



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 أُملي في الحياة ومستقبلي القادم... ابني أمير وابنتي شذا ...

إلى من أمضيت بينهم أجمل لحظات حياتي، بهم أكبر وعليهم أعتد، 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.

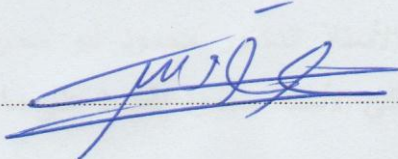
إليك فلسطين الحبيبة....

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 عنائه 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 ومدرّبي 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

## المُلخَص

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، التقويم).

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 ثروة 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 فشمع 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 والميادين، 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