

فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمدرّاء المدارس الابتدائية

كلية التربية الاساسية / ديالى

م.د. معن لطيف كشكول سلمان

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

مشكلة البحث :

ان لفاعلية التدريب الاثر الكبير في اثراء المعلم بالمعلومات الجديدة في مجال تخصصهم، ودفعهم لتطوير انفسهم، من خلال التعرف على الاساليب التعليمية المتطورة، التي توصلت اليها احدث التجارب التربوية في الدول المتقدمة ولكي تكون فاعليه التدريب مهمة في تطوير الملاكات التربوية فلا بد لها ان تحقق اهداف المؤسسة التي تشرف على البرامج التدريبية بتطوير اداءهم وتنمية قدراتهم، ومهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بتقويم هـ ه البرامج، والتحقق من نجاحها للوصول الى اهدافها المرجوة ومدى قدرتها على احداث التغييرات المطلوبة، ويكون التدريب فعالاً اذا غير عملياً من سلوكيات المتدربين في الاتجاه المطلوب، وطور من اداءهم الى المستوى الافضل.

من المعروف ان التقويم عملية شاملة اساسية لتحديد القيمة الحقيقية لفاعلية التدريب التي يمكن ان تستخدم في الحكم على صلاحية التدريب ونتائجه، وهـ ايـعني ان يكون الحكم على كفاية مدير المدرسة من اطراف متعددة لها صلة بعمله الاداري والتربوي والتعليمي، وتعني الكفاية مجموعة الصفات والامكانات التي يطمح المرءون ان تتوافر لدى مدير المدرسة، ويمكن ملاحظتها او قياسها من قدرة مدير المدرسة على تحقيق الاهداف التعليمية والتربوية على افضل صورة ممكنة. (عبد الزهرة، ١٩٩١، ص١٧)

وتظهر مشكله البحث من خلال ماتوصلت اليه الدراسات والابحاث في مجال الادارة والتي تناولت موضوع فاعليه برنامج التدريب ومدى امتلاك مدرّاء المدارس للكفايات الادارية كدراسة (القبابعة، ١٩٩٢) في الاردن التي توصلت الى نتائج اهمها : ان الاتجاه العام لدى المتدربين والمتدربات نحو تحقيق البرامج التدريبية في اثناء الخدمة كان سلبيا في المجالات الخمسة التي حددت لهم، ولاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسائية لتقييم المتدربين للدورات التدريبية وفقا للجنس، او المؤهل العلمي، ووفقا لطبيعة الدورة التدريبية التي التحقوا بها. (القبابعة، ١٩٩٢، ص١٧٥ - ١٧٦)

واظهرت دراسة (ياغي، ١٩٩٣)، على ان ايجاد مؤشرات علمية لفاعلية الادارة من المشكلات الرئيسية التي تواجه الاداريين والتربويين في المؤسسات

الادارية والتعليمية على الرغم من وجود القوانين والانظمة واللوائح والامكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة ، فان مدى فاعلية او عدم فاعلية الادارة التعليمية . فان لها علاقة قوية بنوعية المدير وكيفية استخدام الطاقات البشرية الخلاقة وتفجيرها . ومن هنا اصبحت الحاجة ملحة الى مديرين اكثر من مجرد ممارسين للسلطة الرسمية ، واحوج الى نوعية من المديرين الذين تتوافر فيهم فاعلية التدريب لتطوير كفاياتهم الادارية وتاهيلهم للعمل الاداري ، فضلا عن بعض الصفات والمميزات والمهارات الملائمة لفاعلية القيادة الادارية . (ياغي ، ١٩٩٣، ص ٦١)

واشارت دراسة (Dennis ، ١٩٩٥) الى نتائج اهمها : ان هناك ضعفا في البرامج التدريبية ، لعدم ارتباطها مباشرة مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها ، (Dennis،1995،p.49)

وعلى الرغم من هـ الدراسات نجد ان العمل الاداري في المؤسسات التعليمية يواجه معوقات امام تحقيق الاهداف المرسومة له وعاجز عن تقديم الاساليب الجديدة والاتجاهات الحديثة في علم الادارة العلمية الحديثة ، مما ادى الى قصور الادارات عن تحقيق اهدافها ، وعدم وجود الكفايات الادارية المؤهلة لادارة المدارس الابتدائية ، نظرا للتطور الكبير في عدد المدارس الابتدائية ونوعها وحجمها وتعاضم دورها واتساع اهدافها . يتطلب التاكيد على دور المديرين والمديرات في ادارة المؤسسات بفاعلية ، وتبرز مشكله البحث بصورة اكثر وضوحا من خلال ما توصلت اليه الابحاث والدراسات المقدمه الى المؤتمرات والندوات التربوية من نتائج اثبتت ما يعاني منه العمل الاداري بصورة عامه يرجع الى اسباب عديدة منها :

- ١- ضعف القابليات الادارية والتخصصيه لبعض مدراء المدارس .
 - ٢- قلة الخبرة والمهارة في العمل الاداري واجراءاته .
 - ٣- ضعف اندفاع بعض المدراء لانجاز العمل الاداري
 - عدم التاهيل والتدريب المسبق قبل الخدمة للتبصير بالعمل الاداري .
 - ٥- عدم اهتمام المديرية العامة لتربية ديالى بالدورات التدريبية والتاهلية لمدراء المدارس الابتدائية لتاهيلهم للعمل الاداري الحديث
- الامر الذي يتطلب دراسة فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمدراء المدارس الابتدائية ، نتيجة لقله الخبرة والمهارة بأسس وقواعد العمل الاداري الذي يؤدي الى عرقلة العمل مما يؤثر على الروح المعنوية لمدراء المدارس وعدم تشجيعهم لتحقيق ادوارهم في العملية الادارية .

ويمكن بلورة مشكلة البحث من خلال انخفاض مستوى نسب النجاح في الامتحانات الوزارية للصفوف المنتهية وغير المنتهية وهـ مؤشر يدل على عدم وجود الخبرة والكفاءة لدى مدراء المدارس الابتدائية للنهوض بالعمل الاداري الفعال فضلا عن ما تلمسه الباحث من اراء بعض المدراء في هـ المدارس عند زيارته لهم والاطلاع على المستوى العلمي للطلبة . مما قاد الباحث الى التفكير

باجراء هـ البحث الذي قد يسهم في تطوير اداء المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية بصورة افضل لرفع المستوى العلمي وانجاح العملية التربوية والتعليمية .
اهمية البحث :

ان الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية في هـ العصر وما يصاحبها من التفجير السكاني والحراك الاجتماعي ، والتغير الاقتصادي في المجالات المتعددة وما يسوده من انفتاح على العالم ، جعل من التعلم وفاعلية التدريب والثقافة وسيلة للتسابق والتنافس وبـ ل الجهود الحثيثة لمواكبة المستجدات ، مما ادى الى مراجعة المؤسسات لسياساتها واهدافها وانشطتها المتعلقة باعداد وتدريب الكوادر البشرية على مختلف المستويات من خلال تزويدنا ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الانتاجية وتحسين اداء العاملين فيها . فان الفاعلية ظاهرة متعددة الابعاد والجوانب وقد درسها الكثير من الباحثين وعلماء التنظيم الاداري من اوجه مختلفه ، كما استخدمت في قياسها اساليب متعددة مما ادى الى الحصول الكثير من الغموض والتناقض في نتائج البحوث مما جعل الباحثون يقترحون ضرورة توحيد مفهوم الفاعلية الادارية وقياسها . (الخطيب، ١٩٩٨، ص٩)

لـ ا تعد فاعلية التدريب جزءا من عملية التنمية لتهيئة وتطوير القادة الاداريين والتربويين، حيث يلعب التدريب دورا كبيرا واساسيا في تمكين الادارات في المؤسسات التعليمية من تحقيق اهدافها وانجاح خططها ورفع مستوى اداء العاملين لديها ، فقد كانت الحاجة ملحة لايجاد اطر التدريب في المؤسسة التدريبية لرفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب ، ولتلبية احتياجات المتدربين للاسهام في تحقيق اهداف التنمية الشاملة لدى تلك المؤسسات . (Glassier، 1992، p.12)

لقد تناولت الدراسات والابحاث مفهوم وجوهر التدريب وفلسفته كدراسة (درويش، ١٩٨٧) التي استعرضت الكثير من الاراء حول دعائم العملية التدريبية ، واسلوب التدريب الجيد ، والحوافز ، والتقويم للعملية التدريبية. كما حددت الدراسة ما يجب ان يتوفر في المدرب من صفات علمية تخصصيه ، تجعله قادرا على العطاء ، وما يجب ان تكون عليه علاقته مع المتدربين . كما ركزت الدراسة على اهمية توفر جميع الامكانيات - المادية والمعنوية لنجاح برامج التدريب بوجود تقويم جيد ، ياخذ في الاعتبار كل خطوة من خطوات تكوين البرنامج التدريبي وتنفيذه . (درويش، ١٩٨٧، ص١٧)

وتبين دراسة (ياغي ، ١٩٩٣) ان عملية التدريب تتكون من مجموعة من العناصر مثل : تحديد الاحتياجات التدريبية التي هي اساس عملية التدريب ، او تحديد انواع التدريب ، وتصميم البرامج التدريبية ، وتحديد الاساليب التدريبية ، وتقييم البرامج التدريبية ، كلما تهدف الى تحسين مناخ العمل لرفع مستوى العاملين الفعلي عن طريق تنمية مهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الادارية . (ياغي ١٩٩٣ ، ص١٣)

وتأسيساً على ما تقدم فالمدير الذي يمتلك فاعلية التدريب يكون قائداً للعملية التربوية وله دور رئيسي في زيادة فاعلية مدرسته والمؤثر المباشر في مسيرتها سواء من خلال قيادته للمدرسين والطلبة ، او العاملين الاخرين في تخطيطه وتنظيمه وتوجيهه وتطويره للعملية التربوية بطريقه تضمن نجاحها وتحقيق اهدافها . اذت الحاجة الى تطوير اداء مديري المدارس والتركيز على الادارة التربوية وتحديثها ، لمعالجة القصور في الاداء الاداري ، ذلك لان تطوير وتحديث الادارة المدرسية ، يعد عملية شاملة تقع في اطار تحديث جوانب العمل المدرسي كافة ، وان ملازمه هـ ا التطوير والتحديث للمديرين العاملين في حقل الادارة المدرسية لا يتم الا من خلال برامج التدريب على العمل الاداري المدرسي ، ونقل الخبرات والمستحدثات التربوية الجديدة . (ابو سماحه ، ١٩٩٢ ، ص ٦٢)

ان عملية تطوير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ، التي انبثقت عن مؤتمر التطوير التربوي عام (١٩٨٧) وتوصياته المتعلقة ببرامج تنمية القيادات التربوية ، والعمل على بلورة مفهوم القيادة الادارية واعداد القادة التربويين ، والتاكيد على مبادى المحاسبة والمسائلة للقائمين على المؤسسات التربوية في جميع مراحلها بشكل عام ، ومديري المدارس بشكل خاص . (الاعرجي ، ١٩٩٥ ، ص ٣٧)

ولكي التطوير في مجال التدريب سليماً ، ويحقق اهدافه ، فان من الضروري ان تقوم المؤسسة التعليمية المنفردة والمشرفة على البرنامج التدريبي بتقويم هـ البرنامج ، والتحقق من نجاحها في الوصول الى اهدافها المرجوة ، ومدى قدرتها على احداث التغييرات المطلوبة ، ويكون البرنامج فعالاً اذا غير عملياً سلوكيات المتدربين في الاتجاه المطلوب ، وطور من ادائهم الى مستوى الافضل . (عبد الوهاب ، ١٩٨١ ، ص ٥٥-٥٦)

ويضيف (العبيدي والجبوري ، ١٩٨١) ، بانه لا يكفي ان نعرف ما لدى المتدربين من معلومات سابقة ، بل ينبغي ان نعرف تحصيلهم في المواضيع المختلفة وميولهم ومستوى ذكائهم ، لتتكون لدينا فكرة افضل عن حاجاتهم وقدراتهم المختلفة ومدى كفايتهم الادارية في مجال العمل الاداري ليتسنى لنا القيام باعداد الدورات التدريبية التي تؤهلهم لاستلام مناصب ادارية في مدارسهم لتطويرها بما يتواءم وتطور العملية التربوية . (العبيدي والجبوري ، ١٩٨١ ، ص ٢٣)

لا تتطلب عملية الادارة كفايات متنوعة وعديدة يتوجب توافرها لدى مدير المدرسة وهـ الكفايات يكتسبها المدير خلال سنوات اعدالهـ هـ المهنة ، وتستند في الوقت ذاته على مكونات شخصيته وما يحمله من خصائص تشكل وحدة متكاملة لتلك الشخصية ، فضلا عن المعلومات والمعارف التي اكتسبها خلال سنوات دراسته السابقة لمرحلة الاعداد ، وبصورة عامة هناك عدد من الكفايات التي يتفق المربون على ضرورة توافرها لدى مدير المدرسة عند تدريبه لتسلم المنصب الاداري ، يمكن اجمالها بما ياتي:-

- كفايات عامة : وتشمل على كفايات في التكيف النفسي و الاجتماعي مثل ، الشعور بالرضا الذات ، وامتلاك اساليب تنمية الذات نفسيا وثقافيا ومهنيًا واجتماعيًا
- كفايات تخصصية وتتضمن المعرفة الكافية بالامور الادارية وبالمستوى الذي يمكنه من اداء دوره التربوي بنجاح .
- كفايات مهنية تربوية : امتلاكه للمعرفة والمهارة في معالجة المشكلات الادارية ومشكلات التعلم ، ومعرفته باسس التوجيه والارشاد النفسي بحيث يتمكن من استخدامها ضمن حدود مهامة الادارية والمهنية ، فضلا عن استيعابه للمعارف الاساسية في التربية ولاسيما مايتصل منها بمرحلة الطفولة . (رحمة ، ١٩٨٦ ، ص ١٣-١٥)
- وتأسيسها على ماتقدم تظهر اهمية البحث وعلى النحو الاتي .
- أ- الحاجة الى اجراء تقويم لمخرجات فاعلية التدريب لمدرء المدارس الابتدائية اثناء الخدمة لتطوير كفاياتهم الادارية .
- ب- تحديد فاعلية وجودة البرامج التدريبية .
- ج- احداث التغييرات الحقيقية في افكارهم واتجاهاتهم .
- د- ربط نتائج فاعلية التدريب باهداف التدريب لتطوير العملية التربوية .
- و- معرفة نقاط القوة والضعف في فاعلية برامج التدريب ، والاستفادة منها عند تصميم برامج تدريبية جديدة .

اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي للاجابة عن الاسئلة الاتية :

- ١- التعرف على فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمدرء ومديرات المدارس الابتدائية
 - ٢- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المدرء والمديرات وفقا لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي.
 - ٣- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المدرء والمديرات وفقا لمتغير الجنس ، ومدة الخدمة في الادارة.
- حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على مدرء ومديرات المدارس الابتدائية (النهارية) للبنين والبنات في مركز محافظة ديالى للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠

تحديد المصطلحات :

١- الفاعلية

١- تعريف (موسوعة علم النفس ١٩٧٧)

تطلق لفظة الفاعلية نتيجة الى وجود التفاعل بين العقل والجسم - اي ان العقل يفعل في الجسم والعكس بالعكس بغية تطبيق العمل . (رزوق، ١٩٧٧، ص ٣٥).

ب- تعريف (المعجم الوجيز، ١٩٨٩)

بانها مقدرة الشئ على التأثير (معجم الوجيز، ١٩٨٩، ص٧)

ج- تعريف (عاطف وآخرون، ١٩٧٩)

بانها الكفاءة التي يوصف بها اداء معين وهي تشير الى اكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف معين. (عاطف وآخرون، ١٩٧٩، ص١٥٣)

التعريف الاجرائي للباحث

يقصد بالفاعلية القدرة او النشاط لاحداث تغيير المفاهيم الادارية لمدراء المدارس الابتدائية وفق منظور متطور من خلال التدريب على المهارات والانشطة والاعمال الادارية التي يقوم بها المديرون لتنظيم العمل الاداري في المدرسة .

٢ - التدريب

ا- عرفة (باشات، ١٩٧٨)

" بانه تلك الاجراءات التي تقاس بها كفايات البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق اهدافها الموسومة ، كما تقاس بها ايضا كفاية المتدربين ، ومدى التغيير الذي احدثه التدريب فيهم ، وتقاس بها ايضا كفاية المتدربين الذين نفذوا العمل التدريبي ".

(باشات، ١٩٧٨، ص ٩٣) .

ب- يعرف (رفاعي، ١٩٨٧)

التدريب بانه " عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الادارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الادارة والكفاءة الانتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة الادارية بصفتين اساسيتين هما الاستمرار والانتظام " .(رفاعي، ١٩٨٧، ص ١٣).

ج- عرفة (شاويش، ١٩٩٣)

على انه تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه الصادرة من انسان والموجهة الى انسان اخر . (شاويش، ١٩٩٣، ص ١٥).

التعريف الاجرائي للباحث :

العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهارته واحداث تطوير ايجابي في ادائه واعداده لعملية التغيير في المستقبل وفق مايكشف عنه استبيان فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمدراء المدارس الابتدائية المعتمدة اداة في هـ البحث .

٣- التطوير .

ا- عرفه (الطويل، ١٩٨٦)

بانه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا ، من خلال ادارة تشاركية تعاونية فعالة لمناخ التنظيم ، والتي تعطي تاكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور (اداة التغيير) او بمساعدة محفز او منشط ، وباستخدام نظرية العلوم السلوكية التطبيقية واساليبها بما فيها البحث الاجرائي. (الطويل ، ١٩٨٦ ، ص ١٢) .

ب - ويعرفه (عماد الدين ، ١٩٩٠)

بانه محاولة طويلة المدى لادخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ، تعتمد على اسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشترك فيها اعضاء المنظمة بصورة جماعية . (عماد الدين ، ١٩٩٠ ، ص ٢١) .

ج - تعريف نشرة الامم المتحدة المشار اليها في (الاعرجي ، ١٩٩٥)

بانه مجموعة من التغييرات التي تحدث في نظام تعليمي يقصد زيادة فعاليته او جعله اكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه . (الاعرجي ، ١٩٩٥ ، ص ١٧) .

التعريف الاجرائي للباحث :

جهد انساني منظم ومخطط ، يشتمل على جميع العمليات الرئيسية التي تتم داخل المؤسسة التربوية ، سواء كانت نظرية ام عملية ، تهدف الى زيادة قدرة المؤسسة التربوية على التطوير والتجديد . اتي ، وتحسين العملية التربوية ورفع قدرتها ، على الاستجابة للتحديات المستقبلية لمواكبة التطورات العالمية المعاصرة .

- الكفايات الادارية :

١ - تعريف (بهادر ، ١٩٨١)

جميع المعلومات والخبرات والمعارف والمهارات ، التي تنعكس على سلوك المدير تحت التدريب ، التي تظهر في انماط وتصرفات مهنية من خلال الدور الذي يمارسه المدير عند تفاعله مع عناصر الموقف التعليمي . (بهادر ، ١٩٨١ ص ١١)

ب - وعرفها (خزعل وهرمز ، ١٩٨٧)

بانها مجموعة المعارف والمهارات الادارية التي تجعل المدير قادرا على اداء مهنته ضمن مواصفات مناسبة تستطيع مؤسسات الاعداد تكوينها لدى مدراء المدارس . (خزعل وهرمز ، ١٩٨٧ ، ص ١٩) .

ج - تعريف (عبد الزهرة ، ١٩٩١)

بان الكفاية المهنية او الادارية تشمل جوانب عدة ، منها الصفات والخصائص ، والمهارات ، والمعارف ، والاتجاهات ، التي يفترض ان تنعكس على اداء المدير في الموقف الاداري وتتصف بنوع من الثبات في ممارستها . (عبد الزهرة ، ص ٧)

التعريف الاجرائي للباحث :

هي المقدرة او المهارة التي تمكن مدير المدرسة من القيام باعماله وتادية مهامه بكفاءة وفاعلية ، من حيث رسم السياسات التربوية ووضع الاهداف وتحقيقها في ضوء مايكشف عنه استبيان فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمدراس المدارس الابتدائية المعتمدة اداة في هـ ا البحث .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١- الإطار النظري

ان فاعلية التدريب وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين في التربية ومدخل هام من مداخل اكتساب المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات واداة لتحسين العمل والارتقاء باداء المؤسسة التربوية ولا بد من الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستواه عن طريق التعليم والتدريب واعتباره نوعا من الاستثمار البشري ، وتغليب احتياجات التنمية على الرغبات الشخصية . ويختلف التدري الاداري عن غيره من انواع التدريب بتركيزه على الموظف والبيئة الادارية بمعطياتها المتعددة ، سواء كانت في اتخاذ القرارات او في اداء الموارد او تنمية مهارات التخطيط . (الخطيب ، ١٩٨٩ ، ص٠) .

وقد وصف (الهندي ، ١٩٩٣) اهداف التدريب الاداري الى : اهداف روتينية عادية ، واهداف حل المشاكل ، واهداف ابتكارية ، واهداف تطوير الـ ات . (الهندي ، ١٩٩٣ ، ص ٢١) .

اما اساليب تدريب مديري المدارس فهي متعددة ، وليس هناك اسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة ، وانما تختلف اساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة ، باختلاف المستوى الاداري للمتدربين يحتم اختلاف اساليب التدريب في كل مستوى ، كما ان الغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة ، فالطريقة التي نستخدم لاكساب الفرد مهارات لاداء عملة بكفاءة تختلف عن تلك التي نستخدم لاكساب مهارات مرتبطة بالسلوك وانماط الشخصية والتفكير ، ومن الاساليب المستخدمة في التدريب الاداري مايلي :

- الاساليب الفردية : حيث يتم تدريب الافراد على مهارات خاصة ، او تدريب فرد معين على عمل جديد له طبيعة خاصة ، ولا يمكن اداؤه الا للفرد واحد وفي مكان العمل ذاته في معظم الاحيان ، او في حالة التدريب الـ ات . ويندرج تحت الاساليب الفردية : التدريب بالمراسلة ، والتدريب في اثناء الوظيفة ، وتدريب المتدربين في ورش خاصة ، والتلمذة المهنية ، والمحاكاة ، وتدوير الموظفين .

- الاساليب الجماعية ركز هـ الاساليب على اكساب المتدرب معلومات ، او مهارات ، او اتجاهات ، او قد تركز على تطوير كل هـ النواحي معا ، وغالبا ماتتم مواقف جماعية ويندرج تحت هـ الاساليب الجماعية قائمة كبيرة منها : المحاضرة ، والمناقشة ، والندوة ، ودراسة الحالة ، والتعليم المبرج ، والورش التدريبية ،

والمحاكاة او المباريات الادارية ، والمؤتمرات ، وتمثيل الدور ، والتدريب على الحاسبة . (درة ، ١٩٩١ ، ص ١٣ - ٢٠) .

- عناصر جودة التدريب :

لتحقيق تدريب فعال في اطار المنظومة المتكاملة لانشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية ، وباستثمار من التقنيات الهادفة الى احداث التأثير المستهدف في : القدرات ، المهارات ، اتجاهات ودوافع الافراد ، لتحقيق المستوى المعرفي من خلال اهم العناصر منها :

١- اهمية التكامل بين التدريب وبين باقي عمليات تنمية الموارد البشرية .
٢- تكامل عمليات التدريب في ذاتها والنظر الى التدريب باعتبارها نظاما متكاملًا .
٣- تكامل واندماج اطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم .
- انطلاق فاعلية التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين اهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة .

٥- اهمية استخدام فاعلية التدريب بمثابة الحاضنة لتفجير الطاقات و امكانيات الفرد مع اتاحة الفرص له لاستثمارها في الاداء من خلال " التمكين " .

٦ - اهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع الى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات .

٧- ان الترابط هو السمة الرئيسية للادارة المعاصرة ، وهو ايضا الشرط الرئيسي لفاعلية التدريب بما يتماشى والاتجاه الاداري المعاصر لتطبيق مفاهيم " ادارة العمليات " والتحول نحو نظم واساليب التفكير المنظومي . (ابو سماحة، ١٩٩٢، ص٥٧-٥٩) .

لـ ا فقد واكبت فاعلية التدريب مستجدات العصر من تطور في العلوم التربوية والادارية والنفسية ، تطور النظريات والمفاهيم وتقدم في التكنولوجيا فامتزج كل ذلك فاصبحت مفاهيم ومصطلحات مثل تكنولوجيا الاداء البشري والتدريب الفردي والتدريب باستخدام الكمبيوتر والتدريب عن بعد والتدريب المعتمد على شبكة الانترنت والتدريب المعتمد على الكفاءة والنماذج والحقائب التدريبية وغيرها مفردات اساسية في هـ ا المجال تقوم على اسس وفلسفات ومناهج علمية ولها تطبيقاتها العملية ، ونتيجة للتفجير المعرفي وازدياد التخصصات الدقيقة ووجود الاستراتيجيات التربوية المتعددة للمواقف التعليمية المختلفة ، تزايدت الحاجة الى التجديد والتطوير على اساس جماعي ، بمعنى ان يشترك فيها جميع المعنيين بامور التعليم ، حيث ان عزل التدريب عن عمليات التطوير قد لا يحقق الغرض منة . لان فاعلية التدريب تهدف اساسا الى تطوير مهارات وخبرات واتجاهات المديرين ، فان من الضروري مراعاة الاسس الفنية والاسس النفسية للمتدرب عند تصميم واعداد وتنفيذ البرامج التدريبية ، ونعني بالاسس الفنية طبيعية المتدرب ووظائفه المختلفة ، ووجه نشاطه ، والمشكلات التي تواجهه ، ومتطلبات نجاح عمله ، واما الاساليب النفسية فهي

- الاستعدادات والقدرات ، ودوافع التعليم والحوافز ، والقيم والاتجاهات . (المؤمن ، ١٩٩٧ ، ص ٢٩) .
- ويرى (الطيب) المشار اليه في (الحنيطي ، ١٩٩) ، ان التطوير الاداري يهدف الى تحقيق مايلي :
- ١ - صياغة اهداف عملية التنمية والتفاعل بين أنشطة التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
 - ٢ - التأكيد على اهمية الجانب الحضاري لعملية التنمية ، والاستفادة من منجزات التجارب الانسانية المعاصرة .
 - ٣ - العمل على تنمية الموارد البشرية .
 - العمل على تطوير وتنمية نظام متكامل يعني بالحوافز المادية والمعنوية وزيادة الدافعية لدى العاملين .
 - ٥ - ايجاد القيادات الادارية ذات المهارات القائمة في مجال التنمية ، وتهيئة الظروف الملائمة لها .
 - ٦ - العمل على بناء وتنمية هياكل تنظيمية ووظيفية تحقق تفاعلا متكاملا بين جميع مؤسسات التنمية .
 - ٧ - تطوير وتحديث وتبسيط نظم العمل واساليبها ، وتكيفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية .
 - ٨ - تنمية واثراء الخبرة الوطنية في مجال امتلاك القدرة على تطوير التقنية المعاصرة لخدمة اهداف التنمية . (الحنيطي ، ١٩٩ ، ص ٣١) .

الأساس النظري لحركة الكفايات الإدارية .

يرتبط الأساس النظري لحركة الكفايات بالمدرسة السلوكية لتربية المعلمين على انماط سلوكية مثل : تشكيل السلوك (Behavior Shaping) وتعديل السلوك (Behavior Modification) والاشترط الاجرائي وتركز نظرية التعلم المستخلصة من علم النفس السلوكي على استخدام نماذج او عينات من الكفايات الادارية المطلوب التدريب عليها من المتعلمين (المديرين والمعلمين) يقلدها المتدرب مقترنا بالتغذية الراجعة المستمرة (Feedback) ويتميز الموقف التعليمي القائم على اساس الكفايات التعليمية بالخصائص الاتية :-

- ١- تنظيم مايراد تعليمة وتدريبية على اساس عناصر متتالية مترابطة بعضها ببعض
- ٢- التحديد الدقيق لما يراد تعليمة فيما يتعلق بكل عنصر من عناصر التدريب .
- ٣- تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة في اثناء التدريب .
- استخدام نماذج للكفايات المطلوب التدريب عليها ليقوم المتدرب بتقليدها . (ابو نمره ، ١٩٩٩ ، ص ٣)

لـ فقد جاءت حركة الكفايات كرد فعل على حالات الضعف والقصور التي اتسمت بها برامج اعداد المديرين وتدريبهم بالطرق التقليدية مما ادى الى ظهور عدد

كبير من المتعلمين ممن لا تتوفر لديهم الكفايات اللازمة للقيام بعمليات الادارة والتدريس الامر الذي يتطلب القيام ببرامج تقوم على كفايات تربوية حديثة في تنفيذ مدلولها فضلا عن ذلك فان هذه الحركة تستند الى اساس نظرية رصينة جعلتها اكثر فاعلية من البرامج التقليدية فيما يتعلق بمتطلبات العصر الحديث واتجاهاتها التي يتميز بالتطور العلمي والتقني السريع ، وتفجر المعرفة وغازتها وسرعة انتشارها في المجتمعات وفي التعليم الجماهيري . (مرسي، ١٩٩٢، ص١٣٢)

وقد وردت لقطة (الكفاية) في تاج العروس وهي ((تعني الاستغناء عن الغير ، وكفاة الشيء كفاية ، استغنى عن غيره فهو كاف ، والكفاية في اللغة معناها المساواة (الزبيدي، ١٢٠٥ هـ ، ص١٣).

ومفهوم الكفايات يمكن تحديده بكونه مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات وانواع السلوك التي يظهر المرءون على نحو ثابت ومستمر خلال العملية التربوية والتعليمية سواء كانت هذه الكفاية عامة او خاصة (Hewitt, 1978, p.109) .

اتسمت برامج تربية وتدريب المديرين والمعلمين المبنية على الكفايات بالسمات الاتية :-

- السمات المتعلقة بالاهداف :-

- ١- وضوح الاهداف التربوية لجميع المشاركين في التدريب ومحددة مسبقا .
- ٢- تشتق الكفايات للتدريب عليها من الادوار المختلفة التي يقوم بها المدير .
- ٣- يشترك المدير -المعلم في تحديد الاهداف ، او في الاقل يكون على علم بها ليختار من بينها .

- السمات المتعلقة باساليب الاعداد :-

- ١- يرتبط التعلم بالاهداف التعليمية الواجب تحقيقها عند المتدربين مباشرة .
 - ٢- تراعي تربية اعداد المديرين القائمة على الكفايات الفروق الفردية وتركز على اهتماماتهم .
 - ٣- يتيح المجال للمتدربين المتعاونين في كيفية تحديد الكفايات وتنفيذها .
- الوقت ليس هو العامل المهم فالكل يتعلم حسب سرعته .

- السمات المتعلقة بالدور الفعال للكفايات :-

- ١- تعتمد البرامج التدريبية على مواد تعليمية متطورة تتلائم مع متطلبات المتدرب للمواقف التدريبية العلمية .
 - ٢- الدافعية في التربية داخلية اكثر من كونها خارجية تقوم على الثقة بالنفس والنجاح والتشخيص ثم المعالجة .(الخطيب، ١٩٨٦، ص٥) .
- الدراسات السابقة :

ان الاطلاع على الدراسات السابقة سواء كانت العربية منها او الاجنبية في مجال الادارة التربوية ، وبخاصة التي تناولت موضوع التدريب لمدراء المدارس المختلفة ،

تعد غاية في الاهمية للدراسة الحالية بهدف الاستفادة من منهجيتها واساليب معالجتها للبيانات او في بعض الاجراءات العلمية ونتائج التي تمخضت عنها . فدراسة (ادريس ، ١٩٩٢) ، والتي جاءت بعنوان " الاحتياجات التدريبية لدى الاداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الادارات) تكونت عينة الدراسة من (١٣٨) اداريا موزعين على فئتين هما : فئة مديري العموم ومساعدتهم وعددهم (٥) مديرا ومديرة ، وفئة مديري الادارات وعددهم (٨) مديرا ومديرة . توصلت الدراسة الى وجود حاجة كبيرة جدا لدى الاداريين في وزارة التربية اليمنية الى التدريب على المهارات الادارية ، وعدم وجود اختلاف في درجة حاجة جميع افراد عينة الدراسة الى التدريب على المهارات الادارية تعزى الى المرتبة الوظيفية ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة . (ادريس ، ١٩٩٢ ، ص ٦٠ - ٦١) .

اما دراسة (ديباجة ، ١٩٩٠) بعنوان " دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري المدارس اثناء الخدمة بوزارة التربية والتعليم في محافظة اربد وجرش " ، تكونت عينة الدراسة من (٨٦) مديرا ومديرة ممن اكملوا البرنامج في الفترة الواقعة بين عام (١٩٩١) وعام (١٩٩٠) . وقد توصلت نتائج الدراسة الى توافر مبادئ التدريب الفعال بدرجة كبيرة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى الجنس ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى المؤهل العلمي لصالح المستويات الدنيا . (ديباجة ، ١٩٩٠ ، ص ٦) .

واجرت (الرضي ، ١٩٩٠) دراسة بعنوان " درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المدرسين في محافظه اربد " ، وتكونت عينه الدراسه من (١٥٣) متدربا ومتدربه ممن خضعوا لبرنامج التدريب في اثناء الخدمة خلال الفتره الواقعة بين عام (١٩٩٠) وعام (١٩٩٠) وقد توصلت الدراسة الى ان المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج التدريبي لاهدافه المتوخاة هو مؤشر ايجابي ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى المتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس . (الرضي ، ١٩٩٠ ، ص ٥١ - ٥٢) وبنيت دراسة (الغافري ، ١٩٩٦) وكانت بعنوان " تقويم برنامج دور الادارة المدرسيه في سلطنة عمان " والتي تمت خلال الاعوام (١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥) وتكونت عينه الدراسة من (١٥١) مديرا ومديرة ومساعدتهم موزعين على ثمان مناطق تعليمية ، وقد اظهرت النتائج دلالة احصائية تعزى الى الجنس والخبرة ، بينما كان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى سنة التخرج (الغافري ، ١٩٩٦ ، ص ٥٣ - ٥٥) .

اما دراسة (العموش ، ١٩٩٧) بعنوان " دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الاساسية في محافظة المفرق في اكسابهم الكفايات المهنية " .

تكونت عينة الدراسة من (١١٧) مديرا ومديرة ممن خضعوا للبرنامج التدريبي في اثناء الخدمة للعاملين (١٩٩٦ ، ١٩٩٧) ، توصلت نتائج الدراسة الى ان المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرنامج كان ايجابيا ، والى وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح ذوي الخبرات الطويلة و لصالح حملة دبلوم كليات المجتمع . (العموش ، ١٩٩٧ ، ص٣٧-٣٩) (Ceckley , 1991)

اما فيما يخص الدراسات الاجنبية فجاءت دراسة بعنوان " دراسة مقارنة لبرنامج الادارة والمسؤوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في الجنوب كارولينا " هدفت الى الكشف عن مدى ادراك مدراء المدارس الاساسية في ولاية كارولينا الجنوبية لفائدة البرامج التدريبية وقد اظهرت النتائج ان مدراء المدارس الاساسية يعتبرون برامج اعداد وتدريب المديرين مفيدة بشكل عام ، وعدم وجود اثر للخبرة ومستوى التنوع للمدير بدرجة الفائدة التي يحصل عليها من برامج اعداد وتدريب المدراء . (Cekley , 1991, p . 215- 217).

واجريت دراسة (Gillat & solzzer,1994) لوصف تجريبي في المدارس الابتدائية والثانوية لتقويم المردود من برنامج تحليلي لسلوك بعض المدراء لتعزيز فعالية التدريب على بعض السلوكيات الادارية بواسطة مجموعة من المديرين والمدرسين . وقد اشترك مديرون مساعدون للمراقبة في غرفة الدراسة ، ووضع الاهداف ، والتغذية الراجعة ، والتقويم . و اظهرت النتائج ان سلوكيات كل من المديرين والمدرسين كانت اكثر فعالية ، كلما تحسن الاداء الاكاديمي للطلبة (Gillat & suryer,1994,p.115-129) .

وجاءت دراسة (Jean & Evans,1995) وهي دراسة مقارنة بين اداء ثلاثين (٣٠) من مديري المدارس الابتدائية في ولاية مونتانا بالولايات المتحدة الامريكية ، الذين حصلوا على دورة في الادارة المدرسية ، وبين اخرين لم يحصلوا عليها . وبينت النتائج شعور مديرو المدارس الذين حصلوا على دورة في الادارة المدرسية في جامعة مونتانا ان اداءهم افضل في ممارسة مهمات تعتبر ضرورية للمدارس مثل (الاشراف التربوي ، تقويم المعلمين، تنمية روح الفريق، تسهيل عملية الاتصال الاداري ... الخ) من لم يحصلوا على مثل هذه الدورة . (Jean and Evans , 1995,p.23)

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفا للاجراءات المتبعة في البحث والتي تتضمن وصف المجتمع الاصلي للبحث وطريقة اختيار عينة ، واداة بحث ، فضلا عن الوسائل الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات .

١- المجتمع الاصلي

يتكون المجتمع الاصيل للبحث من المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية (المركز فقط) من (٨٦) مدير ومديرة موزعين على مدارس مركز محافظة ديالى حسب جنس المدرسة، بنين، بنات، مختلط حيث كان عدد المدراء في مدارس البنين (٢٦) مديرا. وعدد المديرات في مدارس البنات (٢٢) مديرة وعدد مدراء ومديرات المدارس المختلطة (٣٨) مدير ومديرة وقد تم تزويد الباحث بهـ المعلومات من قسم الاحصاء في المديرية العامة لتربية ديالى للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠م.

عينة البحث الاساسية

تكونت عينة البحث الاساسية من (٦٠) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من المدارس الابتدائية، حيث بلغ عدد المدراء (١٨) مديرا من مدارس البنين، وبلغ عدد المديرات (١٨) مديرة من مدارس البنات، وبلغ عدد المدراء في المدارس المختلطة (١٢) مديرا وعدد المديرات (١٢) مديرة. والجدول (١) يبين توزيع افراد العينة على المدارس الابتدائية.

جدول (١)

يبين توزيع افراد العينة على المدارس الابتدائية

ت	نوع العينة	المجتمع الاصيل	عينة البحث الاساسية	النسبة المئوية
١	مدراء المدارس الابتدائية	٢٦	١٨	٣٠%
٢	مديرات المدارس الابتدائية	٢٢	١٨	٣٠%
٣	مدراء ومديرات المدارس المختلطة	٣٨	٢	٠%
	المجموع	٨٦	٦٠	١٠٠%

كما تم تحديد متغيرات البحث مثل الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي من المديرين والمديرات من خلال المعلومات التي زود بها الباحث من افراد عينة البحث والجدول (٢) يبين ذلك

جدول (٢)

يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي

ت	الجنس	الفئة لمدة الخدمة باسنوات	العدد	المؤهل العلمي	العدد
١	ذكور	اقل من ١٠ سنوات	١٧	بكالوريوس	١٧
		اكثر من ١٠ سنوات	١٣	دبلوم متوسط	١٣
٢	اناث	اقل من ١٠ سنوات	١٦	بكلوريوس	١٢
		اكثر من ١٠ سنوات	١	دبلوم متوسط	١٨
		المجموع	٦٠	المجموع	٦٠

أداة البحث

لما كان البحث يهدف التعرف على فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمدرء ومديرات المدارس الابتدائية وهل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين والمديرات لفاعلية التدريب متمثلة بالجنس ومدة سنوات الخدمة في الإدارة والمؤهل العلمي . فقد استخدم الباحث الاستبيان كاداة مناسبة للكشف عن فاعلية التدريب .

بعد اطلاع الباحث للدراسات السابقة والادب النظري التي تناولت موضوع التدريب واهميتها في تطوير الادارة المدرسية ، واطلاعة على ادوات عمل خاصة بالدورات التدريبية من المديرية العامة لتربية ديالى وجد من الضروري القيام بهـ ١ البحث ، حيث قام الباحث ببناء اداة تقيس فاعلية التدريب للمديرين وفقا للخطوات الاتية :-

أ- الاستبيان الاستطلاعي :-

تم اعداد استبيان استطلاعي مفتوح مكون من سؤالين يتعلق السؤال الاول : معرفة اراء المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية لفاعلية التدريب لتطوير كفاياتهم الادارية اما السؤال الثاني : فكان يتعلق بالمقترحات والتوصيات التي تسهم بتطوير فاعلية التدريب لمديري المدارس ووقدد حدد هـ ين السؤالين في ضوء الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة . حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية بلغت (٦) افراد من المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية التابعة للمديرية العامة لتربية ديالى . والملحق (١) يبين ذلك .

ب- الاستبيان المغلق :-

تم تحليل اجابات افراد العينة من الاستبيان المفتوح ، حيث قام الباحث بصياغة الفقرات لغويا وترتيبها وتنظيمها من الاستبيان الاستطلاعي ومن الادبيات ذات

العلاقة واصبح مجموع الفقرات ﴿ (فقرة ، تمثل استبيان فاعلية التدريب لتطوير مدرء المدارس الابتدائية لتحقيق لكفايات الادارية في ضوء بعض المتغيرات . صدق الاداة :

تعد اداة البحث صادقة اذا كان بمقدورها ان تقيس فعلا الشيء الذي وضعت من اجل قياسة ، ولكي يتأكد الباحث من ان استبيان بحثه وضع فعلا لقياس اهداف البحث اعتمد الباحث الصدق الظاهري للاستبيان باعتبار ان هذه الطريقة مناسبة. لايجاد صدق الاستبيان ، ويشير (Ebel,1979) الى ان افضل وسيلة لتحقيق الصدق الظاهري هو ان يقوم عدد من المحكمين بتقرير مدى تحقق الفقرات للصفة المراد قياسها .

(Ebel,1979,p.27) فقد عرضت فقرات الاستبيان على مجموعة من المحكمين^(*) في اختصاص الادارة التربوية وعلم النفس التربوي والاشراف التربوي لتقرير ما اذا كانت كل فقرة صالحة او غير صالحة لتمثيل فاعلية التدريب لذلك وضع الباحث امام كل فقرة (صالحة، غير صالحة ، بحاجة الى تعديل المقترح) وطلب من الخبير المحكم ان يضع علامة (صح) في الحقل المناسب . وبعد تحليل اراء المحكمين لتقرير صلاحية الفقرات اقترح بعضهم تعديل صياغة الفقرات لغويا فكانت النتيجة تايدهم لفقرات الصالحة وعددها ٥ فقرات وتم حذف الفقرات غير الصالحة وعددها (٣) فقرات ، اذ اعتبر الباحث موافقة (٨٠%) فاكثر من الخبراء للفقرات الصالحة ، واقل من (٨٠%) غير صالحة وبذلك اصبح الاستبيان مكون من ٥ فقرات موزعة على سبعة مجالات وهي :-
المجال الأول: خطة البرنامج التطويري واهدافه واشتمل على (٩) فقرات
المجال الثاني: محتوى البرنامج التطويري واشتمل على (٦) فقرات .

* لجنة المحكمين

- ١- أ.د ليث كريم حمد ، اختصاص الارشاد التربوي ، جامعة ديالى ، كلية التربية الأساسية.
- ٢- أ.د مهدي عبد الستار ، اختصاص علم النفس التربوي ، جامعة ديالى، كلية التربية الأساسية .
- ٣- أ.د علي ابراهيم الاوسي ، اختصاص الادارة التربوية، جامعة ديالى، كلية التربية الأساسية .
- ٤- أ.م.د مجبل علوان الماشي ، اختصاص الادارة التربوية، جامعة ديالى، كلية التربية الأساسية .
- ٥- ا.م.د صالح مهدي صالح ، اختصاص الإرشاد التربوي ، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية.
- ٦- السيد مؤيد طاهر محمد ، مدير الإشراف الابتدائي ، المديرية العامة لتربية ديالى.

المجال الثالث: المدربون واشتمل على (٦) فقرات .
 المجال الرابع: الأساليب والأنشطة واشتمل على (٥) فقرات .
 المجال الخامس: بيئة التدريب واشتمل (٦) فقرات .
 المجال السادس: القياس والتقويم واشتمل على (٦) فقرات .
 المجال السابع: الكفايات الإدارية واشتمل على (٧) فقرات .
 وقد وضع الباحث خمسة بدائل امام كل فقرة تصف فاعلية التدريب وهي : أوافق بشدة ، و أوافق ، و أوافق إلى حد ما ، و لا أوافق ، و لا أوافق إطلاقاً . وقد أعطى لكل بديل درجة محددة على مقياس (Likert) ذي الدرجات الخمس التي تشير إلى مدى توافر المبادئ التربوية في فاعلية التدريب ، كما أعطى اعلى تدرج (٥) درجات ، وادنى تدرج (١) درجة ، وتكون الدرجات مرتبة ترتيباً تنازلياً على المقياس (١، ٢، ٣، ٤، ٥) حيث يكون الوسط الحسابي للمقياس هو (٣) درجة .
 ثبات الاداة :

لغرض استخراج ثبات الادارة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠) مديراً ومديرة خارج عينة البحث ، تم استخدام طريقة الاختبار واعادة الاختبار (Test-Retest) ولمدة اسبوعين ، وتم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط (person) ، لايجاد قيمة الثبات وعند تحليل اجابات عينة الثبات وجد ان معامل الثبات يساوي (٨١٪) اتعد قيمة هـ ا المعامل مؤشراً جيداً للثبات (البياتي، ١٩٧٧، ص٨١-٨٠) فضلاً عن ذلك تم استخدام معامل (كرونباخ الفا / لحساب قيمة الثبات للاتساق الداخلي للفقرات ، حيث بلغت (٨١٪) ا اعتبرت هـ ا القيم مقبولة لثبات الادارة (أبو حطب ، واخرون، ١٩٨٧، ص١٢٠) والجدول (٣) يبين ذلك .

تطبيق الاداة :

بعد التاكيد من صلاحية الاداة قام الباحث بتطبيق الاداة على عينة البحث في ٢٠٠٩/٥/١٠ وانتهى التطبيق في ٢٠٠٩/٥/١٠ . وقد تمت اجابة افراد العينة على الاستبيان وبـ لك تم اخضاع الاستمارات للتحليل الاحصائي وقام الباحث بتوزيع استمارة اهداف تطوير فاعلية التدريب على افراد العينة . والملحق (٢) يبين ذلك .

جدول (٣)

يبين معاملات الثبات لفقرات مجالات فاعلية التدريب

المجالات	معامل ثبات الاختبار و اعدتة (Test-Retest)	معامل ثبات الاتساق الداخلي
المجال الأول (خطة البرنامج التطويري واهدافه)	٠,٨٠	٠,٨٢
المجال الثاني(محتوى البرنامج، المادة التدريسية)	٠,٨	٠,٨٣
المجال الثالث (المدربون)	٠,٨١	٠,٧٩

٠,٨٣	٠,٧٩	المجال الرابع(الأساليب والأنشطة)
٠,٨١	٠,٨٢	المجال الخامس(بيئة التدريب)
٠,٨٥	٠,٨٦	المجال السادس(القياس والتقويم)
٠,٨٠	٠,٧٨	المجال السابع (الكفايات الادارية)
٠,٨١	٠,٨١	قيمة الثبات

الوسائل الإحصائية :

- ١- معامل ارتباط بيرسون، استخدم في حساب معامل الثبات (البياتي، ١٩٧٧، ص ٨٠-٨١). (ابو حطب ، وآخرون ، ١٩٨٧، ص ١٢٠)
- ٢- الاختبار التالي لعينة واحدة T-test استخدم لمعرفة دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري منها (البياتي، ١٩٧٧، ص ٢٠).
- ٣- تحليل التباين الاحادي ((One-Way ANOVA)). استخدم لمعرفة دلالة الفروق بين الجنس والمؤهل العلمي ، والتداخل بين الجنس والمؤهل العلمي ، (البياتي، ١٩٧٧، ص ٢٠٧).
- تحليل التباين الاحادي ((One-Way ANOVA)). استخدم لمعرفة دلالة الفروق بين الجنس ومدة الخدمة والتداخل بين الجنس ومدة الخدمة في الادارة (البياتي، ١٩٧٧، ص ٣٠٧).

الفصل الرابع

يتضمن هـ الفصل عرضا للنتائج التي تم التوصل اليها وفقا للبيانات والمعالجات الاحصائية لها ومن ثم مناقشتها في ضوء اهداف البحث الموضحة في الفصل الاول وفيما ياتي عرض النتائج ومناقشتها وفقا لاهداف البحث .
اولا:- الهدف الاول - التعرف على فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمدرء ومديرات المدارس الابتدائية .

للإجابة على هـ السؤال حللت اجابات افراد العينة على استبانة فلية التدريب الـ ي اعد على المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (t- test) لمعرفة دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لعينة البحث والوسط الفرضي لفقرات استبانة فاعلية التدريب ، حيث بلغ متوسط العينة، (٧ ١٢٢) وبلغ المتوسط الفرضي (١٣٥) بانحراف معياري قدره (٣ ١٨) والفرق دال احصائيا لان القيمة التائية المحسوبة (٥ ٣) اكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٥ ٠) وبدرجة حرية (٥٩) ولصالح العينة والجدول () يوضح ذلك

الجدول ()

اجابات افراد العينة باستخدام الاختبار التائي لمعرفة دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لعينة البحث والوسط الفرصي لفقرات استبانة فاعلية التدريب

المتوسط الحسابي لعينة البحث	المتوسط الحسابي الفرصي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
١٢٢ ٧٠	١٣٥	١٨ ٣٧	٣ ٥٩	١ ٩٦	٥٩	٠,٠٥

وتشير هـ النتائج الى ان فاعلية التدريب للمديرين والمديرات ايجابية وقد يعود ذلك لوجود التدريب بفاعلية لدى افراد عينة البحث ولكن يحتاج الى تطوير واهتمام ورعاية اكثر من وزارة التربية لتفعيله وزيادة كفاءته في المستقبل لان التدريب يعتبر المعيار الرئيسي لتقويم الاداري في المدرسة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والاشراف والتقويم، ويضيف المختصين في مجال الادارة ان فاعلية التدريب تؤدي الى تنظيم وادارة العمل بفاعلية، فضلا عن تنمية المهارات الادارية واتخاذ القرارات والاتصال فيما بينهم (الخطيب، ٩٩٨، ص ٢١-٢٢) وتدل النتائج على ان تحقق التدريب وفق الاساليب التقليدية المتبعة على المديرين والمديرات التي التحق بها افراد العينة، وبنسب جيدة، ولكن كما يبدو فان مديري المدارس لم يستفيدوا الاستفادة المتوقعة ويفسر ذلك بان المديرين القائمين على برامج الدورات التدريبية التي التحقوا بها لم يضيفوا لهم الكثير من اهداف البرامج التدريبية وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الربضي، ١٩٩، ص ٥٢-٥١)

ثانياً:- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين والمديرات وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتداخل بين الجنس والمؤهل العلمي لفاعلية التدريب . لمعرفة دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الاحادي (one-way Anova) ويتضح من النتائج ان القيمة التائية المحسوبة بالنسبة لمتغير الجنس بلغت (٢,٥١) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (٣,٨) فان ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) اما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد بينت النتائج ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٠,٠٥) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (٣,٨) مما يدل على ان ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) اما فيما يتعلق يتداخل الجنس والمؤهل العلمي فقد دلت النتائج على ان القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (٠,٧١) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (٣,٨) مما يدل على ان ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (٥) يوضح ذلك

جدول (٥)

يبين نتائج اجابات افراد العينة باستخدام تحليل التباين الاحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المديرات والمديرين وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتداخل بين الجنس والمؤهل العلمي لفاعلية التدريب .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
الجنس	582.135	1	582.135	2.514	3.8	0.05
المؤهل العلمي	102.953	1	102.953	0.445	3.8	
والتداخل بين الجنس والمؤهل العلمي	165.321	1	165.321	0.714	3.8	
الخطأ	12961.11	56	231.556			
المجموع الكلي	13731.25	59				

وتشير هـ النتائج الى ان ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين مايراه المديرين ومايراه المديرات لفاعلية التدريب حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي والتداخل بين الجنس والمؤهل العلمي وقد يعود السبب في ذلك الى ان المديرين والمديرات يمارسون مبادئ التدريب وفق تعليمات محدودة دون اتباع اهداف تطوير التدريب والاستفادة منه في تطوير كفاءتهم الادارية وتتفق نتيجة هـ الدراسة مع دراسة (الربضي، ١٩٩٠ ص ٥٢-٥١) ودراسة (الغافري، ١٩٩٦ ص ٥٣-٥٥) رابعاً: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين والمديرات وفقاً لمتغير الجنس ومدة الخدمة في الادارة والتداخل بين الجنس ومدة الخدمة لفاعلية التدريب لمعرفة دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الاحادي ويتضح من النتائج ان القيمة التائية المحسوبة بالنسبة لمتغير الجنس بلغت (٢,١٥٣) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (٣) ا فان ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) اما فيما يخص متغير مدة الخدمة فقد بينت النتائج ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٠,٠٨) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (٣,٨) مما يدل على ان ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) اما فيما يتعلق بتداخل الجنس ومدة الخدمة فان القيمة التائية المحسوبة فقد بلغت (٠,٠١) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية (٣,٨) مما يدل على ان ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

يبين نتائج اجابات افراد العينة باستخدام تحليل التباين الاحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المديرين والمديرات وفقاً لمتغير الجنس ومدة الخدمة والتداخل بين الجنس ومدة الخدمة لفاعلية التدريب .

مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	القيمة	القيمة	مستوى
--------------	-------	-------	-------	--------	--------	-------

الدلالة	التائية الجدولية	التائية المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	
0.05	3.8	2.153	507.858	1	507.858	الجنس
	3.8	0.08	18.757	1	18.757	مدة الخدمة في الادارة
	3.8	0.014	3.315	1	3.315	والتداخل بين الجنس ومدة الخدمة
			235.901	56	13210.467	الخطأ
				59	13731.25	المجموع الكلي

وتشير هذه النتائج الى ان ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين ما يراة المديرين وما تراه المديرات لفاعلية التدريب حسب متغير الجنس ، ومدة الخدمة ، والتداخل بين الجنس ومدة الخدمة ، وقد يعود السبب في ذلك الى ان المديرين والمديرات لم يتأثروا بقواعد التدريب الفعال واهداف التطوير التدريبي والبرامج التدريبية التي تعتبر مفيدة للاعداد وتدريب المديرين .تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Ceckiey ,1991,R215-217) الاستنتاجات

- ١- ان فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمديري المدارس الابتدائية في تنسم بالاجابية في تطبيق مبادئ التدريب والتزامهم بقواعد الدورات التدريبية لمساعدتهم في تطوير كفاياتهم الادارية والمهنية .
- ٢- ليس لمتغير الجنس اثر على فاعلية التدريب كما يراة المديرين والمديرات .
- ٣- ليس لمتغير المؤهل العلمي اثر على فاعلية التدريب كما يراة المديرين والمديرات .
- ليس لمتغير مدة الخدمة في الادارة اثر على فاعلية التدريب كما يراة المديرين والمديرات .

التوصيات

في ضوء نتائج البحث التي تمت الاشارة اليها في الفصل الرابع يوصي الباحث بما يأتي :-

- ١- الاستمرار في تقديم برامج تدريبية تتضمن اهداف واضحة لمديري المدارس من فترة لآخرى وذلك لان نتائج هذه البرامج تنعكس ايجابيا في اكسابهم الكفايات الادارية في العمل المدرسي .
- ٢- تشجيع مديري المدارس على الالتحاق بجميع البرامج والندوات التدريبية ، بغض النظر عن مستوى الخبرة لديهم ، من اجل تجديد وتطوير خبراتهم في مجال الادارة المدرسية .

- ٣- العمل على تدريب المدربين وفق اهداف برامج التدريب الحديثة حتى يتمكنوا من تادية رسالتهم العلمية والعملية على اكمل صورة .
- زيادة الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب التربوي والتوسع اكثر في مجال تدريب المعلمين .
- ٥- ربط الترقية الوظيفية بالحصول على دورات تدريبية اثناء الخدمة كحافز قوي لكل معلم واداري ومشرف بالدورات التدريبية الضرورية لرفع مستوى ادائه ، وتجديد افكاره ، وتغيير بعض سلوكياته .

المقترحات

- ١- اجراء دراسة في فاعلية التدريب باستخدام برامج تدريبية متطورة تتضمن اهداف تتعلق بالبرنامج التدريبي في المدارس الثانوية والاعدادية .
- ٢- اجراء دراسة عن علاقة فاعلية التدريب ببعض المتغيرات الاخرى .
- ٣- اجراء دراسة مماثلة عن فاعلية التدريب تسهم في تطوير الكفايات الادارية والمهنية للادارين والتدريسين في كليات الجامعة .
- اجراء دراسة لتقويم برامج تدريب مديري المدارس اثناء الخدمة ومدى تحقيقها لاهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات .

المصادر العربية

- ١- ابو نمرة ، محمد خميس حسن.(١٩٩٩):الكفايات التعليمية الاساسية لدى معلمي التربية الرياضية في المرحلة الاساسية في الاردن ،واقترح برنامج لتطويره ،اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة ام درمان الاسلامية ، السودان.
- ٢- ابو سماحة،كمال واخرون .(١٩٩٢). تربية الموهوبين والتطوير التربوي ،دار الفكر ،الطبعة الاولى.
- ٣- ابو حطب، فؤاد واخرون (١٩٨٧)، التقويم النفسي ، مكتبة الانجلوا المصرية،الطبعة الثالثة،القاهرة .
- القبابعة،محمود خلف.(١٩٩٢) تقويم برنامج التدريب المنبثق عن المساعدات الفنية للمشاريع التربوية في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاردن،عمان.
- ٥- الاعرجي،عاصم.(١٩٩٥)،دراسات معاصرة في التطوير الاداري ،عمان دار الفكر ،الطبعة الاولى .
- ٦- بانشات ،احمد ابراهيم .(١٩٧٨).اسس التدريب ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،مصر .
- ٧- باقر ،عبد الزهرة .(١٩٩١). تقويم كفايات المعلم ،الطبعة الاولى ،مديرية مطبعة وزارة التربية ،بغداد،العراق.

- ٨- بهادر ،سعدية محمد علي،(١٩٨٠) ،((الافادة من تكنولوجيا التعليم في تصميم برامج تدريب المعلمين المبنية على الكفاية))مجلة تكنولوجيا التعليم ،العدد الثامن ،بغداد ، العراق.
- ٩- البياتي، عبد الجبار توفيق وزكريا اثناسيوس،(١٩٧٧). الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس ،بغداد ،مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية .
- ١٠- الخطيب ،احمد واخرون ،(١٩٩٨)، تقويم مدى فاعلية برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ،المركز الوطني لتنمية الكفايات البشرية ،سلسلة منشورات المركز ،عمان ،الاردن.
- ١١- الخطيب،احمد ،(١٩٨٩) ،منهجية النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية ونماذجها ، مكتب التربية للدول العربية ،العدد ٨٩،الرياض ،السعودية .
- ١٢- الخطيب ،احمد ،(١٩٨٦) ،اتجاهات حديثة في التدريب ،الطبعة الاولى ،مطابع الفرزدق التجارية ،الرياض.
- ١٣- الحنيطي،محمد ،(١٩٩٠): اتجاهات المديرين نحو التطور والاصلاح الاداري في اجهزة القطاع العام في الاردن ،مجلة ابحات اليرموك ،مجلد ١٠ ،العدد ٢، اربد ،الاردن .
- ١- درة ،عبد الباري.(١٩٩١) : الاساليب التدريبية ، رسالة المعلم ،المجلد ٣٢، العدد(٢,١) وعمان ،الاردن.
- ١٥- درويشس ، عبد الكريم .(١٩٨٧) التدريب منظور علمي وعملي ،مجلة العربية للتدريب ،العدد الاول ،المركز ،عمان ،الاردن.
- ١٦- ديباجة،فريال محمود امين .(١٩٩٠): دراسة تقييمية لبرنامج تدريب ميري المدارس اثناء الخدمة بوزارة التربية والتعليم في محافظتي اربد وجرش ،/رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاردنية ،عمان .
- ١٧- رحمة ، انطوان حبيب ،(١٩٨٦): تخطيط تدريب معلم المدرسة الابتدائية ، مجلة التربية الجديدة ،العدد ٣٩.
- ١٨- رزوق،اسعد.(١٩٧٧): موسوعة علم النفس،ترجمة ومراجعة عبد الله عبد الدائم ،المؤسسة العربية للدراسات والنشر ،الطبعة الاولى بيروت.
- ١٩- رفاعي،علي محمد .(١٩٨٧)الاساليب الحديثة للتدريب الاداري ،المجلة العربية للتدريب ،العدد الاول ،المركز العربي للدراسات والتدريب ، الرياض ، السعودية .
- ٢٠- الربضي،مريم سالم ،(١٩٩٠):درجة فاعلية المديرين والمدبرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة اربد ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاردنية ،عمان .
- ٢١- الزبيدي ،السيد محمد مرتضى .(١٢٠٥هـ) تاج العروس من جواهر القاموس ، تحقيق عبد السلام محمد هارون .

- ٢٢- شايوش ،مصطفى نجيب ،(١٩٩٣):الادارة الحديثة :مفاهيم ووظائف وتطبيقات ،اربد،الاردن،دار الفرقان ،الطبعة الاولى .
- ٢٣- الطويل ،هاني عبد الرحمن،(١٩٨٦)،الادارة التربوية والسلوك المنظمي،لسلوك الافراد والجماعات ،عمان ،الاردن.
- ٢- عاطف واخرون ،(١٩٧٩) قاموس علم الاجتماع،الهيئة المصرية العامة للكتب،القاهرة .
- ٢٥- عبد الوهاب ،علي محمد ،(١٩٨١) :التدريب والتطوير -مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات،معهد الادارة العامة ،الرياض ،السعودية.
- ٢٦- العبيدي،غانم سعيد والجبوري حنان عيسى،(١٩٨١):اساليب القياس والتقويم في التربية والتعليم ،دار العلوم للطباعة والنشر ،الرياض ،السعودية.
- ٢٧- عماد الدين ،منى مؤتمن،(١٩٩٠):التطوير التنظيمي،رسالة المعلم ،العدد ١،المجلة ٣٢.
- ٢٨- العموش،نايف حامد،(١٩٩٧):دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الاساسية في محافظة المفرق في اكسابهم الكفايات المهنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ،اربد.
- ٢٩- الغافري،راشد سليمان،(١٩٩٦):تقويم برامج الادارة المدرسية في سلطنة عمان،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ،اربد.
- ٣٠- مزعل،جمال اسد وصباح حنا مزهر ،(١٩٨٧):الكفايات اللازمة لمدرسي المرحلة الثانوية العامة ،مجلة اداب الرافدين ،جامعة الموصل ،كلية الاداب،العدد ١٧.
- ٣١- القبايعة،محمود خلف،(١٩٩٢):تقويم برنامج التدريب المنبثق عن المساعدات الفنية للمشاريع التربوية في الاردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ،اربد.
- ٣٢- مرسي ،محمد منير ،(١٩٩٢):الاصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث ،القاهرة ،عالم الكتب.
- ٣٣- معجم الوجيز ،(١٩٨٩):مجمع اللغة العربية ،جمهورية مصر العربية.
- ٣- المؤمن ،قيس واخرون ،(١٩٩٧):التنمية الادارية ،عمان ،دار زهران.
- ٣٥- الهندي،حيدر بن احمد ،(١٩٩٣):واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ،دراسة ميدانية استطلاعية ،الرياض،معهد الادارة العامة.
- ٣٦- ياغي،محمد عبد الفتاح،(١٩٩٣):التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق ،عمان ،دار الزهران.
- المصادر الأجنبية

1- Cleck Kely,wat on Nationiel ,(1991):"Acom parative study of Administration Certification programs,and Jop Responsibilities

of south Caroliina puplic school Elementary principals"Doctoral Dissertation ,south Caroliina State University Dissertation Abstract International .5z(I),30A.

2- Dennis M.William,(1995):"Preservice,Inservice and continuing professional .Development of Educational Administration"DAIVOL-AS,(I).

3- Ebel,R.L.(1979):Essentials of Educational measurement(2nd-ed)New Jersey :Prentice-Hall.

4- Gillat,Alex and Sulyer,Azaroff ,Beath,(1994):promoting principals' Manageral Involvement in Instrutional Improvement Journal of Applied behair or Anolysis Vz7 ni.

5- Glasser,William M.P(1992):The Quality school,New York:Harper Collins.

6-Hewitt,(1978):competency preference profession al Development ,Eduaction pressionalzig,social studies Teaching ,National coouncilfor The Social studies – Washington.

7- Jean,Ernest W.and Evams,Roberta ,D(1995) Intern ships Imentorships For first – year principols :Graduate program design Mantaona State bord of education Helena ,Mantana,V.S.

ملحق رقم (١)

استبيان استطلاعي مفتوح

أختي المديرية.....أخي المدير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يروم الباحث اجراء بحثة الموسوم(فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمدرء المدارس الابتدائية)لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هـ ا الموضوع .ارجوا الاجابة على السؤالين بدقة وموضوعية .

١- معرفة اراء المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية لفاعلية التدريب لتطوير كفاياتهم الادارية .

٢- ماهي المقترحات والتوصيات التي تسهم بتطوير فاعلية التدريب لمديري المدارس الابتدائية .

وتقبلوا شكر الباحث

الباحث

ملحق رقم (٢)

اهداف تطوير فاعلية التدريب

- ١- تحديد احتياجات المديرين والعاملين في المدارس للنمو المهني .
- ٢- اختيار اولويات التطوير للمدير والمدارس والعاملين فيها .
- ٣- وضع خطط اجرائية لقيادة التغيير في المدرسة .
- بناء برامج تدريبية لتلبية حاجات العاملين في المدرسة .
- ٥- القيام ببحوث اجرائية من قبل الهيئة الادارية والتدريبية في المدرسة .
- ٦- العمل داخل المدرسة بروح الفريق وتفعيل قنوات الاتصال فيما بينهم .
- ٧- استخدام الية تقييم الاداء التطويري للعاملين .
- ٨- استثمار الموارد المادية والطاقات البشرية المتاحة وتفعيلها .
- ٩- تفعيل دور المجتمع المحلي في دعم المدرسة وتطويرها .

الباحث

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ديالى

ملاحظة :

كلية التربية الأساسية

لاداعي ل كر الاسم

استبانته فاعلية التدريب لتطوير مدراء المدارس

الابتدائية لتحقيق الكفايات الإدارية

أختي المديرية المحترمة

أخي المدير المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يروم الباحث اجراء بحثة الموسوم "فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية

لمدراء المدارس الابتدائية: نظرا لما تمتلكه من خبرة ودراية في مجال ادارتكم

لمدارسكم يامل منكم الباحث اعطاء رأيكم بصدق على فقراته ه الاستبانة خدمة

لاغراض البحث العلمي .

١- الاجابة على كل فقرة بدقة وموضوعية .

٢- وضع علامة (صح)إمام الحقللا ي ترونة مناسباً.

شاكرًا لتعاونكم معنا خدمة للعملية التربوية

معلومات عامة :

اسم المدرسة

جنس المدرسة: بنين ؛ بنات ؛ مختلط

الجنس؛ ذكر؛ أنثى

المؤهل العلمي : دبلوم متوسط بكالوريوس

سنوات الخبرة : من (١-١٠) سنوات من (١٠- فأكثر)سنة.

الباحث

الدكتور : معن لطيف كشكول سلمان / كلية التربية الأساسية

مجالات الاستبانة وفقراتها

المجال الاول : خطة البرنامج التطويري واهدافه

ت	الفقرات	وافق بشدة	وافق	وافق الى حد ما	لاوافق	لاوافق ابدا
١	وضوح خطة البرنامج من بداية الدورة					
٢	ملائمة خطة البرنامج للفئات المشمولة من المديرين					
٣	خطة البرنامج قابلة للتنفيذ والتطبيق					

					الحاجات والاولويات الفعلية للمديرين معبر عنها في خطة البرنامج
				٥	المرونة التي تواكب التغيرات والتطورات التي تطرا على دورة المديرين في خطة البرنامج
				٦	خطة البرنامج تتصف بالشمولية وتتناسب مع طبيعة الدور الوظيفي الذي يقوم به المديرين
				٧	اهداف البرنامج تسهم في تنمية الجوانب الفكرية والانفعالية والادائية لدى المديرين
				٨	اهداف البرنامج تنمي المهارات القيادية لدى المديرين
				٩	اهداف البرنامج تتصف بالواقعية وانها قابلة للقياس والتقييم

المجال الثاني: محتوى البرنامج التطويري

					١	محتوى المادة التدريبية بنيت على اساس حاجات المديرين القيادية
					٢	محتوى البرنامج التدريبي يلبي اهداف البرنامج التطويري
					٣	المادة التدريبية للبرنامج تلائم الامكانات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة .
						المادة التدريبية تتصف بشمولية المحتوى للجوانب المختلفة للدور الوظيفي لمدير المدرسة
					٥	يساعد البرنامج مدير المدرسة على رعاية الابداع وتنمية الاهداف
					٦	يعتمد البرنامج التطويري على اطار نظري وعملي للتدريب

المجال الثالث : المدربون

					١	المدربون يوضحون اهداف
--	--	--	--	--	---	-----------------------

					البرنامج قبل البدء بالتدريب	
					يبرز المدربون الاتجاهات الحديثة في تطوير مدراء المدارس	٢
					يمتلك المدربون القدرة العالية على توصيل المعلومات للمتدربين	٣
					يشجع المدربون المديرين على المشاركة في فعاليات التدريب	
					المدربون يراعون الفروق الفردية بين المديرين	٥
					مرونة المدربون كافية في تقبل ملاحظات الملحقين بالبرنامج التطويري	٦

المجال الرابع : الأساليب والأنشطة

					المدربون يستخدمون اساليب عملية وتطبيقية في تنفيذ البرنامج التطويري للمديرين	١
					الطرق والاساليب المستخدمة في البرنامج تتيح لهم فرص المشاركة الايجابية	٢
					المدربون يستخدمون أنشطة وتقنيات حديثة ومتنوعة .	٣
					تناسب الطرق والاساليب المستخدمة في البرنامج قدرة الملحقين	
					ترتبط الطرق والاساليب المستخدمة في فاعلية التدريب مع اهداف البرنامج التطويري	٥

المجال الخامس: بيئة التدريب

					في مكان انعقاد التدريب تتوافر	١
--	--	--	--	--	-------------------------------	---

					الخدمات الادارية المساندة(الات التصوير،طباعة،حاسوب،...الخ).
--	--	--	--	--	---

					٢ الخدمات والتسهيلات متوافرة في مكان التدريب (مطعم،مرافق صحية،مكان للصلاة،مواقف للسيارات).
					٣ تتوافر للملتحقين بالبرنامج التدريبي وسائل نقل لنقلهم من وإلى مراكز التدريب.
					تحقق بيئة التدريب الراحة النفسية للملتحقين بالبرنامج التطويري
					٥ المادة التدريبية تناسب المادة المقررة للبرنامج
					٦ انعقاد البرنامج التدريبي يتناسب مع ظروف المتدربين

المجال السادس: القياس والتقييم

					١ عملية برنامج التدريب تحتوي على فرص لممارسة عملية التقييم
					٢ البرنامج يحرص على اجراء تقييم نهائي
					٣ مواد البرنامج تحتوي على اساليب تقييمية تثير تفكير المتدرب
					الاساليب التقييمية المستخدمة تتنوع بتنوع اهداف ومواد برنامج التدريب
					٥ نتائج اداء المتدربين تستخدم كتغذية راجعة لتطوير البرنامج التطويري
					٦ تستطلع اراء المتدربين حول

					الجوانب والفعاليات المتضمنة في الخطة لاستخدامها كتغذية راجعة في تعديل خطة البرنامج
--	--	--	--	--	--

المجال السابع: الكفايات الادارية

					يساعد البرنامج على امتلاك القدرة على النمو المهني	١
					فتح قنوات الاتصال والتفاعل مع الفعاليات الاجتماعية والاقتصادية	٢
					تعزيز الانتماء الوظيفي والعمل ضمن روح الفريق داخل المدرسة ورفع الروح المعنوية لدى المروسين	٣
					القدرة على استشراق المستقبل للمدرسة وتطوير بدائل التعامل الفاعل	
					وضع السياسة العامة والتخطيط والتنظيم الاستراتيجي وتحديد الحاجات وترتيب الاولويات	٥
					القدرة على التعامل مع المشكلات والمواقف واتخاذ القرارات المناسبة	٦
					ادراك الظروف والمتغيرات الاجتماعية التي تؤثر على المدرسة	٧