جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم

إعداد
نداء عمر محمد أحمد

إشراف
د. عبد الكريم محمد أيوب

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس – فلسطين.

2016

درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم

إعداد

نداء عمر محمد أحمد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2016/5/7م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1. د.عبد الكريم محمد أيوب	/ مشرفاً ورئيساً	.....
2. د.أحمد فتيحة	/ ممتحناً خارجياً	.....
3. أ.د عبد محمد عساف	/ ممتحناً داخلياً	.....

الإهداء

إلى روح معلم البشرية الأول، سيدنا محمدﷺ

إلى روح الشهداء.....

إلى أسرانا البواسل.....

إلى كل مغترب، لاجىء، مسلوخ عن أرضه ووطنه.....

إلى أحرار العالم المؤمنين بعدالة قضية فلسطين.....

إلى فرحة تحرير فلسطين من أيدي الطامعين.....

فقد لا أكون أنا ولكن روحي جبلت بحبك يا فلسطين.....

الباحثة

الشكر والتقدير

بسم الله والحمد لله رب العالمين، كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وأصلي وأسلم على سيد المرسلين وبعد،

فامتثالاً لقول الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، في هذا المقام أتقدم بالشكر الجزيل من الدكتور الفاضل عبد الكريم أيوب الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، واثرائي دائما بارائه الفكرية.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل عبد الكريم ايوب لما له من بالغ الأثر في اعطائي من جهده ووقته فيتقديم النصح والمشورة لاتمام هذه الرسالة، كما اتقدم بالشكر الجزيل لاعضاء لجنة المناقشة على تفضلهما بمناقشة هذه الدراسة، وإثرائها بملاحظاتهم السديدة، وجهودهم الواضحة في إثراء هذه الدراسة

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى المحكمين الذين حكموا أداة هذه الدراسة، ولم يبخلوا بالمساعدة، وتقديم النصح والمشورة.

كما وأخص بالشكر مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ومديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في فلسطين، ومعهد التدريب الوطني في رام الله ممثلا وأتقدم كذلك بامتناني وتقديري إلى والديّ الحبيبين وزوجي أحمد وأبنائي كريم ومكرم وتاله وريحانتي الصغير ريان، على تشجيعي دائما للمضي قدما نحو تحقيق ما أصبو اليه.

وأخيراً وليس أخراً، أتقدم بالشكر الجزيل إلى من قدّم لي يد المساعدة أو أسدى لي النصيحة لتحقيق أهداف هذا الجهد العلمي المتواضع والوصول به إلى غايته المنشودة.

جزاهم الله جميعهاً عن الباحثة خير الجزاء

الباحثة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

" درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم ".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis ،unless otherwise referenced ،is the researcher's own work ،and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name : **اسم الطالب:** نداء عمر محمد أحمد

Signature : **التوقيع:**

Date : **التاريخ:** ٢٠١٦/٥/٧

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
عنوان الدراسة	أ
قرار لجنة المناقشة	ب
الإهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
الإقرار	ج
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	د
فهرس الملاحق	ر
ملخص الدراسة	ز
الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها	1
المقدمة	2
1.1 مشكلة الدراسة	4
2.1 أسئلة الدراسة	5
3.1 فرضيات الدراسة	6
4.1 أهداف الدراسة	7
5.1 أهمية الدراسة	7
6.1 حدود الدراسة	8
7.1 المصطلحات والتعريفات الاجرائية للدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	10
الإطار النظري	11
الدراسات السابقة	28
أولاً: الدراسات العربية	28
ثانياً: الدراسات الأجنبية	37
التعقيب على الدراسات السابقة	41
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	43
1.3 منهج الدراسة	44

2.3 مجتمع الدراسة	44
3.3عينة الدراسة	44
4.3 أداة الدراسة	45
5.3 صدق الأداة	46
6.3 ثبات الأداة	46
7.3 إجراءات الدراسة	47
8.3 متغيرات الدراسة	47
9.3 المعالجات الإحصائية	48
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	50
1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول للدراسة والفرضية التابعة له	51
النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	53
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	67
1.5مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول للدراسة والفرضية التابعة له	68
2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	69
3.5 التوصيات	76
المصادر والمراجع	77
المراجع العربية	77
المراجع الأجنبية	83
الملاحق	86
الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)	B

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية).	45
(2)	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.	46
(3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة تقييم تدريب المديرين من وجهات نظرهم	52
(4)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة تدريب المديرين من وجهات نظرهم والمعيار (3.4)	53
(5)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية متعزى لمتغير الجنس	54
(6)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	55
(7)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال البرنامج التدريبي وفقا لمتغير المؤهل العلمي	54
(8)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال المدرب وفقا لمتغير المؤهل العلمي	56
(9)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية السكن في مجال المتدرب وفقا لمتغير المؤهل العلمي	57

(10)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال البيئة التدريبية وفقا لمتغير مكان المؤهل العلمي	**57**
(11)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال الدرجة الكلية وفقا لمتغير مكان المؤهل العلمي	**58**
(12)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير.	**59**
(13)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة	**60**
(14)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الخبرة في مجال الجهة القائمة على التدريب.	**61**
(15)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدير مديري المدارس تعزى لمتغير نوع المدرسة	**62**
(16)	التكرار والنسب المئوية لأهم المشكلات في التدريب التي تواجه مديري المدارس من وجهات نظرهم.	**63**

فهرس الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
(1)	قائمة بأسماء المحكمين	87
(2)	الاستبانة قبل التحكيم	88
(3)	الاستبانة بعد التحكيم	96
(4)	الموافقة على عنوان الأطروحة	102
(5)	تسهيل مهمة الطالبة	103
(6)	الدراسة الميدانية	104
(7)	الجداول الاحصائية	105

درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في
محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم

إعداد
نداء عمر محمد أحمد
إشراف
الدكتور عبد الكريم محمد أيوب

الملخص

هدفت الدراسة معرفة درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتألف مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (819)، أما العينة فقد تم اخيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية على متغير المديرية وتكونت من (255) مديراً ومديرةً.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.6) بالاضافة لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تقييم التدريب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس ما عدا مجال أثر التدريب حيث جاءت الفروق لصالح الذكور. كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تقييم التدريب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت هذة الفروق لصالح حملة البكالوريوس فأعلى، بالاضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تقييم التدريب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الكلية التي تخرج منها المدير بينما وجدت الفروق في مجال أثر التدريب ولصالح الكليات العلمية، كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تقييم التدريب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة في مجال الجهة القائمة على التدريب ولصالح الخبرة أكثر من 10 سنوات، وأشارت الدراسة إلى وجود مشكلات تتعلق بالمدربين والمادة التدريبية وأخرى تتعلق بمكان وزمان عقد الدورات التدريبية.

وبناء على نتائج الدراسة، قامت الباحثة بطرح عدة توصيات أهمها إجراء دراسات علمية أخرى في موضوع تقييم التدريب والاهتمام بملائمة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وجعلها قريبة من المشكلات التي يواجهونها في واقعهم المدرسي.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- المصطلحات والتعريفات الاجرائية للدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

في خضم الثورة المعرفية والتكنولوجية التي نعيشها، شهدت الحركة التعليمية التعلمية في الربع الاخير من القرن الماضي تحولاً جذرياً في أساليب وطرق التربية والتعليم، حيث ازداد الاهتمام بالنظرة إلى المدرسة باعتبارها مؤسسة تؤدي أدواراً مجتمعية تربوية متعددة الجوانب مختلفة، وتتفاعل معها مجموعة من المجالات والعوامل، مما جعلت التربويين يعملون على تطوير أداء المدرسة وكوادرها والوقوف على مدى فاعليتها، وجودة أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة معلميها والعاملين بها.من هنا فقد أصبح التعليم مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية واستحداث تخصصات جديدة تتناسب ومتطلبات العصر مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر.

وقد فرضت هذه التحديات، والتغيرات السريعة ضرورة أن يكون هناك نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالإبداع والابتكار، والتعامل مع المستجدات والاختراعات بكل ثقة وسهولة، وتأسيس هذا النوع من الأفراد يحتاج إلى مؤسسات عصرية تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع، بكل كفاءة وفاعلية(عبد العزيز واخرون، 2005).

وتشكل قضية اعداد وتدريب المدير المدرسي احد اهم المحاور الرئيسية التي تنشغل بها نظم التعليم المعاصرة في سعيها نحو تطوير وتحسين الجودة في النظام التعليمي وفي ظل المتغيرات العالمية المعاصرة، وعلى راسها التقدم العلمي والتكنولوجي وثروة المعرفة والمعلومات وهيمنة العولمة بكافة صورها واشكالها على حياتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتعليمية، فلقد اصبح من المحتم على النظم التعليمية المعاصرة اعادة طرح القضية من جديد في ضوء تلك المتغيرات(بدران وسليمان، 2009).

ولقد أشارت العديد من الدراسات والندوات العلمية إلى أهمية التدريب في تطوير قدرات المدراء المدرسيين، ويتركز ذلك الاهتمام في تحديث المعارف وتطوير القدرات وبناء المهارات، وتحديث أساليب ووسائل التدريس، ويتم ذلك من خلال مراكز أو وحدات مثل هيئة تطوير مهنة التعليم الفلسطينية رغبة منها في تحسين الأداء وتجويد العملية التعليمية فيها، وضماناً لجودة المخرجات وتحقيقاً لرسالتها التعليمية في تخريج كوادر يمتلكون المعرفة والمهارة. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات التعليمية في فلسطين في تدريب المدراء المدرسيين، الا أن الدراسات تشير إلى أن التعليم المدرسي في فلسطين يواجه العديد من المشكلات والمعوقات التي تحول بينه وبين تحقيق تنمية مهنية حقيقية للمدير المدرسي، وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يتعرض لها المجتمع الفلسطيني، وبسبب التوسع الكبير للتعليم المدرسي وضخامة الأعباء الملقاة عليه، وعدم قدرة أنظمته على تحقيق التوافق بين فلسفتها وواقع تطبيقها من ناحية، وبين الإمكانات المتاحة له وحاجات المجتمع وتطلعاته من ناحية أخرى.

من هنا أولت وزارة التربية والتعليم العالي اهتماماً متزايداً بالادارة المدرسية باعتبارها واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية المؤثرة بشكل كبير على النتاجات التربوية (وزارة التربية والتعليم، 2005)، ولما كان مدير المدرسة - القائد التربوي والمشرف المقيم - المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية التعلمية المناسبة والمناخ المدرسي الملائم لها، وتنسيق جهود العاملين عن طريق تشخيص واقعهم ومعرفة نقاط قوتهم وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة(أبو كشك، 2009).

فإن الاهتمام بموضوع تدريب مديري المدارس يرجع لسببين رئيسيين: الأول أن معظم البحوث التربوية أكدت على الدور البارز الذي يلعبه مديري المدارس في تحسين العملية التربوية ومواجهة كل التطورات المستجدة، مما ينعكس إيجابا على كفاءة المدرسة كمؤسسة تربوية لذا كان لابد من تزويدهم بمجموعة من القدرات تمكنهم من مواجهة المشكلات ببصيرة نافذة وعزيمة قوية وابتكار الحلول الابداعية المناسبة وفي التوقيت المناسب.والسبب الاخر هو الاتجاه نحو اللامركزية في إدارة المدارس بمعنى إمداد مديري المدارس بمهارات ومعلومات جديدة حول هذا النظام

واستغلاله في إدارة المدارس والحرص على تدريبه وتثقيفه تربويا ومهنياوالاخذ برايه في تحديد البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاته ومتطلبات العصر ليكون مديراً متميزاً (حاكوامة، 2009 ؛ سلامة، 2014 ؛ الشهوان، 2010؛ الدبيان، 2009 ؛ كاربنتر 2002). ولتحقيق كفاءة برنامج التدريب يتم تقييم برامج التدريب بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وبذلك الحكم عليها بالنجاح أوالفشل (Dessler ,2003).

وبما أن تقييم التدريب يقدم صورة واضحة للجهات القائمة على التدريب عن مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المنشودة وتزويدهم بنقاط القوة في التدريب لتدعيمها ونقاط الضعف لتلافيها في البرامج المقبلة بهدف التعديل والتطوير وتقليص النفقات على التدريب (نوفل، 2007).

وحسب ما أوردت دائرة البحوث في (المعهد الوطني للتدريب) في رام الله فأن التدريب يتم وفقاً للبرامج التدريبية والخطط المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث تتبنى ثلاثة برامج تربوية تهدف إلى تعزيز التوجه نحو تطبيق الإدارة المدرسية المستقلة، وتعزيز التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية، وإن هذه البرامج دخلت مرحلة التجريب في عدد من المدارس في مختلف محافظات الوطن وهي: المدرسة كوحدة تدريب، وبرنامج المدارس المدارة ذاتيا، والبرنامج الثالث المدرسة كوحدة تطوير، وعليه فإن هذه الدراسة تحاول التعرف إلى درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والتعرف على الصعوبات والمشكلات التي التي تعترض المدير المدرسي أثناء عملية التدريب (المعهد الوطني للتدريب، 2016).

1.1 مشكلة الدراسة

إن الاهتمام بتطوير أداء مديري المدارس واكسابهم المهارات اللازمة لاداء اعمالهم وتحسين نوعية التعليم من خلال صقل مهاراتهم وقدراتهم هي من اهم الاهداف التي تسعى المؤسسات التربوية لتحقيقها . ويدور الحديث بشكل دائم عن برامج تدريب وتطوير مديري المدارس وخاصة انه يتم انفاق الكثير من الوقت والجهد والمال على هذه البرامج، ووضع الخطط والبرامج التدريبية واعداد المدربين ورصد الميزانيات للمساهمة في عملية التطوير والاصلاح

التربوي . وقد أشارت بعض الدراسات إلى إخفاق المؤسسات التعليمية الفلسطينية في مخرجاتها ليس بسبب قلة الكوادر التعليمية ولكن بسبب انخفاض مستوى تدريب واعداد وتاهيل هذه الكوادر لحل مشكلات التعليم في فلسطين، بالاضافة الى ضعف الأداء التدريسي للمعلمين في المدارس الفلسطينية، وعزت السبب في ذلك الى قلة الإهتمام بالبحث العلمي الذي يعد من ركائز التدريب والاعداد المهني. حيث يتضح مما سبق، أن هناك أوجه قصور عام في تدريب واعداد المدير المدرسي في المؤسسات التعليمية الفلسطينية، مما انعكس سلبا على مخرجات التعليم المدرسي في فلسطين، وأن هناك حاجة ماسة لتطبيق تقييم لبرامج التدريب في تلك المؤسسات، ومن خلال اهتمام الباحثة بقطاع التعليم في فلسطين ومن خلال اهتمامها بموضوع تقييم التدريب في الادارة المدرسية والتربوية ورغبة من الباحثة في معرفة تقييم مديري المدارس لقيمة التدريب المقدم لهم ومدى استفادتهم من التدريب وذلك للوقوف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف والتغلب عليها في البرامج التدريبية المستقبلية وبذلك يحقق التدريب الاهداف المنشودة، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الاتي: ما درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟.

2.1 أسئلة الدراسة

استناداً على ما ذكر في مشكلة الدراسة فانة يمكن توضيح مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها من خلال طرح الأسئلة التالية:

1- ما درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

2- هل توجد فروق في متوسّطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الكلية التي تخرج فيها المدير، الخبرة، ونوع المدرسة)؟

3- ما هي المشكلات التي تعترضك أثناء عملية التدريب؟

3.1 فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على أسئلة الدراسة تم فحص الفرضيات الصفرية التالية لمعرفة وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة تقييم التدريب لديهم تبعاًللمتغيرات المستقلة (التصنيفية) وهي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم والمعيار (3.4 و 4.2).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير نوع المدرسة.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية :

1- ان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة معرفة درجة تقييم التدريب لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

2- التعرف إلى دور كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والكلية التي تخرج فيها المدير، وسنوات الخبرة في العمل الاداري، ونوع المدرسة في درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

3- التعرف الى المشكلات التي تعترضك أثناء عملية التدريب؟

4- تهدف الدراسة الى الخروج بمجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي تفيد واضعي الخطط التدريبية وصناع القرار في مجال العمل التربوي.

5.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها مكونة من:

اطار نظري خاص بهذة الدراسة من خلال الاطلاع على الادبيات المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية والسير على نهجها وتتضمن تطوير أداة بحثية لجمع البيانات المتعلقة بدرجة تقييم التدريب لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وتحليلها واستخراج النتائج وتعميمها.

وتفيد هذة الدراسة القائمين على برامج التخطيط من مخططين ومدربين في معرفة وجهات نظر المتدربين وهم مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في برامج التدريب المقدمة اليهم.

6.1 حدود الدراسة:

يتحدّد إطار هذه الدّراسة بالحدود الآتية:

الحد المكاني: ستقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية.

الحد الزماني: أجريت هذة الدراسة خلال الدراسة الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2014-2015).

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية القائمين على رأس عملهم في محافظات شمال الضفة الغربية.

الحد المنهجي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بالخصائص العلمية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات، وفي ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

7.1 المصطلحات والتعريفات الاجرائية للدراسة:

1.**التدريب: (training)** هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديده تؤدي الى حدوث تغييرات في قابليات الافراد لأداء أعمالهم، ولذلك فان فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة (حاكوامة، 2009). ويعرف **التدريب اجرائيا بانه** العملية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتزويد من وقع عليهم الاختيار بالمعارف اللازمة اتعيينهم في وظيفة مدير مدرسة.

2.**تقييم التدريب: (evaluation of the training)** هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وابراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حيث يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة (معمار، 2010). **ويعرف تقييم التدريب اجرائيا بانه** الدّرجة التي يحصل عليها المفحوصون على مقياس تقييم التدريب المستخدم في الدّراسة الحاليّة، بمجالاته الستة المدرجة.

3.مدير المدرسة (principal): هو الشخص الذي يمارس وظائف الإدارة ويطلق على كل من يمارس هذه الوظائف بالمدير؛ أي أن المدير يضع خططاً، وينظم، ويوجه، ويراقب النشاط والخاصية المشتركة بين المديرين هي أنهم ينفذون المهام الموكلة إليهم وذلك بالعمل مع أو من خلال أفراد آخرين (وزارة التربية والتعليم، 2013-2015).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضا للمفاهيم التي وردت في الدراسة والتي تعتبر الاطار النظري للدراسة، كما ان هذا الفصل يتناول عرضا للدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالاضافة الى ان هذا الفصل يقدم تعقيبا على الدراسات السابقة من حيث اختلافها وتشابهها مع الدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري

1.2 تمهيد

إن التدريب غاية ونشاط في حد ذاته، بحيث تكون مهمة إدارة الموارد البشرية مقتصرة على الأنشطة التي تمارسها، وليس على ما تحققه من نتائج، فيكون التركيز على البرامج التدريبية وتنفيذها، والإعداد، والمشاركة في التدريب.

إن الغاية الأساسية للتدريب هو تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة المختلفة، وما يتناسب مع طبيعة أعمالهم.لخلق جهاز تربوي قادر على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية (توفيق، 2007).

فالتدريب يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً من مسؤولي التدريب مما لا يتيح لهم الوقت الكافي في تقييم نتائج الدورات التدريبية، والتأكد أنهم يطبقون ما تعلموه في مراكز عملهم، كما وأن كثيراً من الدورات التدريبية تقام دون احتياج فعلي، بقصد استمرارية عمل الوحدات التدريبية وإقناع الجهات العليا بأنها ذات جدوى حقيقية في عملية التطوير الإداري (القيسي، 2010).

2.2 مفهوم التدريب

التدريب في اللغة يرجع الى الفعل درب، اي درب فلان على الشئ: عوده ومرنه، وتدرب فلان تعود وتمرن. اما اصطلاحا فهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف لاحداث تغييرات

سلوكية وفنية وذهنية محددة لمقابلة الاحتياجات الحالية او المستقبلية يتطلبها الفرد وعمله والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع كله (معمار، 2010).

يعتبرالتدريب ظاهرة طبيعية للمجتمع الإنساني، وضروري لكل فرد يريد أن يأخذ مكانه المناسب في المجتمع فيجب تنظيم هذا النشاط وجعله وسيلة للوصول الى غايات متعددة كتحديث معارف المتدربين وتطوير خبراتهم واتجاهاتهم ورفع مستوى أدائهم الوظيف وقياس مدى التطور أو التغيير أو التعديل الذي حصل للمتدرب (الشهوان، 2010 ؛ الهيتي، 2005؛ توفيق، 1994).

وعيله فيمكن القول هنا أن النشاط التدريبي يمارس من قبل الانسان منذ ولادته ويستمر طيله حياته ينمي ويطور ويغير في مستوى أنماطه الفكرية حسب مقتضيات تحقيق أهدافه واشباع حاجاته المتنامية يومًا بعد يوم وهواستثمار بحيث يصبح (الإشباع الفكري) المتحقق خلال التدريب = الفكر بعد التدريب – الفكر قبل التدريب (توفيق، 2007؛ بن عيشي، 2012؛ حاكوامة، 2009).

في ضوء ما تقدم يمكن تعريف التدريب على أنه استثمار طاقات وزارة التربية والتعليم بشكل نشاطات مستمرة متجددة ومجددة لمعارف ومهارات وخبرات المتدربين"مديري المدارس" التي تجعلهم يمارسون مهامهم بكفاءة ورضا ومواكبة للمستجدات.

3.2 نظريات التدريب

إذا أردنا أن يكون التدريب فعالاً وذا كفاءة عالية فيجب النظر اليه كنظام شامل ومتكامل من خلال اطار فكري مبني على طريقة نظرية النظم مكون من المدخلات (المتدربون، الأموال، المواد، الأساليب، النظريات والأفكار المطروحة، الأنشطة). والعمليات فتتمثل في(الاحتياجات التدريبية، وضع الأهداف، تصميم البرامج التدريبية، الامكانات، المعرفة، المهارات، الاتجاهات، حسن سير التدريب). أما المخرجات فمكونة من (الأفراد المتخرجين، تطوير الدوافع والاتجاهات، رفع مستوى الأداء، تحسين الروح المعنوية أي كل ما ينتج عن نظام التدريب من نتائج)، أخيراً التغذية الراجعة فتتمثل في متابعة وتقييم وتقويم البرامج التدريبية (ياغي، 2010 ؛ الأكلبي، 2012).

وفي ضوء الخلفية الفكرية يتبين أن هناك وجهتي نظر في أهداف التدريب تتلخص، فيما تورده النظريات التالية:

أولاً: النظريات السلوكية (بافلوف وسكنر):

أساسها أن التعلم يحدث عندما يضبط ويتحكم المثير بالاستجابة السلوكية بحسب الموقف ومعدلات التكرار وهذا ما أكده كل من بافلوف وسكنر.أما أهم المبادئ التعليمية والتدريبية المستخلصة من هذه النظريات فهي كالاتي:

بما أن سلوك الانسان يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية فيجب ضبط جميع المثيرات في مكان التدريب، كما أن المتدربين سيرغبون بالتعلم أكثر كلما أدى سلوكهم إلى النجاح أو المكافاة بالتالي يجب عدم اغفال أثر الجزاء لتحقيق السرعة والدافعية لدى المتعلم، كما يفضل التنويع في طرق وأساليب التدريب وتشجيع المتدربين (لفظياً، مادياً، معنوياً).فقد أوضحت البحوث أن كل متدرب الذي لديه حافز يقترب أداؤه من القمة(العزاوي، 2009).

مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني لسلم الحاجات الإنسانية فكلما كانت البرامج التدريبية مبنية على أساس الاحتياجات كلما أمكن تعديل السلوكيات غير المرغوبة وتعزيز السلوكيات المرغوبة (مندورة، 2011).

مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجود كلما كان التدريب أفضل (حسنين، 2005).

مبدأ إشراك اكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق الملاءمة والتمثيل.وقد أشار(محمد، 2014) أن مصادر تعلم الانسان تتمثل في النسب التالية: البصر (83%)، السمع (11%)، الشم 3.5%، اللمس(5%)، التذزق(1%)(حسنين، 2005).

مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على دورالمتدرب في عملية الانتقال في البحث من الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى (الاستنتاجات والتعميمات) –الطريقة

الاستقرائية. وضروره التركيز على الأداء والممارسة وليس فقط على الالقاء وتعزيز التدريب الذاتي بالمحاولة والخطأ. وتصميم مواقف التعلم على نحو يجعلها قريبة من المواقف الواقعية(حسنين، 2005)..

ثانياً: النظريات الإنسانية الكلية (روجرز وديوي):

التدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية متكاملة تعني بجسم الإنسان وروحه وعقله ووجدانه ونفسيته وتؤهله للتكيف والنجاح، ومن أهم رواد النظريات كارل روجرز، جون ديوي.أما أهم المبادئ التعليمية والتدريبية المستخلصة من هذه النظريات فهي كالاتي:

- ينبغي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل والاهتمام بالنواحي النفسية والوجدانية للمتدرب وتوظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب..
- ينبغي أن يثير موضوع التدريب اهتمام المتدربين.
- النظرية والتطبيق مهمتان جداً في عملية التدريب.

ومن هنا نستشف ما ياتي: ينبغي إشراك المتدربين في تحديد الأهداف والعمل بروح الفريق والاهتمام بتنمية مهارات الاتصال والتواصل بين المتدربين بعضهم البعض وبين المتدربين والمدربين في مناخ لا يخلو من المحبة والثقة المتبادلة والحرص على تقبل وجهات النظر (العزاوي، 2009؛ محمد، 2014).

ثالثاً: نظرية شولمان وبرسنتين

إن من أبرز النظريات التي تناولت عمليات التدريب ونقل الخبرات والمعارف لمدير المدرسةهي نظرية شولمان وبرنستين (Sholman, & Bernstein ,2000)، حيث تناولت هذه النظرية بناء نموذج يهدف إلى تطوير وتقييم عمليات التدريب وتقييم مدى الاستفادة من العملية والبرامج التدريبية بشكلها النهائي، حيث تناولت النظرية خمس مراحل في عمليات تطوير وتقييم لتدريب تعتمد على الاعداد، والتقديم، والاختيار والتأقلم، وتقييم الحاجات التدريبية للمتعلم.وقد أسهم برينستين (Bernstein, 2000) في تطوير هذه النظرية حيث تتمثل النظرية في تصوير المراحل

التي يمر فيها المتدرب خلال عملية التدريب على أنها رحلة شخصية تزداد فيها (خبرات المتدرب) ويتم في كل مرحلة من مراحلها تزويد (القائمين على البرامج التدريبية) بتغذية راجعة من شانها ان تقييم مواضع الخلل والقوة والضعف في المواد التدريبية والبرامج التي تهدف الى تطوير وتدريب المدير المدرسي.وتعلب عملية تبادل الخبرات حول التدريب والمواضيع التي يتم التدرب عليها دوراً بالغ الاهمية في هذه النظرية، حيث تعتمد على الجانب الشخصي للمتدرب والطرق التي يكتسب بها المهارات من خلال مشاركة تجاربه مع تجارب الاخرين والاستفادة منها في معالجة المشكلات الحقيقية التي تواجه المدير المدرسي خلال عمله اليومي. وتركز النظرية على مراحل التدريب أهمها حسب النظرية مرحلة اعداد البرامج التدريبية وهي المرحلة التي تعتمد على اعداد البرامج التدريبية والمواد التي يتم نقلها الى المتدرب، حيث يشير نموذج شولمان بأنها يجب ان تكون نابعة من حاجات المتدرب. ومرحلة تقديم التدريب (delivery) حيث تعتمد على عملية تقديم التدريب وما يرفقها من مواد تدريبية والبيئة التي يتم فيها اجراء التدريب حيث تعتمد هذه المرحلة على تقييم المتدرب بناءعلى المادة التدريبية النابعة من حاجاته الشخصية وما يحتاج اليه في ممارسة عمله اليومي (Bernstein ,2000).

4.2 أهمية التدريب

لكي يحقق التدريب أهدافه لابد من توافر مدرب ملم بأساليب التدريب وقادر على البدء بالنظرية ثم التطبيق ومتدرب مقتنع بالتدريب ومقدر لحاجته اليه (مقابلة، 2011).

تنبثق أهمية التدريب من تزويدها للمتدرب بالمعارف الجديدة وتنميه خبراته واكسابه المهارات الحديثة ومهارات التعلم الذاتي وضبط سلوكه ايجابيًا وبالتدريب يصبح المتدرب قادراً على اكتشاف ذاته وتقدير احتياجاته وقد يأتي التدريب لتلبية الاحتياجات المستقبلية للفرد في ظل التطورات والمستجدات (معمار، 2010؛الشهوان، 2010 ؛ توفيق، 2007).

واذا كان التدريب يرتكز على اكساب المعلومات يكون التقييم على أساس ما حصل عليه المتدرب من معلومات أما اذا ارتكز التدريب على تنمية المهارات عندها يكون التدريب على أساس ما حصل عليه المتدرب من مهارات.الان مارتين ونانسي (Martain, Nancy & Alan ,2008).

فالتدريب هو ترياق مواجهه التغيرات التي تعصف بكل أوجه النشاط الإنساني ويحقق بالتدريب الانجاز الأفضل والترقية وهو السلاح الرادع للبطالة المقنعة وبه وتعالج الأخطاء الناجمة عن سوء الإدارة ويعتبر التدريب خافض للنفقات اذا ما حقق نتائجه المرجوة، ومحقق للتنمية البشرية الشاملة ومن هنا نستنتج أن التدريب أمرا غاية في الأهمية طوال حياة الفرد (أبو الوفا، 2013؛العزاوي، 2009).

وأخيراً يجب الأخذ بعين الاعتبار أن عدد المتدربين وطول فترة تدريبهم والوسائل الحديثة المستخدمة في تدريبهم ليست الدليل الوحيد على فاعلية تلك البرامج التدريبية (Bonni , 2003)

5.2 أهداف التدريب

يعرف الهدف بأنه يراد الوصول إليه بنتيجة بكمية معينة ومواصفات محددة وفي زمن محدد مخصص وبعيد قدر الإمكان عن العموميات واقعي يمكن تحقيقه منسجم مع سياسات المنظمة ولكن لكي يكون الهدف التدريبي جاد وفعال يجب صياغته بنتيجة سلوكية محددة.أما نص الصياغة فيمكن تمثيله بالمعادلة التالية: أن + فعل سلوكي اجرائي + محتوى الاداء والتعلم+ شروط الأداء (توفيق، 2007؛ مريزق، 2007).

وتتمثل أهداف العملية التدريبية في الآتي:

أ) تغيير السلوك: يحاول التدريب العمل على تغيير سلوك المتدربين ليسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المنوي تحقيقه، ويتم ذلك عن طريق تنمية المعارف والمهارات، كذلك يحسن التدريب من اتجاهات الفرد نحو العمل والبيئة والمنظمة، وبالتدريب يتعرف الفرد على كيفية استخدام كل ما هو جديد ومستحدث من أجهزة وأدوات ويقلل من الوقت اللازم لأداء المهمات المطلوبة (مقابلة، 2011 ؛ أبو شيخة، 2001؛ بن عيشي، 2012؛).

ب) تقديم المعرفة: إن عملية تقديم المعرفة ونسيانها أو ظهور علوم ومعارف أخرى جديدة تستدعي القيام بوضع برامج تدريبية بهدف تقديم أحدث ما وصل إليه العلم ومعرفة الجديد في علوم

التربية وأساليبها وتقنياتها والاطلاع على جديد نظريات التعلم وتطبيقاتها التربويةوتحقيق لا مركزية الأداء (ماهر، 2005؛ الشهوان، 2010).

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع وهي:

***الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية:** وهي موجهه إلى الإداره العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية وتحقيق اهداف غير عادية والعمل على رفع مستويات الأداء لمجالات جديدة. اما **الأهداف التدريبية الإشرافية** والتنسيقية وحل **المشاكل** فهي موجهة إلى الاداره الوسطى بحكم مسؤوليتها عن الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا والتنسيق مع الاداره العليا ومعالجة اشكاليات العمل. بالاضافة الى **الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية** والتي هي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو للعاملين التنفيذيين الذين يحتاجون لزيادة معارفهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التي يتطلبها عملهم. حيث انه وبالتدريب يقدر الفرد عمله أكثر ويسعى لبناء علاقات انسانية سليمة وتصبح الصورة واضحة لإيجاد الحلول المناسبة لما قد يواجهه من مشكلات (مقابلة، 2011؛العزاوي، 2009؛ال كاسي، 2011).

6.2 مبادئ التدريب

* **الدافعية والتحفيز:** من المهم دفع وتحفيزمديري المدارس بحيث يصبح لديهم القناعة التامة بأهمية التدريب في التحسين والتطوير وهذا يحتم على القائمين على العملية التدريبية اثاره الرغبة والحماس بشكل دائم لدى المتدربين ليصبحوا متعطشين للتدريب.(شاويش، 2005 ؛الشنواني، 1999).

* **إتاحة الفرصة للتدريب العملي:** يجب إتاحة الفرصة لمديري المدارس لتطبيق ما تعلموه في ظروفهم وأماكنهم الواقعية التي سيعملون بها بعد انتهاء فترة التدريب (الشنواني، 1999).

* **الاستمرارية:** فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد لتطويره وتنميته فهونشاط متغير متجدد لأنه يتعامل مع متغيرات داخلية وخارجية بالتالي يجب تدريب العاملين القدامى بهدف تحسين قدراتهم على انجاز العمل وفقًا للتقدم التكنولوجي المتسارع، وإعداد برامج تدريبية للأفراد الحاليين

لمواجهة أي تعديلات جديدة على أنظمة العمل، (أبو شيخه، 2001؛ العزاوي، 2009 ؛بن عيشي، 2012).

* **التدريب عملية إدارية تتصف بالشمول:** بمعنى أن تكون لدى الإدارة نظرة شمولية عند تخطيطها لبرامج تدريبية، بحيث لا تستثني فئات معينة أو تميز بين الأفراد، وتوافر الموارد البشرية والمادية، وتوافر الخبرات الكلية التي تخرج فيها المدير ية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، واختيار الأساليب التدريبية وتقييم فعالية التدريب.ويتضمن شمول التدريب لجميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات (الصيرفي، 2003؛ نصر الله، 2002؛ العزاوي، 2009).

* **مراعاة التفاوت بين الإفراد:** نظراً لاختلاف الأفراد من حيث الذكاء والاستعداد، فينبغي أخذ ذلك بعين الاعتبار عند التدريب (حنفي، 2002).

***الشرعية:** بمعنى أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة وأن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

* **التدرج:** بمعنى أن يبدأ التدريب المخطط من معالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر تعقيداً.

* **المرونة:** بمعنى ضرورة تدريب المدربين على استيعاب التطورات وتجنيدها لخدمة العملية التدريبية بوسائلها وأدواتها وأساليبها (العزاوي، 2009).

* **التدريب نظام متكامل:** ويتضح ذلك من خلال مدخلات التدريب وهم المتدربين والخبرات وما يراد إكسابه للمتدربين من خلال القائمين على التدريب وتدخل هنا المشكلات التي تعاني منها المنظمة أيضا.أضف إلى ذلك التكامل في الأنشطة التدريبية وتقوم بها اداره التدريب لتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية الإدارية، وتحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد لتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية والعمل على تصميم وتنفيذ ومتابعة البرامج والأنشطة التدريبية وبذلك يتحقق التكامل في نتائج التدريب سواء النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين

النتائج وتقليل الوقت اللازم لأداء العمل، والنتائج السلوكية المتمثلة في اكتساب وتعديل سلوكيات الأفراد وزيادة حماسهم ورغبتهم في العمل (بن عيشي، 2012).

7.2 أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف الأفراد واحتياجاتهم التدريبية والمنظمات وأهدافها وعلى ضوء ذلك يمكن أن يكون التدريب ادارياً ويقدم هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية العليا أو الوسطى أو الدنيا (أحمد، 2004).

التدريب في ضوء احتياجات الأفراد، ويقسم إلى ثلاثة أنواع تتمثل اولا في التدريب الذاتي الذي يتمثل ما يقوم به الفرد لتطوير مهاراته بشرط توفر الظروف الملائمة لذلك مثل الظروف التشجيعية، اما التدريب الفردي فهو ذلك التدريب الذي يضع الفرد على الطريق الصحيح للنهوض بأعباء عمله ومسؤولياته ويعدل أي انحراف في سلوكه وما يشوب عمله من نقص. **بالاضافة الى** التدريب الجماعي الذي هو ذلك التدريب الهادف لتنمية الأفراد بصوره جماعية لما للجماعة من تأثير قوي على أعضائها. **وهناك ايضا** التدريب في ضوء احتياجات الدولة فقد يكون التدريب داخل الدولة أو قد تضطر الدولة لإرسال أفرادها للدول المتقدمة لاكتساب الخبرات والتجارب (العزاوي، 2009 ؛ صلاح الدين، 2001).

وتقسم أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف الى مرحلة توجيه الموظف الجديد لأنه بحاجة إلى مجموعة من المعلومات التي تتناسب مع طبيعة عمله. **ومن ثم** التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ستتقادم معارف ومهارات الأفراد لذا فهم بحاجة للتدريب المواكب لكل تلك التطورات. **وهناك** التدريب بغرض الترقية والنقل بمعنى أنه سيكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن تلك المطلوبة في الوظيفة التي سينقل إليها أو يرتقي بها فالمطلوب كسر تلك الثغرة بالتدريب. **وايضا هناك** التدريب للتهيئة على التقاعد وفيها يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد وتهيئتهم بالاستمتاع بالحياه والسيطرة على الضغوط والتوترات التي قد تنجم عن التقاعد (أحمد، 2004).

8.2 مسوغات التدريب:

تتمثل أهم مسوغات التدريب في التطور المستمر في العلوم والنظريات التربوية، وهناك ايضا النقص في الظروف والامكانات المتاحة. بالاضافة الى انضمام عناصر تربوية جديدة ممن لم يتلقوا تدريب نهائيًا أو كان تدريبهم غير ملبي لحاجاتهم الفردية (عطوي، 2004: 207).

9.2 الأساليب التدريبية:

مفهوم الأساليب التدريبية: هي تلك الوسائل والطرق التي يتم استخدامها لايجاد موقف تدريبي يعمل على طرق إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات أو تنمية معلومات المتدربين من خلال الدورات والبرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي (سكارنة، 2009 ؛ الصباغ، 2010).

أما (مقابلة، 2011) عرف الأساليب التدريبية بالطرق التي يستخدمها المدرب من أجل تحقيق أهداف التدريب، والمتمثلة باكساب معلومات ومفاهيم وأفكار أو تطوير وتنمية مهارات المتدربين او تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو العمل وفرقها عن الوسائل التدريبية بأنها كل ما يساعد على انتقال المعرفة والمعلومات والمهارات على أنواعها، من المدرب إلى المتدرب وتعزز من قدرة المتدرب على اكتساب تلك المعرفة والمهارات وذلك بمخاطبة المتدرب.

ما هي المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار أسلوب التدريب المناسب؟

يتم اختيار الأسلوب التدريبي حسب الهدف المراد تحقيقه من البرنامج التدريبي والمتدربين مع تحديد خبراتهم السابقة وحاجاتهم الحالية والمستقبلية والمدربين وخبرتهم وفترة التدريب، والكلفة المادية (سكارنة، 2009؛ مقابلة 2011).

10.2 أنواع الأساليب التدريبية:

1) أسلوب المحاضرة: هي أسلوب اكاديمي قديم قليل التكلفة لنقل المعلومات بطريقة رسمية لتحقيق هدف تدريبي، وتعتبر طريقة مفيدة لإيصال المعرفة النظرية الممهدة للتطبيق والممارسة، لذلك هي

غير مناسبة لتدريس المهارات ويؤخذ عليها أنها عملية اتصال من جانب واحد كما أنه اذا كان محتوى المحاضرة غير مشوق وأسلوب المحاضر غير جاذب للانتباه بالتالي يفقد المتدربون الاهتمام بالمحاضرة وتبدأ عملية التشتت والسرحان الذهني (الكبيسي، 2005؛ توفيق 2007؛ العزاوي، 2009).

2) دراسة الحالة/ الحالة الدراسية: تنطوي دراسة الحالة على مناقشة متعمقة لمواقف من واقع الحياه وتتطلب القراءة والمناقشة والتحليل والتبادل الحر للأفكار ومن خلالها تتطور مهارات المتدربين في مجالات تحليل المشكلات والاتصالات واتخاذ القرارات.ولكن إعداد الحالات الدراسية يحتاج إلى الوقت ومن الصعب التعميم على حالات أخرى.(سكارنة، 2009 ؛توفيق، 2007).

3) لعب الأدوار: يتم فيه تقديم عرض تمثيلي شبه مرتجل عن موقف ما له علاقة بموضوع التدريب وما يميز هذا الأسلوب انه يوضح للمتدربين السلوكيات التي يجب اتباعها في ذلك الموقف، ويتشجع المتدربون على المشاركة وبناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.لكن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة والكثير من الموارد وجدية المتدربين وقد يؤذي هذا الأسلوب المتدربين الحساسين (سكارنة، 2009؛ نوفل، 2007؛ أبو النصر، 2012).

4) أسلوب المحاكاة: وهو عملية تقليد للواقع أو تمثيله، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس ظروف عمله الأصلية والفعلية، ويقوم المتدرب بتعلم أداء العمل المطلوب منه من خلال القيام بالأنشطة التي تمثل الواقع الحقيقي، وينصح بتكثيفه للمتدرب قليل الخبرة، ولكن من أهم أنه مكلف مادياً(سلطان، 2003 ؛ محمد، 2014).

5) أسلوب النقاش المخطط: وهو أسلوب يفسح المجال أمام المجموعة المتدربة للاشتراك بالمناقشة وتبادل الأفكار، ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسة للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها (القرشي، 2008).

6) أسلوب تدريب الحساسية: هو تقليل حساسية المتدربين نحو سلوكياتهم وذاتهم لمعالجة مشاكل العلاقات الانسانية، وفيه يتم وضع المتدربين في مواقف بحيث يكون سلوك كل متدرب عرضة للنقد من قبل زملائه المتدربين وكذلك يتم دراسة سلوك المجموعات ككل والهدف من ذلك هو اكساب المتدرب مهارة التواصل والتعامل مع الاخرين وتنمية قدرته الذاتية للاعتماد على نفسه وتشخيصه لنقاط ضعفه، وهذا يتطلب مدرب قادر على تطبيق هذا الاسلوب محيط بالأمور النفسية والاجتماعية والسلوكية للمتدربين، ويتراوح عدد الأعضاء للجماعة المشاركة أكثر من (20) شخصاً من منظمات متعددة، حيث أنهم لا يعرفون بعضهم بعضاً، ويتعايش هؤلاء المتدربون مع بعضهم البعض لمدة خمسة عشر يوماً دون الإفصاح عن المهنة أو المسمى الوظيفي، وتتضح لكل فرد عيوبه ومزاياه، ويقوم بإجراء فعاليات التقويم الذاتي (مقابلة، 2011 ؛ حجازي، 2005).

7) أسلوب التدريب باستخدام الحاسب الالي: هو أسلوب حديث ومتطورومكلف في مجال التدريب حيث يتم ادخال نظام خاص للحاسوب ومن خلالة يكتب المتدرب الأسئلة التي يريد الاستفسار عنها ويجيبه عليها الحاسوب ويقوم الحاسوب أيضا بحصر أخطاء المتدرب وتصحيحها (مقابلة، 2011).

8) سلة القرارات: هو أسلوب يحاكي الواقع الذي يعيشه المدير بحيث توضع أمام المتدرب مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية الى غير ذلك مما يوجد في مكتبه يوميًا ويطلب منه وبزمن محددالتصرف في الشؤون المعروضة عليه واتخاذ القرارت المناسبة بشانها ثم تتم مناقشة قرارته وتصويبها (نوفل، 2007 ؛ ياغي، 2010).

9) التلمذة الصناعية (التدريب المهني): ينظم هذا الأسلوب من قبل المنظمة في مكان مخصص لذلك خارج مكان العمل، ويقوم على أساس إعطاء المتدربين إرشادات وتوجيهات لتشغيل المعدات والآلات التي تشبه الآلات التي سيعملون عليها مستقبلاً (أبو بكر، 2006).

10) المباراة الإدارية: يستخدم هذا الأسلوب للتدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقدم الحقائق عن مشكلة معينة ليس لها إلا حل واحد، ويتنافس المتدربون للوصول إلى الحل الصحيح

إما بشكل فردي أو على شكل مجموعات، ويفوز بالمباراة المتدرب أو المجموعة التي تصل إلى الحل الصحيح (أبو شيخة، 2001).

11) التناوب في العمل: حيث يتم في هذا الأسلوب نقل الفرد المتدرب من قسم لآخر لتدريبه على أكثر من عمل، لكسر الروتين وليحل محل موظف اخر في حال غيابه (ربايعة، 2003).

11.2مراحل العملية التدريبية:

تتضمن العملية التدريبية المراحل المتسلسة المترابطة الآتية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرنامج التدريبي، انتهاء إلى تقييم ثم تقويم البرنامج التدريبي.

– **المرحلةالاولى:** تحديد الاحتياجات التدريبية فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين ما هوكائن وما يجب أن يكون، والاحتياجات قد تكون غير مدركة من قبل الشخص وقد يكون بحاجة إلى توعيته بدور التدريب في معالجة مشكلات الأداء وقد يعي الشخص أنه يحتاج إلى تدريب ولكن لا يعتمد عليه في تحديد كمية ومستوى التدريب المطلوب أما أندر الأشخاص فهو ذلك الشخص الذي يعرف تماماً احتياجاته التدريبية وهي أساس عملية التدريب وأساس الاهداف والأساليب التدريبية أي المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح (نوفل، 2007).كما تعتبر عملية تقييم الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة تقوم على جمع البيانات وتحليلها وتحديد الموارد اللازمة للتدريب لتكون الخطة التدريبية ملبية لاحتياجات المتدربين ومحققة لاهداف المنظمة بشكل عام (Cekada, 2010).

– **المرحلةالثانية:** وتعتبر مرحلة التخطيط والتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية ويتم فيها ترجمة الأهداف الموضوعه حسب الاحتياجات إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سوف يتم استخدامه من قبل المدربين ومراعاة عدد المتدربين، خبراتهم ومؤهلاتهم وظروف وامكانات المنظمة من أجل إيصال موضوعات التدريب إلى المتدربين واخراج البرنامج التدريبي الى حيز الوجود (ماهر، 2003 ؛ نوفل 2007 ؛ شاويش، 2005).

– **المرحلة الثالثة:** تقييم البرامج التدريبية: ويعرف التقييم بأنه المرحلة ما قبل الاخيرة من مراحل التدريب وفيها تتم المقارنة بين ما هو كائن بما يجب ان يكون لاعطاء الحكم على قيمة التدريب والكشف عن نقاط القوة والضعف حتى يمكن تجاوزها في البرامج القادمة وجعلها أكثر فاعلية والتأكد من تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها البرنامج التدريبي والوقوف على الثغرات لتلافيها مستقبلاً وقياس كفاءة المدربين وهي نوع من التحري للتأكد من أن التدريب قد حقق الاستفادةالمطلوبة عند المتدربين (نوفل، 2007 ؛ أبو النصر، 2012 ؛ العزاوي 2007 ؛ بن عيشي، 2012).

وعرفه الفضلي (2013) على أنه مرحلة مهمة للمنظمات التي تدير التدريب وتقدم للمنظمات معلومات مهمة يمكن أن تستند عليها في اتخاذ القرارات اذ أن مسؤوليتها لا تقف عند أداء التدريب بل انعكاس تلك الجهود والاموال المبذولة على أداء المتدربين وبالتالي يمكن أن يكون هناك عائد تدريبي من تلك الجهود والأموال أو قد تظهر حاجة لتقليص تلك البرامج أو تغييرها.

12.2 مشاكل التدريب:

قد تواجه العملية التدريبية العديد من المشكلات منها غياب السياسات الموجهة لعملية اتخاذ القرارات، وضعف الروح المعنوية للمتدربين وقد تكون المعاملة السيئة من قبل المدربين، سوء التخطيط أو قيامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها (مقابلة، 2011).

كما ويواجه نشاط التدريب العديد من المشاكل وخاصة في الدول النامية ومن تلك المشكلات قلة توافر الامكانات المادية، اضافة الى أن المتدرب لا يستفيد بعد عودته من البرامج التدريبية الأمر الذي يعطيه انطباع أن التدريب مجرد شكليات، بالتالي يجب اعادة النظر في العملية التدريبية ككل متكامل (الأكلبي، 2012).

13.2 أهداف تقييم التدريب:

يقيم التدريب لمعرفة مدى متابعته للتطور العلمي والعملي بالتالي العمل على تطوير البرامج المستقبلية ويتم ذلك بأساليب عدة منها: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، وتحليل المشكلات (أبو النصر، 2012 ؛ العزاوي 2007).

يقيم التدريب لاعطاء الفرصة للمتدرب لتطبيق ما تعلمه وقياس اداؤه وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب والتأكد باستمرار أن المتدربين ما يزالون متحمسين متشجعين لتطبيق ما دربوا عليه والتأكد من أثر نقل التدريب من (مهارات، معارف، سلوك) ومدى تأثر المتدرب بالبرامج التدريبية عن طريق المقارنة بين مستوى المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي لما لذلك من أثر كبير في رفع مستوى الكفاءة في العمل وانجاز البرامج التدريبية حسب الخطة الموضوعة ليشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل واساليب التدريب (بن عيشي، 2012).

كما ويقيم التدريب للتاكد من كفاءة وقدرة المدربين ومدى اهتمامهم بتنمية ذواتهم باستمرار وجعل مضمون التدريب أكثر فاعلية واكثراقتصادية في (الوقت، الجهد، النفقات) وبه يتم الكشف عن نقاط الضعف والقوة وتكون الرؤية واضحة لما تم انجازه عن طريق التدريب ويجب أن تكون أهداف التقييم محددة وقابلة للقياس (أبو النصر، 2012 ؛ معمار، 2010 ؛ هالوران Halloran، 2010).

كما ويهدف تقييم التدريب الى الوقوف على المستوى المطلوب من التدريب ولاعادة صياغة البرامج التدريبية والعمل على تحديثها وللاستفادة من نتائج التقييم في اعادة تحديد الاحتياجات التدريبية (سلامة، 2012).

وسائل تقييم التدريب رأي المتدربين والتقييم أثناء التدريب بملاحظة حماس واندفاع المتدربين، عقد اختبار قبلي وبعدي للمتدربين، قياس أداء المتدرب بعد التدريب، استخدام أكثر من وسيلة في الوقت الواحد(آل كاسي، 2011).

14.2 صعوبات تقييم التدريب:

هناك العديد من الصعوبات التي قد تواجه عملية تقييم التدريب فمن قلة المخصصات المالية اللازمة الى أهداف البرامج التدريبية غير واقعية وعامة، كما من الصعوبة التأكد بأن التغيرات التي حدثت سواء من معارف أو مهارات او سلوكات الافراد ناتجة عن التدريب بالتالي من الصعوبة التعرف على السبب الذي يقف وراء نجاح أو فشل البرامج التدريبية هل هو من المحتوى التدريبي أومن المتدرب، المدرب، الظروف المحيطة بالتدريب أو المدة الزمنية للتدريب (ربابعة، 2003 ؛ الأكلبي، 2012).

15.2 أهمية التدريب في فلسطين

من أهم القضايا التي أولتها وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين الإهتمام هي تطوير الإدارة المدرسية، وذلك إنطلاقاً من النظر للإدارة المدرسية باعتبارها واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية تؤثر بشكل كبير على النتاجات التربوية (وزارة التربية والتعليم، 2005).

حيث تطبق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ثلاثة برامج تربوية تهدف إلى تعزيز التوجه نحو تطبيق الإدارة المدرسية المستقلة.وكذلك تعزيز التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية (القيسي، 2010).

ونظراً لأهمية التدريب في تنمية الكوادر البشرية التربوية فقد أصدرت وزارة التربية والتعليم العالي، دليل التدريب التربوي للعام 2015، والذي يُعد وثيقة مرجعية مهمة يتم توظيفها لأغراض التدريب في الواقع التربوي.ويهدف هذا الدليل الجديد إلى تعميم رسالة التدريب الرامية إلى تنمية الكوادر البشرية أثناء الخدمة من تدريب للمعلّمين، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس، وتعزيز برامج الإشراف التربوي المتكاملة؛ لضمان تطبيق الأساليب التّربوية الفاعلة بنوعيّة عالية وفقاً للمعايير العالمية.وشارك في إعداد التقرير عدد من الخبراء التربويين في الوزارة ومديريات التربية في المحافظات الشمالية.ويتضمن الدليل ثلاثة فصول، تناول الأول منها الإطار

النظري المتخصص في التدريب من حيث التعريف والمزايا والمراحل من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم التدريب إلى إعداد المواد التدريبية وصولاً إلى تنفيذ التدريب وتقييمه، فيما تطرق الفصل الثاني إلى الإجراءات الخاصة بالتعليمات المالية للتدريب المعمول بها في الوزارة، أما الأخير فقد اشتمل على البرامج التدريبية التي تقدمها الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي بأنواعها المختلفة ومستوياتها.يذكر أن الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي في الوزارة قد نفذت عملية مسح شاملة لحاجات المعلمين التدريبة من وجهة نظرهم، إضافة إلى وجهات نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس بتوظيف أدوات عديدة للكشف عن هذه الحاجات؛ بغرض التأكد والتحقق من أهداف إعداد البرامج التدريبية وفق حاجات المعلمين الفعلية؛ لتمكينهم وتقديم تعليم وتعلم نوعيين بما يحقق الغايات التربوية لا سيما التي تتضمنها خطة الوزارة الاستراتيجية (معاً، 2014).

ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري بات من المعروف مفهوم التدريب، نظرياته، اهميته وأهدافه، مبادؤه وأنواعه ومسوغاته، اضافة الى التطرق للأساليب التدريبية وأنواعهاومراحل العملية التدريبية، ومشاكل التدريب وتقييم التدريب وأهداف وصعوبات التقييم بالاضافة للمشكلات التي يعاني منها التدريب في فلسطين.

ويشرف المعهد الوطني للتدريب في رام الله على وضع المعايير التدريبية لمدبري المدارس في فلسطين، حيث تأسست عام 2009، بناء على توصيات استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين، وهي جزء من وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وتعمل على مهننة التعليم والارتقاء بها، من خلال وضع نظام شامل ومعايير محددة لمهنة التعليم في المؤسسات التعليمية، ومنح إجازة مزاولة مهنة التعليم، وتعزيز مكانة مهنة التعليم. والإسهام في تحسين نوعية التعليم في المدارس الفلسطينية، من خلال وضع معايير للعاملين في المدارس. واستكشاف المواهب في المدارس لدى الطلبة والمعلمين والطواقم المساندة. وللهيئة العديد من المطبوعات ومعايير المدير المدرسي، والعديد من البوسترات ونشرات التوعية(المعهد الوطني للتدريب، 2016).

وتعرف المعهد الوطني للتدريب في رام الله التدريب والنمو المهني للمدير المدرسي على انها مفاهيم وصفية تشير الى مجموعة من الخصائص الاساسية والمهارات القائمة على مؤهلات معرفية وتخصصية تؤهل الشخص للانتماء الى مجتمع مدني مهني معين، وقد اعتمدت هذه الهيئة معايير مهنية للمدير تم تصنيفها ضمن ثلاثة مجالات رئيسية متكاملة ومتداخلة هي مجال المعرفة والفهم، ومجال المهارات المهنية ومجال الاتجاهات المهنية والقيم (المعهد الوطني للتدريب، 2016).

وفيما يلي عرض للدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حسب التسلسل الزمني من الأحدث الى الأقدم وهي كالتالي:

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1.دراسة عبد الحسن(2013) بعنوان: " واقع البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز خلال الفترة من (الفصل الدراسي الثاني، 1426-1430)"

وهدفت الدراسة الى التعرف واقع البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واجريت على عينة من المستفيدات من البرامج التدريبية بلغت (215)، وأوضحت النتائج بأن هناك قلة في عدد البرامج التدريبية الخاصة بالمجال التقني، رضا المستفيدات عن مستوى البرامج التدريبية ومستوى الأداء التدريبي والبيئة التدريبية للوحدة.وأوصت الباحثة بدعم وحدة التدريب باحتياجاتها المادية والبشرية التشغيلية والتدريبية، وبوجوب وضع خطط وبرامج سنوية قامة على أسس علمية وإستراتيجية للنمو المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، كما أوصت بضرورة مشاركة جهات ذات خبرة في مجال التدريب والتطوير ومشاركة القطاع الخاص لتوفير برامج تدريبية يحتاجها الأعضاء.

2. دراسة العريمي (2012) بعنوان: "درجة تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان".

حيث هدفت الدراسة التعرف الى واقع تصميم برامج لرؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان.اضافة الى تعرف مدى اختلاف وجهات النظر لرؤساء الأقسام الإدارية والمراكز الأكاديمية.وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة تقويم فاعلية البرامج التدريبية وتوزيعها على جميع أفراد العينة المكونة من جميع رؤساء الأقسام الإدارية والمراكز الأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان والبالغ عددهم (42) رئيس قسم/ مركز في العام الدراسي 2012/2011م.أما أبرز النتائج التي تم التوصل إليها فكانت: 1)إن تنفيذ البرامج لرؤساء الأقسام الإدارية/ والمراكز الأكاديمية المساندة عادة ما يوفر لهم السكن والتغذية من خلال المهام الرسمية، إضافة إلى الالتزام الكامل بوقت البرنامج في الفترة الكاملة للدورة.2) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات رؤساء الأقسام الإدارية/ والمراكز الأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان نحو تقويم فاعلية البرامج التدريبية.

3.دراسة التلباني واخرون(2012) بعنوان: "واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين".

وهدفت الى التعرف الى واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالاضافة الى التعرف الى دور متغيرات الدراسة في تحديد هذه الاحتياجات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثون الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وقد اجريت الدراسة على عينة من (421) من العاملين في المنظمات غير الحكومية، وأبرزت الدراسة النتائج الآتية: أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمها: عدم وجود موارد مالية كافية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة بتطبيق الأساليب المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية وفي ضوء تلك النتائج اقترح الباحثون عدة

توصيات أهمها: ضرورة وجود خطة مكتوبة ومنتظمة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وضرورة إعطاء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوقت الكافي والتمويل اللازم لها لكي تتم على أكمل وجه، وتوعية العاملين بأهمية هذه الاحتياجات التدريبية لهم وضرورة تدريب القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتعريفهم بالأساليب الملائمة التي يمكن استخدامها وتوضيح الايجابيات والسلبيات لكل أسلوب.

4.دراسة السلمي(2012) بعنوان: " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية من وجهة نظرهم"

حيث هدفت الدراسة الى تحديد هذه الاحتياجات بالاضافة الى التعرف الى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيري (الخبرة، الدورات التدريبية في الحاسب الآلي)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (172) مديرا، وتم توزيع الاستبانة عليهم واستجاب منهن(156)مديرا شكلوا نسبة (91%)من كامل مجتمع الدراسة.وضحت نتائج الدراسة ان درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية بمدينة مكة المكرمة في جميع مجالاتها (كانت عالية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الابتدائية حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية بمدينة مكة وفقا لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري مدارس المرحلة الابتدائية على الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية الواردة بالدراسة والتي تبدأ بتهيئة بيئة العمل الالكتروني؛ثم مجال حفظ واسترجاع المعلومات؛ ثم مجال استخدام الأجهزة والتقنيات الالكترونية؛ثم مجال امن المعلومات ؛ثم مجال التدريب على الشبكات وقواعد البيانات.

5.دراسة أبو رمان (2012) بعنوان: " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان الثانية في ضوء التطوير التربوي بالمملكة الاردنية الهاشمية

حيث هدفت الى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان الثانية في ضوء التطوير التربوي في الاردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية واستخدم الاستبانة كاداة لجمع المعلومات المتصلة بالبحث وتكون مجتمع الدراسة من (46) مديراً ومديرةً وتكونت العينة من المجتمع نفسه وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاحتياجات التدريبية التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان الثانية تبعاًلمتغيرات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، واوصت الدراسة بضرورة اشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد مضامين البرامج التدريبية المقدمة لهم.

6.دراسة جمال محمد ابو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين (2011) بعنوان: " دور التدريب في تحسين اداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت "

وهدفت الى التعرف على ماهية البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك والوصول الى تصور مقترح لتفعيل البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة لنموذج كريك باتريك باستخدام المنهج الوصفي.وقد اجريت الدراسة على عينة من (214) مديرا ومديرة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية مهارات المدير اللازمة للعمل لمدرسي ومراعاة موضوعات البرنامج التدريبي لمبدا التسلسل المنطقي ومعالجة الموضوعات للاتجاهات التربوية الحديثة ووجود متابعة مستمرة لأداء المدير بعد البرنامج التدريبي، أما عن أهم توصياته فكانت: ضرورة الاهتمام بتدريب المدير على اساليب التعليم الذاتي ليتمكن من التحديث المستمر لمهاراته ومعلوماته وضرورة اعادة النظر في اهداف البرنامج التدريبي لاكساب مدير المدرسةالكفايات اللازمة لمواكبة المتغيرات والتحديات العالمية.

8.دراسة الدبيان (2011) بعنوان: " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية "

وهدفت لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في ادارة التربية والتعليم للبنين في الرياض من وجهة نظر مدري المدارس وتكون مجتمع الدراسة من (183) مديراً والعينة (130) مديراً وطور الباحث استبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج كان أهمها: ان الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض مرتبة كما ياتي: شؤون الجهة القائمة على التدريب، تطوير العمل الاداري، الشؤون المالية، علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، تطوير العمل الفني والمهني، توظيف التقنيات التربوية وتطوير الناهج الدراسية، وأوصت الدراسة بضرورة الاخذ بمبدا التدريب المستمر لمديري المدارس الثانوية في الرياض في ضوءاحتياجاتهم التدريبية وضرورة اجراء دراسات تقييمية لقياس أثر الدورات التدريبية المبنية على احتياجات مديري المدارس الثانوية في الرياض على مستوى أدائهم.

9. آل كاسي (2011) بعنوان: " مدى توافر معايير التدريب الفعال في برامج دورة مديري المدارس بكلية التربية جامعة الملك خالد من وجهة نظر المتدربين".

حيث هدفت الى تقويم برنامج دورة مديري المدارس بكلية التربية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر المتدربين وذلك بهدف التعرف على مدى توافر معايير التدريب الفعال في البرنامج من حيث(الأهداف، المحتوى، الأساليب التدريبية، الأساليب التقويمية، بيئة التدريب، هيئة التدريب) لمعرفة مواطن القوة والقصور في البرنامج وتم اعداد استبانة لتحقيق اهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المتدربين بدورة مديري المدارس بمركز الدورات التدريبية للفصل الدراسي الثاني للعام 1431-1432 هجرية والبالغ عددهم (54) متدرباً وتكونت العينة من المجتمع ذاته وكانت اهم النتائج ان حكم الباحث على تحقق مبادئ التدريب الفعال في البرنامج بدرجة كبيرة في محاور (الاساليب، المحتوى، الاهداف) ومتوسطة في (هيئة التدريب وبيئة التدريب) وأوصى البحث بأهمية تعزيز مواطن القوة وتلافي جوانب القصورفي اعداد البرامج التدريبية.

10.دراسة الحارثي(2011) بعنوان: " معوقات تدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة وسبل التغلب على تلك المعوقات من وجهة نظرهم".

حيث هدفت الدراسة الى وضع الحلول المناسبة للتدريب أثناء الخدمة والتقليل من المعوقات أثناء الخدمة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من (102) مديرا للمدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وكان من اهم نتائج الدراسة ان هؤلاء المديرين يرون ان المعوقات المتعلقة بمحتوى التدريب وتقويمه تأتي في المرتبة الأولى ثم المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية ثم المتعلقة بالحوافز المادية ثم المعوقات المتعلقة بتخطيط البرامج التدريبية وتصل البحث الى ان أهم سبل التغلب على معوقات تدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة بمحافظة الطائف هي: تطبيق أساليب حديثة في التدريب، وتوفير الموارد المالية الكافية ومراعاة اختيار التوقيت المناسب للمديرين ومدارسهم ومنح المديرين المتدربين مكافآت مالية لتشجيعهم على التدريب المستمر بما يخدم عملهم.

11.دراسة الفار (2011) بعنوان: " بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات التدريبية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته"،

حيث هدفت الى التعرف الى العناصر المكومة للبرامج التدريبية ومدى فاعليتها، بالاضافة الى التعرف الى دور متغيرات الدراسة في فاعلية مثل هذه البرامج التدريبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (654) مديرا ومديرة، ومن (16) مدير ومديرة تربية، ومن (16) رئيس ورئيسة قسم إدارات تربوية في شمال الضفة الغربية من فلسطين وتكونت عينة الدراسة من (67) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وكامل مجتمع مديري ومديرات التربية والتعلم والبالغ عددهم (16) وكامل مجتمع ورؤساء أقسام الإدارات التربوية والبالغ عددهم(16). وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارة اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة

الدراسة جميعها ما عدا مجالي "التقويم "و"الرقابة"و "التوجيه"وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز مديري المدارس وتقديم الحوافز لهم للحفاظ على مستوى مرتفع من الكفايات الإدارية لديهم.

12.دراسة النجار (2011) بعنوان:"واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل"

حيث هدفت الى بحث العلاقة بين البرامج التدريبية وعلاقتها بالاداء الوظيفي بالاضافة الى تقديم مقترحات وتوصيات ملائمة للتطوير العملية التدريبية لمساعدة القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية قادمة لرفع كفاءة القائمين على العملية التعليمية، وقد اعتمدت الباحثة على المهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (8781) موظفا وموظفة للعام 2010/2009، ولتنفيذ البحث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجم العينة من (368) موظفا وموظفة وكان من اهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، والكلية التي تخرج فيها المدير، والمديرية وعدم وجدود فورق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيها.

13.دراسة القيسي(2010) بعنوان: " درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم"

حيث هدفت الدراسة الى تعرف درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، وبيان أثر متغيرات الدراسة(الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة)على تاثير الدورات التدريبية.وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية

والذين التحقوا بالدورات التدريبية خلال الاعوام 2005–بداية2010والبالغ عددهم (480) مدير. والاستبانة كاداه وزعت على عينة الدراسة المكونة من (157) مدير، اختيروا بطريقة العينة الطبقية العشوائية، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان درجة تاثير الدورات التدريبية في اداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم قد حقق درجة مرتفعة جدا، وعدم وجود فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة (الفا =0.05) بين درجة تاثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة ومرحلة المدرسة، بينما وجدت فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة (الفا =0.05) بين درجة تأثير الدورات التدريبية على أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرالمؤهل العلمي، ولصالح حملة (بكالوريوس واعلى)ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الادارية بالسنوات، لصالح اصحاب الخبرة الادارية(5سنوات فاقل) و(6–10)سنوات. واوصت الدراسة بالاستورار في عقد دورات تدريبية للمديرين؛ لما تتركه هذة الدورات من أثر ايجابي على أداء مديري المدارس لمهامهم.

14. دراسة العريضي(2010) بعنوان: " تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

وهدفت الى تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، استخدمت الباحثة المنهج المسحي التطويري لإجراء الدراسة، وقامت الباحثة ببناء أداة لقياس درجة تقدير ملاءمة مجلات القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وطبقت الدراسة على جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، البالغ عددهم (171) فردا، منهم (18) مدير إدارة، و(43) مدير مديرية، و(37) مدير تربية وتعليم، و(37) مدير فني، وبلغت نسبة الاستبيانات المستردة (97%)، وعليه اصطبحت عينة الدراسة(165) فردا.وخلصت الدراسة إلى أن درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديريات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين جاءت مرتفعة في جميع المجالات.كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة أفراد الدراسة لمجال(تقييم أداء المؤسسة)تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت

الفروق لصالح الماجستير.وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتطبيق البرنامج التدريبي للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية الذي تم تطويره، والعمل على إنشاء إدارة تتولى قياس التميز للقيادات التربوية، من خلال توفر الخبراء لذلك، وكما أوصت الباحثة بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بمنح جوائز معنوية، ومادية للقيادات التربوية التي لها درجة تميز عالية في أدائها.

15. دراسة الشبرمي (2010) بعنوان: " تقويم برنامج تدريب مديري المدارس في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين "

هدفت الى التعرف على واقع برنامج تدريب مديري المدارس من حيث (الاهداف، والمحتوى، والاساليب التدريبية، والبيئة التدريبية، والمدربون، والمتدربون، واساليب التقويم) تحت عنوان تقويم برنامج تدريب مديري المدارس في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين. اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداةٍ للدراسة موجهةً للمتدربين الملتحقين ببرنامج تدريب مديري المدارس في كلية التربية بجامعة حائل، والبالغ عددهم (84) متدرباً.ومن اهم نتائج الدراسة ان المحتوى التدريبي تناسب مع المدة الزمنية له وارتبط باهدافه بدرجةٍ كبيرةٍ، في حين يتفق مع طبيعة العمل الذي يقوم به مدير المدرسة بدرجة متوسطة، كما ان محتوى البرنامج التدريبي يبتعد عن الحشو والتكرار بدرجةٍ متوسطةٍ.كما اأوضحت الدراسةأن الاساليب التدريبية تاخذ بالمستجدات العلمية وتناسبها مع قدرات واستعدادات المتدربين جاءت بدرجة متوسطة فيما أتت الخدمات المساندة في مقر التدريب (كالتصوير، والطباعة، والتغليف، والانترنت، وغيرها) بدرجة ضعيفة كما كانت مساهمة المتدربين في إدارة الحلقات التدريبية بدرجةٍ كبيرةٍ وحصول المتدربين على الحوافز هو الهدف الرئيس للالتحاق بالبرنامج التدريبي بدرجةٍ كبيرةٍ.وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تلبية الاحتياجات الوظيفية للمتدربين عند صياغة اهداف البرنامج التدريبي وضرورة صياغتها بصورة اجرائية قابلة للتحقق، العناية بقدرات واستعدادات المتدربين عند تحديد الاساليب التدريبية للبرنامج التدريبي وتفعيل التقويم المستمر للمتدربين اثناء البرنامج التدريبي.

16.دراسة القباطي (2010) بعنوان: " تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية"

وهدفت الى تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المدراء والوكلاء والجهة القائمة على التدريب في مدينتي امانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية في مجالات التخطيط، التنظيم، الاشرافالتربوي، العلاقات الانسانية، الاتصال، اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع كما هدفت الى تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي امانة العاصمة وصنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية، وتم تصميم استبانه لجمع المعلومات الخاصة بالدراسةوقدبلغ مجتمع الدراسة (10870) فرداً، وبلغت عينة الدراسة (1465) فرداً باستخدام الطريقة القصدية.وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعدن على جميع مجالات الاستبانة.كما اوصت الدراسة بضرورة انشاء ادارة خاصة بوزارة التربية والتعليم وفروعها في المحافظات والمديريات يتولى مسؤوليتها تربويون حاصلون على مؤهلات عليا في مجال الادارة التربوية بهدف تعيين مديري المدارس وتقييم ادائهم الوظيفي بشكل دوري وترشيحهم للمشاركة في دورات وبرامج تدريبية حسب احتياجاتهم.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

1. دراسة ميلر (Miller ,2015) بعنوان: "تقييم جهود المدرسة في تطوير وتطبيق برامج اعداد المدير المدرسي"

حيث هدفت الدراسة الى تقييم برامج التدريب في المداس الحكومية لاعداد وتأهيل المدير المدرسي، حيث طبقت الدراسة على برامج تدريبية تتعلق بمعالجة مشكلات مديري المدارس غير المؤهلين وغير المهتمين في منطقة اجراء الدراسة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال طريق الاستبانة حيث اجريت الدراسة على عينة من (55) مدير مدرسي، وقد بينت النتائج بان 95% من عينة الدراسة بانهم مهتمون ببرامج التدريب وبطبيعة المهام التي يتطلبها منصب المدير.

2.دراسة توارابيك وآخرون (Turabik et al. , 2014) بعنوان: النماذج المتبعة في تدريب المدير المدرسي في الدول المتقدمة مقارنة بالنماذج المعلمول بها في تركيا"

حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت أن المدير المدرسي يعتبر من أهم عناصر العملية التعليمية والنظام التربوي، فهم المسؤولون عن تسيير العمل بسهولة في المدرسة وعن النشاطات في داخل المدرسة، وتطوير المدرسة وكل ما يتعلق بها.كما بينت الدراسة بان المدير المدرسي مسؤول عن توجيه الجهة القائمة على التدريب خلال ادائهم لمهامهم، وعليه فان برامج التدريب يلقى عليها عب كبير في اعداد وتدريب المدير المدرسي حيث ان العديد من البلدان لديها نظام التدريب الخاص باعداد المدير المردسي، والتي تتلاءم مع واقع تلك البلدان من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث بينت الدراسة أوجه الشبه والاختلاف بين مثل هذه النماذج التدريبية وتلك المعلول بها في تركيا وتوصلت الدراسة إلى أن النماذج التدريبية التي يمكن أن تطبق في بلد معين ليس بالضرورة أن تنطبق على دول أخرى أو تلائمها.

3.دراسة ونغ (Wong ,2013) بعنوان: "تطور برامج تدرب المدير المدرسي وطرق تقييمها في هونغ كونغ"

حيث هدفت الدراسة الى تعقب التطور التاريخي ونمو برنامج تدريب الجهة القائمة على التدريب في هونغ كونغ، حيث استندت الدراسة الى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بتقييم برامج التدريب وقد اعتمدت الدراسة المنهج المقارن في فحص عمليةالتطور في برامج التدريب، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك حاجة ماسة الى دعم المدرير المدرسي ودعم احتياجاته وادراجها ضمن طرق التدريب المعتمدة لتدريب المدير المدرسي.

4.دراسة بوليزي (Polizzi ,2013) بعنوان: "دور مدير المدرسي في التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والميديا في التدريس في المدرسة"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف الى دور مدير المدرسي في التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريس في المدرسة، حيث تبين الدراسة أن مثل هذا التدريب هو هام

علـى المـستوى الاسـتراتيجي للتعلـيم.حيـث قامـت الدراسـة بمراجعـة دور المـدير المدرسـي التـدريبي وتوجهاتـه وسلوكيات كمسهل لعمليـة التدريس باستخدام تكنولوجيا المعلومات ودمجها في نشاطات المدرسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة من 116مديرا ومديرة في المدارس الحكومية في مدينة باليرمو الايطالية، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بينت نتائج الدراسة أن المدير المدرسي يعتمد على التدريب المسبق على استخدام مثل هذه التقنيات الحديثة.

5.دراسـة هـاتون (Hutton ,2013) بعنـوان: " تقييـيم بـرامج التـدريب لمـديري المـدارس فـي المرحلة الثانوية وقد اجريت الدراسة في الفترة ما بين 2006 الى 2009"

حيث استخدمت الدراسة منهج علمي مختلط، وقد أجريت الدراسة على 28 مدير مدرسي حيث تم الاعتماد على المقابلة مع 15 مدير في مدة امتدت الى ثلاث سنوات، بعد تطبيق البرامج التدريبية، اما البيانات الكمية فقد تم تحليل ومعالجتها باستخدامالمتوسطات الحسابية والانجرافات المعيارية وبينت النتائج الخاصة بالدراسة الى ان المشاركين في الدراسة قد اكستبوا مهارات تقنية ولكنها لم تكن عالية بالنسبة للمجالات المعرفية والمفاهيمية، وأشارت نتائج الدراسةالى أن اتجاهات المشاركين كانت عالية بالنسبة للدعم المقدم من الزملاء وبيئة العمل أكثر منه من قبل الوزارة، وأيضا كان تاثير التفاعل الايجابي بين المشاركين مؤثر خلال فترة التدريب خصوصاً في مجالات تعزيز الثقة بالذات، والزمالة، والقيادة، وقد أوصت الدراسة بضرورة ان يعمل بالنتائج التي توصلت اليها الدراسة ويتم تبينها من قبل الجهات المعنية بالتدريب وصناع القرار.

6.دراسة أحمدي وكشفارزي (Ahmadi & Keshavarzi ,2013) بعنوان: " تقييم فعالية برامج التدريب الخاصة بمهارات التدريس لدى المعلمين والمدراء المدرسيين وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر الطلبة والمشرفين في المدارس في شيراز"

هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين برامج التدريب والنمو المهني لدي الجهة القائمة على التدريب ومديري المدارس واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على أربع محافظات في شيراز على عينة مكونة من (150) مديرا ومعلما اختيروا بطريقة العينة العنقودية، وقد

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين فعالية برامج التدريب للمعلمين ونمو مهاراتهم مثل مهارات تحضير الدروس، وتقييم الجهة القائمة على التدريب فيما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية برامج التدريب ومهارة العرض للمواد التدريسية، وكما اشارت الدراسة إلى أن تقييم الاناث للبرامج التدريبية كان أعلى منه لدى الذكور .بينما لم تكن العلاقة دالة احصائيا لدى مديري المدارس.

7. دراسة بابو وفيلافيرد (Villaverde , Babo, C, G, 2013): بعنوان "تقييم المدير المدرسي باستخدام الحقائب التعليمية الشاملة"

هدفت الدراسة إلى تقييم المدير المدرسي في بريطانيا باستخدام الحقائب التعليمية الشاملة التي تهدف الى تسهيل نموه وتجدده وركزت الدراسة على الحقائب التدريبية والتي تعتبر من الأساليب المفضلة في تحقيق النموالمهني للمدير المدرسي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة والمسح للدراسات السابقة ذات العلاقة في محاولة للتعرف على دور الحقائب التدريبية في تحقيق النمو للمدير المدرسي وقد توصلت الدراسة إلى أن نموذج التقييم القائم على الحقيبة التدريبية يعتبر نموذج ايجابي وجيد لرفع مهارات وقدرات المدير المدرسي وهو قادر على تقييم دوره بشكل مناسب.

8.دراسة زوهرين وبايمن (Zohreh & Peyman , 2012): بعنوان" تقييم تنفيذ البرامج التدريبية في ايران"

حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومساعديهم والجهة القائمة على التدريب، وبلغ حجم العينة (485) مديرا ومعلما، وقد بينت نتائج الدراسة أن تنفيذ البرامج التدريبية في ايران قد تاثر بتحسن العمليات الاشرافية والأساليب الارشادية للمدير والمعلم، بالاضافة إلى تأثره بالاستعمال الافضل للادوات التدريبية، والمصادر التدريبية، وأن العلاقة بين حجم المشاركة في البرامج التدريبية والتفاعل بين المتدربين قد أسهم في تطوير مثل هذه البرامج التدريبية.

10.دراسة ايلر (Eller, 2010) : بعنوان" تقييم برامج التدريب للمدير المدرسي المعين حديثاً"

حيث استخدمت الدراسة التقييم المبني على المنهج الكمي، ومراجعة نماذج التغذية العكسية، وتعلقيات المشاركين في البرامج التدريبة وتقييم مواد التدريب وحاجات هذه البرامج، حيث تم تحليل البيانات من المدارس الولايات الامريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن التغذية العكسية التي يقدمها المدير المدرسي تمثل نقطة انطلاق كبيرة لتقييم البرامج التدريبية لهم، كما أكدت الدراسةعلى أهمية المواد التدريبية وأهمية تقييمها ومكان التدريب ووسائل التدريب وأثرهما الإيجابي على التدريب.

11. دراسة ايردي واخرون، (Eerde & Talbot ,Simon Tang van , 2008) بعنوان" الدور الوسيط للتدريب وعلاقته بتقييم الاحتياجات والفعالية في المدارس الحكومية"

حيث اجريت الدراسة على عينة من مديري المدارس البالغ عددهم(96) مدرسة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وركزت الدراسة على تقييم الحاجات التدريبية لدى مديري المدارس ودورها في فعالية عمل المدرسة ككتلة واحدة، وبينت نتائج الدراسةبأن تقييم الحاجات التدريبية للمدير المدرسي يزيد من فعالية المدرسة وايضا بينت نتائج الدراسةبأن تقييم هذه الحاجات التدريبية لا يتأثر بشكل مباشر بحجم المدرسة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال المراجعة المتأنية من قبل الباحثة للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التدريب وأساليبه وحيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن جميع أنواع التدريب تعمل على التنمية المهنية للمديرين، وتميزت هذه الدراسة بأنها بحثت في درجة تقييم التدريب لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية والذين يشكلون حجر الأساس في العملية التعليمية التعلمية.

أما من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد اتفقت مع غالبية الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (القيسي، 2010)، دراسة (التلباني واخرون، 2012) كما

اتفقت مع الدراسات السابقة في بعض الأهداف والمضامين النظرية مع اختلاف في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة مما أضفى تنوعاً إيجابياً في عرض المادة النظرية في حين لابد من الإشارة إلى ان الدراسات الأجنبية ركزت على عينات دراسة مختلفة الأعمار وشرائح وظيفة مختلفة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تدلل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:

1-صياغة الإطار النظري للدراسة مثل دراسة القباطي (2010)

2- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها مثل دراسة الشبرمي(2010)

3- توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة مثل دراسة السلمي(2012) ودراسة ابو رمان (2012)

4- الاستفادة من نتائج الدراسة السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
  - صدق الأداة
  - ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على الطريقة والاجراءات وذلك من خلال تحديد المجتمع والعينة وأداة الدراسة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، ووصف لمتغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأغراضها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع من جميع مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (819) مديراً ومديرةً حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم لسنة 2015/2014.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية على متغير المديرية ممثلة لعدد مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية، إذ تم توزيع واسترجاع (255) استبانة من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين كيفية توزيعها تبعا للمتغيرات المستقلة:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	134	52.5
	أنثى	121	47.5
المؤهل العلمي	دبلوم	18	7.1
	بكالوريوس	166	65.1
	أعلى من بكالوريوس	71	27.8
الخبرة	أقل من (5) سنوات	45	17.6
	من (5) – أقل من 10 سنوات	66	25.9
	أكثر من 10 سنة	144	56.5
الكلية التي تخرج فيها المدير	كلية علمية	80	31.4
	كلية إنسانية	175	68.6
نوع المدرسة	ذكور	132	51.8
	إناث	123	48.2
المجموع		255	100

يتضح من الجدول رقم (1) توزيع العينة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية) وبين المستويات الخاصة بكل متغير .

4.3أداة الدراسة:

صممت استبانة كأداة لجمع المعلومات وعملت على تطويرها وذلك بجمع البيانات من خلال الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بالتدريب والاستعانة بها لبناء فقرات الاستبانة وقمت بعرضها على مجموعة من المحكمين وتم اجراء التعديلات بناء على ملاحظاتهم على كل فقرة والمجال المناسب لها وقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء:

أولاً: ويشمل المعلومات الأولية عن المدير الذي قام بالإجابة عليها.

ثانياً: اشتملت على (65) فقرة، موزعة على (6) مجالات وهي (البرنامج التدريبي، المدرب، المتدرب، الجهة القائمة على التدريب، أثر التدريب، البيئة التدريبية)، وتم الاستجابة على هذه الفقرات من خلال تدريج ليكرت الخماسي.

ثالثاً: السؤال المفتوح: يجيب فيه المديرون عن المشكلات التي تعترضهم أثناء عملية التدريب.

5.3 صدق الأداة:

عرضت أداة الدراسة على (10) محكمين مختصين في التربية والإدارة (ملحق 1)، من أجل تصويبها وإبداء الرأي في فقراتها من حيث صياغتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها مثل الفقرات (22، 24، 26)، وقد أجمعوا بضرورة الإبقاء على (65) فقرة، وحذف (5) فقرات لعدم ملائمتها، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت في الصورة النهائية (ملحق 2).

6.3 ثبات الأداة:

استخرج معامل الثبات للأداة، عن طريق معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	البرنامج التدريبي	8	0.89
2	المدرب	9	0.92
3	المتدرب	15	0.93
4	الجهة القائمة على التدريب	8	0.92
5	أثر التدريب	14	0.91
6	البيئة التدريبية	11	0.95
الثبات الكلي		65	0.93

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة ودرجتها الكلية تراوحت بين (0.89 – 0.95)، وهو عالٍ ويفي بأغراض البحث العلمي.

7.3 إجراءات الدراسة:

إجريت هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد العينة.
- مخاطبة الجهات ذات الاختصاص . ملحقات (3)، (4)، (5)
- تم توزيع الاستبانات واسترجاعها.
- معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) للرزمة الإحصائية.
- تحليل النتائج ومناقشتها، ومقارنتها بالدراسات السابقة، واستخراج التوصيات المناسبة.

8.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة التالي:

أ- **المتغيرات المستقلة(التصنيفية):**

- الجنس: وقسم إلى فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، اعلى من بكالوريوس)
- الكلية التي تخرج فيها المدير: تمثل مستويان: (كلية علمية، كلية إنسانية)
- الخبرة: وهي أربعة مستويات (أقل من (5) سنوات، من 5- 10 سنوات، من (10)- أقل من 15 سنة، أكثر من 10 سنة)

- نوع المدرسة: ولها مستويان: (ذكور، إناث)

ب- المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المدراء لمجالات أداة الدراسة والتي تمثل درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟.

9.3 المعالجات الإحصائية:

فرغت الإجابات أفراد العينة وجرى ترميزها وإدخال البيانات للحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. استخدمت التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. ثم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، والكلية التي تخرج فيها المدير.

3. وأيضاً تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالمؤهل العلمي، والخبرة، ومن ثم اختبار "ت" لعينة واحدة (one sample T-test) لفحص الفرضية بمقارنة واقع تقييم برامج التدريب بالمعيار المقبول تربويا.

4. واستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test، لتعرف مصدر الفروق في مجال البرنامج التدريبي وفق متغير الخبرة، ومجالي البيئة التدريبية ووفق متغير عدد الدورات الإدارية التي شارك فيها المدير.

5. ومعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

حيث يوضح الفصل الثالث الطريقة والاجراءات التي اعتمدت عليها الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على اسئلتها وفحص فرضياتها، حيث تضمنت والاجراءات تحديد المجتمع والعينتة وأداة الدراسة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، ووصف لمتغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة الرئيس والفرضية التابعة له.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

ثالثاُ: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة المفتوح.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وفقاً لسؤالها الأول والفرضية الخاصة به ومناقشة أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة والفرضية التابعة له:

وينص السؤال: ما درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، واعتمدت في هذة الدراسة المقياس الآتي حيث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4= 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي(القدومي، 2014):

- من 1 إلى 1.80 يمثل (منخفض بشدة).
- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (منخفض).
- من 2.61 وحتى 3.30 يمثل (متوسطة).
- من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (عالية)
- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (عاليةجداً).

ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة تقييم تدريب المديرين من وجهات نظرهم

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	المدرب	3.76	.51	عالية
2	6	البيئة التدريبية	3.70	.71	عالية
3	1	البرنامج التدريبي	3.62	.53	عالية
4	5	أثر التدريب	3.61	.59	عالية
5	3	المتدرب	3.52	.60	عالية
6	4	الجهة القائمة على التدريب	3.42	.69	عالية
الدرجة الكلية			3.60	51.	عالية

يتضح من الجدول (3) أن درجة تقييم تدريب عينة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم قد أتت بمتوسط (3.6) وانحراف معياري (0.51) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة عالية في كل مجالات الدراسة، ولمعرفة أن ذلك ينطبق على المجتمع فتم فحص الفرضية الأولى والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربيةلدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم والمعيار (3.4).

استخدم اختبار (ت) لعينة واحدة (one sample t test) حيث اختارت الباحثة المعيار (3.4) للتعرف الى مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول رقم (4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4) نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة تدريب المديرين من وجهات نظرهم والمعيار (3.4)

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) عند 3.4	قيمة (ت) عند 4.2	مستوى الدلالة
1	1	البرنامج التدريبي	3.62	0.52813	6.581	-17.608-	0.000*
2	2	المدرب	3.76	0.51297	11.344	-13.560-	0.000*
3	3	المتدرب	3.52	0.59753	3.102	-18.278-	0.000*
4	4	الجهة القائمة على التدريب	3.42	0.68601	0.536	-18.086-	0.59
5	5	أثر التدريب	3.61	0.58826	5.596	-16.120-	0.000*
6	6	البيئة التدريبية	3.70	0.71073	6.672	-11.302-	0.000*
		الدرجة الكلية	3.6015	0.50836	6.257	-18.720-	0.000*

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجالات درجة تقييم تدريب المديرين من وجهات نظرهم مقارنة مع المعيار (3.4) ولصالح تقييم التدريب الممثلة بالمجالات مجالات التدريب مما يعني أن تقييم التدريب لدى مديري المدارس متوافرة بدرجة عالية.

ثانياً:النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

الفرضية الثانية:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=124)		إناث (ن=131)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
البرنامج التدريبي	3.6390	0.47781	3.5940	0.57989	0.67	0.49
المدرب	3.7473	0.47936	3.7833	0.54920	0.55	0.57
المتدرب	3.5358	0.57479	3.4942	0.62341	0.5544	0.57
الجهة القائمة على التدريب	3.4608	0.68644	3.3812	0.68595	0.925	0.355
أثر التدريب	3.6844	0.50205	3.5195	0.66234	2.25	*0.025
البيئة التدريبية	3.7497	0.61024	3.6386	0.80618	1.247	0.21
الدرجة الكلية	3.6362	0.46776	3.5685	0.54962	1.062	0.28

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (253).

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مديري المدارس في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، كما يتضح بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات ما عدا مجال اثر التدريب حيث يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال أثر التدريب، وهذه الفروق لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول تبين ذلك.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البرنامج التدريبي	بين المجموعات	2.698	2	1.349	4.988	0.008*
	خلال المجموعات	68.148	252	.270		
	المجموع	70.846	254			
المدرب	بين المجموعات	2.821	2	1.410	5.552	0.004*
	خلال المجموعات	64.016	252	.254		
	المجموع	66.837	254			
المتدرب	بين المجموعات	2.349	2	1.175	3.351	0.037*
	خلال المجموعات	88.339	252	.351		
	المجموع	90.689	254			
الجهة القائمة على التدريب	بين المجموعات	1.039	2	.520	1.105	0.333
	خلال المجموعات	118.497	252	.470		
	المجموع	119.537	254			
أثر التدريب	بين المجموعات	.983	2	.492	1.426	0.242
	خلال المجموعات	86.913	252	.345		
	المجموع	87.896	254			
البيئة التدريبية	بين المجموعات	3.904	2	1.952	3.955	*0.020
	خلال المجموعات	124.399	252	.494		
	المجموع	128.303	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.920	2	.960	3.798	*0.024
	خلال المجموعات	63.721	252	.253		
	المجموع	65.641	254			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المدراء، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق، تم استخدام اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجدول رقم (7).

الجدول (7) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال البرنامج التدريبي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.235	0.4*
بكالوريوس			0.164
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (7) الى وجود فرق دال احصائيا في مجال البرنامج التدريبي بين المؤهلين الدبلوم واعلى من بكالوريوس، ولصالح البكالوريوس فاعلى.

الجدول (8) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال المدرب وفقا لمتغير مكان المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.081	0.3
بكالوريوس			0.222*
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (8) الى وجود فرق دال احصائيا في مجال المدربين المؤهلين البكالوريوس واعلى من بكالوريوس، ولصالح البكالوريوس فاعلى.

الجدول (9) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية السكن في مجال المتدرب وفقا لمتغير مكان المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.332	0.404*
بكالوريوس			0.072
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (9) الى وجود فرق دال احصائيا في مجال المتدرب بين المؤهلين الدبلوم واعلى من بكالوريوس، ولصالح البكالوريوس فاعلى.

الجدول (10) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال البيئة التدريبية وفقا لمتغير مكان المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.258	0.467*
بكالوريوس			0.210
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (10) الى وجود فرق دال احصائيا في مجالالبيئة التدريبية بين المؤهلين الدبلوم واعلى من بكالوريوس، ولصالح البكالوريوس فاعلى.

الجدول (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال الدرجة الكلية وفقا لمتغير مكان المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.23321	0.35176*
بكالوريوس			0.11855
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (11) الى وجود فرق دال احصائيا في مجال الدرجة الكلية بين المؤهلين بكالوريوس واعلى من بكالوريوس، ولصالح أعلى من بكالوريوس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير.

ولفحص الفرضية، فقد تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

الجدول (12): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير

المجال	كلية علمية		كلية إنسانية		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
البرنامج التدريبي	3.7250	.43547	3.568	.55977	0.678	0.49
المدرب	3.9125	.45339	3.696	.52545	0.55	0.57
المتدرب	3.6342	.48667	3.462	.63586	0.55	0.57
الجهة القائمة على التدريب	3.5203	.52638	3.378	.74489	0.92	0.355
اثر التدريب	3.7598	.45592	3.535	.62846	2.25	*0.02
البيئة التدريبية	3.8591	.49644	3.622	.77966	1.24	0.21
الدرجة الكلية	3.7351	.37699	3.544	.54882	1.06	0.28

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (253).

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس في مجالات البرنامج التدريبي، والمدرب، والجهة القائمة على التدريب، وأثر التدريب، والدرجة الكلية لمجالات درجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال أثر التدريب، ولصالح تخصص الكليات العلمية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة**:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (13) تبين ذلك.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البرنامج التدريبي	بين المجموعات	1.217	2	.609	2.202	.113
	خلال المجموعات	69.628	252	.276		
	المجموع	70.846	254			
المدرب	بين المجموعات	1.263	2	.631	2.426	.090
	خلال المجموعات	65.574	252	.260		
	المجموع	66.837	254			
المتدرب	بين المجموعات	1.319	2	.659	1.859	.158
	خلال المجموعات	89.370	252	.355		
	المجموع	90.689	254			
الجهة القائمة على التدريب	بين المجموعات	2.918	2	1.459	3.153	.044
	خلال المجموعات	116.618	252	.463		
	المجموع	119.537	254			
أثر التدريب	بين المجموعات	0.778	2	.389	1.125	.326
	خلال المجموعات	87.119	252	.346		
	المجموع	87.896	254			
البيئة التدريبية	بين المجموعات	1.035	2	.517	1.025	.360
	خلال المجموعات	127.268	252	.505		
	المجموع	128.303	254			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.868	2	.434	1.648	.195
	خلال المجموعات	66.329	252	.263		
	المجموع	67.197	254			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات وجهات نظر مديري المدارس في مجالات المدرب، المتدرب، والبرنامج التدريبي، وأثر التدريب، والبيئة التدريبية، والدرجة الكلية لمجالات درجة تقييم تدريب مديري المدارس، تعزى لمتغير الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال الجهة القائمة على التدريب.

الجدول (14) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الخبرة في في مجال الجهة القائمة على التدريب.

الخبرة	أقل من (5) سنوات	من (5) – أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنة
أقل من (5) سنوات		0.243	0.291*
من (5) – أقل من 10 سنوات			0.048
أكثر من 10 سنة			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (14) الى وجود فرق دال احصائيا في مجال الجهة القائمة على التدريب أقل من (5) سنوات واكثر من 10 سنوات بين ولصالح واكثر من 10 سنوات.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

الجدول (15): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تقييم تدريب مديري المدارس تعزى لمتغير نوع المدرسة

المجال	ذكور		اناث		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
البرنامج التدريبي	3.6383	.48085	3.5955	.57574	0.64	0.51
المدرب	3.7435	.47884	3.7868	.54833	0.67−	0.50
المتدرب	3.5318	.57446	3.4992	.62325	0.43	0.66
الجهة القائمة على التدريب	3.4631	.68930	3.3801	.68267	0.96	0.33
أثر التدريب	3.6856	.50344	3.5209	.65890	2.25	*0.02
البيئة التدريبية	3.7528	.61394	3.6371	.79997	1.30	0.194
الدرجة الكلية	3.6358	.46917	3.5699	.54719	1.03	0.30

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (254).

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المدراء في الدرجة الكلية تعزى لمتغير نوع المدرسة، كما بينت نتائج الدراسة بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع المجالات ما عدا مجال ثر التدريب حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال أثر التدريب، ولصالح الذكور.

3.4 نتائج الدراسة المتعلق بسؤال الدراسة المفتوح والذي نصه:

ما هي المشكلات التي تعترضك أثناء عملية التدريب؟

حيث قد تم طرح هذا السؤال المفتوح على المدراء في عينة الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

أ) وجود مشكلات التي تتعلق بالمدربين وبالمادة التدريبية.

ب) وجود مشكلات التي تتعلق بمكان وزمان عقد الدورات التدريبية.

وفيما يلي عرض الإجابات كما تم جمعها من أداة الدراسة:

الجدول (16): التكرار والنسب المئوية لاهم المشكلات في التدريب التي تواجه مديري المدارس وجهات نظرهم .

الرقم	نوع المشكلة	التكرار	النسبة %
.1	وقت اجراء التدريب	55	32.0
.2	ملائمة الاحتياجات التدريبية	34	19.8
.3	تراكم اعباء المدير المدرسي	25	14.5
.4	مشاركة المتدربين في التدريب	10	5.8
.5	المادة التدريبية	10	5.8
.6	الوصول الى مكان التدريب	8	4.7
.7	مكان التدريب	7	4.1
.8	عدم قدرة المدرب وكفاءته	7	4.1
.9	التكرار في المادة التدريبية	6	3.5
.10	معاملة المدرب	2	1.2
.11	المدرب	2	1.2
.12	الجهة القائمة على التدريب	2	1.2
.13	تراكم اعباء المدير المدرسي.	1	0.6
.14	المتدرب	1	0.6
.15	المادة التدريبية	1	0.6
.16	التكرار في الماة التدريبية	1	0.6
	المجموع	172	100.0

المشكلات التي تتعلق بالمدربين وبالمادة التدريبية:

لقد أشار العديد من المشاركين في الدراسة بان المادة التدريبية تبتعد عن الواقع الميداني لمدير المدرسة، حيث انها لا تعكس الحقيقة وتركز على المثاليات.وان هذه المادة التدريبية تكون من مصادر أجنبية ولا تكون واضحة بشكل كافي، ولا يتم فيها استشارة المدراء أنفسهم حول ما يودون ان يزيدوا خبراتهم ومعارفهم حوله والمواضيع التي تهمهم وتساعدهم في عملهم. فهي كما أشار بعض أفراد عينة الدراسة تستند الى المركزية في تصميمها، حيث عبر كثير من مديري المدارس بأن اختيار بعض المواضيع لا يثير اهتمامهم وهم بالحقيقة ليسو بحاجة لها.وكما أضاف البعض منهم أن المادة التي تقدم لهم أثناء التدريب تكون في جلها مادة نظرية بحته وعادة ما يتم تقديمها بشكل حرفي دون تفسير او أمثلة من الواقع.وقد أشار بعض مديري المدارس أن المادة التدريبية لا تنطبق وخصائص المجتمع الفلسطينية وثقافته فهي أقرب ما تكون الى المجتمعات والبيئات التي خرجت منها هذه المادة التدريبية،كما أشار بعضهم أن المادة التدريبية تعاني من الكثير من التكرار ولا تختلف في جوهرها عن المادة التدريبية التي تلقونها في دورات اخرى.

ومن ناحية ثانية فقدأشارعدد من عينةالدراسة أن مشكلة التدريب تتمثل في المدرب نفسه، والذي يرون فيه بأنه غير مؤهل بصورة حقيقية لتأدية دوره، والاعتماد في التدريب على مدربين من مشرفي التربي ذوي الخبرات المحدودة وعدم الاستعانة لمتخصصين في مجال الادارة، بالاضافة الى شكوى البعض من طريقة التعامل بين المدرب والمتدرب، حيث تكون أشبه بحالة صف دراسي، وتردد بعض المدربين أو المشرفين على التدريب لدى بعض المتدربين ذوي النفوذ والسيطرة لدى زملائهم المتدربين وتقبل ارائهم مهما كانت خشية من انقلاب الامور من بين لديهم بينما لا تعطيها الاخرون نفس القدر من الاهتمام.كما شى بعض المدراء من مشكلة تغيير المدرب بشكل فجائي مما يخلق حالة من عدم التوافق ما تم تلقيه وبين ما يقدمه المدرب الجديد او البديل.

المشكلات التي تتعلق بمكان وزمان عقد الدورات التدريبية:

لقد أشار المشاركون في الدراسة الى ان توقيت عقد الدورات غالبا ما يكون بشكل غير ملائم حيث يتم احيانا الوقت غير المناسب حيث يتم ترشيح للتدريب في الوقت الذي أحوج ما نكون

فيه بالمدرسة فترة الامتحانات وإصدار الشهادات، حيث ابدي المشاركون استيائهم من كون هذه الدورات تعقد في اكثر أوقات فصول السنة ضغطا على المدير، وهذا ما يؤدي يدروه بتراكم الاعباء الإدارية المطالبة بالتنفيذ المباشر دون النظر الى الفترة الزمنية للتطبيق، وقد أشار بعض أفراد عينة الدراسة بأن اختيار الزمن لا ينسجم مع واقع العمل المدرسي، فهو يتم في معظمه أثناء الدوام، وقد يأتي في وقت متأخر من الدوام حيث يرى كثير من مديري المدارس أن ذلك يؤدي بهم الى الخروج من مكان عملهم وهو ما قد يخل بسير العمل فيها.ومن ناحية ثانية تمثلت مشكلات الوقت في ما يتعلق بالدورات التدريبية مشكلات أخرى تتمثل في عدم كفاية الفترة التدريبية وأيضا عقدها في أيام الإجازة الرسمية للمدير وبالإضافة الى طول فترة التدريب والتي تستمر الى أوقات متأخر.

أما الجانب المكاني، فقد أشار بعرض أفراد الدراسة بان مشكلة عدم وجود مراكز تدريب في محافظاتهم يضطرهم من اجل الانتقال الى المراكز الرئيسية الخاصة بالتدريب والتي عادة ما تكون بعيده كثيرا، كما نوه بعض المدراء الى ان مشكلة المواصلات كانت أيضا كبيرة فتكاليف المواصلات يشكل عبئا على كاهل المدير للوصل الى هذه الأماكن البعيدة بالاضافة.بالاضافة الى شكوى بعض المديرين من عدم ملائم الغرف الصفية وعدم إضاءتها بشكل جيد وعدم تهويتها بشكل ملائم لهم، وكما أشاروا الى نقص المواد التدريبية الملائمة واختلاطها مع دورات أخرى تكون عادة للمعلمين.

حيث يوضح الفصل الرابع من الدراسة بأن درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم كانت عالية، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.6) بالاضافة لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تقييم التدريب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس ما عدا مجال أثر التدريب حيث جاءت الفروق لصالح الذكور. كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تقييم التدريب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت هذة الفروق لصالح حملة البكالوريوس فأعلى، بالاضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تقييم التدريب من

وجهة نظرهم تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير بينما وجدت الفروق في مجال أثر التدريب ولصالح الكليات العلمية، كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة تقييم التدريب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة في مجال الجهة القائمة على التدريب ولصالح الخبرة أكثر من 10 سنوات، وأشارت الدراسة الى وجود مشكلات تتعلق بالمدربين والمادة التدريبية واخرى تتعلق بمكان وزمان عقد الدورات التدريبية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

- **مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة**
- **مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة المفتوح**
- **التوصيات**

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى توصياتها في ضوء نتائج هذه الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة والفرضية التابعة له:

ما درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم ؟

يتضح من نتائج الدراسة أن درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم الكلية حصلت على درجة عالية حيث كانت المجالات مرتبة على التوالي مجال المدرب، والبيئة التدريبية، ومجال البرنامج التدريبي، وأثر التدريب، ومجال المتدرب وأخيراً مجال الجهة القائمة على التدريب. ووجدت الباحثة أنها تتفق مع عدد من الدراسات مثل دراسة الفار (2011) ودراسة العريضي(2010) دراسة السلمي(2012) ودراسة القيسي (2010) والتي أشارات إلى ارتفاع درجة تقييم التدريب بشكل عام، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة عبد الحسن(2013)، وهذا مفاده أن الدراسات جاءت مكملةً لما أفادته الدراسات السابقة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج لمدى إدراك أفراد العنية (مديري المدارس) لأهمية تقييم التدريب الذي يتلقونه ضمن مجالات مختلفة حيث نلحظ أن المجال المرتبط بالمدرب جاء في المقدمة وذلك لارتباط شخصية المدرب بشكل مباشر أو غير مباشر في المجالات الأخرى حيث أن المدرب يعمل على تحسين وتطوير البيئة التدريبية من خلال تفعيل أساليبه وبالتالي يجعل من البرنامج التدريبي مفيداً للمتدربين ومن جهة أخرى فإن شخصية المدرب وأساليبه تؤثر في المتدربين أنفسهم

بجعلهم يتفاعلون بايجابية مع البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه والعكس صحيح وأخيراً الجهة القائمة على التدريب فهي تعتبر مكملاً ثانوياً لتطوير التدريب وعند مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربيةلدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم والمعيار (3.4).

وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجالات درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم مقارنة مع المعيار (3.4) ولصالح تقييم التدريب الممثلة بالمجالات مجالات التدريب مما يعني أن تقييم التدريب لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية متوافرة بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان الدرجة العالية لتقييم التدريب لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعكس عن رضاهم عن التدريب المقدم لهم وذلك نتيجة اهتمام القائمين على رسم الخطط والسياسات التربوية ومنفذيها.

3.مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على:

الفرضية الثانية:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ويتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم، في مجالات البرنامج التدريبي، والجهة القائمة على التدريب، والدرجة الكلية

لمجالات درجة تقييم تدريب تعزى لمتغير الجنس. اذ تتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة القيسي(2010) ودراسة أبو رمان (2012)، والتي أشارات إلى أن متغير الجنس لم يلعب دوراً في درجة تقييم التدريب، حيث تعزو الباحثة إلى أن الاناث والذكور من مديري المدارس يخضعون لنفس طبيعة التدريب بشكل طبيعي، وبالتالي فان ما يراه الذكور هو ينطبق على الاناث باستثناء أثر التدريب حيث كانت الفروق لصالح الذكور.بينما اختلفت مع ما توصلت اليه دراسة النجار(2011)التي أشارت لوجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عدم وجود فرق بين الذكور والاناث في تقديرهم لدرجة تقييم التدريب لديهم لأنهم يخضعون لنفس العليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم، اضافة لخضوعهم لتدريب موحد على مدار العام الدراسي. بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال أثرالتدريب لصالح الذكور.

كما وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى امتلاك الذكور كفايات تدريبية أعلى ووجود ميول للذكور للتطوير الوظيفي والتأثر بالبرامج التدريبية خاصة المحوسب منها وذلك لامتلاكهم مهارات حاسوبية أكبر

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص على:

الفرضية الثالثة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم في مجالات درجة تقييم تدريب، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجالات البرنامج التدريبي، والمتدرب، والبيئة التدريبية بين المؤهلين الدبلوم وأعلى من بكالوريوس، ولصالح البكالوريوس فأعلى. وتبين الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال

المدرب والدرجة الكلية بين المؤهلين البكالوريوس وأعلى من بكالوريوس، ولصالح البكالوريوس فأعلى.

وعند مقارنة الباحثة هذه النتائج مع ما أورته في الدراسات السابقة وجدت مع ما توصلت اليه دراسة القيسي(2010)، أشارت الدراسة إلى وجود فروق بين درجة تأثير الدورات التدريبية على أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرالمؤهل العلمي، ولصالح حملة (بكالوريوس وأعلى).

اذ تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أهمية المؤهل العلمي فمن الطبيعي كلما ارتقى المستوى العلمي للشخص زادت مهاراته العلمية والتطبيقية والثقافية وبالتالي القدرة على تطوير أداءه الوظيفي وتحسين نظرته لتقييم الجوانب التدريبية،

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيةالرابعة والتي تنص على:

الفرضية الرابعة:توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير.

يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم في مجالات البرنامج التدريبي، والمدرب، والجهة القائمة على التدريب، وأثر التدريب، والدرجة الكلية تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال أثر التدريب، ولصالح تخصص الكليات العلمية.

وعند مقارنة الباحثة هذه النتائج مع ما أورته في الدراسات السابقة وجدت أنها تتفق مع ما توصلت اليه دراسة النجار (2011)، والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المدير.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الكليات العلمية تُعنى بتدريس مساقات متنوعة من شأنها تطوير قدرات الطالب ومنحه مرونة وسهولة في التعامل مع الحاسوب، بالاضافة إلى أن الكليات العلمية يلتحق بها الطلاب الأعلى تحصيلاً وتفوقاً دراسياً مما يمنح الطالب مهارات أعلى في حين الكليات الأدبية تركز على المساقات التخصصية الأدبية ذات النوع الواحد.

6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيةالخامسة والتي تنص على:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم في مجالات المدرب، والمتدرب، والبيئة التدريبية، والدرجة الكلية لمجالات درجة تقييم التدريب، تعزى لمتغير الخبرة.

وعند مقارنة الباحثة هذه النتائج مع ما أورته في الدراسات السابقة وجدت أنها تتفق مع دراسة السلمي(2012)، ودراسة النجار (2011)، ودراسة أبو رمان (2012) بعدم لعب متغير الخبرة دوراً في التأثير على درجة تقييم التدريب، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال الجهة القائمة على التدريب.

حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجهة القائمة على التدريب وخاصة في المجتمعات الفلسطينية تحدث فرقاً واضحاً حيث الجهات الأجنبية والخاصة توفر إمكانات تدريبية أكبر ومتنوعة أكثر وتسهيلات مادية ومعنوية تحفز المتدرب والمدرب نفسه على التدريب مما يجعل التدريب ممتعاً ويحقق أهداف متنوعة بوقت قياسي، وعند مقارنة الباحثة هذه النتائج مع ما أورته في الدراسات السابقة التي أمكن للباحثة الإطلاع عليها وجدت أنها أتت بمتغيرات جديدة مرتبطة بالجهة القائمة على التدريب مما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة. كما وتعزو

الباحثة هذه النتيجة لأن كافة المديرين في المدارس الفلسطينية يتلقون في الغالب نفس البرامج التدريبية بغض النظر عن سنوات الخبرة في العمل في قطاع التربية.

7. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيةالسادسة والتي تنص على:

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير نوع المدرسة.

يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة(α=0.05) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية لدرجة تقييم التدريب من وجهات نظرهم تعزى لمتغير نوع المدرسة. وعند مقارنة الباحثة هذه النتائج مع ما أورته في الدراسات السابقة وأمكن الإطلاع عليها وجدت أنهاتتفق مع دراسة القيسي (2010) وأبورمان(2012) . وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية ذكوراً واناثاً يخضعون لنفس البرامج التدريبية ضمن نفس الظروف التربوية والعملية.

مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بسؤال الدراسة المفتوح

والذي نصه: ما هي المشكلات التي تعترضك أثناء عملية التدريب؟

حيث قد تم طرح هذا السؤال المفتوح على مديري مدارس عينة الدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود مشكلات متعددة منها:

1. المشكلات التي تتعلق بالمدربين وبالمادة التدريبية وتعزو الباحثة هذه النتيجة لعدة أسباب أهمها:

- أن المادة التدريبية تبتعد عن الواقع الميداني لمدير المدرسة وتركز على المثاليات. وأن المادة التدريبية تكون من مصادر أجنبية ولا تكون واضحة بشكل كافي، ولا يتم فيها استشارة مديري المدارس أنفسهم حول ما يودون زيادة خبراتهم ومعارفهم حوله والمواضيع التي تهمهم وتساعدهم في

عملهم.كما أشار بعض أفراد عينة الدراسةأنها تستند الى المركزية في تصميمها، حيث عبرعدد من مديري المدارس إن اختيار هذه المواضيع لا يثير اهتمامهم وهم بالحقيقة ليسوا بحاجة لها. كما ان المادة التي تقدم أثناء التدريب تكون في جلها مادة نظرية بحته وعادة ما يتم تقديمها بشكل حرفي دون تفسير أو ربطها بأمثلة من الواقع.

بالاضافة الى أن المادة التدريبية لا تنطبق وخصائص المجتمع الفلسطينية وثقافته فهي أقرب ما تكون إلى المجتمعات والبيئات التي خرجت منها هذه المادة التدريبية. وهي تعاني من التكرار في المادة التدريبية، حيث اشار بعض المدراء الى ان المادة التدريبية تعاني من الكثير من التكرار ولا تختلف في جوهرها عن المادة التدريبية التي تلقونها فيبرامج تدريبية أخرى. وهناك مشكلات تتعلق بالمدرب نفسه، حيث أنه في بعض الأحيان غير مؤهل بصورة حقيقية لتأدية دوره، والاعتماد في التدريب على مدربين من مشرفي التربية ذوي الخبرات المحدودة وعدم الاستعانة بمتخصصين في مجال الادارة، بالاضافة إلى شكوى البعض من طريقة التعامل بين المدرب والمتدرب، حيث تكون أشبه بحالة صف دراسي.

وعند مقارنة الباحثة هذه النتائج مع ما أورته في الدراسات السابقة وأمكن الإطلاع عليها وجدت أنها تتفق مع دراسات (العزاوي، 2009؛ مندورة، 2011 ؛ حسنين، 2005) التي أشارت إلى مبدأ انتماء السلوك الإنساني لسلم الحاجات الإنسانية فكلما كانت البرامج التدريبية مبنية على أساس الاحتياجات كلما أمكن تعديل السلوكيات غير المرغوبة وتعزيز السلوكيات المرغوبة.كما تتفق ما ما توصلت اليه دراسة بوني (Bonni، 2003) والتي أشارت إلى وجوب الأخذ بعين الاعتبار أن عقد البرامج التدريبية وضرورة ملاءمتها مع واقع العمل الخاص بالمتدرب ومتطلبات الوظيفة الحالية له، فعدد المتدربين وطول فترة تدريبهم والوسائل الحديثة المستخدمة في تدريبهم ليست الدليل الوحيد على فاعلية تلك البرامج التدريبية، كما تتفق ما توصلت اليه دراسة (الأكلبي، 2012).التي أشارت إلى أن نشاط التدريب يعاني من العديد من المشاكل خاصة في الدول النامية ومن تلك المشكلات قلة توافر الامكانات المادية، اضافة الى أن المتدرب لا يستفيد بعد عودته من البرامج التدريبية الأمرالذي يعطيه انطباع أن التدريب مجرد شكليات، بالتالي يجب

إعادة النظر في العملية التدريبية ككل متكامل، حيث تتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه مقابلة (2011) التي وضحت أن العملية التدريبية تعاني من العديد من المشكلات منها المعاملة السيئة من قبل المدرب، وعدم توافر القدرة والكفاءة لديه بمعنى ضرورة تدريب المدربين على استيعاب التطورات وتجنيدها لخدمة العملية التدريبية بوسائلها وأدواتها وأساليبها.

وتعزو الباحثة وجود هذه المشكلات لعدة أسباب أهمها إن توقيت عقد الدورات غالباً ما يكون بشكل غير ملائم حيث يتم أحياناً في ساعات الدوام المدرسي في الوقت الذي تكون فيه بالمدرسة أحوج لوجود المدير فيها، حيث أبدى البعض استياءه من كون هذه الدورات تعقد في أكثر أوقات فصول السنة ضغطاً على المدير، ما يؤدي بدروه إلى تراكم الأعباء الإدارية المطالب بتنفيذها المباشر.

وعند مقارنة الباحثة هذه النتائج مع ما أورته في الدراسات السابقة وأمكن الإطلاع عليها وجدت أنها تتفق مع ماأشار إليه (رضوان، 2014) بان من مشكلات التدريب عدم توفر المعلومات الكافية عن المتدربين من حيث عددهم وأعمارهم واهتماماتهم وظائفهم وخلفياتهم الأكاديمية والعلمية إضافة إلى مسؤولياتهم واتجاهاتهم فيما يتعلق بالتدريب.وبالتالي تتحدد الأهداف وتعرف نوعية التدريب المطلوب ومكان إجرائه وتجنب إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات التي قد لا تتلاءم مع احتياجات المتدربين، لذلك يجب أن يتلاؤءم التدريب مع الاحتياجات كلما استجدت كما تتفق مع ما توصلت اليه دراسة العريمي(2012) والتي بينت أن تنفيذ البرامج يجب أن يوفر لهم السكن والتغذية من خلال المهام الرسمية، إضافة إلى الالتزام الكامل بوقت البرنامج في الفترة الكاملة للبرنامج التدريبي. حييث تتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة ايلر (Eller ,2010) والتي أشارت بأن التغذية العكسيةالتي يقدمها المدير المدرسي تمثل نقطة انطلاق كبيرة لتقييم برامج التدريبية لهم، كما أكدت الدراسة على أهمية تقييم المواد التدريبية وأهمية المواد التدريبية نفسها ومكان التدريب ووسائل التدريب.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة الى إن اختيار الزمن لا ينسجم مع واقع العمل المدرسي، فهو يتم في معظمه أثناء الدوام، وقد يأتي في وقت متأخر من الدوام حيث يرى بعض من مديري

المدارس أن ذلك يؤدي بهم إلى الخروج من مكان عملهم وهو ما قد يخل بسير العمل فيها. بالاضافة الى ومن ناحية ثانية تمثلت مشكلات الوقت في ما يتعلق بالدورات التدريبية مشكلات أخرى تتمثل في عدم كفاية الفترة التدريبية وأيضا عقدها في أيام الإجازة الرسمية للمدير بالإضافة لطول فترة التدريب والتي قد تستمر لأوقات متأخرة.

أما الجانب المكاني فمشاكلة تلخصها الباحثة الى عدم وجود مراكز تدريب في محافظاتهم يضطرهم إلى الإنتقال للمراكز الرئيسية الخاصة بالتدريب والتي قد تكون بعيدة. وعدم إعداد المراكز التدريبية إعداداً كافياً ونقص المواد التدريبية الملائمة واختلاطها مع دورات أخرى تكون عادة للمعلمين.

3.5 التوصيات:

وبناء على نتائج الدراسة، قامت الباحثة بطرح التوصيات التالية:

1. ضرورة الاهتمام بوقت اجراء التدريب وجعله مناسباً لمواعيد المدير المدرسي والتزاماته.
2. ضرورة مشاركة المتدربين في التدريب واعداد المادة التدريبية والأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم حول طبيعة البرامج التدريبية والتقييم الذي يبدونه تجاهها.
3. ضرورة تسهيل الوصول الى مكان التدريب.
4. ضرورة الإهتمام ببناء قدرة المدرب وكفاءته.
5. ضرورة الإبتعاد عن التكرار في المادة التدريبية.
6. ضرورة اجراء دراسات علمية أخرى في موضوع تقييم التدريب والاهتمام بملائمة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وجعلها قريبة من المشكلات التي يواجهونها في واقعهم المدرسي .

المراجع والمصادر

أولا: المراجع العربية

- أبـو النـصر، مـدحت محمـد. (2012): "**مراحـل العمليـة التدريبيـة: تخطـيط وتنفيـذ وتقـويم البـرامج التدريبية**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

- أبو بكر، مصطفى محمود.(2006): **الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

- أبو رمان، محمد عبد الفتاح عبد الله.(2012): "**الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان الثانية في ضوء التطوير التربوي بالمملكة الاردنية الهاشمية**"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 151 الجزء الثاني، ديسمبر 2010م، ص 89-113.

- أبو شيخة، نادر.(2001): **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- أبو كشك، داعش. (2009): **دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية**، دراسة مقدمة لمؤتمر التربوي الأول للإدارة المدرسية الذي عقد في جامعة النجاح الوطنية يتاريخ 5/4 /2009، نابلس، فلسطين.

- أبو الوفا، جمال والهاجري؛ أحمد، أحمد ابراهيم، و برجس فالح. (2011): "**دور التدريب في تحسين اداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت** "، مجلة كلية التربية ببنها، ع 85 يناير.

- أحمد، ماهر. (2004): **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، مصر.

- الأكلبي، عايض شافي. (2012): "**دراسة بعنوان دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية**"، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر مج 13، ع2 من ص 132 –150.

- آل كاسي، عبد الله بن علي.(2011): " **مدى توافر معايير التدريب الفعال في برامج دورة مديري المدارس بكلية التربية جامعة الملك خالد من وجهة نظر المتدربين**".مجلة القراءة والمعرفة – مصر، ع117، ، ص131-183.
- بن عيشي، عمار.(2012): "**اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد** "، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

- بدران، شبل؛ سليمان، سعيد . (2009). **معلم الالفية الثالثة في اطار معيير جودة الممارسة المهنية**، الطبعة الاولى، دار المدرسة الجديدة، القاهرة، مصر.

- التلباني، نهاية؛ رامز بدير؛رجب السيراج؛ (2012)."**واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الإنسانية – المجلد 26، الإصدار 7، 2012 ص1585-1634.
- توفيق، عبد الرحمن.(1994).**الاصول والمبادئ العلمية للتدريب**، ط1، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، مصر.

- توفيق، عبد الرحمن.(2007): "**موسوعة المدربون الناجحون ماذا يفعلون الجزء الأول من التصميم إلى التقييم**"، مركز الخبرات المهنية للاداره – بميك، القاهرة، مصر).
- توفيق، عبد الرحمن.: "**التدريب الأصول والمبادئ العلمية**""موسوعة التدريب والتنمية البشرية الجزء الأول.
- الحارثي، أحمد مهوس زايد(2011)."**معوقات تدريب المديرين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها من وجهة الحارثي نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف(بنين)**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.
- حاكوامة، لارا احمد اسحاق.(2009): "**متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانه عمان الكبرى**": دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعه الشرق الأوسط للدراسات العليا.

- حجـازي، مـصطفى.(2005): **إدارة المـــوارد البـــشرية**، دار الوفـاء لـدنيا الطباعـة والنـشر، الإسكندرية.

- حسنين، حسن محمد.(2005).**تحديد الاحتياجات التدريبية:** موارد وادوات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- حنفي، عبد الكريم.(2002): **إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

- الدبيان، عبد العزيز بن محمد.(2009): " الاحتياجات الاتدريبية لمديريالمدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية، **مجلة رسالة الخليج العربي**، ع 111.

- العريمي، حليس بن محمد بن حليس (2012): "**تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والمراكز الأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان**"، مجلة العلوم التربوية: مج.20، ع.1، ج.1، 1- 45.

- الحسن، عبد (2013).البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية الاقسام الادبية جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، منى عبد المحسن الفضلي.كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، **مجلة العلوم التربوية والنفسية** مج 14.ع 1.مارس 2013

- ربابعة، عمر.(2003): "**إدارة الموارد البشرية** "، دار النشر والتوزيععمان، الأردن.

- رضوان، محمود عبد الفتاح.(2014).**تصميم وتقييم برامج التدريب**، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- السكارنة، بلال خلف.(2009): **التدريب الإداري**، دار وائل عمان، الأردن،

- سلامة، نسرين محمد عبد الفتاح.(2014): "**درجة الممارسات الايجابية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الجهة القائمة على التدريب**"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

- سلطان، محمد سعيد.(2003): **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

- السلمي، منصور نفيع رويحي.(2012)."**الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية**".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- شاويش، مصطفى نجيب.(2005): **ادارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشبرمي، ناصر بن رشيد بن ناصر.(2010)"**تقويم برنامج تدريب مديري المدارس في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين**"رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، كلية العلوم الاجتماعية _ قسم التربية.
- الشنواني، صلاح.(1999): **إدارة الأفراد**، مؤسسة شباب الجامعية، مصر.
- الشهوان، عبد العزيز.(2010): " **فاعلية الدورة التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس من وجهة نظر المتدربين**".مجلة رابطة التربية الحديثة_مصر، مج 3، ع 7، ص ص 257 .327
- الصباغ، زهير نعيم.(2010): "**إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظامي**"، دار وائل عمان، الأردن.
- صلاح الدين، عبد الباقي.(2001): **إدارة الأفراد**، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح.(2003): **إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- العريضي، منيرة محمد فارس (2010): "**تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية**".(رسالة دكتوراه منشورة).الجامعة الأردنية.الأردن.
- العزاوي، نجم.(2009): "**جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو "10015**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عطوي، عزت.(2004): "**البرنامج التدريبي الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**"، دار العلم للثقافة والنشر والتوزيع عمان، الأردن.

- الفار، شهناز إبراهيم خليل الفار (2011) " **بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

- عبد العزيز، صفاء محمود ، وحسين بشير محمود .(2005)، " **ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر**"، **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث عشر** ' بعنوان الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ،المنعقد في كلية التربية ،جامعة بني سويف، مصر، 2005، ص 472 .

- الفضلي، منى عبد المحسن.(2013): "تقويم البرامج التدريبية لوحدة التدريب لكلية التربية– الاقسام الادبية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج 14، ع1.

- القباطي، عثمان سعيد أحمد (2010): "**تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية**"" دراسة مقارنة في الجمهورية اليمنية"

- القرشي، زين عبد الكريم.(2008): التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، **صحيفة الرياض**، العدد 14606، السعودية.

- القيسي، عبير (2010)." **درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- كاربنتر، جون.ترجمة عبد الله احمد شحاته (2002): **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- الكبيسي، عامر خضير.(2005): **سيكولوجية التدريب**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- ماهر، أحمد.(2005): **إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.

- محمد، محمد هاني.(2014): "**إدارة الموارد البشرية**"، دار المعتز للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- مريزق، هشام يعقوب.(2007): "**دراسات في الادارة التربوية**" دار غيداء عمان، الأردن.
- معمار، صلاح صالح.(2010): "**التدريب: الاسس والمبادئ**"، مركز ديبونو للطباعة والنشروالتوزيع عمان، الأردن.
- مقابلة، محمد قاسم.(2011): "**التدريب التربوي والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية** " ط1، دار الشروق عمان، الأردن.
- مندورة، محمود محمد.(2011): " **نظريات التعلم**"، مكتبة الراشد الرياض، السعودية.
- النجار، عفاف احمد النجار.(2011).**واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل**.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل كلية الدراسات والبحث العلمي، فلسطين.

- نصر الله، حنا.(2002): **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نوفل، مفلح عثمان مفلح أبا زيد.(2007): "**اثر استراتيجية التدريب على اداء العاملين في المصارف التجارية الاردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة** ماجستير في إدارة الأعمال "، جامعه آل البيت، الرياض.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر.(2005): **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2005-2000).**الخطة الخمسية للتطوير التربوي**، منشورات وزارةالتربية والتعليم والتعليم العالي الفلسطينية، رام االله، فلسطين.

- وكالة معاً الإخبارية، رام الله، فلسطين، 2014.t http://www.maannews.ne

- ياغي، محمد عبد الفتاح.(2010): " **التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق** "، ط3، دار وائل للنشر عمان، الأردن.

ثانياً:المراجع الاجنبية:

-Ahmadi, S., & Keshavarzi, A.(2013).A survey of in-service training programs effectiveness in teaching skills development from the view-point of students, teachers and principals of guidance schools in Shiraz.**Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 83, 920-925.

-Alaa, R, Nancy, k., and Martin, M.(2008).**"Teacher Experience, Training, A nd age: The influence of Teacher Charactaristics on Classroom Management Style."** The University of Texas at San Antonio.p.4.

-Babo, G; Villaverde, C (2013).Principal Evaluation Using a Comprehensive Portfolio Development Approach to Facilitate Professional Growth and Renewal.**International Studies in Educational Administration Commonwealt**;2013, Vol.41 Issue 2, p93

-Bernstein, B.(2000) **Pedagogy, Symbolic Control and Identity: Theory, Research and Critique** (London, Taylor and Francis).

-Bonni, G., (2003)." **Five Attitudes of Effective Teacher: Implications for Teacher Training"**, University of North Dakota.

-Cekada, Tracey L.(2010).Training Needs Assessment Understanding What Employees Need to Know**.Professional Saftey**, March, 28-34, www.asse.org.

-Dessler Gary (2003) **Human Resource Management**, Pearson Education International, Prentic Hall

-Eller, J.F.(2010).**An Evaluation of a Development Program for New Principals**.Qualitative Report, 15(4), 956-965.

-Halloran, A., (2010).**"Effective Employee Training Methods**.

-Hutton, D.M.(2013).Training Programme for Secondary School Principals: Evaluating its Effectiveness and Impact**.International Journal of Educational Leadership Preparation**, 8(1), 31-48.

-Miller, W.(2015).**An Evaluation Of A School System's Effort To Develop And Implement A Leadership Preparation Program**. Retrieved from http://thescholarship.ecu.edu/handle/10342/4845

-Polizzi, G.(2013).Measuring School Principals' Support for ICT Integration in Palermo, Italy.**Journal of Media Literacy Education**, 3(2), 6.113 - 122

-Turabik, T., Baskan, G.A., & Koçak, S.(2014).Certain Developed Countries' School Manager Training Models and in the Light of these Models Suggestions for Turkey's School Manager Training.**Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 131, 236-243.

-Van Eerde, W., Simon Tang, K.C., & Talbot, G.(2008).The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness.**The International Journal of Human Resource Management**, 19(1), 63-73.

-Wong, P.M.(2013).The development of principals training programmes and the evolution of a portrait methodology approach to facilitate principal support in Hong Kong.**Cypriot Journal of Educational Sciences**, 8(4).Retrievedfromhttp: //www.world-education-center.org/index.php/cjes/article/view/2896

-Zohreh, S., Ali, K., & Peyman, D.(2012).Evaluate the execution of the project of rural training educational complexes in Iran.**Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 46, 2890-2894.

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	أ.د أحمد فتيحة	جامعة بير زيت /رام الله
2	د.أشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية/ نابلس
3	د.حسن محمد تيم	جامعة النجاح الوطنية/ نابلس
4	أ.د حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية/ غزة
5	د.رفاء الرمحي	جامعة بير زيت /رام الله
6	أ.د زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة/ طولكرم
7	أ.د سليمان المزين	الجامعة الإسلامية/ غزة
8	أ.د عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية/ نابلس
9	أ.د محمد أبو شقير	الجامعة الإسلامية/ غزة
10	د.كفاح حسن	جامعة القدس المفتوحة/ طولكرم

ملاحظة: * رتبت الأسماء وفق الترتيب الهجائي.

ملحق رقم (2)

الاستبانة قبل التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

المدير/ة المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان" **درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم** " علماً أن هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها احد أو تستخدم لأي غرض آخر، وستعامل بسرية تامة.ليس هناك إجابات صحيحة أو غير صحيحة.

شاكرة لكم تعاونكم

الباحثة: نداء عمر محمد أحمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضعX في المربع المناسب

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3- التخصص: أدبي ☐ علمي ☐

4- سنوات الخبرة في الإدارة: 5 سنوات فاقل ☐ 5- 10 سنوات ☐

10 سنة فما فوق ☐

5- نوع المدرسة: ذكور ☐ إناث ☐

القسم الثاني: درجة تقييم تدريب مديري المدارس

الرقم	من وجهة نظري كان لمكونات برامج تدريب المديرين اثر على:	المجالات					
1		**البرنامج التدريبي**	**المدرب**	**المتدرب**	**البيئة التدريبية**	**القائمون على التدريب**	**نتائج التدريب**
2	حضور برنامج تدريبي يعلمك شيء جديد						
3	يتناسب عنوان الدورة التدريبية مع المحتوى التدريبي						
4	يتم تزويدك بمعلومات كافية عن محتوى برنامج التدريب						
5	يتواءم التدريب مع أهداف المدرسة						
6	تتناسب المادة التدريبية مع ثقافة المجتمع						
7	يراعي محتوى التدريب خبرتك في الإدارة لتقديم ما يناسبك من برامج						
8	تتميز برامج التدريب بالشمولية لكل مجالات عملك كمدير						
9	ترتبط برامج التدريب بواقع العمل الفعلي						
10	تتسم المادة التدريبية بالتشويق والمتعة						
11	تواكب البرامج التدريبية كل جديد في الموضوع التدريبي المقدم لك						

12	ارتباط الأساليب التدريبية بمحتوى المادة التدريبية						
13	يتم استخدام أساليب تدريبية متنوعة						
14	الاستفادة من التدريب						
15	يتم تبادل خبرات مديري المدارس في قاعات التدريب						
16	يجمع التدريب المقدم لك بين النظرية والتطبيق						
17	يتم اختبار المتدربين للتعرف على استفادتهم من التدريب						
18	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب						
19	يتم تقييم أداء المتدرب بعد إنهاء التدريب						
20	يكسبك التدريب مهارات جديدة لمواكبة عصر التقدم العلمي						
21	التدريب استثمار ناجح						
22	تضيف المادة التدريبية شيئاً جديداً للمتدرب						
23	توظيف ما تعلمته خلال التدريب يرفع مستوى أداءك التربوي						
24	يتم استشارتك في ماهية الأمور التي ترغب في التدرب عليها						
25	يرفع المدير احتياجاته إلى الجهة المسؤولة عن التدريب						

26	يـــتم الوقـــوف علـــى أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وآني						
27	تـــصنف المـــادة التدريبيـــة حسب خبرة المديرين						
28	توضـــع معـــايير واضـــحة لاختيار المديرين المحتاجين لتدريب ما						
29	يسبق التدريب قرارات إدارية تسمح لك بتطبيق ما تدربت عليه						
30	تقوم الجهة المشرفة على التـــدريب بملاحظـــة ســـير البرنـــامج التـــدريبي بـــشكل مستمر						
31	تحتوي خطة التدريب على معايير واضحة تمكنك من مقارنـــة أداءك قبـــل وبعـــد التدريب						
32	يـــتم تزويـــدك باســـتراتجيات معينة تساعدك على استعادة ما تدربت عليه عند حاجاتك لتطبيقها						
33	يـــتم تزويـــدك بوثـــائق عـــن التدريب المنوي تقديمه						
34	أهـــداف التـــدريب معلنـــة وواضحة للجميع منذ البداية						
35	يحدد القائمون على التدريب مهاراتـــك قبـــل التحاقـــك بالتدريب						

36	يتم توظيف خبرات المتدربين في البرامج التدريبية						
37	يعطيك التدريب حلول واقعية للمشكلات التي تواجهها						
38	تشارك في تقييم التدريب المقدم لك						
39	يشارك المديرون في ترتيبات وإجراءات تنفيذ الأنشطة التدريبية						
40	يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المدرسة واحتياجاتها الفعلية						
41	يحفز المدرب المتدربين على الوصول للأفضل						
42	المدرب يتمتع بمهارات وإبداعات تناسب موضوع التدريب						
43	يزودك التدريب بمعلومات حديثة تهمك كمدير مدرسة						
44	يتم انجاز التدريب في الوقت المناسب						
45	يتعامل المدرب مع المتدربين بحيادية وموضوعية						
46	يتم استخدام أساليب متنوعة ومميزة في العملية التدريبية						
47	يتقن المدرب استخدام أدوات الاتصال						
48	يستطيع المدرب إدارة المداخلات والمناقشات						
49	أشعر أن المدرب مقتنع بما يقدمه من تدريب						

50	يتميز المدربون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي						
51	الحاسوب يكون مزود ببرمجيات خاصة إذا كان البرنامج التدريبي يتطلب استخدام الحاسوب						
52	مكان التدريب مجهز بما يتلاءم مع المادةالتدريبية						
53	التدريب يوفر الوقت						
54	حجم المادة التدريبية يتناسب مع الوقت المسموح به						
55	إن المدة الزمنية للتدريب مناسبة للمادة التدريبية						
56	مكان التدريب مناسب لمديري المدارس						
57	يخلق لدي التدريب إحساساً بالانتماء لمكان عملي						
58	دافعتيك لحضور برنامج تدريبي						
59	يحفزك التدريب على إدارة أفضل لمدرستك						
60	يراعي التدريب الفروق الفردية بين المديرين						
61	يشجع التدريب العمل بروح الفريق						
62	يفقد التدريب جدواه كلما زادت خبرات مديري المدارس						
63	يحقق التدريب التطور المستمر لك						

64	يسهم التدريب في تعديل السلوك						
65	يعدك التدريب لتكون قائداً لمدرستك						
66	تعطي برامج التدريب هامش لإبداعاتك						
67	يساعد التدريب على التنمية الذاتية						
68	اشعر بثقة بالنفس بعد التدريب						
69	تحديث البرامج التدريبية في ضوء آراء المديرين						
70	تستطيع إجراء تعديلات لزيادة فاعلية برامج التدريب						
71	يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع						
72	توجد دافعية لدى العاملين للتدريب من أجل تحسين عملهم						
73	المديرون جديون عند حضور البرنامج التدريبي						
74	التدريب هو فرصة لتشبيك العلاقات وتبادل الخبرات بين المديرين						
75	تساعد في اختيار البرنامج التدريبي المناسب لاحتياجاتك الحالية						
76	تلبى البرامج التدريبية حاجاتك المستقبلية						

77	تطـــوير قـــدراتك لتلبيـــة الاحتياجـــات الحاليـــة والمستقبلية للمدرسة						
78	تشارك في تخطيط التدريب						
79	يـتم تـدريبك للتغلـب علـى الثغرات الموجودة عندك						
80	يعـــزز التـــدريب مهاراتـــك السابقة						
81	يراعـي التـدريب التغيـر فـي دوافعك واتجاهاتك						
82	يـساهم التـدريب فـي تنميـة الفكر الإداري						
83	موضـوعات التـدريب جديـدة ومشوقة						
84	يلتـــزم المـــدربون بموعـــد التدريب						
85	توجـد فتـرات راحـة مناسـبة للمتدربين						
86	يـتم تنظـيم عمليـة التـدريب بشكل منطقي ومتسلسل						
87	يتـيح التـدريب فرصـة إقامـة علاقات إنسانية سليمة						

ملحق رقم (3)
الاستبانة بعد التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة المدير/ ة المحترم / ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ؛

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: " **درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم** "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة.لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، علما أن هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن التعاون.

الطالبة: نداء عمر محمد أحمد

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **المؤهل العلمي:** دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس ☐

3- **سنوات الخبرة الإدارية:** أقل من خمس سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

4- **الكلية التي تخرج فيها المدير:** علمية ☐ إنسانية ☐

5- **نوع المدرسة:** ذكور ☐ إناث ☐

6- ثانياً: مجالات وفقرات الاستبانة.

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب: -

		أوافق بدرجة				
مجالات الدراسة	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول	البرنامج التدريبي					
1	يتناسب عنوان الدورة التدريبية مع المحتوى التدريبي					
2	ترتبط المادة التدريبية مع واقع عملي في البرنامج التدريبي					
3	يراعي محتوى التدريب خبرتي الإدارية					
4	تتميز برامج التدريب بالشمولية لكل مجالات عملي في البرنامج التدريبي					
5	تواكب البرامج التدريبية الجديد في محتوى التدريب					
6	يتم تزويدي بمعلومات كافية عن محتوى برنامج التدريب مسبقاً					
7	تتسم المادة التدريبية بالتشويق والمتعة					
8	يجمع التدريب المقدم لي بين النظرية والتطبيق					
المجال الثاني	المدرب					
9	يحفز المدرب المتدربين على الوصول للأفضل					
10	يتمتع المدرب بمهارات تناسب موضوع التدريب					
11	يلتزم المدرب بموعد التدريب					
12	يتعامل المدرب مع المتدربين بموضوعية					
13	لدى المدرب مهارات الاتصال والتواصل					

14	يستطيع المدرب إدارة المداخلات والمناقشات					
15	المدرب كفاءة في تخصصه					
16	يتم تحديث البرامج التدريبية بناء على آراء المديرين					
17	يتم استخدام أساليب متنوعة في العملية التدريبية					
المجال الثالث	المتدرب					
18	حضور برنامج تدريبي يعلمني شيء جديد					
19	يتم استشارتي في ماهية الأمور التي أرغب في التدرب عليها					
20	يتم تزويدي بوثائق عن التدريب المنوي تقديمه					
21	أشارك في تقييم التدريب المقدم لي					
22	اطلع على نماذج تقييم التدريب مسبقًا					
23	يستحق التدريب عناء ترك المدرسة وحضوري له					
24	يخلق لدي التدريب إحساساً بالانتماء لمكان عملي					
25	يحفزني التدريب على إدارة أفضل للمدرسة					
26	يشجعني التدريب على العمل بروح الفريق					
27	يحقق التدريب لي التطور المستمر					
28	تلبى البرامج التدريبية حاجاتي المستقبلية					
29	يتم تدريبي للتغلب على المشكلات التي تواجهني في البرنامج التدريبي					
30	أشارك في تخطيط التدريب					
31	توجد فترات راحة مناسبة					
32	موضوعات التدريب جديدة وشائقة في أثناء التدريب					

المجال الرابع	**الجهة القائمة على التدريب**					
33	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب					
34	تطلب الجهة القائمة على التدريب مني تزويدها باحتياجاتي التدريبية					
35	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وآني					
36	تضع الجهة القائمة على التدريب معايير واضحة لاختيار المديرين المحتاجين لتدريب ما					
37	توفر الجهة القائمة على التدريب موافقات إدارية تسمح لي بتطبيق ما تدربت عليه					
38	39تقوم الجهة القائمة على التدريب بملاحظة سير البرنامج التدريبي بشكل مستمر					
39	يحدد القائمون على التدريب مهاراتي قبل التحاقي بالتدريب					
40	يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المدرسة واحتياجاتها الفعلي					
المجال الخامس	**أثر التدريب**					
41	يتم تبادل خبرات مديري المدارس في قاعات التدريب					
42	تحتوي خطة التدريب على معايير واضحة تمكنني من مقارنة أدائي قبل وبعد التدريب					
43	يتم تقييم أداء المتدربين بعد إنهاء التدريب					
44	يكسبني التدريب مهارات جديدة لمواكبة عصر التقدم العلمي					
45	تضيف لي المادة التدريبية شيئاً جديداً					
46	يتم اختبار المتدربين للتعرف إلى إفادتهم من التدريب					
47	يزيد التدريب من ثقتي بنفسي					

48	يفقد التدريب جدواه كلما زادت خبرتي كمدير					
49	يسهم التدريب في تعديل سلوكي					
50	يُعِدني التدريب لأكون قائداً للمدرسة					
51	تعطي برامج التدريب هامشاً لإبداعاتي					
52	يساعد التدريب على التنمية الذاتية					
53	يعطيني التدريب حلولاً واقعية للمشكلات التي تواجهني					
54	التدريب هو فرصة لتشبيك العلاقات وتبادل الخبرات بين المديرين					
المجال السادس	**البيئة التدريبية**					
55	الحاسوب يكون مزود ببرمجيات خاصة إذا كان البرنامج التدريبي يتطلب استخدام الحاسوب					
56	مكان التدريب مجهز بما يتلاءم مع المادة التدريبية					
57	مكان التدريب مناسب لمديري المدارس					
58	مكان التدريب مناسب للقيام بالتدريب					
59	تتميز البيئة التدريبية بالبعد عن الضوضاء					
60	قاعة التدريب مصممة وفقاً للقواعد العلمية					
61	تحقق بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين					
62	حجم القاعة التدريبية يتناسب مع أعداد المتدربين					
63	تتوافر في البيئة التدريبية التهوية المناسبة					
64	تتوافر معينات التدريب من قرطاسية وأقلام للمتدربين					
65	شكل ترتيبات الجلوس في قاعة التدريب يتناسب مع طبيعة التدريب					

ما هي المشكلات التي تعترضك أثناء عملية التدريب؟

ملحق رقم (4): الموافقة على عنوان الأطروحة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office

جامعة
النجـــاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2014/11/2

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
منسق برنامج ماجستير الادارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الإطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (279)، المنعقدة بتاريخ 2014/10/30، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالبة / نداء عمر محمد احمد، رقم تسجيل 11256171، تخصص ماجستير الادارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم)
(The Degree of Evaluating Secondary Schools Principals Training from their Perspectives in the Northern Directorate of the West Bank)

بإشراف: د. عبد الكريم ايوب

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الاطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للاطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
أ.د. خليل عوكة

نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم
: ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم
: مشرف الطالب

02-11-2014

فلسطين، نابلس، ص.ب 7707 هاتف:/2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)* فاكسميل 2342907(09)(972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي 3200 (5)
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (5): تسهيل مهمة الطالبة

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - نابلس
26-05-2015
الرقم: 667/69 قسم الوارد

الرقم : وت/ ٢١٤ /٤٦/٤
التاريخ :24/ 5 /2015م
الموافق :٢/ شعبان/1436هـ

السيد د. سامح المطوط المحترم
، نائب، قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2015/1/19م

الدرجة المنوي الحصول عليها:□ الدكتوراة ☒ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " نداء عمر محمد كتانة " باجراء دراستها الميدانية بعنوان" درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم "، وتوزيع الإستبانة المعّدة لهذة الغاية على مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم (نابلس، وجنوب نابلس، وطوباس، وجنين، وقباطية، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت)، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

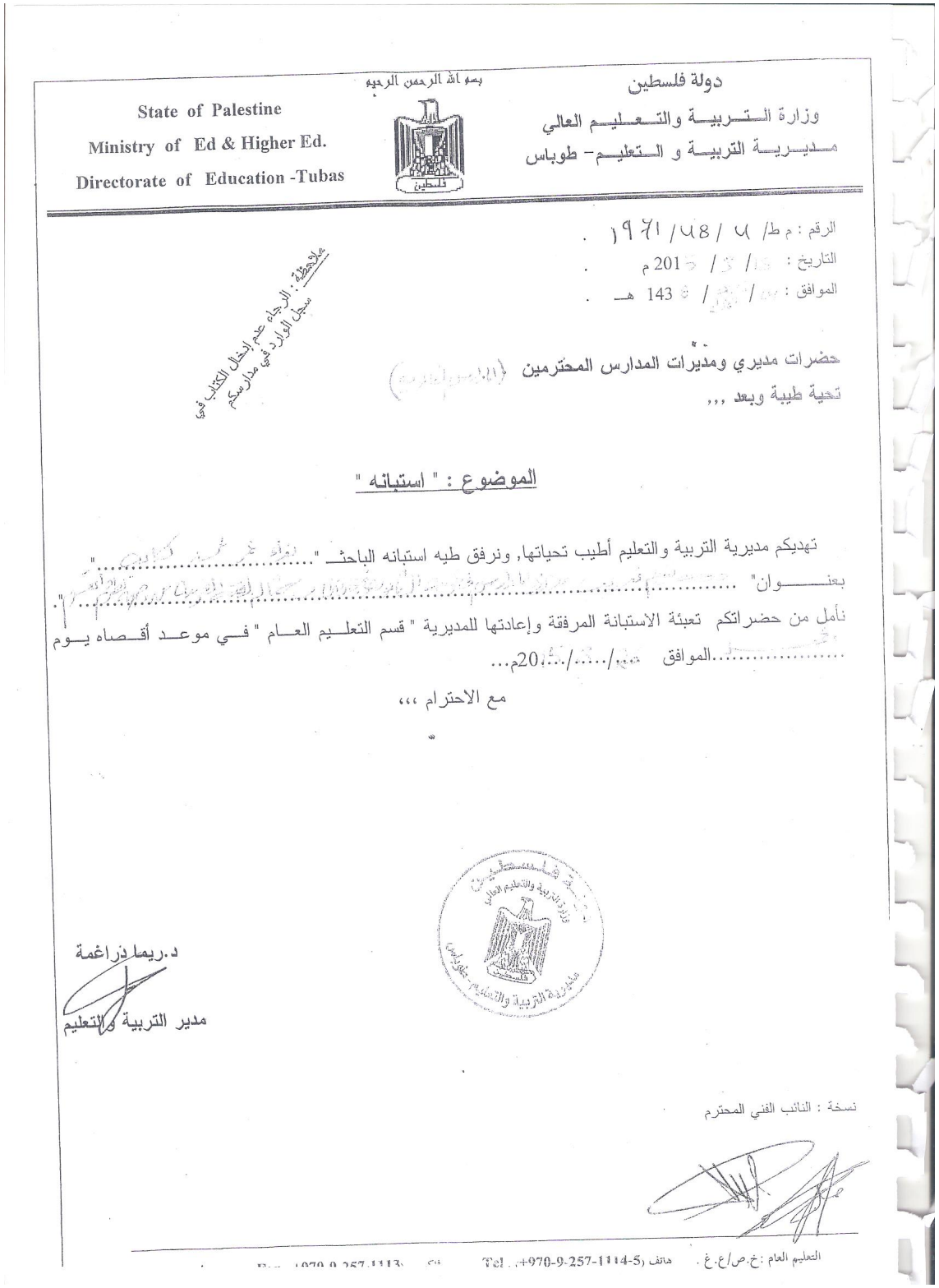
مع الاحترام،،،

خلود داود ناصر
/ مدير عام التعليم العام

نسخة/ السيد مدير عام التخطيط التربوي المحترم
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم/ المحترمين
(نابلس، وجنوب نابلس، وطوباس، وجنين، وقباطية، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت)
الرجاء تسهيل المهمة
نسخة / الملف
ن.ع

هاتف: (Tel +972-2 298-3205) ; فاكس (Fax +972-2 298-3200)

ملحق رقم (6): الدراسة الميدانية



بسم الله الرحمن الرحيم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية و التعليم- طوباس

State of Palestine
Ministry of Ed & Higher Ed.
Directorate of Education -Tubas

الرقم : م ط/ ٨ /٤٨/ ١٩٦١ .
التاريخ : ١٥/ ٣/ 2015م .
الموافق : ٢٥/ ٥/ 1436 هـ .

ملاحظة : الرجاء عدم إدخال الكتاب في سجل الوارد في مدارسكم

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

تحية طيبة وبعد ,,,

الموضوع : " استبانه "

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها, ونرفق طيه استبانه الباحث "..."
بعنوان" ..."
نأمل من حضراتكم تعبئة الأستبانة المرفقة وإعادتها للمديرية " قسم التعليم العام " في موعد أقصاه يوم .....الموافق ../../..20م...

مع الاحترام ,,,

د.ريما ذراغمة
مدير التربية والتعليم

نسخة : النائب الفني المحترم

التعليم العام :خ.ص/ع.غ . هاتف (5-1114-257-9-970+) Tel. (+970-9-257-1113

ملحق رقم (7) الجداول الاحصائية

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال البرنامج التدريبي

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	درجة الفاعلية
2	1	يتناسب عنوان الدورة التدريبية مع المحتوى التدريبي	4.03	65.	80.60
1	2	ترتبط المادة التدريبية مع واقع عملي في الإدارة المدرسية	3.96	61.	79.20
4	3	يراعي محتوى التدريب خبرتي الإدارية	3.73	76.	74.60
5	4	تتميز برامج التدريب بالشمولية لكل مجالات عملي في الإدارة المدرسية	3.56	77.	71.20
6	5	تواكب البرامج التدريبية الجديد في محتوى التدريب	3.66	70.	73.20
3	6	يتم تزويدي بمعلومات كافية عن محتوى برنامج التدريب مسبقاً	3.11	95.	62.20
8	7	تتسم المادة التدريبية بالتشويق والمتعة	3.32	76.	66.40
7	8	يجمع التدريب المقدم لي بين النظرية والتطبيق	3.58	73.	71.60
درجة الكلية لمجال البرنامج التدريبي			3.62	.53	72.35

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المدرب

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
.6	13	يتم تحديث البرامج التدريبية بناء على آراء المديرين	3.32	.79	66.40
.7	14	يتم استخدام أساليب متنوعة في العملية التدريبية	3.53	.78	70.60
.8	6	يحفز المدرب المتدربين على الوصول للأفضل	3.78	.73	75.60
.9	7	يتمتع المدرب بمهارات تناسب موضوع التدريب	3.79	.66	75.80
.10	12	المدرب كفاءة في تخصصه	3.83	.70	76.60
.11	11	يستطيع المدرب إدارة المداخلات والمناقشات	3.84	.63	76.80
.12	8	يلتزم المدرب بموعد التدريب	3.91	.66	78.20
.13	10	لدى المدرب مهارات الاتصال والتواصل	3.91	.62	78.20
.14	9	يتعامل المدرب مع المتدربين بموضوعية	3.97	.60	79.40
الدرجة الكلية لمجال المدرب			3.76	.51	75.29

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المتدرب

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
.1	27	أشارك في تخطيط التدريب	2.81	1.01	56.20
.2	19	اطلع على نماذج تقييم التدريب مسبقًا	2.88	1.07	57.60
.3	16	يتم استشارتي في ماهية الأمور التي أرغب في التدرب عليها	3.33	.92	66.60
.4	17	يتم تزويدي بوثائق عن التدريب المنوي تقديمه	3.36	.90	67.20
.5	20	يستحق التدريب عناء ترك المدرسة وحضوري له	3.36	.90	67.20
.6	29	موضوعات التدريب جديدة وشائقة في أثنا التدريب	3.44	.85	68.80
.7	26	يتم تدريبي للتغلب على المشكلات التي تواجهني في الإدارة المدرسية	3.51	.88	70.20
.8	28	توجد فترات راحة مناسبة	3.59	.79	71.80
.9	21	يخلق لدي التدريب إحساساً بالانتماء لمكان عملي	3.64	.81	72.80
.10	25	تلبى البرامج التدريبية حاجاتي المستقبلية	3.65	.76	73.00
.11	24	يحقق التدريب لي التطور المستمر	3.78	.77	75.60
.12	18	أشارك في تقييم التدريب المقدم لي	3.79	.86	75.80
.13	22	يحفزني التدريب على إدارة أفضل للمدرسة	3.81	.78	76.20
.14	15	حضور برنامج تدريبي يعلمني شيء جديد	3.88	.79	77.60
.15	23	يشجعني التدريب على العمل بروح الفريق	3.90	.73	78.00
الدرجة الكلية لمجال المتدرب			3.52	.60	70.32

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الجهة القائمة على التدريب

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
.1	30	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب	3.74	.84	74.80
.2	31	تطلب الجهة القائمة على التدريب مني تزويدها باحتياجاتي التدريبية	3.51	.86	70.20
.3	32	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وآني	3.38	.86	67.60
.4	33	تضع الجهة القائمة على التدريب معايير واضحة لاختيار المديرين المحتاجين لتدريب ما	3.39	.88	67.80
.5	34	توفر الجهة القائمة على التدريب موافقات إدارية تسمح لي بتطبيق ما تدربت عليه	3.46	.85	69.20
.6	35	39تقوم الجهة القائمة على التدريب بملاحظة سير البرنامج التدريبي بشكل مستمر	3.55	.80	71.00
.7	36	يحدد القائمون على التدريب مهاراتي قبل التحاقي بالتدريب	3.17	.97	63.40
.8	37	يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المدرسة واحتياجاتها الفعلي	3.18	1.05	63.60
الدرجة الكلية لمجال الجهة القائمة على التدريب			3.42	.69	68.46

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر التدريب

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
.1	44	يزيد التدريب من ثقتي بنفسي	3.36	.95	67.20
.2	46	يسهم التدريب في تعديل سلوكي	3.40	.97	68.00
.3	49	يساعد التدريب على التنمية الذاتية	3.45	.91	69.00
.4	47	يُعِدني التدريب لأكون قائداً للمدرسة	3.47	1.00	69.40
.5	40	يتم تقييم أداء المتدربين بعد إنهاء التدريب	3.54	.93	70.80
.6	50	يعطيني التدريب حلولاً واقعية للمشكلات التي تواجهني	3.56	.85	71.20
.7	45	يفقد التدريب جدواه كلما زادت خبرتي كمدير	3.58	.93	71.60
.8	48	تعطي برامج التدريب هامشاً لإبداعاتي	3.60	.92	72.00
.9	39	تحتوي خطة التدريب على معايير واضحة تمكنني من مقارنة أدائي قبل وبعد التدريب	3.61	.82	72.20
.10	42	تضيف لي المادة التدريبية شيئاً جديداً	3.66	.85	73.20
.11	41	يكسبني التدريب مهارات جديدة لمواكبة عصر التقدم العلمي	3.71	.90	74.20
.12	51	التدريب هو فرصة لتشبيك العلاقات وتبادل الخبرات بين المديرين	3.73	.85	74.60
.13	43	يتم اختبار المتدربين للتعرف إلى إفادتهم من التدريب	3.76	.85	75.20
.14	38	يتم تبادل خبرات مديري المدارس في قاعات التدريب	4.04	.76	80.80
الدرجة الكلية لمجال أثر التدريب			3.61	.59	72.12

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال البيئة التدريبية

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
.1	52	الحاسوب يكون مزود ببرمجيات خاصة إذا كان البرنامج التدريبي يتطلب استخدام الحاسوب	3.73	.92	74.60
.2	53	مكان التدريب مجهز بما يتلاءم مع المادة التدريبية	3.81	.85	76.20
.3	54	مكان التدريب مناسب لمديري المدارس	3.65	.92	73.00
.4	55	مكان التدريب مناسب للقيام بالتدريب	3.73	.88	74.60
.5	56	تتميز البيئة التدريبية بالبعد عن الضوضاء	3.70	.86	74.00
.6	57	قاعة التدريب مصممة وفقاً للقواعد العلمية	3.48	.91	69.60
.7	58	تحقق بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين	3.52	.90	70.40
.8	59	حجم القاعة التدريبية يتناسب مع أعداد المتدربين	3.64	.85	72.80
.9	60	تتوافر في البيئة التدريبية التهوية المناسبة	3.75	.83	75.00
.10	61	تتوافر معينات التدريب من قرطاسيه وأقلام للمتدربين	3.94	.81	78.80
.11	62	شكل ترتيبات الجلوس في قاعة التدريب يتناسب مع طبيعة التدريب	3.73	.85	74.60
		مجال البيئة التدريبية	3.70	.71	73.94
		الدرجة الكلية	3.60	.51	72.08

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

The Degree of Evaluating Secondary Schools Principals Training from their Perspectives in The Northern Directorate of the West Bank

By

Nida Omar Mohammed Kittana

Supervisor

Dr. Abdul Karim Ayoub

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.

2016

The Degree of Evaluating Secondary Schools Principals Training from their Perspectives in The Northern Directorate of the West Bank

Prepared by

Nida Omar Mohammed Kittana

Supervised by
Dr. Abdul Karim Ayoub

Abstract

This study aimed to identify the degree of training of public secondary school principals in the provinces of the northern West Bank from their Perspectives.

The study followed descriptive analytical method, and the questionnaire used as an instrument to collect data. The study population consisted of all Public Secondary School Principals in the Northwestern governorates (819) items. The study sample was selcted based on stratified random sampling according to Governorates who consisted of (255) school principals (males and females) .

The study found that the domain associated with the degree of the evaluation of the training of public secondary school principals in the northwestern governorates from their perspectives was high average of (3.6) in addition to no statistical significant difference in means of responses of school principals on the evaluation of the training from their own perspectives due to gender, exceprt on the training effect domain, the results were in facor of males. Also there were a statistically significant difference in means of responses of school principals on the evaluation of the training from their own perspectives due to academioc qualification, the results were in favor of B.A. holders. Moreover there were no statistical significant means difference of responses of school principals on the evaluation of the training from their own perspectives due to faculty who

school principals graduated from, whereas there were astatistical significant means difference of responses of school principals on the evaluation of the training from their own perspectives due faculty, results were on trainging impact, in favor of sceitific faculties . Furthermore, there were statistically significant difference in means of responses of school principals on the evaluation of the training from their own perspectives due experince on the training supervison domain, results were in favor of experince opf more than 10 years. The study revealed that there are problems that are related to trainers and the training materials , and other problems that are related to time and place of training.

Based on the results of the study ،the researcher introduces several recommendations, the most important need to focus on the suitability of the training needs of the school director and make it close to the problems faced by the school in fact.

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.