد سكانها حوالي (730) ألف نسمة (فلسطين، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017، ص22).

الفصل الثاني

الإطار النظري:

1.2 مقدمة

إن الهدف الأساسي لبرامج التدريب هو عملية تزويد وإكساب المتدربين بالأساليب والمهارات والمعلومات المتجددة المختلفة، وبما يتناسب ويتلاءم مع طبيعة أعمالهم، لخلق وتوفير جهاز تربوي لديه القدرة والإمكانية على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

2.2 الإطار النظري لموضوع الدراسة

فيما يأتي يعرض الباحث إطاراً نظرياً حول موضوع برامج تدريب المديرين على النحو الآتي:

1.2.2 مفهوم التدريب:

بالرغم من اختلاف الكتاب والدارسين والباحثين حول تعريفهم لمفهوم التدريب، إلا أنهم قد اتفقوا على أن التدريب يتجه ويسير إلى التحسين والتغيير والتطوير، والتدريب مفهوم مركب من عدة عناصر، فهو يعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير الفرد في معلوماته وقدراته ومهاراته وأفكاره (الجبوسي وجاد الله، 2010، ص58).

إن وضوح مفهوم عملية التدريب لدى كل مسؤولي البرامج التدريبية، والمتدربين والمدرسين، يساعد على تحديد الأهداف، والمحتوى، والتقييم للتدريب، والطرق، وبهذا يُسهل تحديد العملية التدريبية، فإذا فهم على أنه اكتساب للمعلومات، فإن هدف التدريب هنا يكون تزويد المتدربين بالمعلومات

عندها يتم تحديد الموضوعات للبرامج التدريبية على أساس نظري، ويحدد الأسلوب الذي يقوم بخدمة الموضوعات النظرية حيث تكون المحاضرة أنسب وأقوى شيء والتقييم يكون على اعتبار ما أخذ وحصل عليه المتدرب من معلومات، أما وإن كان فهم التدريب بأنه تنمية مهارات، فإنه بهذه الحالة يغلب الطابع العملي التطبيقي، والتقييم يكون على أساس مدى استفادة وحصول المتدرب من مهارات (Brooks,2013).

يعد التدريب الذي ينظر له على أنه تعديل وتغيير وتطوير للسلوك، من الأساليب للتأكد بأن المؤسسة لديها أشخاص عاملون بالمهارات المرجوة والمطلوبة، والقدرات التي يتطلبها ويكون بحاجة أداء العمل (ترييس، 2009 ص107).

والبرامج التدريبية هي جميع الأنشطة والأعمال التدريبية المدروسة والتي يتم التخطيط لها وتقديمها للموظفين، وتشمل عناصر أساسية مؤثرة ومهمة كالأهداف، والمواد التدريبية، والمدربون، وأساليب التدريب وأنشطته، وبيئة التدريب، وطرق التقييم، والمتدربين وأعدادهم ومدة تنفيذ البرنامج ومكانه والتي تهدف لتحسين مهاراتهم واتجاهاتهم ومعلوماتهم في مجال مهنتهم، ليكونوا قادرين وواقنين على القيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية (الخطيب، 2014، ص167).

والتدريب غير الرسمي (غير المبرمج) هو الإجراء والعملية التي من خلالها يتم تعديل وتوجيه السلوك باستمرار من خلال التعزيز والثواب، والذي يعد جزءاً من حياة المؤسسة. أما التدريب (المبرمج) الرسمي والذي يكون من الجهود المنظمة والمخططة لتغيير وتعديل السلوك، فهو ما أجمع واتفق عليه أغلب ومعظم المفكرين بالتدريب (Novet, 2009).

ويرى ياغي(2010) أن للتدريب ثلاثة أبعاد وهي الآتية:

- 1- بُعد نظري: وهذا البعد الذي يهدف لإكساب المتدربين الخبرات والمعارف والمعلومات.
 - 2- بُعد سلوكي: يهدف لتطوير اتجاهات وسلوكيات المتدربين وإكسابهم خصائص وأنماطاً سلوكية وإدارية فعالة .
 - 3- بُعد عملي: ويهدف لالتزام المتدربين بطريقة جديدة ومنتطورة أكثر فاعلية بحيث يترتب على هذه الأبعاد سياسات إدارية جديدة مدروسة ومناسبة من عملية وضع وتحديد الأهداف للتدريب، وتحديد الإدارة التشغيلية وتصميم البرامج وكذلك تحديد المقاييس التي تتلاءم وتتناسب مع عملية التقييم والتقييم للتدريب .
- والتدريب هدف في حد ذاته ويجب أن يؤخذ كمنشأ، بحيث تكون مهمة إدارة الأفراد البشرية مقتصرة على الأنشطة التي تمارسها، وليس على ما تحققه من نتائج حيث يكون التركيز على البرامج التدريبية وتنفيذها، والأعداد، والمشاركة بالتدريب، وهذا كله يحتاج ويتطلب وقتاً وجهداً

كبيراً من القائمين والمسؤولين عن التدريب مما لا يتيح لهم الزمن والوقت الكافي لتقييم نتائج البرامج التدريبية، والتأكد من أنهم يطبقون كل ما تعلموه واكتسبوه في أماكن ومراكز عملهم، كما وأن الكثير من البرامج التدريبية تقام دون احتياج فعلي، بقصد وهدف استمرارية عمل الفرق والوحدات التدريبية، وإقناع الجهات المسؤولة العليا بأنها ذات هدف جدوى حقيقية في عملية تطوير أداء العمل الإداري (Robinson, 2012).

ولكي نحيط بمفهوم التدريب، لا بد من التعرض إلى بعض التعاريف التي تناولته من منطلقات ودراسات ومفاهيم وتعاريف متعددة ومن هذه المفاهيم والتعاريف نشير إلى تعريف عبدالوهاب، والذي يعرفه على أنه عملية مستمرة منظمة، محورها الفرد المتدرب في مجملته تهدف إلى إجراء وإحداث تغييرات سلوكية وذهنية وفنية، لمقابلة احتياجات واضحة ومحددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد والشخص والعمل الذي سيقوم به والمنظمة التي يقوم بالعمل فيها المجتمع الكبير (الشعلان، 2009، ص175).

ويعرف التدريب بأنه: النشاط المنظم والمستمر لتزويد الأشخاص والأفراد بالمهارات والاتجاهات والخبرات التي تمكنه من القيام بالمهام الموكلة إليه (السكرانة، 2012، ص148). كما عُرف التدريب أيضاً بأنه العملية المستمرة والمنظمة لإكساب أو تطوير معارف وخبرات أو مهارات أو اتجاهات الأشخاص العاملين وذلك بهدف الوصول لتحقيق الأداء المطلوب (العباس، 2014، ص208).

وعرف التدريب بأنه: النشاط المنظم والمستمر والمبني على قواعد أسس عملية والخاص بإعطاء وإكساب أو زيادة وتحديث وتطوير المهارات والخبرات والمعارف لدى الأفراد والعاملين، وتعميق معارفهم بأهداف المنظمة أو المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها والموكلة إليهم (الصيرفي، 2011، ص89).

ويعرف الباحث التدريب على أنه نشاط منظم ومستمر يهدف لإكساب وتزويد الأفراد المتدربين بالمهارات والخبرات والمعارف والاتجاهات التي تقودهم وتمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم. وفي ضوء التعاريف السابقة يتبين ويظهر لنا أنه لدينا وجهتي نظر لأهداف التدريب تتلخص،
فيما أوردته النظريات الآتية:

1- النظرية التقليدية للتدريب:

تعد من نظريات التغيير والتطور الطبيعي لمبادئ الإدارة التي دعا لها فريدريك تايلور، وتهتم بتزويد الأفراد المتدربين بالمعلومات والمهارات الأساسية التي تساعدهم وتعينهم على تفهم المشكلات التي تواجههم، ووضع الحلول النهائية الجذرية المناسبة والملائمة لها .
إلا أن أنصار هذه المدرسة يرون أن عملية تغيير سلوك الأشخاص تكاد تكون شبه مستحيلة، خصوصاً الذين يتمتعون بخبرة طويلة، إذ أنهم ينظرون للتدريب على أنه هدر ومضيعة للجهد وللوقت وهؤلاء هم الأشخاص والأفراد الذين لم يتزودوا ويكتسبوا ويتلقوا أي تدريباً خلال حياتهم العملية (ياغي، 2010).

وتتلخص الأساليب العلمية النظرية التي قام بالإشارة إليها "تايلور" المشار إليه في ياغي (2010) في ثلاث نقاط وهي:

أ. دراسة وإيجاد أفضل وأسهل الطرق والأساليب وأسرعها ، كدراسة الوقت وطريقة الأداء لانجاز العمل أو وحدة العمل التي يؤديها ويقوم بها الشخص والفرد العامل .
ب . إمداد الأفراد بالمواد والمعدات والأدوات المتطورة الحديثة الملائمة لتمكينه ومساعدته من إنتاج القيام بالمطلوب في الوقت والزمن المحدد وبالسرعة المرجوة والمطلوبة .
ج - تدريب الأفراد على استعمال الأدوات والمعدات وكيفية إتقان أداء العمل بالوسائل والأساليب والطرق المحددة .

2- النظرية السلوكية في التدريب :

تهتم النظرية في دراسة عملية الأداء النفسي والمعنوي للأفراد الخاضعين للتدريب، بحيث يكون لديهم المقدرة على التكيف والانسجام مع عمليات التطوير والتغيير في الاتجاهات والسلوك، ويعتقد أنصار ومشجعي المدرسة أن عملية تغيير اتجاهات وسلوك الأفراد من أولويات التدريب، ويتم ذلك باستخدام المعرفة على اعتقاد واعتبار أنها أداة ووسيلة من أدوات ووسائل التغيير .
وعند التطرق إلى مفهوم التدريب لا بد للمدرب من الانتباه و الإشارة والتوضيح إلى أنه يوجد لدى بعض الأفراد والأشخاص المتدربين نوع من **الخلط والدمج بين التدريب والتعلم والتعليم التطوير (المبييضين، جرارت، 2011)** وهنا نورد الفرق بينهما.

1- التعليم: زيادة المعلومات العامة للفرد، والقدرة على التفكير واكتساب المعرفة والمهارات لتطوير عاداته وتقاليده .
2- التطوير: يهتم بتطوير قدرات الفرد، بالقدر الذي يساعده في معالجة المشاكل التي تواجهه، وتضع الحلول المناسبة والملائمة لها .

3- التدريب: هو زيادة قدرات ومعارف الفرد وكفاءاته ومهاراته وتغيير اتجاهاته وسلوكه في المنظمة، ويركز التدريب هنا على الفرد لأنه محور العملية التدريبية وليس الموضوع .

4- التعلّم: عبارة عن المعارف التي تحدث من التعليم والتدريب، أي أنه يأتي من خلال التعليم والتدريب.

وقد خلص ياغي(2010) بأن حقيقة التدريب تعني:

- 1- نشاطاً لنقل المعرفة لأجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد التنظيم.
- 2- محاولة لتعديل وتغيير سلوك الأفراد والأشخاص لتقليص وتقليل الفجوة والهوة بين الأداء الفعلي القائم ومستوى الأداء المتوقع و المرجو.
- 3- اكتساب وتنمية الفاعلية والحيوية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

2.2.2. أهداف التدريب لمديري المدارس:

يمكن أن نسمي ونطلق على الهدف هذا المسمى؛ لأنه يؤدي للوصول إلى نتائج يتم السعي تحقيقها خلال فترة ومدة زمنية محددة وبمواصفات معينة ومرادة ومرجوة، فالهدف التدريبي يتم تحديده والاتفاق عليه مسبقاً، إذ أنه يعتبر بداية لأي نشاط وعمل إنساني منظم، بحيث يحفز الأفراد ويوجه سلوكهم وميولهم وطاقاتهم لأجل تحقيق وإنجاز هذا الهدف، إذ إنه يساعد في وضع المعايير التي يتم استخدامها عند تقييم النتائج والأهداف أو فحص وتقييم أداء الأفراد والأشخاص، مما يسهل ويبسر من طرق عمل وأداء المشرفين، لذلك لا مفر ولا بد من قيام ووجود هدف لأي عملية أو مهارة أو نشاط، وأن يتم تحديد ووضع هذه الأهداف وصياغتها بطريقة معينة تحقق الفعالية لهذه العملية والخبرة والمهارة والنشاط (سكارنة، 2013).

والبرامج التدريبية تشكل مطلباً لكل مؤسسة تريد بناء مستقبلها، والبرامج التدريبية لمديري والمدراء والمدارس عمل ونشاط إنساني منظم ومخطط ومحدد يهدف إلى إجراء وإحداث تغييرات في سلوك المتدربين الخاضعين للتدريب من ناحية المعلومات، والمهارات، والاتجاهات، ومعدلات الأداء وطريق العمل والسلوك والمهارة، ومن شأن البرامج التدريبية أن تساعد مدير المدرسة للقيام بعمله وواجبه على الوجه والنحو المطلوب، ولكي يبقى المدير على تواصل مع متغيرات ومستجدات الإدارة المدرسية وما يُعنى و يرتبط بها (Maniel, 2005).

ولتحقيق أهداف البرامج التدريبية الإدارية فإنه يجب القيام بتوضيح وتحديد إدارة برامج التدريب الفعلية للموظفين العاملين حسب أهداف وسياسات وخطط المؤسسة، بمعنى أن يكون هناك توافق بين خطط برامج التدريب والأهداف الأساسية المرسومة للمؤسسة، حيث يتم على غرارها توضيح وتحديد احتياجات كل موظف وذلك بحسب نقاط الضعف الموجودة عنده في الأداء،

والغاية الأساسية من برامج التدريب حسب (النظرية السلوكية في التدريب)، هي سد وإغلاق الفجوة القائمة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع تحقيقه و هذا يتم عن طريق التدريب والتعلم في مواقع التدريب (الصالح،2012).

والوظيفة الأساسية للتدريب هي التحضير للبرامج التدريبية، وتحقيق الأهداف المرسومة بإكساب الأفراد العاملين (المتدربين) في المعرف والمهارة والسلوك (ارحيم،2012).

والعملية التدريبية برمتها مثل غيرها من الأنشطة والفعاليات الإنسانية يتم تصميمها لأجل تحقيق أهداف وغايات مشتركة للفرد أو الشخص والمنظمة والبيئة الاجتماعية، ومن هذه الأهداف التي تحققها برامج التدريب مجتمعة ما يأتي:

١- تؤدي برامج التدريب إلى زيادة كفاءة الأداء لدى المديرين، مما ينعكس على تحسين العملية التربوية (ياغي،2010).

٢- تعمل البرامج التدريبية على تنمية وتطوير المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والخبرات والقدرات والاتجاهات لدى المديرين، وذلك بما ينمي القدرة لديهم ويمكنهم من القيام بأعمالهم واجباتهم ومهامهم الوظيفية اليومية بشكل فاعل.

٣- تعمل البرامج التدريبية على التغيير والتطور الذاتي للمديرين، باكتسابهم الدرجات الوظيفية الأعلى، وحصولهم على التقدير والاحترام من قبل المعلمين، وشعورهم بثقتهم بأنفسهم .

٤- تساعد البرامج التدريبية الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم (القبلان،2015).

الأهداف التدريبية تُعني وتهتم بالغايات التي يسعى ويهدف التدريب لتحقيقها، وهي نتائج مدروسة بعناية قبل البدء بالعملية التدريبية ، وبالتالي هي التي تحدد الأدوات والمواد والوسائل التي يمكن بواسطتها وعن طريقها ومن خلالها تحقيق الأهداف المرجوة (المبيضين، جرارات،2011).

3.2.2. أهمية التدريب لمديري المدارس:

يتسم عصرنا الذي نعيشه بتسارع التغيرات، والتطورات فيه، وتراكمية المعارف الإنسانية، مما يصاحبه ويترتب معه تغير وتطوير مستمر في أنظمة وقوانين العمل، وأساليبه، يستدعي ضرورة معها، واستثمارها، بالشكل الأمثل للوصول إلى أهداف ونتائج جيدة ومرجوة وتبدو أهمية وقيمة التدريب في أنه يؤدي إلى تطوير وتغيير وتحسين الأداء وتأهيل العاملين على اختلاف مستوياتهم ، للقيام بتولي مسؤوليات مهمة أكبر وأعلى في المستقبل (الخطيب،2014).

وبالرغم من التغيرات والتطورات التي جرت وحدثت في برامج تنمية وإعداد الكوادر البشرية العاملة وتدريبهم في أثناء فترة ومدة الخدمة بالدول المتقدمة إلا أنها في دول العالم الثالث النامية لا زالت تتبع الأساليب التقليدية القديمة في هذه المجالات كالأسلوب النظري، لذلك لن ولم تتمكن من الارتقاء بكفاءة وقدرات الكوادر البشرية العاملة، إذ إن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة باتت ضرورة ملحة في تدريب الكوادر البشرية العاملة سواء في قطاعي التربية والتعليم أم القطاعات الحكومية الأخرى (أبو النصر، 2009).

كما تجد بعض المؤسسات و المنظمات في إجراء عملية التدريب استثماراً يؤدي لزيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية لها، من خلال إكساب الأفراد قدرات وطرق وأساليب جديدة وحديثة للعمل بشكل أحسن وأفضل من الماضي، وهذا الذي دفع اليابان والولايات الأمريكية المتحدة إلى القيام بتخصيص ما يعادل 1% من مخصصات ومصروفات الحكومة من أجل عملية تدريب الموظفين (Dwessler, 2013).

4.2.2. مراحل التدريب لمديري المدارس:

تمر وتسير العملية التدريبية بعدة مراحل، وهذه المراحل متصلة مع بعضها البعض، حيث أنه يجب أخذها ووضعها بالاعتبار من أجل الوصول إلى عملية تدريبية فعالة. وتتكون من ست مراحل وتبدأ هذه المراحل باختيار وتحديد إدارة التدريب متمثلة في الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية والمعرفية والمالية والمعلوماتية.

وسوف نتناول ونتطرق إلى هذه المراحل باختصار وإيجاز:

1- مرحلة اختيار وتحديد الاحتياجات لعملية التدريب:

التدريب ضروري ومهم لجميع الأفراد العاملين في المنشأة وخصوصاً العاملين الجدد بتهيئتهم و تعريفهم لمهام وطرق عملهم، وكذلك تحديد مستوى أدائهم، وهذه من المهام والمسؤوليات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد إدارة البرامج التدريبية (الأحمد، 2009).

ويرى العباس (2014) أن الحاجة التدريبية تكمن عادة بدراسة ومعاينة الفجوة والخلل بين أهداف معينة ومحددة ووضع تدريبي قائم وموجود و، ونتيجة الدراسة والتعرف على الفرق يصبح صاحب وصانع القرار قادراً على اختبار النواحي الإشكالية التي تحدث انتبهاً أو تعديلاً لأجل تصميم وإعداد وسائل ممكنة ومتاحة لتلبية هذه الحاجات.

أما الخطيب (2011) فإنه يرى أن الاحتياجات التدريبية في جانب إطار ترقية وتنمية القوى

البشرية تعبر عن الفجوة في الأداء الوظيفي القائم والموجود بين عمل وأداء واقعي متوقع (مرغوب فيه)، يستطيع التدريب المستمر المنظم الهادف والمدروس أن يعالجها. إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر عملية إجرائية مدروسة ومنظمة ومحددة ومستمرة تتم باستخدام طرق وأساليب عملية لتوليد وخلق معلومات عن الاحتياجات المختلفة مع الأفراد والأشخاص والجامعات والمجتمعات ضمن مستويات جغرافية مختلفة ليتم بعد ذلك عملية تربيتها حسب أولويتها، وتخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات (العبدالله ، جمل،2015).

2- مرحلة خطة التدريب:

تهتم مرحلة الخطة التدريبية بالعاملين الذين يضمهم ويشملهم التدريب من أجل هدف تطوير كفاءتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى الإلمام الكامل بطبيعة المهام والأعمال الموكلة إليهم والبرنامج التدريبي المعد. وحتى يكون البرنامج التدريبي فعالاً يجب أن يستوعب ويفهم المتدرب الأسباب التي أدت إلى تدريبه في هذه البرامج، وما الأهداف التي تنوي الإدارة تحقيقها، بهذا تصبح النتائج إيجابية لكل من الإدارة والعامل. **ونجاح الخطة التدريبية يجب إتباع الخطوات التالية** (القبلان،2015):

1. تحديد العمل .
2. تحديد أهداف التدريب .
3. اختيار المتدربين .
4. تعيين وتحديد أهداف متخصصة (وليس عامة) للتدريب.
5. إعداد وتهيئة البرنامج التدريبي.
6. اختيار طريقة التدريب .

3- مرحلة إعداد المتدربين:

هي المرحلة التي تشمل التطورات التي حدثت في برامج إعداد الكوادر البشرية وتدريبهم في أثناء فترة الخدمة والعمل بالدول المتقدمة، إلا أنها بدول العالم الثالث النامية بشكل عام لا زالت تعتمد الأساليب النظرية التقليدية القديمة في هذا الجانب، لذلك لن تتمكن من الارتقاء بقدرات الكوادر البشرية، إلا أن الحاجة باتت ضرورة ملحة لاعتماد أساليب حديثة لتدريب الكوادر البشرية في قطاعات التربية والتعليم والقطاعات الحكومية الأخرى (السيد، 2014).

٤ - مرحلة الإشراف التدريبي:

يقع عبء عملية الإشراف على المدراء لأنهم هم الذين يتابعون ويهتمون بالعاملين والكفاءة الإنتاجية وغيرها، إلا أن هناك بعض المؤسسات والمنظمات يتواجد بها قسم خاص بالتدريب (الصالح، 2012).

ويرى الأسدي، وبرايم (2013) إن نجاح العمل الإداري في جميع مجالات الحياة، يرتبط بوجود مسؤولية وقيادة حكيمة ومدركة تقوم بالإشراف على تخطيط التدريب والعمل وتنسيق جهود الأشخاص العاملين فيه، وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة المرسومة بحيث تزداد صعوبة المسؤولية، الملقاة والقائمة على عاتق وكاهل القائد والمسؤول، وخطورتها وصعوبتها كلما كان الأشخاص العاملون لديه على قدر ومسؤولية عالية من الفهم و المعرفة والمهارة والثقافة، ويستدعي ذلك كله أن يفوقهم في عملية إعداده واستعداده، وأن يتسم ويتصف بصفات فردية وشخصية عالية ومرتفعة، حتى يمنح ويكتسب ثقتهم، ويمكنه التعامل معهم (العنزي، 2017). ومن هنا لا بد من أن تتجدد وتتغير أساليب وطرق واستراتيجيات الإشراف القديمة بأساليب وطرق واستراتيجيات جديدة وحديثة خارجة ونابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التي يعيشها ويمارسها المجتمع، ومن خلال مفهوم الإشراف ينظر للمشرف على أنه فرد وشخص متكامل ومتواصل مع أعضاء وعناصر الهيئة التدريسية ويتعامل مع المدراء والمعلمين، والتلاميذ ويوجه اهتمامهم بشؤونهم بالإضافة إلى قيادته للآخرين في تحسين نموهم الذاتي وبفهمه وإدراكه للعملية لتربوية يستطيع أن يتفاعل مع العاملين في الحقل التعليمي بصورة فعالة (بورشك، 2018).

٥- مرحلة تقويم التدريب:

هدف هذه المرحلة للتأكد بأن البرنامج تم تنفيذه حسب الخطة المرسومة ، وحقق الأهداف المراد والمرجو الوصول إليها، حيث أنّ هذه المرحلة تحتوي وتتضمن تقويم الأهداف والموارد البشرية والمادية والبيئة الخاصة بالمؤسسات، ويتم تحديد النقاط الهامة في البرامج. لأن البرامج التدريبية المتعارضة وأهداف المؤسسة والمنظمة تؤدي لعدم وراحة ورضا المتدرب وشعوره بالتناقض مما يجعله يؤثر على معنوياته، أما الموارد والمواد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف فإنها تشمل الموارد والمواد البشرية والمالية، وتتأثر برامج التدريب ببيئة المؤسسة والمنظمة الداخلية والخارجية، فسياسات وعمليات التوظيف والمناخ والجو التنظيمي يؤثران تأثيراً قوياً على أهداف برامج التدريب، أما العوامل والأسباب الخارجية كالسياسة العامة والأنظمة والقوانين تؤثر على برامج التدريب من حيث تعيين وتحديد النقاط التي يجب التركيز والتشديد عليها في عملية التدريب، معتمدة ومستندة على عملية تعيين وتحديد التكاليف والاحتياجات المباشرة وغير

المباشرة، ونوعية المنتجات والخدمات، وفترات التغيب والتفاعل والحوادث، وبعدها يتم اتخاذ القرارات الملائمة لتحديد الاحتياجات التدريبية (الحري، 2017).

يبين أبو النصر (2009) أنه يتوجب على الجهات القائمة والمسؤولة عن التدريب تحديد مهام الوظائف وتجزئتها حتى يسهل تدريسها وتعليمها واستيعابها من قبل الأفراد المتدربين الجدد. إلا أن تقييم تدريب العاملين الحاليين قد تكون أكثر تعقيداً. وفي هذه الحالة فإن الحاجة إلى التدريب تظهر من خلال المشاكل الوظيفية مثل الأداء غير الجيد واستهلاك المزيد من الوقت والجهد والمال. وفي هذه الحالة يتعين على مسؤولي التدريب تحديد هل يكمن الحل في التدريب أم لا. وفي أغلب الأحيان يكون الأداء متدنياً بسبب انعدام وضوح المقاييس التي تستخدم في تقييم التدريب نظراً لعدم اعتماد ووجود حوافز تشجيعية لدى الموظفين.

٦- مرحلة تعزيز التدريب:

وتهدف هذه المرحلة إلى تطوير التدريب والاهتمام به من أجل زيادة المهارات والمعرفة والوعي والإدراك عند الأفراد العاملين. فلذلك يرى الشاعر (2013) أن عملية إجراء التدريب هي استثمار يؤدي إلى رفع منسوب الكفاءة الإنتاجية لها، من خلال إكساب وتزويد الأفراد بقدرات ومهارات وطرق وأساليب وخبرات جديدة وحديثة للعمل بشكل أحسن وأفضل وأميز من السابق، وهذا الذي دفع الولايات الأمريكية المتحدة واليابان لتخصيص ما يعادل 1% من مصروفات الحكومة من أجل عملية تدريب الموظفين .

5.2.2. أنواع التدريب لمديري المدارس:

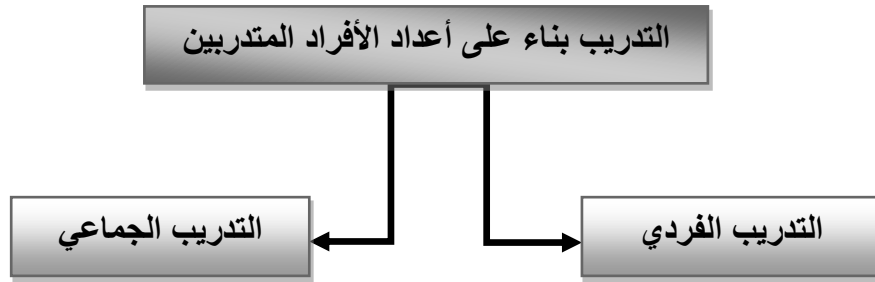
إن التعليم والتدريب عمليان متكاملتان، فالمؤهل العلمي لا يعد كافياً للفرد لشغل الوظائف الإدارية لكنه مؤشر ودليل على اكتساب نوع و قدر من المعارف تمكنه من المهارة والقدرة على القيام بعمل المهام الوظيفية، والتدريب عملية مستمرة تبدأ وتتعلق مع حياة الشخص الموظف من بدء وانطلاق الحياة الوظيفية وإلى نهايتها (ياغي، 2010).

ويتخذ التدريب أشكالاً وصوراً وأنواعاً متنوعة مختلفة، لا تختلف ولكنها تتشابه في الأسلوب أو الطريقة والهدف وذلك بناء على المواقف التدريبية، وهنا يمكن تصنيف وتقسيم البرامج التدريبية للمديرين كما يأتي (خليل، 2009).

أولاً: التدريب من حيث إعداد الأفراد المتدربين:

وينقسم إلى: تدريب فردي وتدريب جماعي، ويوضح ذلك الشكل رقم (1.2).

شكل رقم (1.2): يوضح التدريب من حيث عدد الأفراد المتدربين.



التدريب الفردي:

هو ذلك التدريب الذي يقوم على تدريب كل فرد موظف على المهمة والعمل الذي سوف يقوم به ، أو العمل والمهمة التي يقوم بها حالياً، وذلك من أجل تطوير وتحسين أداءه، ومن الممكن قيام الفرد المتدرب بتدريب نفسه وذاته، وذلك بواسطة إرشاد وتوجيه من الزملاء في العمل أو مسؤولي وأخصائيي التدريب، وتتعدد وتتوسع أساليب وطرق التدريب الفردية، مثل: المشاهدة، التجريب، والمراسلة، ويتصف ويتميز التدريب الشخصي والفردي بأن الفرد أو الشخص المتدرب يلقي الاهتمام من المدرب، وبإستطاعته التعبير عن آراءه ومدى استفادته من عملية التدريب، ويراعي في ذلك الفروق الفردية، إلا أنه يؤخذ ويعاب على التدريب الشخصي والفردي بعض المشكلات والسلبيات والمساوئ كازدياد وارتفاع قيمة كلفة عملية التدريب، وهذا بدوره يتطلب ويحتاج إلى مدربين على درجة مميزة وعالية من الكفاءة والقدرة والخبرة، بالإضافة كذلك إلى أنه يحتاج ويستغرق وقتاً طويلاً (السامرائي، 2018).

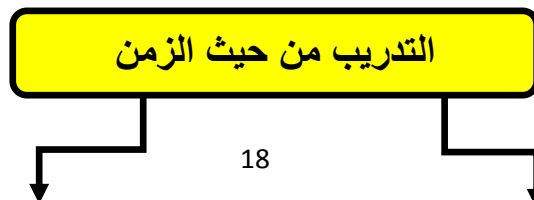
ب- التدريب الجماعي:

أي تدريب مجموعة من الأفراد في آنٍ ووقتٍ واحدٍ ومدربٍ واحدٍ، ويمكن أن يتم التدريب الجماعي في بيئة العمل، وفي موقع العمل، أو خارج بيئة العمل، إلا أنه يحتاج إلى استعدادات وتجهيزات جيدة من حيث. التخطيط والتنظيم والمتابعة، ويتميز التدريب الجماعي بقلة وانخفاض التكاليف نسبياً، وهذا يساعد بدوره على تبادل الخبرات (سبيتان، 2016).

ثانياً: التدريب من حيث الزمن:

ويأخذ النوع هذا نمطين لأنواع التدريب وهما التدريب قبل الخدمة، ثم التدريب أثناء العمل و الخدمة، والشكل رقم (2.2) يوضح ذلك (خليل، 2009).

الشكل رقم (2.2): يوضح التدريب بالنسبة للزمن.



التدريب قبل الخدمة

التدريب أثناء الخدمة

أ- التدريب قبل الخدمة (التعيين):

يتضمن ويحتوي هذا النوع والنمط من التدريب كلَّ الدورات والبرامج التدريبية التي أخذها وحضرها الفرد أو الشخص قبل استلامه العمل أو المهنة، والهدف من ذلك كله هو تهيئته لظروف وأوضاع العمل التي سوف توكل إليه لحظة التحاقه بوظيفته، ولهذا النوع أو النمط من التدريب أنواع وأشكال مختلفة ومتعددة كتدريب المعلمين والمديرين، أو تدريب الأخصائيين في معاهد وكليات وجامعات الخدمة الاجتماعية ونظم التلمذة الصناعية (سبيتان، 2016).

وهناك ثلاثة اتجاهات في الخدمة المدنية يتعلق بموضوع التدريب لمديري المدارس الذي يعطى قبل مباشرة العمل وهي (بورشك، 2018):

الاتجاه الأول: يتمثل في نظام الخدمة الإنجليزي، والذي يأخذ بأسلوب ومبدأ قيام الجامعات والمعاهد والكليات ببناء برامج تعليمية دراسية تدريبية ضمن برامجها العملية الدراسية.

الاتجاه الثاني: يتمثل في نظام الخدمة الأمريكية، والذي يرى بعدم كفاية القدرة الدراسية للفرد الدارس، ومن هنا يتوجب عليهم إعطائه بعض الدورات و البرامج لإعداده مسبقاً للخدمة.

الاتجاه الثالث: يتمثل بنظام الخدمة الفرنسي، والذي يهدف إلى إعداد وتهيئة كادر إداري، ويكون ذلك من خلال برامج المدرسية الوطنية للإدارة.

ب - التدريب أثناء فترة الخدمة:

حيث أن التدريب يكون في موقع ومكان العمل بحيث يتلقى الشخص الموظف الجديد المهام والتعليمات والتوجيهات التي تفسر له طريقة وأسلوب العمل ويكون ذلك من خلال رئيسه، بحيث يقوم الأخير بالرد والإجابة على أسئلته واستفساراته. إلا أن سلامة ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على ذات المدرب نفسه ومدى انسجامه وتعاونه مع الشخص المتدرب، لأن هناك بعض المدربين يحجبون المعلومات من أجل أن يبقوا متميزين (جورترزمان، 2009).

ومن مميزات عملية التدريب أثناء فترة الخدمة أن بيئة ومكان عملية التدريب الذي يمارس فيه الفرد المتدرب عملية تدريبه هي ذات ونفس بيئة ومكان العمل اليومي للشخص المتدرب، حيث

يقوم باستخدام ذات ونفس الأجهزة والأدوات والوثائق والمواد التي يستلزم منه ويتوجب عليه العمل بها واستخدامها بعد عملية التدريب، حيث ينظر إلى المتدرب على أنه عامل منتج جزئياً اعتباراً من تدريبه والمسؤول عن التدريب هو نفس الشخص المسؤول عنه في العمل، والمواقف تكون فعلية بالإضافة إلى السرعة في التدريب وتحقيق نتائج جيدة (السيد، 2014).

ثالثاً: التدريب من حيث المكان:

ويشتمل ذلك على التدريب في بيئات وأماكن العمل، والتدريب خارج مكان العمل، والشكل رقم (3) يوضح ذلك (خليل، 2009).

حيث يتخذ هذا النوع والنمط من التدريب شكلين رئيسيين كما في الشكل التوضيحي رقم (3.2):
الشكل رقم (3.2): يوضح التدريب من حيث المكان.



1- التدريب بمكان العمل (الداخلي):

التدريب في أماكن العمل، يعتبر الاستخدام الشائع والمنتشر عند معظم المؤسسات التنظيمات، بحيث أنه يتم تدريب الأفراد في مواقع عملهم، والمشرفون عليهم من زملائهم من أصحاب الخبرة، أو المسؤولين عنهم مباشرة. ومن الأساليب الشائعة في التدريب أثناء العمل، هو أسلوب تنقل الفرد بين الأعمال المختلفة، وهذا يزيد من معرفة الفرد بأنشطة التنظيم (Brooks, 2013).

والتدريب داخل المؤسسة والمنظمة يكون ذا حاجة ومطلوباً، وذلك عندما يوجد هناك بعض الموظفين الذين يحتاجون للتدريب على الأعمال التي يؤديونها، ويلخص بلية (2018) الحاجة إلى هذا النوع والنمط لعملية التدريب وذلك من خلال الآتي:

1- نقص في عناصر وكوادر الموظفين المدربين المتخصصين.

2- إدخال وسائل وأساليب وطرق حديثة وجديدة على العمل.

3- نقل بعض الأفراد الموظفين لوظائف أخرى.

4- نقص حاد بالقوى العاملة المتخصصة.

ومن الأمور والأعمال الواجب مراعاتها وأخذها في عين الاعتبار في عملية التدريب، هو أهمية ضرورة وجود تقارب وتعاون بين الأشخاص القائمين على القيام بإجراء عملية التدريب، وبين

مسؤولي الأقسام، وأيضاً تحديد الموضوعات والأعمال التي سيتم إعطاؤها وطرحها على الأشخاص المتدربين وذلك من قبل المدربين، وتتميز عملية التدريب الداخلي بأنها مبنية على خطط وأسس من الإدارة وتكون تحت رقابتها ومتبعتها، وبهذا تكون جزءاً من أعمال خطة تنمية الإدارة العامة، ولكن يؤخذ ويُعاب على عملية التدريب الداخلي انحصاره بمحيط المنظمة وفي حدود خبرات وتجارب الأفراد العاملين بالمؤسسة أو المنظمة فقط، وبذلك يكون الحصول والتوصل إلى نتائج وخبرات وأفكار جديدة عملية صعبة (ياغي، 2010).

2- التدريب خارج مكان وبيئة وموقع العمل (المؤسسة أو المنظمة).

هذا النوع والنمط من التدريب يعتمد على المشاركة بالبرامج التدريبية التي تقوم بها و تنظمها وتعقدتها جهات تدريبية متخصصة خارج المؤسسة أو المنظمة، مثل الجامعات والكليات ومعاهد التدريب. ويتميز هذا النمط والنوع من التدريب بأنه يتيح الفرصة للمتدربين؛ بأن يلتقوا بأشخاص وأفراد من جهات متنوعة و مختلفة بحيث يتم من خلاله تبادل الخبرات، وأيضاً يمكن تدريب أعداد كبير من الأفراد ضمن برنامج تدريبي عملي واحد، وتوفر وتهيئ ظروف ملائمة للتدريب لا توجد في المؤسسات (الصيرفي، 2011).

ومن ميزات وحسنات وإيجابيات عملية التدريب خارج المؤسسة أو المنظمة هو التقاء الأشخاص و الأفراد المتدربين بأفراد وأشخاص من جهات عديدة ومختلفة ومتنوعة ، وهذا بدوره يساعد على تبادل الخبرات فيما بينهم، إلا أنه يعاب ويؤخذ على هذا النمط والنوع من التدريب سلبية وانعدام وضعف رقابة المنظمة أو المؤسسة عليه، وربما تكاد تكون معدومة، وعندئذ فإنه يصعب تقويم وتقييم نتائج عملية التدريب، ويكون اتكال واعتماد المنظمة أو المؤسسة في التقييم بناء على التقارير التي يقوم بإعدادها المتدربون، وهذا لا يخلو من عدم الدقة (ياغي، 2010).

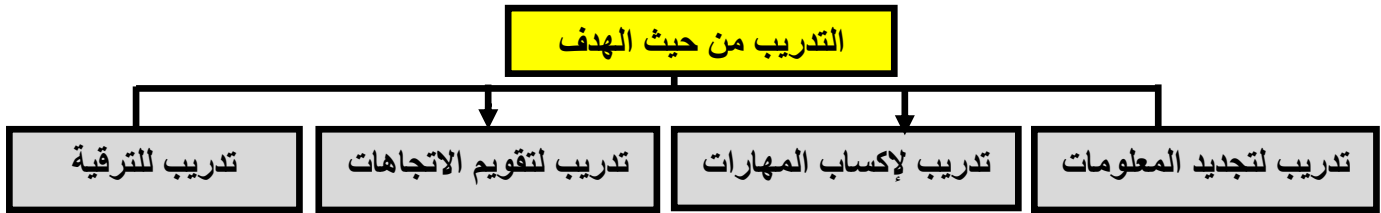
وتصميم وتهيئة البرنامج التدريبي وإعداده ربما يكون وُبنى على أساس قيام التدريب بمكان وموقع العمل والشغل أو خارج مكان وموقع العمل، ولكل أسلوب خصائصه وميزاته و عيوبه. وفي أغلب الحالات يتم الجمع والدمج بين الأسلوبين للحصول على أحسن وأفضل النتائج، وبالنسبة لعملية التدريب خارج مكان وموقع العمل فإن لدى المؤسسة مجموعة وطائفة متنوعة ومختلفة من الوسائل والأساليب تستطيع الاختيار فيما بينها، كدراسة الحالة، المحاكاة والمحاضرات، والمناقشات ولعب الأدوار والتلقين المبرمج والوسائل المساعدة والمعينة في عملية التدريب مثل الأدوات والمواد السمعية والبصرية (القبلان، 2015).

رابعاً: التدريب من حيث الهدف:

هدف عملية التدريب بالدرجة الأولى هو تزويد وإكساب الأفراد والأشخاص العاملين بالمعلومات

والأساليب الجديدة والحديثة والمتطورة عن طبيعة مهامهم وأعمالهم وتغيير وتعديل سلوكهم، لأن كفاءة المنظمة أو المؤسسة وقدرتها تقاس بمدى كفاءة الأفراد العاملين بها، بالإضافة للدور الذي ربما يلعبه تحديد الأهداف بعملية تحديد واختيار الطرق والأساليب والوسائل التدريبية الملائمة والمناسبة. وينقسم التدريب بالنسبة للهدف إلى تدريب لتجديد المعلومات، وتدريب لاكتساب المهارات، وتدريب لتقويم الاتجاهات، وتدريب للترقية(ياغي، 2010)، والشكل رقم (4.2) يوضح ذلك.

الشكل رقم (4.2): يوضح التدريب وذلك بحسب الهدف.



ولتفسير هذا الشكل فقد أورده ياغي (2010):

أ- التدريب لتجديد المعلومات:

يهدف لتزويد الأفراد المتدربين ببعض الخبرات والمعلومات الجديدة والحديثة التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومساعدة وتدعيم ومساندة ما لديهم وعندهم من معلومات وأساليب وطرق وخبرات تسهم وتساعدهم في زيادة ورفع مستوى كفاءة وقدرات الموظف المتدرب.

ب- تدريب المهارات:

الغرض منه إكساب وتزويد الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والطرق والأساليب والاستراتيجيات الإدارية الجديدة والحديثة والمتطورة، والتي بدورها تسهم وتساعدهم في رفع وزيادة فعاليتهم وتنمية وتحسين مستوى عملهم وأدائهم الوظيفي (الخطيب، 2011).

ج- تدريب الاتجاهات:

ويهدف إلى تغيير وتعديل وجهات النظر والسياسات والاتجاهات التي ينتهجها ويتبعها المديرون في أداء أعمالهم، وزيادة مستوى قدراتهم وإمكانياتهم على التغيير والتخطيط والاتصال والتواصل واتخاذ القرارات السليمة، وهذا يتطلب منهم الإلمام بالمبادئ السلوكية ومن أهمها:

1- توفير الرغبة والحماس عند الأشخاص المتدربين وتعريفهم بأهمية عملية التدريب وربطه بالحوافز.

2- ارتباط تغيير السلوك بتغيير العوامل والأسباب التي أدت لحدوث هذا السلوك.

3- مراعاة العوامل والأسباب التي تسهم وتساعد في فعالية عملية التدريب، كارتباط المادية التدريبية بطبيعة وواقع العمل، وبأن تكون المادة المقدمة لهم بمثابة حلول يواجهها المديرين.

د - التدريب للترقية :

يهدف إلى إطلاع الموظف على الخبرات والمعلومات والمعارف والطرق والأساليب الجديدة الحديثة، والتي بدورها تتفق مع مهماته الوظيفية الجديدة الموكلة له والتي سوف يرقى إليها (ياغي، 2010).

6.2.2. المبادئ الأساسية في التدريب:

نتيجة لاهتمام الكتاب والدارسين والباحثين بموضوع التدريب والصعوبات والمشكلات التي تواجهه وتعرضه، فقد ظهرت هناك بعض الأمور والقواعد أو الاعتبارات التي يجب ويتطلب مراعاتها و أخذها بعين الاعتبار والحسبان في العملية التدريبية وهي:

1- الفروق الفردية :

تظهر أهمية وقيمة الفروقات الفردية عند الأفراد المتدربين من حيث السرعة في عملية التعلم عند بعض الأفراد المتدربين، وانسجامهم وتقبلهم لأنواع معينة ومحددة من التدريب، ومن هنا يتوجب من الأشخاص القائمين على عملية التدريب بحث ودراسة خلفيات الأفراد المتدربين وميولهم وخبراتهم وقدراتهم التعليمية، يجب أن يتلاءم ويتناسب التدريب مع القدرات والحاجات الفردية للأشخاص المتدربين، بحيث أنه يتوجب على الشخص المشرف معرفة كل ما يستطيع الشخص أو الفرد أن يقوم به من المهام والعمل، وعندما تبرز وتظهر له بعض جوانب النقص لدى الشخص المتدرب يستطيع القيام بتصميم وبناء البرنامج التدريبي ليعاونه ويساعده على إغلاق وسد جوانب وثغرات النقص والضعف، وعلى الشخص مسؤول عملية التدريب أن يضع ويأخذ في عين اعتباره بأن يكون التدريب ملائماً للشخص وليس الشخص ملائم للتدريب (أحمد، 2013).

2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

تحليل الوظائف عبارة عن جمع معلومات وبيانات عن كل مهمة ووظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي القائم ومواصفات الوظيفة، لتعيين وتحديد إدارة عملية التدريب، وإرشاد وتوجيه التدريب لإغلاق وسد الفراغ والفجوة عندما يكون المؤهل دون أو تحت المستوى الوظيفي (الفرح، 2018).

3- الدافعية:

تهدف الدافعية لتشجيع الأشخاص العاملين على الاشتراك والمساهمة في البرامج التدريبية، لتحسين وتطوير أنفسهم وذواتهم واكتساب والتزود بخبرات ومعارف جديدة تسهم وتساعد في رفع قدرات ومستويات وعملهم أداءهم وقدرات ومستوى عمل وأداء المؤسسة (المنظمة) التي ينتمون إليها، وللحوافز دور صريح وواضح في خلق وتشجيع الرغبة عند الأشخاص المتدربين باستيعاب وفهم البرنامج التدريبي، ومن أمثلة هذه الحوافز الترفيع والترقية الوظيفية، أو زيادة ورفع المرتب، أو منح وإعطاء الشهادات التكريمية التحفيزية التشجيعية عند اجتياز وإنهاء الدورة بنجاح(خضير، 2017).

وأكد Hang (2010) على ضرورة توفر الحماس والرغبة الأكيدة والاستعداد التام والكامل للتعلم عند الأفراد قبل قبولهم واعتمادهم في دورة البرنامج التدريبي.

4- المشاركة الفعالة:

تركز معظم البرامج التدريبية للمؤسسات على المشاركة والتعاون وتشجيع الأشخاص المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم وأرائهم حول الموضوعات المطروحة والموضوعة للنقاش لأنها تزيد وترفع من قدرات ومستويات دافعيتهم لعملية التدريب (العزاوي، 2010)، ويرى (الشاعر، 2013) أن من أهم شروط ومتطلبات المشاركة المؤثرة والفعالة يتمثل في:

1. توافر وتواجد الخبرة والمهارة والرغبة والمعرفة لدى المدربين.
2. أن لا يضع المتدربون تحت ضغوط السرعة وضيق الوقت.
3. ثقة القائد بجدوى وأهمية المشاركة.
4. رغبة الأشخاص المتدربين في القيام بالعمل والمشاركة.
5. مهارة وقدرة المدرب على استخدام طرق واستراتيجيات وأساليب المشاركة، مثل مهارة تشخيص المواقف، تحديد مستوى المشاركة والمناسب، وكيفية الحصول على مشاركة فعالة.
6. مهارة وقدرة المدرب على إدارة الحوار والنقاش، كتشجيع الأفراد على إبداء وجهات نظرهم ورأيهم بحرية تامة ومطلقة، ودفع المناقشة في الاتجاه المثمر، والتوفيق بين الآراء المتعارضة.

5- اختيار المتدربين:

التدريب ضروري جداً وهام بالنسبة لجميع أشخاص وأفراد التنظيم والمؤسسة، لذا فإنه يتوجب أن تكون عملية اختيار الأشخاص المتدربين وتتم بعناية ودقة فائقة، وأن يتم اختيار وتحديد مستوى الخبرة والمعرفة السابقة التي لديهم ويتمتع بها هؤلاء المتدربين قبل تلقينهم خبرات ومعلومات جديدة وحديثة ربما تكون موجودة لديهم أصلاً، وعملية الاختيار هي بمثابة حافز ودافع ومشجع للأشخاص المتدربين والتأكد من توافر وتوفر الرغبة والحافز والحماس عندهم لعملية التدريب

واليقين والإيمان بأنه يفي بمتطلباتهم وحاجاتهم ويحقق نموهم ونجاحهم (خليل،2009).

6- متابعة المتدربين بعد التدريب:

تهدف متابعة المتدربين بعد التدريب إلى معرفة مدى تأثر المتدربين بالبرنامج التدريبي، وذلك بطريقة جمع المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة، وهذا يخدم البرامج التدريبية اللاحقة (سليمان،2017).

7- اختيار المدربين وتدريبهم:

يعتمد نجاح سير البرامج التدريبية بالدرجة الأولى على شخصية وخبرة المدربين أنفسهم، ولذلك يجب أن يكونوا مؤهلين وقادرين على إجراء عملية التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية ومتابعتها. ونظراً للدور والأهمية التي يلعبها المدربون يجب عقد ندوات ودورات من أجل تجديد وتحديث معلوماتهم (الشاعر،2013).

8- أساليب التدريب:

بالرغم من تنوع وتعدد أساليب التدريب إلا أنها بالمجمل بديلة ومعوضة لبعضها البعض، بل إن لكل منها مجال، والاستخدام الخاص الذي من الممكن تحقيق فيه أفضل النتائج. ويمكن استخدام أكثر من أسلوب، على أن يتم الاختيار على أساس نوع التدريب، ونوع المتدربين والهدف من التدريب (سبيتان،2016).

9- مبادئ التعلم:

عند التدريب فإنه يجب الاهتمام ومراعاة مبادئ التعلم، بحيث تكون ملائمة للبرامج التدريبية، مثل جلب الانتباه، وأن يبدأ وينطلق من البسيط والسهل إلى الصعب، والتكرار عندما يتطلب ذلك (السلمان،2012).

7.2.2. أساليب التدريب (الطرق) لمديري المدارس:

الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين، بهدف تزويدهم بالمهارات والخبرات الجديدة والدافعية، ومن هذه الأساليب والطرق ما هو مختص بالتدريب الفردي والبعض منها مختص بالتدريب الجماعي، ولا بد من الإشارة والتنويه إلى أنه لا يوجد أسلوب مثالي لعملية التدريب يصلح استخدامه في جميع مجالات التدريب العملي، أو أنها معوضة وبديلة لبعضها البعض تدريبياً، بل إن لكل منها كيانه ومجاله الخاص به، وتختلف

أساليب وطرق عملية التدريب باختلاف وتنوع الظروف والمواقف الموجودة والقائمة، فاختلاف وتنوع المستوى الوظيفي للأشخاص المتدربين يحتم ويستلزم اختلاف أساليب وطرق العمل التدريبي في كل جزء ومستوى من مستوياته، والأسلوب التدريبي نفسه هو الطريقة التي يتم استخدامها في كل موقف تدريبي عملي يتم فيه إكساب وتزويد المتدربين بالمعلومات، والخبرات، والمهارات، والاتجاهات لتحقيق وإنجاز أهداف البرنامج التدريبي (سبيتان، 2016). إلا أنّ هناك أساليب وطرق متعددة ومتنوعة في التدريب، وإن من بعض هذه الأساليب التدريبية ما هي بسيطة لا تتطلب وتحتاج إلى وقت وجهد، وأنّ بعضها ما يحتاج إلى جهد ووقت كبير من شخص المدرب، والبعض منها لا يشترك المتدرب، والبعض يتطلب منه إشراك المدرب بشكل رئيسي، وبعضها يركز على المعلومات، والبعض من الأساليب الحديثة التي يكون تركيزها على المتدرب من أجل تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه (ياغي، 2010).

ومن النماذج والأمثلة المقبولة في تصنيف وتقسيم أساليب وطرق التدريب للمديرين، الأسلوب الذي يهتم بالمدرب أو المتدرب، وهي (الرفاعي، 2012):

1. أساليب وطرق تدريبية تركز وتقوم على المدرب كالمحاضرة والنقاش.
 2. أساليب وطرق تدريبية تركز وتقوم على المتدرب كالتدريب على الحاسوبية.
 3. أساليب وطرق تدريبية تهتم بالمدرب والمتدرب كأسلوب دراسة الحالة، والمنافسات المباريات الإدارية، وتمثل أو لعب الأدوار.
- وأبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً أسلوب المحاضرة (الإلقاء) والنقاش، وعلى مصمم ومخطط البرنامج التدريبي أن يختار الأسلوب الذي يحقق أو يتناسب ويتلاءم مع أهداف البرنامج، وذلك بالتوفيق بين خصائص الأسلوب ونوعية المتدربين (الحارثي، 2016).
- وبالإضافة إلى أسلوب المحاضرة فإن هناك مجموعة من الأساليب الأخرى المتعلقة بالتدريب كأسلوب المناقشة والحوار، وأسلوب المؤتمرات وورشات العمل والندوات، وأسلوب سلّة القرارات، وأسلوب العصف الذهني، وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب تدريب الحاسوبية، وأسلوب التعليم المبرمج، وأسلوب لعب وتمثيل الأدوار (الصادق، 2009).

1- أسلوب المحاضرة

تعدّ المحاضرة من أهم وأبرز أساليب عملية التدريب والتدريس والتعليم، وأكثرها شيوعاً وانتشاراً واستخداماً، وتعتمد وتستند على المهمة والدور الذي يلعبه ويقوم به المدرب، بحيث أن المدرب هو من يقوم بإعداد وتجميع وتنقية المادة التدريبية، ويقوم كذلك بإلقائها وتقديمها إلى المتدربين، وكذلك هو من يتحكم في عملية سير المحاضرة، وأنّ دور المتدربين يعتمد على الاستماع وتدوين

الملاحظات (خضير، 2017).

إن الهدف الأساسي والرئيسي للمحاضرة هو الإعلام، بحيث يكون لدى الفرد المدرب معلومات يرغب بإيصالها وإلقائها إلى المتدربين عن طريق الاتصال الشفهي، وفي العادة ما تتعلق هذه المعلومات بمواضيع معينة، بحاجة للشرح والتوضيح والتفصيل عنها، كإعطاء نظرة عن موضوع جديد في المنظمة أو المؤسسة، أو تفسير بعض اللوائح والقوانين. وتستخدم المحاضرة في كثير من برامج التدريب، ويتم ذلك لسهولة وصولها، وصلاحياتها في إيصال المعلومات والخبرات إلى أعداد كبيرة من الأفراد المتدربين وبصورة وشكل سريع، وبكلفة أقل ومنخفضة بالمقارنة بأساليب وطرق التدريب الأخرى (Johlorson, 2009).

ولا يخلو أسلوب المحاضرة والإلقاء من بعض السلبيات والعيوب، ومن أهمها وأبرزها أن العيب الأكبر فيها سيكون على الشخص المحاضر، ولا تصلح ولا تتناسب مع جميع أنواع التدريب، كما أنها لا تقيد كثيرا في صقل المهارات، أو تغيير السلوك والاتجاهات، ولا تأخذ بالاعتبار الفروق الفردية الأكدية بين الأشخاص المتدربين وهي عملية اتصال فقط من قبل وجانب واحد وهو المدرب المحاضر (لخطيب، 2014).

ولنجاح أسلوب المحاضرة يستوجب على المدرب أن يقوم بمراعاة بعض الأمور، بأن يخطط لمحاضرتة، ويحدد ويوضح الهدف من عنوان وموضوع محاضرتة، كذلك بالإضافة لمعرفة طبيعة الأشخاص المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم، ووضع إطار للمحاضرة من مقدمة وصلب الموضوع وخاتمته، واستخدام الوسائل الإيضاحية (أبو النصر، 2009).

ويتوقف نجاح أسلوب وطريقة المحاضرة في تطوير مهارات ومعارف وخبرات المتدربين على درجة عليا من كفاءة المدرب المحاضر في طرح وعرض المادة التدريبية، وبالرغم من كل السلبيات والعيوب التي تم ذكرها إلا أن المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداما في مجالات التدريب، وربما يفسر ويعود ذلك إلى بساطتها وسهولتها وقلة تكاليفها المادية مقارنة بالأساليب الأخرى (Novet, 2009).

2 - المناقشة:

إن أسلوب وطريقة المناقشة يعبر عن اجتماع واشتراك عدد من الأفراد المتدربين، من أجل تبادل المعلومات والخبرات والآراء حول أي مشكلة يتم عرضها وطرحها عليهم، وذلك لأجل دراستها وإعطاء الحل الملائم والمناسب استناداً واعتماداً إلى معلوماتهم وخبراتهم في مجال الإدارة والعلوم الأخرى، وهذا يعتبر تدريب لأجل تطبيق المعلومات الإدارية في المواقف الفعلية، والتدريب على التحليل والتطبيق والتفكير في أسباب حدوث المشكلة والعائق أكثر من الوصول إلى حل (باغي، 2009).

ويتميز أسلوب وطريقة المناقشة بمشاركة جميع الأشخاص المتدربين بعملية الحوار النقاش، وتوفير التغذية الراجعة المساعدة في توجيه وإدارة عملية النقاش، ولا يخلو هذا الأسلوب من بعض السلبيات والعيوب التي من أهمها وأبرزها عدم ملاءمتها ومناسبتها لأعداد كبيرة وكثيرة من الأفراد المتدربين وتفاوت واختلاف الخبرات بين الأشخاص المتدربين يؤثر على عملية النقاش، بالإضافة إلى جميع ما يتطلبه ويحتاجه هذا الأسلوب أو الطريقة من وقت وجهد في الإعداد والتحصير والقيادة والمهارة والخبرة في عملية إدارة وتوجيه الحوار والنقاش (الخطيب، 2014).

هناك بعض الحاجات والأمور التي يتوجب أخذها بالاعتبار ومراعاتها، وذلك من قبل الأشخاص المتدربين، ومنها فهم أصول المناقشة واحترام آراء ووجهات نظر المشتركين في المناقشة، بالإضافة إلى استخدام المعايير المفهومة والابتعاد وتجنب التكلف في عملية الحوار (Hang, 2010).

3- المؤتمرات والندوات:

المؤتمر والندوة، لقاء يضم عدد من المهتمين في موضوع المؤتمر والندوة المطروح للبحث، ويتم اختيار موضوع البحث بناءً على إجماع وتوصيات مؤتمرات أو ندوات سابقة، وميزة وحسنة المؤتمر والندوة تتمثل في أن كل متكلم ومتحدث ينقل ويعبر عن رأيه ووجهة نظره، وذلك كما في المحاضرة، ويستغرق المؤتمر والندوة لعدة أيام تتراوح فيما بين ثلاثة وأربعة أيام أو فترة ومدة أسبوع بالأكثر. وتساعد المؤتمرات أو الندوات في تعديل الكثير من مفاهيم الأشخاص الحاضرين، وتغيير آرائهم ووجهات نظرهم وإكسابهم وتزويدهم بالمعرفة والخبرة، وإضفاء الجو الصحي الذي يوفره ويهيئه المؤتمر الندوة بعيداً قدر المتاح والإمكان عن مشكلات العمل اليومية (القبلان، 2015).

4 - سلة القرارات :

سلة القرارات تعتبر أسلوب من أساليب التدريب القائمة الواقعية، والمتمثلة بوجود كمية ومجموعة من الكلمات والخطابات والمكالمات الهاتفية، والمذكرات والتقارير المتنوعة على مكتب الشخص المتدرب لبحث وإيجاد حلول ملائمة ومناسبة. ويستخدم هذا الأسلوب في تحليل إمكانيات قدرات الأشخاص المتدربين، ودراسة ومعرفة مكامن ونقاط الضعف عندهم، وبعد ذلك التخطيط إلى برنامج التدريب الملائم والمناسب (الخطيب، 2014).

ويصلح أسلوب وطريقة سلة القرارات عند الحالات المراد منها التدريب على ممارسة القرارات وقدرتهم على التحليل وتعويدهم على المرونة والواقعية في عملية التفكير، والاندماج في المواقف التدريبية العملية، وأن كل هذا بدوره يؤدي لاختيار الأنسب والأفضل عند اختيار القرار. ومن مزايا وحسنات هذا الأسلوب أنه يتسم ويتميز بالواقعية لأن الشخص المتدرب يبني سلوكه وتصرفاته على نمط وقرار ما تحتويه سلته من أعمال وأوراق، ويساعد في تنمية وزيادة وتطوير قدرات وإمكانيات ومهارات الشخص المتدرب الإدارية في المقدره على أخذ القرارات الصائبة وحل المعوقات والمشكلات ويعطي المتدرب فكرة عن الأمور المشتركة بين الإداريين في التنظيم. أما العيوب والسلبيات والمآخذ فهي كل ما يتطلبه تهيئة وإعداد محتوى موضوع السلة من جهد وتكاليف ووقت وخبرة ومهارة عالية من قبل الأشخاص القائمين ومعدى هذا المحتوى (ياغي، 2010).

5- دراسة الحالة :

تركز دراسة الحالة على اشتراك المتدربين بالعملية التدريبية، إذ يعرض على المتدربين معلومات مفصلة لمواقف معينة، ويطلب إليهم تحليلها وتحديد المشكلة التي يعاني منها، ومن ثم اقتراح الحلول التي ترى مناسبة.

والهدف الأساسي من عملية دراسة الحالة إعداد و تدريب الأفراد المتدربين على الدراسة والبحث والتحليل والتفكير في أسباب المشكلة، وذلك من جميع جوانبها المتنوعة والمتعددة والمختلفة، ووضع الحلول البديلة. وتتميز عملية دراسة الحالة بتوفير المشاركة لجميع الأشخاص المتدربين في مواضيع العملية التدريبية، أما العيوب التي تؤخذ ضدها وعليها هي أنها لا تصلح إلا للمجموعات الصغيرة ، وتعتبر من أكثر الوسائل استنزافاً للوقت. إن دراسة الحالة أكثر الطرق فعالية في مجال اتخاذ القرارات والحلول المناسبة وساعد على استخدامها انتشار معاهد الإدارة العامة، والتي تساعد في تقديم وتوفير الوسائل والأدوات والمراجع الموثقة المكتوبة التي يتم تهيئتها وتوزيعها وإعطائها للمتدربين (السامرائي، 2018).

6- أسلوب تدريب الحساسة :

تدريب الحساسة يعتبر من الأساليب الحديثة والجديدة، وهو يعبر ويتحدث عن تواصل وتفاعل مجموعة صغيرة من الأفراد المتدربين، وأن يحدد ويعين لها جدول وبرنامج أعمال أو قائم عليها أو مدير، ويكون لها هدف محدد ومعين، وكل ذلك بهدف تعديل وتغيير السلوك ويستخدم هذا الأسلوب في تنمية وتحسين مهارات الأشخاص المتدربين، ويعينهم ويساعدهم على معرفة وفهم أنفسهم وذواتهم وفهم الآخرين، يساعدهم في تغيير وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم (أحمد، 2013).

ويهدف هذا الأسلوب والنوع من الطرق والاستراتيجيات والأساليب لتعريف الأفراد بتأثير تصرفاتهم وسلوكياتهم على الآخرين، بغرض إتاحة الفرصة لهم بتغيير وتعديل تصرفاتهم وسلوكياتهم إذا كان لديها ولها تأثير سلبي ومرفوض وسيء على الآخرين، ويمتاز هذا الأسلوب في زيادة قدرة الشخص المتدرب على استيعاب وفهم سلوكه وتصرفاته واتجاهاته على الآخرين، ومدى تأثير سلوكه بسلوكهم، وقدرته على تقييم زملائه، وكل ذلك يؤدي للاقتناع بالتغيير والتعديل والإصلاح.

إلا أنه من سلبيات ومآخذ هذا الأسلوب الصعوبة في عملية التقييم وعدم احترام وتقبل البعض من الأشخاص المتدربين النقد الشخصي. ويستخدم هذا النمط والنوع من الأساليب في التدريب على العلاقات العامة والإشراف (السامرائي، 2018).

7 - أسلوب وطريقة التعليم المبرمج:

التعليم المبرمج يعتبر أحد أساليب التدريس التعليم والتدريب والتعلم الذاتي، والذي يحصل ويكتسب الشخص المتدرب فيه المعارف والمهارات والاتجاهات والخبرات عن طريق هيئة أو مجموعة وسلسلة من الأهداف والخطوات التي درست وتم ترتيبها وإعدادها بطريقة جيدة، واختيارها مسبقاً. بحيث يحصل الشخص المتدرب على الإجابات الصحيحة قبل أن ينتقل إلى الخطوة التالية، وبهذا يصبح لديه معلومات وبيانات مرتدة فورية تساعده على تصحيح أخطائه. ويمتاز أسلوب وطريقة التعليم المبرمج بملائمته للسرعة التي يتمكن ويستطيع الشخص المتدرب أن يدركها ويتعلم بها، وأيضاً توفير الوقت والجهد، وطول المدة والفترة التي يحتفظ بها الشخص المتدرب بالبرامج لديه ويعاب على هذا الأسلوب بأنه محدود ومحصور الفائدة، بحيث يقتصر ونحصر على نقل المعلومات ولا يصلح لتنمية المهارات أو تعديل السلوك، وبالتالي فإن استخداماته في مجال الإدارة قليلة (الخطيب، 2014).

8- أسلوب تمثيل الأدوار:

يقصد بتمثيل الأدوار هو قيام المتدرب بتمثيل شخصية، في موقف واقعي أو افتراضي، ويعطى آراءه ووجهات نظره واتجاهاته حول عنوان وموضوع عملية النقاش بالأسلوب والطريقة التي من القدر والممكن أن يتبعها وينتهجها، وذلك كما لو أنه كان واقعاً ملموساً يعيشه فعلاً، وبدون أي إعداد مسبق لما يتحتم ويجب أن يقوم به الشخص المشارك. ويستخدم هذا الأسلوب في التدريب على إبراز وتفعيل العلاقات الإنسانية والقيادة والإشراف، إلى كافة المستويات التي تعمل بالمؤسسة والتنظيم. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يقلل ويحد من القيود والعوائق المفروضة على الأشخاص المتدربين، والتي قد تؤدي لاكتشاف طرق وأساليب جديدة وحديثة للتصرف، وأنه يزيد

من عملية التعليم الذاتي وينمي المهارات الإنسانية. أما عيوب وسلبيات أسلوب تمثيل ولعب الأدوار فإنها تحتاج وتأخذ وقتاً وجهداً طويلاً في إعداد المتدربين، كما وأنها تفترض تواجد وتوافر الإمكانيات والقدرات التمثيلية والاستعداد للأداء من قبل مجموعة الأفراد المشاركين. ويعد لعب الأدوار أداة لإجبار الشخص المتدرب على اختلاق وافتراض مواقف متنوعة ومختلفة، ويتم استخدام هذا الأسلوب في تغيير التوجهات والآراء لدى الفرد أو الشخص، وأيضاً كذلك يساعد ويعاون في عملية تطوير الخبرات والمهارات بين الأفراد والأشخاص، واستخدمته البحرية الأمريكية لتخفيف مستوى التوتر العرقي بين الجنود من أجل رفع وزيادة الروح المعنوية، وكذلك تقليل وتخفيض التهرب والتسرب من العمل والخدمة في البحرية (ياغي، 2010).

9- العصف الذهني:

تقوم فكرة أسلوب وطريقة العصف الذهني والعقلي على تشجيع وتحفيز المشاركين في دورات البرنامج التدريبي على خلق وتوليد أكبر كم وعدد من الأفكار وذلك خلال فترة ومدة زمنية قليلة ومحدودة، وهو يهدف لتفعيل دور الأشخاص المشاركين، وهو يدل ويعبر عن جلسات حوار ونقاش تجري وتحدث بين حلقة ومجموعة من الأشخاص المدربين، بحيث يدور محوره ومجاله وبوصلته حول عائق ومشكلة معقدة وصعبة ومعينة ومحددة، وذلك بهدف الوصول والتوصل لابتكار وخلق وعصر أفكار جديدة حديثة تساعد وتعاون على إيجاد البدائل والحلول المناسبة والملائمة للمشكلة والقضية موضع النقاش (ياغي، 2013).

8.2.2. فاعلية التدريب لمديري المدارس:

يعد التدريب لمدراء ومديرات المدارس عمل ونشاط إنساني منظم ومخطط يهدف ويسعى إلى إحداث وإجراء تغييرات في الأشخاص المتدربين وذلك من ناحية المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات ومعدلات الأداء وأساليب وطرق العمل والأداء، وذلك لديه وله من أهمية في زيادة فاعلية عملية تدريس وتعليم الطلاب بالمدرسة، وكما يتطلب هذا الدور مهارات وكفايات قيادية وفنية. ولذلك فلا بد وأن تتوفر لدى وعند مدير ومديرة المدرسة مهارات قيادية ليصبح لديه القدرة على التأثير والتعديل والتغيير في سلوك الأشخاص التابعين ويكون لديه المقدرة على عملية التجديد والإبداع والابتكار، والتفاعل مع الآخرين، ومواجهة المواقف والظروف الطارئة الصعبة بحكمة وروية، ولديه أيضاً المقدرة على عملية التخطيط والتنبؤ، ووضع الحلول والاستراتيجيات الإدارية الفعالة والمدرسة لتحسين جودة العملية التربوية (العزاوي، 2010).

ولم تعد المعرفة العلمية في العملية التعليمية التربوية غايةً هدفاً بحد ذاتها، وخاصة بعد تقدم المدرسة السلوكية وبروز وتميز نظرية الكفايات في التدريب التي تهتم وتركز على تحقيق

وانجاز العمل والمهمة بما لديه ويمتلكه الشخص من معلومات ومهارات ومعارف، وسلوكيات واتجاهات، وهذا بدوره يقرب الثقة المتبادلة بين التعليم والتدريب، ومن هنا لا بد وأن يرتبط التدريب بطريقة إستراتيجية الإدارة، وذلك حتى يكون العمل التدريبي فعالاً (مصطفى، 2000). ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار، بأن عملية عقد البرامج التدريبية، ليس هو الهدف الذي وتسعى إدارة القوى البشرية، أو معاهد التدريب المركزية، لأن ذلك سيؤدي لعزل هذه البرامج التدريبية عن حقيقة وواقع بيئات وأماكن العمل، وعن متطلبات وحاجات الوظائف، فعدد المشتركين بالبرامج التدريبية وطوال مدة وفترة عملية التدريب والوسائل والأدوات التدريبية الجديدة الحديثة المتطورة ليس هو الدلالة الوحيدة على فاعلية هذه البرامج (Hang, 2010)، إنما يجب أن تتم عملية تصميم وتخطيط هذه البرامج والإعداد لها بطريقة وإستراتيجية تربطها مع مكان وبيئة عمل الأشخاص المشتركين بهذه البرامج، وبصورة وشكل يساعدان على تلبية الاحتياجات التي تتطلبها الوظائف، بما يخدم العملية الإنتاجية في المنظمات أو المؤسسات، ويزيد من رضا الجمهور المتعامل معها، وكذلك شعور الأفراد المشتركين بهذه البرامج، بأنهم أتقنوا وحصلوا على معلومات وخبرات ومهارات جديدة، سوف تساعدهم وتعينهم على ترجمتها في مهامهم وأعمالهم ووظائفهم التي يؤدونها ويعملون بها، فعندما يتم تحقيق هذا الانسجام ما بين برامج التدريب ومكان وبيئة عمل الأشخاص المشتركين بهذه البرامج فإنها تصبح أكثر فاعلية وتحقق الأهداف التي نهدف ونسعى إلى تحقيقها من خلال التدريب (طبوش، 2017).

هناك جملة ومجموعة من العناصر المهمة التي إن تحققت وتوفرت فإنها تساعد وتعين على زيادة نسبة فاعلية عملية التدريب لمديري المدارس، ومن أهم تلك العناصر ما يأتي:

1- ربط عملية التدريب بالإحساس والشعور بالراحة والرضا لدى الأشخاص العاملين، وارتقاء وزيادة الروح المعنوية لديهم، وتوفير الرغبة والحماس لديهم بالنمو، وذلك بإشراكهم ودمجهم بالعملية التدريبية من (تشخيص، تخطيط، تصميم، تحليل، وابتكار الحلول للمشاكل) (هلسة، 2016).

2- تحديد تكاليف عملية التدريب وذلك بناء على النتائج المتوخاة والمتوقعة، بحيث أنه يتم اتخاذ واختيار القرار المناسب بعد إجراء عملية التحليل العلمي بالمفاضلة والتمييز بين البديلين (التعيين أو التدريب)، وكذلك يتم الأخذ بالاعتبار الحصول على الكفاءة الأفضل والأحسن عند المفاضلة والتمييز بين البديلين (ارحيم، 2012).

3- تحديد أهداف موضوعات وعناوين عملية التدريب بطريقة وإستراتيجية علمية مدروسة، وذلك أنها بحيث أنها تربط هذه الأهداف بالحاجات التدريبية للأشخاص المتدربين، وبأن تؤدي

موضوعات وعناوين البرنامج التدريبي إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال تناولها لمجالات المعرفة والمهارات والسلوك (اعبيد، 2011).

4- التدريب يعتبر عملية إنسانية منظمة ومستمرة ومتكاملة وشاملة، وذلك لاعتبار وكون المنظمات والمؤسسات في حالة حركة نشطة ومستمرة، فالأهداف والأساليب والتقنيات وطرق الإنتاج وبيئة المنظمة والمؤسسة هي متجددة ومتغيرة وغير مستقرة، وتتجدد وتتطور من حين إلى آخر، لذلك لابد من الاهتمام والعمل على مواكبة ومجاراة هذه التغيرات التي يستطيع التدريب أن يعمل ويستجيب لها، وكذلك يجب أن يهتم ويضم التدريب ويشمل كافة وجميع الأشخاص والأفراد على اختلاف توزيعاتهم الوظيفية وفئاتهم ومسمياتهم ومراكزهم وظائفهم. (الطعاني، 2002).

5- الاختيار السليم والصحيح للأشخاص المدربين والمشاركين بالبرامج التدريبية، بحيث أنه يتم اختيار وتحديد المدربين من أصحاب وذوي الثقافات العلمية العالية، ومن الأشخاص الذين عندهم ولديهم إلمام وعلم بكثير من الأمور التي لها علاقة بمادة التدريب، وأن يكون الشخص على درجة من الوعي والفهم بما يحدث ويجري بالبيئة السياسية والعلمية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والصحية للمجتمع، ويكون لديه المقدرة على العمل واستخدام الأساليب الحديثة في عملية التدريب، أما بالنسبة لاختيار الأفراد المشاركين بالبرامج التدريبية، فإنه يُستحسن ويُفضل أن يتم تحديدهم واختيارهم وذلك بناء على الاحتياجات والمتطلبات التدريبية لهم كأشخاص وللمنظمة أو المؤسسة، وزيادة الإحساس لديهم بأنهم أصبحوا جزء مهم وذو قيمة حسنة من العملية التدريبية، وان تفاعلهم البناء والمفيد هو سر تفوق ونجاح العملية التدريبية برمتها (بشارت، القاسم، 2012).

6- توفير المكان والبيئة التدريبية الملائمة والمناسبة وإعدادها وتجهيزها بكافة الأدوات والوسائل اللازمة للعملية التدريبية، مثل (الإضاءة، والتهوية، والأثاث المناسب، وتوفير الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة)، لإنجاز وإنهاء عملية التدريب بكل فاعلية (Hang, 2010).

7- اختيار وتحديد الوقت المناسب والملائم لانعقاد البرامج التدريبية بحيث أنها تساهم في توفير الجو والمناخ الملائم الذي يساعد الأشخاص المتدربين على الاهتمام والتركيز والتفاعل الإيجابي البناء مع المتطلبات والاحتياجات الخاصة بالبرنامج التدريبي (التقفي، 2014).

3.2 المعهد الوطني للتدريب التربوي

1.3.2 الإدارة العامة للمعهد الوطني للتدريب التربوي:

الهدف العام:

تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في مستوياتها العليا والمتوسطة والتنفيذية، وتزويد متخذي القرار بالمعلومات التي تساعد على تطوير سياساتها في الشأن التربوي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

الرؤية:

أن يكون المعهد الوطني للتدريب التربوي مؤسسة مهنية مرجعية في مجال تنمية الموارد البشرية في القطاع التربوي على مستوى الوطن، تعمل بطريقة منهجية بعيدا عن العشوائية والاجتهاد، على أساس التميز وتقديم الخدمة بجودة عالية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

الرسالة:

المعهد الوطني للتدريب التربوي مؤسسة تربوية اجتماعية تنموية تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، وتهدف رسالته إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية وإعداد القيادات التربوية القادرة على إحداث التغيير النوعي في مدخلات العملية التعليمية من خلال التدريب والتأهيل المستمر ذو الأهداف المحددة والموجهة للفئات التربوية (مديرين - مشرفين - معلمين - إداريين - فنيين وغيرها)، وكذلك الإشراف على تنفيذ دراسات بحثية لتحديد البرامج التدريبية وتقييمها والبحث عن الأفضل لتحقيق معايير الجودة بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة، والحرص على التواصل الفعال مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة لبناء شبكة علاقات مع الجهات الداعمة والعاملة في مجال التدريب، حيث يسعى المعهد إلى الوصول للجودة العالية في تأهيل وإعداد الكوادر البشرية القادرة على خدمة المجتمع بما يتفق مع تعاليم ديننا الحنيف في غرس الأخلاق الحميدة والعلم النافع، ويرى المعهد بان رسالته تتحقق من خلال التخطيط والتنفيذ لبرامج التطوير والعمل بعقلية مفتوحة أساسها التوظيف للتقنيات الحديثة وأسس الإدارة الحديثة و بمنهجية بعيدة عن العشوائية في كافة مرافق العمل التربوي(وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

2.3.2 المهام الرئيسية للمعهد الوطني للتدريب التربوي:

- رفع قدرات معلمي المراحل المختلفة، وتزويدهم بالكفايات اللازمة. (أكاديمياً، ومسلكياً).
 - تطوير القدرات البشرية للكوادر الإدارية والفنية المتخصصة في الوزارة والمديريات، وفي المستويات الإدارية المختلفة
 - رفع مستوى الاهتمام بتوظيف منحى التعلم المدمج في التدريب، وفي التطبيقات التربوية المختلفة.
- ومما يرتبط بذلك:**
- تدريب معلمين.
 - تدريب الإداريين.
 - تعزيز توظيف التكنولوجيا في الجانبين الإداري والفني.
 - تزويد متخذي القرارات بمؤشرات تسهم في رسم السياسات لتحسين النوعية.
 - تطوير برامج الدبلوم المهني المتخصص في: القيادة التربوية، والتربية الخاصة، والمكتبات.
 - تنفيذ برامج مشتركة مع مؤسسات ذات خبرة في تطوير القدرات البشرية من خلال التشبيك مع مؤسسات محلية وإقليمية.
 - حوسبة العمل الإداري والمالي في الوزارة لصالح تفعيل النظام المعلوماتي المحوسب MIS.
 - التشبيك مع المؤسسات الوطنية والدولية.
 - إصدار وثائق مرجعية تخدم صناعة القرار (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

الهيكلية:

أ) دائرة تطوير البرامج والأبحاث، وتضم أقسام:

- قسم تكنولوجيا المعلومات.
- قسم الدراسات والتقييم.
- قسم تطوير البرامج والتدريب.
- قسم تطوير الموارد والمصادر.

ب) الدائرة الإدارية، وتضم الأقسام الآتية

- قسم الديوان.
- قسم المالية.
- قسم الفندقية.
- قسم اللوازم.

3.3.2. الأقسام الرئيسية في المعهد الوطني (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

قسم تكنولوجيا المعلومات

مهام القسم:

- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية والتطويرية ومتابعة إعدادها.
- التنسيق مع الجهات المعنية في الوزارة وخارجها لتوفير المدربين والمادة التدريبية.
- تأهيل مدربين في المجالات المختلفة والتنسيق مع المؤسسات التعليمية الوطنية من أجل رفع كفاءة العاملين في الجهاز التربوي وتطوير قدراتهم .
- متابعة حوسبة البيانات المرتبطة بعمل الدوائر والأقسام المختلفة في المركز.
- تنظيم دورات تدريبية في مختلف المجالات للعاملين في الوزارة ومديريات التعليم.

قسم الدراسات والتقييم:

مهام القسم:

- تحديد الحاجات التدريبية لدى المستهدفين بالتدريب .
- قياس وتقويم نتائج التدريب .
- استخدام الأساليب الإحصائية في التقويم التربوي .
- دراسة نظم ولوائح التدريب التربوي واقتراح متطلبات تطويرها .
- إعداد المشرفين الفنيين التربويين لدراسة الواقع التربوي، وقياس المهارات التدريسية لدى المعلمين، وتحليل المؤشرات المرتبطة بمتابعة مستوى التحصيل لدى المتدربين.
- التخطيط لإجراء الدراسات ذات العلاقة بالتعليم والتعلم.

قسم تطوير البرامج والتدريب

مهام القسم:

- إعداد مقترحات بخصوص المشاريع التدريبية الموجهة للفئات المستهدفة ومتابعتها.
- بناء برامج تدريبية استناداً إلى نتائج الدراسات والتقييم.
- المساهمة في توفير المدربين المؤهلين للتدريب في البرامج المقترحة.
- عقد ورشات التدريب والتدريب فيها ومتابعة آليات العمل الخاصة بالفئات المستهدفة.
- تخطيط وبناء البرامج التدريبية اللازمة بناء على الاحتياجات الفعلية للإدارة المدرسية.

4.3.2 الدورات التي يقدمها المعهد:

أولاً: دورات الحاسوب

- رخصة قيادة الحاسوب.
- برمجة وتطوير موقع ويب PHP & MySQL.
- إدارة محتوى موقع ويب (Joomla & WordPres) . - التحليل الإحصائي SPSS
- دورة صيانة الحاسوب المحترفة.
- JSP (Java Server Pages)
- Photoshop - ASP.NET -
- 3D Max - Visual basic .net -
- Flash - After Effect -

ثانياً: دورات اللغات

- دورات اللغة الانجليزية.
- دورات اللغة العبرية.
- دورات اللغة الفرنسية.

ثالثاً: دورات التنمية البشرية

- التخطيط الاستراتيجي
- القيادة الإبداعية.
- الاتصال و التواصل والعلاقات الإنسانية.
- مهارات التفاوض الناجح.
- إدارة الاجتماعات الفاعلة.
- إدارة الجودة الشاملة.
- تفويض الصلاحيات.
- إدارة الوقت.
- إدارة الاجتماعات.
- إدارة الأزمات.
- إدارة المشاريع.
- أنماط الشخصية و أساليب التعامل معها.
- تنمية مهارات التفكير وتحفيز الإبداع .
- اتخاذ القرار و حل المشكلات الإدارية.
- العلاقات العامة و الإعلام التربوي.
- إعداد المدربين.
- إعداد التقارير.
- مهارات وأساليب تحفيز العاملين.
- مهارات الخط العربي.
- المهارات الإدارية والشخصية.
- الإسعافات الأولية.
- دورة الموظف الجديد.

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات العربية:

دراسة العربي (2017): هدف هذه الدراسة تقييم برنامج تدريبي مقترح وذلك لتحسين الكفايات لمديري المدارس الابتدائي للتعليم المدمج بمدينة المنصورة المصرية، ولأجل ذلك استخدم الدارس المنهج شبه التجريبي من مجموعتين بقياس قبلي وبعدي، تكون مجتمع البحث والدراسة من جميع المديرين في منطقة المنصورة المصرية التعليمية، وعينة الدراسة هي عينة عشوائية تألفت من (44) مديراً ومديرةً، منهم (24) مديراً ومديرةً عينة تجريبية تعرضوا للبرنامج التدريبي، و(20) مديراً ومديرةً كعينة ضابطة لم يتعرضوا للبرنامج التدريبي، كما قام الباحث بتصميم اختبار عملي واستبانة الزيارة المدرسية لتقييم أثر البرنامج التدريبي المقترح، ولأجل معالجة البيانات، استخدم الباحثان برنامج (spss)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم الكفايات للمديرين والمديرات بالتعلم المدمج للمجموعتين الضابطة والتجريبية وذلك تبعاً لمتغير البرنامج التدريبي الذي تم اقتراحه، وذلك لمصلحة المجموعة التجريبية، وعدم وجود أي فروق تبعاً لمتغير جنس المدرسة (ذكور، إناث).

فيما أجرى عبد الكريم والملا (2016): دراسة هدفت للتعرف إلى مدى فاعلية برنامج تدريبي تم اقتراحه لتطوير مشاركة مديرات مدارس منطقة حلوان في مصر بالمرحلة الابتدائية في تنفيذ المنهج. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي (الكيفي) المعتمد على عملية تحليل بيانات المقابلات شبه المقننة (16 مقابلة) مع مديرات المدارس ومعلماتهن، وبعد تطبيق البرنامج التدريبي. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي في عملية تحليل المقالات للمجموعة التجريبية التأملية (38 مقالة تأملية ذاتياً) تم استخلاصها من النشاط التدريبي (تأملات ذاتية). توصل الدارسان لثمانية موضوعات محورية وأساسية بنظرهم: ندرة وقلة البرامج التدريبية الموجهة لمديرات المدارس لتطور مشاركتهن بتنفيذ المنهج، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس في عملية صنع القرار المدرسي، وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل وعاتق مديرات المدارس، والاهتمام بالجانب الإداري وذلك على حساب الجانب الفني، واعتماد مديرات المدارس على المشرفات التربويات في عملية الإشراف على تنفيذ المنهج بالمدارس، واعتماد مديرات المدارس على المعلمات في عملية تنفيذ المنهج، ووجود اتجاه إيجابي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية اللواتي طبق عليهن البرنامج التدريبي تجاه البرنامج التدريبي، وتأثير البرنامج التدريبي

الإيجابي في عملية تغيير معتقدات معرفية وسلوكية خاطئة تتعلق بمسؤولية تنفيذ المنهج. وتفاوت عملية تأثير البرنامج في ممارسات عينة الدراسة، وذلك بحسب معتقداتهن المعرفية، والجوانب المراد التأثير فيها، والصعوبات والمعوقات التي تواجههن. أوصى الباحثان بتبني البرامج التدريبية الموجهة وذلك لزيادة فاعلية مديرات المدارس بتنفيذ المنهج، وتطوير برامج التدريب أثناء فترة الخدمة، وتكامل الممارسات الإشرافية بتنفيذ المنهج بين مديرات المدارس والمشرفات التربويات.

دراسة الحولي (2016): هدفت الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة في الإدارة، المؤهل العلمي، مرحلة المدرسة)، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات اللازمة، وقد تضمنت الاستبانة (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الإداري، الفني، العلاقات الإنسانية، التقني)، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعددهم (391) مديراً ومديرة، وهم المجتمع الكلي للدراسة، وتم تحليل بيانات الاستبانة للحصول على النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) أما المعالجات الإحصائية فقد استخدم ومنها: النسبة المئوية، الوزن النسبي، اختبار كرونيباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار T ، واختبار شيفيه وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (82.4) على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية.
2. وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرات، وتعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، وتعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، في مجال العلاقات الإنسانية، في حين لا توجد فروق في باقي المجالات (الإداري والفني والتقني).
3. عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير مرحلة المدرسة.
4. وأظهرت النتائج أن ترتيب مجالات التنمية البشرية لمدير المدرسة حسب أوزانها النسبية المجال : الإداري (84.6)، العلاقات الإنسانية (84.2)، الفني (8.6)، التقني (78.8%).

دراسة القباطي (2014): هدف هذه الدراسة تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المدرء والوكلاء والمعلمين في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء

وعدن في الجمهورية اليمنية في مجالات التخطيط ، والتنظيم، والإشراف التربوي، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع، التقييم الذي يهدف لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء مديري المدارس الثانوية مما ساعد في رفع مستواهم وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وكذا المقارنة بين تقديرات أفراد عينة أمانة العاصمة صنعاء وتقديرات أفراد عينة عدن وعلى مستوى التقديرات الكلية لكل مجال، وعلى مستوى تقديرات الإستبانة ككل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما هدفت الدراسة التعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات المدينة والجنس والوظيفة. ومتغيرات المشاركة في دورات تدريبية سابقة ومستوى التأهيل وعدد سنوات الخبرة، وكذا تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية البرنامج التدريبي المقترح على خفض الاحتياجات التدريبية (رفع الكفايات) لدى مديري المدارس الذين خضعوا للتدريب. ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة من قبل الباحث مكونة من (80) فقرة توزعت على (8) مجالات بواقع (10) فقرات لكل مجال، تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (10870) فرداً وبلغت عينة الدراسة (65 4 1) فرداً بواقع (1155) فرداً من أمانة العاصمة صنعاء منهم (61) مديراً ومديرة و(116) وكيل ووكيلة مدرسة (978) معلماً ومعلمة و(310) فرداً من مدينة عدن منهم (19) مدير ومديرة مدرسة و(26) وكيل ووكيلة مدرسة و(265) معلماً ومعلمة. ولغرض التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي تم اختيار عينة تكونت من مجموعتين بلغ عدد كل مجموعة منها خمسة عشر مديراً ومديرة، أحدهما من مدينة أمانة العاصمة صنعاء والأخرى من مدينة عدن باستخدام الطريقة القصدية والتي تمثلت باختيار الحاصلين على أعلى الاحتياجات حسب ما بينته نتائج الدراسة المسحية. وبعد الحصول على الإجابات تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) في معالجة البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة الكلية للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية حسب متغير المدينة في مجموع المجالات، وفي كل مجال على حدة، باستثناء مجال الإشراف التربوي، وذلك لصالح مدينة أمانة العاصمة صنعاء.

2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الجنسين في تقديرهم للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن على جميع مجالات الإستبانة.

3- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير الوظيفة والمدينة والجنس والمشاركة في الدورات في جميع مجالات الإستبانة .

دراسة العمارة (2014): هدف الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، تبعا لمتغيرات الدراسة: الجنس، والتصنيف الوظيفي، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تألفت عينة الدراسة من (242) مديرا ومديرة، ومديرا مساعدا ومديرة مساعدة، في المناطق التعليمية: منطقة جنوبي عمان التعليمية، ومنطقة الزرقاء التعليمية، ومنطقة شمالي عمان التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة بحاجة كبيرة إلى التدريب على المجالات: التقنيات التربوية، التقويم، وبدرجة متوسطة بحاجة إلى التدريب على المجالات: اتخاذ القرارات، المجال الفني المهني التطويري، التخطيط والتنظيم المدرسي، المجتمع المحلي، وبدرجة قليلة بحاجة إلى التدريب على المجالات: الإداري، شؤون الطلبة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية تبعا لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي، على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال التقنيات التربوية، ولمصلحة المدير المساعد والمديرة المساعدة، وعدم وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية تبعا لمتغير المنطقة التعليمية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق تبعا لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية وجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال التقويم، ولمصلحة ذوي الخبرة (أقل من وسنوات).

دراسة الخصاونة (2012): قام بإجراء دراسة بعنوان فعالية البرامج التدريبية التي نفذها معهد الإدارة العامة في الأردن: من وجهة نظر المشاركين" حيث تم إجراء الدراسة على 397 مديراً شاركوا في البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة لسنة (2012)م، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد هدفت الدراسة معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد وذلك من وجهة نظر المديرين المشاركين فيها، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: إن البرامج التدريبية المنعقدة في المعهد ليست منخفضة الفعالية، وعدم وجود علاقات ذات دلالات إحصائية مهمة بين فعالية البرامج التدريبية والمستوى الإداري لهذه البرامج.

دراسة اعبيد (2011): بعنوان مدى تطبيق محتويات برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق محتويات برامج التدريب في الوزارات الأردنية، وهدفت كذلك التعرف إلى العلاقة التي تربط بين خصائص المتدربين وتصميم التدريب، وبيئة العمل من جهة وبين مدى تطبيق محتويات برامج التدريب من وجهة نظر

المديرين في الوزارات الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الوزارات الأردنية التالية (وزارة الصحة ، وزارة العمل، وزارة المالية ، وزارة الشؤون البلدية) وبلغ حجم العينة (369) مديراً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع (369) استبانة على عينة الدراسة حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (322) استبانة وهو ما نسبته 89% من الاستبيانات الموزعة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- يطبق المتدربون محتويات برامج التدريب (التطبيق المستمر للمهارات) بدرجة متوسطة.
- يعدل المتدربون من اتجاهاتهم نحو زملائهم ورؤسائهم ومراجعهم بدرجة متوسطة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصميم التدريب (إيجاد بيئة تعليمية ، وواقعية محتويات برامج التدريب، واستخدام استراتيجيات إدارة الذات) ومدى تطبيق محتويات برامج التدريب حيث أظهرت الدراسة أنه كلما صممت البرامج التدريبية بحيث يتم إيجاد بيئة تعليمية تتوفر فيها مختلف العناصر التي تمكن المتدربين من استيعاب وفهم محتويات برامج التدريب، وكلما لبت محتويات برامج التدريب الاحتياجات التدريبية للمتدربين المنظمات التي يعملون بها وكانت هذه المحتويات واقعية (أهدافها واقعية وقابلة للتحقيق في واقع العمل) وكلما احتوت برامج التدريب على مواضيع تناقش (استراتيجيات إدارة الذات) كلما زاد مدى تطبيق المتدربين لمحتويات برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مدى تطبيق محتويات برامج التدريب تعزى للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي ، الخبرة، موقع العمل أي الوزارة حيث أظهرت الدراسة أن المديرين الذين تقع أعمارهم بين (30 — 40) سنة لديهم اتجاهات ايجابية أكثر من غيرهم من أفراد عينة الدراسة نحو مدى تطبيق محتويات برامج التدريب.

أما دراسة الزامل (2009): فهدفت إلى تقييم برنامج تدريب مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها إلى الأفضل، وذلك من وجهة نظر المشاركين في هذين البرنامجين في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (201) مديراً ممن شاركوا في البرنامجين، واستخدم الباحث الإستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- ساهمت الدورات التدريبية التي تقدمها الكلية إلى حد ما في تحديث وتنمية مهارات المتدربين.
- ب- بينت الدراسة أن خطة الدورات التدريبية لم تكن تعرض على المتدربين مسبقاً، وأن محتوى البرنامج التدريبي لا يتسم بالحدثة.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المتدربين فيما يتعلق بتقييم برنامج تدريبهم بالجامعة تعزى إلى العمر، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة الإدارية.

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس المتوسطة والثانوية فيما يتعلق بتقييم برنامج تدريبهم بالجامعة.

دراسة مخامرة (2009): هدفت الدراسة معرفة دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديريتي الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الادارية، وبيان درجة اختلاف دور البرنامج باختلاف متغيرات الدراسة، الجنس، والخبرة، والمديرية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطور استبانة لجمع البيانات، تم تحكيمها، وحساب معامل الثبات حسب معادلة (كرونباخ ألفا) للتأكد من ثباتها، وقد بلغت قيمة هذا الثبات (0.89). وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t—test) لفحص الفرضيات. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريتي الخليل وجنوب الخليل ممن شاركوا في برنامج تدريب المديرين خلال العام الدراسي (2006 / 2007) وعددهم (31) طبقت الدراسة عليهم جميعاً، تم استرجاع (23) استبانة بنسبة (74)، كشفت نتائج الدراسة أن دور البرنامج التدريبي كبير في إكسابهم الكفايات، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.72)، وتبين عدم وجود فروق في دور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية طبقاً لمتغيرات، الجنس، والخبرة، والمديرية.

دراسة الدليمي وآخرون (2008): هدفت لبناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، أجريت الدراسة في بغداد بالعراق هدف البحث إلى بناء برنامج تدريبي لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة البحث (61) مديراً ومديرة و(350) مدرساً ومدرسة، وتوصل الباحث إلى تحديد قائمة الكفايات الإدارية، واشتملت الأداة على (69) كفاية مقسمة على مجالات هي؛ القيادة، التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، العلاقات الإنسانية، النمو الذاتي، تطور العاملين، التقويم. طبقت الأداة على عينة البحث فظهر أن أغلب الكفايات تتوافر لدى المديرين بدرجة متوسطة وهي (45) كفاية في حين كانت هناك (24) كفاية تتوافر بدرجة كبيرة، عرضت الكفايات التي تحتاج إلى تنمية على عينة الخبراء الذين بلغ عددهم (40) خبيراً وتم اعتماد (16) موضوعاً ضمت (46) مفردة موزعة على مجالات البحث السابقة.

دراسة هلسة (2006): بعنوان اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (2004—2005) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (2004—2005)

(، تمثلت عينة الدراسة بالوزارات التالية: وزارة الصناعة والتجارة، وزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة التخطيط، ووزارة العمل ووزارة المالية. وقد بلغ حجم العينة (339) مديراً من مختلف المستويات الإدارية (علياً، وسطياً، دنياً) من المجموع الكلي والبالغ عددهم (471) مديراً في هذه الوزارات. ولقد تم توزيع (339) استبانة على عينة الدراسة، أي ما نسبته (90%)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات البرامج التدريبية القيادية وبين فعالية البرامج، وجاءت كفاءة المدربين في المقام الأول من حيث قوة علاقتها بفعالية البرامج، يليهم الأساليب والتقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية القيادية، ثم الأهداف التدريبية، يليها الاحتياجات التدريبية، ثم زمان ومكان انعقاد البرامج التدريبية القيادية وأخيراً جاءت نوعية المتدربين في المقام الأخير.

- يوجد اختلاف دال إحصائياً في اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية تبعاً لمتغير العمر، حيث كانت اتجاهات المديرين الأقل عمراً أكثر ايجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين الأكبر عمراً، وهناك اختلاف تبعاً للمؤهل العلمي حيث أن اتجاهات المديرين ذوي المؤهلات العلمية المتدنية (أقل من بكالوريوس) كانت أكثر ايجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (بكالوريوس، وماجستير). وهناك اختلاف تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث أن اتجاهات المديرين الأقل خبرة (5 سنوات فأقل) كانت أكثر ايجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين الأكثر خبرة (16 سنة فأكثر). وهناك اختلاف تبعاً لمتغير المستوى الإداري، حيث أن اتجاهات المديرين في المستويات الإدارية الدنيا كانت أكثر ايجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين في المستويات الإدارية العليا.

دراسة قبابعة (2005): هدفت إلى تقييم برنامج التدريب المنبثقة عن المساعدات الفنية للمشاريع التربوية في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت الدراسة إلى أن التقييم كان بشكل عام إيجابياً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الدورات تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

دراسة طرخان (2005): هدفت إلى معرفة اثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية والإشرافية لديهم. وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (32) مديراً ومديرة في منطقة عمان، والزرقاء، وإربد، والذين خضعوا لبرنامج تدريبي في العام الدراسي (2003 - 2004). وقد استخدم الباحث أداة لبحثه وهي

استبانة مكونة من خمس وتسعين فقرة، مصاغة بصورة سؤال، تسع بنى مفاهيمية وإشرافية، وشملت هذه الإستبانة مجالات الإدارة، التخطيط والإشراف، والاتصال والتواصل، وديناميكيات الجماعة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات والمنهاج، والنمو المهني. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ - أن هناك فاعلية للبرنامج في تطوير البنى المعرفية والإدارية والإشرافية للجنسين ولصالح الإناث لم تظهر الدراسة أثرا للخدمة أو المؤهل العلمي في تطوير هذه البنى.

ب- أوصى الباحث بضرورة استمرارية برنامج تأهيل المديرين، حيث يلبي تطور البنى المفاهيمية والإشرافية بشكل كبير.

دراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2004): بعنوان " تقييم برامج تدريب المديرين " وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى استفادة مديري المدارس من البرامج التدريبية التي التحقوا بها خلال الفترة 1999—2003 في المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (320) مدير مدرسة، وقد نتج عن الدراسة أن (87) من المديرين قد أجابوا بأنها زادت من ثقتهم بأنفسهم، وزادت من درجة انتمائهم، ورضاهم الذاتي عن أنفسهم، وأجاب (89) بأنها زادت من قدراتهم ومهاراتهم.

دراسة عابدين (2003): هدفت التعرف إلى محتوى برامج التدريب المعدة لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية، وتقييمها وتحديد أثرها على أداء المديرين من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ورؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية. استخدمت الدراسة أداة من إعداد الباحث، تدور حول الموضوعات التي تم التدريب عليها من جهة، وحول واقع البرامج التدريبية وأثرها على الأداء من جهة أخرى، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن غالبية المديرين قد التحقوا بدورات التدريب خصوصا أثناء الخدمة، وأن البرامج التدريبية تضمنت موضوعات متنوعة من الجانبين التنظيمي والإداري، والتعليمي، وان نصف أفراد العينة تقريبا أشاروا إلى أن التدريب لم يتناول موضوعات هامة في التنظيم والتعليم.

- أظهرت النتائج أن أعلى المتوسطات الحسابية لتقييم برامج التدريب من وجهة نظر رؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان كان لتنفيذ التدريب، بينما كان أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين لنتائج التدريب.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، الخبرة الإدارية.

دراسة عاشور(2002): هدفت إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة إربد، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم تطوير (55) فقرة بعد التحكيم، و تضمنت الإستبانة جزأين، حيث يتضمن الجزء الأول (43) فقرة يتضمن الجزء الثاني موزعة على ستة مجالات، بينما (12) فقرة تتعلق ببعض الكفايات الإدارية، واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التحقق من صدق الإستبانة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، كما تم التأكد من ثباتها عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Retest - Test)، وكذلك تم حساب معامل الثبات للاتساق الداخلي حسب معادلة (كرنباغ ألفا)، وقد بلغت قيمة الثبات (0.85).
تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج في محافظة إربد وعددهم (183) مديراً ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على جميع المديرين، وتم استرجاع (171) بنسبة (93.44). وقد أظهرت الدراسة أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي، ويسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية، وأظهرت كذلك وجود فروق في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو دور البرنامج التدريبي في إكسابهم الكفايات الإدارية تعزى إلى متغيرات، الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة مناصرة (2001): هدفت إلى معرفة درجة فاعلية برنامج التدريب الخاص بالمديرين والمديرات الذي أعدته وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل. وقد تكون مجتمع الدراسة من (64) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استبانة لقياس درجة فاعلية البرنامج التدريبي الخاص بالمديرين وتكونت من (45) فقرة موزعة على المجالات التالية: القيادة المدرسية، ومهارات العمل الإداري، والنظم الإدارية، والتخطيط، وبناء الفريق، والقياس والتقويم، والإرشاد المدرسي والثقافة المدرسية، وإدارة الصراع.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن درجة فاعلية البرنامج التدريبي الخاص بالمديرين كبيرة، وإن البرنامج حقق الأهداف التي صمم من أجلها.

ب- إن المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو رفع البرنامج التدريبي للكفايات الإدارية والتنظيمية والإشرافية كان إيجابياً في جميع مجالات الدراسة، وفي مقدمتها الكفايات التنظيمية

من حيث الفاعلية. عدم وجود فروق بين تقدير كل من المديرين والمديرات لدرجة فاعلية البرنامج التدريبي، بلغ متوسط الذكور (4.20) ومتوسط الإناث (4.20) .

وأن هناك فرقاً بين آراء المديرين لدرجة فاعلية المؤهل لصالح حملة الدبلوم، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29) وحسب موقع المدرسة، ولصالح مدارس المدينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.38)، وحسب الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة القصيرة من (1-3) سنوات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29).

ج- بالنسبة إلى الأساليب التدريبية التي استخدمت، أبدى المشاركون تحفظاً على أسلوب المحاضرة.

دراسة مصطفى (2000): هدفت لتقويم برنامج تدريب القادة (وكلاء- نظار - مديرين) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم إذ أجابت عن سؤال رئيسي وهو: هل حقق البرنامج الأساسي لتدريب القادة ببرنامج تحسين التعليم بالفيوم الأهداف التي وضعت من أجله؟ وينتفع عنه سؤالين وهما: هل الفترة الزمنية المحددة بأسبوع واحد كافية لتحقيق أهداف البرنامج ؟ وما التصور المقترح لتطوير كفاءة تلك البرامج وزيادة فاعليتها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها المعلومات من خلال المشاركة في التدريب؟ وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات منها الابتعاد بقدر الإمكان عن كثرة المقررات الدراسية النظرية، والتركيز على الجانب العملي التطبيقي، شرح أهداف البرنامج للمتدرب قبل البدء في التدريب، أن يكون مكان التدريب مجهزاً بكل ما يسهم في نجاح التدريب.

دراسة الميمان والدسوقي (2000): هدفت التعرف إلى مدى تحقيق دورة مديري المدارس الابتدائية وما فوقها في كلية المعلمين بالرس لأهدافها في الفصلين الدراسيين الأول والثاني في العام الدراسي (1998/ 1999)، إلى جانب التعرف إلى الإيجابيات والسلبيات ومحاولة التوصل إلى بعض المقترحات، التي يمكن أن تسهم في زيادة فعالية الدورة وكفائتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن الدورة قد حققت أهدافها في الفصل الدراسي الثاني بصورة أفضل من الفصل الدراسي الأول، حيث استخدم الأساتذة المدربون أساليب متنوعة في التدريب، مما كان له الأثر في استفادة المتدربين، كما أن الزيارات الميدانية حققت استفادة كبيرة لغالبية المتدربين، وأن مدة الدورة غير كافية لتحقيق أهداف الدورة على الوجه الأكمل، و قد أوصت الدراسة بمد فترة التدريب لفصلين دراسيين ليتمكن المتدربين من الحصول على مزيد من المعلومات والخبرات التي تصقل مهاراتهم وخبراتهم.

دراسة حسن (2000): بعنوان بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد، أجريت الدراسة في محافظة بغداد بالعراق هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تم في ضوء الأتمودج وضع فقرات قائمة المهارات الإدارية التي أتسمت بالصدق والثبات، طبق البرنامج على عينة البحث الأساسية الذي بلغ عددهم (98) فردا (54 مديرا و 44 مديرة) وهي عينة قصدية، واستخدمت معامل ارتباط بيرسون والتباين المشترك، وتحليل التباين الأحادي، ومربع كاي، ودرجة الحدة، والوزن المئوي في معالجة البيانات. وبذلك تم التوصل إلى النتائج الأساسية الآتية :

1. بناء أنموذج لمهارات الاتصال والذي احتوى على (15) عنصراً.
2. لمهارات اتخاذ القرارات (15) عنصراً .
3. ولمهارات إدارة الوقت (13) عنصراً.
4. ولمهارات السلوك القيادي (11) عنصراً .
5. ولمهارات أسلوب حل المشكلات (13) عنصراً.
6. وأنموذج التدريب المهاري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية (67) عنصراً .
7. كما أتضح أن المستوى المهاري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية هو أعلى قليلا من المستوى المهاري للمحك النظري، ولم تظهر النتائج فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات كل من أفراد عينة المستجيبين حول هذا المستوى عدا ما يتعلق بمستوى مهارات الاتصال فقد أظهرت النتائج أن الفروق ذات دلالة معنوية.

دراسة الحلبي وعبد العليم (1999): هدفت التعرف إلى مدى قدرة دورتي مديري المدارس بكلية المعلمين في الإحساء، على رفع مستوى أداء المديرين بالمدارس، وقد طبقت الدراسة الميدانية على جميع المديرين الملتحقين بدورتي مديري المدارس المنعقدتين في كلية المعلمين بالإحساء في العام الدراسي (1998) وعددهم (49) مديراً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن دورتي مديري المدارس المنعقدتان في الفصل الدراسي الثاني (1998/1997) بكلية المعلمين في الإحساء قد أكسبتا المتدربين فيها مجموعة من الكفاءات الإدارية، وإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس الابتدائية وبين آراء مديري المدارس المتوسطة والثانوية حول الكفاءات الإدارية المكتسبة من الدورتين، وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة المتدربين في تحديد محتوى برامج التدريب للاستفادة من آرائهم في تحديد المحتوى التدريبي لكل مقرر والملائم لطبيعة عملهم مع التركيز على إكساب الكفاءات الإدارية المناسبة لطبيعة كل مرحلة، وأيضاً أوصت بضرورة المتابعة الميدانية للمتدربين بعد انتهاء الدورة.

دراسة أبو سريس (1998): هدفت إلى معرفة وجهات نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية حول فاعلية برنامج التدريب الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (64) مديرا ومديرة منهم (32) مديرا و(32) مديرة، وقد مثل مجتمع الدراسة عينتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استبانة تضمنت اثنتين وستين مهمة إشرافية موزعة على سبعة مجالات إشرافية، تدرب عليها المديرون والمديرات، وهذه المجالات هي: التخطيط، المناهج، النمو المهني للعاملين والتلاميذ، تنظيم التعلم والتعليم، الاختبارات والتقييم، التقنيات الإشرافية، والعلاقات الإنسانية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن وجهات نظر المديرين والمديرات نحو فاعلية برنامج تدريب المديرين في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية المكتسبة منه كانت ايجابية.

ب- تختلف أهمية المجالات الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمديرات بين مجال وآخر فكان أعلاها ممارسة مجال العلاقات الإنسانية، وأدناها ممارسة مجال التقنيات الإشرافية، اختلفت وجهات نظر المديرين والمديرات نحو فاعلية البرنامج في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية باختلاف متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

ث- تبين أن لمتغير الخبرة الإدارية أثره في اختلاف وجهات نظر المديرين نحو فاعلية البرنامج في تطوير درجة ممارستهم للمهام الإشرافية، وذلك لصالح ذوات الخبرة القصيرة.

دراسة العموش (1997): هدفت الدراسة إلى معرفة دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية، تكونت عينة الدراسة من (117) مديرا ومديرة ممن خضعوا للبرنامج التدريبي أثناء الخدمة للعامين (1996-1997)، تم استخدام المنهج التجريبي، توصلت الدراسة إلى أن المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرنامج كان ايجابياً، والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الخبرات الطويلة، ولصالح حملة دبلوم كليات المجتمع.

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Savage & Schwarzenegger 2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على نتائج الأداء المؤسسي في المدارس الاسترالية، حيث عمد الباحث إلى جمع البيانات من (867) مدرسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحثان إلى أن المدارس التي تستخدم التدريب من مدخل استراتيجي لديها معدلات أداء أفضل في مجال الإنتاجية والإدارية والقدرة على المنافسة، أما المدارس التي تستخدم التدريب من مدخل تقليدي ومحدود لديها معدلات أداء أقل في المجالات السابقة.

دراسة (Beifau, 2010): هدفت إلى دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا، وتألفت عينة الدراسة من (47) مديراً، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من وثم استخدام استبانة تتألف من (155) فقرة، موزعة على أحد عشر مجالاً وهي: الإدارة العامة، تنمية وتطوير العاملين، الإدارة المالية، إدارة السجلات المدرسية، إدارة الموارد، الاتصال، إدارة الاجتماعات، الإدارة المدرسة، إدارة المناهج وتطويرها، التسهيلات الدراسية، المهام المرتبطة بالطلاب، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المجالات اعتبرت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس في أوغندا وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

دراسة (Johlorson, 2009): هدفت إلى محاولة اختبار قدرة برنامج تدريبي في مجال الإدارة المدرسية على تطوير فاعلية مديري المدارس بالسويد. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وكانت من أهم النتائج أنه لا توجد اختلافات رئيسية بين فاعلية مديري المدارس الذين اشتركوا في برنامج التدريب والذين لم يشتركوا، وأعطى مديرو التربية والتعليم تقديرات أعلى لمن تدرب من مديري المدارس على المديرين الذين لم يتلقوا تدريباً، كما أعطى مديرو التربية والتعليم تقديرات أعلى للمديرين من تقديرات المديرين لأنفسهم.

دراسة (Akorfor, 2008): هدفت التعرف إلى تقديرات مديري المدارس لمدى توفر مبادئ التدريب الفعال في برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة الذي أعدته وزارة التربية والتعليم في ولاية جومبي بنيجريا، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي لهؤلاء المديرين في تقديراتهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشتملت الدراسة (186) مديراً ومديرة، وتوصلت إلى أن مبادئ التدريب الفعال قد توفرت في البرنامج بدرجة كبيرة، وأن تقدير المديرين لها كان ايجابياً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى للجنس.

دراسة (Franks, 2007): بعنوان فاعلية نموذج تدريبي في برامج النمو المهني هدفت الدراسة إلى تحديد فاعلية نموذج تدريبي للمدربين في تنمية الكفاءة لمديري المدارس المهنية بالمرحلة الابتدائية بولاية تكساس الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، وكان عدد المدارس التي طبق فيها هذا النموذج خمس مدارس ابتدائية يتبعون إدارة تعليمية واحدة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الارتباط الوثيق بين ارتفاع المستوى المهني للمدربين نتيجة ارتفاع المستوى المهني للمدربين.

دراسة (Bennett, 2007): هدفت إلى التعرف على أهم الأساليب التي تحقق فاعلية عالية في عملية التدريب للمدربين في كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (76) متدرب باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية: أن البرامج التدريبية التي تجمع متنوعة في التدريب هي البرامج التدريبية الأكثر فاعلية، وإن برامج التدريب التي تعتمد أسلوب المحاضرة في نقل المعرفة للمدربين، هي برامج أقل تأثيراً على سلوكهم من البرامج التي تستخدم أكثر من أسلوب في نقل المعرفة للمدربين.

دراسة (Izhanovsky, 2006): تحت عنوان آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برامج تدريبهم أثناء الخدمة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دورتين تدريبيتين لمديري المدارس تم تنفيذهما خلال الفصل الدراسي الثاني 1975/1974م، في براغ التشيكية، كما يراه مديرو المدارس المشاركون في الدورتين والبالغ عددهم 45 مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة. وتوصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج من أهمها :

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بالنسبة لاستخدام أساليب التقويم تعزى إلى المؤهل، بينما لم تظهر الدراسة أي دليل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبقية المحاور (تحقيق الأهداف، واستخدام الطرائق التدريبية، وأهمية أساليب التقويم)، تعزى إلى نفس المتغير (المؤهل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة تجاه الدورات حسب المرحلة.

أما (Sander, 2005): فقد أجرى دراسة هدفت إلى تحديد أهم المهارات التي تلزم عمل مديري المدارس العامة في جورجيا بوصفها خطوة أولى نحو تصميم برامج تدريبية لهم، وتألفت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت استبانة الدراسة من (135) فقرة، موزعة على خمسة مجالات وأظهرت أبرز نتائج الدراسة

أن الاحتياجات التدريبية الأكثر أهمية لدى المديرين هي: مهارات التعامل الإنساني، ومهارات العمل الإداري.

دراسة (Wilde, 2004): هدفت إلى تقييم فعالية مخرجات برنامجين تدريبيين لمديري المدارس تم تصميمها على أساس السلوك اللفظي ومهارات الملاحظة في مدينة بروج البلجيكية. استخدم الباحث المنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة من مجموعتين تتكون كل مجموعة (15) مديرا من مديري المدارس الابتدائية في فلوريدا، وتكون التقييم العام للبرنامج من تقييم: المحتوى، النماذج، المناقشة، الممارسة، التغذية الراجعة، التدريب الخاص. وكان من أهم نتائج الدراسة أن كلا من الأسلوبين في التدريب يزيد من معرفة المديرين عن سلوك المعلم الفعال والسلوك اللفظي للمدير أثناء الاجتماع. وحصلت المجموعة التي مارست العمل الحقيقي على انجاز أو أداء معرفي أفضل من المجموعة التي مارست العمل بالحاكاة، بينما حصلت المجموعة التي مارست العمل بالحاكاة على أداء أفضل في مهارات الاجتماع (السلوك اللفظي).

دراسة (Storat, 2003): بعنوان تقييم برامج التدريب المهني لمديري المرحلة الابتدائية أجريت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية الحضرية بولاية أوهايو الأمريكية في صيف 2002 م، وذلك من خلال تقديم برنامج تدريبي يقوم على استخدام حلقات التعلم والتكنولوجيا باستخدام المنهج التجريبي، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب المهني للمديرين بالمدارس من أهمها مساندة النظام المدرسي ودعمه لهؤلاء المديرين المدربين، وإتاحة فرص التطبيق العملي بالمدارس لتطبيق ما تعلموه في البرنامج.

دراسة (Clark, 2001): بعنوان دراسة مقارنة لبرامج الإدارة والمسؤوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في جنوب كارولينا. هدفت إلى الكشف عن مدى إدراك مدراء المدارس الأساسية في ولاية كارولينا الجنوبية لفائدة البرامج التدريبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج أن مدراء المدارس الأساسية يعتبرون برامج إعداد وتدريب المديرين مفيدة بشكل عام، وعدم وجود اثر للخبرة ومستوى التعليم للمدير بدرجة الفائدة التي يحصل عليها من برامج إعداد وتدريب المدراء.

دراسة (Willier & Morgan, 2000): بعنوان تقييم رضا المدراء عن برامج التدريب والمساعدة الفنية التي يقدمها مركز الإشراف، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى رضا المدراء الذين يستفيدون من البرامج، والخدمات، والمساعدات التي يقدمها المركز في مديريةية التعليم التابعة

لولاية فلوريدا، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويرى الباحثان أن مثل هذه التقييمات ثبتت فائدتها في عملية تخطيط وتقييم البرامج، وقد تم جمع البيانات من حوالي 100 مدير من المدراء، البالغ إجمالي عددهم 196 مديراً، أي ما نسبته 52%، وتمثل هذه العينة المدراء الذين شاركوا في جلسات التدريب، أو سعوا إلى الحصول على المساعدة الفنية من المركز خلال عام (1998 — 1999). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أكدت المعطيات التي تم التوصل لها رضا المدراء بشكل عام عن البرامج التدريبية التي يقدمها المركز، وكذلك رضاهم عن مساعداته الفنية وعن الكادر المشرف على المركز.

دراسة (San, 1999): بعنوان: رؤى مديري اليابان المبتدئين في إعدادهم وتنميتهم المهنية هدفت إلى بيان نظرة المديرين الجدد في المرحلة الابتدائية والثانوية الدنيا للتدريب الذي يتلقونه واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أعد الإستبانة من (31) فقره ، (14) لقياس التطوير المهني و(17) فقره لقياس التقييم الذاتي واحتوى مجتمع الدراسة والعينة من (267) معلماً ومعلمه منهم (35) مرحلة، (32) ثانوية .

من أهم نتائج الدراسة أن الخبرة التعليمية وطبيعتها في مراحل ومستويات المدرسة المختلفة تعتبر عاملاً هاماً في تطوير مهارات تتعلق بإدارة المدرسة وإدارة الصف، إن المستوى الذي طور فيه المديرون معارفهم ومهاراتهم في نهاية التدريب الأولى منخفضة جداً مع اعتبار التدريب المادة العلمية وأساليب الإدارة المهنية وأداره الصف.

كما أوصت الدراسة بضرورة أن يتم التعاون بين معاهد تدريب المديرين والمدارس بهدف تحسين التدريب الاستهلاكي حتى يتمكن المديرون من مقابلة التغيرات، إضافة إلى الاستعانة بالمديرين ذوي الخبرة في تدريب أفرادهم الجدد.

5.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع واقع برامج تدريب المديرين، تم التعقيب على الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

- إن غالبية الدراسات السابقة ركزت على مجالات برامج تدريب المديرين المختلفة بأهدافها ومحتوياتها وأساليبها وعملية تقييمها، إما باستعراضها لمعرفة واقعها مثل دراسة عبد الكريم والملا (2016) ودراسة الحولي (2016) ودراسة (Savage&Schwarzenegger,2016) ودراسة القباطي (2014) ودراسة العمامرة (2014) ودراسة اعبيد (2011) ودراسة (Beifau, 2010)، ودراسة (Akorfor, 2008) ودراسة قبابعة (2005) ودراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2004) ودراسة (Clark, 2001).

- اختصت بعض الدراسات السابقة في دراسة مجال معين من مجالات وأهداف البرامج التدريبية وأساليبها وطرقها ومحتوياتها وبيئاتها والتخطيطي لها مثل دراسة (Beifau, 2010) دراسة مخامرة (2009) ودراسة (Akorfor, 2008) ودراسة هلسة (2006) ودراسة الحلبي وعبد العليم (1999) ودراسة ودراسة أبو سريس (1998) ودراسة العموش (1997).

- في حين أجمعت أغلب الدراسات السابقة على أن أهداف ومحتويات وطرق وأساليب التقديم والعرض والتقييم متعددة ومتنوعة، وتتراوح بعض الدراسات بين الأربعة والخمسة مجالات إلى ستة مجالات لكل دراسة، محتوية على الأهداف والمحتوى والتخطيطي والبيئات والأساليب، مثل دراسة العربي (2017) ودراسة (Wilde, 2004) ودراسة (Storat, 2003) ودراسة مصطفى (2000) ودراسة (Willier & Morgan, 2000) ودراسة أبو سريس (1998)، ويمكن ملاحظة دمج لبعض مجالات في دراسات وتفصيلها في دراسات أخرى، ولكنها جميعاً تغطي واقع برامج تدريب المديرين.

- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي في دراسة موضوع برامج تدريب المديرين مثل دراسة دراسة الحولي (2016) ودراسة العمامرة (2014) ودراسة الخصاونة (2012) ودراسة (Beifau, 2010) ودراسة مخامرة (2009) ودراسة (Johlorson, 2009) ودراسة الدليمي وآخرون (2008) ودراسة هلسة (2006) ودراسة (Izhanovsky,2006) ودراسة (Akorfor, 2008) ودراسة (Clark, 2001) ودراسة الميمان والدسوقي (2000) ودراسة الحلبي وعبد العليم (1999) ودراسة أبو سريس (1998).

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- أُلقت الضوء على واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل بمديرياتها الأربعة وهي: (مديرية الخليل، وجنوب الخليل، وشمال الخليل، ويطا).
- درست وتناولت جميع مجالات برامج تدريب المديرين وعددها سبعة مجالات وهي: (أهداف البرامج التدريبية، تخطيط البرامج، بيئة التدريب، محتوى البرامج التدريبية، المدربين، أساليب وأنشطة التدريب، التقويم).
- استخدمت أداتين للدراسة وهما أداتي: (الإستبانة والمقابلة).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل التعريف بمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات، وأيضاً صدقها وثباتها، كما انه يتناول إجراءات تطبيقها ومتغيراتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها.

2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي (الإستبانة) الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر ، وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، وكذلك تم استخدام المنهج الكمي النوعي(المقابلة).

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة الخليل للعام 2017 /2018 م (جنوب الخليل، شمال الخليل، الخليل ويطا)، والبالغ عددهم (561) مديراً ومديرة، إضافة إلى مسؤولي البرامج التدريبية وعددهم(13) مسؤولاً.

والجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمديري المدارس في محافظة الخليل، حسب المديرية ومكان العمل وجنس المدير.

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمديري المدارس في محافظة الخليل، حسب المديرية وجهة الإشراف.

المجموع	العدد		المديرية
	الخاصة	الحكومة	
189	42	147	الخليل
171	8	163	جنوب الخليل
115	12	103	شمال الخليل
86	3	83	يطا
561	65	496	المجموع

والجدول (2.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمسؤولي البرامج التدريبية في محافظة الخليل، حسب المديرية وجنس مسؤولي البرامج التدريبية.

جدول (2.3): توزيع مسؤولي البرامج التدريبية في محافظة الخليل، حسب المديرية وجنس مسؤولي البرامج التدريبية.

الرقم	المديرية	ذكور	إناث	المجموع
1	الخليل	3	1	4
2	جنوب الخليل	3	1	4
3	شمال الخليل	2	1	3
4	يطا	1	1	2
	المجموع	9	4	13

4.3 عينة الدراسة:

(1) عينة الدراسة الأولى:

أ - العينة الأولى: بلغ حجم عينة الدراسة الخاصة بالإستبانة (215) فرداً من مديري مدارس محافظة الخليل للعام الدراسي (2017 / 2018)، وبذلك تكون نسبة العينة (38.32%) من مجموع مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) عليهم، وهي عبارة عن عينة طبقية عشوائية، وقد تم استرداد (200) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد للاستبيانات (93%)

تقريباً، وهي نسبة مقبولة بحثياً، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على المديرية الأربعة والأعداد المستردة.

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية والأعداد المستردة من الإستانبات.

المديرية	المجتمع	38.3×حجم المجتمع = حجم العينة المطلوب	حجم العينة المسترد	نسبة الاسترداد
الخليل	189	72	65	90%
جنوب الخليل	171	66	60	90%
شمال الخليل	115	44	44	100%
يطا	86	33	31	93%
المجموع	561	215	200	93%

جدول (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الرقم	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	95	47.5
2	أنثى	105	52.5
	المجموع	200	100.0

جدول (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

الرقم	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	دبلوم	3	1.5
2	بكالوريوس	161	80.5
3	ماجستير فأعلى	36	18
	المجموع	200	100.0

جدول (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المديرية.

النسبة المئوية	العدد	المديرية	المجال
32.5	65	الخليل	الدرجة الكلية
30.0	60	جنوب الخليل	
22.0	44	شمال الخليل	
15.5	31	يطا	
100.0	200	المجموع	

جدول (7.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة.

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة	الرقم
27	54	أقل من 5 سنوات	1
56	112	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	2
17	34	أكثر من 10 سنوات	3
100.0	200	المجموع	

جدول (8.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير جهة الإشراف.

النسبة المئوية %	العدد	جهة الإشراف	الرقم
87.5	175	حكومة	1
12.5	25	خاصة	2
% 100	200	المجموع	

(2) العينة الثانية: من مسؤولي برامج التدريب

قام الباحث باختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة الخاص بمسؤولي برامج تدريب المديرين والبالغ عددهم (13) مدرباً ومدربة، بهدف إجراء مقابلات شخصية معهم، حيث بلغ حجم العينة (4) مبحوثين ملحق رقم (9)، وقد مثلت عينة المقابلة (33.3%) من مسؤولي البرامج التدريبية، وقد تم اختيار الأشخاص المطلوب مقابلتهم وفق معيار الجنس والنسبة المئوية للمسؤولين في كل مديرية، ويوضح ذلك الجدول رقم (9.3)، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (9.3): يبين حجم عينة الدراسة الخاص بالمقابلة.

الرقم	المديرية	ذكور	إناث	المجموع
1	الخليل	1	0	1
2	جنوب الخليل	1	0	1
3	شمال الخليل	0	1	1
4	يطا	1	0	1
	المجموع	3	1	4

5.3 أدوات الدراسة

استخدم الباحث أداتين للدراسة:

(أ) الأداة الأولى:

أعد الباحث استبانة لدراسة واقع برامج تدريب المديرين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، حيث تعتبر الإستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب .

وفي إطار الأدب التربوي وفي ضوء الدراسات السابقة مثل دراسة عبد الكريم والملا (2016)، ودراسة الحولي (2016) ودراسة العمایرة (2014) ودراسة الخصاونة (2012)، ودراسة الدليمي وآخرون (2008) ودراسة (Johlorson, 2009) ودراسة (Sander, 2005) ودراسة (Izhanovsky, 2006)، المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين في التربية عن طريق المقابلات الشخصية غير الرسمية، التي استخلصنا منها مجالات معينة، قام الباحث ببناء الإستبانة وفق الخطوات الآتية :

- تم تحديد المجالات الرئيسية التي تتكون منها الإستبانة، وهي (أهداف البرامج التدريبية، تخطيط البرامج، بيئة التدريب، محتوى البرامج التدريبية، المدربين، أساليب وأنشطة التدريب، التقويم).
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الإستبانة في صورتها الأولية التي شملت (62) فقرة موزعة على (7) مجالات والملحق رقم (1) يوضح الإستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف، وإخراجها بصورتها الأولية.

ب الأداة الثانية: المقابلة

استخدم الباحث المقابلة الشخصية أداة ثانية للدراسة، وتم تصميم أسئلة خاصة بالمقابلة تتكون من (7) أسئلة بغرض جمع البيانات من مسؤولي برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل، ملحق رقم (8).

6.3 صدق أداتي الدراسة:

الإستبانة:

ويقصد بصدق الإستبانة أن تقيس فقرات الإستبانة ما وضعت وصممت لقياسه، وللحصول على مصداقية عالية لأداتي الدراسة، ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في التربية ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، وذوي خبرة في التدريب من أعضاء هيئات التدريس في جامعة القدس، وجامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة بفروع دورا، والخليل، ويطا، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم. وقد تكونت لجنة التحكيم من (28) محكماً، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات ووضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون حيث تم حذف عدد من فقرات الإستبانة (33) فقرة، وكذلك تم تعديل وصياغة (29) فقرة، وإضافة عدد من الفقرات (41) فقرة، وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (70) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي: (أهداف البرامج التدريبية، تخطيط البرامج، بيئة التدريب، محتوى البرامج التدريبية، المدربين، أساليب وأنشطة التدريب، التقويم) الملحق رقم (3). وقد أعطى لكل فقرة وزناً "مدرجاً" وفق

مقياس ليكرت الخماسي حسب سبعة مجالات، حيث الجدول التالي:

جدول (10.3): توزيع الاستجابات بوزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

اختار الباحث الدرجة (5) للاستجابة كبيرة جداً، وهو يتناسب مع الاستجابة لمعرفة واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل.

ولقد كانت الإستبانة في صورتها النهائية مكونة من قسمين كالآتي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (70) فقرة موزعة على سبعة مجالات تتناول برامج تدريب المديرين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كالتالي:

المجال الأول: أهداف البرنامج التدريبي من (10) فقرات.

المجال الثاني: تخطيط البرامج التدريبية يتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: بيئة التدريب يتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: محتوى برامج التدريب يتكون من (13) فقرة.

المجال الخامس: المدربون يتكون من (12) فقرة.

المجال السادس: أساليب وأنشطة التدريب يتكون من (9) فقرات.

المجال السابع: التقييم يتكون من (9) فقرات.

أما بخصوص **المقابلة** فقد تم التأكد من صحتها بعرضها على عدد من المحكمين للتأكد من صحتها، حيث تم عرضها على (24) محكماً، وملحق رقم (9) يبين ذلك، وقد تم تعديل وحذف بعض الأسئلة للمقابلة، وأيضاً تم إضافة أسئلة أخرى ليصبح عدد أسئلة المقابلة عشرة أسئلة، ملحق رقم (10). حيث كانت في صورتها الأولى سبعة أسئلة، ملحق رقم (8).

7.3 ثبات الإستبانة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لإيجاد معامل ثبات الإستبانة، حيث تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية لل فقرات مفردة وهذه الطريقة تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الإستبانة بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه كما تستخدم كل عبارات الإستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الإستبانة، وكذلك للإستبانة والجدول (11.3) يوضح ذلك:

جدول (11.3): معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الإستبانة وكذلك للإستبانة ككل.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	أهداف البرامج التدريبية.	10	0.87
2	تخطيط البرامج.	10	0.89
3	بيئة التدريب.	7	0.80
4	محتوى البرامج التدريبية.	13	0.91
5	المدرسون.	12	0.88
6	أساليب وأنشطة البرامج التدريبية.	9	0.88
7	التقويم.	9	0.89
	المجموع	70	0.96

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.96)، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، وبالتالي فهي مناسبة لأغراض الدراسة التي وضعت من أجلها.

8.3 تطبيق الدراسة:

1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.

2- تم الحصول على كتب تسهيل المهمة من جامعة القدس، ومن ثم من مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل، ملحق رقم (5).

3- بعد إجراء الصدق قام الباحث بتوزيع الاستبيانات في المديريات الأربعة على المدارس المستهدفة ضمن عينة الدراسة والبالغ عددها (215) استبانة، واستغرقت عملية جمع الاستبيانات قرابة الشهر، حيث تم استرجاع (200) استبانة، وبعد ذلك تمت مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

9.3 متغيرات الدراسة:

(أ) المتغيرات المستقلة:

- الجنس.
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.
- المديرية: وله أربع مستويات: الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا.
- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- جهة الإشراف: وله مستويان: حكومة، خاصة.

(ب) المتغيرات التابعة:

تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مديريات التربية والتعليم العالي بمحافظة الخليل.

10.3 المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدام ما يأتي:

1 - تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعالجة السؤال الأول.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار (T-test) لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وللمقارنات الثنائية البعدية للتحقق من دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة.
- 2- استخدم الباحث معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة (الإستبانة)، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS) ، لتحليل البيانات ومعالجتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

1.4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والمقابلة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على واقع برامج تدريب المديرين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة الخليل، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، المؤهل، سنوات الخدمة، مكان العمل) وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل. وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باعتماد المعيار التالي للحكم على الدرجة والوزن النسبي لكل الإستبانة، وفق سلم (ليكرت الخماسي) و بالإضافة إلى استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والجدول الآتي رقم (1.4) يوضح ذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى:

وهكذا والجدول رقم (1.4) يوضح أطول الفترات كما يأتي.

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الوزن	1	2	3	4	5
الفترة	1- 1.80	1.80 – 2.60	2.60 – 3.40	3.40 – 4.20	4.20 – 5.0
الوزن النسبي	20 – 36	37 – 52	53 – 68	69 – 84	85 – 100

ومن الجدول يتضح لنا أن الدرجة التي ستحصل عليها مجالات الإستبانة سيتم اعتمادها وفق هذا المعيار.

2.4 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.2.4 عرض نتائج الإستبانة ومناقشتها:

1.1.2.4. نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ما واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين على فقرات ومجالات واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول(2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	أهداف البرامج التدريبية.	3.73	0.84	74.6	كبيرة
2	تخطيط البرامج.	3.48	0.89	69.6	كبيرة
3	بيئة التدريب.	3.47	0.98	69.4	كبيرة
4	محتوى البرامج التدريبية.	3.49	0.89	69.8	كبيرة
5	المدرّبون.	3.77	0.84	75.4	كبيرة
6	أساليب وأنشطة البرامج التدريبية.	3.61	0.88	72.2	كبيرة
7	التقويم.	3.51	0.96	70.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.58	0.89	71.6	كبيرة

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول (2.4) بأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت بدرجة كبيرة من حيث جميع المجالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.58)، والانحراف المعياري (0.89)، والوزن النسبي (71.6).

كما يتبين أن جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة. وأعلىها كان مجال المدربين بمتوسط حسابي (3.77)، ووزن نسبي (75.4)، وأقلها جاء مجال بيئة التدريب بمتوسط حسابي (3.47)، ووزن نسبي (69.4).

ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام والحرص الذي توليه وزارة التربية والتعليم العالي ممثلة بمديرياتها بقطاع البرامج التدريبية للمديرين، وذلك من أجل النهوض بها، والاهتمام بتوفير ما أمكن ضمن الإمكانيات الضرورية المتاحة للنهوض والرقى بهذه البرامج في سبيل مجاراة ومواكبة التقدم والتطور العلمي الهائل، وأن أهداف البرامج التدريبية تتناسب واحتياجات ومتطلبات العمل الموكل إلى مديري المدارس وغالباً ما تكون محددة وقابلة للقياس وتصاغ ضمن أولويات الاحتياجات التدريبية، وواضحة وواقعية وإجرائية قابلة للتطبيق وأيضاً غالباً ما تكون الأهداف معروفة من قبل المتدربين، وتتضمن التطورات المعرفية الجديدة في مجال التربية والتعليم وأنه يتم صياغتها بناء على مسح الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وأنها تراعي الجوانب المعرفية والتطبيقية للتدريب، وأن التخطيط للبرامج التدريبية يعتمد على الأهداف والاحتياجات والتوقعات والمحتوى والزمن والمكان والأجهزة وكفاءة المدربين والمتدربين، وأن التخطيط للبرامج التدريبية يعتمد على أسس تربوية واضحة ومحددة، وأن عملية التخطيط هي عملية تكاملية شمولية، ويشترك في عملية التخطيط للبرامج التدريبية للمديرين خبراء تربويون متخصصون وذوي كفاءة وخبرة في مجال البرامج التدريبية، وأن بيئة التدريب مناسبة لعمل وإقامة البرامج التدريبية بشكل عام، وذلك ضمن الظروف والإمكانيات المتاحة، وأنه يتم الحرص على توفير بيئة تبعث الراحة في نفوس المتدربين، وأن مواد برامج التدريب جديدة ومواكبة للتطورات الحديثة وتمتاز بالتجديد والحدثة، وأن محتوى مواد البرامج التدريبية يراعي التسلسل المنطقي للموضوعات بحيث أن مواد برامج التدريب تتناسب مع طبيعة عمل المتدربين، ومرتبطة بمهارات المتدربين الإدارية ومناسبة لعملهم الإداري وتتميز بالتنوع والشمولية، وأن المديرين يتعاملون مع المتدربين من المديرين باحترام وتقدير لإمكانياتهم ويتقبلون آرائهم بسعة صدر وتقبلاً أثناء التدريب ويحرصون على إزالة الحواجز النفسية للمتدربين أثناء التدريب مما ينعكس إيجابياً على العلاقة بينهما وعلى العمل،

وأن المدربين يسعون لتحقيق أهداف البرامج التدريبية، وأن الأساليب والأنشطة المتبعة في البرامج التدريبية تمتاز بالتنوع بما يتلاءم ويتناسب والتقنيات الحديثة المتاحة والممكنة وترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف البرنامج التدريبي، مما يشجع المديرين على العمل والرغبة في الاستمرار بحماس ورغبة عالية؛ بحيث أنها تراعي الواقع الميداني وظروف العمل في المدارس، وأن التقويم يشمل جميع عناصر البرامج التدريبية بحيث أنه يقيس مدى تحقق الأهداف بشكل جيد، والأساليب التقييمية تتناسب مع أهداف البرامج التدريبية، وأنه يتم توظيف أساليب متنوعة كالاختبارات الموضوعية والعملية الشفوية والمقالية في عملية التقويم، حيث أن هذه المجالات مترابطة ومتداخلة ومتشابكة ومتكاملة مع بعضها البعض لتحقيق النجاح للبرامج التدريبية الخاصة بالمديرين بشكل عام لكي تبدو في أكمل وأمثل وأبهى صورة ممكنة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من القباطي (2014) ودراسة العميرة (2014)، ودراسة (Beifau,2010) ودراسة (Franks,2007) ودراسة (Storat, 2003) ودراسة (Izhanovsky,2006) ودراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2004) ودراسة مصطفى (2000) ودراسة (Willier & Morgan, 2000).

فيما اختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الخصاونة (2012) ودراسة اعييد (2011) ودراسة الدليمي وآخرون (2008) ودراسة عاشور (2002) ودراسة (San, 1999) التي جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

أما تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم فتوضحها وتبينها الجداول الآتية:

المجال الأول : أهداف البرنامج التدريبي، ويبينها الجدول(3.4).

جدول (3.4) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين على فقرات ومجال أهداف البرامج التدريبية لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل المجال وكذلك ترتيبها كما يبينها جدول (3.4).

جدول (3.4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "أهداف البرامج التدريبية".

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ترتيب
كبيرة	8	71.6	0.83	3.58	تتضمن محتوى تدريبي واضح ومحدد.	1
كبيرة	4	77.6	0.68	3.88	تصاغ الأهداف ضمن أولويات الاحتياجات التدريبية.	2
كبيرة	3	78.0	0.88	3.90	الأهداف محددة وقابلة للقياس.	3
كبيرة	9	70.4	0.96	3.52	تستجيب الأهداف للاحتياجات المهنية للمتدربين.	4
كبيرة	5	77.4	0.90	3.87	يطلع المتدربين عليها منذ بداية البرنامج التدريبي.	5
كبيرة	2	78.0	0.88	3.90	الأهداف واضحة وواقعية إجرائية قابلة للتطبيق.	6
كبيرة	1	78.4	0.65	3.92	الأهداف معروفة من قبل المتدربين.	7
كبيرة	6	75.8	0.86	3.79	تتضمن التطورات المعرفية الجديدة في مجال التربية والتعليم.	8
متوسطة	10	67.8	0.96	3.39	يتم صياغة الأهداف بناء على مسح الاحتياجات التدريبية للمتدربين.	9
كبيرة	7	72.0	0.87	3.60	تراعي الأهداف الجوانب المعرفية والتطبيقية للتدريب.	10
كبيرة		74.6	0.84	3.73	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق:

أن جميع فقرات المجال قد جاءت بدرجة كبيرة عدا الفقرة رقم (9) "يتم صياغة الأهداف بناء على مسح

الاحتياجات التدريبية للمتدربين" التي جاءت بدرجة متوسطة، ولم تأتي أي فقرة بدرجة قليلة.

وأن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (7) والتي نصت على " أهداف البرنامج التدريبي معروفة من قبل المتدربين " حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.4) كبيرة المستوى .

الفقرة (6) والتي نصت على " أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية إجرائية قابلة للتطبيق " حيث احتلت المرتبة الثانية

بوزن نسبي قدره (78.0) كبيرة المستوى.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (4) والتي نصت على " أهداف البرنامج التدريبي تستجيب للحاجات المهنية للمتدربين " حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.4) كبيرة المستوى .

الفقرة (9) والتي نصت على " أهداف البرنامج التدريبي يتم صياغة الأهداف بناء على مسح الاحتياجات التدريبية للمتدربين" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.8) متوسطة المستوى.

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (74.6) كبيرة المستوى .

ويعزو الباحث ارتفاع الفقرة (7) " أهداف البرنامج التدريبي معروفة من قبل المتدربين " و الفقرة (6) " أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية إجرائية قابلة للتطبيق " في المجال الأول بمدارس محافظة الخليل بوزارة التربية والتعليم إلى الخبرة الجيدة للقائمين على تصميم المناهج وبالتالي وضوح صياغة الأهداف الخاصة بالتدريب ووضوح المحتوي منذ بداية التدريب وذلك لأن التدريب يحدد وفق جداول زمنية وبمواد تدريبية معروفة ومحددة مما يجعلها واضحة للمتدربين.

وأما مجيء أدنى فقرتين الفقرة (9) " يتم صياغة الأهداف بناء على مسح الاحتياجات التدريبية للمتدربين " والفقرة (4) " تستجيب للحاجات المهنية للمتدربين " في المجال الأول بمدارس محافظة الخليل بوزارة التربية والتعليم فيفسرها الباحث بأن التدريب لا يستجيب للحاجات المهنية للمتدربين، ولا يتم صياغة الأهداف من خلال مسح حقيقي للاحتياجات التدريبية للمتدربين.

وتتوافق نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة (Izhanovsky,2006) ودراسة عابدين (2003)

ودراسة مصطفى (2000) ودراسة (Beifau, 2010) والتي بينت أن الدورات تحقق أهدافها

بشكل كبير وتكون المواد التدريبية معروفة وواضحة، وأته لا يتم صياغة الأهداف بناء على مسح الاحتياجات التدريبية للمتدربين وعدم استجابة المواد التدريبية للاحتياجات المهنية للمتدربين. بينما تعارضت هذه النتائج مع أغلب الدراسات السابقة حيث أجمعوا على أن المواد التدريبية تستجيب للاحتياجات المهنية للمتدربين.

المجال الثاني : تخطيط البرامج، وبيئها الجدول(4.4).

جدول (4.4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "تخطيط البرامج التدريبية".

الدرجة	الترتيب ب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
كبيرة	5	71.6	0.83	3.58	يتم الالتزام بالتخطيط عند تنفيذ البرامج.	1
متوسطة	9	58.2	1.21	2.91	يُستشار المتدرب في اختيار وقت التدريب المناسب له ولعمله.	2
كبيرة	6	71.6	0.88	3.58	يتم تحديد الأولويات من خلال على ورش وأوراق عمل ونشاطات أخرى.	3
كبيرة	1	80.0	0.72	4.00	يعتمد تخطيط البرامج على أسس تربوية واضحة ومحددة.	4
كبيرة	3	75.0	0.82	3.75	تراعى خبرات المتدربين السابقة في عملية التخطيط.	5
متوسطة	10	55.8	1.12	2.79	يُعلن عن حوافز تشجيعية للمدير الفعال المبدع بعد التدريب.	6
كبيرة	7	69.4	0.63	3.47	تتوافر المواد التدريبية في أيدي المتدربين بشكل مسبق للتدريب.	7
كبيرة	2	75.2	0.83	3.76	التخطيط للتدريب تكاملي مستمر.	8
متوسطة	8	67.2	0.99	3.36	يتم الإعلان المسبق للتدريب بوقت يكفي لجاهزية المتدرب .	9
كبيرة	4	73.2	0.89	3.66	يشارك في التخطيط خبراء تربويون متخصصون في التخطيط.	10
كبيرة		69.6	0.89	3.48	الدرجة الكلية	

ينتضح من الجدول السابق؛

أن عدد الفقرات في المجال التي جاءت بدرجة كبيرة هو (7) فقرات، وان (3) فقرات في المجال جاءت بدرجة متوسطة، ولم تأتي أي فقرة بدرجة قليلة.

وأن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (4) والتي نصت على "يعتمد تخطيط البرامج على أسس تربوية واضحة ومحددة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.0) كبيرة المستوى.

الفقرة (8) والتي نصت على "التخطيط للتدريب تكاملي ومستمر" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.2) كبيرة المستوى .

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (2) والتي نصت على "يُستشار المتدرب في اختيار وقت التدريب المناسب له ولعمله." احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (58.2) متوسطه المستوى .

الفقرة (6) والتي نصت على "يُعلن عن حوافز تشجيعية للمدير الفعال المبدع بعد التدريب" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (55.8) متوسطة المستوى.

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (69.6) وهي كبيرة المستوى.

ويُفسر الباحث مجيء أعلى فقرتين الفقرة (4) "يعتمد تخطيط البرامج على أسس تربوية واضحة ومحددة"، والفقرة (8) "التخطيط للتدريب تكاملي ومستمر" إلى أن التخطيط للبرامج التدريبية ينبثق من الخطة العامة للتدريب والإشراف بوزارة التربية والتعليم العالي، كما أن استمرارية التدريب جزء رئيس من مهام الإشراف والتدريب وفلسفة الإشراف التربوي. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة من الدراسات السابقة حيث اختلفت مع دراسة الخصاونة (2012) ودراسة اعبيد (2011)، ودراسة الدليمي وآخرون (2008) ودراسة (San, 1999) في اعتماد التخطيط على أسس تربوية واضحة و أن التخطيط تكاملي و مستمر .

أما مجيء أدنى فقرتين، الفقرة (2) "يُستشار المتدرب في اختيار وقت التدريب المناسب له ولعمله"، والفقرة (6) "يُعلن عن حوافز تشجيعية للمعلم الفعال المبدع بعد التدريب" فلا يُستشار المتدرب في اختيار وقت التدريب وذلك لأن التدريب يخص كل مدير جديد بالدرجة الأولى وبالتالي فهو تدريب تجديدي إجباري لجميع المديرين الجدد فلا يتم استشارتهم به أيضا لضيق الوقت حيث تقوم الوزارة بتفريغ جداول المتدربين لمدة أسبوعين حتى لا يؤثر على العملية التعليمية وتُستكمل في الإجازات الرسمية للطلاب ، ولا يعلن من حوافز تشجيعية وذلك لصعوبة الوضع المالي للوزارة وعدم وجود مبدأ الثواب والعقاب في الوزارات الحكومية، هذا وقد اتفقت هذه النتائج مع واتفقت مع دراسة العميرة (2014) ودراسة (Beifau, 2010). حيث أوصى بضرورة وجود حوافز تشجيعية و ربط الترقية بالحصول على دورات تدريبية لكافة المديرين.

المجال الثالث: بيئة التدريب، وبيئتها الجدول(5.4).

جدول (5.4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "بيئة التدريب".

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
كبيرة	76.2	0.81	3.81	تتوافر المواد والمعدات والأثاث اللازم في قاعة التدريب.	1
متوسطة	71.2	0.84	3.56	يسهل الوصول إلى مكان انعقاد الدورات التدريبية.	2
متوسطة	58.6	1.12	2.93	تتوافر الطاقة الكهربائية البديلة في حالة انقطاع التيار الكهربائي.	3
متوسطة	60.2	1.20	3.01	يراعي وجود تكييف في قاعة التدريب.	4
متوسطة	61.4	1.01	3.07	يحرص على توفير بيئة تبعث الراحة في نفوس المتدربين.	5
كبيرة	77.4	1.00	3.87	المكان التدريبي واسع ومريح للمتدربين.	6
كبيرة	81.8	0.90	4.09	تتوافر التهوية الجيدة والإضاءة في قاعة التدريب.	7
كبيرة	69.4	0.98	3.47	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق:

أن عدد فقرات المجال التي جاءت بدرجة كبيرة هو (3) فقرات، وأن عدد الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة (4) فقرات.

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (7) والتي نصت على " تتوافر التهوية الجيدة والإضاءة في قاعة التدريب " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.8) كبيرة المستوي .

الفقرة (6) والتي نصت على " المكان التدريبي واسع ومريح للمتدربين " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.4) كبيرة المستوى.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (3) والتي نصت على " تتوافر الطاقة الكهربائية البديلة في حالة الانقطاع المتكرر للكهرباء " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (58.6) متوسطة المستوى .

الفقرة (4) والتي نصت على " يراعى وجود تكييف في قاعة التدريب " احتلت المربية الأخيرة بوزن نسبي قدره (60.2) متوسطة المستوى.

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (69.4) كبيرة المستوى.

يفسر الباحث مجيء أعلى فقرتين، الفقرة (6) " المكان التدريبي واسع ومريح للمتدربين"، والفقرة (7) " تتوافر التهوية الجيدة والإضاءة في قاعة التدريب " بسبب وجود عدة مراكز تدريبية في المديرية المختلفة وتجهيزها بشكل مناسب إضافة إلى عقد الدورات في مدارس جديدة ذات أبنية مناسبة وواسعة ومريحة، و بالتالي الاهتمام الواضح على مدار السنين السابقة بالتدريب. و قد اتفقت نتائج هذا المجال في الدراسة مع دراسة القباطي (2014) ودراسة Franks, (2007) ودراسة (Willier & Morgan, 2000) في عدم وجود بيئة فاعلة بالتقنيات المختلفة وقلة الإمكانيات في تجهيز الغرف التدريبية .

أما مجيء أدنى فقرتين ، الفقرة (4) " يراعى وجود تكييف في مكان التدريب " والفقرة (3) " تتوافر الطاقة الكهربائية البديلة في حالة الانقطاع المتكرر للكهرباء"، من حيث عدم توافر الطاقة الكهربائية البديلة وعدم وجود تكييف فيعود إلى الوضع المالي الصعب وارتفاع أسعار المحروقات والتكلفة العالية لأجهزة التكييف.

و قد اتفقت هذه النتائج في هذا المجال مع دراسة عبد الكريم والملا (2016) ودراسة Beifau, (2010) فيما اختلفت نتائج هذا المجال من الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في عدم توفر بيئة مجهزة لوجستياً.

المجال الرابع : محتوى البرنامج التدريبي، وبيئتها الجدول(6.4).

جدول (6.4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "محتوى البرامج التدريبية".

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
كبيرة	8	70.0	0.94	3.50	مواد برامج التدريب جديدة ومواكبة للتطورات الحديثة.	1
كبيرة	9	69.6	0.93	3.48	تجمع مواد برامج التدريب بين الجانبين النظري والتطبيقي.	2
كبيرة	10	69.0	0.97	3.45	مواد برامج التدريب ملائمة للإمكانيات المادية المتوفرة.	3
كبيرة	3	74.2	0.86	3.71	محتوى التدريب مرتبط بمهارات المتدربين الادارية.	4
كبيرة	6	71.4	0.91	3.57	يراعي المحتوى التدريبي الخبرات السابقة للمتدربين.	5
كبيرة	5	73.2	0.85	3.66	تعمل مواد البرامج التدريبية على تحسين المستوى المهني للمتدربين.	6
كبيرة	7	70.0	0.84	3.50	مواد برامج التدريب ملائمة للإمكانيات البشرية المتوفرة.	7
كبيرة	1	75.4	0.82	3.77	تتناسب مواد برامج التدريب مع طبيعة عمل المتدرب.	8
كبيرة	4	73.2	0.91	3.66	تساعد مواد برامج التدريب على رفع مستوى المتدرب الأكاديمي.	9
كبيرة	2	74.4	0.83	3.72	المواد التدريبية متنوعة وشاملة.	10
متوسطة	11	67.4	1.00	3.37	يراعي محتوى مواد البرامج التدريبية التسلسل المنطقي للموضوعات.	11
متوسطة	12	66.2	0.91	3.31	محتوى مواد برامج التدريب يشجع على الإبداع والابتكار.	12
متوسطة	13	53.6	0.87	2.68	يتميز المحتوى التدريبي بالتجديد والحدثة.	13
كبيرة		69.8	0.89	3.49	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق:

أن عدد فقرات المجال التي جاءت بدرجة كبيرة (10) فقرات، وأن عدد الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة (3) فقرات.

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (8) والتي نصت على " تتناسب المواد التدريبية مع طبيعة عمل المتدرب " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.4) كبيرة المستوى .

الفقرة (10) والتي نصت على " المواد التدريبية متنوعة وشاملة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.4) كبيرة المستوى .

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (13) والتي نصت على " يتميز المحتوى التدريبي بالتجديد والحدثة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (53.6) متوسطة المستوى.

الفقرة (12) والتي نصت على " محتوى مواد برامج التدريب يشجع على الإبداع والابتكار " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.2) متوسطة المستوى.

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (69.8) كبيرة المستوى.

و يعزو الباحث حصول أعلى فقرتين ، الفقرة (8) " تتناسب المواد التدريبية مع طبيعة عمل المتدرب والفقرة (10) " المواد التدريبية متنوعة وشاملة " في هذا المجال يعود لكون التدريب للمديرين يدور حول قضايا تدريبية خاصة بعمل المديرين وتتناسب وطبيعة عملهم وتسعى لتحقيق احتياجاتهم كما أن المواد التدريبية المقدمة للمدربين تتميز بالشمولية والتنوع نتيجة حرص وزارة التربية والتعليم العالي على أن تكون هذه المواد شاملة ومتكاملة مع متطلبات واحتياجات المديرين ومتنوعة ومناسبة لاحتياجاتهم. هذا و قد اتفقت هذه النتائج مع دراسة ابيد (2011) ودراسة (Sander, 2005) ودراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2004).

أما أدنى فقرتين، الفقرة (12) " محتوى التدريب يحفز على الإبداع والابتكار " والفقرة (13) " يتميز المحتوى التدريبي بالتجديد والحدثة " فيفسره الباحث بأن محتوى التدريب في غالبية يقوم على الجوانب النظرية ولا يتميز بالتجديد والحدثة، إما لقلة تمكن المديرين من توظيف المواد النظرية بطريقة مبدعة مرتبطة بالواقع التعليمي الأدائي للمدير أو بسبب قلة الإمكانيات المتاحة. هذا وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الزامل (2009) ودراسة (Willier & Morgan, 2000).

المجال الخامس : المدربون، ويبينها الجدول(7.4).

جدول (7.4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات

مجال "المدربون".

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
كبيرة	1	79.0	0.83	3.95	يحترم المدرب المتدربين ويقدر إمكانياتهم.	1
كبيرة	8	75.2	0.88	3.76	يراعي المدرب حسن إدارة الوقت أثناء تنفيذ الموقف التدريبي.	2
كبيرة	3	77.0	0.89	3.85	يسعى المدرب لتحقيق أهداف البرامج التدريبية.	3
كبيرة	4	76.8	0.77	3.84	يمتلك المدرب مهارة إدارة النقاش وطرح الأسئلة بشكل فعال.	4
كبيرة	10	74.2	0.82	3.71	يمتلك المدرب مهارات وأساليب تعليم الكبار.	5
كبيرة	11	71.8	0.86	3.59	تتوافر لدى المدربين قدرات واضحة في توظيف التكنولوجيا التعليمية الحديثة.	6
كبيرة	5	76.6	0.92	3.83	يُبدى المدرب سعة صدر وتقبلاً أثناء التدريب.	7
كبيرة	9	74.8	0.82	3.74	ينوع في توزيع فرص المشاركة بين المتدربين.	8
كبيرة	12	69.6	0.86	3.48	يتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم.	9
كبيرة	6	76.4	0.79	3.82	يجيب المدرب على جميع الأسئلة المطروحة.	10
كبيرة	2	78.0	0.87	3.90	يحرص المدرب على إزالة الحواجز النفسية للمتدربين أثناء التدريب.	11
كبيرة	7	75.6	0.78	3.78	المؤهل العلمي للمدرب ينعكس بشكل واضح على تدريبه.	12
كبيرة		75.4	0.84	3.77	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق:

أن جميع فقرات المجال وعددها (12) فقرة قد جاءت بدرجة كبيرة.

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (1) والتي نصت على " يحترم المدرب المتدربين ويقدر إمكانياتهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.0) كبيرة المستوى.

الفقرة (11) والتي نصت على " يحرص المدرب على إزالة الحواجز النفسية للمتدربين أثناء التدريب " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.0) كبيرة المستوى .

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (6) والتي نصت على " تتوافر لدى المدرب قدرات واضحة في توظيف التكنولوجيا التعليمية الحديثة احتلت المربية قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.8) كبيرة المستوى.

الفقرة (9) والتي نصت على " يتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم " احتلت المربية الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.6) كبيرة المستوى .

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (75.4) كبيرة المستوى .

يفسر الباحث مجيء أعلى فقرتين، الفقرة (1) " يحترم المدرب المتدربين ويقدر إمكانياتهم "، والفقرة (11) " يحرص المدرب على إزالة الحواجز النفسية للمتدربين أثناء التدريب"، لأن الأصل في التدريب أنه يقوم على النمو المهني، والتنمية البشرية والتحفيز والتشجيع الداعم للمديرين، وبالتالي فعلاقة الزمالة والصدقة بين المدرب والمدير تقتضي وجود الاحترام المتبادل؛ لأن المدرب في معظم الدورات هو زميل أو رقيب المدير الذي يحرص على التواصل الجيد والتقبل المرغوب فيه بين الطرفين، إضافة إلى أن ذلك يعمل على إزالة الحواجز النفسية للمتدربين أثناء التدريب. هذا ولم تتفق هذه النتائج مع أي دراسة سابقة بل اختلفت مع دراسة القباطي (2014) ودراسة العمامرة (2014) ودراسة الخصاونة (2012) ودراسة (Franks, 2007) ودراسة عاشور (2002) ودراسة العموش (1997) في احترام المتدربين وتقدير إمكانياتهم وفي أن إزالة الحواجز النفسية للمتدربين أثناء عملية التدريب وهذا ينعكس بشكل واضح على تدريبهم للمديرين.

أما أدنى فقرتين، الفقرة (6) " تتوافر لدى المدرب قدرات واضحة في توظيف التكنولوجيا التعليمية الحديثة، والفقرة (9) " يتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم "، فيفسرهما الباحث بأن التقنيات الحديثة بحاجة لمهارات عالية وتخصصية، كما أن عدم وجود خبراء من خارج وزارة التربية والتعليم العالي يؤدي إلى قلة خبراتهم في ممارسة توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة المتطورة، وافتقار التدريب لنموذج تقييم واضح يؤدي إلى التقصير في تقديم التغذية الراجعة

للمديرين المتدربين، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Johlorson, 2009) ودراسة الدليمي وآخرون (2008) ودراسة (San, 1999) ودراسة (Wilde, 2004).
المجال السادس : أساليب وأنشطة التدريب، ويبينها الجدول (8.4).

جدول (8.4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "أساليب وأنشطة التدريب".

الدرجة	الرقم	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
كبيرة	7	72.0	0.87	3.60	تثير الأساليب التدريبية المستخدمة تفكير المتدربين واهتماماتهم.	1
كبيرة	5	72.4	0.80	3.62	يتم توظيف أساليب عملية تطبيقية في تنفيذ البرامج التدريبية.	2
كبيرة	3	73.6	0.87	3.68	يتم توظيف أنشطة متنوعة ومناسبة لموضوعات البرامج التدريبية.	3
كبيرة	2	74.4	0.76	3.72	ترتبط الأنشطة ارتباطاً مباشراً بأهداف البرنامج التدريبي.	4
كبيرة	4	73.8	0.87	3.69	تنمي أساليب التدريب مهارات التعلم الذاتي لدى المتدرب.	5
كبيرة	1	74.6	0.90	3.73	تراعي أساليب التدريب الواقع الميداني وظروف العمل في المدارس.	6
كبيرة	8	69.4	0.937	3.47	تستجيب الوسائل التعليمية المفعلة لحاجات المتدربين.	7
كبيرة	6	72.2	0.91	3.61	يتم التنوع في أساليب التدريب بما يتلاءم والتقنيات الحديثة.	8
متوسطة	9	68.0	1.04	3.40	تنمي الأساليب المتبعة لدى المتدربين الشغف للبحث والاستكشاف في مصادر المعرفة المختلفة .	9
كبيرة		72.2	0.88	3.61	الدرجة الكلية	

ينضح من الجدول السابق:

أن جميع فقرات المجال قد جاءت بدرجة كبيرة عدا الفقرة رقم(9) " تنمي الأساليب المتبعة لدى المتدربين

الشغف للبحث والاستكشاف في مصادر المعرفة المختلفة " التي جاءت بدرجة متوسطة.

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (6) والتي نصت على " تراعي أساليب التدريب الواقع الميداني وظروف العمل في المدارس " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.6) كبيرة المستوى .

الفقرة (4) والتي نصت على " ترتبط الأنشطة ارتباطاً مباشراً بأهداف البرنامج التدريبي " احتلت المربية الثانية بوزن نسبي قدره (74.4) كبيرة المستوى.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (7) والتي نصت على " تستجيب الوسائل التعليمية المفعلة لحاجات المتدربين " احتلت المرتبة قبل الأخير بوزن نسبي قدره (69.4) كبيرة المستوى.

الفقرة (9) والتي نصت على " تنمي الأساليب المتبعة لدى المتدربين الشغف للبحث والاستكشاف في مصادر المعرفة المختلفة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.0) متوسطة المستوى.

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (72.2) كبيرة المستوى. ويفسر الباحث حصول الفقرتين، الفقرة (4) " ترتبط الأنشطة ارتباطاً مباشراً بأهداف البرنامج

التدريبي" والفقرة (6) " تراعي أساليب التدريب الواقع الميداني وظروف العمل في المدارس " على أعلى نسبة لأن التدريب يتمحور في غالبيته حول العملية التعليمية الإدارية والاستشهاد بمواقف

تعليمية إدارية من الميدان، مما يجعلها تنمي أساليب التعلم لدى المتدربين وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف والمحتوى.

و قد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Savage & Schwarzenegger 2016) ودراسة (Izhanovsky,2006) ودراسة (Sander, 2005) ودراسة (Storat, 2003) ودراسة مناصرة

(2001) ودراسة مصطفى (2000) ودراسة الميمان والدسوقي (2000).

أما أدنى فقرتين في هذا المجال فكانتا الفقرة (7) " تستجيب الوسائل التعليمية المفعلة لحاجات المتدربين"، والفقرة (9) " تنمي الأساليب المتبعة لدى المتدربين الشغف للبحث والاستكشاف في

مصادر المعرفة المختلفة" ويعزو الباحث ذلك إلى قلة تمكن المدربين من توظيف الوسائل والتقنيات الحديثة والأجهزة، إما لقلة خبرتهم بتلك الأجهزة والوسائل وكيفية استخدامها، وأما لعدم

وجود الأجهزة اللازمة لعملية التدريب، وأما لقصر فترة التدريب نفسها، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة اعبيد (2011) ودراسة (Bennett, 2007) ودراسة (Wilde, 2004).

المجال السابع: التقويم، ويبينها الجدول(9.4).

جدول (9.4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "التقويم".

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الحكم
1	يشمل التقويم جميع عناصر البرامج التدريبية.	3.83	0.81	76.6	2	كبيرة
2	يشارك مختصون وخبراء تربويون في تقويم المتدربين.	3.49	1.06	69.8	5	كبيرة
3	يسمح للمتدربين بممارسة التقويم الذاتي.	3.52	0.89	70.4	4	كبيرة
4	يقيس التقويم مدى تحقق الأهداف بشكل جيد.	3.15	1.16	63.0	9	متوسطة
5	يتم إجراء تقييم قبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي.	3.30	1.04	66.0	8	متوسطة
6	يتم اعتماد نتائج التقويم كأحد أدوات التقويم السنوي للمتدرب.	3.38	1.05	67.6	7	متوسطة
7	تتناسب الأساليب التقييمية مع أهداف البرامج التدريبية.	3.75	0.81	75.0	3	كبيرة
8	يوظف التقويم أساليب متنوعة كالاختبارات الموضوعية والعملية الشفوية والمقالية.	3.84	0.82	76.8	1	كبيرة
9	يتم التقويم بشكل دوري ومستمر وشامل طوال فترة التدريب.	3.37	1.00	67.4	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.96	70.2		كبيرة

يتضح من الجدول السابق:

أن عدد فقرات المجال التي جاءت بدرجة كبيرة (5) فقرات، وأن عدد الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة (4) فقرات.

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (8) والتي نصت على " يوظف التقييم أساليب متنوعة كالاختبارات الموضوعية والعملية الشفوية والمقالية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.8) كبيرة المستوى .
الفقرة (1) والتي نصت على " يشمل التقييم جميع عناصر البرامج التدريبية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.6) كبيرة المستوى.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (5) والتي نصت على " يتم إجراء تقييم قبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.0) متوسطة المستوى.
الفقرة (4) والتي نصت على " يقيس التقييم مدى تحقق الأهداف بشكل جيد " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.0) متوسطة المستوى.
أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (70.2) كبيرة المستوى.

يعزو الباحث أعلى فقرتين، الفقرة (8) " يوظف التقييم أساليب متنوعة كالاختبارات الموضوعية والعملية الشفوية والمقالية "، والفقرة (1) " يشمل التقييم جميع عناصر البرامج التدريبية " إلى توظيف المتدربين في عملية التقييم أساليب متنوعة كالاختبارات الموضوعية والعملية الشفوية والمقالية للحصول على أكبر درجة من الصدق والموضوعية في تقييم المتدربين وذلك تماشياً مع سياسة وزارة التربية والتعليم العالي ، وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العمامرة (2014) و دراسة الخصاونة (2012) متوسطة ودراسة اعييد (2011) ودراسة الدليمي وآخرون (2008) و دراسة الزامل (2009) ودراسة (Willier & Morgan, 2000).

أما أدنى فقرتين، الفقرة (5) " يتم إجراء تقييم قبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي " والفقرة (4) " يقيس التقييم مدى تحقق الأهداف بشكل جيد " فيفسرهما الباحث بسبب قلة متابعة التدريب من قبل الخبراء التربويين بالوزارة، وعدم إشعار مدير المدرسة بأي تغذية راجعة حول أدائه في التدريب، مما يجعل هذا التقييم لا يخضع للتقرير السنوي الخاص بالمدير وبالتالي يشعر المدير بعدم اعتماد نتائج تقييم التدريب في التقييم السنوي له، وكذلك عدم الاهتمام بعمل تقييم قبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Franks, 2007) ودراسة قبابعة (2005) ودراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2004).

2.1.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخبرة، جهة الإشراف؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى، تم استخدام اختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، والجدول الآتي (10.4) يبين ذلك:

جدول (10.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكر	95	3.99	0.51	0.98	198	0.354
	أنثى	105	4.05	0.41			

يتبين من خلال القيم الواردة في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

ويرجع الباحث عدم وجود هذه الفروق إلى إتباع وزارة التربية والتعليم العالي فلسفة وسياسة المنهاج الواحد في إعطاء وإقرار وتصميم البرامج التدريبية دون تمييز بين الذكور والإناث، وكذلك إلى توحيد الأنظمة والقوانين والتعليمات دون النظر للجنس والتعامل مع المدراء كقائم بعمل إداري دون تفریق وتميز بسبب الجنس، وان الجميع يجب إن يمتلك المعارف والمهارات والخبرات

التي تعينه وتساعده في أداء عمله على أكمل وأحسن وجه، وذلك من أجل تحقيق الكفاية الوظيفية، وهذا بدوره يلغي الفوارق تبعاً لمتغير الجنس.

وقد اتفقت اغلب نتائج الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الأولى كدراسة العمارة (2014) ودراسة مخامرة (2009) ودراسة (Akorfor, 2008) ودراسة قبابعة (2005) ودراسة عابدين (2003) ودراسة (Clark, 2001) ودراسة حسن (2000) ودراسة الحلبي وعبد العليم (1999)، بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسات القباطي (2014) دراسة عاشور (2002) ودراسة دراسة (San, 1999) التي أظهرت وجود فروق لمصلحة الذكور.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى).

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول الآتي (11.4) يبين ذلك.

جدول (11.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.62	3.81	3	دبلوم	الدرجة الكلية
0.44	3.99	161	بكالوريوس	
0.43	4.09	36	ماجستير فأعلى	
0.45	4.03	200	المجموع	

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،

وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (12.4): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.029	2	0.515	2.619	0.075
	داخل المجموعات	48.532	197	0.196		
	المجموع	49.561	199			

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى المؤهل العلمي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم العالي ممثلة بمديرياتها على أن تكون البرامج التدريبية شاملة ومتكاملة لجميع الأشخاص المتدربين، بحيث أنهم يكونوا على رأس كل ما هو جديد في مجال الإدارات المدرسية دون التميز والنظر لمؤهلاتهم العلمية المختلفة والمتنوعة فالكل يخضع لهذه البرامج، وذلك لإكسابهم المعارف والمهارات والخبرات اللازمة والضرورية للقيام بالأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه، كما أن التعاون المتبادل بين وزارة التربية والتعليم العالي ممثلة بمديرياتها ويقسم الميدان في كل مديرية من خلال الإرشاد والتوجيه له دور هام في إزالة هذه الفروق، وهذا بدوره يعكس مدى التناغم والتفاهم بينهما.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة الخاصة بالفرضية الثانية مع نتائج دراسة الحولي (2016) ودراسة الزامل (2009) ودراسة هلسة (2006) ودراسة قبابعة (2005) ودراسة طرخان (2005) ودراسة عابدين (2003) ودراسة (Willier&Morgan, 2000) ودراسة حسن (2000) ودراسة عبد العليم (1999) ودراسة أبو سريس (1998).

فيما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Izhanovsky,2006) ودراسة عاشور(2002) والتي أظهرت فروق لصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى، و دراسة مناصرة (2001) التي أظهرت فروق لصالح حملة شهادة الدبلوم.

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المديرية (الخليل - شمال الخليل - جنوب الخليل - يطا).

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (13.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.47	3.98	68	الخليل	الدرجة الكلية
0.45	4.12	61	جنوب الخليل	
0.42	4.05	40	شمال الخليل	
0.42	3.91	31	يطا	
0.45	4.03	200	المجموع	

ينضح من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية، وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (14.4): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.219	3	0.406	2.067	0.105
	داخل المجموعات	48.342	196	0.197		
	المجموع	49.561	199			

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى المديرية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

يعزو الباحث ذلك خضوع جميع المديريات لسلطة تعليمية واحدة ذات قوانين ملزمة، وأهداف وغايات واضحة ومحددة فيما يتعلق ببرامج تدريب المديرين، والخطوط العريضة للعمل بها، وجميعها بالأصل منبثقة من قوانين وزارة التربية والتعليم العالي، ويرى الباحث أن لتعاون مسؤولي البرامج التدريبية في مديريات محافظة الخليل دور في ذلك، وهذه المديريات بالأصل كانت مديرية واحدة قبل انبثاقها إلى أربعة مديريات، وهذا الأمر يدل على مدى التعاون والتقارب من أجل تحقيق المصالح العامة المشتركة لخدمة الإدارات المدرسية بمديريات المحافظة، ونتيجة لذلك فقد كان لذلك التقارب أن تم عقد دورات برامج تدريب وتهيئة المديرين الجدد في مدارس مديريات المحافظة بمكان واحد (مدرسة الحسين الثانوية- الخليل).

وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة الخاصة بالفرضية الثالثة مع دراسة القباطي (2014) ودراسة العميرة (2014) ودراسة مخامرة (2009) ودراسة (Willier & Morgan, 2000) ودراسة حسن (2000).

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (15.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.49	3.94	54	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.44	4.04	112	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.43	4.07	34	أكثر من 10 سنوات	
0.45	4.03	200	المجموع	

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (16.4): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.478	2	0.239	1.202	0.302
	داخل المجموعات	49.084	197	0.199		
	المجموع	49.561	199			

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إلى أن المهارات والمعارف والخبرات التي يجب أن يتمتع بها المديرين في الغالب تكون واضحة ومحددة ومعروفة من قبل الجميع، كما انه هذه الأعمال والممارسات لا يتم أثرائها بحكم عملية التقادم، بل إنها عبارة عن حالة تطوير وتغيير وتحديث مستمرة بفعل الدراسات والأبحاث التي تجري بشكل يومي وتزداد بشكل ملحوظ، ولذلك لا يظهر تأثير كبير لسنوات الخبرة في هذا المجال، كما إن للاجتماعات وورش العمل والدورات والمحاضرات التي تقوم بها الوزارة والمديريات على حد سواء دور في إكساب المديرين بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة للقيام بالأعمال المنوطة بهم على أكمل وأحسن وجه، وكذلك المتابعة المستمرة من قبل قسم الميدان في المديريات المخلفة دور هام وكبير في تخطي سنوات الخبرة بالعلم والمعرفة والخبرة والتطبيق والتوجيه والإرشاد، وهذا بدوره يدل على مدى التعاون والتفاعل بين المديرين القداماء والجدد من اجل تبادل الخبرات والمعارف والمهارات وتعميمها لتحقيق أهداف وغايات الإدارة المدرسية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة الخاصة بالفرضية الثانية مع نتائج دراسة الحولي (2016) ودراسة القباطي (2014) ودراسة العمامرة (2014) ودراسة اعبيد (2011) ودراسة مخامرة (2009) دراسة الزامل (2009) ودراسة الدليمي وآخرون (2008) ودراسة (Izhanovsky,2006) ودراسة طرخان (2005) ودراسة عابدين (2003) ودراسة (Storat, 2003) ودراسة حسن (2000) ودراسة (Clark, 2001) ودراسة الحلبي وعبد العليم (1999) ودراسة أبو سريس (1998) ودراسة العموش (1997).

فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة هلسة (2006) ودراسة (San, 1999).

نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير جهة الإشراف (حكومة - خاصة).

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير مكان العمل، والجدول الآتي (17.4) يبين ذلك:

جدول (17.4): نتائج اختبار(ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير مكان العمل.

المجال	مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	حكومة	175	4.02	0.46	0.350	178	0.727
	خاصة	25	4.04	0.42			

يتبين من خلال القيم الواردة في الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مكان العمل (حكومة - خاصة) وعليه تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جهة الإشراف إلى أن البرامج التدريبية للمديرين تكون موجهة من قبل الوزارة، وأن جميع المدارس الخاضعة والتابعة للمديرية تنطبق عليها هذه التعليمات دون تفريق بين المدارس الحكومية والخاصة، وكذلك لأن المدارس الخاصة أيضاً تابعة لسياسة وزارة التربية والتعليم العالي فيما يتعلق بالإدارة المدرسية ومتغيراتها ومستحدثاتها، وأن المدراء في كلتا المؤسسات الحكومية والخاصة يكونون تابعين لسياسة وزارة التربية والتعليم العالي، وأن المديرين في بعض المدارس الخاصة كانوا سابقاً يعملون مدراء بالمدارس الحكومية قبل تقاعدهم وعملهم بالقطاع المدرسي الخاص، لذلك ما ينطبق على المدارس الحكومية ينطبق على المدارس الخاصة فيما يتعلق بالعديد من الأمور ومنها الإدارة المدرسية وتكون تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي ومتغيراتها، و قد انفتحت وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة الخاصة بالفرضية الثالثة مع دراسة القباطي (2014) ودراسة العمامرة (2014) و دراسة مخامرة (2009) ودراسة (Willier & Morgan, 2000).

2.2.4. نتائج أسئلة المقابلة ومناقشتها

تم إجراء المقابلة الشخصية مع (4) أشخاص من الأفراد المبحوثين، وهم من مسؤولي البرامج التدريبية لمديري المدارس في محافظة الخليل، وقد مثلت عينة المقابلة (33.3%) من مسؤولي البرامج التدريبية، وتم تدوين إجابات المبحوثين على كل سؤال.

السؤال الأول: ما واقع برامج تدريب المديرين في المديرية بشكل عام من وجهة نظركم كمسؤولي برامج تدريب المديرين؟

جاءت إجابات المبحوثين كما يبينه الجدول رقم (18.4) كالآتي:

جدول (18.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الأول ، ما واقع برامج تدريب المديرين في المديرية بشكل عام من وجهة نظركم كمسؤولي برامج تدريب المديرين".

رقم المبحوث	الإجابة
1	أرى أن واقع البرامج جيدة جداً بالمجمل عدا مجالي الأساليب والأنشطة والتقييم فتقديري لهما جيد.
2	تقديري للمجالات جيدة جداً، باستثناء مجالات التخطيط و الأساليب والتقييم فتقديري لهما جيد.
3	المجالات إجمالاً جيدة، مستثنى من ذلك التقييم والأساليب والبيئة فتقديري لها متوسط، وكذلك المديرين ففي الغالب لا يوجد مدرب متخصص، حيث أن المدرب في الغالب يكون إما مشرفاً تربوياً، أو مديراً لإحدى المدارس، ولا يحمل شهادة في الإدارة التربوية إلا نادراً.
4	تقديري لها كمجالات جيدة جداً. عدا المديرين جيد والتقييم فهو غير واضح لذلك أعطيه درجة متوسطة والأساليب والأنشطة جيدة حيث أنها تعتمد في الغالب أسلوب روتيني قائم على المحاضرة والاستماع.

يتضح من إجابات المبحوثين التي انحصرت بين التقديرات (جيد جداً، جيد ، متوسط) وأن واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مبين حسب الجدول الآتي:

ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة التي يتمتع بها مسؤولي برامج تدريب المديرين في تقديم وإعطاء هذه البرامج وفق الاحتياجات المطلوبة؛ وبناء على توصيات وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع المديرية في المحافظة، وقسم الميدان في كل مديرية، بحيث أنه يتم مراعاة جميع مجالات

البرامج التدريبية من حيث الأهداف والمحتوى والبيئة والأساليب والأنشطة والمدرسين، وحتى التقويم الذي جاء بدرجة متوسطة نتيجة عدم وضوح أسلوب وطريقة واضحة وثابتة للتقويم، وذلك بسبب إتباع وزارة التربية والتعليم العالي أساليب متجددة ومتغيرة بهدف الحصول على أفضل النتائج للحصول على عملية تقويم فعالة وواضحة ومنصفة للجميع، وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقاً في تحليل وتفسير نتائج الإستبانة للسؤال الأول، وما توصلت إليه من نتائج.

السؤال الثاني: كيف يتم اختيار المديرين لدورات البرامج التدريبية في المديرية؟

جدول (19.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الثاني، كيف يتم اختيار المديرين لدورات البرامج التدريبية في المديرية.

رقم المبحوث	الإجابة
1	حسب أهداف الدورة واحتياجاتها وتوصيات المشرفين والخبرات والمبادرات والتوصيات الرقابية.
2	حسب الاحتياجات والمهارات الشخصية وسنوات العمل وتوصيات قسم الميدان.
3	بالدرجة الأولى حسب تعليمات وزارة التربية بالاعتماد على الاحتياجات والتوصيات وأحياناً التوزيع الجغرافي.
4	بناءً على تعليمات من وزارة التربية والتعليم.

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية إجابة المبحوثين على السؤال تتمحور بالمجمل حول الأهداف والاحتياجات والخبرة وتوصيات المسؤولين والمهارات والمبادرات والتوزيع الجغرافي وتعليمات وزارة التربية والتعليم، وهذا يؤكد ويدعم ويعزز ما توصلت إليه الإستبانة من نتائج.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن اختيار المديرين للبرامج التدريبية التي تقوم بها الوزارة والمديريات في محافظة الخليل يقوم على أساس الاحتياجات والمتطلبات التي يحتاجها المديرين بالمحافظة، وتكون مختارة بدقة وعناية من قبل المسؤولين عن تلك البرامج، وبناء على توصية وزارة التربية والتعليم العالي بالتنسيق مع قسم الميدان في المديرية لتحديد واختيار الفئات المستهدفة من المديرين للبرامج المختلفة.

السؤال الثالث: على ماذا يعتمد التخطيط للبرامج التدريبية في المديرية؟

جدول (20.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الثالث، على ماذا يعتمد التخطيط للبرامج التدريبية في المديرية.

رقم المبحوث	الإجابة
1	الأهداف والاحتياجات والتوقعات والمحتوى والزمن والمكان واستخلاص النتائج.
2	الاحتياجات والكفاءة والمكان والزمان والأجهزة وكفاءة المدربين.
3	المدربين والمتدربين والمواد المتاحة (الوسائل) والبيئة.
4	خبرات المدربين والقائمين على التدريب وعدد المتدربين والبيئة التدريبية ومواد التدريب.

يلاحظ من الجدول السابق أن التخطيط يعتمد للبرامج التدريبية يعتمد على كفاءة المدربين وخبراتهم والأهداف التدريبية، والاحتياجات ومحتوى المواد التدريبية، والزمان والمكان المخصص للتدريب، وبيئة التدريب، وأعداد المتدربين ومواد التدريب، وهذا ما يدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الإستبانة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الوزارة على أن تكون عملية التخطيط نابعة من احتياجات وتوقعات ومتطلبات المدربين لتلك البرامج، بحيث يتم التخطيط لهذه البرامج بناء على الأهداف المرجوة والمرادة من تلك البرامج؛ مع مراعاة جميع الظروف المتوقع حدوثها ووجودها كالزمن والمكان والأشخاص المستهدفين (المدربين) في عملية التدريب.

السؤال الرابع: ما هي طبيعة العلاقة بين مسؤولي التدريب والمتدربين؟

جدول (21.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الرابع ، ما هي طبيعة العلاقة بين مسؤولي التدريب والمتدربين .

رقم المبحوث	الإجابة
1	علاقة مهنية إنسانية تقوم على الاحترام المتبادل تعزز القيم والاتجاهات.
2	علاقة إنسانية قائمة على الاحترام.
3	علاقة رسمية محكومة بضوابط العمل وقوانينه.
4	علاقة تعاونية ودية وانسجامية، علاقة إنسانية مهنية بالمجمل.

يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه على السؤال أن العلاقة بين المدربين والمتدربين هي علاقة إنسانية مهنية ودية تعاونية قائمة على الاحترام والمتبادل ورسمية، وهو ما يعزز النتائج التي توصلت إليها الإستبانة.

يفسر الباحث سبب إنسانية ومهنية العلاقة بين المسؤولين عن برامج التدريب للمدربين والأفراد المتدربين من المدربين هو الاحترام المتبادل، وتيقن كلا الطرفين لمهمة وعمل الطرف الآخر والأخلاق الحسنة التي يتمتع بها كلاً من الطرفين، وذلك من شأنه أن يزيل العقبات والصعاب والظروف العكسية الطارئة التي قد تعترض تنفيذ البرامج، ويؤدي إلى مزيداً من الإبداع في المشاركة والتعاون والتنفيذ والتطبيق، ولأن المدرب في معظم الدورات هو زميل أو رقيب المدير الذي يحرص على التواصل الجيد والتقبل المرغوب فيه بين الطرفين.

السؤال الخامس: هل تقومون باطلاع المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية؟

جدول (22.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الخامس، هل تقومون باطلاع المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية.

رقم المبحوث	الإجابة
1	نعم.
2	لا، ونطالب بذلك.
3	نعم، ولكن ذلك حسب نوع البرنامج، وفي الغالب لحظة التحامهم بالبرنامج مباشرة.
4	أحياناً.

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية من تم مقابلتهم حول السؤال كانت إجابتهم نعم، وهو أيضاً يعزز ويؤكد ويعم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في السؤال الأول من الاستبانة.

ويعزو الباحث اختلاف وجهات النظر بين مسؤولي برامج تدريب المديرين بين مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل إلى الخصوصية التي كل برنامج تدريبي عن الآخر، وكل مسؤول برنامج تدريبي عن آخر، والظروف التي تحيط كل برنامج تدريبي عن آخر، وكذلك أهداف كل برنامج تدريبي، وعملية تطبيق وتنفيذ كل برنامج تدريبي عن الآخر، كل ذلك وغيره من العوامل الأخرى أدى إلى اختلاف وجهات النظر في المديريات الأربع بمحافظة الخليل حول عملية الاطلاع على أهداف البرامج التدريبية منذ بداية أي برنامج تدريبي.

السؤال السادس: ما هي المدة الزمنية لكل برنامج تدريبي للمديرين في المديرية؟

جدول (23.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال السادس، ما هي المدة الزمنية لكل برنامج تدريبي للمديرين في المديرية.

رقم المبحوث	الإجابة
1	حسب أهداف البرنامج وطبيعته و القائمين على البرنامج.
2	عادة ما تكون 20 ساعة تدريبية فأكثر قليلاً.
3	تحدد من الوزارة.
4	محدد من المديرية والوزارة.

يتضح من إجابات المبحوثين على السؤال في الجدول أعلاه أن مدة البرنامج التدريبي يعتمد على طبيعة البرنامج وأهدافه وتعليمات وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية في المحافظة والقائمين على كل البرنامج، وكذلك يدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الإستبانة. ويعزو الباحث اختلاف مدة البرامج التدريبية عن بعضها البعض إلى اختلاف الأهمية المتباينة بين البرامج التدريبية، وأن ذلك الاختلاف ينبع من أهداف كل برنامج ومن محتوياته وأساليبه وأنشطته ومدربه وبيئته وطرق تقويمه، ويكون ذلك بالتنسيق بين الوزارة والمديريات والمسؤولين عن البرامج التدريبية في كل مديرية من مديريات محافظة الخليل.

السؤال السابع: ما عدد البرامج التدريبية السنوية لمديري المدارس في المديرية؟

جدول (24.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال السابع ، ما عدد البرامج التدريبية السنوية لمديري المدارس في المديرية.

رقم المبحوث	الإجابة
1	عدد محدود وقليل بالمقارنة مع المهام والمسؤوليات، أقل من خمسة في أفضل الظروف.
2	لا يوجد عدد محدد.
3	لا يوجد عدد محدد وهي قليلة جداً وأحياناً تمر السنة الدراسية دون برامج تدريبية للمدراء باستثناء المدراء المتقدمين للإدارات المدرسية الشاغرة والمدراء الجدد.
4	قليلة وأحياناً تمر السنة الدراسية دون برامج تدريبية للمدراء وتكون عادة مقتصرة فقط على المدراء الجدد ودورات تهيئة للمتقدمين للإدارة المدرسية، أما غير ذلك فتكون على شكل اجتماع لمدة ساعة أو ساعتين لمناقشة أمر ما طارئ.

يتضح من الجدول أعلاه من إجابة المبحوثين على السؤال أن عدد البرامج التدريبية السنوية غير محدد نهائياً وأنها قليلة ومحدودة إذا ما قورنت مع المهام والواجبات والمسؤوليات، فيما أجاب البعض بأن البرامج مقتصرة عادة على المدراء الجدد والمتقدمين للشواغر الإدارية المدرسية. وهو ما يدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الإستبانة.

ويعزو الباحث ذلك إلى انه يتم اختيار البرامج التدريبية وتحديدها بناء على توصيات قسم الميدان في المديريات بعد دراسة الاحتياجات من الميدان نفسه، وأن من يتحكم بعدد تلك البرامج عدة عوامل أهمها الاحتياج والمتطلب والإمكانات المادية والظرف القائم.

السؤال الثامن: من خلال خبرتكم العملية في البرامج التدريبية، هل البرامج التدريبية في المديرية مناسبة للمديرين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؟

جدول (25.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الثامن، من خلال خبرتكم العملية في البرامج التدريبية، هل البرامج التدريبية في المديرية مناسبة للمديرين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

رقم المبحوث	الإجابة
1	نعم، رغم قلتها.
2	لا، لأنها في الغالب تكون نظرية ومقدمة بأسلوب الأمر للتنفيذ بمعنى اعمل كذا وكذا... ولا تعمل كذا وكذا.... ولا يتم متابعتها بحيث أنه يتم تقديم البرنامج لأجل التقديم فقط.
3	نعم، ولكن...الخ.
4	أحياناً، وذلك يعتمد على البرنامج وأهميته واهتمام المدراء من عدمه.

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابة المبحوثين الذين تمت مقابلتهم كانت متفاوتة ومختلفة ما بين نعم، ونعم ولا معاً "أحياناً"، ولا، وهو ما يدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الإستبانة.

ويعزو الباحث التفاوت بين إجابات المسؤولين عن ما إذا كانت البرامج التدريبية مناسبة للمديرين للقيام بأعمالهم على أتم وجه إلى العوامل والظروف التي تختلف بين مديرية وأخرى، وكل برنامج تدريبي عن الآخر، وكل مدير عن آخر من القيام بالأعمال، والية تقييم ذلك.

السؤال التاسع: ما أهم الصعوبات التي تواجه برامج تدريب المديرين في المديرية؟

جدول (26.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال التاسع، ما أهم الصعوبات التي تواجه برامج تدريب المديرين في المديرية.

رقم المبحوث	الإجابة
1	المكان والوقت المناسب " الزمان " غير المناسبين للمدربين والمتدربين وعدم توفر الأدوات المواد المعينة والوسائل المعينة، والتركيز على الجانب النظري وعدم الاهتمام بالجانب التطبيقي، وضغط العمل.
2	صعوبات جمة أهمها الوقت وعدم توفر المواد وضغط العمل واكتظاظ البرنامج المدرسي والمادة التدريبية ذاتها كثافةً وتطبيقاً.
3	كثافة المادة التدريبية والزمن والمكان غير المناسب والضغط وعدم توفر المواد المطبوعة والتركيز على الأمور والجوانب النظرية.
4	الوقت الغير مناسب للمدربين والمتدربين، وضغط العمل، المكان الغير مناسب، وعدم توفر الأجهزة والأدوات والمواد التدريبية، التركيز على الجانب النظري فقط وقلة المتابعة والاهتمام بالبرامج من الناحية الميدانية والتطبيقية العملية و

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين تعددت وتنوعت لكنها في الغالب تمحورت حول الوقت والزمان غير المناسب للمدربين والمتدربين على حدٍ سواء، وضغط العمل، المكان الغير مناسب، وعدم توفر الأجهزة والأدوات والمواد التدريبية، التركيز على الجانب النظري وقلة المتابعة والاهتمام بالبرامج من الناحية الميدانية والتطبيقية العملية وكثافة المواد التدريبية. وهو ما يدعم ويؤكد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الإستبانة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن البرامج التدريبية بحاجة إلى تدليل العديد من الصعوبات والعقبات من قبل القائمين عليها، ومن أهم تلك الصعوبات مكان وزمان البرامج التدريبية بحيث تكون ملائمة ومناسبة للغالبية العظمى من المديرين والمسؤولين عن البرامج التدريبية.

السؤال العاشر: ما أهم المقترحات التي تراها مناسبة لتحسين البرامج التدريبية بشكل عام؟
جدول (27.4): يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال العاشر، ما أهم المقترحات التي تراها مناسبة لتحسين البرامج التدريبية بشكل عام.

رقم المبحوث	الإجابة
1	توفير المكان والوقت والزمن المناسب، وتوفير الأدوات والمواد والوسائل المعينة، عدم الاكتفاء بالجانب النظري والتركيز على الجانب العملي التطبيقي الميداني، أن يكون البرنامج نابع من اهتمامات واحتياجات المتدربين، وضع وإعداد خطة واضحة مرتبطة بالأهداف والمحتوى والمدرسين والمتدربين والزمان والمكان، التحقق من مدى تحقيق الأهداف، وضع أسس واضحة للتقويم.
2	التخفيف من كثافة البرامج التدريبية إن أمكن، توفير الزمان والمكان والمواد المناسبة، والاهتمام بالجانب التطبيقي، ضرورة امتلاك المدرب لقدرات واضحة في توظيف التكنولوجيا التعليمية الحديثة، توظيف المتدربين للأساليب التي تنمي الشغف بالمطالعة و تصفح الانترنت و البحث المستمر، تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم، ضرورة اعتماد نتائج التقويم للتدريب كأحد أدوات التقويم السنوي للمدير، العمل على مشاركة المتدربين في تقويم التدريب من خلال الدليل المقترح لتقويم تدريب المديرين واختيار مدربين أصحاب تخصص وكفاءة حيث أن معظم المديرين لا يملكون التخصص في مجال الإدارة إن لم يكن جميعهم، ووضع أسس ومعايير واضحة لاختيار المديرين والمتدربين.
3	اعتماد برنامج واضح ومحدد،اطلاع المتدربين على أهداف البرنامج قبل التدريب، تحديد احتياجات المتدربين ومحاولة تحقيقها إن أمكن، اختيار مدربين ذوي كفاءة وخبرة والحد من إشراك المديرين الغير كفؤين، المتدربين والابتعاد عن الأهواء المزاجية في اختيار المديرين والمتدربين والزمان والمكان والوقت، والعمل على وجود مواد تدريبية محفزة للإبداع و الابتكار، الاهتمام بالجانب العملي قليلاً، الاهتمام بالوقت والزمان والمكان والبيئة. والعمل على توفير مراكز تدريبية متخصصة، والاهتمام بالأمور اللوجستية للتدريب كالبيئة التدريبية "مراوح ومكيفات".

<p>الوقت المناسب والزمان والمكان، تقليل مواد البرامج التدريبية، إتباع الأساليب المشجعة والمحفزة للتدريب وهذا يعتمد على المدربين الذين اغلبهم ليسوا من ذوي الاختصاص، أن يكون اليوم التدريبي مناسباً ويحتوي على ساعات قليلة لتقليل الملل لأن اغلب البرامج تكون مكثفة مادة ووقتاً "غالباً ما تكون البرامج التدريبية لليوم ست ساعات متواصلة مع فاصل فراغي لربع ساعة فقط"، وأن يكون هناك حوافز تشجيعية تعزيزية للمتدربين المتميزين، متابعة اثر البرنامج التدريبي على ارض الواقع، فالبرامج التدريبية بحاجة إلى دراسة ومراجعة شاملة ككل من حيث الآلية والهدف والطريقة والإستراتيجية والأسس والمعايير واختيار المدربين والمتدربين والزمان والمكان والمواد والأدوات لان معظم البرامج تعطى لمجرد الإعطاء فقط وهي فقيرة جداً وغير مشجعة.</p>	<p>4</p>
---	----------

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية إجابات المبحوثين ركزت وشددت على ضرورة أن تكون البرامج واضحة ومحددة، ويقوم المتدربين بالاطلاع على أهداف البرنامج قبل التدريب، وتحديد احتياجات المتدربين ومحاولة تحقيقها إن أمكن، وتوفير المكان والزمان المناسبين للتدريب وتحديد مسبقاً بفترة كافية للاستعداد للقيام بالبرنامج من قبل المدربين والمتدربين، وأن يكون اليوم التدريبي مناسباً ويحتوي على ساعات قليلة ومواد مفيدة لتقليل الملل، وضرورة توفير المواد والأدوات والوسائل والاحتياجات التدريبية المساعدة للتدريب والمحفزة للإبداع والابتكار، وعدم الاهتمام بالجانب النظري فقط والتخفيف منه إن أمكن والتركيز على الجانب التطبيقي العملي الميداني، وأن يكون هناك خطة واضحة ومعلومة للبرامج بحيث يكون الجميع على اطلاع بها " المدربين والمتدربين" وتكون مرتبطة بالأهداف والمحتوى والمدربين والمتدربين والزمان والمكان، والتأكد من مدى تحقق الأهداف المرجوة والمرادة، ووضع أسس واضحة للتقويم واعتماد نتائج التقويم للتدريب كأحد أدوات التقويم السنوي للمدير، وتزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم وتوفير مدربين أكفاء من أصحاب التخصص والخبرة والكفاءة والقادرين على مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة ولديهم مهارات في استخدام التكنولوجيا التعليمية الحديثة المساعدة، والابتعاد عن الأهواء المزاجية في اختيار المدربين والمتدربين والزمان والمكان والوقت والبرامج، والعمل على توفير مراكز تدريبية متخصصة، والاهتمام بالأمور اللوجستية للتدريب كالبينة التدريبية "مراوح ومكيفات"، وأن يكون هناك حوافز تشجيعية تعزيزية للمتدربين المتميزين، ومتابعة اثر البرنامج التدريبي على ارض الواقع.

3.4 ملخص الدراسة:

أ) ملخص نتائج الإستبانة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المديرين لواقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل جاءت بدرجة كبيرة لجميع المجالات الدراسة (أهداف البرامج التدريبية، تخطيط البرامج، بيئة التدريب، محتوى البرامج التدريبية، المدربون، أساليب وأنشطة البرامج التدريبية، التقويم).

- بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.58)، والانحراف المعياري الكلي (0.89)، والوزن النسبي الكلي (71.6)، كما تبين بأن أعلى المؤشرات كان لمجال المدربون بمتوسط حسابي مقداره (3.77)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، ووزن نسبي مقداره (75.4)، أما أقلها فكان مجال بيئة التدريب بمتوسط حسابي مقداره (3.47)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، ووزن نسبي مقداره (69.4)، وقد جاءت جميعها مرتفعة.

- أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخبرة، مكان العمل).

ب) ملخص نتائج المقابلة:

- أظهرت نتائج المقابلة أن واقع برامج تدريب المديرين في المديرية بشكل عام من وجهة نظر مسؤولي برامج تدريب المديرين جيدة جداً في اغلب المجالات.

- بينت نتائج المقابلة أن اختيار المديرين لدورات البرامج التدريبية في المديرية يتم بناء على الأهداف والاحتياجات والخبرة وتوصيات المسؤولين والمهارات والمبادرات والتوزيع الجغرافي وتعليمات وزارة التربية والتعليم.

- وضحت نتائج المقابلة أن التخطيط يعتمد للبرامج التدريبية يعتمد على كفاءة المديرين وخبراتهم والأهداف التدريبية، والاحتياجات ومحتوى المواد التدريبية، والزمان والمكان المخصص للتدريب، وبيئة التدريب، وأعداد المتدربين ومواد التدريب.

- بينت نتائج المقابلة أن العلاقة بين المديرين والمتدربين هي علاقة إنسانية مهنية ودية تعاونية قائمة على الاحترام والمتبادل ورسمية.

- وضحت نتائج المقابلة انه يتم في الغالب اطلاع المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية وذلك حسب أهمية ونوع البرنامج وبناء على توصيات الوزارة والمديريات.

- أظهرت نتائج المقابلة أن المدة الزمنية لأي برنامج تدريبي يعتمد على طبيعة البرنامج وأهدافه وتعليمات وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية في المحافظة والقائمين على كل البرنامج ممثلة بقسم الميدان.

- بينت نتائج المقابلة أن عدد البرامج التدريبية السنوية غير محدد نهائياً، وأنها قليلة ومحدودة، وذلك إذا ما قورنت مع المهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين، فيما بينت بعض الإجابات بان البرامج مقتصرة عادة على المدراء الجدد والمتقدمين للشواغر الادارية المدرسية.

- أظهرت نتائج المقابلة بأن الصعوبات التي تواجه برامج تدريب المديرين في المحافظة تعددت وتتنوع لكنها في الغالب تمحورت حول الوقت والزمان الغير مناسب للمدربين والمتدربين على حدٍ سواء، وضغط العمل، المكان الغير مناسب، وعدم توفر الأجهزة والأدوات والمواد التدريبية، التركيز على الجانب النظري وقلة المتابعة والاهتمام بالبرامج من الناحية الميدانية والتطبيقية العملية وكثافة المواد التدريبية.

- أظهرت نتائج المقالة بأن أغلب المقترحات لتحسين البرامج التدريبية تمحورت حول ضرورة أن تكون البرامج واضحة ومحددة، وأن يقوم المتدربين بالاطلاع على أهداف البرنامج قبل التدريب، وتحديد احتياجات المتدربين ومحاولة تحقيقها إن أمكن، وتوفير المكان والزمان المناسبين للتدريب وتحديدتهما مسبقاً بفترة كافية للاستعداد للقيام بالبرنامج من قبل المديرين والمتدربين، وأن يكون اليوم التدريبي مناسباً ويحتوي على ساعات قليلة ومواد مفيدة لتقليل الملل، وضرورة توفير المواد والأدوات والوسائل والاحتياجات التدريبية المساعدة للتدريب والمحفة للإبداع والابتكار، وعدم الاهتمام بالجانب النظري فقط والتخفيف منه إن أمكن، والتركيز على الجانب التطبيقي العملي الميداني، وان يكون هناك خطة واضحة ومعلومة للبرامج بحيث يكون الجميع على اطلاع بها " المديرين والمتدربين" وتكون مرتبطة بالأهداف والمحتوى والمديرين والمتدربين والزمان والمكان، والتأكد من مدى تحقق الأهداف المرجوة والمرادة، ووضع أسس واضحة للتقويم واعتماد نتائج التقويم للتدريب كأحد أدوات التقويم السنوي للمدير، وتزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم وتوفير مدربين أكفاء من أصحاب التخصص والخبرة والكفاءة والقادرين على مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة ولديهم مهارات في استخدام التكنولوجيا التعليمية الحديثة المساعدة، والابتعاد عن الأهواء المزاجية في اختيار المديرين

والمتدربين والزمان والمكان والوقت والبرامج ، والعمل على توفير مراكز تدريبية متخصصة، والاهتمام بالأمور اللوجستية للتدريب كالبينة التدريبية "مراوح ومكيفات"، وأن يكون هناك حوافز تشجيعية تعززية للمتدربين المتميزين، ومتابعة اثر البرنامج التدريبي على ارض الواقع.

- جاءت نتائج المقابلة متوافقة مع نتائج الإستبانة.

4.4 توصيات الدراسة:

كانت النتائج الدالة على واقع برامج تدريب المديرين كبيرة بشكل عام، وتبعاً لذلك جاءت التوصيات من أجل تعزيز الممارسات الايجابية أولاً، ومحاولة تجاوز بعض الفجوات والثغرات والصعوبات التي قد تظهر بين الحين والآخر، من أجل التقدم والرفي بواقع البرامج التدريبية إلى الأفضل والأحسن دوماً.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- ضرورة صياغة الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.
- الإعلان عن حوافز تشجيعية للمدير الفعّال بعد التدريب.
- استشارة المتدرب في اختيار وقت التدريب المناسب له ولعمله .
- إنشاء مراكز تدريبية متخصصة في كافة مناطق مديريات الخليل.
- الاهتمام بالأمور اللوجستية للتدريب كوجود التكييف.
- وجود مواد تدريبية محفزة للإبداع و الابتكار .
- ضرورة توظيف التقنية الحديثة في التدريب.
- توظيف المتدربين للأساليب التي تنمي حبّ المطالعة والبحث وتصفح الانترنت والبحث المستمر .
- تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم.
- ضرورة اعتماد نتائج التقييم للتدريب كأحد أدوات التقييم السنوي للمدير .
- العمل على مشاركة المتدربين في تقييم التدريب من خلال الدليل المقترح لتقييم تدريب المديرين .

المراجع

المراجع العربية:

- السكارنة، بلال. (2013): **التدريب الإداري**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمّان، الأردن.
- عطوي، جودت. (2014): **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- طبوش، صبرين. (2017): **تطوير أداء الإدارة المدرسية**، الطبعة الثامنة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- خليل، نبيل. (2009): **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السيد، علي. (2014): **البرامج الادارية لإعداد القادة الإداريين والتربويين والاجتماعيين والفنيين**، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- سليمان، محمد. (2017): **الإدارة المدرسية الفعّالة**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- السلطان، زيد. (2012): **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**، دار البداية، عمّان، الأردن.
- الحريري، رافدة. (2017): **التقويم التربوي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- البستان، أحمد. (2014): **دراسات في التخطيط التربوي**، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- البستان، أحمد. الديحاني، سلطان. (2014): **الإدارة المدرسية الحديثة وتطبيقاتها الميدانية**، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الشاعر، عبد الرحمن. (2013): **برامج تدريب الإداريين وأهميتها في تفعيل أدائهم وتعزيز دورهم**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الدليمي، عدنان. حمد، عدنان.العدنان، كاظم. الحافظ، ابراهيم. (2000): **بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية**، جامعة بغداد، بغداد، العراق (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الدليمي، طارق. (2013): **الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية**، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأنبار، العراق.
- الرفاعي، يعقوب. (2012): **أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت**، مجلة جامعة الكويت للعلوم التربوية، 81، ص ص 13- 52.
- سبيتان، فتحي. (2016): **التدريب التربوي**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- اسماعيل، أحمد. (2009): **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر.
- خضير، احمد. (2017): **التدريب الإداري**، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات.
- السامرائي، طارق. (2018): **صياغة حديثة لبرامج التأهيل والتدريب التربوي**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- حمدان، محمد. (2008): **مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها**، دار كنوز المعرفة العلمية، عمّان، الأردن.
- الفرح، وجيه. (2018): **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حبابة، سعد. (2018): **الإدارة المدرسية في ظل تكنولوجيا المعلومات**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بورشك، أمل. (2018): **اثر التطوير والتدريب على إعداد المدير والمعلم**، دار البداية للنشر، عمان، الأردن.
- راغب، راغب. (2017): **الإدارة المدرسية في القطاع المدرسي**، دار البداية، عمّان، الأردن.

- العنزي، أحمد. (2017): التخطيط التربوي والاستراتيجي في الإدارة المدرسية، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الصمادي، وداد. (2016): الإدارة المدرسية والتربوية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- أبو النصر، مدحت. (2009): مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس، المجموعة العربية، القاهرة، مصر.
- العبدالله، فواز. جمل ، محمد. (2015): الإدارة المدرسية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- الطويل، هاني. (2015): الإدارة المدرسية- الواقع والمأمول، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- شبانة، ابراهيم. (2015): الإدارة المدرسية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- بلية، لحبيب. (2018): التكوين الإداري والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- الدعيلج، ابراهيم. (2015): الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- أحمد، حافظ. (2013): مهارات التدريب وجودة العمليات التدريبية في المؤسسات التربوية، دار اللطائف للنشر، القاهرة، مصر.
- الصالحي، نبيل. (2012): استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- أحمد، إبراهيم. (2014). القصور الإداري في المدارس الواقع والملاح، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الخطيب، أحمد. (2014): الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

- الصيرفي، محمد. (2011): **التدريب الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- ياغي، محمد. (2010): **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، مركز أحمد ياسين الفني، عمان .
- ياغي، محمد. (2013): **الأخلاقيات في الإدارة**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- القبلان، يوسف. (2009): **أسس البرامج التدريبية الإدارية**، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية.
- القبلان، يوسف. (2015): **أسس التدريب الإداري**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- العمایرة، يوسف. (2014): **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن**، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة. (2015): **إعداد وتدريب المديرين أثناء الخدمة**، المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، قسم الإدارات المدرسية، تونس.
- الخطيب، أحمد. (2011): **حقائب تدريبية**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- الخطيب، أحمد، العنزي، عبدالله. (2014): **تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية**، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، اربد، الأردن.
- العزاوي، نجم. (2010): **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- عابدين، محمد، (1998)، أهمية أنماط سلوكية مختارة ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في منطقتي القدس ورام الله كما يراها المعلمون والمديرون. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، 2، ص ص 43- 65.
- عابدين، محمد. (2003): **التحديات والتطلعات المستقبلية لبرامج تدريب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية**، **مجلة جامعة الأزهر**، (2)، 34، ص ص 134-144.

- عابدين، محمد.(2014): *الإدارة المدرسية الحديثة*، دار الشروق، عمّان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2004): *تقييم برامج تدريب المديرين*، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2015): *الكتاب الإحصائي التربوي*، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2013): *أثر التدريب في توجهات المتدربين على المهارات الحياتية*، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2015): *الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية*، وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2017): *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي*، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2017): *توجهات عامة نحو اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية*، وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017): *كتاب فلسطين الإحصائي السنوي 2017*، وزارة التربية، رام الله، فلسطين.
- الأسدي، جاسم. وإبراهيم، عبد المجيد.(2013): *الإشراف الإداري التربوي*، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- تريبس، وليم. (2009): *تصميم نظم برامج التدريب للمدراء وتطويرها*، ترجمة سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الشعلان، فهد. (2009): *نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب*، *المجلة العربية للتدريب*، 109، ص ص 173 - 182.
- الطعاني، حسن. (2008): *التدريب مفهومه وفعالياته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها*، دار الشروق، عمان، الأردن.

- العباس، علي. (2014): إدارة البرامج الادارية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.
- ارحيم، سوسن. (2012): واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص، جامعة اليرموك، اربد، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المبيضين، عقلة. جرادات، أسامة. (2011): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الأحمد، يوسف. (2009): نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
- جورتمان، لين. (2009): تدريب المديرين في الميدان التربوي، ترجمة موسى أبو طه، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
- الجبوسي، رسلان. وجاد الله، جميلة. (2010): الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السيد، رأفت. (2016): سيكولوجية التدريب وتنمية البرامج التدريبية الادارية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- هلسة، شفيق. (2006): اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (2004 — 2005)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو سريس، مصطفى. (1998): وجهات نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية حول فاعلية برنامج التدريب الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حسن، ابراهيم. (2000): مدى بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد، جامعة بغداد، بغداد، العراق (رسالة ماجستير غير منشورة).

- اعييد، عبد المطلب. (2011): مدى تطبيق برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- طرخان، عبد المنعم. (2005): أثر برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن على تطوير البنى والمفاهيم الادارية والإشرافية لديهم، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الميمان، يوسف. الدسوقي، عمرو. (2000): مدى تحقيق دورة مديري المدارس الابتدائية وما فوقها في كلية المعلمين بالرس لأهدافها في الفصلين الدراسيين الأول والثاني في ال عام الدراسي(1998 / 1999)، كلية العلوم والآداب، الرس، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- القاسم ،عبد الكريم. بشارت، أحمد. (2012): الاحتياجات التدريبية لاتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طوباس، المؤتمر التربوي الأول، الخليل، ص ص 1-28.
- الثقي، نور. (2014): برنامج تدريب مديرات المدارس الثانوية والمتوسطة بمعهد الإدارة العامة بالرياض وعلاقته بأدائهن الوظيفي، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحربي، قاسم. (2013): بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، جامعة عين شمس، مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- الحلبي، عبد الله. عبد العليم، محمد. (1999): مدى قدرة دورتي مديري المدارس بكلية المعلمين في الإحساء، على رفع مستوى أداء المديرين بالمدارس، جامعة الملك فيصل، الإحساء، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخصاونة، أنيس. (2012): فعالية البرامج التدريبية التي نفذها معهد الإدارة العامة من وجهة نظر المديرين المشاركين، مجلة أبحاث اليرموك، 13، ص ص 48- 67.

- الزامل، عبد الكريم. (2009): تقييم برنامجي تدريب مدير المدارس في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المديرين المتدربين، جامعة الملك سعود، الرياض، الرياض، السعودية(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الطعاني، أحمد. (2012): التدريب الإداري، مفهومه، أساليبه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، الأردن.
- مخامرة، كمال. (2004): الاحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مخامرة، كمال. (2009): دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 4(1)، ص 201 - 221.
- مصطفى، سيد. (2000): تقويم برنامج تدريب القادة (وكلاء- نظار - مديرين) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر(رسالة ماجستير غير منشورة).
- المنيع، عبدالله. (2009): برامج التدريب التربوي للمديرين في المملكة العربية السعودية ودورها في تطوير الإدارة التعليمية، مجلة كلية التربية، 34(2)، ص 271-278.
- المنيع، عبدالله. (2015): دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، العربية، 78، ص 47-68.
- القباطي، عبد الرحمن. (2014): تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المدراء والوكلاء والمعلمين في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن(رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو كتة، فاطمة. (2002): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين، جامعة القدس، القدس، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الإدريسي، محمد. (2005): تقويم مديري المدارس لبرامج التدريب في وزارة التربية والتعليم، جامعة عدن، عدن، اليمن(رسالة ماجستير غير منشورة).

- عساف، سعيد. عليان، سكيبة. (2002): تدريب مديري المدارس والإداريين، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- عماد الدين، منى. (2003): تقييم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العمري، عبد الله. (2011): تقييم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة إربد. مجلة جامعة اليرموك، 21، ص ص 23 - 44.
- الحراشنة، محمد. (2003): تقييم فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق، المجلة العلمية، 1(2)، ص ص 37 - 41.
- العازمي، عبد الله. (2008): تقييم برنامج تطوير الإدارة المدرسية لمديري المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحولي، كامل. (2016): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجهني، أحمد. (2014): التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية - دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحارثي، علي. (2016): دور مدير المدرسة الثانوية المتنامي في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة، وذلك من خلال وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة كلية المعلمين، 9(2)، ص ص 53 — 114.
- عاشور، محمد. (2002): تقييم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة إربد، مجلة جامعة أم لقرى للعلوم التربوية والإنسانية، 14(3)، ص ص 60 - 67.

- قباغة، محمود. (2005): تقييم برنامج التدريب المنبثق عن المساعدات الفنية للمشاريع التربوية في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد الكريم، أحمد. الملا، ابراهيم. (2016): مدى فاعلية برنامج تدريبي تم اقتراحه لتطوير مشاركة مديرات مدارس بالمرحلة الابتدائية في تنفيذ المنهج، جامعة حلوان، القاهرة، مصر (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مناصرة، محمد. (2001): درجة فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، جامعة القدس، القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أحمد، ابراهيم. (2013): البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- العربي، محمد. (2017): تقييم برنامج تدريبي مقترح وذلك لتحسين الكفايات لمديري المدارس الابتدائي للتعليم المدمج بمدينة المنصورة المصرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الصادق، محمد. (2009): تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العموش، نايف. (1997): دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهن الكفايات المهنية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).

- Franks. W, (2007): Effectiveness of a Training Model in Professional Growth Programs The aim of this study was to determine the effectiveness of a training model for trainers in the development of competency for principals of primary schools in Texas, **USA, University of Texas at Austin, 13**, pp, 233-401.
- Savage. A, Schwarzenegger. R, (2016): Impact of Training on Institutional Performance in Australian Schools, **University of Melbourne Journal, 13**, pp 48-97.
- Sander. H, (2005): **Determining the most important skills for public school administrators in Georgia as a first step towards designing training programs for them**, Caucasus University, Telpice, Georgia.
- Willier. M, Morgan. D, (2000): Evaluation of School Principals' Satisfaction with Training Programs and Technical Assistance Provided by the Supervisory Center, **University of Florida Journal, 84 (36)**, pp 126-140.
- Storat. D, (2003): Evaluation of Vocational Training Programs for Primary School Managers in Ohio State Primary Schools, **Ohio State University Journal, 65**, pp 87-104.
- San. E, (1999): **The Perspectives of Japanese School Principals in their Preparation and Professional Development**, University of Osaka, Japan (Master Thesis).
- Akorfor, D. (2008) **School principals estimate the availability of the principles of effective training in the training program for school principals in the state of Gombe, Nigeria**, Nigeria Gombe University, Lagos, Nigeria (published doctor letter).
- Beifau. M, (2010), **Training needs of school principals in Uganda**, Omdurman University, Khartoum, Sudan (unpublished MA study).
- Clark. D, (2001): A Comparative Study of Management Programs and Functional Responsibilities of Principals of Primary Government Schools in South Carolina, **Journal of the University of Carolina, 37 (21)**, pp 112 - 135.

- Izhanovsky. Z, (2006), Views of Directors of General Education Schools towards their in-service training programs, **Journal of Prague, Czech Republic**, 12 (Z), pp 112 - 132.
- Johlorson. L , (2009): Testing the Capacity of a School Management Training Program to Improve the Effectiveness of School Principals, **Stockholm University Journal, Sweden**, 11, pp 45-95.
- Wilde. B, (2004): Evaluation of the effectiveness of the outputs of two training programs for school principals designed on the basis of verbal behavior and observation skills in the Belgian city of Bruges, **Bruges International Journal**, 58, pp 54-102.
- Bennett. D, (2007): aimed at identifying the most effective methods of training for school administrators in North Carolina, USA, **Journal of the University of North Carolina, America**, 65, pp 76-154.
- Nicolia. A, (2007): Fragmented foundation: **Education and chronic crisis in the Occupied Palestinian Serrations Institute For Educational Planning**. [http:// unesco.org/liep](http://unesco.org/liep).
- Novet. M, (2009). **Training programs for school principals**, Indiana, Published by Indian university.
- Brooks. T, (2013). **Administrative and technical training for school principals**, Zurich, Switzerland, Published by University of Zurich.
- Robinson, C, (2012):Determining the extent to which school principals exercise their authority and responsibility. *International Journal of Human Sciences*, Vol. 5, N. 2, 2-36
- Hang.W, (2010): **Redesigning the organization with information systems**. Royal Military College of Canada. Canada. MAI 45/0.

ملحق رقم (1) الإستبانة قبل التحكيم.

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا - برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة :المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تحكيم استبانته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية بجامعة القدس بعنوان:

"واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولي البرامج التدريبيّة".

وحيث أن حضرتكم من أصحاب الخبرة المشهود لها في مجال التربية، فإن الباحث يتشرف باختيار حضرتكم ضمن هيئة التحكيم لهذه الإستبانة، ويأمل بما لديكم من خبرة في هذا المجال التكرم بإبداء رأيكم تحقق ما يلي:

- ✓ مدى وضوح عبارات الإستبانة.
- ✓ مدى ملائمة العبارات داخل مجالات القياس ما وضعت لأجله.
- ✓ إجراء التعديلات التي ترونها مناسبة لتطوير بناء أداة الإستبانة سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل.

علماً بأن استبانته أفراد عينة الدراسة على هذه الإستبانة ستكون وفقاً للتدرج الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

وتتكون الإستبانة من جزأين:

أولاً: البيانات الشخصية.

ثانياً: مجالات الإستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث نايف محمود محمد عرجان

أولاً: البيانات الشخصية.

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
- المديرية: شمال الخليل وسط الخليل جنوب الخليل
- يطا

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أعلى من 10 سنوات
- مكان العمل: حكومة خاصة
- جنس المدرسة: ذكور إناث مختلطة
- ثانياً: مجالات الإستبانة:

المجال الأول: أهداف البرامج التدريبية

الرقم	الفقرات	الفقرة	
		مناسبة	غير مناسبة
1	الأهداف غالباً ما تكون قابلة للتطبيق.		
2	الأهداف تكون محددة وقابلة للقياس.		
3	الأهداف تكون واضحة المحتوى للمتدربين منذ البداية.		
4	الأهداف تلبي الحاجات الميدانية للمتدربين.		
5	الأهداف شاملة للمجالات المعرفية و المهارية والوجدانية		
6	الأهداف تكون ملائمة للفئة المستهدفة من المتدربين.		
7	الأهداف عادة ما تلبي الحاجات المهنية للمتدربين.		
8	الأهداف تساعد على معرفة الجديد في مجال التربية والتعليم.		
9	الأهداف تحقق مفهومي المرونة والإبداع.		
10	الأهداف تراعي الأهداف الجوانب التعليمية والتطبيقية للتدريب.		

المجال الثاني: تخطيط البرامج التدريبية

الرقم	الفقرات	الفقرة		الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يعتمد تخطيط البرامج على أسس تربوية واضحة ومحددة.				
2	يشارك في التخطيط خبراء تربويين.				
3	يعتمد تخطيط البرامج على ورش وأوراق عمل ونشاطات أخرى.				
4	يتم الالتزام بالتخطيط عند تنفيذ البرامج.				
5	تراعى الخبرات السابقة في عملية التخطيط.				
6	التخطيط للتدريب تكاملي وشمولي ومستمر.				
7	يتم مشاركة المدراء في عملية التخطيط.				
8	يتم الإعلان المسبق للتدريب بوقت يكفي لجاهزية المتدرب.				

المجال الثالث: بيئة البرامج التدريبية

الرقم	الفقرات	الفقرة		الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	تتوافر المواد والمعدات والأثاث اللازم في قاعة التدريب.				
2	يسهل الوصول إلى مكان انعقاد الدورات التدريبية.				
3	تتوافر الطاقة الكهربائية البديلة في حالة انقطاع التيار الكهربائي.				
4	يراعي وجود تكييف في قاعة التدريب.				
5	يحرص على توفير بيئة تبعث الراحة في نفوس المتدربين.				
6	المكان التدريبي واسع ومريح للمتدربين.				
7	تتوافر الأماكن الضرورية للمتدربين في مكان التدريب كالحمامات وغيرها.				
8	تتوافر التهوية الجيدة والإضاءة في قاعة التدريب.				

المجال الرابع: محتوى البرامج التدريبية

الرقم	الفقرات	الفقرة		الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	طورت المواد التدريبية لدى ذوي خبرات جديدة مؤقتة ومواكبة للتطورات الحديثة.				
2	محتوى المواد التدريبية يراعي التسلسل المنطقي للموضوعات.				
3	دربنتي المادة التدريبية على رفع المستوى الأكاديمي.				
4	تعمل المواد التدريبية على رفع المستوى المهني للمتدرب.				
5	تتناسب المواد التدريبية مع طبيعة عمل المتدرب.				
6	المواد التدريبية متنوعة وشاملة.				
7	تجمع الماد التدريبية بين النظري والعملي.				
8	تتوافر المواد التدريبية بين أيدي المتدربين بشكل مسبق للتدريب.				

المجال الخامس: المدربون المشرفون

الرقم	الفقرات	الفقرة		الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يبيد المدرب سعة صدر وتقبل أثناء التدريب.				
2	يراعي المدرب حسن إدارة الوقت أثناء تنفيذ الموقف التدريبي.				
3	يزود المدرب المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم.				
4	يحرص المدرب على توفير بيئة تبعث الراحة في نفوس المتدربين.				
5	ينوع المدرب في توزيع فرص المشاركة وينظم العمل الفردي والزمري.				
6	يحترم المدرب المتدربين ويقدر إمكانياتهم.				
7	يراعي المشرفون على التدريب اختيار أماكن مناسبة للتدريب.				
8	تتوافر لدى المدرب قدرات واضحة في توظيف التكنولوجيا التعليمية الحديثة.				
9	يسعى المدربون لتحقيق أهداف البرامج التدريبية.				
10	يجيب المدربون على جميع الأسئلة المطروحة.				

المجال السادس: أساليب التدريب

الرقم	الفقرات	الفقرة		الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يتم توظيف أساليب عملية تطبيقية في تنفيذ البرامج التدريبية.				
2	تثير الأساليب المستخدمة تفكير المتدربين واهتماماتهم.				
3	ترتبط الأنشطة ارتباطاً مباشراً بالأهداف.				
4	يتم توظيف أنشطة مناسبة لموضوعات البرامج التدريبية.				
5	تنمي أساليب التعلم الذاتي لدى المتدرب.				
6	تنمي أساليب التدريب أساليب التعلم في المواقف المدرسية لدى المتدرب.				
7	يتم التنوع في أساليب التدريب بما يتلاءم والتقنيات الحديثة.				
8	تلبى الوسائل التعليمية المفعلة حاجات المتدربين تعالج مشكلاتهم.				
9	يتم توفير كافة مستلزمات التدريب للمتدربين.				
10	تنمي الأساليب التابعة الشغف بالمطالعة وتصفح الانترنت والبحث المستمر.				

المجال السابع: التقويم

الرقم	الفقرات	الفقرة		الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يوظف التقويم القبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي.				
2	يشارك خبراء تربويون ومشرفون على التدريب في تقويم المشتركين.				
3	يشارك المتدربون في تقويم التدريب.				
4	يشتمل التقويم على جميع عناصر البرامج التدريبية.				
5	يتم التقويم بشكل دوري ومستمر وشامل طوال فترة التدريب.				
6	يوظف التقويم أساليب متنوعة كالاختبارات الموضوعية والعملية الشفهية والمقالية .				
7	يتم متابعة وتقويم اثر التدريب في مكان عمل المتدرب.				
8	تناسب الأساليب التقويمية مع أهداف البرامج التدريبية.				

ملحق رقم (2): أسماء لجنة تحكيم الإستبانة.

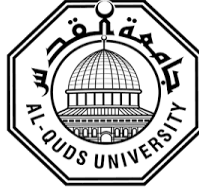
تم توزيع الإستبانة على أعضاء لجنة التحكيم الآتية أسمائهم:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ. د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
2	د. رجاء عسليّة	جامعة القدس المفتوحة
3	د. جمال بحيص	جامعة القدس المفتوحة
4	أ. د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
5	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
6	د. عبد الناصر سويطي	جامعة الخليل
7	د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة
8	د. زياد قباجة	جامعة القدس
9	أ. ناصر احشيش	مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل
10	أ.د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
11	أ. فريال عمرو	جامعة القدس المفتوحة
12	د. نبيل المغربي	جامعة القدس المفتوحة
13	د. ابراهيم عرمان	جامعة القدس
14	د. ابراهيم المصري	جامعة الخليل
15	د. ابراهيم الصليبي	جامعة القدس
16	د. محسن عدس	جامعة القدس
17	أ. نضال نصار	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
18	د. حكم حجة	كلية فلسطين التقنية/ العروب
19	أ. محمود عقيل	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
20	أ. وجيه العدرة	مديرية التربية والتعليم/ يطا

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
21	أ. انتصار الناجي	مديرية التربية والتعليم/ الخليل
22	أ. نسرین كرجة	مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل
23	أ. فيصل أبو سندس	جامعة القدس المفتوحة
24	أ. خليل صلاح	مديرية التربية والتعليم/ الخليل
25	أ. همام أبو عرقوب	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
26	أ. راسم السويطي	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
27	أ. ابراهيم عمرو	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
28	أ. عوني الفقيات	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل

ملحق رقم (3) الإستبانة بعد التحكيم.

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية بجامعة القدس بعنوان:

"واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولي البرامج التدريبية".

يرجى التكرم من حضرتكم بالإجابة على فقرات الإستبانة بما يتناسب مع رؤيتكم، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، علماً بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والاحترام على حسن تعاونكم

الباحث: نايف محمود محمد عرجان

القسم الأول: معلومات عامة.

يرجى الإجابة عن الفقرات الآتية بوضع إشارة × أمام الإجابة المناسبة.

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
- المديرية: الخليل شمال الخليل جنوب الخليل يطا
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- جهة الإشراف: حكومة خاصة

القسم الثاني: مجالات برامج التدريب.

يرجى الإجابة عن الفقرات الآتية بوضع إشارة × في العمود المقابل للفقرة حسب رأيك.

المجال الأول: أهداف البرامج التدريبية.

الرقم	الفقرات				
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المجال الأول: أهداف البرامج التدريبية.				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

المجال الثاني: تخطيط البرامج التدريبية.

الرقم	الفقرات			
	كبيرة	كبيرة	قليلة	قليلة
	المجال الثاني: تخطيط البرامج التدريبية.			
1				يتم الالتزام بالتخطيط عند تنفيذ البرامج.
2				يُستشار المتدرب في اختيار وقت التدريب المناسب له ولعمله.
3				يتم تحديد الأولويات من خلال على ورش وأوراق عمل ونشاطات أخرى.
4				يعتمد تخطيط البرامج على أسس تربوية واضحة ومحددة.
5				تراعى خبرات المتدربين السابقة في عملية التخطيط.
6				يُعلن عن حوافز تشجيعية للمدير الفعال المبدع بعد التدريب.
7				تتوافر المواد التدريبية في أيدي المتدربين بشكل مسبق للتدريب.
8				التخطيط للتدريب تكاملي مستمر.
9				يتم الإعلان المسبق للتدريب بوقت يكفي لجاهزية المتدرب .
10				يشارك في التخطيط خبراء تربويون متخصصون في التخطيط.

المجال الثالث: بيئة التدريب البرامج التدريبية.

الرقم	الفقرات			
	كبيرة	كبيرة	قليلة	قليلة
	المجال الثالث: بيئة التدريب البرامج التدريبية.			
1				تتوافر المواد والمعدات والأثاث اللازم في قاعة التدريب.
2				يسهل الوصول إلى مكان انعقاد الدورات التدريبية.
3				تتوافر الطاقة الكهربائية البديلة في حالة انقطاع التيار الكهربائي.
4				يراعي وجود تكييف في قاعة التدريب.
5				يحرص على توفير بيئة تبعث الراحة في نفوس المتدربين.
6				المكان التدريبي واسع ومريح للمتدربين.
7				تتوافر التهوية الجيدة والإضاءة في قاعة التدريب.

المجال الرابع: محتوى البرامج التدريبية.

الرقم	الفقرات			
	كبيرة	كبيرة	قليلة	قليلة
	المجال الرابع: محتوى البرامج التدريبية.			
1				مواد برامج التدريب جديدة ومواكبة للتطورات الحديثة.
2				تجمع مواد برامج التدريب بين الجانبين النظري والتطبيقي.
3				مواد برامج التدريب ملائمة للإمكانيات المادية المتوفرة.
4				محتوى التدريب مرتبط بمهارات المتدربين الادارية.
5				يراعي المحتوى التدريبي الخبرات السابقة للمتدربين.
6				تعمل مواد البرامج التدريبية على تحسين المستوى المهني للمتدربين.
7				مواد برامج التدريب ملائمة للإمكانيات البشرية المتوفرة.
8				تتناسب مواد برامج التدريب مع طبيعة عمل المتدرب.
9				تساعد مواد برامج التدريب على رفع مستوى المتدرب الأكاديمي.
10				المواد التدريبية متنوعة وشاملة.
11				يراعي محتوى مواد البرامج التدريبية التسلسل المنطقي للموضوعات.
12				محتوى مواد برامج التدريب يشجع على الإبداع والابتكار.
13				يتميز المحتوى التدريبي بالتجديد والحدثة.

المجال الخامس: المدربون للبرامج التدريبية.

الرقم	الفقرات			
	كبيرة	كبيرة	قليلة	قليلة
	المجال الخامس: المدربون للبرامج التدريبية.			
1				يحترم المدرب المتدربين ويقدر إمكانياتهم.
2				يراعي المدرب حسن إدارة الوقت أثناء تنفيذ الموقف التدريبي.
3				يسعى المدرب لتحقيق أهداف البرامج التدريبية.
4				يمتلك المدرب مهارة إدارة النقاش وطرح الأسئلة بشكل فعال.
5				يمتلك المدرب مهارات وأساليب تعليم الكبار.
6				تتوافر لدى المدربين قدرات واضحة في توظيف التكنولوجيا التعليمية الحديثة.
7				يُبدى المدرب سعة صدر وتقبلاً أثناء التدريب.

					8	ينوع في توزيع فرص المشاركة بين المتدربين.
					9	يتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم.
					10	يجيب المدرب على جميع الأسئلة المطروحة.
					11	يحرص المدرب على إزالة الحواجز النفسية للمتدربين أثناء التدريب.
					12	المؤهل العلمي للمدرب ينعكس بشكل واضح على تدريبه.

المجال السادس: أساليب وأنشطة البرامج التدريبية.

الدرجة	الفقرات					
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
						المجال السادس: أساليب وأنشطة البرامج التدريبية.
1						تثير الأساليب التدريبية المستخدمة تفكير المتدربين واهتماماتهم.
2						يتم توظيف أساليب عملية تطبيقية في تنفيذ البرامج التدريبية.
3						يتم توظيف أنشطة متنوعة ومناسبة لموضوعات البرامج التدريبية.
4						ترتبط الأنشطة ارتباطاً مباشراً بأهداف البرنامج التدريبي.
5						تنمي أساليب التدريب مهارات التعلم الذاتي لدى المتدرب.
6						تراعي أساليب التدريب الواقع الميداني وظروف العمل في المدارس.
7						تستجيب الوسائل التعليمية المفعلة لحاجات المتدربين.
8						يتم التنوع في أساليب التدريب بما يتلاءم والتقنيات الحديثة.
9						تنمي الأساليب المتبعة لدى المتدربين الشغف للبحث والاستكشاف في مصادر المعرفة المختلفة .

المجال السابع: تقييم البرامج التدريبية.

الدرجة	الفقرات				
	كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المجال السابع: تقييم البرامج التدريبية.				
1					يشمل التقييم جميع عناصر البرامج التدريبية.
2					يشارك مختصون وخبراء تربويون في تقييم المتدربين.
3					يسمح للمتدربين بممارسة التقييم الذاتي.
4					يقيس التقييم مدى تحقق الأهداف بشكل جيد.
5					يتم إجراء تقييم قبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي.
6					يتم اعتماد نتائج التقييم كأحد أدوات التقييم السنوي للمتدرب.
7					تتناسب الأساليب التقييمية مع أهداف البرامج التدريبية.
8					يوظف التقييم أساليب متنوعة كالاختبارات الموضوعية والعملية الشفهية والمقالية.
9					يتم التقييم بشكل دوري ومستمر وشامل طوال فترة التدريب.

مع خالص تقديري واحترامي

شكراً لتعاونكم

الباحث: نايف محمود محمد عرجان

ملحق رقم (4): كتب تسهيل المهمة من جامعة القدس.

(أ) كتاب تسهيل المهمة لجمع البيانات لـ (مديرية الخليل).

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

الإعداد: 18/12/102
تاريخ: 2018/04/24

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم
الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب : نايف محمود محمد عرجان، ورقمه الجامعي (21612692) من تخصص ماجستير

إدارة تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان

" واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولو

التدريب "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه للحصول على

المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والله الموفق

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

24.4.2018

ب) كتاب تسهيل المهمة لجمع البيانات لـ (مديرية جنوب الخليل).

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

رقم: 18/12/101/دع
تاريخ: 2018/04/24

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم
جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب : نايف محمود محمد عرجان، ورقمه الجامعي (21612692) من تخصص ماجستير

إدارة تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان

* واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولو

التدريب *

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه للحصول على

المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والله موفق

د. إيناس ناصر

عميدة كلية العلوم التربوية

24-4-2018

ج) كتاب تسهيل المهمة لجمع البيانات لـ (مديرية شمال الخليل).

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

رقم: د/ع/103/18
تاريخ: 2018/04/24

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم
شمال الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب : نايف محمود محمد عرجان، ورقمه الجامعي (21612692) من تخصص ماجستير

إدارة تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان

" واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولي

التدريب "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه للحصول على

المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والله موفق

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

24 4 2018

(د) كتاب تسهيل المهمة لجمع البيانات لـ (مديرية يطا).

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

رقم: 18/12/104/ع
التاريخ: 2018/04/24

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم
يطا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب : نايف محمود محمد عرجان، ورقمه الجامعي (21612692) من تخصص ماجستير

إدارة تربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان

" واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولو

التدريب "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه للحصول على

المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والله موفق

د. إيناس ناصر

عميدة كلية العلوم التربوية

24.4.2018

ملحق رقم (5): كتب تسهيل المهمة من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

(أ) كتاب تسهيل المهمة لجمع البيانات من (مديرية الخليل).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education / Hebron


وزارة التربية والتعليم العالي

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي

الرقم: ت.خ / ٣٠ / ٦٠ / ٢٤٤٥
التاريخ: ١٥ شعبان، ١٤٣٩
الموافق: الإثنين، ٣٠ نيسان، ٢٠١٨

حضرات السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، يرجى تسهيل مهمة الطالب " نايف محمود محمد عرجان " من جامعة القدس، في إجراء دراسة تتعلق برسالة الماجستير بعنوان (واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولو التدريب) ، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. عاطف جبرين الجمل



مدير التربية والتعليم العالي



م / من / ب . م . التعليم العام



تلفون (٢٢٢٦٤٢٩ + ٢٢٢٧٨٦٣٠٢) الإشراف (٤-٢٢١٥١٧٥) فاكس (٢٢٢٨٩٩٠)

ص ب ٣

ب) كتاب تسهيل المهمة لجمع البيانات من (مديرية جنوب الخليل).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine Ministry of Education & Higher Education Directorate of Education & Higher Education Southern Hebron	 وزارة التربية والتعليم العالي	دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل
---	--	---

التاريخ: 2018/ 04 /30

الرقم: ج خ/48/4 / 1784

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من تعبئة استبانة الباحث " نايف محمود محمد عرجان "، والدراسة بعنوان " واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين انفسهم ومسؤولو التدريب "، شريطة ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

،،،، مع الاحترام،،،،

مدير التربية والتعليم العالي

أ. محمد سلهي



ج) كتاب تسهيل المهمة لجمع البيانات من (مديرية شمال الخليل).

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education /North
Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ/ 2644/1/30
التاريخ: 2018/05/16م
الموافق: 1439/09/02هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

تُهدىكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارس: (نايف محمود عرجان) بتوزيع استبيان بعنوان "واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل كما يراها المديرين انفسهم ومسؤولو البرامج التدريبية"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. محمد جديع الفروخ

مدير التربية والتعليم العالي



ملاحظة:- تعاد الاستبانة الى قسم الديوان/ناصر حثيش

أ. محمد ج. (التعليم العام)

(د) كتاب تسهيل المهمة لجمع البيانات من (مديرية يطا).

State of Palestine
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate Of Education & Higher Education \ Yatta

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي / يطا

الرقم: ت ي/ 1/3 / 73746
التاريخ: 2018/05/03 م
الموافق: 1439/08/18 هـ

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

بعد التحية،،،

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يطا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الباحث تاييف محمود محمد عرجان " من جامعة القدس بتوزيع استبانة بعنوان " واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولي التدريب"، وذلك لغرض البحث العلمي.

* مع الاحترام *

مدير التربية والتعليم العالي/يطا

أ. خالد أبو شرار



ملحق رقم (6) كتب تسهيل المهمة لمحكمين الإستبانة.

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/ة:المحترم/ة.

الموضوع: تحكيم استبانة بحثية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولي البرامج التدريبية، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس/كلية الدراسات العليا.

وعليه يرجو الباحث من حضرتكم تحكيم الإستبانة المرفقة، وذلك بالاطلاع على مجالاتها وفقراتها، وتقويم مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، ومدى مناسبة وكفاية كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى قدرة فقرات الإستبانة على تحقيق الهدف الذي أعدت من أجله بشكل سليم، هذا بالإضافة إلى أي اقتراح ترونه مناسباً من تعديل وإعادة صياغة للفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة ذات علاقة بالموضوع.

ولكم جزيل الشكر والاحترام

الباحث: نايف محمود محمد عرجان.

ملحق رقم (7) كتب تسهيل المهمة لمحكمين المقابلة.

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ة:المحترم/ة.

الموضوع: تحكيم أسئلة مقابلة بحثية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومسؤولي البرامج التدريبية، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس/كلية الدراسات العليا.

وعليه يرجو الباحث من حضرتكم تحكيم المقابلة المرفقة، وذلك بالاطلاع على أسئلتها، وتقويم مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وكذلك مدى مناسبة وكفاية الأسئلة لموضوع الدراسة، ومدى قدرتها على تحقيق الهدف الذي أعدت من أجله بشكل سليم، هذا بالإضافة إلى أي اقتراح ترونه مناسباً من تعديل وإعادة صياغة للأسئلة أو حذفها، أو إضافة أسئلة جديدة ذات علاقة بالموضوع.

ولكم جزيل الشكر والاحترام

الباحث: نايف محمود محمد عرجان.

ملحق رقم (8) أسئلة المقابلة قبل التحكيم.

معلومات عامة

- 1) الاسم:
- 2) الجنس:
- 3) المديرية:
- 4) المؤهل العلمي:
- 5) سنوات الخبرة:

أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: كيف تقيم واقع برامج تدريب المديرين في المديرية من حيث؟ (تقدير).

- 1) الأهداف:
- 2) التخطيط:
- 3) البيئة:
- 4) المحتوى:
- 5) المدربون:
- 6) الأساليب والأنشطة:
- 7) التقويم:

السؤال الثاني: كم عدد البرامج التدريبية التي تشرف عليها كمسؤول تدريب، وهل عدد البرامج التدريبية يتناسب مع حاجة المديرين في المديرين؟

.....

.....

.....

السؤال الثالث: من خلال خبرتكم العملية في البرامج التدريبية، هل البرامج التدريبية في المديرية مناسبة للمديرين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؟

الجواب: نعم لا

إذا كانت الإجابة لا، ما الأسباب برأيكم؟

.....

.....

.....

السؤال الرابع: ما أهم الصعوبات التي تواجه برامج تدريب المديرين في المديرية؟

.....

.....

.....

السؤال الخامس: باعتقادكم ما الحلول التي تراها مناسبة لمواجهة هذه الصعوبات؟

السؤال السادس: برأيك ما المقترحات التي تسهم في تحسين واقع البرامج التدريبية للمديرين في المديرية؟

السؤال السابع: ما أهم المقترحات التي تراها مناسبة لتحسين البرامج التدريبية بشكل عام؟

شكراً لتعاونكم

الباحث: نايف محمود محمد عرجان

ملحق رقم (9): أسماء لجنة تحكيم استمارة المقابلة.

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
2	د. رجاء عسليّة	جامعة القدس المفتوحة
3	د. جمال بحيص	جامعة القدس المفتوحة
4	د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
5	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
6	د. عبد الناصر سويطي	جامعة الخليل
7	د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة
8	د. زياد قباجة	جامعة القدس
9	أ. ناصر احشيش	مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل
10	أ.د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
11	أ. فريال عمرو	جامعة القدس المفتوحة
12	د. ابراهيم عرمان	جامعة القدس
13	د. إبراهيم الصليبي	جامعة القدس
14	د. محسن عدس	جامعة القدس
15	أ. نضال نصار	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
16	أ. محمود أبو عقيل	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
17	أ. وجيه العدرة	مديرية التربية والتعليم/ يطا
18	أ. انتصار الناجي	مديرية التربية والتعليم/ الخليل
19	أ. نسرين كرجة	مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل
20	أ. خليل صلاح	مديرية التربية والتعليم/ الخليل
21	أ. همام أبو عرقوب	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
22	أ. عوني الفقيات	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
23	أ. ابراهيم عمرو	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
24	أ. فيصل أبو سندس	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل

ملحق رقم (10) أسئلة المقابلة بعد التحكيم.

معلومات عامة:

- 1) الاسم:
- 2) الجنس:
- 3) المديرية:
- 4) المؤهل العلمي:
- 5) سنوات الخبرة:

السؤال الأول: ما واقع برامج تدريب المديرين في المديرية بشكل عام من وجهة نظركم كمسؤولي برامج تدريب المديرين؟

- 1) الأهداف:
- 2) التخطيط:
- 3) البيئة:
- 4) المحتوى:
- 5) المدربون:
- 6) الأساليب والأنشطة:
- 7) التقويم:

السؤال الثاني: كيف يتم اختيار المديرين لدورات البرامج التدريبية في المديرية؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: على ماذا يعتمد التخطيط للبرامج التدريبية في المديرية؟

السؤال الرابع: ما هي طبيعة العلاقة بين مسؤولي التدريب والمتدربين؟

السؤال الخامس: هل تقومون باطلاع المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية؟

السؤال السادس: ما هي المدة الزمنية لكل برنامج تدريبي للمديرين في المديرية؟

السؤال السابع: ما عدد البرامج التدريبية السنوية لمديري المدارس في المديرية؟

السؤال الثامن: من خلال خبرتكم العملية في البرامج التدريبية، هل البرامج التدريبية في المديرية مناسبة للمديرين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؟

الجواب: نعم لا

إذا كانت الإجابة لا، ما الأسباب برأيكم؟

السؤال التاسع: ما أهم الصعوبات التي تواجه برامج تدريب المديرين في المديرية؟

السؤال العاشر: ما أهم المقترحات التي تراها مناسبة لتحسين البرامج التدريبية بشكل عام؟

شكراً لتعاونكم

الباحث: نايف محمود محمد عرجان

ملحق رقم (11): أسماء الأشخاص الذين تم مقابلتهم.

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ. خليل صلاح	مديرية الخليل
2	أ. محمود أبو عقيل	مديرية جنوب الخليل
3	أ. نسرین كرجة	مديرية شمال الخليل
4	أ. وجيه العدرة	مديرية يطا

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
121-117	الإستبانة قبل التحكيم.	1
123-122	أسماء لجنة تحكيم الإستبانة.	2
129-124	الإستبانة بعد التحكيم.	3
133-130	كتب تسهيل المهمة من جامعة القدس لمديريات محافظة الخليل.	4
137-134	كتب تسهيل المهمة من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.	5
138	كتاب تسهيل المهمة لمحكمين الإستبانة.	6
139	كتاب تسهيل المهمة لمحكمين المقابلة.	7
142-140	أسئلة المقابلة قبل التحكيم.	8
143	أسماء لجنة تحكيم استمارة المقابلة.	9
147-144	أسئلة المقابلة بعد التحكيم.	10
148	أسماء الأشخاص الذين تم مقابلتهم.	11

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكّل	رقم الشكل
17	يوضح التدريب من حيث عدد الأفراد المتدربين.	1.2
18	يوضح التدريب بالنسبة للزمن.	2.2
20	يوضح التدريب من حيث المكان.	3.2
22	يوضح التدريب وذلك بحسب الهدف.	4.2

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمديري المدارس في محافظة الخليل، حسب المديرية وجهة الإشراف.	1.3
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمسؤولي البرامج التدريبية في محافظة الخليل، حسب المديرية وجنس مسؤولي البرامج التدريبية.	2.3
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية والأعداد المستردة من الإستبانة.	3.3
58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	4.3
58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	5.3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المديرية.	6.3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة.	7.3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مكان العمل.	8.3
60	يبين حجم عينة الدراسة الخاص بالمقابلة.	9.3
61	توزيع الاستجابات بوزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي.	10.3
63	معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الإستبانة وكذلك للإستبانة ككل.	11.3
65	أطوال الفترات للوزن النسبي وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي.	1.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع برامج تدريب المديرين في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم .	2.4
69	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "أهداف البرامج التدريبية".	3.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "تخطيط البرامج التدريبية".	4.4
73	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "بيئة التدريب".	5.4
75	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال " محتوى البرامج التدريبية ".	6.4
77	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال " المدربون ".	7.4
79	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "أساليب وأنشطة التدريب".	8.4
81	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال " التقييم ".	9.4
83	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.	10.4
84	المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	11.4
85	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	12.4
86	المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.	13.4
86	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.	14.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.	15.4
88	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	16.4
89	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع برامج تدريب المديرين في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير مكان العمل.	17.4
91	يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الأول ، ما واقع برامج تدريب المديرين في المديرية بشكل عام من وجهة نظركم "مسؤولو برامج تدريب المديرين".	18.4
92	يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الثاني، كيف يتم اختيار المديرين لدورات البرامج التدريبية في المديرية.	19.4
93	يبين رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الثالث، على ماذا يعتمد التخطيط للبرامج التدريبية في المديرية.	20.4
94	رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الرابع ، ما هي طبيعة العلاقة بين مسؤولي التدريب والمتدربين.	21.4
95	رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الخامس، هل تقومون باطلاع المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية.	22.4
95	رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال السادس ، ما هي المدة الزمنية لكل برنامج تدريبي للمديرين في المديرية.	23.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
96	رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال السابع، ما عدد البرامج التدريبية السنوية لمديري المدارس في المديرية.	24.4
97	رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال الثامن ، من خلال خبرتكم العملية في البرامج التدريبية، هل البرامج التدريبية في المديرية مناسبة للمديرين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.	25.4
98	رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال التاسع، ما أهم الصعوبات التي تواجه برامج تدريب المديرين في المديرية.	26.4
100-99	رأي المبحوثين الذين تم مقابلتهم حول السؤال العاشر، ما أهم المقترحات التي تراها مناسبة لتحسين البرامج التدريبية بشكل عام.	27.4

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	إقرار	
ب	شكر وعرهان	
ج	الملخص باللغة العربية	
د	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract	
الفصل الأول (خلفية الدراسة)		
3-1	المقدمة	1.1
3	مبررات الدراسة	2.1
4-3	مشكلة الدراسة	3.1
5-4	أهمية الدراسة	4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
5	أسئلة الدراسة	6.1
6-5	فرضيات الدراسة	7.1
6	حدود الدراسة	8.1
7	مصطلحات الدراسة	9.1
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
8	المقدمة	1.2
8	الإطار النظري لموضوع الدراسة	2.2
11-8	مفهوم التدريب	1.2.2
13-12	أهداف التدريب	2.2.2
14-13	أهمية التدريب	3.2.2
17-14	مراحل التدريب	4.2.2
23-17	أنواع التدريب	5.2.2
25-23	المبادئ الأساسية في التدريب	6.2.2
31-25	أساليب وطرق التدريب	7.2.2
33-31	فاعلية التدريب	8.2.2

الصفحة	العنوان	الرقم
34	المعهد الوطني للتدريب التربوي	3.2
34	الإدارة العامة للمعهد الوطني للتدريب التربوي	1.3.2
35-34	المهام الرئيسية للمعهد الوطني للتدريب التربوي	2.3.2
36	الأقسام الرئيسية في المعهد الوطني للتدريب التربوي	3.3.2
37	الدورات التي يقدمها المعهد الوطني للتدريب التربوي	4.3.2
38	الدراسات السابقة	4.2
49-38	الدراسات السابقة العربية	1.4.2
53-50	الدراسات السابقة الأجنبية	2.4.2
55-54	التعقيب على الدراسات السابقة	5.2
الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)		
56	المقدمة	1.3
56	منهج الدراسة	2.3
57-56	مجتمع الدراسة	3.3
60-57	عينة الدراسة	4.3
61	أداتا الدراسة	5.3
62-61	صدق أداتا الدراسة	6.3
63-62	ثبات أداة الدراسة	7.3
63	تطبيق الدراسة	8.3
64	متغيرات الدراسة	8.3
64	المعالجة الإحصائية	10.3
الفصل الرابع (نتائج الدراسة، عرضها ومناقشتها، والاستنتاجات والتوصيات)		
65	مقدمة	1.4
66	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	2.4
66	عرض نتائج الإستبانة ومناقشتها	1.2.4
82-66	نتائج السؤال الأول ومناقشتها	1.1.2.4
90-83	نتائج السؤال الثاني ومناقشتها	2.1.2.4

الصفحة	العنوان	الرقم
100-91	نتائج أسئلة المقابلة ومناقشتها	2.2.4
103-101	ملخص نتائج الدراسة	3.4
104	توصيات الدراسة	4.4
105	قائمة المراجع	
114-105	المراجع باللغة العربية	
116-115	المراجع باللغة الانجليزية	
148-117	الملاحق	
149	فهرس الملاحق	
150	فهرس الأشكال	
154-151	فهرس الجداول	
157-155	فهرس المحتويات	

والحمد لله رب العالمين