

مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل

الدكتور كمال خليل محمد يونس
جامعة القدس المفتوحة
منطقة الخليل التعليمية / مركز يطا الدراسي

إذا كان التدريب أثناء الخدمة في الوقت الحاضر يشكل ضرورة لازمة في كل المهن والوظائف والقطاعات، فأنة في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً، لذا فلا بد أن يمتد إلى جميع العاملين في النظام التعليمي، وإذا كان التدريب للمعلمين لازماً فهو للمدرسين ألزم، لأن نجاح العملية التعليمية مرهون بمن هم في ساحات القيادة، وتعتبر كفايات مدير المدرسة الأساس التي تعتمد عليها المدرسة في استمرار نجاحها في رسالتها و تحقيق أهدافها.

من هنا تأتي أهمية تطوير الإدارة المدرسية في فلسفتها ومفاهيمها وتنظيماتها وأدواتها وأساليب إعدادها إداريين من نوع جديد. لذا يمكن القول أن التنمية الإدارية لمديري المدارس عموماً تعتبر عملية ضرورية وذات بعد تطويري هام خاصة في هذا العصر الذي كثرت فيه التحديات أمام مديري المدارس نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي ألفت بظلالها على التربية وعلى المدرسة بشكل خاص.

والواقع أن دور مدير المدرسة قد تغير بشكل كبير في السنوات الأخيرة، حيث لم يعد مجرد شخص يحافظ على النظام داخل المدرسة فقد أصبح قائداً تربوياً يهتم بجميع جوانب العملية التربوية داخل المدرسة وخارجها، ومع التغير المستمر في دور مدير المدرسة، تبرز أهمية تدريبيه والتي يمكن أن تتركز في الجوانب التالية:

1. تنمية وتطوير مديري المدارس للقيام بأعمالهم على خير وجه.
2. إعداد وتأهيل مديري المدارس للقيام بالأدوار الجديدة.
3. إثراء وتجديد معارف ومهارات مديري المدارس.
4. إتقان مديري المدارس لكفايات ضرورية لعملهم، وأهمها كفاية اتخاذ القرار وحل المشكلات (صادق، 1990).

أما عملية تطوير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فقد انبثقت مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وتوليها لمهام التربية والتعليم في فلسطين عام 1994، والتي وضعت نصب اهتمامها إصلاح النظام التربوية الذي ساد زمن الاحتلال، فكانت اهتماماتها

منصبية على تنمية الوعي بالهوية الوطنية، وصدر مشروع قانون التربية والتعليم عام 1998م ليحدد الأهداف العامة للتعليم الفلسطيني ومهام العاملين في جهاز التربية والتعليم. ومن هنا برزت أهمية معالجة المشكلات المتراكمة والمتنوعة التي يعاني منها النظام التربوي، والتي تراكمت أثناء سنوات الاحتلال، حتى اصبح حجمها يفوق كل التصور، والتي تلخصت في التالي:

1. تأثير السياسة التعليمية منذ الاحتلال الإسرائيلي عام 1967م بتدخلات السلطات الإسرائيلية المبرمجة، مستهدفة تجهيل الشعب الفلسطيني، وكبت محاولاته لمقاومة الاحتلال.
2. إهمال البنية التحتية للتعليم، وترك المدارس دون ترميم وتجديد، وعدم بناء مدارس جديدة لاستيعاب الأفرج المتجددة من الطلبة.
3. عدم توفير التجهيزات المدرسية الضرورية من مقاعد وأثاث وتجهيزات ومختبرات ومكتبات وغيرها.
4. إهمال الكادر التعليمي وعدم تدريبه.
5. تأثر التعليم تأثراً بالغاً بالاغلاقات المستمرة للمدارس، والانقطاع الطويل المستمر عن التدريس وبصورة خاصة خلال فترة الانتفاضة، إضافة إلى الاعتقالات الواسعة التي طالت الطلبة والهيئتين التدريسية والإدارية في المدارس.
6. بروز ظاهرة الأمية المدرسية في المدارس، وتفشي ظاهرة التسرب والتسبب المدرسي، والضعف في التحصيل (أبو دحو، 1998).

لذلك اهتمت وزارة التربية والتعليم بإصلاح النظام التعليمي ومواجهة التحديات المختلفة بالرغم من الحصار المفروض على كل فلسطيني منذ بدء انتفاضة الأقصى منذ أيلول 2000 ، وبادرت بعقد الدورات التدريبية المختلفة للمعلمين والمديرين وتنفيذها سعياً وراء تحسين عمليات التعليم والإدارة والأشراف، وقد تضمنت خطة تطوير مديري المدارس وتدريبهم لكي يتمكنوا من صقل مهاراتهم القيادية، بحيث يصبحون قادرين على قيادة العملية التربوية في مدارسهم من خلال التأثير الإيجابي في جميع أطراف الموقف المدرسي. حيث أكد الفكر الإداري التربوي أن للتدريب دوراً كبيراً وأساسياً في تمكين الإدارات المدرسية من تحقيق أهدافها وإنجاح خططها ورفع مستوى أداء العاملين لديها. ولا يتم ذلك إلا من خلال برامج التدريب على العمل الإداري المدرسي، ونقل الخبرات والمستحدثات التربوية الجديدة (يونس، 2004).

ويعني التدريب كما جاء في معجم وبستر (webster): "نقل الفرد إلى المستوى مرغوب فيه من الكفاية سواء بالتعليم والممارسة. ويعرفه هلز (Hills) بأنه: "عملية تستخدم

التقنيات على نطاق واسع لتعديل الاتجاهات أو المعرفة أو السلوك المهاري وذلك لتحقيق أداء فعال في مهمة معينة أو مجموعة من المهام (Hills, 1982). ويعرفه كارتر على أنه: نوع خاص من التدريس والتعلم يتم فيه تحديد الأهداف بوضوح، ويتطلب درجة من التمكن يستطيع فيها المتدرب أن يمارس شيئاً ما، ويتطلب من المدرب الإرشاد وتوضيح وتطوير وتحسين قدرات المتدرب على الأداء.

والتدريب الإداري "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في جملة، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" (عبد الوهاب، 2001). وكذلك التدريب الإداري في واقعة يمثل عملية مستمرة متكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفائه في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره. أما العناصر التي تكون بمجموعها العملية التدريبية فهي: عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أو الأهداف التدريبية، وتحديد أنواع التدريب، وتصميم البرامج التدريبية، وتحديد الأساليب التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية (ياغي، 1993).

وقد أشار الجميلي إلى أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التدريب لأهدافه، مما يعرقل في النهاية حركة التنمية الإدارية، وقد حددها في ما يلي:

1. عدم إيمان القادة بأهمية التدريب ودوره في التنمية الإدارية بالإضافة إلى الاعتقاد السائد بينهم بأن صغار الموظفين يتفوقون عليهم حيث تزداد معلوماتهم من خلال التدريب مما يخلق فجوة بينهم وبين صغار الموظفين.
2. عدم توفر المدربين المهرة المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية المتدرب، حيث أن التدريب علم له مناهجه وأصوله العلمية وفلسفته ومبادئه وأدواته وأساليبه.
3. عدم توفير التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية فقد لا يتوفر لبرنامج التدريب المدعمات الآتية:
 - الأماكن المناسبة للتدريب.
 - قلة ميزانية برامج التدريب.
 - عدم وجود مكتبة ملائمة معدة للعملية التدريبية.
4. عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساساً لنجاح التدريب.

5. افتقاد البرنامج للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي حيث الاعتماد الغالب في هذه البرامج على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير لأنظمة أو تحقيق كفاءة وفاعلية التدريب (الجميلي، 1998).

ولكي يكون التدريب فعالا لابد أن يقوم على عدة أسس تضمن له تحقيق الأهداف بشكل مناسب، ويمكن لهذه الأسس أن تكون معيارا قادرا على تقييم التدريب وتشخيص نواحي القوة والضعف فيه. ومن أهم هذه الأسس التي يمكن أن تكون محكات للحكم على كفاءة التدريب:

1. تحديد أهداف واضحة للتدريب.
 2. تحديد خطة واضحة للتدريب.
 3. تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا واقعيا.
 4. تحديد الاحتياجات الضرورية للمتدرب.
 5. اشتراك المتدرب في عملية التدريب.
 6. توفير أنماط متعددة من البرامج التدريبية.
 7. توفير أساليب متعددة لتنفيذ البرامج التدريبية.
 8. توفير نظام جيد للتقويم والمتابعة.
- وقد أشار العطاني إلى أنه لكي يحقق التدريب الفعالية، لابد أن نراعي الاعتبارات الآتية:

- الاختيار الحصيف للمدربين.
- الاختيار المناسب لمكان التدريب.
- تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة.
- الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية.
- تحديد أهداف وموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة (العطاني، 2002).

إذن فالمتدرب لكي يستطيع الاستفادة بأكبر قدر ممكن من البرنامج التدريبي لابد من

توفر:

1. محتوى تدريبي: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية ومحددة وقابلة للقياس، وان يكون المحتوى متمشيا مع طبيعة الأهداف والاحتياجات التدريبية، ومع استعدادات المتدربين وقدراتهم، وظروف البيئة التي سيجري فيها التنفيذ، ومع الحاجة إلى التجديد والتطوير والتحديث، ومتضمنا للمهارات الفنية والإنسانية والتصورية المطلوب من المتدربين امتلاكها. يجب على معد المحتوى التدريبي أن يحدد وينظم ويسلسل المادة التدريبية ويقسمها إلى معارف، حقائق، مبادئ، مفاهيم، ومهارات، وكذلك أن يراعي عدة أمور منها:

- أن يكون محتوى كل مادة تام الدقة.
 - أن يعتمد على المعلومات والمشكلات والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج.
 - أن تكون المواد بالمستوى اللغوي والفني للمتدربين.
 - أن تتضمن المواد مشكلات وقضايا واقعية ترتبط بالعمل (العموش، 1997).
2. مدرب كفاء: يعتمد جودة أي تدريب على كفاءة هيئة التدريب، حيث أن المدربين هم مشغلو نظام التدريب، ويكون المدربون على اتصال مباشر بالمتدربين وعليهم يقع العبء الصعب في تنفيذ النظام كما تم تصميمه وبالإضافة إلى ذلك فإن عليهم توفير الإرشاد والمساعدة والخبرة في مادة التدريب اللازمة. ويجب أن يكون المدربين على أعلى مستوى ويجب أن يكلف منهم فقط من هم أفضل تأهيلاً من حيث التعليم والخبرة بواجبات التدريب (تريسي، 1990). فنجاح وفشل عملية التدريب يتوقف على المدربين، فلا بد أن يتوفر في المدرب الخصائص التالية: الإحاطة الشاملة بمادة تخصصه التي يقوم التدريب عليها، والإحاطة بكل ما هو جديد في مجالها، كذلك معرفة بخصائص المتدربين، والأساليب التدريبية الحديثة التي تتناسب مع هذه الخصائص. لذلك فإن المدرب الكفاء ينبغي أن يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية الخاصة بعمليات التعلم والتعليم، والفروق الفردية ونظريات العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى إتقانه لمهارات استخدام معينات التدريب واختياره لأساليب التدريب الملائمة، واستخدامه لأساليب التقويم والمتابعة.
3. أساليب وأنشطة تدريبية: يستخدم المدربون في عملية التدريب أساليب متعددة، بعضها بسيط لا يحتاج إلى جهد كبير، وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المدرب. وليس هناك أسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة ومستوى المتدربين والغرض من عملية التدريب. ومن هذه الأساليب ما هو فردي وما هو جماعي. وتعد أساليب التدريب من أهم المشكلات في ميدان التدريب وتمثل المشكلة في اعتماد غالبية المدربين على أسلوب المحاضرة والتلقين، وان اتباع مثل هذا الأسلوب لا يتفق مع فلسفة وأهداف التدريب، وخاصة بعد الاتجاه نحو تدريب المهارات أو بمعنى آخر بعد الانتقال من المرحلة النظرية إلى المرحلة التطبيقية (العطاني، 2002). فلا بد لأساليب التدريب أن تراعي الغرض من التدريب، ونوعية المتدربين، وعددهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، وإمكاناتهم، وطبيعة موضوعات

التدريب ومهاراته، والإمكانيات المادية المتاحة والممكنة، وظروف المدربين والمتدربين، ومتطلبات التدريب والتطبيق.

4. بيئة التدريب: كثيرا ما يفشل التدريب، أو قد لا يتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب، أو عدم تجهيزه بالأجهزة والمعونات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي. وينبغي أن يتوفر في هذا المكان التهوية والإضاءة والتجهيزات حيث يتاح لكل متدرب مقعد وطاولة إذ انه يحتاج لان يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية. وتعتبر المكتبة جزءا ضروريا ومكملا للتجهيزات التي ينبغي أن تتوفر في مكان التدريب، وكذلك المعينات السمعية والبصرية التي تساعد المدرب في نقل الحقائق والمهارات للمتدربين، مع ضرورة توفر وسائل النقل من وإلى مكان التدريب.

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الأمور المهمة، إذ من خلالها يمكن تحديد التغييرات التي يقصد تحقيقها للمتدربين سواء أكانت في معارفهم، أم معلوماتهم، أم في اتجاهاتهم، حيث تعد عملية التقييم الأسلوب الأمثل للتأكد من مدى فعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها، ويعرف الحموري التقييم بأنه: الحكم على مدى فاعلية البرامج، من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف، ومدى صلاحية البرنامج لتحقيق أهدافه، ثم معالجة نقاط الضعف بتعديلها أو تفسيرها (الحموري، 1996).

ويحدد باشات (1978) المقصود بتقييم البرنامج التدريبية، بأنها الإجراءات التي تقاس بها كفاية تلك البرامج ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي ألحقه بهم التدريب، كذلك كفاية المدربين الذين نفذوا البرنامج.

ويمكن تحديد أهمية تقييم البرامج التدريبية بالنقاط التالية:

1. مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها.
2. مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.
3. الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة.
4. الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
5. تحديد الجوانب الإيجابية من أجل تعزيزها في تنفيذ البرامج.
6. تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلا (الطعاني، 2002).

ويمكن تحديد عملية التقييم ضمن العناصر التالية: المتدربون، المدربون، محتوى البرنامج التدريبي، والأهداف، والنتائج التي تمخضت عنها، بيئة التدريب،... من خلال أساليب وأدوات متعددة كالاستبانات والملاحظات والاختبارات والمقابلات وغيرها...

الدراسات السابقة:

1- دراسة عابدين هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على محتوى برامج التدريب المعدة لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية وتقييمها وتحديد أثرها على أداء المديرين من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ورؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.

استخدمت الدراسة أداة من إعداد الباحث، تدور حول الموضوعات التي تم التدرب عليها من جهة، وحول واقع البرامج التدريبية أثرها على الأداء من جهة أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- إن غالبية المديرين قد التحقوا بدورات التدريب خصوصا إثناء الخدمة، وان البرامج التدريبية تضمنت موضوعات متنوعة من الجانبين التنظيمي، والإداري، والتعليمي وان نصف أفراد العينة تقريبا أشاروا إلى أن التدريب لم يتناول موضوعات هامة في التنظيم والتعليم.
- ب- أظهرت النتائج أن أعلى المتوسطات الحسابية لتقييم برامج التدريب من وجهة نظر رؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان كان لتنفيذ التدريب، بينما كان أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين لنتائج التدريب.
- ت- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، الخبرة الإدارية.

2- دراسة مناصرة هدفت تلك الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية برنامج التدريب الخاص بالمديرين والمديرات الذي أعدته وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- أ- ما درجة فاعلية برنامج التدريب الخاص بالمديرين والمديرات من وجهة نظرهم بشكل فاعل؟
- ب- ما درجة فاعلية البرنامج في رفع الكفايات الإدارية والتنظيمية والإشرافية عند مديري المدارس الثانوية؟
- ت- هل يختلف تقدير درجة فاعلية البرنامج لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الخليل تبعا لاختلاف المؤهل العلمي؟

ث- هل يختلف تقدير درجة فاعلية البرنامج لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لاختلاف الجنس؟

ج- هل يختلف تقدير درجة فاعلية البرنامج لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لموقع المدرسة؟

ح- ما الأساليب التدريبية المستخدمة التي ساهمت في زيادة درجة فاعلية البرنامج التدريبي؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من (64) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل. وقد استخدم الباحث استبانة لقياس درجة فاعلية البرنامج التدريبي الخاص بالمديرين وتكونت من (45) فقرة موزعة على المجالات التالية: القيادة المدرسية، ومهارات العمل الإداري، والنظم الإدارية، والتخطيط وبناء الفريق، والقياس والتقويم، والإرشاد المدرسي، والثقافة المدرسية، وإدارة الصراع. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن درجة فاعلية البرنامج التدريبي الخاص بالمديرين كبيرة وإن البرنامج حقق الأهداف التي صمم من أجلها.

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

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

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

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

3- دراسة أبو سريس هدفت تلك الدراسة إلى معرفة وجهات نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية حول فاعلية برنامج التدريب الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية .

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

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

وقد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

أ- ما وجهة نظر مديري ومديرات مدارس الوكالة نحو فاعلية برنامج تدريب المديرين في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية؟

ب- ما أهمية درجة ممارسة المجالات الإشرافية ومهامها المكتسبة بالتدريب من البرنامج التدريبي من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية؟

ت- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية نحو فاعلية برنامج التدريب في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية باختلاف متغير الجنس، أو المؤهل العلمي؟

وقد أوصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن وجهات نظر المديرين والمديرات نحو فاعلية برنامج تدريب المديرين في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية المكتسبة منه كانت إيجابية.

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

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

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

4- دراسة الربضي هدفت تلك الدراسة، إلى دراسة فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة اربد.

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- إن المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه من الجوانب المعرفية والإدارية والفنية هو مؤشر إيجابي.
- ب- حصلت المديرات على درجة أعلى من المديرين بالنسبة للكفايات الإشرافية ولم تظهر الدراسة أثرا للمؤهل العلمي أو الجنس أو الخبرة في تحسين تلك الكفايات.
- ت- الكفايات الإشرافية للمديرين والمديرات حصلت على أدنى متوسط أو اقل نسبة مئوية من حيث الممارسة.

5- دراسة طرخان هدفت تلك الدراسة إلى معرفة اثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية والإشرافية لديهم. وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (32) مديرا ومديرة في منطقة عمان، الزرقاء، واربد والذين خضعوا لبرنامج تدريبي في العام (94|93).

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

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- أن هناك فاعلية للبرنامج في تطوير البنى المعرفية والإدارية والإشرافية للجنسين ولصالح الإناث.
- ب- لم تظهر الدراسة أثرا للخدمة أو المؤهل العلمي في تطوير هذه البنى وقد أوصى الباحث بضرورة استمرارية برنامج تأهيل المديرين حيث يلبي تطور البنى المفاهيمية والإشرافية بشكل كبير.

6- دراسة الزامل هدفت الدراسة إلى تقييم برنامج تدريب مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها إلى الأفضل وذلك من وجهة نظر المشاركين في هذين البرنامجين في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض.

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

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

ب- بينت الدراسة أن خطة الدورات التدريبية لم تكن تعرض على المتدربين مسبقا وان محتوى البرنامج التدريبي لا يتسم بالحدثة.

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

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

حظيت عمليات التدريب ودراستها وتقويمها باهتمام كبير من قبل الدارسين، وسعى الجميع إلي وضع معايير لهذه البرامج من خلال تقييمها ومعرفة النتائج التي تمخضت عنها عمليات التدريب، لذلك رأى الباحث أن يسلط الضوء على برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية أثناء الخدمة، من حيث مدى توفر المبادئ التربوية للتدريب الفعال في هذا البرنامج. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى توفر المبادئ التربوية للتدريب الفعال في برنامج تدريب المديرين من وجهة نظرهم في كل من المجالات التالية: التخطيط والأهداف، المحتوي، المديرين، الأساليب والأنشطة، بيئة التدريب وإجراءات القياس والتقويم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين نحو مدى توفر هذه المبادئ في برنامج تدريب المديرين تعزى لاختلاف متغيرات المنطقة التعليمية، الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

1. التعرف على مواطن القوة والضعف في برنامج تدريب مديري المدارس لتعزيز مواطن القوة وتلاشي السلبات منها.

2. معرفة فعالية البرنامج التدريبي للوصول بالمدارس إلى الغايات المنشودة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن مدى توفر المبادئ التربوية للتدريب الفعال في برنامج تدريب المديرين من وجهة نظرهم في كل من المجالات التالية: التخطيط والأهداف، المحتوى، المديرين، الأساليب والأنشطة، بيئة التدريب وإجراءات القياس والتقويم، بالإضافة إلى مدى تأثير متغيرات الدراسة التالية: المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهما مكتب تربية شمال الخليل ومكتب تربية جنوب الخليل الذين شاركوا في البرنامج التدريبي خلال العام الدراسي 2004 | 2005

مصطلحات الدراسة:

1. البرنامج التدريبي: هو البرنامج المعمول به لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطوير أداء مدير المدارس ويتكون من ستة مجالات تدريبية هي: الإدارة التنظيمية، والقيادة المدرسية، والتخطيط وبناء الفريق، والقياس والتقويم، والإرشاد المدرسي، والثقافة المدرسية. ويهدف هذا البرنامج إلى تطوير قدرات إدارة المدرسة في التخطيط والتنفيذ والتقويم، لإحداث التغيير المنشود في تحسين عملية التعلم والتعليم في مختلف جوانبها، من خلال استثمار جميع الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة وخارجها.
2. المبادئ التربوية: هي الأسس التي تركز عليها عملية التربية من حيث عناصرها وأهدافها وأساليبها بما يخدم العملية التربوية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل ممن شاركوا في برنامج تدريب المديرين خلال العام الدراسي 2004 | 2005 وعددهم (40) موزعين على مديرية تربية شمال الخليل ومديرية تربية جنوب الخليل، فتم توزيع (40) استبانته، استرجع منها (39)، أي ما نسبته (97%) كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد
المنطقة "المديرية"	شمال الخليل	20
	جنوب الخليل	19
الجنس	ذكر	23
	أنثى	16
المؤهل العلمي	مادون البكالوريوس	24
	البكالوريوس وأعلى	15
الخبرة	5 سنوات فما دون	24
	أكثر من 5 سنوات	15

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تم بناءها وتطويرها بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تكونت من (53) فقرة بعد التحكيم موزعة على ستة مجالات هي:

1. خطة البرنامج التدريبي وأهدافه (9) فقرات.
2. محتوى البرنامج التدريبي (9) فقرات.
3. المدرب (9) فقرات.
4. الأساليب والأنشطة (9) فقرات.
5. بيئة التدريب (9) فقرات.
6. القياس والتقييم (8) فقرات.

صيغت جميع عبارات الاستبيان بصورة إيجابية، أعطي لكل عبارة من عباراتها وزنا مدرجا وفق سلم ليكرت **Likert** الخماسي لتقدير درجة أهمية العبارة كالتالي:

1. تعطى القيمة الرقمية (5) للاستجابة كبيرة جدا.
2. تعطى القيمة الرقمية (4) للاستجابة كبيرة من.
3. تعطى القيمة الرقمية (3) للاستجابة متوسطة من.
4. تعطى القيمة الرقمية (2) للاستجابة قليلة من.
5. تعطى القيمة الرقمية (1) للاستجابة قليلة جدا من.

اشتمل الاستبيان على المتغيرات المستقلة التالية: المنطقة: (مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل)، الجنس: (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي: (ما دون البكالوريوس، بكالوريوس وأعلى)، والخبرة العلمية في الإدارة المدرسية (5 سنوات فما دون، أكثر من خمس سنوات)، والمتغير التابع هو مدى توفر المبادئ التربوية للتدريب الفعال في برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية.

صدق الاستبيان: تم التحقق من صدق الاستبيان بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التعليمية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول ملائمة العبارات والمجالات لأغراض الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لمحاور ومجالات الدراسة، وسلامة اللغة ووضوحها، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، فحذفت بعض العبارات وأعيدت صياغة أخرى.

ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان على مجتمع الدراسة البالغ (39) بإيجاد معامل (Cronbach- Alpha) حيث بلغ معامل الثبات (0.90)، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل (Spearman Brown) سبيرمان براون، حيث بلغ قيمته (0.88).

المعالجة الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ب. معادلة الثبات كرنباخ ألفا.
- ج. معادلة الثبات سبيرمان - براون.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولا النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: "ما مدى توافر مبادئ التربية للتدريب الفعال في برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المشاركين في كل من

المجالات التالية: التخطيط والأهداف، والمحتوى، والمدرّب، والأساليب والأنشطة، وبيئة التدريب، والقياس والتقويم؟ للإجابة عنه، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل مجال ولكل فقرة من فقرات الاستبانة وتم ترتيب هذه الفقرات ترتيباً تنازلياً وحسب المتوسطات الحسابية كما يتضح في الجدول رقم (3)

الجدول رقم (3)

ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال في البرنامج التدريبي

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأهداف واضحة للمتدربين	4.25	0.59
2	يوضح المدرب أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب	4.17	0.75
3	يبدى المدرب مرونة في تقبل ملاحظات المتدربين	4.10	0.68
4	الأهداف ملائمة للمتدربين	4.07	0.62
5	محتوى المادة التدريبية مناسب لحاجتي المهنية	4.02	0.62
5	محتوى المادة التدريبية ملائم مع الأهداف	4.02	0.53
6	المدرب يتمتع بقدرة عالية على توصيل المعلومات	4.00	0.64
7	المدرب يظهر تمكننا من المادة التدريبية	3.97	0.66
8	المدرب يدير ورشات التدريب بكفاءة	3.94	0.64
8	المدرب يلتزم في وقت التدريب	3.94	0.86
9	الأهداف قابلة للتنفيذ والقياس	3.89	0.55
9	تتوفر المواصلات من وإلى مكان التدريب	3.89	0.55
10	الأساليب والأنشطة ترتبط مع الأهداف	3.87	0.80
11	بيئة التدريب تتوفر فيها التهوية والإضاءة الجيدة	3.84	0.48
11	الأهداف واقعية وقابلة للقياس	3.84	0.58
12	محتوى المادة التدريبية مواكب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية	3.79	0.69
13	المدرب يشجع المتدربين على المشاركة في الفعاليات التدريبية	3.76	0.58
13	الأساليب والأنشطة تساعد في إثارة دافعيه	3.76	0.62

		المتدربين وتفكيرهم	
0.52	3.69	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع تطور مهام مدير المدرسة	14
0.66	3.64	محتوى المادة التدريبية متنوع ومتكامل	15
3.64	3.64	خطة البرنامج شاملة للأدوار التي يقوم بها المديرين	15
0.62	3.64	الأهداف تعكس الحاجات الفعلية للمتدربين	15
0.62	3.64	المدرّب يركز على الربط بين النظرية والتطبيق	15
0.67	3.61	محتوى المادة التدريبية يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	16
0.63	3.85	محتوى المادة التدريبية يدمج بين النظرية والتطبيق	17
0.64	3.56	الأساليب والأنشطة تساعد على التعلم الذاتي	18
0.68	3.56	تحتوي مواد البرنامج على أساليب تقييمية تثير التفكير لدى المتدربين	18
0.55	3.53	المدرّب يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	19
0.72	3.51	يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء من كل هدف	20
0.82	3.51	بيئة التدريب تتعد عن الضوضاء	20
0.60	3.51	الأساليب والأنشطة تساعد على أثر التدريب	20
0.60	3.48	محتوى المادة التدريبية يوفر تعيينات تدريبية بشكل دائم	21
0.68	3.64	يتم استطلاع آراء المتدربين حول الجوانب والفعاليات المتعددة والمتضمنة في البرنامج	22
0.50	3.43	تتصف خطة البرنامج بالمرونة	23
0.59	3.41	تناسب مساحة قاعة التدريب مع عدد المتدربين	24
0.67	3.41	الأساليب تتناسب مع قدرة وخبرة المتدربين	24
0.77	3.35	بيئة التدريب تحقق الراحة النفسية للمتدربين	25
0.53	3.35	بيئة التدريب تتناسب مع المادة التدريبية	25
0.89	3.33	الأساليب تساعد على مشاركة المتدرب في التدريب	26
0.77	3.33	الأساليب والنشطة تتناسب مع الوقت	26
0.62	3.33	تواكب البرنامج التطورات التي تطرأ على أدوار المديرين	26
0.79	3.30	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع إمكانيات المدرسة المادية والبشرية	27
0.73	3.30	يتم إحداث بعض التعديلات كتغذية راجعة نتيجة	27

		للأساليب المستخدمة في التدريب	
28	3.23	تتنوع أساليب التقويم المستخدم بتنوع الأهداف والمواد التدريبية	0.80
28	3.23	يزود البرنامج بأساليب تقويمية بعد الانتهاء من كل فقرة من فقرات البرنامج	0.70
29	3.20	يحرص البرنامج على إجراء تقويم ختامي للتدريب	0.76
30	3.17	يستخدم المتدربون أساليب علمية وتطبيقية في التدريب	0.79
31	3.05	يشتمل البرنامج على أساليب لمتابعة المتدربين بعد الانتهاء من التدريب	1.02
32	2.58	بيئة لتدريب تتوفر فيها تسهيلات مثل كافتيريا، تصوير.....	0.71
33	2.33	بيئة التدريب تتوفر فيها خدمات تربية مثل مكتبة، مختبر....	0.89
34	2.25	بيئة التدريب تتوفر فيها خدمات التكيف في الصيف والشتاء	0.63
35	2.02	يستخدم المدربون أساليب وتقنيات حديثة مثل أشرطة فيديو، والحاسوب.....	0.74
36	1.58	تم إشراك المتدربين في تحديد احتياجات البرنامج	0.67

تشير نتائج التحليل كما يوضحها الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان انحصرت بين المتوسطات (4.25 و 1.58)، إن جميع المبادئ التربوية للتدريب الفعال التي تمثلها فقرات الاستبيان ال (53) قد حصلت على درجة متوفرة بدرجة كبيرة أو بدرجة قليلة حيث اعتبرت الفقرات ذات المتوسطات الحسابية من (1_ 1.49) بدرجة قليلة جداً، والمتوسطات من (1.50 _ 2.49) بدرجة قليلة، والمتوسطات من (2.50 _ 3.49) بدرجة متوسطة، والمتوسطات من (3.50 _ 4.49) بدرجة كبيرة، والمتوسطات من (4.50 _ 5) بدرجة كبيرة جداً. وبناء على هذا التصنيف فلم يظهر أي من مبادئ التدريب الفعال متوفرة بدرجة كبيرة جداً، وتبين وجود (31) فقرة قد حصلت على درجة متوفرة بدرجة كبيرة وكان متوسطها الحسابي محصوراً بين المتوسطات (3.50 _ 4.49) ووجود (18) فقرة قد حصلت على درجة متوفرة بدرجة متوسطة وكان متوسطها الحسابي محصوراً بين المتوسطات (2.50 _ 3.49) ووجود (4) فقرات قد حصلت على درجة متوفرة بدرجة قليلة وكان متوسطها الحسابي محصوراً

بين المتوسطات (1.50 _ 2.49). وبالتالي فإنه يمكن اعتبار أن معظم مبادئ التدريب الفعال قد توفرت في هذا البرنامج بدرجة متوسطة وهذا يساعد في الحكم على مدى فعالية هذا البرنامج.

أما أبرز المبادئ التي توفرت بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس فهي:

1. الأهداف واضحة للمتدربين (4.25)
2. يوضح المدرب أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب (4.17)
3. يبدي المدرب مرونة في تقبل ملاحظات المتدربين (4.10)
4. الأهداف ملائمة للمتدربين (4.07)
5. محتوى المادة التدريبية مناسب لحاجتي المهنية (4.02)
6. محتوى المادة التدريبية ملائم مع الأهداف (4.02)
7. محتوى المادة التدريبية ملائم مع الأهداف (4.00)
8. المدرب يتمتع بقدرة عالية على توصيل المعلومات (3.97)

ويلاحظ أن أكثر المبادئ المتوفرة في هذا البرنامج هي المتعلقة بمجالات التالية: التخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه ومجال المدرب ومجال محتوى المادة التدريبية حيث حصلت فقرة الأهداف واضحة للمتدربين على أعلى المتوسطات الحسابية (4.25).

أما أدنى المتوسطات الحسابية فقد حصلت عليها الفقرات التالية:

1. تم إشراك المتدربين في تحديد احتياجات البرنامج (1.58)
 2. يستخدم المدربون أساليب وتقنيات حديثة مثل أشرطة فيديو، والحاسوب... (2.02)
 3. بيئة التدريب تتوفر فيها خدمات التكيف في الصيف والشتاء (2.25)
 4. بيئة التدريب تتوفر فيها خدمات تربية مثل مكتبة، مختبر.... (2.33)
- ويلاحظ أن أقل المبادئ التربوية توفرا في هذا البرنامج هي تم إشراك المتدرب في تحديد أهداف البرنامج يليها يستخدم المدربون أساليب وتقنيات حديثة مثل أشرطة فيديو، والحاسوب والتعرف بشكل أدق على درجة توافر مبادئ التدريب الفعال في جميع مجالات الدراسة، فقد تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسطات الحسابية للمجالات كما هو مبين بالجدول رقم (4)

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازليا

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال	رقم المجال
1	0.37	3.90	9	المدرّب	3

2	0.28	3.68	9	محتوى المادة لتدريبية	2
3	0.24	3.52	9	التخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه	1
4	0.41	3.33	9	الأساليب والأنشطة	4
5	0.35	3.17	9	بيئة التدريب	5
6	0.42	2.99	8	القياس والتقييم	6
	0.26	3.43		الدرجة الكلية لجميع المجالات	

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الدراسة قد تراوحت بين (3.90) و (3.43)، فقد حصل مجال المدرب على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.90)، وهو بدرجة (كبيرة) يليه مجال محتوى المادة التدريبية بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، وهو بدرجة (كبيرة) أيضاً، يليه مجال التخطيط للبرنامج التدريبي بمتوسط حسابي مقداره (3.52)، وهو بدرجة (كبيرة) أيضاً، يليه مجال الأساليب والأنشطة بمتوسط حسابي مقداره (3.33)، وهو بدرجة (متوسطة)، ثم مجال بيئة التدريب بمتوسط حسابي (3.17)، وهو بدرجة (متوسطة)، أما أقل متوسط حسابي فقد حصل عليه مجال القياس والتقييم ومقداره (2.99)، وهو بدرجة متوسطة.

فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في مجالاتها التالية: المدرب، ومحتوى البرنامج التدريبي، والتخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه مع دراسة ديباجة (1994) ودراسة عبد الكريم (1987) ودراسة الجنيد (1982). كما اتفقت مع دراسة عاشور (2001) في مجالي بيئة التدريب والقياس والتقييم. واختلفت مع دراسة ديباجة في المجالات التالية: الأساليب والأنشطة، وبيئة التدريب، والقياس والتقييم. وكذلك اختلفت مع دراسة عاشور في المجالات التالية: المدرب، ومحتوى المادة التدريبية، التخطيط للبرنامج التدريبي، والأساليب والأنشطة. ومما سبق فمبادئ التدريب الفعال توفرت بدرجة كبيرة في مجالات البرنامج التالية: المدرب، ومحتوى المادة التدريبية، والتخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه، في حين أن مبادئ التدريب الفعال توفرت بدرجة متوسطة في المجالات التالية: الأساليب والأنشطة، وبيئة التدريب، والقياس والتقييم. مما يعني أن هذه المجالات بحاجة إلى اهتمام ورعاية أكبر من وزارة التربية لزيادة فاعليتها.

أما في ما يتعلق بمدى توافر مبادئ التدريب الفعال وفقاً لكل مجال على حده فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة.

المجال الأول: التخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال التخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه كما هو مبين في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال التخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0.59	4.25	الأهداف واضحة للمتدربين	2
2	0.62	4.07	الأهداف ملائمة للمتدربين	1
3	0.55	3.89	الأهداف قابلة للتنفيذ والتحقيق	4
4	0.58	3.84	الأهداف واقعية وقابلة للقياس	3
5	0.66	3.64	خطة البرنامج شاملة للأدوار التي يقوم بها المديرون	9
5	0.64	3.64	الأهداف تعكس الحاجات الفعلية للمتدربين	5
6	0.50	3.43	تتنصف خطة البرنامج بالمرونة	7
7	0.62	3.33	تواكب خطة البرنامج التطورات التي تطرأ على أدوار المديرين	8
8	0.67	1.58	تم إشراك المتدربين في تحديد أهداف البرنامج	6
	0.24	3.52	الدرجة الكلية للمجال	

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (5)، إن المتوسطات الحسابية لمدى توافر مبادئ التدريب الفعال في مجال التخطيط للبرنامج التدريبي وأهدافه انحصرت ما بين المتوسطات (1.58 _ 4.25)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال (3.52)، مما يدل على أن مبادئ التدريب الفعال متوافرة بدرجة كبيرة في هذا المجال، وكانت المبادئ الأكثر توفراً من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس هي:

- الأهداف واضحة للمتدربين (4.25)
- الأهداف ملائمة للمتدربين (4.07)

أما أقل المبادئ توفراً في هذا المجال فكانت:

- تم إشراك المتدربين في تحديد أهداف البرنامج (1.58)

يتضح من خلال ذلك أن أهداف البرنامج التدريبي تسمت بالوضوح والملاءمة للمتدربين والقابلية للتنفيذ والتحقيق والقياس والواقعية، وهذه دلالة على أن وزارة التربية الفلسطينية تركز على هذه الجوانب منذ بداية البرنامج، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من

ديباجة، وعاشور، والقبابعة. وبالرغم من ذلك لم تبين أهداف البرامج التدريبي على واقع احتياجات مديري ومديرات المدارس الفلسطينية، حيث لم تقم وزارة التربية والتعليم بدراسة ميدانية للتعرف على هذه الاحتياجات، في حين إن تحديد الاحتياجات التدريبية ضرورة أساسية لأية عملية تدريب ناجحة، ودعامة من دعائمها، كما أنها تمثل الأساس في مجال التخطيط للتدريب، ذلك إن تقدير هذه الاحتياجات وقياسها قياسا علميا دقيقا هو الوسيلة لتحديد القدر المطلوب تزويده للقيادات التربوية كما وكيفا من المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير، ورفع الكفاءة المهنية (يونس، 2004).

المجال الثاني: محتوى المادة التدريبية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال محتوى المادة التدريبية كما هو مبين في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال محتوى المادة التدريبية مرتبة تنازليا.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0.62	4.02	محتوى المادة التدريبية مناسب لحاجتي المهنية	1
1	0.62	4.02	محتوى المادة التدريبية ملائم مع الأهداف	2
2	0.69	3.79	محتوى المادة التدريبية مواكب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية	3
3	0.52	3.69	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع تطور مهام مدير المدرسة	7
4	0.66	3.64	محتوى المادة التدريبية متنوع ومتكامل	5
5	0.67	3.61	محتوى المادة التدريبية يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	4
6	0.63	3.58	محتوى المادة التدريبية يدمج بين النظرية والتطبيق	6
7	0.60	3.48	محتوى المادة التدريبية يوفر تعيينات تدريبية بشكل دائم	9
8	0.79	3.30	محتوى المادة التدريبية يتناسب مع إمكانيات المدرسة البشرية والمادية	8
	0.28	3.68	الدرجة الكلية للمجال	

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (6)، إن المتوسطات الحسابية لمدى توافر مبادئ التدريب الفعال في مجال محتوى المادة التدريبية انحصرت ما بين المتوسطات (3.30 _ 4.02)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال (3.68)، مما

يدل على أن مبادئ التدريب الفعال متوافرة بدرجة كبيرة في هذا المجال، وكانت المبادئ الأكثر توفراً من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس هي:

- محتوى المادة التدريبية مناسب لحاجتي المهنية (4.02)

- محتوى المادة التدريبية ملائم مع الأهداف (4.02)

أما أقل المبادئ توفراً في هذا المجال فكانت:

- محتوى المادة التدريبية يتناسب مع إمكانيات المدرسة البشرية والمادية (3.30).

يتضح من خلال ذلك أن المادة التدريبية مناسبة مع حاجات المديرين المهنية وطبيعة عملهم، وملائمة مع أهداف البرنامج التدريبي، وأنها ومواكبة مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. وهذه دلالة على أن مجموعة من الخبراء في وزارة التربية الفلسطينية قد وضعوا المادة التدريبية التي يحتاجها المدير والمتمشية مع متطلبات دوره الجديد في هذا البرنامج، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الفرح (1978) وعقل (1986) وجرادات (1993) التي أشارت جميعها إلى النتيجة نفسها. في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة عاشور التي أشارت إلى أن فاعلية المادة التدريبية متوسطة وتحتاج إلى تنمية

المجال الثالث: المدرب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب

الفعال لمجال المدرب كما هو مبين في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال المدرب مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يوضح أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب	4.17	0.75	1
7	ييدي مرونة في تقبل ملاحظات المتدربين	4.10	0.68	2
3	يتمتع بقدرة عالية في توصيل المعلومات	4.00	0.64	3
2	يظهر تمكننا من المادة التدريبية	3.97	0.66	4
4	يدير ورشات التدريب بكفاءة	3.94	0.64	5
8	يلتزم بوقت التدريب	3.94	0.68	5
6	يشجع المتدربين على المشاركة في الفعاليات التدريبية	3.76	0.58	6
9	يركز على الربط بين النظرية والتطبيق	3.64	0.64	7
5	يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	3.53	0.55	8
	الدرجة الكلية للمجال	3.99	0.37	

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (7)، إن المتوسطات الحسابية لمدى توفر مبادئ التدريب الفعال في مجال محتوى المدرب انحصرت ما بين المتوسطات (3.53_4.17)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال (3.99)، مما يدل على أن مبادئ التدريب الفعال متوافرة بدرجة كبيرة في هذا المجال، وكانت المبادئ الأكثر توفراً من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس هي:

- يوضح المدرب أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب (4.17)

- يبدي مرونة في تقبل ملاحظات المتدربين (4.10)

أما أقل المبادئ توفراً في هذا المجال فكانت:

- يراعي الفروق الفردية بين المتدربين (3.53)

يتضح من خلال ذلك أن فاعلية المدرب عالية في توضيح أهداف البرنامج التدريبي قبل التدريب، ومرونته في تقبل ملاحظات المتدربين، وقدرته العالية في توصيل المعلومات، وتمكنه من المادة التدريبية. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الكريم (1978)، والجنيد (1982) التي أشارت جميعها إلى فاعلية المدربين في عملية التدريب كما أنهم يتميزون بطريقة تعاملهم مع المتدربين وتقديرهم واحترامهم لهم، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة جردات (1993) ودراسة عاشور (2001) التي أشارت إلى أن كفاءة المدربين متوسطة وبحاجة إلى تنمية. وتفسر هذه النتيجة أن المدربين تم اختيارهم على أسس علمية من حيث المؤهل والخبرة والشخصية، وتم تدريبهم بشكل جيد.

المجال الرابع: الأساليب والأنشطة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال الأساليب والأنشطة كما هو مبين في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال الأساليب والأنشطة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0.80	3.87	ترتبط مع الأهداف	2
2	0.62	3.76	تساعد في إثارة دافعية المتدربين وتفكيرهم	1
3	0.64	3.56	تساعد على التعلم الذاتي	3
4	0.60	3.51	تساعد على بقاء أثر التدريب	9
5	0.67	3.41	تناسب مع قدرة وخبرة المتدربين	6
6	0.89	3.33	تساعد على مشاركة المتدربين في التدريب	8

7	تتناسب مع الوقت	3.33	0.77	6
5	يستخدم المدربون أساليب علمية وتطبيقية في التدريب	3.17	0.79	7
4	يستخدم المدربون أساليب وتقنيات حديثة مثل أشرطة الفيديو، والحاسوب.....	2.02	0.74	8
	الدرجة الكلية للمجال	3.33	0.41	

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (8)، إن المتوسطات الحسابية لمدى توفر مبادئ التدريب الفعال في مجال الأساليب والأنشطة انحصرت ما بين المتوسطات (3.87_2.02)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال (3.33)، مما يدل على أن مبادئ التدريب الفعال متوافرة بدرجة متوسطة في هذا المجال، وكانت المبادئ الأكثر توفراً من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أن الأساليب والأنشطة:

- ترتبط مع الأهداف (3.87)

- تساعد في إثارة دافعيه المتدربين وتفكيرهم (3.76)

أما أقل المبادئ توفراً في هذا المجال فكانت:

- يستخدم المدربون أساليب وتقنيات حديثة مثل أشرطة الفيديو، والحاسوب (2.02)

يتضح من خلال ذلك أن فاعلية الأساليب والأنشطة المستخدمة في البرنامج متوسطة نظراً لمجىء المتوسط العام لجميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، يعني أن الأساليب والأنشطة المستخدمة تحتاج إلى رعاية واهتمام، وينصح وزارة التربية والتعليم بتفعيل هذا الجانب. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأساليب والأنشطة المستخدمة اقتصر على المحاضرة والنقاش، ربما يعود ذلك إلى أن المدربين يحبذون هذه الأساليب لسهولة استخدامها وعدم توفر الوسائل والأساليب التقنية، وهذا يقودنا إلى أدنى الفقرات ففي هذا المجال التي تدعم هذه النتيجة وهي: يستخدم المدربون أساليب وتقنيات حديثة مثل أشرطة الفيديو، والحاسوب. وقد تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ديباجة وعاشور.

المجال الخامس: بيئة التدريب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال بيئة التدريب
الفعال لمجال بيئة التدريب كما هو مبين في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال بيئة التدريب مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
---------	-------------------	-----------------	--------	-------

4	تتوفر المواصلات من والى مكان التدريب بشكل دائم	3.89	055	1
9	تتوفر فيها التهوية والإضاءة المناسبة	3.84	0.48	2
5	تبتعد عن الضوضاء	3.51	0.82	3
6	تتناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين	3.41	0.59	4
1	تحقق الراحة النفسية للمتدربين	3.35	0.77	5
7	تتناسب مع المادة التدريبية	3.35	0.53	5
3	تتوفر فيها تسهيلات مثل كافيتيريا، تصوير.....	2.58	0.71	6
2	تتوفر فيها خدمات تربية مثل مكتبة، مختبر.....	2.33	0.89	7
8	تتوفر فيها خدمات التكيف في الصيف والشتاء	2.25	0.63	9
	الدرجة الكلية للمجال	3.17	0.35	

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (9)، إن المتوسطات الحسابية لمدى توفر مبادئ التدريب الفعال في مجال بيئة التدريب انحصرت ما بين المتوسطات (2.25_3.89)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال (3.17)، مما يدل على أن مبادئ التدريب الفعال متوافرة بدرجة متوسطة في هذا المجال، وكانت المبادئ الأكثر توفراً من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس:

- تتوفر المواصلات من والى مكان التدريب بشكل دائم (3.98)

- تتوفر فيها التهوية والإضاءة المناسبة (3.84)

أما أقل المبادئ توفراً في هذا المجال فكانت:

- تتوفر فيها خدمات التكيف في الصيف والشتاء (2.25)

يتضح من خلال ذلك أن فاعلية بيئة التدريب المستخدمة متوسطة نظراً لمجىء المتوسط العام لجميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، يعني أن بيئة التدريب المستخدمة تحتاج إلى رعاية واهتمام، وينصح وزارة التربية والتعليم بتفعيل هذا الجانب. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التدريب يتم في المدارس مع نهاية اليوم الدراسي أو في العطلة الصيفية لذا لا تتوفر فيها تسهيلات مثل كافيتيريا وتصوير، ولا خدمات تربية مثل مختبر أو مكتبة، كذلك لا تتوفر فيها التكيف في الصيف والشتاء. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عاشور، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة ديباجة.

المجال السادس: القياس والتقويم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال القياس والتقويم كما هو مبين في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مبادئ التدريب الفعال لمجال القياس والتقويم مرتبة تنازليا.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0.68	3.56	تحتوي مواد البرنامج على أساليب تقييمية تنير التفكير لدى المتدربين	3
2	0.72	3.51	يتم تقويم المتدربين بعد الانتهاء من كل هدف	1
3	065	3.64	يتم استطلاع آراء المتدربين حول الجوانب والفعاليات المتعددة والمتضمنة في البرنامج	4
4	0.73	3.30	يتم أحداث بعض التعديلات كتغذية راجعة نتيجة للأساليب المستخدمة في التدريب	5
5	0.80	3.23	تتنوع أساليب التقويم المستخدمة بتنوع الأهداف والمواد التدريبية	2
5	0.70	3.23	يزود البرنامج بأساليب تقييمية بعد الانتهاء من كل فقرة من فقرات البرنامج	7
6	0.76	3.20	يحرص البرنامج على إجراء تقويم ختامي للتدريب	6
7	1.02	3.05	يشمل البرنامج على أساليب لمتابعة المتدربين بعد الانتهاء من التدريب	8
	0.42	2.99	الدرجة الكلية للمجال	

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (10)، إن المتوسطات الحسابية لمدى توفر مبادئ التدريب الفعال في مجال القياس والتقويم انحصرت ما بين المتوسطات (2.66_3.56)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال (2.99)، مما يدل على أن مبادئ التدريب الفعال متوافرة بدرجة متوسطة في هذا المجال، وكانت المبادئ الأكثر توفراً من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس:

- تحتوي مواد البرنامج على أساليب تقييمية تثير التفكير لدى المتدربين (3.56)

- يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء من كل هدف (3.51)

أما أقل المبادئ توفراً في هذا المجال فكانت:

- يشمل البرنامج على أساليب لمتابعة المتدربين بعد الانتهاء من التدريب (3.05)

يتضح من خلال ذلك أن فاعلية القياس والتقويم المستخدم متوسطة نظراً لمجيء المتوسط العام لجميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، يعني أن هذا المجال يحتاج إلى رعاية واهتمام وزارة التربية والتعليم بتفعيل أساليب وطرق القياس المستخدمة في البرنامج. وقد تعزى هذه النتيجة أن المسؤولين في مديرية التدريب والإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم لم يعطوا عملية التقويم والتغذية الراجعة الاهتمام الكافي، فبقي البرنامج ثابتاً في محتواه، وأساليب تدريبيه دون إجراء أي تعديل يذكر عليه منذ عام 1997 (يونس، 2004)، كذلك اهتمام المدربين بالمحتوى التدريبي وكيفية توصيله إلى المتدربين بأقصى درجة مطلوبة دون الاهتمام بالتقويم والتغذية الراجعة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عاشور والربضي واختلقت مع دراسة ديباجة.

ثانياً النتائج المتعلقة في السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين نحو مدى توفر هذه المبادئ في برنامج تدريب المديرين تعزى لاختلاف متغيرات المنطقة "المديرية"، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟ للإجابة عنه، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الدراسة، حسب متغير المنطقة "المديرية" (شمال الخليل، جنوب الخليل)، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر مبادئ التدريب الفعال في جميع مجالات حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المنطقة "المديرية"	3.40	0.35
شمال الخليل		
جنوب الخليل	3.46	0.11

0.30	3.40	ذكر	الجنس
0.20	3.48	أنثى	
0.29	3.44	مادون البكالوريوس	المؤهل العلمي
0.23	3.41	بكالوريوس وأعلى	
0.24	3.41	5 سنوات فما دون	سنوات الخبرة
0.30	3.46	أكثر من 5 سنوات	

ويتضح من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية في استجابات مديري ومديرات المدارس لمدى توفر مبادئ التدريب الفعال في البرامج التدريبية طبقاً لمتغيرات الدراسة: (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة، ولعل السبب يعود إلى مركزية البرنامج التدريبي من حيث التخطيط له ولأهدافه، وإعداد محتواه، ومدربيه، والأساليب والأنشطة المستخدمة، وتشابه ظروف وبيئات التدريب، وأساليب القياس والتقييم المستخدمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القبابعة (1992) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، واتفقت كذلك مع دراسة ديباجة (1994) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالي المدربين والقياس والتقييم. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عاشور (2001) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، ووجود فروق لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة (6_10).

بناء على النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة إشراك المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
2. ضرورة أن يستخدم المدربين أساليب وتقنيات حديثة في التدريب.
3. ضرورة تحسن بيئة التدريب من حيث التكيف، والتسهيلات، والخدمات.
4. ضرورة تطوير أساليب لمتابعة المتدربين بعد الانتهاء من التدريب.
5. ضرورة أن يستخدم المتدربون أساليب علمية وتطبيقية في التدريب.
6. ضرورة أن يشمل البرنامج على إجراء تقييم ختامي للتدريب. وأن يزود بأساليب تقييمية بعد الانتهاء من كل فقرة من فقراته.
7. ضرورة أن يواكب البرنامج التطورات التي تطرأ على أدوار المديرين.
8. القيام بمزيد من الدراسات التقييمية لهذا البرنامج تأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر وعناصر أخرى مثل المشرفون، إدارة الميدان التربوي، الإدارة العامة للتدريب والإشراف.

المراجع

1. صادق، حصة محمد،(1990): تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر. رسالة دكتوراه، القاهرة: جامعة عين شمس.
2. ياغي، محمد عبد الفتاح، (1993): التدريب الإداري بين النظرية التطبيق، عمان: دار الزهران.
3. الحموري ، محمد، (1996): تقويم برنامج تأهيل وتدريب معلمي الدراسات الاجتماعية في الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
4. عبد الوهاب، علي محمد وآخرون، (2001): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
5. يونس، كمال،(2004): الاحتياجات التدريبية وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، رسالة دكتوراه، القاهرة: جامعة عين شمس.

6. الجميلي، خيرى خليل، (1998): التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.
7. العطاني، حسن أحمد، (2002) التدريب مفهومه وفعالياته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. تريسي، وليم، (1990)، ترجمة سعيد احمد الجبالي: تقييم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة.
9. مناصرة، محمد إسماعيل،(2001): درجة فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
10. ابوسريس، خالد قاسم، (1998): فاعلية برنامج التدريب الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
11. الربضي، مريم سالم، (1994)، درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
12. طرخان، عبد المنعم أحمد، (1993): أثر تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية والإشرافية لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
13. الزامل، محمد عبدالله، (1998): تقييم برنامج تدريب مديري المدارس من وجهة نظر بعض المتدربين، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
14. ديباجة، فريال محمد، (1994): دراسة تقويمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة من وجهة نظر المتدربين في محافظتي اربد وجرش: رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، اربد.
15. القباوعة، محمود خلف، (1992): تقويم برنامج التدريب المنبثق عن المساعدات الفنية للمشاريع التربوية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان.
16. جردات، على توفيق طحان،(1993): تقويم البرامج التدريبية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
17. الجنيد، مبارك على، (1982)، تقويم برنامج التأهيل التربوي لمديري المدارس الابتدائية والإعدادية في الخدمة في البحرين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، القاهرة.

18. عقل، اسماعيل، (1987)، اثر التأهيل المسلكي في الجامعتين الأردنية واليرموك في تحسين مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
19. عبد الكريم، عبد العزيز مصطفى وعبد، أر زوقي عباس، (1987) تقييم الدورات التدريبية المقامة من قبل مركز البحوث الإدارية والاقتصادية، تنمية الرافدين، العدد 18، العراق.
20. الفرح، وجيه سالم، (1978)، أثر التدريب في تصور مديري ومديرات مدارس المرحلة الإلزامية الحكومية في الأردن على أدوارهم ومسؤولياتهم الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
21. P.J. Hills, Adicthonary of Education, (London: Routledge & Kegan Paul, 1982) p.273.
22. Carter V. Good, Dictionary of Education, (New York: Mc graw Hill Book Company, 1983) p.175.
23. webster, (1989), necollegiate dictionary, third edtion ,merriann webster u.s.a