

Submission date: 13/04/2018

Accepted date: 12/07/2018

البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي:  
بحث من وجهة نظر المدراء في محافظة شمال الباطنة  
بسلطنة عمان

*Training Programs for Basic Education Schools Principals: A Perspective of the Province  
of North Batinah Managers in the Sultanate of Oman*

Bader Hilal Abdullah Hosni and Noor Azizi Ismail  
Universiti Sains Islam Malaysia

bader.alhosni@moe.mo

### الملخص

هدف هذا البحث الكمي إلى تشخيص واقع البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، من وجهة نظر المدراء. استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، تكونت من (41) فقرة تدرج في (4) مجالات، تكون مجتمع الدراسة من (160) مديراً ومديرة في ست ولايات، وتكونت عينة الدراسة من (140) مديراً ومديرة. دلت النتائج: أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة جاءت معظمها منخفضة بدرجة كبيرة، في جميع مجالات محور البرامج التدريبية لمديري المدارس. أوصى البحث بإعادة النظر بالبرنامج الحالي لتدريب مديري المدارس، والتركيز على الجوانب والمهارات العملية لكي يلي الاحتياجات الفعلية.

كلمات مفتاحية: البرامج التدريبية، مديرو المدارس، التعليم الأساسي

### Abstract

This quantitative research aims at diagnosing the reality of training programs for principals of basic education schools in the governorate of North Batinah in the Sultanate of Oman, from the managers' perspectives. A questionnaire was designed to collect data, consisting of (41) items in (4) areas. The study population consisted of (160) managers in six states. The study sample consisted of (140) managers and managers. The findings revealed that the averages of the estimates of the sample members were mostly low, in all areas of the focus of training programs for school principals. The researcher recommended reconsidering the overall system of training school principals, focusing on practical aspects and skills to meet actual needs.

Keywords: training programs, school principals, basic education.

## المقدمة

تعدّ الإدارة المدرسية من أهم الجوانب في الإدارة التربوية المسؤولة بشكل مباشر عن تنظيم جميع العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية (الحديدي، 2002). ويؤكد الطويل (2000) على أهمية القيادة باعتبارها القلب النابض في العملية التربوية، لكون القيادة تسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فاعلية، وتعمل على دقة تحقيق أهدافه، إن القيادة أمر لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد، وشحذ هممهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف، كما أن القيادة علم وفن، إلا أن القيادة تختلف عن الإدارة في أنها تشمل عناصر التوقع والابتكار وإحداث التغييرات.

أصبحت فاعلية مدير المدرسة مرتبطة بمدى قدرته على تحسين وتطوير العملية التعليمية، بالكيفية المناسبة، كما أصبح بمثابة المنسق بين المدرسة والمؤسسات التربوية الأخرى. وحتى يتمكن القيام بهذه المهام فلا بد أن يمتلك قدرات معينة تمكنه من مواجهة العديد من الأزمات، والمشكلات ببصيرة، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة في الوقت المناسب (السحيمي، 2002). فالتحديات الماثلة أمام مديري المدارس، تتمثل في استيعاب المستجديات، والتطورات التربوية المناسبة للعمل، ومواجهة الأساليب الجديدة في الإشراف، واستخدام الحاسب الآلي. ولكي يستطيع المدير القيام بدوره يجب تزويده بالتدريب لمواكبة للتقدم والتطور، وتحسين أداء العمل، وزيادة إنتاجيته (فالوقي، 2004).

ويعرف التدريب بأنه: "الجهود المنظمة والمخططة لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في قدراتهم واتجاهاتهم من أجل تطوير كفاية أدائهم" (الطعاني، 2002: 45).

وتعرف البرامج التدريبية: بأنها "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية" (الصيرفي، 2009، ص 159). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي يتم توجيهها للمتدربين وفق خطة زمنية محددة لتلبية احتياجاتهم ورفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم.

ولكي يكون التدريب قادراً على تحقيق الأهداف الموضوعية، فلا بد أن تكون البرامج التدريبية واضحة ومحددة، ذلك لأنها تمثل الفرق بين الأعمال التي تمارس بشكل تلقائي، والأعمال التي تمارس بكفاءة، وجودة. فهم بحاجة للتدريب أثناء خدمتهم، ليستطيعوا قيادة رؤوسهم قيادة سليمة (الغامدي، 2004). فتحديد البرامج ليست عملاً بسيطاً، بل يحتاج لجهود جماعية منظمة في صورة برامج تسعى لتحديد البرامج التي يحتاجها المستهدفون، وتنبع من

احتياجاتهم الفعلية. حيث أنه لا بد من تحديد هذه البرامج بشكل دقيق، وتصنيفها من حيث الأهمية والأولوية (الحديدي، 2002).

### التدريب التربوي أثناء الخدمة

أصبح تدريب المعلمين أثناء الخدمة ضرورياً لكي يستطيعوا اللحاق بالركب وإلا أصبحوا متأخرين. وقد أوضح الشاعر (2006) الدور المهم الذي تلعبه التنمية المهنية للمعلمين، فالتحديد مع التأهيل عنصران أساسيان لتزويد المعلمين بما هو جديد لمواجهة التحديات. أما موسى (1997) فيحدد أهمية التدريب: إعداد العاملين لمواكبة التطور، عن طريق تزويدهم بما هو جديد بواسطة التدريب، الذي يتلقاه الفرد ليوفر ما يحتاجه في الجانب العملي. وأضاف الصائغ (2000) أنّ المناهج الدراسية تشهد تطوراً مستمراً، الأمر الذي يتطلب تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة هذا التطوير، وهذا لا يتأتى إلا بالتدريب. وأنّ أية مهنة تحتاج لمجموعة من المتطلبات ليتم أدائها بفعالية، لذلك لا بد من تجديد تلك المتطلبات عن طريق التدريب. الذي يعمل على إيجاد تغييرات إيجابية في أداء الأفراد نتيجة اكتسابهم المهارات والمعارف، التي تطور ما لديهم من معارف سابقة؛ للقيام بأعمالهم بكفاءة (Charney & Conway, 2005).

المراحل والإجراءات التي تمر بها العملية التدريبية تبدأ أولاً بجمع وتحليل المعلومات التي يمكن أن يستفيد منها القائمون على التدريب في التخطيط، والتنظيم والعمليات الإدارية الأخرى (بربر، 1997). وتلجأ المنظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية عندما تشعر بأن هناك خلل في عملها، ليس بسبب الآلات، أو الأيدي العاملة، بل بسبب النقص في المعلومات التي يمتلكها العاملون (عليوة، 2001). فعملية تصميم البرنامج التدريبي تحتاج إلى مختصين لكونها عملية تتفاوت من مصمم لآخر (حسين، 1996). وينبغي تناسب طريقة التدريب مع حجم المتدربين، ووجود الرغبة لدى الفرد في التدريب، والعمل بروح الفريق عبر نظام تواصل فعال، وتوفير التغذية المرتدة (كامل، 1994) منها: جمع آراء المتدربين عن البرنامج التدريبي من حيث المحتوى، والمدربين، والتنظيم وغيرها من الجوانب الفنية، وتقييم مدى تقدم المتدربين (أبوشيخة، 2001). ينظر إلى تقييم التدريب على أنه نشاط مستمر لتحقيق الأهداف المرجوة منه (توفيق، 2006). إذ لا بد من تحديد فعاليته، فالمهم ليس جود برنامج تدريبي، بل مدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها (زويلف، 1993)، ويتم ذلك بوجود خطة متابعة وتقييم (بربر، 1997).

### مشكلة البحث

تولي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، اهتماماً بالغاً لتنمية الموارد البشرية، فبرامج التدريب التي تطرحها الوزارة بشكل عام، ومديرية التربية بمحافظة شمال الباطنة بشكل خاص؛ هي برامج كثيرة ومتنوعة. إذ بلغ عدد البرامج

التدريبية المنفذة في محافظة شمال الباطنة (112) برنامجا استهدف تدريب (6510) من بينهم (265) إدارياً. ورفعت سقف الإنفاق على تنمية الموارد البشرية بزيادة نسبتها (55%).

أشارت الدراسات أن فاعلية البرامج التدريبية للقيادات الإدارية، تعاني من القصور الواضح، وكل إداري يرى نفسه الشخص المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات القيادة، ولكن الواقع على خلاف ذلك تماماً، حيث تنتشر في عالمنا ظاهرة الأمية القيادية (المنيف والمعمر، 2004). ثم ناقش البحري (2006) كفايات المدرب بمراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، واستنتج حاجة المدرب لامتلاك الكفايات المتعلقة بتقويم التدريب، وتوظيف نتائج التقويم من خلال التغذية المرتدة، كما توصل إلى أن استمارات التقويم لا تخضع للتحليل بل يتم حفظها فقط، مما يفقد دورها وأهميتها في تطوير العملية التدريبية.

لاحظ الباحث من خلال عمله وجود مشكلة في البرامج التدريبية لمديري المدارس، وشعر بأن معظم هذه البرامج بدون جدوى، ولتقصي هذه المشكلة، قام بإجراء مقابلة مع (20) مديراً ومديرة بمدارس محافظة شمال الباطنة، تبين من خلالها أن نسبة 80% من مديري المدارس ينظرون إلى هذه البرامج بأنها غير مجدية ولم تقدم لهم شيئاً جديداً، كما أن معظمهم لا يرغب بحضورها. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب كضعف المحتوى أو رتابة البرامج وعدم مساهمتها للمستجدات في العملية التعليمية التعلمية، أو لبعدها المسافة بين مكان انعقاد هذه البرامج ومدارسهم وغيرها من الأسباب الأخرى. وعليه فإن هذه تبرر إجراء البحث لتتعرف على واقع هذه البرامج التدريبية المقدمة لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم؛ للوقوف على الأسباب الحقيقية وراء عزوف هؤلاء المدراء عن هذه البرامج، وكيفية ترقيتها.

## أهداف البحث

الهدف الرئيسي للبحث هو تشخيص واقع البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساس، بمحافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان من وجهة نظر المدراء.

## أهمية البحث

يعتمد نجاح المنظمة على كفاءة قائدها، لذا يحتل تدريب القيادات الإدارية أهمية بالغة، ونتائج هذه الدراسة تدعم هذا التوجه.

أهمية الوقوف على رأي المدراء أنفسهم عند التخطيط لاحتياجهم التدريبي، باعتبار أن من مبادئ التدريب الأخذ في الاعتبار احتياجات العاملين من وجهة نظرهم.

التحديات التي تواجهها سلطنة عمان في الوقت الراهن، تفرض على المؤسسات الحكومية بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، إعادة النظر في برامج تأهيل القادة لديها، وذلك بتبني برامج تدريبية حديثة، تساعد على مواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة.

مساهمة هذه الدراسة في توفير الكثير من الوقت، والجهد، والأموال التي قد تبذل على برامج تدريبية بعيدة عن الاحتياج التدريبي لمديري مدارس التعليم الأساسي.

يستطيع القائمون على التدريب بوزارة التربية والتعليم الاسترشاد بنتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير العملية التدريبية للقيادات الإدارية بالوزارة.

### حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من حيث (محتوى البرامج، والمدربين، وبيئة التدريب، ووقت تنفيذ هذه البرامج).

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية للتعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة والولايات التالية (ولاية السويق، ولاية الخابورة، ولاية صحم، ولاية صحار، ولاية لوى، ولاية شناص).

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على استجابات أفراد العينة وهم مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2013/2012 م.

### الدراسات السابقة

ناقش الغيثي (1995) نظام تدريب مديري المدارس في المرحلة الابتدائية، بهدف تحسين واقع نظام تدريب المديرين، وقد استخدم الباحث استبانة موجهة إلى عينة عددها (15) مديراً ممن حضروا برامج التدريب بمحافظة مسقط التعليمية. واستخدم مقابلات لعدد (5) من المسؤولين القائمين على التدريب. استخدم الباحث المنهج الوصفي. بينت نتائج الدراسة النقص في وجود جهاز مستقل للتدريب يتولى عملية ترشيح المتدربين واختيارهم ومتابعتهم،

ونقص الجانب العملي في برامج التدريب الحالية، وتكليف غير المتخصصين بمهام التدريب، وعدم إشراك المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية، واعتماد برامج التدريب على أسلوب المحاضرة بشكل أساسي.

وهدف دراسة أبو سريس (1998) معرفة وجهات نظر مديري ومديرات مدارس الضفة الغربية حول فاعلية برنامج التدريب المديرين (HT)، الذي نظمته معهد التربية. قام الباحث بإعداد استبانة تضمنت (67) مهمة إشرافيه موزعة على (8) مجالات إشرافيه هي: التخطيط، المنهاج، النمو المهني للمعلمين، التلاميذ، تنظيم التعليم والتعلم، الاختبارات والتقويم، التقنيات الإشرافية، والعلاقات الإنسانية. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (64) مديراً منهم (32) مديراً (32) مديرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى إن وجهات نظر المديرين نحو فاعلية برنامج تدريب المديرين كانت إيجابية، أما مجالات الإشراف فكان أفعالها ممارسة العلاقات الإنسانية، وأدائها ممارسة التقنيات الإشرافية. اختلفت وجهات نظر المديرين نحو فاعلية البرنامج (HT) باختلاف متغير الجنس لصالح المديرات، واختلاف المؤهل العلمي لصالح الأعلى درجة.

هدفت دراسة المحبوب (1999) التعرف على آراء مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمنطقة الإحساء التعليمية في المملكة العربية السعودية، تجاه الدورة التدريبية المقامة في كلية التربية بجامعة الملك فيصل، وقد شمل مجتمع الدراسة (77) مديراً ومديرة، استخدم الباحث استبانة شملت ثلاثة محاور هي: الإعداد، والتنفيذ، والتقويم. باستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى أن هناك اتجاهًا إيجابيًا نحو الدورة التدريبية، وأن الزمن المخصص لها لم يكن كافيًا بحيث يتيح للمحاضرين عرض موضوعاتها بشكل شامل، كما أكدت النتائج كفاءة الهيئة التعليمية في إشباع الحاجات التعليمية والإدارية للمتدربين.

أجرى حمدان الغامدي وعبدالله الغامدي (2000) دراسة هدفت تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة المقدمة، في كلية المعلمين، جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر المتدربين مديري المدارس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، استخدموا الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الذين التحقوا بالدورات أثناء الخدمة في العام 1998 م، بلغ عدد أفراد العينة (235) من مديري المدارس. توصلت إلى أن برامج الدورات التدريبية لمديري المدارس بالرياض تحقق أهدافها إلى حد كبير. وأنه توجد فروق دالة إحصائية وفقاً لاختلاف الجامعة التي قدمت البرنامج لصالح كلية العلوم.

وقدم عابدين (2004) دراسة هدفت تحديد اتجاهات مديري المدارس ورؤساء أقسام التدريب في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية نحو التدريب. طبق الباحث استبانة علي عينة طبقية عشوائية بلغت (174) فرداً، باستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز الأساليب المستخدمة في التدريب هي: الورشة التدريبية،

والنقاش الجماعي، ودراسة الحالة، والمحاضرة. وأقلها استخداماً: المؤتمر التربوي، والملاحظة المنظمة، والزيارة الميدانية، والحلقة الدراسية. وأن أفراد العينة يحملون اتجاهات إيجابية متوسطة نحو التدريب. وقام سبير وفرناس (Saber and Francis 1999) بدراسة معرفة التباين في اتجاهات المدرسين نحو التدريب أثناء الخدمة، وإعداد برامج التدريب وتصميمها، وتنفيذها في الولايات المتحدة الأمريكية. بلغت عينت الدراسة (167) متدرناً، استخدم الباحث المنهج الوصفي. توصلت إلى أن اتجاهات المدرسين غير إيجابية، عندما قام الرؤساء بتحديد برامج التدريب دون استشارة المدرسين، بينما كانت اتجاهاتهم أفضل وأكثر إيجابية في النظم اللامركزية، التي اتاحت للمدرسين المشاركة في كافة مراحل برامج التدريب بشكل ملحوظ وفعلي، مما أدى إلى ارتفاع درجة رضاهم عن التدريب وتكوين اتجاهات إيجابية نحوه.

يلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي المقاييس المستخدمة في تصميم أداة الدراسة وفي تحليل نتائج الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة ثلاث متغيرات هي: النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وهي بذلك تشابه في بعض هذه المتغيرات مع العديد من الدراسات. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في مجال بناء الأداة، وتحديد رؤية حول واقع البرامج التدريبية المنفذة.

### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي، لوصف واقع البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وذلك لملاءمته لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء مدارس التعليم الأساسي من ولايات محافظة شمال الباطنة: (ولاية السويق، ولاية الخابورة، ولاية صحم، ولاية صحار، ولاية لوى، ولاية شناص)، البالغ عددها (160) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية في ضوء متغيرات أفراد العينة (النوع والولاية)، وقد بلغ عددها (130) مفردة بطريقة عشوائية بسيطة، وهي تمثل (81.25%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: قام الباحث ببناء استبانة تم إعدادها من قسمين؛ اشتمل الأول على معلومات عامة. القسم الثاني: تكون من (44) فقرة موزعة في أربع مجالات لمعرفة واقع البرامج التدريبية، كما في الجدول الآتي:

## جدول رقم (1) مجالات الاستبانة بصورتها الأولية

المجالات	الفقرات التي مثلتها
محتوى البرامج التدريبية	الفقرة من 1 إلى الفقرة 10
مدربو البرامج التدريبية	الفقرة من 11 إلى الفقرة 23
البيئة التدريبية	الفقرة من 24 إلى الفقرة 33
وقت تنفيذ البرامج التدريبية	الفقرة من 34 إلى الفقرة 44

وقد تم تصميم الفقرات بحسب مقياس ليكرت الخماسي. أما القسم الثالث فتضمن سؤال مفتوح عن أية ملاحظات أخرى تقترحها عينة الدراسة.

صدق الأداة: للحكم على مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبة العبارة للمجال التي تنتمي إليه، والتأكد من السلامة اللغوية، وما هي العبارات التي يجب أن تحذف أو تضاف أو تعدل. وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على (19) محكماً من ذوي الخبرة الاختصاص، في كلاً من: جامعة نزوى، وجامعة السلطان قابوس، وجامعة صحار، ومجلس البحث العلمي، ووزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والتعليم. وفي ضوء الملاحظات الواردة تم تعديل الفقرات. حيث أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية.

ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة، وقد تبين أن معامل الثبات (0.778) مقبول ويغني بأغراض البحث العلمي.

## إجراءات الدراسة

توزيع الأداة على أفراد العينة، ترميز الاستبانات و تفرغ إجابات أفراد العينة، إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS)، إجراء التحليلات والمعالجات الإحصائية على البيانات، باستخدام الاختبارات الإحصائية (معامل الارتباط بيرسون - اختبار ألفا كرونباخ - اختبار t) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة، وأخيراً تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.



## التحليل الإحصائي للبيانات

بعد تجميع الاستبيانات قام الباحث بإدخال البيانات وتفريغها باستخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحليلها باستخدام التحليلات والإحصاءات المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث سيتم استخدام المعالجات الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالية، التي توضح الإحصاءات المستخدمة لكل سؤال من أسئلة الدراسة.

## نتائج الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية "الرتبة" لتقديرات أفراد عينة البحث على كل مجال من مجالات الاستبانة.

### الجدول (2) المعيار المعتمد في تفسير نتائج

مدى المتوسط الحسابي	درجة الاحتياج التدريبي
5.00-4.20	كبيرة جدا
4.19 -3.40	كبيرة
3.39 -2.60	متوسطة
2.59 -1.80	قليلة
1.79 -1.00	قليلة جدا

(المصدر: المنيزل والعتوم، 2010)

للإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع البرامج التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساس، من وجهة نظر المدراء؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لواقع البرامج التدريبية. كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبية) لمجالات البرامج التدريبية لمدراء المدارس مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	مجال البيئة التدريبية	2.76	.36	متوسط
2	مجال مدربي البرامج التدريبية	2.74	.30	متوسط
3	مجال وقت تنفيذ البرامج التدريبية	2.53	.33	منخفض جداً
4	مجال محتوى البرامج التدريبية	2.38	.28	منخفض جداً
	المتوسط الكلي	2.60	0.99	متوسط

يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة في جميع المجالات تراوحت بين (2.38 -- 2.76) أي بين المنخفضة بدرجة كبيرة والمتوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي للبرامج التدريبية (2.60)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، وقد جاء مجال البيئة التدريبية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وانحراف معياري قدره (0.36). جاء مجال مدربي البرامج التدريبية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وانحراف معياري بلغ (0.30). وجاء مجال وقت تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.53)، وانحراف معياري بلغ (0.33). و في المرتبة الأخيرة جاء محتوى البرامج التدريبية بمتوسط حسابي بلغ (2.38)، وانحراف معياري بلغ (0.28).

المجال الأول: محتوى البرامج التدريبية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)

لتقديرات العينة لمجال "محتوى البرامج التدريبية" مرتبة تنازلياً

رقم العنصر	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى محتوى التدريسية البرامج
7	1	يؤكد محتوى البرامج التدريبية التغيرات التربوية.	3.32	.56	متوسط
10	2	هناك توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية.	2.57	.96	منخفض جداً
6	3	يراعي محتوى البرامج التدريبية التكامل بين الموضوعات.	2.41	.95	منخفض جداً
4	4	يلبي محتوى البرامج التدريبية احتياجات المهنة.	2.38	.78	منخفض جداً
9	5	محتويات البرامج التدريبية متكررة.	2.28	.57	منخفض جداً
3	6	يرتبط محتوى البرامج التدريبية بالواقع الممارس.	2.28	.61	منخفض جداً
5	7	يربط محتوى البرامج التدريبية بين الجانبين النظري والعملي.	2.27	.75	منخفض جداً
8	8	يراعي محتوى البرامج التدريبية التنوع في الأنشطة.	2.15	.76	منخفض جداً
2	9	يطور محتوى البرامج التدريبية احتياجاتي الإدارية.	2.12	.71	منخفض جداً
1	10	يحقق محتوى البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية.	2.06	.72	منخفض جداً
		المتوسط الكلي	2.40	0.74	منخفض جداً

ويتضح من خلال الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية في معظم الفقرات جاءت منخفضة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت بين (2.06--3.32) أي بين المنخفضة بدرجة كبيرة والمتوسطة. فقد جاءت الفقرة (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.56)، كما جاءت الفقرة (10) ثانياً بمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، وجاءت الفقرة (6) ثالثاً بمتوسط حسابي (2.41)، وانحراف معياري بلغ (0.95). في حين جاءت الفقرة (2) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.12)، وانحراف معياري (0.71)، والفقرة (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري بلغ (0.72).

المجال الثاني: مدربو البرامج التدريبية

### جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لتقديرات العينة الدراسة لـ "مدربو البرامج التدريبية" مرتبة تنازلياً

مستوى مدربو البرامج التدريبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	العدد
مرتفع جداً	.65	3.66	يحرص المسؤولون على تنوع المدربين في الدورة التدريبية الواحدة.	1	23
مرتفع جداً	.66	3.51	يستخدم المدربون التقنيات التربوية التي تعزز نتائج التدريب.	2	14
مرتفع جداً	.67	3.45	يحرص مدربو البرامج التدريبية على إتاحة الفرصة للحوار وإبداء الرأي.	3	11
متوسط	1.09	3.03	يوظف المدربون الأساليب التقليدية في التدريب.	4	18
متوسط	1.04	2.75	يملك المدربون الخبرات العملية في تنظيم مجموعات المتدربين.	5	22
متوسط	1.07	2.69	يستخدم مدربو البرامج التدريبية أساليب متعددة لإبعاد المتدرب عن أجواء الملل.	6	12
متوسط	.97	2.69	يقدم مدربو البرامج التدريبية عروضاً مشوقة.	7	17
متوسط	.98	2.61	يجد المتدربون صعوبة في التفاعل مع المدربين أثناء الورش التدريبية.	8	16
منخفض جداً	.63	2.32	يملك مدربو البرامج التدريبية مهارة اتصال عالية مع المتدربين.	9	15

منخفض جداً	.59	2.29	يتميز المدربون بكفاية تدريبية عالية.	10	21
منخفض جداً	.89	2.26	يفتقد المدربون القدرة على الإلمام باحتياجات المتدربين.	11	19
منخفض جداً	.88	2.25	يصمم مدربي البرامج التدريبية الورشة التدريبية بصورة تكاملية (أهداف - محتوى - أنشطة).	12	13
منخفض جداً	.76	2.16	يوجد تفاوت ملحوظ في قدرات المدربين أثناء عرض المادة التدريبية.	13	20
متوسط	.30	2.74	المتوسط الكلي		

يتضح من خلال الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات مجال "مدربي البرامج التدريبية" تراوحت بين (2.16-3.66) أي بين المرتفعة بدرجة كبيرة وبين المنخفضة بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (23) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.65). وجاءت الفقرة (14) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.66)، وجاءت الفقرة (11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.67). الفقرة (13) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (0.88). وجاءت الفقرة (20) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري (0.76).

المجال الثالث: البيئة التدريبية

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لتقديرات العينة لمجال "البيئة التدريبية" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط
24	1	تعتبر المساحة المخصصة لكل متدرب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية مناسبة.	3.69	.65	مرتفع جداً
28	2	يقضي المتدربون وقتاً ممتعاً مع زملائهم في مركز التدريب.	3.54	.67	مرتفع جداً

متوسط	1.26	2.81	يعاني المتدربون من بعد المكان الذي يقع فيه مركز التدريب.	3	31
متوسط	1.05	2.70	تتلاءم القاعات التدريبية مع الأساليب التدريبية المستخدمة.	4	25
متوسط	1.15	2.70	تعتبر البيئة التدريبية عاملاً محفزاً للتدريب.	5	29
متوسط	.98	2.69	تتوفر المرونة في أثاث قاعات التدريب مما يؤدي إلى إمكانية تشكيلها وفقاً للموقف التدريبي.	6	30
منخفض جداً	.89	2.27	تتوفر الوسائل التدريبية بشكل كاف في القاعات التدريبية.	7	26
منخفض جداً	.91	2.24	توجد مكتبة ملبية لاحتياجات التدريب وموضوعاته.	8	32
منخفض جداً	.79	2.19	تتوفر الشروط الصحية في قاعات البيئة التدريبية.	9	27
متوسط	.36	2.76	المتوسط الكلي		

ويتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة في فقرات مجال "البيئة التدريبية" تراوحت بين (2.19--3.69) أي بين المرتفعة بدرجة كبيرة وبين المنخفضة بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (24) (تعتبر المساحة المخصصة لكل متدرب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية مناسبة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبانحراف معياري بلغ (0.65)، كما جاءت الفقرة (28) (يقضي المتدربون وقتاً ممتعاً مع زملائهم في مركز التدريب) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبانحراف معياري بلغ (0.67)، كذلك جاءت الفقرة (31) (يعاني المتدربون من بعد المكان الذي يقع فيه مركز التدريب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، وبانحراف معياري بلغ (1.26)، في حين جاءت الفقرة (32) (توجد مكتبة ملبية لاحتياجات التدريب وموضوعاته) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.24)، وبانحراف معياري بلغ (0.91)، كذلك جاءت الفقرة (27) (تتوفر الشروط الصحية في قاعات البيئة التدريبية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.19) وبانحراف معياري بلغ (0.79).

المجال الرابع: وقت تنفيذ البرامج التدريبية

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لتقديرات العينة لمجال "وقت تنفيذ البرامج التدريبية" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفرق	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وقت تنفيذ البرامج
39	1	يحرص المدربون على الالتزام بالفترة الزمنية المقررة للبرنامج التدريبي.	3.49	.67	مرتفع جداً
35	2	يتم توزيع الوقت على الفعاليات بمنتهى الدقة.	2.89	.87	متوسط
40	3	يحرص المدربون على حضور البرنامج التدريبي والانتظام في مواعيده.	2.62	1.23	متوسط
41	4	قلة الوقت المخصص لتدريب المديرين.	2.52	1.22	منخفض جداً
34	5	الساعات المقررة لتنفيذ البرامج التدريبية كافية.	2.35	.65	منخفض جداً
38	6	يتعارض وقت التدريب مع توقيت العمل في المدرسة.	2.29	.59	منخفض جداً
36	7	يتم إهدار وقت التدريب في أمور جانبية.	2.26	.89	منخفض جداً
33	8	يعتبر حضور البرامج التدريبية أثناء الدوام المدرسي مضيعة للوقت.	2.17	.78	منخفض جداً
37	9	يتناسب طول المدة الزمنية المقررة مع البرنامج التدريبي.	2.16	.76	منخفض جداً
		المتوسط الكلي	2.53	.33	منخفض جداً

يتضح من خلال الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمجال "وقت تنفيذ البرامج التدريبية" جاءت منخفضة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت بين (2.16-3.49) أي بين المرتفعة بدرجة كبيرة وبين المنخفضة بدرجة كبيرة. جاءت الفقرة (39) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري بلغ (0.67). وجاءت الفقرة (35) ثانياً بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.87). الفقرة (40) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (1.23). في حين جاءت الفقرة (33) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.78). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (37) بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري بلغ (0.76).

أشارت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة في مجالات محور البرامج التدريبية لمدرء المدارس جاءت بين المرتفعة بدرجة كبيرة وبين المنخفضة بدرجة كبيرة، وقد جاء مجال البيئة التدريبية في المرتبة الأولى كما جاء مجال مدرءو البرامج التدريبية في المرتبة الثانية كذلك جاء مجال وقت تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الثالثة وقد جاء مجال محتوى البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن اتجاهات مديري المدارس نحو البيئة التدريبية راجع إلى أن المتدربين ممن يعملون في المدارس يهتمون بالبيئة المدرسية، وذلك لتهيئة البيئة المناسبة لجميع العاملين بها، لذلك نجد أنهم يرغبون في أن تكون بيئة التدريب جيدة حتى تساعدهم في حل الكثير من المشاكل التربوية والتعليمية التي يواجهونها في مدارسهم، وهذا ما لم يتوفر في بيئة التدريب لديهم. كما يمكن أن تعزى اتجاهات مديري المدارس نحو مدرءي البرامج التدريبية؛ إلى عدم حرص المدرسين على تقديم أفضل الطرق والوسائل لإيصال الفائدة للمتدربين، وهذا ما ينبغي على الوزارة الحرص على ضرورة توافره. كذلك تعزى اتجاهات مديري المدارس نحو وقت تنفيذ البرامج التدريبية إلى أن الوقت غير متناسب من حيث العمل والراحة لجميع المتدربين وهذا ما ينبغي أن تحرص عليه وزارة التربية والتعليم، في تقنينها للأوقات المناسبة للبرامج التدريبية لمدرء المدارس. ويمكن أن تعزى اتجاهات مديري المدارس نحو محتوى البرامج التدريبية إلى أن البرامج التدريبية مفروضة على مديري المدارس فرضاً وليست نابعة من احتياجاتهم الحقيقية. تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة Brown (1995)، ودراسة أبو سريس (1998) ودراسة المحبوب (1999)، ودراسة المحاسنة (2004)، ودراسة وزارة التربية (2004)، ودراسة Hammond (2006)، ودراسة المسعودي (2007)، التي جاءت بدرجة مرتفعة. بينما اتفقت مع دراسة الغيثي (1995)، ودراسة legdesog (1995)، اللتين ذكرتا أن مستوى البرامج التدريبية كانت بدرجة منخفضة، ونتائج الدراسة الحالية بينت أيضاً أن مستوى البرامج التدريبية المنفذة لمدرء المدارس لجميع مجالات البرامج التدريبية، لمديري المدارس للتعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؛ كانت بدرجة منخفضة.

## التوصيات

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يوصي بما يلي:
- مراجعة الوزارة للنظام الحالي لتدريب مديري المدارس أثناء الخدمة، يركز على الجوانب والمهارات العملية ويلازم الاحتياجات الفعلية لمعرفة مدى تحقق أهدافه من خلال نتائجه.
- زيادة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس لرفع كفاءتهم، عن طريق استغلال اتجاههم الإيجابي لهذه البرامج.
- الاهتمام بالجانب العملي عند تنفيذ الدورات التدريبية.
- تحسين البيئة التدريبية بحيث تكون محفزة وجاذبة لمديري المدارس أثناء انعقاد البرامج التدريبية.



- موضوعية اختيار المدربين والعناية بإعدادهم وتأهيلهم وتطوير أدائهم بصفة مستمرة، وتحقيق مشاركتهم في تصميم البرامج التدريبية وفي تحديد معايير أو شروط التنسيب لها.
- تحفيز المدربين والمتدربين والقائمين على تنفيذ البرامج التدريبية الأمر الذي من شأنه دفع العملية التدريبية للأمام.
- زيادة عدد الدورات والبرامج التدريبية التي يتعرض لها مديرو المدارس على المجالات التالية: تطوير العمل الفني والمهني، تطوير العمل القيادي، توظيف التقنيات التربوية، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية.

## الخاتمة

من أهداف التدريب تحقيق مجموعة من النتائج النهائية، التي تؤدي في النهاية إلى زيادة الكفاءة، وأداء المهام المطلوبة بصورة أفضل مما كانت عليه قبل التدريب. وعليه فلا بد أن تكون أهداف التدريب واقعية وقابلة للتحقيق، ومحددة بشكل دقيق لتعطي تصوراً واضحاً عن الطرق والأساليب التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

## REFERENCES

- 'Abidin, M. A. (2004). Attitudes of school headmasters and heads of training and field departments in the Palestinian government education directorates towards training. *Islamic University Magazine*, 1(14), 26-28.
- Abu Shaykhah, N. (2001). *Human resource management*. Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Abu Siris, K. K. (1998). *The effectiveness of the training program (Ht) organized by the institute of on-service education from the point of view of the directors and principals of UNRWA Schools in the west bank in the development of the degree of exercise of their supervisory functions* (Unpublished master's thesis). West Bank, Palestine.
- Al-Bahri, A. S. M. (2006). *Competencies of the trainer in the training center of the ministry of education in the Sultanate of Oman: Field study* (Unpublished master's thesis). Sultan Qabos University, Sultanate of Oman.
- Al-Ghaithi, R. M. S. (1995). *Analytical study of the system of training primary schools headmasters in the Sultanate of Oman* (Unpublished master's Thesis). Helwan University, Egypt.
- Al-Ghamdi, A.K. S. A. (2004). *Training programs for primary schools headmasters in al-Baha educational region, Saudi Arabia* (Unpublished master's Thesis). National University, Yemen.
- Al-Ghamdi, H. A. & al-Ghamdi, A. M. (2000). *Evaluation of training programs for school headmasters during service and the extent to which they achieve their objectives from the perspective of trainees in the light of some variables*. 21<sup>st</sup> folder, Number 76th. Riyadh: The Arabian Gulf message magazine.
- Al-Hadidi, M. R. S. (2002). *Training programs for principals of primary and secondary schools in general education schools in the Sultanate of Oman* (Unpublished master's thesis). Sultanate of Oman, Sultan Qaboos University.
- Aliwa, Al-S. (2001). *Identification of training needs*. Cairo: Itark Publishing & Distributing. Egypt.
- Al-Mahboob, I. A.R. (1999). *The views of headmasters and directorates of public education schools towards the course of school headmasters*. Number 11th. Riyadh: King Saud's university magazine.

- Al-Manizel, A. F. & al-Atom, A. Y. (2010). *research methods in educational and psychological sciences*. Oman: Ithra for Publishing and Distributing & University Library.
- Al-Munif, I. & al-Maamar, O. (2004). *Developing Arab administrative leaders*. Riyadh: The University Foundation for Publishing and Distributing.
- Al-Sa'igh, B. (2000). *Training needs of technical resource teachers in secondary industrial institutes* (Unpublished master's thesis). Umm al-Qura, Saudi Arabia.
- AlSha'ir, A. I. (2006). *Preparation of effective training programs*. Riyadh: Al-Rashed Library.
- Al-Sirafi, M. (2009). *Management training: Identification of training needs and design of training programs*. Saudi Arabia: Dar al-Manahaj for Publishing and Distribution.
- Al-Suhaimi, S. M. (2002). *Training programs for managers of middle and high schools in Medina in the Kingdom of Saudi Arabia* (Unpublished master's Thesis). Yarmouk University, Jordan.
- Al-Ta'ani, H. A. (2002). *Training is understandable and effective: Building and evaluating training*. Jordan: Dar al-Shorouk.
- Al-Taweel, H. A. R. (2000). *Educational administration*. Amman: Wael Publishing House.
- Berber, K. (1997). *Human resources management and organizational performance efficiency*. Beirut: University Foundation for Studies.
- Charney, C., & Conway, K. (2005). *The trainer's tool kit (2th edition)*. USA: American Management Association.
- Faluqi, M. (2004). *Training during the Job: study of some aspects of professional development*. Libya: Dar al-Jamahiriya for Publishing, Distributing and Media.
- Hussein, A.F. (1996). *The role of training in the development of administrative work*. Cairo: Arab Consulting Group.
- Kamel, M. (1994). *Human resource management*. Cairo: Arab Company for Publishing and Distributing.
- Moosa, A. (1997). *Training during service*. Saudi Arabia: Dar Makkah for Publishing and Distribution.
- Saber, N. & Hashshr-F. (1999). *School-based in-service training: The key to restructuring school*. Journal of In-service Training, 25(2), 203-223.
- Zuwilif, M. H. (1994). *Management of individuals in quantitative and social contexts*. Jordan: Dar Majdlawi for Publishing and Distribution.