

2020

دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية

كمال يونس

جامعة القدس المفتوحة, kamal_abumahdeh@Yahoo.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b



Part of the [Arts and Humanities Commons](#)

Recommended Citation

يونس, كمال (2020) "دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي الخليل وجنوب الخليل في مجلة جامعة الخليل للبحوث- ب (العلوم الانسانية) - Hebron University Research Journal-B (Humanities) , إكسابهم الكفايات الإدارية Vol. 4 : Iss. 1 , Article 9.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol4/iss1/9

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - ب (العلوم الانسانية) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.



دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية

*كمال خليل يونس- جامعة القدس المفتوحة- منطقة يطا التعليمية- الخليل- فلسطين

الملخص:

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

Abstract :

The study aimed at recognizing the role of the basic school Principals Training Programme in imparting professional competences in Hebron Directorate. It also aimed at finding out the differences at the role of the training programme due to the study variables: sex, years of experience and the directorate.

To achieve the aim of the study, the researcher developed a questionnaire. The reliability of internal consistency was calculated using Cronbach Alpha, It was found (0.89). Means and Standard Deviations and t-test were used.

The descriptive method was also used.

The population of the study consists of all the basic school principals in Hebron and Southern Hebron Directorates in the academic year 2006 -2007, they are (31), only (23) of the questionnaire were droned back.

The results of the study revealed that generally, the training programme imparted to Principals the needed competences the mean was (3.72) the results also showed that there were no differences in the role of training programme due to sex, years of experience and Directorate.

المقدمة:

أن التغيير الذي يمكن أن تقوده المدرسة يكون في ثلاثة جوانب رئيسه هي: تغيير في ممارسة المعلمين في الصفوف المدرسية، وتغيير في الاتجاهات والمواقف والسلوكيات للمدير والهيئة التدريسية والطلبة، وتغيير في هيكل العمل المدرسي وبنيته.

ويشير حجي (2005)، إلى أن حدوث التغيير يتطلب «إدارة تغيير» تسعى إلى نقل التعليم من حال إلى آخر، وتكون إدارة إصلاح، وإدارة تطوير، وإدارة إبداع وابتكار.

وأشار (عابدين، 1998) إلى أن هناك ارتباطاً بين المدرسة الفاعلة التي يصل التحصيل فيها مستوى علمياً ومعرفياً رفيعاً، وبين قيادة المدرسة المتمثلة بالمدير وإدارته، تلك الإدارة الهادفة، الواضحة المعالم التي تظهر فيها الاهتمامات بالطلبة، ومتابعاتهم وإكسابهم المهارات، وتفهم المعلمين وحاجاتهم، وتنظيم موارد المدرسة.

فالمدرسة تحتاج إلى قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية، قيادة تحفز العاملين في المدرسة والمجتمع على التعاون المستمر لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وتتيح الفرص لكل فرد في المدرسة لتنمية قابلياته واستعداداته واتجاهاته وتحقيق ذاته في إطار من الحرية والمسؤولية.

ومن هذا المنطلق تعد الإدارة المدرسية الناجحة

المؤسسات التربوية بحاجة لثورة قيادية، يقودها تربويون قادرين على وضع استراتيجية ينطلقون من خلالها إلى خدمة المؤسسة التربوية بجميع أشكالها، وبكيفية استلهاً عناصر التنمية الإدارية في إنجاح خططهم، إلى جانب إحداث التغيير الذي لن يكون دون فهم لفلسفة الإدارة التربوية الدائمة النمو والتطور وحتى تتمشى مع طبيعة التطور التربوي. وإذا تحقق ذلك فإن توجيهات الإدارة التربوية ستبقى إلى المستوى الحضاري والتغيير الاجتماعي، وبذلك تكون المؤسسة التربوية مسؤولة عن التنمية الفعلية للتربية برمتها. وقد زاد الاهتمام بالإدارة التربوية وتحديثها، كونها عاملاً أساسياً لكل تطوير في مجال التربية والتعليم (سمير، 2008).

وتعد الإدارة المدرسية الوحدة التربوية المناسبة في وزارة التربية والتعليم القادرة على إحداث التطوير والتغيير، هذا التغيير الذي يمكن أن يقود الفرد والمجتمع كلاهما نحو تحقيق أهداف التربية الشاملة، في مجالاتها المختلفة، كون الإدارة المدرسية جهوداً منسقة يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة، إداريون وفنيون، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية (أحمد، 2003).

وقد أكد (Cushan) المشار إليه في (عواد، 2007)،

ولقد اتسع الاهتمام بالتدريب القائم على الكفايات حتى أصبح سمة مميزة لمعظم برامج التدريب الحديثة، وأصبحت الممارسات المستمدة من إطاره النظري تشكل حركة متكاملة الأبعاد، هدفها إعداد مديرين يمتلكون كفايات تدريبية محددة، يحتاجونها في مواقف العمل. وتزخر أدبيات الإدارة التربوية بالعديد من مفاهيم الكفاية، فيعرف القاموس التربوي الكفاية: أنها القدرة والمهارة (Page and Thomas، 1989)، وتعرفها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: بأنها القدرة على أداء المهارات المعينة التي تتعلق بوظيفة محددة، فالكفاية إذا هي مقدرة مدير المدرسة على القيام بالأدوار، والمهام الإدارية، والفنية المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية معينة قابلة للقياس والتقويم بغرض تحقيق الأهداف بالمستوى الأقصى من الأداء. وإن من أبرز التطورات التي طرأت على برامج تدريب مديري المدارس في السنوات الأخيرة، توجه هذه البرامج نحو اعتماد مبدأ المهارة أو الكفاية عند تصميم تلك البرامج وإعدادها.

أما عملية تطوير القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فقد انطلقت مع قدوم السلطة الفلسطينية، وتوليتها مهام وزارة التربية والتعليم في فلسطين عام (1994)، وقد وضعت نصب عينيها الاهتمام بإصلاح النظام التربوي الذي ساد زمن الاحتلال، فكانت اهتماماتها منصبة على تنمية الوعي بالهوية الوطنية، وصدر مشروع قانون التربية والتعليم عام (1998)، ليحدد الأهداف العامة للتعليم الفلسطيني ومهام العاملين في جهاز التربية والتعليم.

لذلك اهتمت وزارة التربية والتعليم بإصلاح النظام التعليمي، ومواجهة التحديات المختلفة، حيث بادرت بعقد الدورات التدريبية المختلفة للمعلمين والمديرين، وتنفيذها، سعياً وراء تحسين عمليات التعليم والتعلم

حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق، وتنير السبيل أمام العاملين في الميدان، للوصول إلى هدف مشترك في الزمن المحدد، وهي كذلك ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة (أحمد، 1999).

لذا يمكن القول: إن التنمية الإدارية لمديري المدارس عموماً تعد عملية ضرورية خاصة في هذا العصر الذي كثرت فيه التحديات أمام مديري المدارس نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي ألقت بظلالها على التربية وعلى المدرسة بشكل خاص. لذلك تغير دور مدير المدرسة في الواقع بشكل كبير في السنوات الأخيرة، حيث لم يعد مجرد شخص يحافظ على النظام داخل المدرسة، فقد أصبح قائداً تربوياً يهتم بجميع جوانب العملية التربوية، ومع التغير المستمر في دور مدير المدرسة، تبرز أهمية تدريبه التي يمكن أن تتركز في الجوانب التي أشار إليها (صادق، 1990) وفقاً لما يأتي:

1. تنمية وتطوير مديري المدارس للقيام بأعمالهم على خير وجه.
 2. إثراء وتجديد معارف ومهارات مديري المدارس.
 3. إتيان مديري المدارس لكفايات ضرورية في عملهم، وأهمها كفاية اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- ويحتاج مديرو المدارس لأن يطوروا كفايات إدارية جديدة نظراً لتعدد إدارة المدارس والتغير المستمر الذي يشهده المجال التربوي، وعدم استطاعة المدير الاعتماد على الخبرة فقط والمعرفة التقليدية، ومن أهم هذه الكفايات هي: التخطيط والتقويم، والمدير مشرف مقيم، وتوجيه الطلبة وإرشادهم، والتواصل وإقامة علاقات إنسانية، وإعداد الموازنة.

اتجاه عملية التدريب والمعلومات والسلوك.

3. مرحلة التقييم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي، وتضم تقويم نتائج البرنامج التدريبي وسلوك المتدربين عند عودتهم لوظائفهم.

4. متابعة نتائج التدريب بعد مرور فترة معينة، وتضم تقويم سلوك المتدربين، ومدى الاستفادة من البرنامج التدريبي والتغيير في السلوك الوظيفي.

وقد حدد (جردات، 1993) عملية تقويم البرامج التدريبية ضمن العناصر الآتية:

1. المتدربون: إذ تتم متابعتهم من حيث تجارب المتدرب، وموضوع التدريب، والجوانب التحصيلية، والمواظبة، والمهارات المكتسبة.
2. المدربون: إذ تعتبر ملحوظاتهم، وأحكامهم، مدخلات ضرورية لتقويم برنامج التدريب.
3. محتوى البرنامج التدريبي: إذ يقاس درجة كفاية المحتوى من حيث الكم والنوع.
4. التسلسل والوقت المخصص للتدريب.

أما (ياغي، 1986) فقد صنّف المكونات الأساسية لعملية تقويم البرامج التدريبية كالاتي:

1. تقويم البيئة: ويشمل بيئة وظروف التدريب، وتحديد المشكلات التي تواجهها.
2. تقويم المدخلات: ويشمل تحديد واستخدام الحقائق والمعلومات والآراء المختلفة المتعلقة بالعناصر المادية والبشرية وفحصها كي نتمكن من اختيار الأساليب المناسبة.
3. تقويم العمليات: وتتناول مراقبة التدريب أثناء عملية التدريب، ويمكن أن يضم تقويم أهداف البرنامج، وتصميمه وتنظيمه، وسير عملية التدريب والنتائج المتتالية التي يحققها البرنامج أولاً بأول.
4. تقويم المخرجات: ويتناول هذا النوع قياس نتائج التدريب.

ومن هنا يلاحظ أن الهدف الأساسي من تقويم أي برنامج تدريبي هو إصدار حكم أو تقدير لمدى فاعلية

والإدارة والإشراف. وقد جاء تدريب مديري المدارس في سلم أولويات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، نظراً لأن المدير يشكل حجر الزاوية في نجاح المدرسة أو فشلها، وعقدت عشرات الدورات التدريبية في مديريات التربية والتعليم كافة في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتي استهدفت مئات المديرين. وقد تضمنت خطة تدريب مديري المدارس تنمية مهاراتهم القيادية، بحيث يصبحون قادرين على قيادة العملية التربوية في مدارسهم من خلال التأثير الإيجابي في جميع أطراف الموقف المدرسي. حيث أكد الفكر الإداري التربوي أن للتدريب دوراً كبيراً وأساسياً في تمكين الإدارات المدرسية من تحقيق أهدافها وإنجاح خططها ورفع مستوى أداء العاملين لديها. ولا يتم ذلك إلا من خلال برامج التدريب على العمل الإداري المدرسي، ونقل الخبرات والمستحدثات التربوية الجديدة.

ولتأكد من تحقيق أهداف التدريب لابد من الالتزام بمبدأ التقويم المستمر لدراسة المعوقات، والوقوف على مدى فاعلية برامج التدريب من منظورات تربوية واقتصادية واجتماعية، ولمعرفة أن هذه البرامج تسير في الخط المرسوم لها مع تحديد نقاط الضعف والثغرات التي تتخلل مرحلة التنفيذ لتداركها ومقارنة ما أنجز ومدى اقترابه أو ابتعاده عن الأهداف المرسومة.

وذكر (ياغي، 1987) أن عملية التقييم للبرامج التدريبية تمر بأربع مراحل:

1. مرحلة التقييم قبل تطبيق البرنامج التدريبي، وتضم تقويم العناصر التالية: أهداف البرنامج التدريبي وتنظيمه وتصميمه واحتياجات المتدرب ومعلوماته وسلوكه.
2. مرحلة التقييم أثناء تطبيق البرنامج التدريبي، وتضم تقويم العناصر الآتية: سير عملية التدريب، والنتائج المتتالية التي يحققها، وردود فعل المتدربين

المدارس نحو دور البرنامج التدريبي في إكسابهم الكفايات الإدارية تعزى إلى متغير المديرية.

أهمية الدراسة:

بدأ موضوع تقويم البرامج التدريبية يحظى بعناية الباحثين والمختصين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويعد ذلك مبرراً كافياً لأهمية إجراء هذه الدراسة التي توجه إلى أهمية هذا البرنامج وملاءمته لحاجات مديري المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم، والتي تتطلبها مهامهم الوظيفية والأعمال الموكلة لهم ومتطلبات دورهم القيادي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي تربية الخليل وتربية جنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية، وبيان مدى اختلاف دور البرنامج باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمديرية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الأساسية الحكومية في تربية الخليل وتربية جنوب الخليل الذين شاركوا في البرنامج التدريبي خلال العام الدراسي (2006 | 2007).

التعريف الإجرائية:

يكون للمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة المعاني التالية.

1. البرنامج التدريبي: هو البرنامج المعمول به لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في خطتها التطورية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس.
2. تقويم البرامج التدريبية: هي مجمل الإجراءات التي تقاس فيها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب

هذا البرنامج في تحقيق أهدافه، والتعرف على ما تم إنجازه من خطة التدريب، وقياس فاعلية الأساليب التدريبية المستخدمة، وكفاءة المدربين، وتقدير نتائج تعلم المتدربين، إضافة إلى معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من أجل العمل على تلافيها مستقبلاً.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمحور مشكلة الدراسة في الكشف عن دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي تربية الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية اللازمة لهم للقيام بمهامهم بفاعلية. ومن هذا المنطلق سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور البرنامج التدريبي لمديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي تربية الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية من وجهة نظرهم؟
2. هل هناك اختلاف في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو دور البرنامج التدريبي في إكسابهم الكفايات الإدارية تعزى إلى متغيرات، الجنس، والخبرة، والمديرية؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو دور البرنامج التدريبي في إكسابهم الكفايات الإدارية تعزى إلى متغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو دور البرنامج التدريبي في إكسابهم الكفايات الإدارية تعزى إلى متغير الخبرة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر مديري ومديرات

المديرين لنتائج التدريب.
ت. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، الخبرة الإدارية.
وقام عاشور (2002)، بدراسة هدفت إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة إربد، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت (55) فقرة بعد التحكيم، موزعة على جزئين، حيث يتضمن الجزء الأول (43) فقرة موزعة على ستة مجالات، بينما يتضمن الجزء الثاني (12) فقرة تتعلق ببعض الكفايات الإدارية. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، كما تم التأكد من ثباتها عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)، وكذلك تم حساب معامل الثبات للاتساق الداخلي حسب معادلة (كربناخ ألفا)، وقد بلغت قيمة الثبات (0.85). تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج في محافظة إربد وعددهم (183) مديراً ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على جميع المديرين، وتم استرجاع (171) بنسبة (93.44%)، وقد أظهرت الدراسة أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي، ويسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية، وأظهرت كذلك وجود فروق في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو دور البرنامج التدريبي في إكسابهم الكفايات الإدارية تعزى إلى متغيرات، الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.
وكذلك دراسة مناصرة (2001)، التي هدفت إلى

في إحداثه فيهم، وكذلك كفاءة المدربين، والأساليب التدريبية المستخدمة.

3. الكفايات الإدارية: هي المقدرة والمهارة التي تمكن مدير المدرسة من القيام بأعماله وتأدية مهامه بكفاية وفاعلية، من حيث رسم السياسات التربوية ووضع الأهداف وتحقيقها.

الدراسات السابقة:

حظيت برامج التدريب باهتمام الباحثين والدارسين، وسيتم عرض الدراسات المتعلقة بهذه البرامج على أساس تاريخ النشر من الدراسات الحديثة إلى الأقل حداثة:

قام عابدين (2002): بدراسة هدفت إلى التعرف على محتوى برامج التدريب المعدة لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية وتقييمها وتحديد أثرها على أداء المديرين من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ورؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.

استخدمت الدراسة أداة من إعداد الباحث، تدور حول الموضوعات التي تم التدريب عليها من جهة، وحول واقع البرامج التدريبية وأثرها على الأداء من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

وأجرى أبوسريس (1998)، دراسة هدفت إلى معرفة وجهات نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية حول فاعلية برنامج التدريب الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية .

وقد تكون مجتمع الدراسة من (64) مديرا ومديرة منهم (32) مديرا و(32) مديرة، وقد مثل مجتمع الدراسة عينتها.

وقد استخدم الباحث استبانة تضمنت سبعا وستين مهمة إشرافية موزعة على ثمانية مجالات إشرافية، تدرب عليها المديرون والمديرات، وهذه المجالات هي: التخطيط، المناهج، النمو المهني للعاملين والتلاميذ، تنظيم التعلم والتعليم، الاختبارات والتقييم، التقنيات الإشرافية، والعلاقات الإنسانية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
أ- إن وجهات نظر المديرين والمديرات نحو فاعلية برنامج تدريب المديرين في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية المكتسبة منه كانت إيجابية.

ب- تختلف أهمية المجالات الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمديرات بين مجال وآخر فكان أعلاها ممارسة مجال العلاقات الإنسانية، وأدناها ممارسة مجال التقنيات الإشرافية.

ت- اختلفت وجهات نظر المديرين والمديرات نحو فاعلية البرنامج في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية باختلاف متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

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

في حين هدفت دراسة العموش (1997)، إلى معرفة دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم

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

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
أ- إن درجة فاعلية البرنامج التدريبي الخاص بالمديرين كبيرة، وأن البرنامج حقق الأهداف التي صمم من أجلها.

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

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

ث- إن هناك فرقا بين آراء المديرين لدرجة فاعلية البرنامج التدريبي حسب المؤهل، ولصالح حملة الدبلوم، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29) وحسب موقع المدرسة، ولصالح مدارس المدينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.38)، وحسب الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة القصيرة من (3-1) سنوات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29).

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

وكالة الغوث في الأردن، وتكوّنت عينة الدراسة من (32) مديراً ومديرةً في منطقة عمان، والزرقاء، وإربد، والذين خضعوا لبرنامج تدريبي في العام (93|94).

وقد استخدم الباحث أداة لبحته، استبانة مكونة من خمس وتسعين فقرة، مصاغة بصورة سؤال، وشملت هذه الاستبانة تسع بنى مفاهيمية وإشرافية في مجالات الإدارة، التخطيط والإشراف، والاتصال، والتواصل، وديناميكيات الجماعة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات والمنهاج، والنمو المهني.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن هناك فاعلية للبرنامج في تطوير البنى المعرفية والإدارية والإشرافية للجنسين ولصالح الإناث.

ب- لم تظهر الدراسة أثراً للخدمة أو المؤهل العلمي في تطوير هذه البنى، وقد أوصى الباحث بضرورة استمرارية برنامج تأهيل المديرين، حيث يلبي تطور البنى المفاهيمية والإشرافية بشكل كبير.

أما دراسة ديباجة (1994)، التي هدفت إلى التعرف على تقديرات مديري المدارس لدى توفر مبادئ التدريب الفعال في برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة الذي أعدته وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي لهؤلاء المديرين في تقديراتهم.

وقد اشتملت الدراسة (186) مديراً ومديرة وتوصلت إلى أن مبادئ التدريب الفعال قد توفرت في البرنامج بدرجة كبيرة، وأن تقدير المديرين لها كان إيجابياً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى للجنس.

وكذلك دراسة الزامل (1993)، التي هدفت إلى تقييم برنامج تدريب مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالملكة العربية السعودية وسبل تحسينها إلى الأفضل، وذلك من وجهة نظر المشاركين في هذين البرنامجين في كلية التربية بجامعة الملك سعود

الكفايات المهنية، تكونت عينة الدراسة من (117) مديراً ومديرةً ممن خضعوا للبرنامج التدريبي في أثناء الخدمة للعامين (1996-1997)، توصلت الدراسة إلى أن المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرنامج كان إيجابياً، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الخبرات الطويلة، ولصالح حملة دبلوم كليات المجتمع.

وكذلك هدفت دراسة الربضي (1994)، إلى تقدير فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة إربد.

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس بمحافظة إربد. وشملت عينة الدراسة (52) مديراً، و(50) مديرة من المدارس الثانوية الذين التحقوا ببرنامج التدريب للعامين (90|91)، (93|94).

واستخدم الباحث استبانة مكونة من 67 فقرة ذات مقياس خماسي يشمل كفايات معرفية وإدارية وإشرافية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه من الجوانب المعرفية والإدارية والفنية هو مؤشر إيجابي.

ب- حصلت المديرات على درجة أعلى من المديرين بالنسبة للكفايات الإشرافية، ولم تظهر الدراسة أثراً للمؤهل العلمي، أو الجنس، أو الخبرة في تحسين تلك الكفايات.

ت- الكفايات الإشرافية للمديرين والمديرات حصلت على أدنى متوسط أو أقل نسبة مئوية من حيث الممارسة.

وبدراسة طرخان (1994): التي هدفت إلى معرفة أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية والإشرافية لديهم.

وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس

«تطور الإدارة التربوية قبل الخدمة وأثناء الخدمة والتطور المهني المستمر بعد التعليم»، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعفاً في البرامج التدريبية، لعدم ارتباطها مباشرة مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وأظهرت الحاجة إلى التدريب في أثناء الخدمة، وأن أصحاب الخبرات الطويلة في العمل الإداري هم الأقدر على تحديد احتياجات المدرسة من الموظفين.

وأجرى (Cleckle, 1991)، دراسة بعنوان «دراسة مقارنة لبرامج الإدارة والمسؤوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في جنوب كارولينا». هدفت إلى الكشف عن مدى إدراك مدراء المدارس الأساسية في ولاية كارولينا الجنوبية لفائدة البرامج التدريبية، وقد أظهرت النتائج أن مدراء المدارس الأساسية يعتبرون برامج إعداد وتدريب المديرين مفيدة بشكل عام، وعدم وجود أثر للخبرة ومستوى التعليم للمدير بدرجة الفائدة التي يحصل عليها من برامج إعداد وتدريب المدراء في حين دراسة سبرنغفيلد (SpringField, 1984)، هدفت إلى تقييم فعالية مخرجات برنامجين تدريبيين لمديري المدارس تم تصميمهما على أساس السلوك اللفظي ومهارات الملاحظة.

استخدم الباحث المنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة من مجموعتين تتكون كل مجموعة (15) مديراً من مديري المدارس الابتدائية في فلوريدا، وتكون التقييم العام للبرنامج من تقييم: المحتوى، النماذج، المناقشة، الممارسة، التغذية الراجعة، التدريب الخاص.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن كلاً من الأسلوبين في التدريب يزيد من معرفة المديرين عن سلوك المعلم الفعال والسلوك اللفظي للمدير أثناء الاجتماع. وحصلت المجموعة التي مارست العمل الحقيقي على إنجاز أو أداء معرفي أفضل من المجموعة التي مارست

بالرياض.

وقد تكونت عينة الدراسة من (201) مديراً ممن شاركوا في البرنامجين، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- ساهمت الدورات التدريبية التي تقدمها الكلية إلى حد ما في تحديث وتنمية مهارات المدربين.

ب- بينت الدراسة أن خطة الدورات التدريبية لم تكن تعرض على المدربين مسبقاً، وأن محتوى البرنامج التدريبي لا يتسم بالحدث.

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

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

أما دراسة قبابعة (1992) التي هدفت إلى تقييم برنامج التدريب المنبثقة عن المساعدات الفنية للمشاريع التربوية في الأردن. وأشارت الدراسة إلى أن التقييم كان بشكل عام إيجابياً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الدورات تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

وكذلك دراسة عقل (1986) التي هدفت إلى معرفة أثر التأهيل المسلكي في الجامعتين الأردنية واليرموك في تحسين مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن. أشارت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للبرامج التدريبية على أداء المديرين وأنماطهم القيادية، حيث ساعدت البرامج على تزويدهم بالمهارات والكفايات الإدارية والمسلكية في مختلف المجالات.

أجرى (Dennis, 1995)، دراسة بعنوان

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لهذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي تربية الخليل وجنوب الخليل ممن شاركوا في برنامج تدريب المديرين خلال العام الدراسي (2006 / 2007) وعددهم (31) موزعين على مديرتي تربية الخليل وتربية جنوب الخليل، فتم توزيع (31) استبانة، استرجع منها (23)، أي ما نسبته (74%) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد
المديرية	الخليل	16
	جنوب الخليل	7
الجنس	ذكر	11
	أنثى	12
الخبرة	5 سنوات فما دون	6
	أكثر من 5 سنوات	17

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة طورت بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت من (20) فقرة بعد التحكيم موزعة على أربعة مجالات، هي: التخطيط والقيادة الإدارية، والدور الإشرافي، والإدارة المالية واللوازم.

صيغت جميع عبارات الاستبانة بصورة إيجابية، أعطى لكل عبارة من عباراتها وزناً مدرجاً وفق سلم (ليكرت Likert) الخماسي لتقدير درجة أهمية كل عبارة من عباراتها.

العمل بالمحاكاة، بينما حصلت المجموعة التي مارست العمل بالمحاكاة على أداء أفضل في مهارات الاجتماع (السلوك اللفظي). ودراسة داننبرج (Dan-nenberg, 1979) التي هدفت إلى محاولة اختبار قدرة برنامج تدريبي في مجال الإدارة المدرسية على تطوير فاعلية مديري المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات. وكانت أهم النتائج: لا توجد اختلافات رئيسية بين فاعلية مديري المدارس الذين اشتركوا في برنامج التدريب والذين لم يشتركوا، وأعطى مديرو التربية والتعليم تقديرات أعلى لمن تدرب من مديري المدارس على المديرين الذين لم يتلقوا تدريباً، كما أعطى مديرو التربية والتعليم تقديرات أعلى للمديرين من تقديرات المديرين لأنفسهم.

استفاد الباحث من الاطلاع على هذه الدراسات التي أجريت في مجال تقويم البرامج التدريبية بشكل خاص في دراسته، حيث كان لطرق التقويم التي تم اتباعها في هذه الدراسات، ومنهجية البحث المتبعة فيها أثراً في إثراء هذه الدراسة. وكذلك تم الاستفادة في مجال مقارنة نتائج الدراسة بنتائج هذه الدراسات من حيث ما يتفق من هذه الدراسات مع نتيجة الدراسة وما لا يتفق، وكذلك في تطوير الاستبانة أداة الدراسة وتحديد مجالاتها.

فقد أكدت معظم هذه الدراسات على أهمية البرامج التدريبية في إكساب المديرين الكفايات، والاهتمام بإعداد برامج التدريب وتطويرها لضمان تأثيرها في المتدربين، ومساعدتهم على القيام بأدوارهم على خير وجه، كما أكدت على أهمية عملية التقويم والاستفادة من التغذية الراجعة عند إعداد برامج تدريب جديدة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. اختبار t -Test

ج. معادلة الثبات كرنباخ ألفا.

ولأغراض التحليل الإحصائي، وبناءً على رأي

المحكمين تفسر المتوسطات الحسابية دور البرنامج

التدريبي في إكساب المديرين الكفايات حسب السلم

التالي:

• 1 – 2.49 دور متدني للبرنامج.

• 2.50 – 3.49 دور متوسط للبرنامج.

• 3.50 – 5 دور كبير للبرنامج.

عرض نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي

ينص: ما دور البرنامج التدريبي لمديري

ومديرات المدارس الأساسية في محافظة

الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية من

وجهة نظرهم؟

للإجابة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

لكل مجال من مجالات الدراسة كما هو موضح في

الجدول رقم (3):

اشتملت الاستبانة على المتغيرات المستقلة التالية:

الجنس: (ذكر، أنثى)، والخبرة العملية (5 سنوات

فما دون، أكثر من خمس سنوات)، والمديرية:

(مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل)، والمتغير

التابع وهو دور البرنامج التدريبي لمديري ومديرات

المدارس الأساسية في مديرتي تربية الخليل وجنوب

الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية.

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة وذلك بعرضها على

(12) محكماً، من ذوي الخبرة والاختصاص في

مجال الإدارة التعليمية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم

وأرائهم حول ملاءمة العبارات والمجالات لأغراض

الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لمحاور

الدراسة ومجالاتها، وسلامة اللغة ووضوحها، وقد

تم الأخذ بملاحظات المحكمين، فأعيدت صياغة بعض

الفقرات، وتم حذف فقرات أخرى.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة، بحساب معامل

(Cronbach–Alpha) حيث بلغت قيمته

(0.89)، في حين بلغت قيم معاملات الثبات

للمجالات الفرعية للإستبانة حسب ما هو موضح في

الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2): مصفوفة معاملات الثبات

لمجالات الاستبانة حسب معادلة كرنباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
التخطيط	5	0.65
القيادة الإدارية	5	0.85
الدور الإشرافي لمدير المدرسة	5	0.83
الإدارة المالية واللوازم	5	0.87
الدرجة الكلية للإستبانة	20	0.89

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة الأربعة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دور البرنامج
الثاني	القيادة الإدارية	3.93	0.48	كبير
الأول	التخطيط	3.86	0.53	كبير
الثالث	الدور الإشرافي لمدير المدرسة	3.60	0.52	كبير
الرابع	الإدارة المالية واللوازم	3.48	0.78	متوسط
	الدرجة الكلية للدور البرنامج	3.72	0.43	كبيرة

من مجالات الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات كل مجال كما يلي:

المجال الأول: التخطيط:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية لهذه المجال كما هو موضح في الجدول رقم (4):

تبين من الجدول رقم (3) أن دور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية في مجال القيادة الإدارية حاز على أعلى تقدير من المديرين على مستوى المجالات كلها، يليه مجال التخطيط ، ثم مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة ، وأخيراً مجال الإدارة المالية واللوازم، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه المجالات (3.93، 3.86، 3.60، 3.48)، على التوالي، أما بخصوص الدرجة الكلية لدور البرنامج فهو كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.72). أما فيما يتعلق بدور البرنامج التدريبي في كل مجال

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً.

الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دور البرنامج
2	1	إعداد ميزانية المدرسة طبقاً للأنظمة والتعليمات.	3.96	0.82	كبير
1	2	وضع خطة متكاملة للمدرسة.	3.91	0.51	كبير
5	3	إعداد خطة تطويرية: إدارية وفنية للمدرسة	3.87	0.86	كبير
3	3	مساعدة المعلمين في التخطيط اليومي والفصلي والسنوي.	3.87	0.62	كبير
4	4	إعداد خطة التشكيلات المدرسية.	3.74	1.13	كبير
		الدرجة الكلية لدور البرنامج في المجال	3.86	0.53	كبيرة

- ويلاحظ من الجدول رقم (4) ما يلي:
أن المتوسطات الحسابية لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات في مجال التخطيط انحصرت بين المتوسطات (3.96 _ 3.74)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال هو (3.86)، مما يدل على أن دور البرنامج التدريبي كبير في إكساب المديرين الكفايات الإدارية التالية:
- إعداد ميزانية المدرسة طبقاً للأنظمة والتعليمات.
- وضع خطة متكاملة للمدرسة.
- إعداد خطة تطويرية: إدارية وفنية للمدرسة.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيادة الإدارية مرتبة تنازلياً.

الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دور البرنامج
3	1	زيادة الثقة بالنفس والآخرين.	4.13	0.62	كبير
4	2	زيادة القدرة في التأثير في الآخرين.	4.09	0.56	كبير
5	3	توفير الجو الحافز للإبداع لدى المعلمين والطلبة.	3.87	0.62	كبير
1	4	إشراك المعلمين والطلبة في القرارات المدرسية.	3.87	0.54	كبير
2	5	القدرة على إعطاء أحكام موضوعية محددة في مواضيع فنية وإدارية.	3.70	0.63	كبير
الدرجة الكلية لدور البرنامج في المجال			3.93	0.48	كبيرة

- ويلاحظ من الجدول رقم (5) ما يلي:
إن المتوسطات الحسابية لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات في مجال القيادة الإدارية انحصرت بين المتوسطات (4.13 _ 3.70)، وإن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال هو (3.93)، مما يدل على أن دور البرنامج التدريبي كبير في إكساب المديرين الكفايات الإدارية التالية:
- زيادة الثقة بالنفس والآخرين.
- زيادة القدرة في التأثير في الآخرين.
- توفير الجو الحافز للإبداع لدى المعلمين والطلبة.
- إشراك المعلمين والطلبة في القرارات المدرسية.
- القدرة على إعطاء أحكام موضوعية محددة في مواضيع فنية وإدارية

المجال الثالث: الدور الإشرافي لمدير المدرسة: الكفايات الإدارية لهذا المجال كما هو موضح في استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين

المجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً.

الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دور البرنامج
1	1	الإشراف التربوي على المعلمين.	3.83	0.57	كبير
4	2	متابعة النمو المهني للمعلمين.	3.70	0.59	كبير
2	3	متابعة المعلمين في تنفيذ الخطط بمختلف أنواعها.	3.65	0.71	كبير
3	4	الإشراف على تنفيذ المنهاج.	3.52	0.73	كبير
5	5	تنمية كفايات المعلمين في استخدام أساليب التقويم.	3.35	0.77	متوسط
الدرجة الكلية لدور البرنامج في المجال			3.60	0.52	كبيرة

ويلاحظ من الجدول رقم (6) ما يلي:
أن المتوسطات الحسابية لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات في مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة انحصرت بين المتوسطات (3.83 _ 3.35)، وإن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال هو (3.60)، مما يدل على أن دور البرنامج التدريبي كبير في إكساب المديرين الكفايات الإدارية التالية:

- الإشراف على المعلمين.
- متابعة النمو المهني للمعلمين.
- متابعة المعلمين في تنفيذ الخطط بمختلف أنواعها.
- الإشراف على تنفيذ المنهاج.

المجال الرابع: الإدارة المالية واللوازم: استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية لهذا المجال كما هو موضح في الجدول رقم (7):

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الإدارة المالية وللوازم مرتبة تنازلياً.

الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دور البرنامج
1	1	فهم إجراءات الصرف المتعلقة بالتبرعات.	3.83	0.83	كبير
2	2	التعامل مع المستندات المدرسية بمختلف أنواعها.	3.78	0.85	كبير
3	3	إعداد موازنة المدرسة.	3.70	0.87	كبير
5	4	التطبيق العملي للأنظمة والتعليمات المالية واللوازم.	3.26	1.01	متوسط
4	5	استخدام الحاسوب في العمليات المالية المدرسية.	2.87	1.21	متوسط
الدرجة الكلية لدور البرنامج في المجال					
			3.48	0.78	متوسطة

إلى متغيرات، الجنس، والخبرة، والمديرية؟
للإجابة عن السؤال الثاني وضع الباحث ثلاث فرضيات للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية تعزى إلى متغيرات، الجنس، والخبرة، والمديرية وذلك كما يلي.

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية تعزى إلى متغير الجنس.
للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

ويلاحظ من الجدول رقم (7) ما يلي:
أن المتوسطات الحسابية لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات في مجال الإدارة المالية واللوازم انحصرت بين المتوسطات (3.83 - 2.87)، وإن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال هو (3.48)، مما يدل على أن دور البرنامج التدريبي متوسط في إكساب المديرين الكفايات الإدارية التالية:

- التطبيق العملي للأنظمة والتعليمات المالية واللوازم
- استخدام الحاسب الآلي في العمليات المالية المدرسية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي

ينص: هل هناك اختلاف في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو دور البرنامج التدريبي في إكسابهم الكفايات الإدارية تعزى

الجدول رقم (8)

نتائج اختبار (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الاحصائية
ذكر	11	3.82	0.37	21	1.088	0.284
أنثى	12	3.62	0.48			

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9)

تبين من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية حسب متغير الجنس. فقد كان دور البرنامج كبير في إكساب المديرين الكفايات الإدارية على اختلاف جنسهم، سواء الذكور منهم بمتوسط حسابي (3.82) والإناث بمتوسط حسابي (3.62).
الفرضية الثانية:

الجدول رقم (9)

نتائج اختبار (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الاحصائية
5 سنوات فما دون	6	3.57	0.48	21	-0.967	0.39
أكثر من 5 سنوات	17	3.77	0.42			

بمتوسط حسابي (3.77).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية تعزى إلى متغير مديرية التربية. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار

تبين من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة. فقد كان دور البرنامج كبيراً في إكساب المديرين الكفايات الإدارية على اختلاف خبرتهم، سواء ما دون الخمس سنوات منهم بمتوسط حسابي (3.57) أو فوق الخمس سنوات

(t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة الإدارية تعزى لمتغير مديرية التربية، وذلك كما هو لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات موضح في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10)

نتائج اختبار (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية حسب متغير مديرية التربية.

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الاحصائية
جنوب الخليل	7	3.57	0.32	21	-1.110	0.21
الخليل	16	3.79	0.47			

تطبيق ما تعلموه ضمن برنامج التدريب ميدانيا. وهذه النتيجة قد اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة كل من مناصرة (2001)، وأبو سريس (1998)، والعموش (1997)، وطرخان (1994)، والربضي (1994)، والزامل (1993)، وعقل (1986)، وعاشور (2002)، اللاتي أشرن أن دور البرنامج التدريبي كبير في إكساب المديرين الكفايات والمهارات الإدارية.

وهذا يعني أن البرنامج قد جاء بمؤشر ايجابي لدى هؤلاء المديرين في إكسابهم جميع الكفايات، باستثناء الكفايات التالية والتي جاء دور البرنامج متوسطا في إكساب المديرين لها وهي:

1. استخدام الحاسوب في العمليات المالية بمتوسط حسابي مقداره (2.87)، ومن الملاحظ أن مديري المدارس لا يمتلكون كفاية استخدام الحاسوب، وأن معرفتهم تقتصر فقط على التشغيل والبرامج البسيطة دون استخدامه في العمل المدرسي، ولعل ذلك يعود إلى أن برامج تدريب المديرين غير كافية في إكسابهم كفايات استخدام الحاسوب، وعدم وجود جهاز خاص بالمديرين مزود بالبرامج الخاصة بعملهم. ولعل ما يؤكد ذلك أن دراسة أبو ساكور (2003)، أشارت أن من معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار في المدارس الثانوية في الضفة

تبين من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية حسب متغير مديرية التربية. فقد كان دور البرنامج كبير في إكساب المديرين الكفايات الإدارية على اختلاف مديرياتهم، سواء مديرية جنوب الخليل بمتوسط حسابي (3.57) أو مديرية الخليل بمتوسط حسابي (3.79).

مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور البرنامج التدريبي لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة الخليل في

إكسابهم الكفايات الإدارية من وجهة نظرهم؟ أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال والذي سعى إلى معرفة دور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية، أن دور البرنامج التدريبي كان كبيراً في إكسابهم هذه الكفايات كما هو واضح من المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات الاستبانة والذي بلغ (3.72). وربما هذا يعود إلى رغبة مديري ومديرات المدارس في التدريب واكتساب كل ما هو جديد من الكفايات الإدارية، ومحاولة

كفايات المعلمين في مجال إعداد وبناء الاختبارات وفقاً للمعايير. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العموش (1997)، التي أشارت إلى أن دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق كبيراً في إكساب المديرين تفهم الإشراف على تنمية كفايات المعلمين في استخدام أساليب التقويم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: هل هناك اختلاف في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو دور البرنامج التدريبي في إكسابهم الكفايات الإدارية تعزى إلى اختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمديرية؟ أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال من خلال الإجابة عن السؤال والفرضيات المنبثقة عنه أنه لا توجد للفروق في دور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية تعزى إلى اختلاف متغيرات، الجنس، والخبرة، والمديرية.

وهذه النتيجة قد اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة كل من مناصرة (2001)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، والعموش (1997)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في تحسين كفايات المديرين، وطرخان (1994)، التي أشارت دراسته إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير والخبرة، والزامل (1993)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، كذلك ديباجة (1994)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مناصرة (2001)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة أبوسريس (1998)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة عاشور (2002)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والخبرة، والمؤهل العلمي.

الغربية قلة توفر أجهزة الحاسوب الخاصة بمديري المدارس، ودراسة أبو كته (2002)، التي أشارت إلى حاجة مديري ومديرات المدارس في محافظة الخليل للتدريب على مجالات استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية، وكذلك دراسة يونس (2004)، التي أشارت إلى حاجة مديري ومديرات المدارس في الضفة الغربية كبيرة للتدريب على كفاية تنظيم السجلات المدرسية الإحصائية والشبكة المعلوماتية لكل ما يتصل بالعملية التربوية باستخدام الحاسوب، وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العموش (1997)، التي أشارت إلى أن دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق متدنياً في إكسابهم الكفايات المتعلقة باستخدام الحاسب الآلي في العمليات المدرسية.

2. التطبيق العملي للأنظمة والتعليمات المالية واللوازم بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، فسبب في تدني دور البرنامج في إكساب المديرين هذه الكفاية يعود إلى التركيز في التدريب على الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي، فاختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العموش (1997)، التي أشارت إلى أن دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق كبيراً في إكساب المديرين مهارات تتعلق بالتطبيق العملي للأنظمة والتعليمات المالية واللوازم.

3. تنمية كفايات المعلمين في استخدام أساليب التقويم بمتوسط حسابي مقداره (3.35)، وسبب تدني دور البرنامج في إكساب المديرين هذه الكفاية يعود إلى اقتصر المدرسة على أساليب تدريس وتقويم محددة تركز على المحتوى التعليمي والأداء العقلي وتغفل تقويم أثر العملية التربوية على جوانب شخصية الطالب المختلفة. ولعل ما يؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة يونس (2004)، إلى حاجة مديري ومديرات المدارس في الضفة الغربية كبيرة للتدريب على تنمية

نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، نابلس، (1998).

3. أبو كته، فاطمة، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، (2002).

4. أحمد، إبراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، (1999).

5. أحمد، إبراهيم، الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر)، بيروت، دار النهضة العربية، (2003).

6. جردات، على توفيق طحان: تقويم البرامج التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، (1993).

7. حجي، أحمد، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة دار الفكر العربي، (2005).

8. ديباجة، فريال محمد: دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة من وجهة نظر المتدربين في محافظتي اربد وجرش: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، (1994).

9. الربضي، مريم سالم، درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، (1994).

10. الزامل، محمد عبد الله: تقييم برنامج تدريب مديري المدارس من وجهة نظر بعض المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، (1998).

11. سمير، حنان، واقع المسألة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من

ولعل السبب يعود إلى دافعية مديري ومديرات المدارس ورغبتهم في التدريب واكتساب كل ما هو جديد من الكفايات الإدارية، وكذلك إلى مركزية البرنامج التدريبي من حيث التخطيط له ولأهدافه، وإعداد محتواه، ومديريه، والأساليب والأنشطة المستخدمة، بدقة وعناية، وتشابه ظروف التدريب وبيئاته، وكذلك تشابه ظروف مديري ومديرات المدارس وبيئاتهم.

التوصيات:

نظراً لدور البرنامج الكبير في إكساب المديري والمديرات الكفايات الإدارية، فإن الباحث يوصي وزارة التربية والتعليم بما يلي:

1. الاستمرار في هذا البرنامج وإلحاق جميع مديري المدارس به لغرض تطوير كفاياتهم الإدارية.
2. الاستمرار في تنظيم البرامج التدريبية للمديرين لما لها من أثر إيجابي في تطوير أدائهم.
3. إعادة النظر في بعض مفردات برنامج تدريب مديري المدارس بحيث يتضمن التركيز على الجوانب التالية:

- استخدام الحاسب الآلي في العمليات الإدارية.
- التطبيق العملي للأنظمة والتعليمات المالية واللوازم.
- تنمية كفايات المعلمين في استخدام أساليب التقويم.

المراجع:

1. أبو ساكور، تيسير، معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة، (2003).
2. ابوسريس، خالد قاسم: فاعلية برنامج التدريب الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة من وجهة

18. العموش، نايف حامد، دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهن الكفايات المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، (1997).
19. عواد، سهى، مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتيا في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، (2007).
20. القباوعة، محمود خلف: تقويم برنامج التدريب المنبثق عن المساعدات الفنية للمشاريع التربوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، (1992).
21. مناصرة، محمد إسماعيل: درجة فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، (2001).
22. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، قاموس تونس، (1989).
23. ياغي، محمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين النظرية التطبيقية، عمان: دار الزهران، (1986).
24. ياغي، محمد عبد الفتاح، تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ، تنمية الراغبين، المجلد التاسع، العدد الثاني، (1987).
25. يونس، كمال، الاحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، (2004).
26. Cleckley, Watson Nathaniel, «A Com-parative Study of Administration Certification Programs and Job Responsibilities of South Carolina Public School Elementary Principals». Doctoral Dissertation, وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، (2008).
12. صادق، حصة محمد: تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، (1990).
13. طرخان، عبد المنعم أحمد: أثر تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية والإشرافية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، (1993).
14. عابدين، محمد عبد القادر، «تقييم برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية كما يراه المديرون والمسؤولون في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، السنة الثانية، العدد الثاني، (2002).
15. عابدين، محمد، أهمية أنماط سلوكية مختارة ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في منطقتي القدس ورام الله كما يراها المعلمون والمديرون. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) نابلس العدد (2)، مجلد (13)، (1998).
16. عاشور، محمد، مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، مجلة جامعة أم لقرى للعلوم التربوية والإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير (2002).
17. عقل، اسماعيل، أثر التأهيل المسلكي في الجامعتين الأردنية واليرموك في تحسين مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، (1987).

South Carolina State University, In (1991), Dissertation Abstract International, 52 (1), 30 A, 1991.

27. **Dannenberg, Henry William.** (1979) Comparisons of Perceived Effectiveness of An Educational Administration Internship Program in Training of school Principals. Diss. Abs., Int., Vol. 39, No. 9.

28. **Dennis, M. William,** «Pre-service, Inservice and Continuing Professional Development of Educational Administration» DAI Vol. AS, (1) P. 49, 1995.

29. **Gruey Page and S.B.** (1989), Thomas, International Dictionary of Education, (London: ELBS).

30. **Springfield, Charlotte Ann.** (1984). An Investigation of the Effects on the Outcomes of Two Training Designs which vitalize Defferent Types of practice during Principal In Servic Traning. Diss. Abs.Int., Vol.44