كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

" تقييم البرامج التدريبية لمدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل : الإشكاليات ومقترحات للتطوير"

إعداد:

سحر احمد شاكر دودين

إشراف

أ.د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2018

إجازة الرسالة

تقييم البرامج التدريبية لمدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل: الاشكاليات ومقترحات للتطوير

إعداد الباحثة

سحر احمد شاكر دودين

إشراف

أ.د سمير ابو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت

يوم الاثنين بتاريخ 30\4\2018

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1. أ.د. سمير ابو زنيد	مشرفاً ورئيساً	.....
2. د. سمير الجمل	ممتحنا" خارجياً	.....
3. د. أسامة شهوان	ممتحنا" داخلياً	.....

2018م

آية قرآنية

" يرفع الله الذين أمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير "

صدق الله العظيم

(المجادلة:11)

الإهداء

إلى روح المعلم والملهم ومن افتقده مليء الدنيا ومن فيها إلى روح المرحوم أبي

إلى ست الحبايب وأغلى الناس على قلبي أمي

إلى القابع خلف قضبان العدو الغاشم إلى الغالي أخي وحبيبي محمود(أبو حنفي)

إلى رفيق الدرب وسندي زوجي العزيز طريف

إلى فلذة كبدي أبنائي الأعزاء ملاك لولو ياسر ليان بانة

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل من ساعدني ومد يد العون لي....

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الشكر والتقدير

بعد الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا الجهد، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد مدينةً له بالفضل على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى عطائه غير المحدود حيث أنه لم يدخر جهداً في نصحي وإرشادي وتقديم كل ما بوسعه دون امتنان، فكان الناصح الأمين بملحوظاته القيمة وتوجيهاته السديدة، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى العلماء بفكرهم...العظماء في تواضعهم، الكبار في ترفعهم،الصادقون في نصحهم، الأمناء في إرشادهم، أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل الذين لم يبخلوا عن تقديم العون العلمي والتوجيه الإرشادي خلال سنوات دراستي وعند إعداد هذه الرسالة، وأخص بالذكر الدكتور محمد الجعبري.

والشكر موصول أيضاً إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولسعة صدرهم وعدم تأخرهم بتقديم النصح والتوجيه.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى كل من قدم لي النصح والإرشاد والعون وأخص بالذكر الدكتور كمال مخامرة والدكتور كامل كتلو والدكتور عايد الحموز

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	إجازة الرسالة	ب
	آية قرآنية	ت
	الإهداء	ث
	شكر وتقدير	ج
	فهرس المحتويات	ح
	فهرس الجداول	د
	فهرس الملاحق	ز
	ملخص الدراسة باللغة العربية	س
	ملخص الدراسة باللغة العربية	ش
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة الدراسة	2
2.1	مشكلة الدراسة	4
3.1	أهداف الدراسة	5
4.1	أسئلة الدراسة	5
5.1	أهمية الدراسة	6
6.1	متغيرات الدراسة	6
7.1	حدود الدراسة	7
8.1	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	7
	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
1.2	الجزء الأول: الإطار النظري للدراسة	10
1.1.2	مفهوم التدريب	10
2.1.2	أهمية التدريب وفوائده	12
3.1.2	مجالات التدريب	13
4.1.2	أنواع التدريب ومراحله	14

5.1.2	مراحل العملية التدريبية	16
6.1.2	أساليب التدريب	24
7.1.2	فاعلية التدريب	29
8.1.2	الإدارة المدرسية	30
9.1.2	مهام مدير المدرسة	30
1.2.2	صفات مدير المدرسة	32
2.2.2	تنفيذ برامج تدريب مديري المدارس في فلسطين	33
3.2.2	الجزء الثاني من الدراسة: الدراسات السابقة	35
4.2.2	التعقيب على الدراسات السابقة	45
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
1.3	منهج الدراسة	48
2.3	مجتمع الدراسة	48
3.3	أداة الدراسة	52
4.3	تصحيح الأداة	53
5.3	إجراءات تطبيق الدراسة	56
6.3	متغيرات الدراسة	57
7.3	المعالجة الإحصائية	57
1.4	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
1.1.4	نتائج السؤال الأول	59
1.1.1.4	نتائج السؤال الفرعي الأول:	60
2.1.1.4	نتائج السؤال الفرعي الثاني:	63
3.1.1.4	نتائج السؤال الفرعي الثالث:	65
4.1.1.4	نتائج السؤال الفرعي الرابع:	67
5.1.1.4	نتائج السؤال الفرعي الخامس:	69
6.1.1.4	نتائج السؤال الفرعي السادس:	71
7.1.1.4	نتائج السؤال الفرعي السابع:	73
8.1.1.4	نتائج السؤال الفرعي الثامن:	75

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
2.1.4	نتائج السؤال الثاني:	77
1.2.1.4	نتائج السؤال الفرعي الثاني:	79
3.2.1.4	نتائج السؤال الفرعي الثالث:	80
4.2.1.4	نتائج السؤال الفرعي الرابع:	82
5.2.1.4	نتائج السؤال الفرعي الخامس:	84
6.2.1.4	نتائج السؤال الفرعي السادس:	85
3.1.4	نتائج السؤال الثالث:	86
4.1.4	نتائج السؤال الرابع:	89
40104	نتائج السؤال الرابع:	92
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
1.5	مناقشة نتائج الدراسة	94
2.5	التوصيات	109
	قائمة المصادر والمراجع	
	المراجع العربية	112
	المراجع الأجنبية	116
	الملاحق	118

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1.3)	توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا للجنس	48
(2.3)	توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا للعمر	49
(3.3)	توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا للمؤهل العلمي	50
(4.3)	توزيع المبحوثين تبعا لسنوات الخبرة	50
(5.3)	توزيع المبحوثين تبعا للمرحلة التعليمية	51

(6.3)	**توزيع المبحوثين تبعا لعدد البرامج التدريبية**	**51**
(7.3)	**توزيع محاور الدراسة على فقراتها.**	**52**
(8.3)	**يوضح طول الخلايا.**	**53**
(9.3)	**نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات تقييم البرامج التدريبية مع الدرجة الكلية لكل محور.**	**54**
(10.3)	**نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا على أبعاد الدراسة المختلفة.**	**55**
(1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية.	**59**
(2.4)	النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.	**61**
(3.4)	يبين واقع تحديد الاحتياجات التدريبية.	**62**
(4.4)	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم الأهداف التدريبية.	**63**
(5.4)	يبين واقع تقييم الأهداف التدريبية.	**64**
(6.4)	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات لواقع تقييم محتوى المادة التدريبية	**65**
(7.4)	يبين واقع تقييم محتوى المادة التدريبية.	**66**
(8.4)	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم الأساليب والأنشطة.	**67**
(9.4)	يبين واقع تقييم الأساليب والأنشطة.	**68**
(10.4)	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم بيئة التدريب.	**69**
(11.4)	يبين واقع تقييم بيئة التدريب	**70**
(12.4)	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم فريق التدريب.	**71**
(13.4)	يبين واقع تقييم فريق التدريب.	**72**
(14.4)	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم رد الفعل.	**73**
(15.4)	يبين واقع تقييم رد الفعل.	**74**
(16.4)	يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم التعلم.	**75**
(17.4)	يبين واقع تقييم التعلم.	**76**
(18.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف الجنس.	**78**
(18.4)	ا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج	**79**

	التدريبية تبعا لاختلاف العمر.	
(20.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.	**80**
(21.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف سنوات الخبرة.	**82**
(22.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف المرحلة.	**84**
(23.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف عدد البرامج التدريبية.	**85**
(24.4)	اهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حاليا بالوزارة.	**87**
(25.4)	اهم الاقتراحات لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس.	**89**
(26.4)	اهم المعلومات الأخرى التي ترغب/ين بذكرها فيما يتعلق بالتدريب.	**92**

فهرس الملاحق:

العنوان	رقم الصفحة
أسماء محكمي الاستبانة	117
الاستبانة	118
الوثائق والكتب الرسمية	127

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم البرامج التدريبية لمدراء المدارس من وجهة نظرهم في مديرية تربية جنوب الخليل، وتقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية تساعد القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تطوير تلك البرامج. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (161) مديرا ومديرة، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل للعام الدراسي (2017-2018)، استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع إلى (154) إستبانة استبعد منها إستبانة واحدة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي يصبح عدد أفراد مجتمع الدراسة (153) مبحوثا، أي ما نسبته (95%) من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. أهمها:

أن واقع تقييم البرامج التدريبية غير مرضية بشكل تام، وجاءت معظمها بدرجة متوسطة، وأنها تختلف باختلاف المتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة، عدد البرامج التدريبية) ولا تختلف باختلاف الجنس. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعلي، استخدام الاساليب التقليدية والتي تفتقر إلى التطبيق العملي والواقعي في تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى عدم وجود خطة معلنة وواضحة للجميع في ما يخص البرامج التدريبية.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: رصد الاحتياجات الفعلية للمتدربين، بحيث يكون ذلك بناء على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات. ضرورة وجود خطة تدريبية واضحة ومعلنة للجميع، اختيار المرشحين للتدريب بناء على معايير معروفة وواضحة للجميع، ضرورة اختيار المدربين الأكفاء من حيث المؤهلات العلمية، استخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة والتنويع في أساليب التدريب، الخبرة العلمية والعملية، الرغبة والاهتمام بالتدريب.

Abstract

This study aimed at exploring the reality of training programs evaluation among the school principals within The Directorate of Education Southern Hebron from their perspective and ways of its development. The study also aimed at suggesting recommendations that are helpful in developing the training process within the Ministry of Education.

The researcher adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as a tool for collecting research data.

The population of the study consists of (161) school principals at The Directorate of Education Southern Hebron in 2017/ 2018 as indicated by the statistics provided by the Directorates of Education in South Hebron, a comprehensive survey of the study population was done. The number is (153) and the percentage is (95%).

The results showed that the reality of the evaluation of the training programs was not fully satisfactory, and most of them were intermediate, and they vary according to the variables: age, qualification, experience, stage and number of training programs.

The study came up with several recommendations, the most important of which is: monitoring the actual needs of the trainees, based on scientific criteria in order to meet these needs. The need for a clear and publicly announced training plan, and the selection of candidates for training based on well-known and clear criteria for all. The need to select qualified trainers in terms of scientific qualifications, use of modern training methods and techniques, scientific and practical experience, desire and interest in training.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أسئلة الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 متغيرات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1المقدمة:

يمثل التدريب في الوقت الحاضر مكانة مهمة في أولويات عدد كبير من المؤسسات ومن بينها المؤسسات التربوية، حيث يعد أحد الطرق المهمة والحيوية لبناء وتطوير العمل وسد العجز والقصور في الكفايات، حيث يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتنوعة والمتجددة حول طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يؤدي في نهاية الأمر إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها(فتح الله ،2012). ويبين(Dessler,2015) أن عملية اختيار الموظفين بعناية، لا يضمن أن يكون أداؤهم ناجحا وفعالا، حتى أن الموظفين الذين لديهم قدرات كامنة وعالية، لا يستطيعون القيام بوظائفهم بالشكل المطلوب، إذا كانوا لا يدركون ما يقومون به. إذ لا بد من توجيههم وتدريبهم.

ونظرا لكون التدريب هو اللبنة الأساسية لتنمية القوى البشرية من اجل مواكبة التطورات السريعة لمختلف الجوانب والميادين. حيث يهدف إلى إعطاء الموظفين الحاليين والجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها لتأدية وظائفهم. فقد أصبح التدريب عمل استراتيجي لأي منظمة، وأصبح يرصد له ميزانيات مستقلة، ومراكز متخصصة، من اجل النهوض بهذه العملية واكتساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة تساهم في تعزيز هدف المنظمة، وترفع من مستوى أداء العاملين فيها(Dessler,2015).

وتشكل الموارد البشرية في المؤسسات التربوية الهيكل التنظيمي الأساسي لتنفيذ العملية التربوية، ويجمع التربويون على أن المدرسة لن تتمكن من أداء رسالتها إلا من خلال إدارة مدرسية قادرة على رسم السياسات التربوية ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لترجمة الرسالة المدرسية إلى واقع

عملي ملموس وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة والخاصة. وتعتبر الإدارة المدرسية الفاعلة احد اهم أركان وعناصر العملية التعليمية التعلمية(العسيلي، 2007).

وحتى يتمكن مدير المدرسة من القيام بواجباته وتنفيذ المهام المتنوعة الموكلة إليه لا بد من وجود من يوجه هذه الخبرات ويزوده بالتغذية الراجعة عن أدائه بهدف التحسين والتغيير إلى الأفضل. وخاصة في ظل التغييرات المتسارعة في العملية التعليمية على مستوى المدرسة بشكل خاص ومستوى المجتمع بشكل عام، والتي أصبح مدير المدرسة في ظلها بحاجة إلى مزيدا من التأهيل والتدريب ليتمكن من مواجهة هذه التغييرات(المسوري، 2012).

يلعب مدير المدرسة دورا حيويا في قيادة المدرسة نحو النجاح ، لكن إيجاد المعرفة لأفضل السبل لإعداد وتطوير المؤهلات العالية لهذه الفئة مختلف. وهناك العديد من الأسئلة التي يتم طرحها في هذا المجال:ما هي العناصر الأساسية للقيادة الجيدة؟ ما هي الميزات لبرامج فاعلة لتطوير أداء المدير قبل وأثناء الوجود في الخدمة؟ حيث أصبح الدور والنمط التقليدي لا يفي بالغرض المطلوب. وقد اثر ذلك كله في التربويين فأعادوا النظر في نتاجات التعلم التي تعد رافدا أساسيا لحاجات المجتمع وأصبح من الضروري ولزاما أن تتعهد المؤسسات التربوية بالإشراف التام على انجاز الأهداف المطلوبة. وتم تبني العديد من البرامج التطويرية على مستوى العالم على مدار العقود التي مضت (Goodlad, 2006).

لذا أصبح من الضروري للعاملين في الإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية، فهذه الإدارة لا سيما وان اتسع مجالها فشمل النواحي الإدارية والفنية وبعد أن أصبحت الإدارة توجه عنايتها للطالب ليس في المدرسة وحسب بل في البيئة والمدرسة والمجتمع ويلعب مدير المدرسة دورا حاسما في تركيز القرارات والإجراءات اللازمة لتحسين أداء الطالب، تحديد الاتجاهات، بناء العلاقات، تطوير وتنظيم أداء العاملين، والعمل على تحسين برنامج التعليم، وضمان المسائلة حيث أن فعالية مدراء المدارس كقادة أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والاستدامة على نطاق المنظومة التعليمية برمتها وحتى يتمكن مدير المدرسة من إتقان عمله وتطوير مهاراته فلا بد من تدريبه التدريب الذي يمكنه من ذلك قبل وأثناء الخدمة (Ontario Leadership Strategy,2013).

وتهتم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الوقت الحاضر بتطبيق مجموعة من الإصلاحات المدرسية التي تتضمن تطوير أداء مديري المدارس، لتحسين جودة العملية التعليمية وإدارتها من خلال مجموعة من برامج التدريب والتنمية المهنية لمدراء المدارس.

2.1 مشكلة الدراسة :

لقد تزايد الاهتمام بالتدريب على مستوى منظماتنا وأصبحت الحاجة ملحة للقيام به، ذلك بأنه يعد أساسا لبناء كفاءة الأفراد وضرورة لمعالجة مشاكلهم أثناء الأداء؛ وهذا الكلام ينطبق على المؤسسات التربوية التي تعنى عناية كبيرة بتطوير مهارات وكفايات العاملين فيها، حيث أن إدارة المؤسسات التعليمية والمعلمين بحاجة دائمة إلى تحسين أدائهم الوظيفي ومكانتهم المهنية وبحاجة إلى الاعتراف المناسب بجهودهم عن طريق عملية التدريب والتقويم المستمر وتقديم التغذية الراجعة لهم، وكذلك عن طريق الفهم الجيد لاحتياجاتهم وتوقعات الجهات المتداخلة فيهم وبما يوجه النظام التعليمي نحو الجودة والفعالية لمصلحة الجميع(الفتلاوي،2008). ومن منطلق عمل الباحثة كمديرة مدرسة لمست هذه الحاجة الملحة لأهمية التدريب والأهم من ذلك هو مدى فاعلية هذه البرامج التدريبية المقدمة لمدراء المدارس لتطوير كفاياتهم وقدراتهم في مجال الإدارة المدرسية والإشكاليات المرافقة لهذا النوع من البرامج، حيث تتباين أراء مدراء المدارس في مدى الإفادة من هذه الدورات ودرجة فاعليتها، إلى جانب ذلك وبرغم التجديدات التربوية في المجال الإداري المدرسي الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم، فلا زال مستوى الإدارة المدرسية غير ملائم، فوزارة التربية والتعليم العالي تقوم بتدريب مديري المدارس على موضوعات متنوعة في الإدارة المدرسية، ومع ذلك فإنتاجية مديري المدارس في ظل زخم الدورات التدريبية، لم تحقق توقعات وزارة التربية والتعليم العالي منها(وزارة التربية والتعليم، 2005).

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الرئيسية الآتية :

1- ما واقع تقييم البرامج التدريبية لمدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظرهم ؟

2- هل تختلف درجة فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس في تطوير أدائهم وكفاياتهم من وجهة نظرهم باختلاف المتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المرحلة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية)؟

3- ما الإشكاليات الموجودة في تلك البرامج ؟

4- ما السبل الممكنة لتطوير مثل هذه البرامج؟

3.1أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على طبيعة البرامج التدريبية المقدمة لمدراء المدارس في مديرية جنوب الخليل ومدى ملاءمتها للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.
- تقييم البرامج التدريبية المقدمة لمدراء المدارس في مديرية جنوب الخليل ومدى ملاءمتها للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.
- التعرف على اثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، الخبرة...الخ) على واقع تقييم البرامج التدريبية المقدمة لمدراء المدارس في مديرية جنوب الخليل.
- التعرف إلى الإشكاليات التي تعترض تقييم البرامج التدريبية.
- وضع التوصيات الكفيلة بمعالجة الإشكاليات.

4.1اسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع تقييم البرامج التدريبية لمدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظرهم؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس بعض الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما واقع تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المدراء في مديرية تربية جنوب الخليل؟

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع تقييم الأهداف التدريبية من وجهة نظر المدراء في مديرية تربية جنوب الخليل؟

السؤال الفرعي الثالث: ما واقع تقييم محتوى المادة التدريبية من وجهة نظر المدراء في مديرية تربية جنوب الخليل؟

السؤال الفرعي الرابع: ما واقع تقييم الأساليب والأنشطة من وجهة نظر المدراء في مديرية تربية جنوب الخليل؟

السؤال الفرعي الخامس: ما واقع تقييم بيئة التدريب من وجهة نظر المدراء في مديرية تربية جنوب الخليل؟

السؤال الفرعي السادس: ما واقع تقييم فريق التدريب من وجهة نظر المدراء في مديرية تربية جنوب الخليل؟

السؤال الفرعي السابع: ما واقع تقييم رد الفعل من وجهة نظر المدراء في مديرية تربية جنو

السؤال الفرعي الثامن: ما واقع تقييم التعلم من وجهة نظر المدراء في مديرية تربية جنوب الخليل؟

السؤال الثاني: هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية باختلاف(الجنس ، العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي، المرحلة، عدد البرامج التدريبية)؟

السؤال الثالث:

ما هي أهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حاليا في الوزارة؟

السؤال الرابع:

ما هي اهم المقترحات لتطوير البرامج التدريبية؟

5.1 أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في استقصاء واقع تقييم البرامج التدريبية المقدمة لمدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها، وكذلك تقديم المقترحات العلمية التي من شأنها أن تسهم في تطويرها.

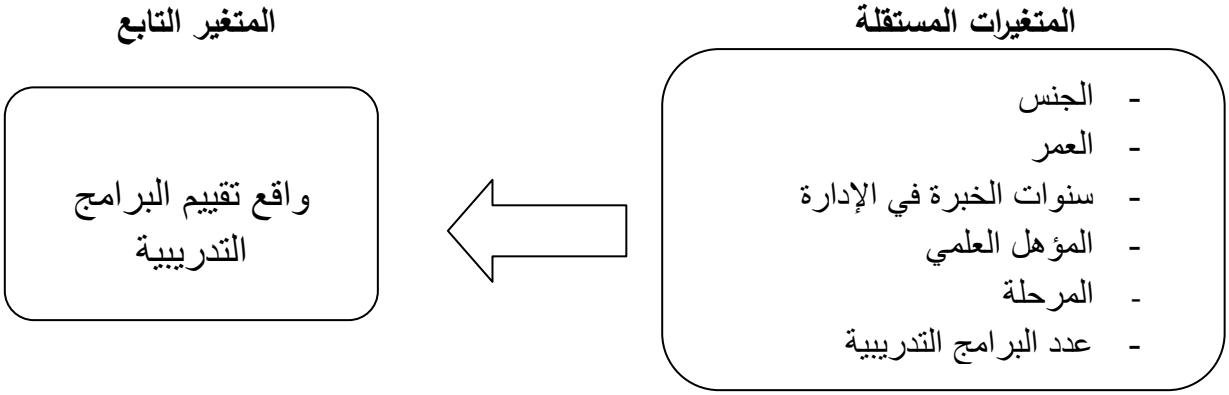
6.1 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة(independent variables)

(الجنس ، العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي، المرحلة، عدد البرامج التدريبية)

المتغير التابع (dependent variable)

واقع تقييم البرامج التدريبية



7.1 حدود الدراسة

الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل.

الحدود الزمنية : العام 2017/2016

8.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تقييم: evaluation

كلمة التقييم بمعناها العلمي والمبسط تعني وضع ميزة أو أهمية للأشياء بالنسبة للبرامج التعليمية تعني هذه الميزة أو الأهمية وضع حكم معين أو قيمة معينة على البرنامج التعليمي نتيجة لمقارنة شواهد معينة مع معايير موضوعة أو للوصول إلى ذلك الحكم وهو قيمة توضح إلى أي مدى كان هذا البرنامج التعليمي مفيد أو ناجح، حتى يمكن أن تتم عملية التقييم هذه فلا بد من جمع الشواهد أو بمعنى آخر البيانات اللازمة عن البرنامج التعليمي المعين ومقارنة هذه البيانات مع المعايير

الموضوعة أو المنتقاة للوصول إلى حكم على ذلك البرنامج، وهذا الحكم يمكن أن يأخذ شكل القيمة أي إلى أي مدى كان ذلك البرنامج التعليمي قيم ومفيد(الخليفات،2011).

التدريب: training

هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى حدوث تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فان فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة(حاكوامة،2009). ويعرف التدريب إجرائيا بأنه العملية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتزويد من وقع عليهم الاختيار بالمعارف اللازمة لتعيينهم في وظيفة مدير مدرسة.

وقد عرف بعض الكتاب التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشاة التي يعمل بها، ويعرف كاتب آخر بأنه إجراء منظم من شانه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.

البرامج التدريبية: training programs

هي عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية (الصيرفي ، 2009).

مدير المدرسة : school principal

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

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا للإطار النظري للمفاهيم الأساسية التي تضمنتها الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل دراسات عربية وأجنبية بحثت في موضوع الدراسة.

مقدمة:

يمثل التدريب أكثر الأدوات جدوى للتطوير، فمن خلاله يتم صقل مهارات وقدرات الأفراد، وإكسابهم أساليب جديدة للأداء، وتنمية معارفهم حول بعض المفاهيم المتعلقة بمجالات أعمالهم، ومن خلال تطوير الفرد في قدراته، ومهاراته، ومعارفه ، ينعكس ذلك إيجابًا على أدائه، ويسهم في تطوير مكونات المنظمة الأخرى تباعًا(الغامدي، 2014).

يعتبر نشاط التدريب من أنشطة الموارد البشرية المكلفة بخصوص تطوير العاملين، إلا أن هذه الأنشطة تصقل مهارات جديدة للمتدربين وتؤثر على اتجاهاتهم على سبيل المثال عند استقطاب عاملين جدد يجهز لهم جلسات توعية لكي يشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة، وبهذا يعتبر التطوير وسيلة قوية لتعزيز الكفاءة وحقوق الملكية في المؤسسة خاصة عندما يتكامل مع نشاطات الموارد البشرية.

1.1.2 مفهوم التدريب:

هناك تعاريف متعددة للتدريب ومن هذه التعاريف ما يلي:

– التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية وإنتاجية عالية (حجازي، ٢٠١٠).

– ويعرفه الخاطر (2010) بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله.

– والتدريب من وجهة نظر عيسى(2010) هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير معارفها وقدرتها وتغير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.

–التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو تقدم المنظمة و ازدهارها و مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية (النجار،2010).

–التدريب هو مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل(محفوظ،172:2010).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين، يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي وفي الحالتين يتم بصورة منظمة يمكن من خلاله تطوير معارف ومهارات وأفكار العاملين من اجل تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بطريقة أفضل، وذلك بهدف الرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها (عباس، 228:2011).

مما سبق ذكره تستنتج الباحثة أن التدريب نشاط منظم يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات ومعارف الفرد في مجال معين من الأعمال بهدف التحسين والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات التي تطرأ على تلك الأعمال والقيام بها على الوجه الأمثل.

2.1.2أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المشروعات الحديثة فهي وظيفة تأتي بعد وظيفة الاختيار و التعيين و التدريب له أهمية بالنسبة للفرد و المؤسسة(فاسي،2012).

ومع النمو المطرد في نظم المعلومات و مع التطور التقني في أساليب الإنتاج و مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في العملية الإدارية أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد و تأهيل الأفراد في أي قطاع من قطاعات المجتمع و بخاصة الوزارات و المؤسسات العامة و أصبح أحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور الاجتماعي و التكنولوجي المستمر و تسهم في زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية(النجار ،2010).

للتدريب أهمية كبيرة على المؤسسات بمختلف أنواعها وذلك نظرا للفوائد التي تتحقق من ورائه سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المؤسسة، كما أن له أهداف عديدة ومتنوعة تسعى المؤسسة لبلوغها من خلال إعداد البرامج التدريبية المختلفة. ويمكن توضيح أهمية التدريب على مستويين هما كالأتي:(مويسي وهبول، 2015).

أ –أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

1– زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

2– يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة.

3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

4- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

5- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

ب - أهميته بالنسبة للفرد:

1. مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
2. مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
3. يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
4. مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
5. يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

3.1.2مجالات التدريب:

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية وهذا ما وضحه كل من (السكارنة،2009)و(النجار،2010)

1- المعرفة (Knowledge): مساعدة المتعلم على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ ،وهي اطر فكرية نظرية ، ومن أمثلتها: أهداف وظائف وسياسات المنظمة ، القوانين والأنظمة والتعليمات، وذلك مثل : الاطلاع على أساليب التدريب.

2- المهارات (Skills): وهي التي تتعلق بمهارات العمل ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات) وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل: إتقان مهارة جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، تشغيل الحاسب الآلي، أو اللعب على البيانو.

3- الاساليب (Techniques): يتضمن الأسلوب عادة، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة .

4- الاتجاهات (Attitudes): ونقصد بها الاتجاهات لتي يمكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله مثل الأمانة، إثارة الدافعية، وروح الفريق، والتعاون، والولاء التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

5- الخبرة (Experience): ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

4.1.2أنواع التدريب ومراحله :

يأخذ التدريب أنواعا وأنماطا متعددة ومختلفة ويعتمد هذا بشكل أساسي على طبيعة التدريب ،وقد صنفها زكي(2010) على النحو الآتي:

أولا: التدريب المباشر وغير المباشر :

- التدريب المباشر: يكون خارج موقع العمل، وبرامجه متخصصة ، ويكون المدرب مختصا، وذا كفاءة عالية، وفترته الزمنية إما طويلة وإما قصيرة.

- التدريب غير المباشر: يكون في موقع العمل،حيث يتدرب الموظف يوميا بطريقة سهلة على أداء عمله بالشكل المطلوب.

ثانيا: التدريب حسب الفترة الزمنية:

- تدريب قصير الأجل: التدريب لمدة أيام أو أسابيع.
- تدريب متوسط الأجل: التدريب لمدة 6 أشهر في معظم الأحيان.
- تدريب طويل الأجل: التدريب لمدة تزيد عن 6اشهر.

ثالثا: التدريب حسب موقع العمل: ويكون في المراكز،أو الهيئات،أو المؤسسات المتخصصة في التدريب، ويكون التدريب ضمن مجموعات مختلفة، وتخصصات محددة.

رابعا: التدريب من حيث التوقيت:

- تدريب قبل الخدمة: لإعداد وتأهيل الموظفين علميا وعمليا للقيام بالوظائف التي تم تعيينهم فيها.
- تدريب عند الالتحاق بالخدمة: ويكون فور استلام الموظفين لوظائفهم(الموظفين الجدد)، بحيث يتم تزويدهم بمعلومات عن وظائفهم، وعن كيفية أدائها، مع توضيح أهداف ورسالة المؤسسة التي التحقوا فيها.
- تدريب خلال الخدمة: ويكون بإلحاق العاملين في برامج تدريبية في مراكز ومؤسسات ذات العلاقة، لتنمية قدراتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء عملهم.

خامسا: التدريب حسب عدد المتدربين وينقسم إلى :

1- التدريب الفردي:

وهو التدريب الذي يركز فيه على الفرد بعينه وغالبا ما يكون المدرب فردا كذلك .

2- التدريب الجماعي :

وهو التدريب الذي يتم التركيز فيه على مجموعة من المتدربين .

سادسا: التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب وينقسم إلى:

أ- التدريب داخل المنظمة

تم تدريب الأفراد في نفس مكان عملهم وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف المدرب مباشرة أثناء التدريب يقوم المدرب بتصحيح أداء الأفراد المتدربين.

ب- التدريب خارج المنظمة

تلجأ إليه المنظمة إذا كانت الخبرات التدريبية والوسائل وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة إما بواسطة شركات ومكاتب التدريب الخاصة أو بواسطة البرامج الحكومية.

5.1.2مراحل العملية التدريبية :

ويمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي :جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

المرحلة الأولى :مرحلة جمع البيانات وتحليل المعلومات والاحتياجات:

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذالك بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها، وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية مؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءًا

متكاملاً من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

1. معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
2. معلومات عن الأهداف والسياسات.
3. معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
4. معلومات عن الإمكانيات المادية.
5. معلومات عن النظم والإجراءات.
6. معلومات عن الأفراد العاملين.
7. معلومات عن الظروف المحيطة(عيشي، ٢٠١٢ : 93-94).

المرحلة الثانية :مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعبر عن الاحتياجات التدريبية بأنها التغيرات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمرًا في غاية الأهمية حيث إن التحديد الدقيق لهذه

الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطًا هادفًا وواقعيًا ويوفر كثيرًا من الجهود والنفقات.

ولتوفير الدقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن نلم بالأبعاد الآتية :

١ –تحليل الموقع التنظيمي الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب أي الإدارة أو القسم من المنظمة الذي يعاني من الحاجة إلى التدريب.

٢ –تحليل الأعمال أو الوظائف وذلك من أجل تحدي ماذا يتضمن التدريب وذلك لدراسة

وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة.

٣ –تحليل الأفراد وذلك لمعرفة المراد تدريبهم وكذلك تحديد المهارات والمعرفة والاتجاهات المراد تحسينها.

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة الحالات أو المواقف التالية(زكي،2010):

1- المواقف التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنطقة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

2- المواقف التي تقرر فيها الإدارة تغير أو تعديل محتوى العمل أي تغير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات.

3- المواقف التي تقرر الإدارة تغير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها.

4- المواقف التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.

5- المواقف التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية(السكارنة، 2011)

المرحلة الثالثة : مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

يعتبر تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى ضوء نتائج التحديد يتم السير بإجراءات تصميم البرنامج الذي يتم فيه الربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف التي توضع بدقة لسد الاحتياجات.

ويؤخذ بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت أو ستنفذ.

ويجب أن تكون الأهداف واضحة حتى يعرف المدرب ما هو مطلوب منه وينفذه ويعرف المتدرب ما يجب أن يصل إليه وعندها تتم كتابة أهداف البرنامج(أبو النصر،2009).

وتتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي ما يلي:

1 –تحديد الموضوعات التدريبية أو وضع محتوى خطة التدريب:

ويقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية ويتم هذا من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المنظمة ومن ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل.

٢ – تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:

ويتمم هذا التكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة وتقوم فكرة تتابع الموضوعات على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد ومحدد وأهم القواعد المتبعة في تتابع الموضوعات ما يلي:

أ- أن يبدأ موضوع التدريب بمدخل عام في طرح الفكرة من التدريب وذلك لإثارة اهتمام المتدربين.

ب- البدء بالجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع التدريبي وتنطبق هذه القاعدة في حالة التدريب لرفع لمهارات حيث يبدأ العاملون أولا على نطاق عام ثم يسير التقدم نحو التفاصيل والجوانب لأكثر تعقيدًا وصعوبة (النجار،2010).

ج – أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج وعمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدربين انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

3– أساليب التدريب:

الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين(السكارنة، 2011: 65–66).

المرحلة الرابعة :مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب فإنه يجب أن يتم ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعة للتدريب.

ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح للتدريب على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، كذلك لا بد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل المتدربين ولمشكلة الأداء.

ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالا موجهًا نحو المتدربين فقط.

وفي الوقت نفسه، ينبغي مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المتدربين التدريبية :

-أن يتعرف المدرب على حاجات المتدربين التدريبية.

-على المدرب أن يستخدم الأوصاف والأمثلة ووسائل الشرح المعروفة لدى المتدربين.

-على المدرب أن يعرف الموضوع بالقدر الذي يتوقعه منه المتدربون في البرنامج التدريبي. يعتبر الموقع أو المكان الذي تجري فيه عملية التدريب على درجة عالية من الأهمية لكل من المدرب والمتدرب.

ويحدد عدد المتدربين عادة الموقع الذي يجري فيه التدريب، ولهذا فاتخاذ القرار بتحديد موقع التدريب من أولويات إدارة التدريب، حيث إن القاعة المكتظة لا توفر مناخًا جيدًا للتدريب (أبو النصر، 2009:).

إن استخدام المدرب طريقة تدريب واحدة في كل الأوقات يكون عائقًا للتدريب، فمثلا المدرب الذي يتبع أسلوب الاتصال الموجه باستمرار دون استخدام التمارين العملية يكون نصيبه من النجاح قليلا إذا كان يعلم المتدربين كيفية استخدام الحاسب الآلي.

خطوات تنفيذ التدريب:

وتتضمن عملية تنفيذ التدريب خطوات عديدة نذكر أهمهما:

١ -اختيار المتدرب.

٢ –اختيار المدرب.

٣ –إعداد المادة التدريبية.

٤ –اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.

٥ –اختيار وسائل التدريب المساعدة.

٦ –تحديد زمان التدريب.

٧ –تحديد مكان التدريب.

٨ –إعداد قاعة التدريب.

٩ –تقديم البرنامج التدريبي.

10 –ختام البرنامج التدريبي(أبو النصر، 2009: 135–136).

ان مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة ، ففيها يوضح حسن سلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبًا أو إيجابًا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

ويبين عيشي(2012) أن تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجًا للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

المرحلة الخامسة : مرحلة تقويم البرامج التدريبية:

يعرف " التقويم " بوجه عام بأنه عملية التحقق بطريقة علمية وموضوعية من مدى ملاءمة الدورات البرامج التي يتم تنفيذها، ومدى ارتباطها بالأهداف المتوخاة منها.

وقد يترافق التقييم مع علمية التنفيذ أو يعقبها للتأكد من أن الخطة الموضوعة قد تم تنفيذها.

والتقويم يعد من الوظائف الأساسية التي يفترض بالمديرين والمشرفين ممارستها في جميع

المنظمات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها لكونها تكمل وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة(الكبيسي، 2010).

وتظهر كلمة التقويم عندما نتحدث عن معرفة مدى ما تحقق من نتائج أو أرباح أو خسائر. إذن فهذه الكلمة ترتبط دائمًا بالقياس لمعرفة ما تحقق للمنظمة من منجزات ومكاسب أو خلاف ذلك.

وتقويم التدريب هو آخر مراحل العملية التدريبية والتي تشكل فيما بينها منظومة متكاملة ترتبط كل مرحلة منها مع الأخرى وتعتمد عليها.

وللتقويم أهمية كبرى فمن خلاله نستطيع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لأي عمل يتم انجازه حتى نستطيع من باب أولى من اتخاذ القرار أو حكم صحيح على هذا المنجز وبالتالي نتلافى السلبيات بتقوية نقاط الضعف أو تلافيها وتعزيز نقاط القوة ودعمها.

فالتقويم كما انه يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التدريبية إلا أنه قد يمثل أيضًا بداية جديدة لعملية تدريبية أخرى بناءًا على المعلومات المرتدة من المستفيدين والمنفذين للتدريب.

ويضاف إلى ان عملية التقويم للبرامج التدريبية من الأمور الهامة حيث انه من خلال عملية التقويم نستطيع تحديد التطوير والتغيير الذي نرغب فيه سواء كان في معارف المتدربين أو اتجاهاتهم أو مهاراتهم.

عملية التقويم تشمل جميع مراحل العملية التدريبية حتى نستطيع تعديل المسار عند انحرافه في أي مرحلة من مراحل العملية التدريبية وترتبط علمية التقويم للتدريب بالأهداف التي وضع من اجلها التدريب (العنزي،2008).

ويتضح أن عملية تقويم التدريب أو تقويم البرامج التدريبية هي عملية مخططة وهادفة تسعى لمعرفة السلبيات ومحاولة تلافيها وتعزيز الايجابيات.

كما ترجع أهمية عملية التقويم للبرامج التدريبية إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها ومنها ما ذكره العنزي(2008):

1- معرفة ما أنجز من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهداف.
2- معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرنامج.
3- معرفة نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها.
4- معرفة وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرنامج التدريبي.
5- معرفة مدى تطبيق المتدربين للخبرات التي اكتسبوها.
6- معرفة الفوائد التي تعود على المنظمات نتيجة لاشتراكها في العملية التدريبية.
7- توفير قاعدة بيانات للتدريب.

ولتقويم برامج التدريب طرق عدة منها(الغامدي،2014):

1- **الاختبارات:**

حيث ينتهي البرنامج باختبار تحريري أو شفهي أو عملي للوقوف على مستوى التحصيل الذي حققه المتدرب.

2- حلقات النقاش:

تعقد حلقات النقاش محتوى البرنامج وأداء المدربين والوسائل والأدوات ومدة ومكان البرنامج، وذلك من خلال أخذ آراء المتدربين والمدربين.

3- **الاستبانات:**

توزع على المتدربين استبانات يقومون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في محتوى البرنامج والمدربين وجدوى الوسائل والأدوات المستخدمة في التدريب ومدة ومكان البرنامج.

4- **المقابلة:**

يلتقي المسؤول عن التدريب بالمتدرب ويطرح مجموعة من الأسئلة عليه، حول محتوى البرنامج وأدواته ووسائله ومدته ومكانه وأداء المدرب.

- المبادئ الأساسية في التدريب :

1- الفروق الفردية :

يجب على القائمين على التدريب مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، حيث يجب أن يتناسب البرنامج التدريبي مع الحاجات الفردية للمتدربين، فهناك من يتعلم بسرعة، كما أن هناك اختلاف بينهم لدرجة تقبلهم لأنماط من التعليم أو التدريب ويرجع هذا إلى وجود فروق فردية في التعليم والخبرات والميول الشخصية. حيث يجب أن تأخذ هذه الأمور بعين الاعتبار عند تصميم البرنامج التدريبي(أبو سلمية ،2007).

6.1.2أساليب التدريب:

الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بهدف تزويدهم بالمهارات والخبرات الجديدة والدافعية(السكارنة، 2011: ص65-66).ومن هذه الاساليب ما يختص بالتدريب الفردي ومنها بالتدريب الجماعي(حجازي ،2010).

ومن الجدير بالذكر انه لا يوجد أسلوب تدريبي واحد يمكن اعتماده في جميع مجالات التدريب، أو أنها بديلة لبعضها البعض، بل لكل منها مجاله الخاص، وتختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة. فاختلاف المستوى التدريبي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى.والأسلوب التدريبي ما هو إلا الطريقة التي تستخدم في موقف تدريبي يتم فيه تزويد المتدربين بالمعلومات، والمهارات، والاتجاهات، لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي(الخليفات،2010).

إلا أن هناك أساليب متعددة في التدريب ، بعض هذه الاساليب بسيطة ولا تحتاج إلى جهد وبعضها يحتاج إلى جهد كبير من قبل المدرب، والبعض يتطلب إشراك المدرب بشكل رئيس، وبعضها يركز على المعلومات، والبعض من الاساليب الحديثة التي يكون التركيز فيها على المتدرب من اجل تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه (المسعودي، 2007).

ومن النماذج المقبولة في أساليب التدريب الأسلوب الذي يهتم بالمدرب و المتدرب وكما بينها المسعودي(2007):

- أساليب تدريبية تركز على المدرب مثل المحاضرة والنقاش.
- أساليب تدريبية تركز على المتدرب مثل تدريب على الحساسية.
- أساليب تدريب تهتم بالمدرب والمتدرب مثل أسلوب الحالة، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار.

إلا أن ابرز هذه الاساليب وأكثرها شيوعا المحاضرة والنقاش ،وعلى مخطط البرنامج التدريبي، أن يختار الأسلوب الذي يحقق أو يتلاءم مع أهداف البرنامج، وذلك من خلال التوفيق بين خصائص الأسلوب ونوعية المتدربين. ومن اهم هذه الاساليب، أسلوب المحاضرة، أسلوب لمناقشة، أسلوب المؤتمرات والندوات، أسلوب سلة القرارات، أسلوب لعف لذهني، أسلوب دراسة الحالة، أسلوب تدريب الحساسية، أسلوب لتعليم المبرمج. أسلوب تمثيل الأدوار (الخليفات، 2010)

وفيما يلي عرض بإيجاز لعدد من الاساليب الأكثر شيوعا في عملية التدريب:

1- المحاضرة :

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية (تعلم وإخبار). أو بمعنى آخر هي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما. وقد يتبعه نقاش أو لا يتبعه(نتيل ، 2007). وتعتبر المحاضرة من أساليب التدريب الأكثر شيوعا واستخداما وتعتمد بشكل أساسي على المدرب الذي يقوم بإعداد المادة التدريبية وإلقائها وهو المتحكم الأساسي في سيرها ويقتصر دور المتدربين على الاستماع وتدوين الملاحظات.

الاستخدامات المناسبة للمحاضرة :(سلطان ،2012)

- تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة.
- إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة.
- توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم.
- المراجعة أو التوضيح أو التطبيق أو التلخيص.
- عندما يكون عدد المتدربين كبيرا.
- عندما يكون الوقت المتاح قصيرا.

مزايا المحاضرة:(رضا،2003: 122-123)

لا ترتبط بمكان أو عدد محدد ما دام صوت المتحدث يصل إلى الحاضرين، كما أنها تراعي اختلاف مستوى الدارسين، وتستعمل أيضا مع الوسائل الأخرى وفي أي مرحلة من مراحل العرض.

عيوب المحاضرة :

1- عبء على المدرب وحده، فهو الذي يقوم بإعداد المادة ويقوم بإلقائها دون مشاركة من احد.
2- سلبية المتدربين حيث يقتصر دورهم على الاستماع فقط.
3- عدم تبادل الأفكار بين المدرب والمتدربين حيث تنبع جميع الأفكار من المدرب وحده.
4- غير مناسبة لتدريس المهارات.
5- اختلاف فهم المتدربين للموضوع لاختلاف قدرات كل منهم.

المناقشة: (المسعودي ،2007)

هي أسلوب تدريبي يعتمد على الحوار بشكل رئيسي،وهي حوار منظم يعتمد على تبادل الأفكار عن طريق طرح مجموعةٍ من الأسئلة على المتدربين، وعليهم الإجابة عليها وفقاً لتخميناتهم الشخصية المبنيّة على المعلومات المكتسبة من المادة التدريبية، ومن ثم الاستعانة بالإجابة الدقيقة من خلال المدرب، وتساعد هذه الطريقة على توصيل المعلومات للمتدربين بأسلوبٍ جديد نوعاً ما، ومختلف عن أسلوب التلقين المتّبع غالباً في الندوات والمحاضرات. وتستخدم كإستراتيجية منفردة أو ضمن استراتيجيات تدريبية أخرى .

ميزاتها:

- مشاركة جميع المتدربين في عملية النقاش.

- توفير التغذية الراجعة التي تساعد في توجيه عملية النقاش.

عيوبها:

- عدم ملاءمتها لأعداد كبيرة من المتدربين.

– تفاوت الخبرات بين لمتدربين يؤثر على عملية النقاش.

تتطلب جهد في الإعداد والتحضير والقيادة والمهارة في إدارة وتوجيه النقاش.

3–الندوات والمؤتمرات:

وهي مشاركة مجموعة من المتدربين مع مجموعة من المتخصصين لدراسة موضوع محدد ومناقشة مشاكله وحلولها ، مما يجعل هناك تبادل للمعارف والمعلومات عن طريق تبادل الحلول وتحليل المشاكل الموجودة (الغامدي ،2014).

ميزاتها:

–أن كل مشارك ينقل وجهة نظره كما في المحاضرة.

–تسمح الطريقة للمدرب والمشاركين بالاستفادة من الخبرات ونتاج التفكير الذي يقوم به جميع المشاركين.

عيوب الندوات والمؤتمرات:

- لا تسمح بتقديم معلومات تفصيلية؛ حيث تُفضل الإجابة القصيرة المباشرة.
- لا يوجد ضان لتقديم المعلومات بشكل مرتب يسهل معه فهمها.
- غالباً ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحي، أو تركز على جانب واحد ضيق من جوانب الموضوع.

4– دراسة الحالة: (رضا، 2003).

هي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية؛ حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات.

ميزاتها:

- المشاركة من جانب الدارسين.
- واقعية الحالة أو المشكلة.
- انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة.
- التفكير المنظم.
- أكثر الطرق متعة وتشويقا.

5- **تمثيل الأدوار:**

أسلوب من أساليب التدريب يتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبه المتدربون الذين يقومون بالتمثيل. ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقاً لما يشعر، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

ويستخدم هذا الأسلوب في التدريب على العلاقات الإنسانية ، إلى كافة المستويات التي تعمل في التنظيم.

ميزاته :

- يقلل من القيود المفروضة على المتدربين.
- يزيد من فرصة التعليم الذاتي وينمي المهارات الإنسانية.

عيوبه:

- يأخذ وقتا طويلا في إعداد المتدربين.
- تفترض وجود القدرات التمثيلية والاستعداد للأداء من قبل المشاركين.
- قد يحس المتدربون بالضيق عند حصولهم على معلومات مرتدة عما قاموا به من تصرفات أثناء تمثيلهم للدور (توفيق، 2007).

6- العصف الذهني:

هو أسلوب يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة، مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة. وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

يستخدم لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات، وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة.

- ميزاته:

على الرغم من أنه يتوقع أن يكون 10% فقط من الأفكار التي يتم إنتاجها في أثناء فترة تهييج الأفكار ذات فائدة، إلا أن هذه النسبة تمثل عدداً له اعتباره من الأفكار القيمة، كما أن الإيقاع السريع لفترة إثارة الذهن يعتبر مدعاة للمتعة.

- عيوبه:

تستلزم هذه الطريقة قيام قائد المجموعة (المدرب) بتهيئة الظروف لفترة تهييج أفكار منتجة، كما يجب عليه أن يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، والعمل على تحريك أدهان المجموعة بشكل مستمر لضمان تدفق الأفكار. وتتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة، كما أن إنتاجية المجموعة تتوقف على قدرات المشاركين وفهمهم للعملية (رضا،132:2003).

7-التقنيات السمعية والبصرية:

وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والشرطة إعداداً جيداً ومشوقاً ليثير انتباه المتدربين، وإلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين؛ لأن مشاركة المتدرب محدودة.
الأفضل أن يستخدم التدريب مزيجاً من أسلوبين أو أكثر من أساليب التدريب. على سبيل المثال: قد يستخدم المدرب في درس ما الواجب الدراسي، ثم المحاضرة، ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عملي (رضا ،2003).

7.1.2فاعلية التدريب :

يبرز التدريب كأهم الأدوات للرفع من أداء المورد البشري، ودون شك فإن الاهتمام بعنصر التدريب جاء تدريجيًا في القطاعات العامة والخاصة. ورغم الأهمية التي يكتسبها التدريب في قطاعات العمل إلا أنه يمر بفترة ارتباك واضحة حيال قياس فعاليته. الخبراء يشددون دائما على قياس فعالية التدريب، لكن كثيرًا من بيئات العمل يقتصر أداؤها حيال التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية وإنهاء الجانب الإداري المتمثل في توجيه المتدربين نحو الدورات التدريبية (الكردي،2010).

مدى فعالية البرامج التدريبية:

إن السبب الرئيسي للتقييم هو التأكد من مدى فعالية البرامج التدريبية عن طريق: (أبو النصر،2012)

-تحديد مدى مناسبة البرنامج للموظف عن طريق تحديد مشاكله (هل هناك مشكلة في أدائه وبحاجة إلى تدريب أو ليس بحاجة.

-تحديد نطاق القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

-تحديد التحسينات التي يجب إدخالها على البرامج التدريبية بناء على ما تنتهي إليه عملية التقييم.

-تحديد الموظفين الذين ينبغي إلحاقهم بالبرامج التدريبية مستقبلًا .

-جمع معلومات تساعد المنظمة على رسم إستراتيجيتها المستقبلية وتسويق البرامج التدريبية.

-تحديد مدى ملاءمة البرامج التدريبية المنفذة لأهداف واحتياجات المنظمة.
-علاقة التكلفة بالعائد: أي مقارنة تكاليف البرنامج التدريبي بفائدته النهائية للموظف.

8.1.2الإدارة المدرسية:

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية جزءاً هاماً من الإدارة التعليمية، وتشترك الإدارتان في العناصر العامة للإدارة وتعتبر الإدارة المدرسية إدارة تنفيذية للإدارة التعليمية. وتعرف بأنها: (وزارة التربية والتعليم العالي،2005)

جميع الجهود والأنشطة والعمليات من(تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) و التي يقوم بها المدير بالتنسيق مع العاملين معه من معلمين وإداريين بغرض بناء التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، وجسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه. وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها(عطوي،2014).

تتأثر إدارة المدرسة إلى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة ، ذلك لأن المدير هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة، روحيا وخلقيا وجسميا واجتماعيا، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم.

9.1.2 مهام مدير المدرسة:

وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة وهي الهدف الذي يحاول مدير المدرسة أن يحققه من خلال وظيفته، وهي:(عطوي،2014)

- إعداد النشىء وتربيتهم تربية متكاملة.
- الواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الأهداف(إدارية ، فنية، ذات صلة بالعلاقات العامة).

- الطريقة التي تُؤدى بها الواجبات (التخطيط ,التنظيم ,المتابعة).

ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته ، ومن هنا ندرك كبر حجم المسئولية الملقاة على عاتقه ، فواجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها ، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

أولا : الواجبات ذات الطابع الإداري :

هذه الواجبات تتعلق بالأعمال المكتبية ، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري ، وتساعد في خدمة الواجبات الفنية، وتتبلور في الآتي:(وزارة التربية والتعليم،2005)

- ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم ، وتوزيعهم على الفصول.
- توزيع الكتب الدراسية.
- البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية.
- حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية.
- الاتصال بالمسئولين بشأن ما يتعلق بالمدرسة.
- العناية بالمكتبة، والتأكد من توافر وسائل السلامة.

ثانيا : الواجبات ذات الطابع الفني :

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية، وتتمثل قمة عمل مدير المدرسة في الإشراف، والمتابع، والتقويم، وتشمل:

- الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم.
- رعاية الطلاب ، وتطوير المناهج.
- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد.
- الإشراف على الاختبارات.
- حضور الاجتماعات.
- التعاون مع المشرفين الفنيين والإداريين.
- وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية.

ثالثا : الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي) :

- وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها.
- مقابلة أولياء أمور الطلاب ، ومتابعة مشكلات أبنائهم ، واقتراح الحلول المناسبة.
- القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات.

1.2.2صفات مدير المدرسة:

لكي ينجح مدير لمدرسة في إنجاز تلك المهام والمسؤوليات ينبغي أن تتوافر فيه صفات مهنية، وأخرى شخصية بينها بلواني(2008) كالأتي:

١ -الصفات المهنية :وتتمثل في الآتي:

- تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- الإلمام الكافي بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة.
- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءه.
- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.

٢ -الصفات الشخصية :وتتمثل في الآتي:

- الصحة الجسمية والنفسية.
- أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- الاستعداد للبذل والعطاء.
- القدرة على اكتساب العلاقات الإنسانية.
- أن يكون عادلا في تصرفاته مخلصا في عمله.
- الإحساس بالمسئولية الملقاة على عاتقه.

- يجمع بين الحزم واللين.
- يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، لأنها وسيلته لنقل أفكاره إلى الآخرين.

الأسس التي يعتمد عليها مدير المدرسة في إدارته:

إن نجاح مدير المدرسة في عمله لا يتطلب توافر صفات مهنية وشخصية فحسب ، وإنما هناك مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة في إداراته وهي:(ونيس،2015)

- النمط الإداري الذي يتبعه في إدارته للمدرسة، فهو الذي يحدد نوع علاقته بالعاملين معه، ويرسم معالمها.
- النمو المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار اللازمة لتطوير العملية التعليمية، ودفعها إلى الإمام .
- ميله للتجديد، وبخاصة في ميدان عمله، بحيث يتجه للتطوير والإبداع، باعتباره القائد التربوي في المدرسة، فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصل إليه.
- توفير الجو المناسب للعمل.
- تقبل العاملين معه كما هم، والوقوف على خبراتهم واستعداداتهم ، وميولهم، فيحدد لكل منهم المكان المناسب له بشكل يسهل عملية متابعته وتقويمه.

2.2.2 تنفيذ برامج تدريب مديري المدارس في فلسطين:

يشكل مدير المدرسة أهم المصادر البشرية في قيادة العملية التعليمية وتطوير نوعية التعلم،لذا لا بد من الاهتمام برفع مستواه الإداري والفني والتربوي من خلال تدريبه، ولتحقيق ذلك فان الوزارة قد تبنت برامج تدريبية تهدف إلى:(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2007)

- خلق أنماط قيادية تربوية ناجحة.
- مساعدة المدير على تحليل المناخ المدرسي وبناء ثقافة مدرسية موحدة.
- تطوير آليات لإدارة الصراع.
- تأهيل المدير كمشرف مقيم لدعم المعلم بالتعاون مع المشرف.

التحديات التي تواجه برامج تدريب مدراء المدارس الحكومية الفلسطينية:

- تدّني توفير حوافز مادية للمشاركين.
- انعقاد معظم برامج التدريب أثناء العطلة الصيفية.
- ثمّ تدني توفير حوافز معنوية.
- عدم استخدام تكنولوجيا متطورة في التدريب.
- عدم مشاركة كوادر من الجامعات والمعاهد المحلية في التدريب.
- اقتصار المدرّبين على موظفي وزارة التربية والتعليم(عابدين، 2003)

وترى الباحثة أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تولي اهتماما بالإدارة المدرسية من خلال رفع مستوى الأداء لمدير المدرسة باعتباره مسؤولا عن إدارة العملية التعليمية وأنشطتها في المدرسة . وتأكيدًا لدوره القيادي، لذلك على وزارة التربية والتعليم أن تدرس جيدا السلبيات المتعلقة بهذه البرامج من اجل تحقيق الهدف المنشود من تلك البرامج وإيمانًا بضرورة إعداد المدراء وتدريبهم من خلال البرامج التدريبية المنظمة والهادفة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

دراسة **الجبريني(2017)** هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الانجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل وسبل تطويرها. واعتمد الباحث نموذج (ADDIE) لقياس واقع تلك البرامج من خلال المراحل الخمس وهي(التحليل، التصميم، التطوير ،التنفيذ، التقييم).استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، واعتمد على الاستبانة والمقابلات المعمقة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الانجليزية للمرحلة الثانوية في محافظة الخليل. وأظهرت نتائج الدراسة ان واقع برامج التدريب متوفرة وناجحة، وجاءت معظمها بدرجة مرتفعة. ومن اهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة تخصيص ميزانية كافية للتدريب، اشتراك الوزارة في عملية تصميم البرامج المقدمة من الدول المانحة بدل كونها منفذة لها.

دراسة **أحمد (2016)** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقييم مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. تالف مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الحكومية الثانوية والبالغ عددهم 819، أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية وتكونت من 255 مديرا ومديرة. خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظرهم كانت عالية. وأوصت الباحثة بإجراء دراسات علمية أخرى في موضوع تقييم التدريب، والاهتمام بملائمة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وجعلها قريبة من المشكلات التي يواجهونها في واقعهم المدرسي.

دراسة **الملا وعبد الكريم (2014)** وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتطوير مشاركة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في تنفيذ المنهج. ولتحقيق الهدف استخدم المنهج النوعي (الكيفي) المعتمد على تحليل بيانات المقابلات شبه المقننة (16 مقابلة) مع مديرات

المدارس ، ومعلماتهن بعد تطبيق البرنامج التدريبي. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي في تحليل مقالات المجموعة التجريبية التأملية (38 مقالا تأمليا ذاتيا) مستخلصة من النشاط التدريبي (تأملات ذاتية). توصل الباحثان لبعض المواضيع المحورية : ندرة البرامج التدريبية الموجهة لمديرات المدارس لتطور مشاركتهن في تنفيذ المنهج وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس في صنع القرار المدرسي، وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرات المدارس، والاهتمام بالجانب الإداري على حساب الجانب الفني، ووجود اتجاه ايجابي عند مديرات مدارس المرحلة الابتدائية اللاتي طبق عليهن البرنامج التدريبي تجاه البرنامج التدريبي . وتفاوت تأثير البرنامج في ممارسات عينة لدراسة، وذلك بحسب معتقداتهن المعرفية، والجانب المراد التأثير فيه، والصعوبات التي تواجههن. أوصى الباحثان بتبني البرامج لتدريبية الموجهة لزيادة فاعلية مديرات المدارس في تنفيذ المنهج وتطوير برامج التدريب أثناء الخدمة.

دراسة **فتح الله (2012)** وقد هدفت هذه الدراسة إلى إلى تقويم البرامج التدريبية لمديري ومدى فعاليتها في النهوض بمستوى مديري المدارس الثانوية في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك. سعت الدراسة الحالية إلى وضع آليات وإجراءات لتفعيل البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة وفقاً لنموذج كريك باتريك، وخرجت الدراسة بنتائج من أهمها أن البرنامج التدريبي الناجح يركز على:أهـداف الـبرنـامج، مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية مهارات المدير اللازمة للعمل المدرسي، مساعدة البرنامج التدريبي المدير على تعلم طريقة فاعلة للاتصال بالعاملين بالمدرسة، مساعدة البرنامج التدريبي على تقوية العلاقات الإنسانية بين المدير وبين العاملين.رد الفعـل: مراعاة موضوعات البرنامج التدريبي مبدأ التسلسل المنطقي، مواكبة موضوعات البرنامج التدريبي الاتجاهات التربوية الحديثة. ارتباط البرنامج التدريبي بظروف المدرسة والمجتمع المحيط بها.التعلـــم: احتواء البرنامج التدريبي على دراسة المشكلات الميدانية التي تتعلق بالإدارة المدرسية. تضمين البرنامج التدريبي ورش العمل التي تخدم قضايا المدرسة.السلـــوك :مساعدة البرنامج التدريبي مدير المدرسة على الانتظام في العمل المدرسي. دعم البرنامج التدريبي سياسة الاحترام المتبادل بين المدير وبين العاملين بالمدرسة. تنمية البرنامج التدريبي لقدرة المدير على الأداء المتميز.ضرورة وجود متابعة مستمرة لأداء المدير بعد البرنامج التدريبي. في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي: تحقيق تدريب فعال لمديري المدارس الثانوية العامة من اكتساب

الكفايات اللازمة لأداء أدوارهم المستقبلية بنجاح علي مستوى المدرسة .إطالة الفترة الزمنية للتدريب حتى تسمح بالمناقشة والتدريب العملي واستخدام أساليب متنوعة تلائم القيادات التربوية. الاهتمام بتدريب المدير علي أساليب التعليم الذاتي حتى يتمكن من التحديث المستمر لمهاراته ومعلوماته . توفير المستلزمات البيئية الضرورية حتى يؤتي التدريب نتائجه المرجوة .العمل على زيادة الوعي بأهمية التدريب لمديري المدارس الحاليين والمرتقبين. إعادة النظر في أهداف البرنامج التدريبي، وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، والإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير وإدارة الأزمات المدرسية.

دراسة **النجار (2011)** وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، وتقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث ،وكانت أبرز النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، والمسمّى الوظيفي، والتخصّص، والمديرية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي ، وفي ضوء هذه النتائج خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات تمثلت بضرورة تخصيص قسم للتدريب بكل مديرية يقوم عليه فريق عمل متخصص في التدريب والتركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، من حيث الأسلوب المتبع في تحديدها وبناءً على معايير علمية، وإعداد وتفعيل سياسات تحفيز مادية ومعنوية للمرشحين للتدريب.

دراسة **القباطي (2011)** وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية وفق متغيرات :الجنس (ذكور، إناث)، المؤهل العلمي (تربوي، غير تربوي)،الوظيفة (مدير ، وكيل). قام الباحث ببناء استمارة لتحديد الاحتياجات التدريبية، تضمنت) (8مجالات، هي: (التخطيط –التنظيم – الإشراف –العلاقات الإنسانية – الاتصال – اتخاذ القرار

– علاقة المدرسة بالمجتمع – التقويم)، وتضمن كلٌّ مجال (10) فقرات. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة جميعها وبدرجة فوق المتوسط، كما دلَّت نتائج البحث على عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل، الوظيفة.

دراسة **القيسي (2010)** وهدفت الدراسة إلى تعريف تأثير الدورات التدريبية في مهام مديري المدارس في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، إضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة على تأثير الدورات التدريبية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، الذين التحقوا بالدورات التدريبية المالية المدرسية، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة التنظيمية، المدير مشرف مقيم، الثقافة المدرسية، القياس والتقويم، الإرشاد التربوي، إدارة الصراع بالإضافة إلى ما يماثلها من دورات وفق معلومات الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي وذلك خلال الأعوام 2005–2010، والبالغ عددهم 480 مديراً. وقد توصلت الباحثة الى نتائج من أهمها: إن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جدًا. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة، ومرحلة المدرسة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين حملة الدبلوم، وحملة بكالوريوس وأعلى، ولصالح حملة بكالوريوس وأعلى، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية بالسنوات، ولصالح –أصحاب الخبرة الإدارية (5 سنوات فأقل)و(6–10)سنوات. أوصت الباحثة بضرورة الاستمرار في عقد دورات تدريبية للمديرين، لما تتركه هذه الدورات من أثر إيجابي في أدائهم لمهامهم، وضرورة التنسيق مع الجامعات في إعداد البرامج والدورات التدريبية، بحيث تقوم الجامعات وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم بتأهيلهم على أن يُمنحوا شهادات علمية في نهاية البرامج التدريبية، خاصة إذا كانت طويلة زمنيا.

دراسة **الجهني(2008)** وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية ، ومعرفة اثر متغير المرحلة الدراسية، وطبيعة العمل الإداري، وعدد سنوات الخدمة في العمل الإداري في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتألفت عينة الدراسة من (15) مديرا ، و (35) وكيلا.

وتم استخدام استبانة مؤلفة من (84) فقرة موزعة على ستة مجالات. وأظهرت النتائج أن أفراد العينة بحاجة إلى تدريب في المهارات الآتية: إدارة الوقت بفاعلية، إتقان مهارات التطوير الذاتي، وإتقان مهارة إدارة الأولويات .

دراسة **المسعودي(2007)** وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكلائهم بالمنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة و توزيعها على عينة الدراسة 191) (ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المتوسط العام لتصورات المدراء ووكلائهم، لمدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد تنفيذ وتصميم البرامج التدريبية على فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس. هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الخبرة ولصالح (11 سنة فأكثر) ، وللمؤهل العلمي، ولصالح (جامعي فما فوق)، ولطبيعة العمل، ولصالح المدير في مستوى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس. وخلصت الدارسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة وجود موقع على شبكة المعلومات تبين فيه خطة الدورة وأهدافها وخطتها النظرية والتنفيذية، وأي معلومات أخرى يثري بها المتدربون الموقع بالتعاون مع الأساتذة المكلفين بالتدريس في الدورة، وأن تكون قناة تواصل من أجل تطوير التخطيط للدورة وتحسين تنفيذها.

دراسة **القوقا (2007)** بينت الدراسة أن للتدريب أثرا إيجابيا على أداء المشروعات الصغيرة، و تمثلت في تحسين أداء المشروعات الصغيرة في مجالات الربحية و الإنتاج و زيادة عدد العملاء و تطوير أساليب العمل، و الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في المشروعات الصغيرة، كما أثبتت الدراسة أن للتدريب أثرا فعالا في تطوير مهارات و قدرات أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين، كما ينعكس بشكل واضح غلى قدرة و فعالية المشاركين في إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم شكل واضح في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على اختصار بعض خطوات

العمل، و زيادة جودة المنتج و هذا يعود إلى قدرات أصحاب المشروعات على نقل الخبرات التي تعلموها في مجال إدارة الإنتاج و التسويق و ترجمتها إلى نجاح للمشروعات التي يملكونها او يعملون فيها، ولقد كان لبرامج التدريب المتعلقة بمجال التسويق أثرا فاعلا ظهر في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال تمثلت في قدرتهم على زيادة مهاراتهم في التعامل مع العملاء.

دراسة **نتيل (2007)** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى محتوى التدريب والاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية والطريقة المتبعة في عملية التقييم التي تسهم في رفع كفايات مديري المدارس بوكالة لغوث الدولية في قطاع غزة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانه لجمع المعلومات باستخدام أسلوب الحصر الشامل.وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن دور البرامج التدريبية في برنامج التربية والتعليم الخاص بتطوير كفايات مديري المدارس قد حصل على نسبة نسبة كبيرة من فقرات الاستبانة مقدارها (78.98%).لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور لتدريب ورفع كفايات مديري المدارس بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس والخبرة ولكن توجد فروق تعزى للحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي. توجد هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين كفايات مديري المدارس وبين كل مجال من مجالات البرنامج التدريبي.

وخرجت الدراسة بتوصيات عديدة من أهمها: العمل على استمرارية تقديم برامج تدريبية لفعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، العمل على التنوع في استخدام الاساليب التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، استخدام احدث نماذج قياس في عملية التقويم، تجهيز وسائل وتقنيات عالية للتدريب وإنشاء مركز أبحاث خاص ببرامج التدريب.

دراسة **خضر وعمرو(2006)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية البرنامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية نفسها .وبيان سبيل تطويرها مستقبلا.تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين الذين حضروا دورات الإشراف التربوي للأعوام من 2002–2005 وعددهم (45) مشرفا، ومن جميع المديرين والمديرات الذين حضروا دورات الإدارة المدرسية لفترة ذاتها وعددهم (60) مديرا ومديرة، ومن جميع المعلمين والمعلمات الذين حضروا الدورات الخاصة بهم للأعوام من 2002–2005 وعددهم (230) معلما ومعلمة وقد اعتمد الباحثان مجتمع الدراسة كاملا عينة لها.

وقد تكونت أداة الدراسة من استبانه تضمنت ثلاثة جوانب رئيسة (التعليمات الخاصة وأهداف الدراسة والمعلومات اللازمة عن المستجيب. المجالات الرئيسية السبعة وفقراتها أل (25) والمقترحات التطويرية). وتم التحقيق من صدق الأداة وثباتها بالطرق السيكومترية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة فعالية برامج تدريب القيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في الأردن أثناء الخدمة حيث جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة،وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحثان باستمرار العمل بالبرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية وتحسين طرق التدريب المستخدمة .وزيادة الأنشطة التدريبية التطبيقية في المواد التدريبية.

دراسة **وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2005)** وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى استفادة مديري المدارس من البرامج التدريبية التي التحقوا بها خلال الفترة 1999–2003في المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم، وعلى عينة مكونة من 320 مدير مدرسة، وقد نتج عن الدراسة أن (87%) من المديرين قد أجابوا بأنها زادت من ثقتهم بأنفسهم، وزادت من درجة انتمائهم، ورضاهم الذاتي عن أنفسهم، وأجاب(89%) بأنها زادت من قدراتهم ومهاراتهم.

الدراسات الأجنبية:

دراسة(**Yusof,and Others,2016**) هدفت الدراسة إلى تطبيق نموذج كيرك باتريك المتخصص في تقييم البرنامج التدريبي من حيث رد الفعل على التدريب أثناء العمل، بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطويرهم من حيث:"المعرفة والمهارات والاتجاهات"، ويشمل نموذج باتريك تقييم: رد الفعل،التعلم،السلوك ،والنتائج. وبحثت هذه الدراسة في أول مرحلتين: رد الفعل والتعلم. واستخدم الباحثون المنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمدوا أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في منطقة (سيلانجور) في ماليزيا، والبالغ عددهم(1200) معلما ومعلمة. وحصل جميعهم على برامج تدريبية أثناء العمل وكانت المنهجية التي استخدمها الباحثون في اختيار العينة الطريقة العشوائية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وبشكل مستمر بالاعتماد على التطور الاستراتيجي لمعرفة مهارات واتجاهات المعلمين بهدف تنفيذ أفضل برنامج تدريبي.

دراسة (**Khan,2016**) هدفت الدراسة إلى تحديد اثر تدريب وتطوير العاملين على أدائهم، وكذلك إلى بحث علاقة الرضا الوظيفي التي تتوسط بين تدريب وتطوير العاملين واثر ذلك على أدائهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج الكمي لجمع البيانات،واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية. تكون مجتمع الدراسة من مديري وممثلي خدمات الزبائن في قطاع الاتصالات العامل في مناطق مختلفة في الباكستان، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة الملائمة وقام بتوزيع (115) استبانة على مجتمع الدراسة استرد الباحث منها (105) استبانة. وخلصت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي للتدريب والتطوير والرضا الوظيفي على الأداء. وان التدريب والتطوير يؤديان إلى تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ويحفزهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، وبمستوى عال من المسؤولية وبأداء أفضل.

دراسة (Clark& Lambert، Hunter،Jensen,2015) وقد قام الباحثون بإعداد هذه الدراسة عن المعهد الاسترالي للتعليم والقيادة المدرسية (AITSL) لتحديد الاعتبارات الرئيسية في تصميم برامج الإعداد لمديري المدارس في استراليا . تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أفضل الممارسات في تنمية المهارات القيادية في قطاع التعليم وغيرها من القطاعات الأخرى لتطوير الاعتبارات الرئيسية في تصميم البرامج التحضيرية لمدراء المدارس ليساعد النظام التعليمي بأكمله على مواجهة التحدي.وخرجت الدراسة بالنتائج والتوصيات التالية : خمسة قضايا تحتاج إلى معالجة لتحضير وتصميم البرامج التدريبية.

1. كيف يتناسب البرنامج إلى تنمية المهارات القيادية بشكل أوسع ؟ كيف يؤثر هذا على توقيت وتصميم البرنامج التدريبي ؟ تنمية المهارات القيادية هي عملية مستمرة، . كيف يتم تطوير القادة خلال حياتهم التعليمية؟

2. ما هو هدف البرنامج ؟ وكيف يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية لنظام التعلم والتعليم ؟ ما هي النتائج المرجوة من البرنامج ؟ وينبغي لبرامج الإعداد أن تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية لنظام تحسين التعليم والتعلم . تحديد الغرض المقصود من أي برنامج يساعد على تحديد المقصود من نتائجه.

3. ما المحتوى الذي يجب أن يتضمنه البرنامج ؟ الأهداف الإستراتيجية والغرض من تأسيس البرنامج ؟

4.كيف ينبغي تصميم البرنامج وتسليمها؟ كيف يتم تحديد المحتوى؟ توفر برامج تنمية المهارات القيادية الفعالة مجموعة متنوعة من الخبرات التعليمية وتشجيع التعاون، وردود الفعل، وإتاحة الفرصة لممارسة مهارات جديدة في سياق العالم الحقيقي.

5. كيف يجب أن يتم تقييم البرنامج؟ قياس أثر القيادة التنمية في أي قطاع صعبة. ومع ذلك، تقييم البرنامج مهم لتقييم قيمة وللمشاركين والمدارس والنظم.

دراسة(**Miller,2015**) هدفت الدراسة إلى تقييم برامج التدريب في المدارس الحكومية، حيث طبقت الدراسة على برامج تدريبية تتعلق بمعالجة مشكلة مديري المدارس غير المؤهلين وغير المهتمين في منطقة إجراء الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث أجريت الدراسة على عينة من(55) مدير مدرسي، وقد أظهرت النتائج أن 95% من عينة الدراسة مهتمون ببرامج التدريب وطبيعة المواد التي يتطلبها شخص المدير.

دراسة (**Uysal,2012**) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أسبوع واحد من برنامج تدريب المعلمين أثناء العمل مقدم من وزارة التربية والتعليم التركية بهدف تحديد اثر البرنامج المذكور على تعزيز اتجاهات المعلمين وتطبيقها في الحصص الصفية، وقيم الباحث البرنامج التدريبي بناء على مقياس فعالية البرنامج التدريبي لمعلمين أثناء العمل المبحوث في الأدبيات السابقة التي استعان بها الباحث. وحصل المعلمون على برنامج تدريبي لمدة أسبوع بواقع (22) ساعة تدريبية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتصميم الدراسة، واستخدم المنهج المختلط لجمع البيانات، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلات لجمع البيانات النوعية. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الأساسية، في مدارس العاصمة التركية أنقرة، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث للعينة البسيطة، حيث وزعت الاستبانة على (72) معلما ومعلمة بعد (18) شهرا من انتهاء البرنامج التدريبي. وخلصت الدراسة إلى انه اتجاهات المعلمين كانت ايجابية تجاه البرنامج التدريبي، إلا أن البرنامج واجه عدة تحديات خاصة في مرحلتي التخطيط والتقييم، وكان له اثر واضح على أداء المعلمين في حين لم يقم المعلمون بعمل تغذية راجعة، وكذلك عدم وجود آليات لتقييم البرنامج التدريبي لا من قبل المدرب ولا من قبل الوزارة، علاوة على انه لم يطلب من المعلمين تقييم البرنامج التدريبي.

3-دراسة (**Hutton,2009**) تقدم هذه الدراسة تقييم برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة، أجريت في الفترة ما بين عامي2006-2009 حيث اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب المختلط الكمي والنوعي وكانت تستخدم لإجراء تقييم تلخيصي ونفذت على 28مشترك وأجريت مقابلات مع 15 من المشتركين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.تم تحليل البيانات الكمية باستخدام وسائل الانحراف المعياري حيث كشفت النتائج أن المشتركين اكتسبوا مهارات فنية وعلى مستوى العلاقات لكن الاستجابة كانت اقل بالنسبة للمهارات المعرفية والمفاهيمية، في حين أن الدعم من المحاضرين وأماكن العمل كان قويا ولكن كان اقل مواتاة من قبل الإدارة المركزية. كان هناك اثر ايجابي على أداء المشتركين خلال فترة التدريب خاصة في مجالات الثقة ،الزمالة والقيادة العامة وأوصت الدراسة لأي برنامج تدريبي آخر لتدريب مدراء المدارس أن يسترشد من نتائج التقييم لهذا البرنامج .

دراسة (**Kidron and Darwin,2007**) تهدف إلى دراسة أثر برامج التطوير التربوي على المدرسة ككل وعلى تحصيل الطلبة ، من خلال دراسة أجريت لعدة نماذج لبرامج تطويرية تم تنفيذها في (6800) مدرسة عبر الولايات المتحدة ، ولقد تم مراجعة (22) برنامجاً تطويرياً للمدارس الأساسية ، و (18)برنامجاً تطويرياً للمدارس المتوسطة والثانوية ، و (7)برامج تطويرية تخدم المدرسة الأساسية والثانوية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لبرامج التطوير التربوي على تزويد المدرسة بالدعم اللازم للتنمية المهنية لدى المديرين والمعلمين والدعم التقني للمساعدة في تنفيذ هذه البرامج التي تؤثر على المناخ المدرسي بشكل عام وتزيد من تحصيل الطلبة واندماج المدرسة مع المجتمع المحلي ، مؤكد ة فعالية برامج التطوير التربوي من خلال دعم الحاجات المدرسية الضرورية مثل تهيئة المعلمين لإعادة التفكير والبناء والتقييم وبينت النتائج مقاومة المعلمين لآثار التطوير ناجم عن العجز في الدعم المادي، وأن أثر برامج التطوير كان إيجابياً على المدارس الأساسية الصغيرة ، كما تم ملاحظة أن القليل من المديرين الذين ينفذون هذه البرامج حققوا تصنيفاً نوعياً ذا دليل إيجابي ، وهذا لا يشكل عينة ممثلة لتعميم النتيجة على كافة المدارس وذلك قد يكون بسبب الدعم القوي المقدم لهذه المدارس من قبل منفذي البرامج التطويرية.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والمتعلق بتقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبين للباحثة ما يلي:

- وجود نقص في مثل هذه الدراسات على المستوى العربي بشكل عام والمستوى الفلسطيني بشكل خاص، حيث لم تحصل الباحثة على دراسة واحدة من الدراسات السابقة التي اطلعت عليها قريبة في مضمونها من الدراسة الحالية رغم وجود بعض الدراسات القريبة في تناولها لبعض المتغيرات المتعلقة بالدراسة الحالية بصوره مستقلة ولكن لم تعثر الباحثة على دراسة واحدة تناولت كافة المتغيرات في آن واحد.
- ان معظم الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة تركز على محتوى التدريب والاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، والطريقة المتبعة في عملية التقييم، ودرجة ملاءمة برامج التدريب، وتأثير الدورات التدريبية على الأداء او المهام، بينما لم يكن هناك دراسة واحدة جمعت بين تقييم برامج التدريب وبين الإشكاليات ومقترحات التطوير، خاصة في المجتمعات العربية، ومن الدراسات التي تطابقت مع بعض متغيرات الدراسة الحالية مثل دراسة الجبريني(2017)، ودراسة المسعودي(2007)، ودراسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية(2005) ودراسة (Yusof,and Others,2016)، ودراسة(Uysal,2012)، ودراسة (Hutton,2009)، حيث كانت أقرب للدراسة الحالية، من حيث تقييم البرامج التدريبية، ولكنها اختلفت في طبيعة المقاييس والمناهج المستخدمة فيها عن الدراسة الحالية. كذلك اختلاف الفئة المستهدفة (مدراء المدارس) وهي الأهم.
- تبين للباحثة أن هناك تباين في نتائج بعض الدراسات السابقة التي تعد من المسوغات التي دعت الباحثة للقيام بدراسة لتقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل والمتغيرات المرتبطة بها.
- تعد الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي تحدثت في هذا الموضوع في أنها جمعت بين الأسلوب الكمي والكيفي، ومن خلال الأسئلة القائمة على أسلوب ليكرت الخماسي، والأسئلة المفتوحة، وذلك من اجل تقييم البرامج التدريبية بأكثر من صورة، حيث انه على

حد علم الباحثة لا يوجد دراسات على المستويين العربي والأجنبي اهتمت بتلك الأدوات في دراسة واحدة.

- يتضح من تحليل الدراسات التي تناولت تقييم البرامج التدريبية أنها ركزت بشكل أساسي على دراسة أثر التدريب، والاحتياجات التدريبية بصورة خاصة أكثر من تركيزها على تناول معيقاتها وسبل تطوير البرامج التدريبية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن هناك اهتماماً متزايداً من الباحثين والمتخصصين بدراسة البرامج التدريبية وكيفية تطويرها، خاصة فيما يتعلق بدراسة الاعتبارات الرئيسية في تصميم البرامج وكيفية تحسينها، بالإضافة إلى تنوع الأساليب التدريبية وفنياتها المختلفة في زيادة أثر التدريب، وتنمية قدرات المتدربين.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة العينة المستهدفة حيث تبين للباحثة أن غالبية الدراسات استهدفت عينات من المدراء في المدارس الثانوية او الأساسية، بينما هذه الدراسة جمعت بين مدراء المدارس المرحلة الثانوية والأساسية، وسهولة جمع البيانات.
- اختلفت عن الدراسات السابقة باستهدافها لمجتمع الدراسة بالكامل والمكون من جميع المدراء في المدارس الثانوية والأساسية التابعة لمديرية جنوب الخليل.
- كذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة المتغيرات الديمغرافية المستقلة التي اهتمت بهذه الدراسة، ومعرفة أن كانت طبيعة التقييم تختلف باختلاف تلك المتغيرات وهي(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة، وعدد البرامج التدريبية).

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 أدوات الدراسة

4.3 إجراءات الدراسة

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 المعالجة الإحصائية

الطريقة والإجراءات

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة وهو التعرف إلى تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل –الإشكاليات ومقترحات التطوير فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها. كما يعطي وصفاً مفصلاً لأَداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءَات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل حول تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظرهم.

2.3 مجتمع الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وذلك من خلال استهداف مجتمع الدراسة بالكامل، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل والبالغ عددهم (161) مديرا ومديرة، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن مديرية تربية جنوب الخليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع إلى (154) إستبانة استبعد منها إستبانة واحدة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي يصبح عد أفراد مجتمع الدراسة (153) مبحوثا، أي ما نسبته (95%) من مجتمع الدراسة، والجداول (1.3) و(2.3) و(3.3) و(4.3) و(5.3) و(6.3) تبين وصف مجتمع الدراسة تبعا لمتغيراته المستقلة:

جدول رقم (1.3) يوضح توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا للجنس

ن=153

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية%
1	ذكور	67	43.8
2	إناث	86	56.2
	المجموع	153	100.0

يتضح من الجدول (1.3) أن توزيع المدراء تبعا للجنس جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثات (الإناث) احتلن الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهن (56.2%) بواقع (86) مفردة من مجتمع الدراسة، بينما جاءت نسبة المبحوثين (الذكور) من المدراء في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (43.8%) بواقع (67) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2.3) يوضح

توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا للعمر

ن=153

م	العمر	العدد	النسبة المئوية%
1	من 25 – 35 سنة	3	2.0
2	من 36 – 45 سنة	69	45.1
	46 سنة فأكثر	81	52.9
	المجموع	153	%100

يتضح من الجدول (2.3) أن توزيع المدراء تبعا للعمر جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين الذين أعمارهم (46 سنة فأكثر) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (52.9%) بواقع (81) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاء في الترتيب الثاني المبحوثين الذين أعمارهم (من 36 – 45 سنة) حيث بلغت نسبتهم (45.1%)، بواقع (69) مفردة من مجتمع الدراسة. في حين جاء في الترتيب الثالث المبحوثين الذين أعمارهم (من 25 – 35 سنة) حيث بلغت نسبتهم (2%)، بواقع (3) مفردات من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3.3) يوضح

توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا للمؤهل العلمي

ن=153

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
1	دبلوم	2	1.3
2	بكالوريوس	139	90.8
3	دراسات عليا	12	7.8
المجموع		153	100.0

يتضح من الجدول (3.3) أن توزيع المدراء تبعا للمؤهل العلمي جاء كالتالي:

إن نسبة المدراء الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (90.8%) بواقع (139) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاء في الترتيب الثاني المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دراسات عليا) حيث بلغت نسبتهم (7.8%) بواقع (12) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاء في الترتيب الثالث المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم) حيث بلغت نسبتهم (1.3%) بواقع (مفردتان) من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (4.3) يوضح

توزيع المبحوثين تبعا لسنوات الخبرة

ن= 153

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
1	اقل من 5 سنوات	25	16.3
2	5 – 9 سنوات	43	28.1
4	10 – 14 سنة	42	27.5
5	15 سنة فأكثر	43	28.1
المجموع		153	100.0

يتضح من الجدول (4.3) أن توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا لسنوات الخبرة جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (5 – 9 سنوات، و15 سنة فأكثر) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (28.1%) بواقع (43) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاءت نسبة المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 – 14 سنة) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (27.5%)

بواقع(42) مفردة من مجتمع الدراسة. وجاءت نسبة المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (16.3%) بواقع (25) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (5.3) يوضح

توزيع المبحوثين تبعا للمرحلة التعليمية

ن=153

م	المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية%
1	أساسي	93	60.8
2	ثانوي	60	39.2
	المجموع	153	100.0

يتضح من الجدول (5.3) أن توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا للمرحلة التعليمية جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين العاملين في المرحلة التعليمية (أساسي) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (60.8%) بواقع (93) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاءت نسبة المبحوثين العاملين في المرحلة التعليمية (ثانوي) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (39.2%) بواقع(60) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (6.3) يوضح

توزيع المبحوثين تبعا لعدد البرامج التدريبية

ن=153

م	عدد البرامج التدريبية	العدد	النسبة المئوية%
1	1 - 5 دورات	34	22.2
2	6 – 10 دورات	66	43.1
3	أكثر من 10 دورات	53	34.6
	المجموع	153	100.0

يتضح من الجدول (6.3) أن توزيع المبحوثين (المدراء) تبعا لعدد البرامج التدريبية جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين الذين عدد دوراتهم التدريبية (6 – 10 دورات) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (43.1 %) بواقع (66) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاءت نسبة المبحوثين الذين عدد دوراتهم التدريبية (أكثر من 10 دورات) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (34.6%)

بواقع(53) مفردة من مجتمع الدراسة. وجاءت نسبة المبحوثين الذين عدد دوراتهم التدريبية (1 – 5 دورات) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (22.2%) بواقع (34) مفردة من مجتمع الدراسة.

3.3 أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة، وعلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها قامت ببناء مقياس خاص من أجل التعّرف إلى تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل –الإشكاليات ومقترحات التطوير، وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: تضمن بيانات أولية عن عينة الدراسة.

القسم الثاني: تضمن الأسئلة التي تقيس بعض المحددات المتعلقة بدور التدريب وفعاليته في تطوير الأداء، وعدد فقرات هذا القسم (66) فقرة. تقيس ثمانية محاور كما هو وراد في الجدول (7.3):

جدول(7.3)

يبين توزيع محاور الدراسة على فقراتها.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	**محور تحديد الاحتياجات التدريبية**	**8**
2	**محور الأهداف**	**11**
3	**محور محتوى المادة التدريبية**	**9**
4	**محور الأساليب والأنشطة**	**5**
5	**محور بيئة التدريب**	**7**
6	**فريق التدريب**	**10**
7	**محور رد الفعل**	**8**
8	**محور التعلم**	**8**
	المجموع	**66**

1.2.4.3 تصحيح الأداة:

بنيت الفقرات حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت:(أوافق تماماً: خمس درجات، أوافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، لا أوافق: درجتين، لا أوافق مطلقاً: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (تقييم البرامج التدريبية)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5−1 =4)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0,8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الإستبانة (أو بداية الإستبانة وهى الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو في الجدول (8.3):−

جدول (8.3)

يوضح طول الخلايا.

الرقم	المستوى	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 − 1.79	منخفضة جدا
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 − 2.59	منخفضة
3	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60− 3.39	متوسطة
4	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 − 4.19	مرتفعة
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 − 5	مرتفعة جدا

2.2.4.3 صدق مقياس تقييم البرامج التدريبية:

قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، تمثل الأول في صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض المقياس على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص−مرفق قائمة بأسماء المحكمين−، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات.

وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئيته، ومناسبته للبيئة الفلسطينية. مع إجراء بعض التعديلات اللازمة.

ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (9.3) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في قياس تقييم البرامج التدريبية لدى أفراد العينة.

جدول (9.3)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات تقييم البرامج التدريبية مع الدرجة الكلية لكل محور.

محور تحليل الاحتياجات التدريبية			محور الأهداف			محور محتوى المادة التدريبية		
الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
1	.354**0	0.000	1	.618**0	0.000	1	.783**0	0.000
2	.761**0	0.000	2	.795**0	0.000	2	.844**0	0.000
3	.802**0	0.000	3	.773**0	0.000	3	.899**0	0.000
4	.785**0	0.000	4	.768**0	0.000	4	.895**0	0.000
5	.819**0	0.000	5	.836**0	0.000	5	.880**0	0.000
6	.660**0	0.000	6	.654**0	0.000	6	.740**0	0.000
7	.663**0	0.000	7	.823**0	0.000	7	.718**0	0.000
8	.768**0	0.000	8	.829**0	0.000	8	.705**0	0.000
			9	.816**0	0.000	9	.738**0	0.000
			10	.667**0	0.000			
			11	.761**0	0.000			
محور الأساليب والأنشطة			**محور بيئة التدريب**			**فريق التدريب**		
1	.627**0	0.000	1	.683**0	0.000	1	.782**0	0.000
2	.703**0	0.000	2	.695**0	0.000	2	.879**0	0.000
3	.820**0	0.007	3	.753**0	0.000	3	.878**0	0.000
4	.803**0	0.000	4	.699**0	0.000	4	.897**0	0.000
5	.801**0	0.000	5	.804**0	0.000	5	.839**0	0.000
			6	.872**0	0.000	6	.822**0	0.000
			7	.807**0	0.000	7	.752**0	0.000
						8	.715**0	0.000

0.000	.889**0	9						
0.000	.804**0	10						
			محور التعلم			محور رد الفعل		
			0.000	.712**0	1	0.000	.693**0	1
			0.000	.786**0	2	0.000	.682**0	2
			0.000	.812**0	3	0.000	.663**0	3
			0.000	.823**	4	0.000	.573**0	4
			0.000	.866**0	5	0.000	.659**0	5
			0.000	.748**0	6	0.000	.686**0	6
			0.000	.727**0	7	0.000	.713**0	7
			0.000	.696**0	8	0.000	.669**0	8

تشير المعطيات الواردة في الجدال (9.3) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالي وأنها تشترك معاً في قياس تقييم البرامج التدريبية لدى أفراد العينة.

3.2.4.3 ثبات مقياس تقييم البرامج التدريبية:

قامت الباحثة باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency): وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (10.3) يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد المقياس:

جدول (10.3)

يبين نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا على أبعاد الدراسة المختلفة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	محور تحديد الاحتياجات التدريبية	8	0.846
2	محور الأهداف	11	0.927
3	محور محتوى المادة التدريبية	9	0.930
4	محور الأساليب والأنشطة	5	0.808
5	محور بيئة التدريب	7	0.879
6	فريق التدريب	10	0.948
7	محور رد الفعل	8	0.817
8	محور التعلم	8	0.901
	الدرجة الكلية	66	0.978

يتضح من الجدول (10.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور المقياس بلغت (0.846) على محور تحديد الاحتياجات التدريبية، و(0.927) لمحور الأهداف، وبلغت (0.930) على محور محتوى المادة التدريبية، كما وبلغت (0.808) على محور الأساليب والأنشطة، كذلك بلغت (0.879) على محور بيئة التدريب، كما بلغت (0.948) على محور فريق التدريب، أيضا بلغت (0.817) على محور رد الفعل، أيضا بلغت (0.901) على محور التعلم، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية (0.978) وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

القسم الثالث: تضمن ثلاثة أسئلة مفتوحة تقيس السلبيات والاقتراحات وأية معلومات إضافية على النحو التالي:

1. ما هي اهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حاليا بالوزارة؟
2. ما هي اقتراحاتكم لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس؟
3. أية معلومات إضافية ترغب/ين بذكرها فيما يتعلق بالتدريب؟

3.5إجراءات تطبيق الدراسة:

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

1. القيام بحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في مدراء المدارس التابعة لمديرية تربية جنوب الخليل.
2. بناء أداة الدراسة بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسة.
3. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

4. مخاطبة إدارات مديرية تربية جنوب الخليل من اجل الحصول على أعداد المدراء، والسماح للباحثة بتوزيع المقاييس عليهم.
5. توزيع أداة الدراسة على المجتمع الهدف، في بداية العام (2018م) باليد وأجاب المبحوثين على الإستبانات بوجود الباحثة.
6. تم فرز المقاييس المستوفية لشروط الاستجابة والبالغ عددها (153) مقياس.
7. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب.
8. عولجت البيانات إحصائيا باستخدام
9. البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

3.6 متغيرات الدراسة

1.3.6المتغيرات الديمغرافية المستقلة

(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كمدير، والمرحلة، وعدد البرامج التدريبية).

2.3. المتغير التابع

تقييم البرامج التدريبية

3.7المعالجة الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. التكرارات والنسب المئوية.
3. معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات (Cronbach Alpha).
4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

1.4 نتائج الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول:

ما واقع تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل ، وذلك كما هو واضح في الجدول (1.4).

جدول(1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية.

رقم	المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	**محور رد الفعل**	**153**	**3.43**	**.60**	**68.63**	**مرتفعة**
2	**محور بيئة التدريب**	**153**	**3.38**	**.74**	**67.54**	**متوسطة**
3	**فريق التدريب**	**153**	**3.31**	**.79**	**66.14**	**متوسطة**
4	**محور الأهداف**	**153**	**3.29**	**.68**	**65.82**	**متوسطة**
5	**محور الأساليب والأنشطة**	**153**	**3.26**	**.69**	**65.12**	**متوسطة**
6	**محور التعلم**	**153**	**3.25**	**.70**	**65.08**	**متوسطة**
7	**محور محتوى المادة التدريبية**	**153**	**3.24**	**.76**	**64.73**	**متوسطة**
8	**محور تحديد الاحتياجات التدريبية**	**153**	**3.16**	**.67**	**63.10**	**متوسطة**
	الدرجة الكلية لتقييم التدريب	**153**	**3.29**	**.60**	**65.77**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لمحددات التقييم (3.29) مع انحراف معياري قدره (0.60) وبنسبة مئوية مقدراها(65.77). كذلك تبين أن (محور رد الفعل) جاء في الترتيب الأول بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.43) مع انحراف معياري قدره (0.60) وبنسبة مئوية مقدراها(68.63)، بينما جاء في المرتبة الثانية (محور بيئة التدريب) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.38) مع انحراف معياري قدره (0.74) وبنسبة مئوية مقدراها(67.54) ، وجاء في المرتبة الثالثة (محور فريق التدريب) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.31) مع انحراف معياري قدره (0.79) وبنسبة مئوية مقدراها(66.14). وجاء في المرتبة الرابعة (محور الأهداف) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.29) مع انحراف معياري قدره (0.68) وبنسبة مئوية مقدراها(65.82). وجاء في المرتبة الخامسة (محور الأساليب والأنشطة) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.26) مع انحراف معياري قدره (0.69) وبنسبة مئوية مقدراها(65.12)، وجاء في المرتبة السادسة (محور التعلم) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.25) مع انحراف معياري قدره (0.70) وبنسبة مئوية مقدراها(65.08). وجاء في المرتبة السابعة (محور محتوى المادة التدريبية) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.24) مع انحراف معياري قدره (0.76) وبنسبة مئوية مقدراها(64.73). في حين جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة (محور تحديد الاحتياجات التدريبية) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.16) مع انحراف معياري قدره (0.67) وبنسبة مئوية مقدراها(63.10).

وقد انبثق عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية التالية:

1.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الأول:

ما واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول استخرجت الباحثة النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الأول في الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4)

يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تحديد الاحتياجات التدريبية. **(ن= 153)**

رقم	محور تحديد الاحتياجات التدريبية	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	تحدد الاحتياجات التدريبية للمديرين الجدد فقط.	16	10.5	68	44.4	17	11.1	51	33.3	1	.70
2	يؤخذ بتحليل الأداء (أداء المديرين) من قبل المتابعة الميدانية في تحديد الاحتياجات.	4	2.6	65	42.5	37	24.2	44	28.8	3	2.0
3	يؤخذ بنتيجة تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات.	3	2.0	59	38.6	55	35.9	33	21.6	3	2.0
4	يتم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية قبل التنفيذ.	18	11.8	64	41.8	26	17.0	45	29.4		
5	يؤخذ أداء المعلمين بالاعتبار في تحديد الاحتياجات التدريبية.	9	5.9	50	32.7	41	26.8	50	32.7	3	2.0
6	يؤخذ تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين وفق المستويات المختلفة لهم (التعليم-الخبرة –المرحلة. الخ)	7	4.6	54	35.3	45	29.4	44	28.8	3	2.0
7	يؤخذ رأي المدير عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استبانات.	8	5.2	58	37.9	30	19.6	53	34.6	4	2.6
8	يؤخذ تحديد الاحتياجات التدريبية على نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية.	5	3.3	38	24.8	62	40.5	44	28.8	4	2.6

ك = التكرار. % = الوزن النسبي أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (2.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تراوحت بين أوافق تماماً ومحايد، ولا أوافق، ولمعرفة واقع تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسبة المئوية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الأول في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4)

يبين واقع تحديد الاحتياجات التدريبية. (ن= 153)

الرقم	محور تحديد الاحتياجات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يتم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية قبل التنفيذ.	153	3.36	1.03	67.19	متوسطة
2	تحدد الاحتياجات التدريبية للمديرين الجدد فقط.	153	3.31	1.07	66.14	متوسطة
3	يؤخذ بنتيجة تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات.	153	3.17	.86	63.40	متوسطة
4	يؤخذ بتحليل الأداء (أداء المديرين) من قبل المتابعة الميدانية في تحديد الاحتياجات.	153	3.15	.94	63.01	متوسطة
5	يؤخذ تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين وفق المستويات المختلفة لهم (التعليم-الخبرة –المرحلة. الخ)	153	3.12	.95	62.35	متوسطة
6	يؤخذ رأي المدير عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استبانات.	153	3.09	1.02	61.70	متوسطة
7	يؤخذ أداء المعلمين بالاعتبار في تحديد الاحتياجات التدريبية.	153	3.08	.98	61.57	متوسطة
8	يؤخذ تحديد الاحتياجات التدريبية على نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية.	153	2.97	.88	59.48	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال تحليل الاحتياجات التدريبية		153	3.16	.67	63.10	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (3.4) أن الدرجة الكلية واقع تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.16)، وبنسبة مئوية بلغت (63.1)، وعن أهم فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (4) والتي تنص على(يتم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية قبل التنفيذ) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.36) معبرة عن درجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (1) والتي

تنص على (تحدد الاحتياجات التدريبية للمديرين الجدد فقط) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.31) معبرة عن درجة متوسطة أيضا، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يؤخذ بنتيجة تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.17) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يؤخذ تحديد الاحتياجات التدريبية على نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.97) معبرة عن درجة متوسطة أيضا.

2.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع تقييم الأهداف التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الثاني في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4)

يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم الأهداف التدريبية. **(ن= 153)**

رقم	محور الأهداف	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين.	16	10.5	109	71.2	12	7.8	16	10.5		
2	أهداف البرنامج التدريبي ملائمة للمتدربين.	9	5.9	96	62.7	19	12.4	29	19.0		
3	أهداف البرنامج التدريبي واقعية وقابلة للقياس.	10	6.5	87	56.9	38	24.8	18	11.8		
4	أهداف البرنامج التدريبي قابلة للتنفيذ والتحقيق.	9	5.9	93	60.8	21	13.7	30	19.6		
5	أهداف البرنامج التدريبي تعكس الحاجات الفعلية للمتدربين.	10	6.5	52	34.0	29	19.0	62	40.5		
6	شارك المتدربون في تحديد أهداف البرنامج.	4	2.6	34	22.2	39	25.5	76	49.7		
7	تتصف خطة البرنامج بالمرونة.	7	4.6	74	48.4	28	18.3	43	28.1	1	0.7
8	تواكب خطة البرنامج التطورات التي تطرأ على أدوار المديرين.	9	5.9	55	35.9	24	15.7	65	42.5		
9	خطة البرنامج التدريبي شاملة للأدوار التي يقوم بها المديرون.	8	5.2	58	37.9	40	26.1	47	30.7		

10	يوجد في الوزارة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية لها.	5	3.3	72	47.1	46	30.1	30	19.6		
11	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب بما يحقق أهدافها التدريبية.	8	5.2	50	32.7	33	21.6	62	40.5		

ك = التكرار. % = الوزن النسبي أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (4.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تراوحت بين أوافق ولا أوافق، ولمعرفة واقع تقييم الأهداف التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الثاني في الجدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4)

يبين واقع تقييم الأهداف التدريبية. (ن= **153**)

الرقم	محور الأهداف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين.	153	3.28	.77	76.34	مرتفعة
2	أهداف البرنامج التدريبي واقعية وقابلة للقياس.	153	3.58	.78	71.63	مرتفعة
3	أهداف البرنامج التدريبي ملائمة للمتدربين.	153	3.56	.86	71.11	مرتفعة
4	أهداف البرنامج التدريبي قابلة للتنفيذ والتحقيق.	153	3.53	.87	70.59	مرتفعة
5	يوجد في الوزارة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية لها.	153	3.34	.83	66.80	متوسطة
6	تتصف خطة البرنامج بالمرونة.	153	3.28	.95	65.62	متوسطة
7	خطة البرنامج التدريبي شاملة للأدوار التي يقوم بها المديرون.	153	3.18	.93	63.53	متوسطة
8	أهداف البرنامج التدريبي تعكس الحاجات الفعلية للمتدربين.	153	3.07	1.00	61.31	متوسطة
9	تواكب خطة البرنامج التطورات التي تطرأ على أدوار المديرين.	153	3.05	1.01	61.05	متوسطة
10	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب بما يحقق أهدافها التدريبية.	153	3.03	.97	60.52	متوسطة
11	شارك المتدربون في تحديد أهداف البرنامج.	153	2.78	.88	55.56	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور الأهداف	153	3.29	.68	65.82	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (5.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم الأهداف التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط

الحسابي على الدرجة الكلية (3.29)، وبنسبة مئوية بلغت (65.8)، وعن أهم فقرات واقع تقييم الأهداف التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.82) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على (أهداف البرنامج التدريبي واقعية وقابلة للقياس) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.58) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، وجاءت الفقرات رقم (2) والتي تنص على (أهداف البرنامج التدريبي ملائمة للمتدربين) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.56) معبرة عن درجة مرتفعة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (شارك المتدربون في تحديد أهداف البرنامج) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.78) معبرة عن درجة متوسطة.

3.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

ما واقع تقييم محتوى المادة التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الثالث في الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4)

يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات لواقع تقييم محتوى المادة التدريبية (ن= 153)

رقم	محور محتوى المادة التدريبية	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	محتوى المادة التدريبية ملائم لأهداف البرنامج التدريبي.	7	4.6	97	63.4	14	9.2	35	22.9		
2	محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجات العمل.	10	6.5	85	55.6	25	16.3	33	21.6		
3	محتوى المادة التدريبية يواكب الاتجاهات الحديثة في الإدارة.	8	5.2	74	48.4	13	8.5	58	37.9		
4	محتوى المادة التدريبية متنوع ومتكامل.	8	5.2	64	41.8	28	18.3	53	34.6		
5	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع تطور مهام	8	5.2	67	43.8	33	21.6	44	28.8	1	0.7

	مدير المدرسة.									
6	يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.	7	4.6	49	32.0	54	35.3	41	26.8	2	1.3
7	محتوى المادة التدريبية يدمج بين النظرية والتطبيق.	7	4.6	63	41.2	21	13.7	62	40.5		
8	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع إمكانيات المدرسة البشرية والمادية.	5	3.3	60	39.2	34	22.2	54	35.3		
9	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع مدة التدريب.	7	4.6	64	41.8	37	24.2	45	29.4		

ك = التكرار. % = الوزن النسبي أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (6.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تراوحت بين أوافق ولا أوافق، ولمعرفة واقع تقييم محتوى المادة التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الثالث في الجدول رقم (7.4).

جدول رقم (7.4)

يبين واقع تقييم محتوى المادة التدريبية. **(ن= 153)**

الرقم	محور محتوى المادة التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	محتوى المادة التدريبية ملائم لأهداف البرنامج التدريبي.	153	.35	.90	69.93	مرتفعة
2	محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجات العمل.	153	3.47	.93	69.41	مرتفعة
3	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع تطور مهام مدير المدرسة.	153	3.24	.95	64.84	متوسطة
4	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع مدة التدريب.	153	3.22	.94	64.31	متوسطة
5	محتوى المادة التدريبية يواكب الاتجاهات الحديثة في الإدارة.	153	3.21	1.02	64.18	متوسطة
6	محتوى المادة التدريبية متنوع ومتكامل.	153	3.18	.97	63.53	متوسطة
7	يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.	153	3.12	.90	62.35	متوسطة
8	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع إمكانيات المدرسة البشرية والمادية.	153	3.10	.93	62.09	متوسطة
9	محتوى المادة التدريبية يدمج بين النظرية والتطبيق.	153	3.1	1.00	61.96	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور محتوى المادة التدريبية	153	3.24	.76	64.73	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (7.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم محتوى المادة التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط

الحسابي على الدرجة الكلية (3.24)، وبنسبة مئوية بلغت (64.7)، وعن أهم فقرات واقع تقييم محتوى المادة التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(محتوى المادة التدريبية ملائم لأهداف البرنامج التدريبي) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.50) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على (محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجات العمل) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.47) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، كما وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (محتوى المادة التدريبية يتناسب مع تطور مهام مدير المدرسة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.24) معبرة عن درجة متوسطة، بينما جاءت الفقرات رقم (7، 8) والتي تنص على (محتوى المادة التدريبية يدمج بين النظرية والتطبيق، ومحتوى المادة التدريبية يتناسب مع إمكانيات المدرسة البشرية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.10) معبرة عن درجة متوسطة أيضا.

4.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

ما واقع تقييم الأساليب والأنشطة من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الرابع في الجدول رقم (8.4).

جدول رقم (8.4)

يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم الأساليب والأنشطة. **(ن= 153)**

رقم	محور الأساليب والأنشطة	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	**للتدريب مقومات تنظيمية إدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية.**	8	5.2	86	56.2	34	22.2	25	16.3		
2	**أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية مناسبة التدريب.**	8	5.2	86	56.2	18	11.8	41	26.8		
3	**الدورات التدريبية المقدمة متنوعة.**	6	3.9	72	47.1	19	12.4	56	36.6		

4	يتم إضافة وتعديل البرامج التدريبية في الوزارة من حين إلى آخر.	4	2.6	61	39.9	35	22.9	53	34.6		
5	تتوافر في الوزارة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عالي.	3	2.0	59	38.6	40	26.1	51	33.3		

ك = التكرار. % = الوزن النسبي أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (8.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تراوحت بين أوافق ومحايد ولا أوافق، ولمعرفة اهم فقرات واقع تقييم الأساليب والأنشطة من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الرابع في الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4)

يبين واقع تقييم الأساليب والأنشطة. (ن= 153)

الرقم	محور الأساليب والأنشطة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	للتدريب مقومات تنظيمية إدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية.	153	3.50	.83	70.07	مرتفعة
2	أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية مناسبة التدريب.	153	3.40	.94	67.97	مرتفعة
3	الدورات التدريبية المقدمة متنوعة.	153	3.18	.98	63.66	متوسطة
4	يتم إضافة وتعديل البرامج التدريبية في الوزارة من حين إلى آخر.	153	3.10	.92	62.09	متوسطة
5	تتوافر في الوزارة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عالي.	153	3.09	.89	61.83	متوسطة
الدرجة الكلية لمحور محتوى الأساليب والأنشطة		153	3.26	.69	65.12	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (9.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم الأساليب والأنشطة من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.26)، وبنسبة مئوية بلغت (65.1)، وعن أهم فقرات واقع تقييم الأساليب والأنشطة من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(للتدريب مقومات تنظيمية إدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.50) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة

رقم (2) والتي تنص على (أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية مناسبة التدريب) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.40) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (الدورات التدريبية المقدمة متنوعة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.18) معبرة عن درجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تتوافر في الوزارة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عالي) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.09) معبرة عن درجة متوسطة.

5.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الخامس:

ما واقع تقييم بيئة التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الخامس استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الخامس في الجدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4)

يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم بيئة التدريب. **(ن= 153)**

رقم	محور بيئة التدريب	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	تتوافر في بيئة التدريب التهوية والإضاءة المناسبة.	11	7.2	106	69.3	9	5.9	27	17.6		
2	تتوافر في بيئة التدريب تسهيلات مثل ، تصوير،مقاعد مريحة...	10	6.5	102	66.7	10	6.5	31	20.3		
3	تتوافر في بيئة التدريب خدمات تربوية مثل مكتبة،مختبر...	11	7.2	51	33.3	18	11.8	73	47.7		
4	سهولة الوصول إلى مكان التدريب.	13	8.5	86	56.2	18	11.8	35	22.9	1	0.7
5	تتوافر في بيئة التدريب خدمات التكييف صيفا وشتاء.	11	7.2	92	60.1	9	5.9	38	24.8	3	2.0
6	تحقق بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين.	12	7.8	60	39.2	25	16.3	54	35.3	2	1.3
7	تتناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين.	9	5.9	79	51.6	10	6.5	54	35.3	1	0.7

ك = التكرار. % = الوزن النسبي أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (10.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تراوحت بين موافق بدرجة كبيرة جدا وموافق، ولمعرفة اهم فقرات واقع تقييم بيئة التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في

مديرية تربية جنوب الخليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الخامس في الجدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4)

يبين واقع تقييم بيئة التدريب. **(ن= 153)**

الرقم	محور بيئة التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تتوافر في بيئة التدريب التهوية والإضاءة المناسبة.	153	3.66	.85	73.20	مرتفعة
2	تتوافر في بيئة التدريب تسهيلات مثل ، تصوير، مقاعد مريحة...	153	3.59	.88	71.90	مرتفعة
3	سهولة الوصول إلى مكان التدريب.	153	3.49	.96	69.80	مرتفعة
4	تتوافر في بيئة التدريب خدمات التكييف صيفا وشتاء.	153	3.46	1.01	69.15	مرتفعة
5	تتناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين.	153	3.27	1.03	65.36	متوسطة
6	تحقق بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين.	153	3.17	1.04	63.40	متوسطة
7	تتوافر في بيئة التدريب خدمات تربوية مثل مكتبة، مختبر...	153	3.00	1.05	60.00	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور بيئة التدريب	153	3.38	.74	67.54	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (11.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم بيئة التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.38)، وبنسبة مئوية بلغت (67.5)، وعن أهم فقرات واقع تقييم بيئة التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(تتوافر في بيئة التدريب التهوية والإضاءة المناسبة) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.66) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تتوافر في بيئة التدريب تسهيلات مثل ، تصوير، مقاعد مريحة) في الترتيب الثاني بمتوسط

حسابي (3.59) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (سهولة الوصول إلى مكان التدريب) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.49) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تتوافر في بيئة التدريب خدمات تربوية مثل مكتبة، مختبر..) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.00) معبرة عن درجة متوسطة.

6.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي السادس:

ما واقع تقييم فريق التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي السادس استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي السادس في الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4)

يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم فريق التدريب. **(ن= 153)**

رقم	محور فريق التدريب	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	يقوم المدرب بتوضيح أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب.	8	5.2	111	72.5	3	2.0	31	20.3		
2	يمتلك المدرب الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.	10	6.5	77	50.3	10	6.5	56	36.6		
3	يمتلك المدرب معرفة كبيرة وإلمام واسع بموضوع البرنامج.	9	5.9	64	41.8	22	14.4	58	37.9		
4	يمتلك المدرب قدرة على الاتصال والتواصل مع المتدربين.	9	5.9	79	51.6	19	12.4	46	30.1		
5	يلتزم المدرب بوقت التدريب.	6	3.9	85	55.6	20	13.1	42	27.5		
6	يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربين.	6	3.9	69	45.1	32	20.9	46	30.1		
7	يشجع المتدربين على المشاركة في فعاليات التدريب.	8	5.2	101	66.0	7	4.6	36	23.5	1	0.7
8	يظهر مرونة في تقبل آراء وملاحظات المتدربين.	11	7.2	97	63.4	14	9.2	30	19.6	1	0.7
9	يدير ورشات التدريب بكفاءة وفاعلية.	8	5.2	50	32.7	35	22.9	60	39.2		
10	يركز على الربط بين النظرية والتطبيق.	5	3.3	54	35.3	26	17.0	68	44.4		

ك = التكرار. % = الوزن النسبي أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (12.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تراوحت بين أوافق ولا أوافق،) ولمعرفة اهم فقرات واقع تقييم فريق التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي السادس في الجدول رقم (13.4).

جدول رقم (13.4)

يبين واقع تقييم فريق التدريب. **(ن= 153)**

الرقم	محور فريق التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يقوم المدرب بتوضيح أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب.	153	3.63	.87	72.55	مرتفعة
2	يظهر مرونة في تقبل آراء وملاحظات المتدربين.	153	3.57	.91	71.37	مرتفعة
3	يشجع المتدربين على المشاركة في فعاليات التدريب.	153	3.52	.93	70.33	مرتفعة
4	يلتزم المدرب بوقت التدريب.	153	3.36	.97	67.19	متوسطة
5	يمتلك المدرب قدرة على الاتصال والتواصل مع المتدربين.	153	3.33	.97	66.67	متوسطة
6	يمتلك المدرب الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.	153	3.27	1.03	65.36	متوسطة
7	يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربين.	153	3.23	.93	64.58	متوسطة
8	يمتلك المدرب معرفة كبيرة وإلمام واسع بموضوع البرنامج.	153	3.16	1.01	63.14	متوسطة
9	يدير ورشات التدريب بكفاءة وفاعلية.	153	3.04	.97	60.78	متوسطة
10	يركز على الربط بين النظرية والتطبيق.	153	2.97	.97	59.48	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور فريق التدريب	153	3.31	.79	66.14	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (13.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم فريق التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.31)، وبنسبة مئوية بلغت (66.1)، وعن أهم فقرات واقع تقييم فريق التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم

(1) والتي تنص على(يقوم المدرب بتوضيح أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب.) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.63) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يظهر مرونة في تقبل آراء وملاحظات المتدربين) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.57) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على (يشجع المتدربين على المشاركة في فعاليات التدريب) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.52) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على (يركز على الربط بين النظرية والتطبيق) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.97) معبرة عن درجة متوسطة.

7.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي السابع:

ما واقع تقييم رد الفعل من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي السابع استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي السابع في الجدول رقم (14.4).

جدول رقم (14.4)

يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم رد الفعل. **(ن= 153)**

رقم	محور رد الفعل	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	أرى أن عملية التقييم بمجملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة التربوية	6	3.9	86	56.2	19	12.4	42	27.5		
2	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لايمان المؤسسة بقيمة التقييم.	6	3.9	82	53.6	20	13.1	44	28.8	1	0.7
3	أرى أن التدريب ينفذ فقط من اجل استكمال الجانب الإداري فقط	7	4.6	68	44.4	34	22.2	42	27.5	2	1.3
4	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى قناعة بضرورة هذه البرامج.	7	4.6	85	55.6	17	11.1	39	25.5	5	3.3
5	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة.	14	9.2	84	54.9	18	11.8	36	23.5	1	0.7
6	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب ينمي شبكة علاقاتي الشخصية.	18	11.8	103	67.3	8	5.2	24	15.7		

7	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود برامج تطويرية في المؤسسة.	6	3.9	89	58.2	39	25.5	19	12.4	
8	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك بسبب قلة التكاليف اتلي تتطلبها.	5	3.3	83	54.2	41	26.8	22	14.4	2	1.3

ك = التكرار. % = الوزن النسبي أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (14.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تظهر موافقتهم على فقرات البعد، ولمعرفة اهم فقرات واقع تقييم رد الفعل من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي السابع في الجدول رقم (15.4).

جدول رقم (15.4)

يبين واقع تقييم رد الفعل. **(ن= 153)**

الرقم	محور رد الفعل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب ينمي شبكة علاقاتي الشخصية.	153	3.75	.86	75.03	مرتفعة
2	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود برامج تطويرية في المؤسسة.	153	3.54	.76	70.72	مرتفعة
3	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة.	153	3.48	.97	69.67	مرتفعة
4	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك بسبب قلة التكاليف اتلي تتطلبها.	153	3.44	.83	68.76	مرتفعة
5	أرى أن عملية التقييم بمجملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة التربوية	153	3.37	.93	67.32	متوسطة
6	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى قناعة بضرورة هذه البرامج.	153	3.33	1.01	66.54	متوسطة
7	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لايمان المؤسسة بقيمة التقييم.	153	3.31	.96	66.27	متوسطة
8	أرى أن التدريب ينفذ فقط من اجل استكمال الجانب الإداري فقط	153	3.23	.95	64.71	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور رد الفعل	153	3.43	.60	68.63	مرتفعة

يتضح من بيانات الجدول (15.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم رد الفعل من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.43)، وبنسبة مئوية بلغت (68.6)، وعن أهم فقرات واقع تقييم رد الفعل من

وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (6) والتي تنص على(أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب ينمي شبكة علاقاتي الشخصية) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.75) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (7) والتي تنص على (تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود برامج تطويرية في المؤسسة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.54) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة.) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.48) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (أرى أن التدريب ينفذ فقط من اجل استكمال الجانب الإداري فقط) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.23) معبرة عن درجة متوسطة.

8.1.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثامن:

ما واقع تقييم التعلم من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثامن استخرجت النسب المئوية والتكرارات لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الثامن في الجدول رقم (16.4).

جدول رقم (16.4)

يبين النسب المئوية والتكرارات لفقرات واقع تقييم التعلم. **(ن= 153)**

رقم	محور التعلم	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	يتم عمل اختبار قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية .	6	3.9	36	23.5	22	14.4	73	47.7	16	10.5
2	تقاس فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل في المؤسسة.	6	3.9	45	29.4	39	25.5	61	39.9	2	1.3
3	تقاس فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل.	6	3.9	57	37.3	37	24.2	53	34.6		
4	تقاس فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي.	6	3.9	69	45.1	40	26.1	38	24.8		
5	تختبر فاعلية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمدربين.	7	4.6	60	39.2	47	30.7	38	24.8	1	0.7

6	ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في منحي معارف ومهارات جديدة عن موضوعات مختلفة .	7	4.6	92	60.1	29	19.0	24	15.7	1	0.7
7	ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في تطوير إمكاناتي الادارية والمهنية.	8	5.2	102	66.7	14	9.2	28	18.3	1	0.7
8	اعتقد بان الهدف الأساسي من التدريب هو خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب.	19	12.4	99	64.7	14	9.2	20	13.1	1	0.7

ك = التكرار. % = الوزن النسبي أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (16.4) أن غالبية استجابات المبحوثين تراوحت بين أوافق ومحايد ولا أوافق، ولمعرفة اهم فقرات واقع تقييم التعلم من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لكل فقرة في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الفرعي الثامن في الجدول رقم (17.4).

جدول رقم (17.4)

يبين واقع تقييم التعلم. (ن= 153)

الرقم	محور التعلم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	اعتقد بان الهدف الأساسي من التدريب هو خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب.	153	3.75	.86	75.03	مرتفعة
2	ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في تطوير إمكاناتي الادار ية والمهنية.	153	3.58	.87	71.50	مرتفعة
3	ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في منحي معارف ومهارات جديدة عن موضوعات مختلفة .	153	3.52	.84	70.46	مرتفعة
4	تقاس فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي.	153	3.28	.88	65.62	متوسطة
5	تختبر فاعلية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمدربين.	153	3.22	.90	64.44	متوسطة
6	تقاس فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل.	153	3.10	.93	62.09	متوسطة
7	تقاس فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل في المؤسسة.	153	2.95	.95	58.95	متوسطة
8	يتم عمل اختبار قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية.	153	2.63	1.08	52.55	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور التعلم	153	3.25	.70	65.08	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (17.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم التعلم من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.25)، وبنسبة مئوية بلغت (65.1)، وعن أهم فقرات واقع تقييم التعلم من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (8) والتي تنص على(اعتقد بان الهدف الأساسي من التدريب هو خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.75) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (7) والتي تنص على (ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في تطوير إمكاناتي الإدارية والمهنية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.58) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في منحي معارف ومهارات جديدة عن موضوعات مختلفة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.52) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتم عمل اختبار قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.63) معبرة عن درجة متوسطة.

2.1.4 نتائج السؤال الثاني:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كمدير، والمرحلة، وعدد البرامج التدريبية)؟

وقد انبثق عن السؤال الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

1.2.1.4 نتائج السؤال الفرعي الأول:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف الجنس؟

لمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية باختلاف الجنس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير الجنس كما هو وارد في الجدول (18.4)

جدول (18.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف الجنس.

الرقم	المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	محور تحديد الاحتياجات التدريبية	ذكور	67	3.16	.82
		إناث	86	3.15	.53
2	محور الأهداف	ذكور	67	3.23	.82
		إناث	86	3.34	.56
3	محور محتوى المادة التدريبية	ذكور	67	3.16	.84
		إناث	86	3.30	.69
4	محور الأساليب والأنشطة	ذكور	67	3.27	.74
		إناث	86	3.25	.65
5	محور بيئة التدريب	ذكور	67	3.46	.80
		إناث	86	3.31	.69
6	فريق التدريب	ذكور	67	3.31	.93
		إناث	86	3.31	.66
7	محور رد الفعل	ذكور	67	3.41	.65
		إناث	86	3.45	.57
8	محور التعلم	ذكور	67	3.29	.77
		إناث	86	3.23	.65
	الدرجة الكلية	ذكور	67	3.29	.69
		إناث	86	3.29	.51

يبين الجدول (18.4) أن المتوسطات الحسابية لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف الجنس بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذكور (3.29) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الإناث (3.29) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني انه لا توجد فروق تبعا للجنس على الدرجة الكلية ، ومحور فريق التدريب. بينما تبين

وجود اختلاف على محور الأهداف، ومحور محتوى المادة التدريبية، ومحور رد الفعل لصالح الإناث، ووجود اختلاف على محور تحديد الاحتياجات التدريبية، ومحور الأساليب والأنشطة، ومحور بيئة التدريب، ومحور التعلم لصالح الذكور.

2.2.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثاني:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب تبعا لاختلاف العمر؟

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية باختلاف العمر، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير العمر كما هو وارد في الجدول (19.4)

جدول(19.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف العمر.

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور تحديد الاحتياجات التدريبية	من 25 – 35 سنة	3	3.50	1.31
	من 36 – 45 سنة	69	3.07	.63
	46 سنة فأكثر	81	3.21	.68
محور الأهداف	من 25 – 35 سنة	3	3.27	1.55
	من 36 – 45 سنة	69	3.29	.60
	46 سنة فأكثر	81	3.30	.73
محور محتوى المادة التدريبية	من 25 – 35 سنة	3	3.67	1.39
	من 36 – 45 سنة	69	3.15	.73
	46 سنة فأكثر	81	3.29	.76
محور الأساليب والأنشطة	من 25 – 35 سنة	3	3.47	1.33
	من 36 – 45 سنة	69	3.19	.66
	46 سنة فأكثر	81	3.30	.69
محور بيئة التدريب	من 25 – 35 سنة	3	3.71	1.55
	من 36 – 45 سنة	69	3.34	.71
	46 سنة فأكثر	81	3.40	.75
فريق التدريب	من 25 – 35 سنة	3	3.67	1.40
	من 36 – 45 سنة	69	3.31	.70
	46 سنة فأكثر	81	3.29	.84

محور رد الفعل	**من 25 – 35 سنة**	**3**	**3.67**	**1.53**
	من 36 – 45 سنة	**69**	**3.46**	**.56**
	46 سنة فأكثر	**81**	**3.40**	**.61**
محور التعلم	**من 25 – 35 سنة**	**3**	**3.42**	**1.51**
	من 36 – 45 سنة	**69**	**3.15**	**.66**
	46 سنة فأكثر	**81**	**3.34**	**.71**
الدرجة الكلية	**من 25 – 35 سنة**	**3**	**3.35**	**1.40**
	من 36 – 45 سنة	**69**	**3.24**	**.53**
	46 سنة فأكثر	**81**	**3.32**	**.62**

يبين الجدول (19.4) أن المتوسط الحسابي لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف العمر بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين أعمارهم (من 25 – 35 سنة) (3.55) معبرا عن درجة مرتفعة، بينما كان لدى المبحوثين الذين أعمارهم (من 36 – 45 سنة) (3.24) معبرا عن درجة متوسطة، وبلغ لدى المبحوثين الذين أعمارهم (46 سنة فأكثر) (3.32) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اثر للعمر لصالح المبحوثين الذين أعمارهم (من 25 – 35 سنة) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى.

4.2.1.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب تبعا لاختلاف المؤهل العلمي؟

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية باختلاف المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير العمر كما هو وارد في الجدول (19.4)

جدول(20.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور تحديد الاحتياجات التدريبية	دبلوم	2	3.94	1.50
	بكالوريوس	139	3.15	.65
	دراسات عليا	12	3.10	.71
محور الأهداف	دبلوم	2	3.91	1.54
	بكالوريوس	139	3.30	.67
	دراسات عليا	12	3.04	.74
محور محتوى المادة التدريبية	دبلوم	2	4.39	.86
	بكالوريوس	139	3.25	.74
	دراسات عليا	12	2.85	.76
محور الأساليب والأنشطة	دبلوم	2	3.90	1.56
	بكالوريوس	139	3.27	.67
	دراسات عليا	12	3.02	.71
محور بيئة التدريب	دبلوم	2	4.57	.61
	بكالوريوس	139	3.38	.74
	دراسات عليا	12	3.14	.61
فريق التدريب	دبلوم	2	4.40	.85
	بكالوريوس	139	3.32	.78
	دراسات عليا	12	3.03	.74
محور رد الفعل	دبلوم	2	4.50	.71
	بكالوريوس	139	3.43	.61
	دراسات عليا	12	3.30	.50
محور التعلم	دبلوم	2	4.13	1.24
	بكالوريوس	139	3.26	.67
	دراسات عليا	12	3.03	.78
الدرجة الكلية	دبلوم	2	4.22	1.11
	بكالوريوس	139	3.29	.58
	دراسات عليا	12	3.06	.61

يبين الجدول (20.4) أن المتوسط الحسابي لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف المؤهل العلمي بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم) (4.22) معبرا عن درجة مرتفعة، بينما كان لدى المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) (3.29) معبرا عن درجة متوسطة، وبلغ لدى المبحوثين الذين أعمارهم (دراسات عليا) (3.06) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اثر للمؤهل

العلمي لصالح المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى.

4.2.1.4 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف سنوات الخبرة؟

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية باختلاف سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة كما هو وارد في الجدول (21.4)

جدول(21.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور تحديد الاحتياجات التدريبية	اقل من 5 سنوات	25	2.89	.74
	5 – 9 سنوات	43	3.07	.59
	10 – 14 سنة	42	3.28	.69
	15 سنة فأكثر	43	3.28	.64
محور الأهداف	اقل من 5 سنوات	25	3.16	.72
	5 – 9 سنوات	43	3.26	.67
	10 – 14 سنة	42	3.30	.71
	15 سنة فأكثر	43	3.39	.66
محور محتوى المادة التدريبية	اقل من 5 سنوات	25	3.08	.81
	5 – 9 سنوات	43	3.14	.72
	10 – 14 سنة	42	3.23	.77
	15 سنة فأكثر	43	3.43	.73
محور الأساليب والأنشطة	اقل من 5 سنوات	25	3.07	.76
	5 – 9 سنوات	43	3.23	.66
	10 – 14 سنة	42	3.34	.73

	15 سنة فأكثر	43	3.31	.63
محور بيئة التدريب	اقل من 5 سنوات	25	3.50	.80
	5 – 9سنوات	43	3.17	.69
	10 – 14 سنة	42	3.50	.73
	15 سنة فأكثر	43	3.40	.76
فريق التدريب	اقل من 5 سنوات	25	3.29	.81
	5 – 9 سنوات	43	3.16	.76
	10 – 14 سنة	42	3.40	.77
	15 سنة فأكثر	43	3.38	.82
محور رد الفعل	اقل من 5سنوات	25	3.56	.63
	5 – 9 سنوات	43	3.24	.69
	10 – 14 سنة	42	3.48	.59
	15 سنة فأكثر	43	3.51	.52
محور التعلم	اقل من 5 سنوات	25	3.11	.70
	5 – 9 سنوات	43	3.08	.73
	10 – 14 سنة	42	3.38	.71
	15 سنة فأكثر	43	3.39	.64
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	25	3.20	.61
	5 – 9 سنوات	43	3.17	.59
	10 – 14 سنة	42	3.36	.60
	15 سنة فأكثر	43	3.39	.58

يبين الجدول (21.4) أن المتوسط الحساب لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف سنوات الخبرة بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) (3.20) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الذين سنوات خبرتهم (5 – 9 سنوات) (3.17) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وبلغ لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 – 14 سنة) (3.36) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، كذلك بلغ لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) (3.39) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اثر لسنوات الخبرة لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) على الدرجة الكلية ومحور الأهداف ومحور محتوى المادة التدريبية ومحور التعلم، بينما تبين وجود اختلاف على محور تحديد الاحتياجات التدريبية لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10– 14 سنة، و15 سنة فأكثر) ووجود اختلاف على محور الأساليب والأنشطة ومحور بيئة التدريب،

ومحور فريق التدريب لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 – 14 سنة). ووجود اختلاف على محور رد الفعل لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات).

5.2.1.4 نتائج السؤال الفرعي الخامس:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف المرحلة؟

لمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية باختلاف المرحلة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير المرحلة كما هو وارد في الجدول (22.4)

جدول (22.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف المرحلة.

الرقم	المتغير	المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	محور تحديد الاحتياجات التدريبية	أساسي	93	3.08	7.60
		ثانوي	60	3.26	.660
2	محور الأهداف	أساسي	93	3.21	.680
		ثانوي	60	3.42	.67
3	محور محتوى المادة التدريبية	أساسي	93	3.12	.74
		ثانوي	60	3.41	.76
4	محور الأساليب والأنشطة	أساسي	93	3.16	.69
		ثانوي	60	3.41	.67
5	محور بيئة التدريب	أساسي	93	3.35	.71
		ثانوي	60	3.41	.80
6	فريق التدريب	أساسي	93	3.28	.74
		ثانوي	60	3.35	.85
7	محور رد الفعل	أساسي	93	3.40	.63
		ثانوي	60	3.48	.56
8	محور التعلم	أساسي	93	3.14	.69
		ثانوي	60	3.43	.69
	الدرجة الكلية	أساسي	93	3.22	.58
		ثانوي	60	3.40	.60

يبين الجدول (22.4) أن المتوسطات الحسابية لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف المرحلة بلغ على الدرجة الكلية لدى مدراء المرحلة (الأساسية) (3.22) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى مدراء المرحلة (الثانوية) (3.40) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود فروق تبعا للمرحلة لصالح مدراء المرحلة (الثانوية) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى.

6.2.1.4 نتائج السؤال الفرعي السادس:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف عدد البرامج التدريبية؟

لمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية باختلاف البرامج التدريبية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير البرامج التدريبية كما هو وارد في الجدول (23.4)

جدول(23.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم البرامج التدريبية تبعا لاختلاف عدد البرامج التدريبية.

المتغير	البرامج التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور تحديد الاحتياجات التدريبية	1-5 دورات	34	3.05	.66
	6 – 10 دورات	66	3.10	.66
	أكثر من 10 دورات	53	3.29	.68
محور الأهداف	1- 5 دورات	34	3.28	.68
	6 – 10 دورات	66	3.24	.68
	أكثر من 10 دورات	53	3.36	.70
محور محتوى المادة التدريبية	1- 5 دورات	34	3.27	.79
	6 – 10 دورات	66	3.12	.74
	أكثر من 10 دورات	53	3.36	.74

محور الأساليب والأنشطة	1- 5دورات	34	3.25	.73
	6 – 10 دورات	66	3.20	.67
	أكثر من 10 دورات	53	3.33	.69
محور بيئة التدريب	1-5 دورات	34	3.45	.82
	6– 10 دورات	66	3.34	.69
	أكثر من 10 دورات	53	3.38	.77
فريق التدريب	1-5 دورات	34	3.42	.76
	6 – 10 دورات	66	3.17	.78
	أكثر من 10 دورات	53	3.40	.80
محور رد الفعل	1-5 دورات	34	3.52	.68
	6 – 10 دورات	66	3.32	.58
	أكثر من 10 دورات	53	3.51	.56
محور التعلم	1-5 دورات	34	3.29	.71
	6 – 10 دورات	66	3.13	.66
	أكثر من 10 دورات	53	3.39	.74
الدرجة الكلية	1- 5 دورات	34	3.34	.60
	6 – 10 دورات	66	3.20	.58
	أكثر من 10 دورات	53	3.38	.61

يبين الجدول (23.4) أن المتوسط الحساب لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف عدد البرامج التدريبية بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين عدد البرامج الذين التحقوا بها (1–5 دورات) (3.34) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الذين عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها(6 – 10 دورات) (3.20) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وبلغ لدى الذين عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها (أكثر من 10 دورات) (3.38) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اثر لعدد البرامج لصالح المبحوثين الذين عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها (أكثر من 10 دورات) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى باستثناء (محور بيئة التدريب)، حيث يظهر الجدول وجود اختلاف ظاهر لصالح الذين عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها (1–5 دورات).

3.1.4 نتائج السؤال الثالث.

ما هي اهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حالياً بالوزارة؟

قامت الباحثة بالإجابة عن السؤال السابق من خلال توجيه سؤال مفتوح لأفراد الدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الواردة في الجدول (24.4).

جدول (24.4). اهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حاليا بالوزارة.

الرقم	السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حاليا بالوزارة	التكرار	النسبة المئوية
1	عدم تحديد الاحتياجات بشكل فعلي.	13	8.50
2	الأساليب المتبعة تقليدية وتفتقر إلى التطبيق العملي والواقعي.	11	7.19
3	تكرار نفس البرامج	7	4.58
4	كثرة المادة بالمقارنة مع الفترة الزمنية التي يتم التدريب فيها.	7	4.58
5	عدم وجود كادر كافي من المدربين.	7	4.58
6	انعقاد البرامج في زمان ومكان غير مناسبين.	7	4.58
8	عدم تمتع المدربين بالخبرة الكافية.	6	3.92
9	المدربين يتم انتقائهم بصورة لا تتناسب مع الفئة المستهدفة لدورات الإداريين بحيث يكون أدائهم غير مناسب.	5	3.27
10	تحتاج إلى المزيد من الأساليب التي تواكب التطور التقني والتكنولوجي الكامل.	4	2.61
11	عدم مراعاة سنوات الخدمة للمدير.	3	1.96
12	لا يعتمد التدريب قدرات المدراء والتقييم كمقياس لاحتياجاتهم التدريبية.	3	1.96
13	التركيز على المادة والمضمون رغم عدم تطابقها مع الواقع.	3	1.96
14	العلاقات الشخصية لها دور في اختيار المتدربين.	2	1.31
15	العشوائية في اختيار المدربين.	2	1.31
16	بعد مكان العمل عن مكان التدريب في بعض الأحيان.	2	1.31
17	خصوصية بعض المدارس تستلزم تدريب خاص يتناسب مع هذه الخصوصية ولا يتم التجاوب مع ذلك.	2	1.31

18	اغلب المدربين هم أنفسهم على مدار سنوات طويلة وبالتالي أصبحت معلوماتهم وأساليبهم محفوظة لدى الجميع	**2**	**1.31**
19	التركيز على جانب معين من العمل وإهمال جوانب أخرى	**2**	**1.31**
20	طبيعة الدورة التدريبية قد لا تتناسب مع مدير المدرسة.	**2**	**1.31**
21	ابتعاد مواضيع التدريب عن حاجة الميدان داخل المدارس	**2**	**1.31**
22	عدم قدرة بعض المدربين على إدارة الدورة مما يفقدها أهميتها	**2**	**1.31**
23	عدم الجدية من قبل المتدربين	**1**	**0.65**
24	كثرة مسميات الدورات التدريبية.	**1**	**0.65**
25	سقف المتطلبات أكبر بكثير من إمكانيات المدارس والبنى التحتية فيها.	**1**	**0.65**
26	قلة التنوع في الأساليب.	**1**	**0.65**
27	أساليب التدريب مملة وروتينية	**1**	**0.65**
28	محدودة ومرتبطة بالموظفين الجدد.	**1**	**0.65**
29	عدم وجود خطة واضحة لمثل تلك البرامج.	**1**	**0.65**
30	الاهتمام بالمدخلات وعدم متابعة المخرجات	**1**	**0.65**
31	مهارات المدربين في التدريب محدودة	**1**	**0.65**
32	مركزية التدريب (المديرية/ الوزارة).	**1**	**0.65**
33	قلة الإمكانيات المتاحة للتدريب	**1**	**0.65**

يتضح من الجدول (24.4) أن من اهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حاليا بالوزارة من وجهة نظر المبحوثين (المدراء) تمثلت في (عدم تحديد الاحتياجات بشكل فعلي) حيث بلغ عدد التكرارات (13) ما نسبته (8.5%)، وجاء في المرتبة الثانية (الأساليب المتبعة تقليدية وتفتقر إلى التطبيق العملي والواقعي) حيث بلغ عدد التكرارات (11) ما نسبته (7.2%)، وجاء في المرتبة الثالثة (تكرار نفس البرامج، وكثرة المادة بالمقارنة مع الفترة الزمنية التي يتم التدريب فيها. وعدم وجود كادر كافي من المدربين. وانعقاد البرامج في زمان ومكان غير مناسبين) حيث بلغ عدد التكرارات (7) ما نسبته (4.6%).

4.1.4 نتائج السؤال الرابع.

ما هي اهم الاقتراحات لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس؟

قامت الباحثة بالإجابة عن السؤال السابق من خلال توجيه سؤال مفتوح لأفراد الدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الواردة في الجدول (4.25).

جدول (4.25). اهم الاقتراحات لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس.

الرقم	اهم الاقتراحات لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس	التكرار	النسبة المئوية
1	إلحاق المدراء بالبرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية للمدراء	14	9.15
2	الاعتماد على مدربين من أصحاب الخبرة والاختصاص.	6	3.92
3	وجود خطة تدريبية واضحة ومعلنة للجميع.	4	2.61
4	واقعية التدريب والاهتمام بكل ما هو جديد	4	2.61
5	ضرورة أن يكون التدريب قابل للتطبيق.	4	2.61
6	متابعة أثر التدريب واستطلاعات آراء المدراء المتدربين من دورات سابقة لتطوير المادة التدريبية	3	1.96
8	اختيار مكان مناسب يلائم الجميع.	2	1.31
9	تقبل التغذية الراجعة من المتدربين	2	1.31
10	أن تكون برامج التدريب شاملة.	2	1.31
11	تحديد فترة زمنية معينة للتدريب خلال العام الدراسي.	2	1.31
12	التنويع في الأساليب المستخدمة في التدريب	2	1.31
13	نشر قصص النجاح للبرامج التدريبية.	1	0.65
14	عمل دورات تدريبية متخصصة.	1	0.65
15	مواكبة التطورات	1	0.65
16	تعيين كادر خاص من قبل الوزارة مكلف من قسم الميدان المتابعة للقيام بالتدريب	1	0.65
17	بخصوص الأمور المالية يفضل أن يقوم رئيس قسم المالية بالتدريب ولفترة	1	0.65

	أطول.		
18	الأخذ بآراء المدراء قبل إلحاقهم بالبرامج التدريبية.	1	0.65
19	أن تكون الدورات بنفس المدارس وعدم خروج عدد من المعلمين من المدرسة	1	0.65
20	وضوح الأهداف.	1	0.65
21	تفريغ نائب مدير ليتسنى للمدير متابعة ما استفادة من هذه الدورات.	1	0.65
22	أن لا ينحصر التدريب في فترة الخدمة فقط خاصة التدريب المتعلق بالجوانب الإدارية والفنية	1	0.65
23	توفير البيئة المادية والتكنولوجية لاماكن التدريب.	1	0.65
24	توفير المرافق التي تخدم التدريب في أماكن التدريس – مكتبة –مختبر –	1	0.65
25	ان يكون هناك لقاءات دورية خلال العام الأول من انعقاد الدورة.	1	0.65
26	الاهتمام أكثر بتأهيل المدربين	1	0.65
27	البعد عن الروتين الممل في طرح مثل هذه البرامج	1	0.65
28	أن تتميز بالمرونة والحداثة ومواكبة المستجدات العلمية والتربوية	1	0.65
29	تحديد النقاط التي تم بناء عليها اختيار المتدربين	1	0.65
30	الأخذ بعين الاعتبار التطبيق العملي والواقعي.	1	0.65
31	العمل على مركزية التدريب أي إعطائها في الوزارة للمدراء.	1	0.65
32	أن يكون التدريب بناء على قدرات المدراء ونتائج التقييم.	1	0.65
33	ضرورة متابعة المتدربين في مراكز عملهم.	1	0.65

يتضح من الجدول (25.4) أن من اهم الاقتراحات لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس من وجهة نظر المبحوثين (المدراء) تمثلت في (إلحاق المدراء بالبرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية للمدراء) حيث بلغ عدد التكرارات (14) ما نسبته(9.2%)، وجاء في المرتبة الثانية (الاعتماد على مدربين من أصحاب الخبرة والاختصاص) حيث بلغ عدد التكرارات (6) ما نسبته(3.9%)، وجاء في المرتبة الثالثة (وجود خطة تدريبية واضحة ومعلنة للجميع، وواقعية

التدريب والاهتمام بكل ما هو جديد، وضرورة أن يكون التدريب قابل للتطبيق) حيث بلغ عدد التكرارات (4) ما نسبته(2.6%).

4.1.4 نتائج السؤال الرابع.

ما هي اهم المعلومات الأخرى التي ترغب/ين بذكرها فيما يتعلق بالتدريب؟

قامت الباحثة بالإجابة عن السؤال السابق من خلال توجيه سؤال مفتوح لأفراد الدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الواردة في الجدول (26.4).

جدول (26.4). اهم المعلومات الأخرى التي ترغب/ين بذكرها فيما يتعلق بالتدريب.

الرقم	اهم المعلومات الأخرى التي ترغب/ين بذكرها فيما يتعلق بالتدريب	التكرار	النسبة المئوية
1	التدريب لا يعطي أي قيمة مضافة للمتدربين وهو مضيعة للوقت فقط	3	1.96
2	إعلام المتدربين ببرنامج الدورة	2	1.31
3	التدريب ليس له علاقة بالتطور المهني وإنما خطة يتطلب تنفيذ بنودها	1	0.65
4	إن بعض البرامج التدريبية وخصوصا تلك المقدمة من الاميديست مثل LTD أو SSP هي برامج ناجحة تقدم دبلوم مهني في التجارة التربوية ولها أثراً واضحاً وناجحاً.	1	0.65
5	إعطاء امتحان يقيس ما تم أثناء الدورة.	1	0.65
6	إشراك تربويين في عملية التدريب من جامعات مختلفة من اجل توصيل مفهوم الإدارة التربوية بشكل خاص للمتدربين	1	0.65
8	المشكلة في قياس إثر التدريب حيث يحتاج إلى إستراتيجية علمية ومبنية على أسس علمية واضحة	1	0.65
9	توفر أدوات التقييم الحديثة لتقيم المتدربين.	1	0.65
10	حتى تتحقق الفائدة من التدريب لا بد منن خلق قناعة لدى المتدربين بأن المادة التدريبية ذات فائدة لتطوير الأداء المهني للمدير ودور المدرب هو تنشيط فاعلين المتدربين.	1	0.65

يتضح من الجدول (26.4) أن من اهم المعلومات الأخرى التي يرغب مدراس المدارس بذكرها فيما يتعلق بالتدريب تمثلت في أن (التدريب لا يعطي أي قيمة مضافة للمتدربين وهو مضيعة للوقت فقط) حيث بلغ عدد التكرارات (3) ما نسبته(1.96%) من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثانية (إعلام المتدربين ببرنامج الدورة) حيث بلغ عدد التكرارات (2) ما نسبته(1.31%).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

تقتضي طبيعة دراسة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين يخصص الأول منهما لتحليل نتائج الدراسة، والمبحث الثاني للتوصيات التي توصلت إليها الباحثة.

1.5المبحث الأول : مناقشة النتائج

1.1.5نتائج السؤال الأول:

ما واقع تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

بعد دراسة واقع البرامج التدريبية من خلال المحاور التالية: محور تحديد الاحتياجات التدريبية، محور الأهداف، محور محتوى المادة التدريبية، محور الأساليب والأنشطة، محور بيئة التدريب، فريق التدريب، محور رد الفعل، محور التعلم من وجهة نظر مديري المدارس في تربية جنوب الخليل، حيث كانت النتائج كالآتي: يتضح من الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت النتائج عن دراسة المسعودي(2007)، والجبريني (2017)، القوقا(2007)، ونتيل(2007)، وخضر وعمرو(2006)، Khan(2016)، ودراسة وزارة التربية والتعليم(2005) اللاتي أظهرن أن واقع برامج التدريب متوفرة وناجحة، وجاءت معظمها بدرجة مرتفعة. كذلك تبين أن (محور رد الفعل) جاء في الترتيب الأول بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.43)، بينما جاء في المرتبة الثانية (محور بيئة التدريب) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.38)، وجاء في المرتبة الثالثة (محور فريق التدريب) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.31). وجاء في المرتبة الرابعة (محور الأهداف) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.29) وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فتح الله (2012) التي أوصت بإعادة النظر في أهداف البرنامج التدريبي. وجاء في المرتبة الخامسة (محور الأساليب والأنشطة) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط

حسابي قدره (3.26)، وجاء في المرتبة السادسة (محور التعلم) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.25). وجاء في المرتبة السابعة (محور محتوى المادة التدريبية) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.24). في حين جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة (محور تحديد الاحتياجات التدريبية) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.16)، وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (2016,yousof) حيث خلصت الدراسة إلى وجود قصور واضح في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

وتعكس هذه النتائج من وجهة نظر الباحثة عدم رضى المبحوثين بشكل تام عن البرامج التدريبية ما عدا محور رد الفعل والذي جاء بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى عدة أسباب منها: عدم رصد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمدراء المدارس. والذي يؤدي بدوره اى تكرار نفس البرامج التدريبية والعشوائية في اختيار المتدربين.

2.1.5نتائج السؤال الفرعي الأول:

ما واقع تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

يتضح من بيانات الجدول (3.4) أن الدرجة الكلية واقع تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.16)، وبنسبة مئوية بلغت (63.1)، وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (yousof,2016) حيث خلصت الدراسة إلى وجود قصور واضح في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية . وعن أهم فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (4) والتي تنص على(يتم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية قبل التنفيذ) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.36) معبرة عن درجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تحدد الاحتياجات التدريبية

للمديرين الجدد فقط) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.31) معبرة عن درجة متوسطة أيضا، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يؤخذ بنتيجة تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.17) معبرة عن درجة متوسطة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يؤخذ تحديد الاحتياجات التدريبية على نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.97) معبرة عن درجة متوسطة أيضا. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود خطة تدريبية واضحة ومعلنة للجميع بالإضافة إلى عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعلي.

3.1.5نتائج السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع تقييم الأهداف التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

يتضح من بيانات الجدول (5.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم الأهداف التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.29)، وبنسبة مئوية بلغت (65.8)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فتح الله (2012) التي أوصت بإعادة النظر في أهداف البرنامج التدريبي.وعن أهم فقرات واقع تقييم الأهداف التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.82) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على (أهداف البرنامج التدريبي واقعية وقابلة للقياس) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.58) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، وجاءت الفقرات رقم (2) والتي تنص على (أهداف البرنامج التدريبي ملائمة للمتدربين) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.56) معبرة عن درجة مرتفعة كذلك، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (شارك المتدربون في تحديد أهداف البرنامج)

في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.78) معبرة عن درجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فتح الله (2012) التي أوصت بإعادة النظر في أهداف البرنامج التدريبي. وتبين الباحثة وحسب نتائج الدراسة الحالية أن القصور الظاهر في محور الأهداف يرجع إلى عدم إشراك المتدربين أنفسهم في تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

4.1.5 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

ما واقع تقييم محتوى المادة التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

يتضح من بيانات الجدول (7.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم محتوى المادة التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.24)، وبنسبة مئوية بلغت (64.7)، وعن أهم فقرات واقع تقييم محتوى المادة التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(محتوى المادة التدريبية ملائم لأهداف البرنامج التدريبي) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.50) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على (محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجات العمل) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.47) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، كما وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (محتوى المادة التدريبية يتناسب مع تطور مهام مدير المدرسة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.24) معبرة عن درجة متوسطة، بينما جاءت الفقرات رقم (7، 8) والتي تنص على (محتوى المادة التدريبية يدمج بين النظرية والتطبيق، ومحتوى المادة التدريبية يتناسب مع إمكانيات المدرسة البشرية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.10) معبرة عن درجة متوسطة

أيضا. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن البرامج التدريبية تركز على الجانب النظري للعمل ولا تخوض في الجانب التطبيقي مما يخلق فجوة كبيرة بين ما تم تعلمه وما يحدث بشكل فعلي في الميدان.

5.1.5 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

ما واقع تقييم الأساليب والأنشطة من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

يتضح من بيانات الجدول (9.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم الأساليب والأنشطة من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.26)، وبنسبة مئوية بلغت (65.1)، واختلفت بذلك مع دراسة الجبريني (2016)، ودراسة وزارة التربية والتعليم(2005)، ودراسة (النجار) التي بينت أن الأساليب والأنشطة المتبعة في البرامج التدريبية كانت أيضًا تلاءم المتدربين بدرجة مرتفعة، وعن أهم فقرات واقع تقييم الأساليب والأنشطة من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(للتدريب مقومات تنظيمية إدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.50) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على (أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية مناسبة التدريب) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.40) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (الدورات التدريبية المقدمة متنوعة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.18) معبرة عن درجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تتوافر في الوزارة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عالي) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.09) معبرة عن درجة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الإمكانيات والتجهيزات من قبل وزارة التربية والمديريات بما يخص أماكن التدريب.

6.1.5 نتائج السؤال الفرعي الخامس:

ما واقع تقييم بيئة التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

يتضح من بيانات الجدول (11.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم بيئة التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.38)، وبنسبة مئوية بلغت (67.5)، وعن أهم فقرات واقع تقييم بيئة التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(تتوافر في بيئة التدريب التهوية والإضاءة المناسبة) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.66) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تتوافر في بيئة التدريب تسهيلات مثل ، تصوير، مقاعد مريحة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.59) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (4) والتي نصت على (سهولة الوصول إلى مكان التدريب) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.49) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصت على (تتوافر في بيئة التدريب خدمات تربوية مثل مكتبة، مختبر..) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.00) معبرة عن درجة متوسطة. واتفقت في ذلك مع دراسة نتيل(2007)، وخلصت الدراسة إلى أن ظروف العمل وقلة المصادر تؤثران على عملية تدريب العاملين وتطويرهم. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر هذه الخدمات والمصادر فعليا في مراكز التدريب في مديرية تربية جنوب الخليل حيث التحقت بدورات تدريبية في هذه المراكز.

7.1.5 نتائج السؤال الفرعي السادس:

ما واقع تقييم فريق التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

يتضح من بيانات الجدول (13.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم فريق التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط

الحسابي على الدرجة الكلية (3.31)، وبنسبة مئوية بلغت (66.1)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Hutton,2009) ودراسة وزارة التربية والتعليم(2005) فقد بينت أن المحاضرين يقومون بالأدوار المطلوبة منهم بدرجة مرتفعة وان الدعم من المحاضرين كان قويا، وعن أهم فقرات واقع تقييم فريق التدريب من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على(يقوم المدرب بتوضيح أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب.) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.63) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يظهر مرونة في تقبل آراء وملاحظات المتدربين) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.57) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على (يشجع المتدربين على المشاركة في فعاليات التدريب) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.52) معبرة عن درجة مرتفعة، واتفقت في ذلك مع الجبريني (2017) أن المحاضرين يشجعوا المتدربين على المشاركة الإيجابية في فعاليات التدريب بدرجة عالية بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على (يركز على الربط بين النظرية والتطبيق) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.97) معبرة عن درجة متوسطة.وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد(2016) حيث بينت أن اهم المشكلات التي تواجه المتدربين هي عدم وجود عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب ، وأوصت بوجوب وجود تطبيق عملي للمهارة مباشرة أثناء عملية التدريب، كما واتفقت أيضا مع دراسة خضر وعمرو(2006) أوصى الباحثان باستمرار العمل بالبرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية وتحسين طرق التدريب المستخدمة . وزيادة الأنشطة التدريبية التطبيقية في المواد التدريبية. وتبين الباحثة أن إمكانيات المدربين في الغالب لا تفوق إمكانية المتدربين مما يخلق نوع من عدم الثقة والأخذ بالأمور على

مما ينعكس على شعور المتدرب بعدم إضافة أي شيء جديد للمهارات والمعارف التي يمتلكها ويفقد ثقته بالدورة التدريبية ككل.

8.1.5 نتائج السؤال الفرعي السابع:

ما واقع تقييم رد الفعل من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

يتضح من بيانات الجدول (14.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم رد الفعل من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.43)، وبنسبة مئوية بلغت (68.6)، وعن أهم فقرات واقع تقييم رد الفعل من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (6) والتي تنص على(أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب ينمي شبكة علاقاتي الشخصية) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.75) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (7) والتي تنص على (تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود برامج تطويرية في المؤسسة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.54) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا،وقد اختلفت بذلك مع دراسة Uysal(2016) التي أظهرت عدم وجود آليات للتقييم ولم يقم المعلمون بتقييم البرنامج التدريبي. في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة). في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.48) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (أرى أن التدريب ينفذ فقط من اجل استكمال الجانب الإداري فقط) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.23) معبرة عن درجة متوسطة. وتعزو الباحثة ان النتائج جاءت مرتفعة لسهولة قياس رد فعل المتدربين حيث يعد من أسهل وأسرع طرق التقييم في البرامج التدريبية.

9.1.5 نتائج السؤال الفرعي الثامن:

ما واقع تقييم التعلم من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل؟

يتضح من بيانات الجدول (16.4) أن الدرجة الكلية لواقع تقييم التعلم من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.25)، وبنسبة مئوية بلغت (65.1)، وعن أهم فقرات واقع تقييم التعلم من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تمثلت في الفقرة رقم (8) والتي تنص على(اعتقد بان الهدف الأساسي من التدريب هو خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.75) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (7) والتي تنص على (ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في تطوير إمكاناتي الإدارية والمهنية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.58) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في منحي معارف ومهارات جديدة عن موضوعات مختلفة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.52) معبرة عن درجة مرتفعة، وقد اتفقت بذلك مع دراسة كل من القباطي(2011)، والجبريني(2017)، ونتيل(2007)، ووزارة التربية والتعليم (2005)، اللاتي اظهرن دور البرامج التدريبية في منح معارف ومهارات جديدة وتطوير الإمكانيات الإدارية والمهنية. وتعزو الباحثة ذلك إلى سهولة تقييم كل من رد الفعل والتعلم الحاصل من خلال الدورات التدريبية ولكن ليس بالضرورة ان يؤثرا على سلوك المتدرب في العمل وهو الهدف الرئيس للتدريب. بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتم عمل اختبار قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.63) معبرة عن درجة متوسطة. وتبين الباحثة انه لا يتم قياس

المهارات التي حصل عليها المتدرب إلا من خلال استبانة تقيس رد الفعل لما تلقاه المتدرب. وفي الغالب تقتصر على تقييم المدرب وبيئة التدريب فقط.

1.2.1.5نتائج السؤال الثاني:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كمدير، والمرحلة، وعدد البرامج التدريبية)؟

وقد انبثق عن السؤال الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

2.2.1.5 نتائج السؤال الفرعي الأول:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف الجنس؟

يبين الجدول (17.4) أن المتوسطات الحسابية لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف الجنس بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذكور (3.29) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الإناث (3.29) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني انه لا توجد فروق تبعا للجنس على الدرجة الكلية ومحور فريق التدريب، بينما تبين وجود اختلاف على محور الأهداف، محور محتوى المادة التدريبية، ومحور رد الفعل لصالح الإناث، ووجود اختلاف على محور تحديد الاحتياجات التدريبية، و محور الأساليب والأنشطة، ومحور بيئة التدريب، ومحور التعلم لصالح الذكور. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة النجار(2010) ونتيل(2007)، والقباطي(2011). حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية على متغير الجنس.

3.2.1.5نتائج السؤال الفرعي الثاني:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب تبعا لاختلاف العمر؟

يبين الجدول (18.4) أن المتوسط الحسابي لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف العمر بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين أعمارهم (من 25 – 35 سنة) (3.55) معبرا عن درجة مرتفعة، بينما كان لدى المبحوثين الذين أعمارهم (من 36 – 45 سنة) (3.24) معبرا عن درجة متوسطة، وبلغ لدى المبحوثين الذين أعمارهم (46 سنة فأكثر) (3.32) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اثر للعمر لصالح المبحوثين الذين أعمارهم (من 25 – 35 سنة) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى باستثناء محور الأهداف حيث تبين وجود فروق لصالح المبحوثين الذين أعمارهم (46 سنة فأكثر). وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة النجار (2010) التي أظهرت عدم وجود اختلاف لمتغير العمر. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى اختلاف تقبل المتدربين للدورات التدريبية وتقييمها تبعا لمتغير العمر حيث يصبح إقبال المتدربين من هم في سن 36 وما فوق اقل على الدورات التدريبية لاعتقادهم أنها لا تضيف شيئا للمهارات والمعارف التي يمتلكونها.

4.2.1.5 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب تبعا لاختلاف المؤهل العلمي؟

يبين الجدول (19.4) أن المتوسط الحسابي لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف المؤهل العلمي بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم) (4.22) معبرا عن درجة مرتفعة، بينما كان لدى المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) (3.29) معبرا عن درجة متوسطة، وبلغ لدى المبحوثين الذين

مؤهلاتهم (دراسات عليا) (3.06) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اثر للمؤهل العلمي لصالح المبحوثين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى. وقد اتفقت بذلك مع دراسة (الجبريني2017)، نتيل(2007)، والمسعودي(2007) اللاتي أشرن إلى وجود اختلاف تبعا للمؤهل العلمي.واختلفت مع دراسة كل من النجار(2010)، والقباطي(2011) اللتان أظهرتا عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي. وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة ضعف إقبال حملة الدبلوم على البرامج التدريبية لشعورهم بعدم جدوى البرامج التدريبية وان الخبرة في هذا المجال تكفي وتغنيهم عن التدريب وربما أيضا من جهة رفض التغيير والتمسك بآليات العمل القديمة.

5.2.1.5 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف سنوات الخبرة؟

يبين الجدول (20.4) أن المتوسط الحساب لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف سنوات الخبرة بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) (3.20) معبرا عن درجة متوسطة، وهذا يدل أن هذه الفئة بحاجة إلى تدريب كونهم حديثي التعيين في الإدارة. وكان لدى الذين سنوات خبرتهم (5 – 9 سنوات) (3.17) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وبلغ لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 – 14 سنة) (3.36) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، كذلك بلغ لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) (3.39) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اثر لسنوات الخبرة لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) على الدرجة الكلية ومحور

الأهداف ومحور محتوى المادة التدريبية ومحور التعلم، بينما تبين وجود اختلاف على محور تحديد الاحتياجات التدريبية لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 – 14 سنة، و15 سنة فأكثر) ووجود اختلاف على محور الأساليب والأنشطة ومحور بيئة التدريب، ومحور فريق التدريب لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 – 14 سنة). ووجود اختلاف على محور رد الفعل لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات).وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من الجبريني(2017)، والمسعودي(2007)، والقباطي(2011). واختلفت مع كل من النجار(2010)، ونتيل(2007). وتبين الباحثة أن إقبال المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) تعود الى رغبة هذه الفئة في التعلم حيث أنهم حديثون في المهنة وتنقصهم المهارة والخبرة لادارة العمل مما يجعل لديهم الرغبة في الالتحاق بتلك الدورات.

6.2.1.5 نتائج السؤال الفرعي الخامس:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف المرحلة؟

يبين الجدول (21.4) أن المتوسطات الحسابية لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف المرحلة بلغ على الدرجة الكلية لدى مدراء المرحلة (الأساسية) (3.22) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى مدراء المرحلة (الثانوية) (3.40) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود فروق تبعا للمرحلة لصالح مدراء المرحلة (الثانوية) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى. مما يعني أن طبيعة المرحلة تؤثر على تقييم البرامج التدريبية واحتياجات كل مرحلة تختلف عن الأخرى بحكم اختلاف الفئة التي يتم التعامل معها.

7.2.1.5 نتائج السؤال الفرعي السادس:

هل يختلف واقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف عدد البرامج التدريبية؟

يبين الجدول (22.4) أن المتوسط الحساب لواقع تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل تبعا لاختلاف عدد البرامج التدريبية بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين عدد البرامج الذين التحقوا بها (1–5 دورات) (3.34) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى الذين عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها(6 – 10 دورات) (3.20) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، وبلغ لدى الذين عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها (أكثر من 10 دورات) (3.38) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، مما يعني وجود اثر لعدد البرامج لصالح المبحوثين الذين عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها (أكثر من 10 دورات) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى باستثناء (محور بيئة التدريب) تدل هذه النتيجة على أن البرامج التدريبية مكررة , ولا تحمل أي تجديد، حيث يظهر الجدول وجود اختلاف ظاهر لصالح الذين عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها (1–5 دورات). وتعزو الباحثة هذه النتائج الا ان كثرة البرامج التدريبية في الغالب لا تضيف اي جديد للمتدرب وذلك بسبب التكرار، العشوائية، وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

3.1.5 نتائج السؤال الثالث.

ما هي اهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حالياً بالوزارة؟

يتضح من الجدول (23.4) أن من اهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حاليا بالوزارة من وجهة نظر المبحوثين (المدراء) تمثلت في (عدم تحديد الاحتياجات بشكل فعلي) حيث بلغ عدد التكرارات (13) ما نسبته (8.5%)، وجاء في المرتبة الثانية (الأساليب المتبعة تقليدية وتفتقر إلى التطبيق العملي والواقعي) حيث بلغ عدد التكرارات (11) ما نسبته (7.2%)، وجاء في المرتبة الثالثة (تكرار نفس البرامج، وكثرة المادة بالمقارنة مع الفترة الزمنية التي يتم التدريب فيها، وعدم

وجود كادر كافي من المدربين، وانعقاد البرامج في زمان ومكان غير مناسبين) حيث بلغ عدد التكرارات (7) ما نسبته (4.6%). ترى الباحثة أن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعلي هو المسبب الأساسي لباقي السلبيات الأخرى المتعلقة بالتدريب كالعشوائية في اختيار المتدربين مما قد ينجم عنه التكرار، أو عدم حاجة هذه الفئة لهذا النوع من التدريب. مما يؤثر سلبا على مخرجات التدريب ويعطي صورة سلبية عن جدوى الالتحاق بتلك البرامج. فيصبح التدريب مجرد شيء مكلف به المتدرب ليس أيمانا منه بجدواه بل مطلب وظيفي ونوع من الالتزام باللوائح والقوانين التي تقضي بوجوب الالتزام بحضور الدورات التدريبية للشخص المكلف.

4.1.5 نتائج السؤال الرابع.

ما هي اهم الاقتراحات لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس؟

يتضح من الجدول (24.4) أن من اهم الاقتراحات لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس من وجهة نظر المبحوثين (المدراء) تمثلت في (إلحاق المدراء بالبرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية للمدراء) حيث بلغ عدد التكرارات (14) ما نسبته(9.2%)، وجاء في المرتبة الثانية (الاعتماد على مدربين من أصحاب الخبرة والاختصاص) حيث بلغ عدد التكرارات (6) ما نسبته(3.9%)، وجاء في المرتبة الثالثة (وجود خطة تدريبية واضحة ومعلنة للجميع، وواقعية التدريب والاهتمام بكل ما هو جديد، وضرورة أن يكون التدريب قابل للتطبيق) حيث بلغ عدد التكرارات (4) ما نسبته(2.6%). وتضيف الباحثة إلى ذلك ضرورة إجراء امتحان قبل وبعد عملية التدريب، مراقبة آثار التدريب في الميدان وعلى ارض الواقع وربط ذلك بالتقييم السنوي للأداء. والاهم من ذلك وجود حوافز مادية ومعنوية ترتبط بالأداء الذي يتم العمل على تطويره من خلال دورات تدريبية ذات جدوى.

5.1.5 نتائج السؤال الخامس.

ما هي اهم المعلومات الأخرى التي ترغب/ين بذكرها فيما يتعلق بالتدريب؟

يتضح من الجدول (25.4) أن من اهم المعلومات الأخرى التي يرغب مدراس المدارس بذكرها فيما يتعلق بالتدريب تمثلت في أن (التدريب لا يعطي أي قيمة مضافة للمتدربين وهو مضيعة للوقت فقط) حيث بلغ عدد التكرارات (3) ما نسبته(1.96%) من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثانية (إعلام المتدربين ببرنامج الدورة) حيث بلغ عدد التكرارات (2) ما نسبته(1.31%).

2.5المبحث الثاني: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فان الباحثة توصي بما يلي:

1.2.5توصيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

1- رصد الاحتياجات الفعلية للمتدربين، بحيث يكون ذلك بناء على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية.

2- وضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في مواعيدها بعيدا عن العشوائية بعد إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية السنوية ومتابعتها بشكل حثيث(وجود خطة تدريبية واضحة ومعلنة للجميع).

3- اختيار المرشحين للتدريب بناء على معايير معروفة وواضحة للجميع، كالمؤهل العلمي، تقارير الأداء السنوية، نتائج تقارير تقييم الأداء السنوية، حرية اختيار البرنامج التدريبي الذي يحقق حاجة المؤسسة، اختبارات المستوى.

4- ضرورة اختيار المدربين الأكفاء من حيث المؤهلات العلمية، استخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة، الخبرة العلمية والعملية، الرغبة والاهتمام بالتدريب.

5- ضرورة وضوح أهداف المواد التدريبية بحيث تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية، وتكون وثيقة الصلة بعمل المتدربين واحتياجات العمل، وأن تشمل حالات عملية وتطبيقات من واقع عملهم، وأن تتناسب الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي مع الموضوعات المختلفة المطروحة فيه.

6- إعطاء امتحان يقيس ما تم الاستفادة منه أثناء الدورة التدريبية.

7- إشراك تربويين في عملية التدريب من جامعات مختلفة من اجل توصيل مفهوم الإدارة التربوية بشكل خاص للمتدربين.

8- الأخذ بنتائج التقييم السنوي للمدراء في رصد الاحتياجات التدريبية.

9- وجود حوافز مادية ومعنوية لمن ينقل واقع التدريب ويحسن من أداءه في العمل .

2.2.5توصيات لأبحاث مستقبلية:

إجراء دراسات مستقبلية تتناول جوانب عديدة حول برامج التدريب، مثل: أثر تقييم البرامج التدريبية على تطوير البرامج التدريبية من وجهة نظر صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. القران الكريم.
2. أبو سلمية، باسمة (2007)، **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
3. أبو النصر، مدحت(2009)، **مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
4. أحمد، نداء (2016)، **درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم**،رسالة ماجستير، إدارة تربوية،جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
5. بلواني،انجود (2008)، **دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح، فلسطين.
6. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٧)، **التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة** ، الجيزة، مصر
7. الجبريني، ماجد (2017)، **برامج تدريب معلمي اللغةالانجليزية وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
8. الجهني، أحمد(2008)، **التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية**. رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة أم القرى، السعودية.

9. حاكوامة،لارا احمد(2009)، **متطلبات المواصفة الدولية10015**في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى، دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

10. حجازي، حامد (2010)، **التدريب في القرن الحادي والعشرين** ، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، مصر.

11. الخاطر، فايز (٢٠١٠)، **إستراتيجية التدريب الفعال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

12. خضر،غازي وعمرو،أيمن(2006) ، **درجة فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في الأردن**، دراسة ميدانية الأنروا ،عمان، الأردن.

13. الخطيب، أحمد، العنزي، عبدالله (2008)، **تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية**، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1 ،اربد، الأردن.

14. الخليفات، عصام (2010)، **تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين البرامج التدريبية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. رضا، هشام حمدي(2003)، **التدريب والتأهيل الإداري**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.

16. زكي،إسماعيل(2010)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

17. السعدون، فهد (2013)، **دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

18. السكارنه، بلال (٢٠٠٩)، **التدريب الإداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

19. السكارنة، بلال خلف ،(2011)، **الفساد الإداري**، دار وائل للنشر، عمان.

20. سلطان، عادل (2012) ، **تكنولوجيا التعليم والتدريب**، مكتبة الفلاح، عمان، الأردن.

21. صيرفي، محمد(٢٠٠٩) ، **التدريب الإداري**، دار المناهج،عمان، الأردن.

22. عباس، صلاح (2011) ، **تنمية مهارات مسوؤلي التدريب**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

23. العسيلي،رجاء(2007)، **تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين،عدد 4 مجلد 8، ص179-209.

24. عطوي،جودت(2014)،**الإدارة المدرسية الحديثة**، الدار الثقافة للنشر والتوزيع ط8،عمان، الأردن

25. عيسى، سليم (2010)، **إدارة شؤون الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

26. عيشي، عمار(2012)، **اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان.

27. الغامدي، خالد (2014)، **دور التدريب في كفاءة موظفي القطاع العام**، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

28. فاسي، اسماء (2012)، **أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات** الصغيرة، دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو ،البويرة، الجزائر.

29. فتح الله،أنوار(2012)، **تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك**،كلية التربية،جامعة بنها،مصر

30. الفتلاوي ، سهيلة (2008)، **الجودة في التعليم** ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان.

31. القباطي، عثمان (2011)، **الاحتياجات التدريبية مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم**، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، ملحق (2011).

32. القوقا،ابراهيم (2007)، **أثر التدريب علي أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

33. القيسي، عبير(2010)، **درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم**، جامعة النجاح، نابلس ، فلسطين.

34. الكبيسي، عامر خضير(٢٠١٠)، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

35. الكردي أحمد ، (٢٠١٠)، **مبادئ التدريب الفعال في منظمات الأعمال** ، نسخة إلكترونية.

36. الكلالدة، ظاهر (2011)، **الاتجاهات الحديثة** في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

37. محفوظ، جودة احمد (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

38. المسعودي، مسلم (2007)، **مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم و وكلائهم بالمنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك .الأردن.

39. المسوري ,أحمد عبد القادر(2012)، **واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ**، العدد(201).

40. مويسي،هالة، هبول، وسيلة (2015)، **دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة**، رسالة ماجستير،الجزائر.

41. النجار، عفاف (2011)، **البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقع وطموحات**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

42. نتيل،محمد (2007)، **دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين

43. وزارة التربية والتعليم(2013)، **الخطة الخمسية للتطوير التربوي**،منشورات وزارة التربية والتعليم العالي،رام الله، فلسطين.

44. وزارة التربية والتعليم (2007)، **توجهات عامة نحو اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية**، وزارة التربية والتعليم، رام الله،فلسطين.

45. وزارة التربية والتعليم(2005)، **الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية**، وزارة التربية والتعليم،رام الله، فلسطين.

46. ونيس،محمد ابراهيم(2015)، **رؤية مقترحة لإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم**، جامعة طرابلس،ليبيا.

المراجع الأجنبية:

1. Dessler, G, (2015), **Human Resource Management** (13th ed), Pearson, Education, Inc.

2. Goodlad,John,(2006), **Kudzu, Rabbits, and school Reform, USA, Retrieved from Ebisco ,** November, 29, 1-4.

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

4. Khan, Afaq, (2016), **Impact of Training and Development of Employees on Employee Through Job Satisfaction : A study of telecom sector of Pakistan**. Business management and strategy.

5. Kindron , Yael and Darwin , Marlene J , (2007) , **A Systemic review of. whole school improvement models** , Journal of education for students placed at risk , 12 (1),9-35.

6. Yusof, Mohd, Azmi, and others,(2016), **Evaluation of School Based Assessment Teacher Training Program**. Scientific Research publishing, Creative Education, PP:627-638.

7. Miller,W,2015,An Evaluation of a School System Effort to Develop and Implement a Leadership Preparation Program,Retrived from http:// the scholarship.ecu.edu/handle/10342/4845.

8. The Ontario Leadership Framework,(2013), **A School and System Leader's Guide to Putting Ontario's Leadership Framework into Action.**

9. Uysal, Hacer H .(2012), **Evaluation of an In-servise Training Proram for Primary School Language Teacher in Turkey,** Australian Journal of Teacher Education.

الملاحق

أسماء محكمي الاستبانة

الاسم	التخصص	الجامعة
د.محمد الجعبري	إدارة الموارد البشرية	جامعة الخليل
د.كمال مخامرة	تربية	جامعة الخليل
د.كامل كتلو	تربية	جامعة الخليل
د.حكم حجة	تربية	جامعة الخليل
د.نبيل المغربي	تربية	جامعة القدس المفتوحة
د.عايد الحموز	تربية	جامعة الاستقلال

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جـامـعـة الـخـلـيـل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

بعد التحية ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل : الإشكاليات ومقترحات للتطوير**" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الدراسات العليا بجامعة الخليل بإشراف د.سمير أبو زنيد .

أرجو منكم الإجابة على الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات المعطاة ستعامل بسرية تامة وستعالج ضمن مجموعات إحصائية لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

سحر احمد دودين

الاستبانة

القسم الأول : البيانات العامة:

ضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب لك وأكمل البيانات:

1) الجنس

ذكر ( ) أنثى ( )

2) العمر

1- من 25-35 ( ) 2- من36-45 ( ) 3- من 46 سنة فأكثر ( )

3) المؤهل العلمي

1- دبلوم( ) 2- بكالوريوس( ) 3- دراسات عليا ( )

4) عدد سنوات الخبرة كمدير:

1- أقل من 5 سنوات ( )
2- من 6-10 سنوات ( )
3- من 11-15 سنة ( )
4- من 15 سنة فأكثر ( )

5- المرحلة :

1- أساسي ( ) ثانوي ( )

5-عدد البرامج التدريبية التي التحقت بها:

1- 1- 5 2- 6-10 3- أكثر من ذلك

القسم الثاني :البيانات العلمية :

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بدور التدريب وفعاليته في تطوير الأداء ، الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

1- محور تحديد الاحتياجات التدريبية :

	العبارة	خيارات الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1-	تحدد الاحتياجات التدريبية للمديرين الجدد فقط.					
2-	يؤخذ بتحليل الأداء(أداء المديرين) من قبل المتابعة الميدانية في تحديد الاحتياجات.					
3-	يؤخذ بنتيجة تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات.					
4-	يتم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية قبل التنفيذ.					
5-	يؤخذ أداء المعلمين بالاعتبار في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
6-	يؤخذ تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين وفق المستويات المختلفة لهم(التعليم-الخبرة –المرحلة..الخ)					
7-	يؤخذ رأي المدير عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استبانات .					
8-	يؤخذ تحديد الاحتياجات التدريبية على نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية .					

2- محور الأهداف :

	العبارة	خيارات الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1-	أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين.					
2-	أهداف البرنامج التدريبي ملائمة للمتدربين.					

-3	أهداف البرنامج التدريبي واقعية وقابلة للقياس.					
-4	أهداف البرنامج التدريبي قابلة للتنفيذ والتحقيق.					
-5	أهداف البرنامج التدريبي تعكس الحاجات الفعلية للمتدربين.					
-6	شارك المتدربون في تحديد أهداف البرنامج.					
-7	تتصف خطة البرنامج بالمرونة.					
-8	تواكب خطة البرنامج التطورات التي تطرأ على ادوار المديرين.					
-9	خطة البرنامج التدريبي شاملة للأدوار التي يقوم بها المديرون.					
-10	يوجد في الوزارة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية لها .					
-11	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب بما يحقق أهدافها التدريبية.					

3- محور محتوى المادة التدريبية:

العبارة		خيارات الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
-1	محتوى المادة التدريبية ملائم لأهداف البرنامج التدريبي.					
-2	محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجات العمل.					
-3	محتوى المادة التدريبية يواكب الاتجاهات الحديثة في الإدارة .					
-4	محتوى المادة التدريبية متنوع ومتكامل.					
-5	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع تطور مهام مدير المدرسة.					
-6	يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين .					
-7	محتوى المادة التدريبية يدمج بين النظرية والتطبيق.					
-8	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع إمكانيات المدرسة البشرية والمادية.					
-9	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع مدة التدريب.					

4- محور الاساليب والأنشطة:

العبارة	خيارات الإجابة				
	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق

		تماما				مطلقا
1-	للتدريب مقومات تنظيمية إدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية .					
2-	أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية مناسبة التدريب .					
3-	الدورات التدريبية المقدمة متنوعة.					
4-	يتم إضافة وتعديل البرامج التدريبية في الوزارة من حين إلى آخر .					
5-	تتوافر في الوزارة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عالي .					

5- محور بيئة التدريب:

	العبارة	خيارات الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1-	تتوافر في بيئة التدريب التهوية والإضاءة المناسبة.					
2-	تتوافر في بيئة التدريب تسهيلات مثل ، تصوير،مقاعد مريحة...					
3-	تتوافر في بيئة التدريب خدمات تربوية مثل مكتبة،مختبر...					
4-	سهولة الوصول إلى مكان التدريب.					
5-	تتوافر في بيئة التدريب خدمات التكييف صيفا وشتاء.					
6-	تحقق بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين.					
7-	تتناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين.					

6- فريق التدريب :

	العبارة	خيارات الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1-	يقوم المدرب بتوضيح أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب.					
2-	يمتلك المدرب الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.					
3-	يمتلك المدرب معرفة كبيرة وإلمام واسع بموضوع البرنامج.					
4-	يمتلك المدرب قدرة على الاتصال والتواصل مع المتدربين.					
5-	يلتزم المدرب بوقت التدريب.					
6-	يراعي المدرب الفروق الفردية بين المتدربين.					

-7	يشجع المتدربين على المشاركة في فعاليات التدريب.					
-8	يظهر مرونة في تقبل آراء وملاحظات المتدربين.					
-9	يدير ورشات التدريب بكفاءة وفاعلية.					
-10	يركز على الربط بين النظرية والتطبيق.					

7-محور رد الفعل:

العبارة		خيارات الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
-1	أرى أن عملية التقييم بمجملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة التربوية					
-2	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لايمان المؤسسة بقيمة التقييم .					
-3	أرى أن التدريب ينفذ فقط من اجل استكمال الجانب الإداري فقط					
-4	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى قناعة بضرورة هذه البرامج.					
-5	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة.					
-6	أرى أن الالتحاق ببرامج التدريب ينمي شبكة علاقاتي الشخصية.					
-7	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود برامج تطويرية في المؤسسة.					
-8	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك بسبب قلة التكاليف اتلي تتطلبها.					

8-محور التعلم:

العبارة		خيارات الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
-1	يتم عمل اختبار قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية .					
-2	تقاس فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل في المؤسسة.					
-3	تقاس فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل.					

4-	تقاس فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي.					
5-	تختبر فاعلية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمدربين.					
6-	ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في منحي معارف ومهارات جديدة عن موضوعات مختلفة .					
7-	ساهمت عملية التدريب بشكل كبير في تطوير إمكاناتي الادارية والمهنية.					
8-	اعتقد بان الهدف الأساسي من التدريب هو خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب.					

القسم الثالث : الأسئلة المفتوحة:

يرجى تكرمكم بالإجابة على الأسئلة التالية وبمنتهى الصراحة حسب رأيكم:

1-ما هي أهم السلبيات المتعلقة بأساليب التدريب المتبعة حاليا في الوزارة ؟

.....

.....

.....

.....

4- ما هي اقتراحاتكم لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس؟

.....

.....

.....

.....

4- أية معلومات إضافية ترغب/ين بذكرها فيما يتعلق بالتدريب؟

.....

.....

.....

.....

انتهت الاستبانة

شكرا لحسن تعاونكم

الباحثة

الوثائق والكتب الرسمية

HEBRON UNIVERSITY
جامعة الخليل

Ref. بسم الله الرحمن الرحيم الرقم :

Date التاريخ : 2017/11/16

السيد / أ. محمد سامي المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم – جنوب الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة **سحر احمد شاكر دودين**،

ورقمها الجامعي (21319035) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان **(تقييم البرامج التدريبية لمدراء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل :الاشكاليات ومقترحات للتطوير)**.

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

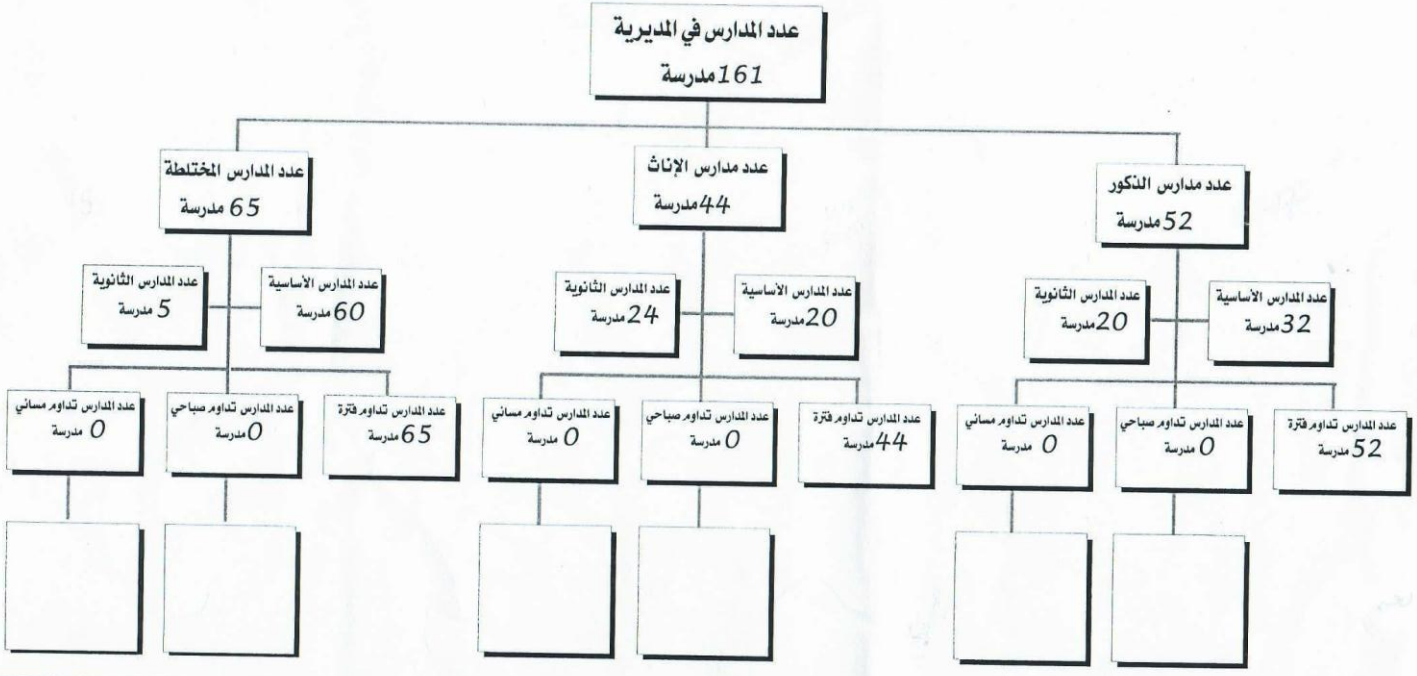
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : http // www.hebron.edu

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : Tel: 970 (0)2-222-0995
فاكس : Fax: 970 (0)2-222-9303

بسم الله الرحمن الرحيم

State Of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education
Southern Hebron

دولـــــة فلـــــسطين
وزارة التربيـة والتعليـم العـالي
مديريـة التربيـة والتعلـيم
جنـــوب الخليـــل



قسم متابعة الميدان/ جنوب الخليل