

## The Reality of The Training Programs Introduced to The Principals of Private Schools in The Province of North Batinah In the Sultanate of Oman

Ahmed Khamis Mahmood Al-Zadjali

Ministry of Education || Sultanate of Oman

**Abstract:** The present study aimed to identify the reality of the training programs of private school principals in the province of North Batinah in the Sultanate of Oman and to know the significance of the differences in the effectiveness of the training programs provided to the principals of private schools in the province of North Batinah in the Sultanate of Oman, depending on the variables of gender, Years of administrative experience), the researcher selected 26 managers from private schools in the North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman. After searching for information it became clear that (3) schools with principals are charged by the schools and have no data at the Directorate. Thus, the study sample consisted of (23) managers

To analyze the results of the study, the arithmetic mean and standard deviations were extracted, the T test was used for the independent samples, and the ANOVA test was used to analyze the mono-variance.

The most important findings of the study:

- There is effectiveness of the training programs provided to the principals of private schools in the province of North Batinah in the Sultanate of Oman.
- There were statistically significant differences at a level of significance less than (0.05) due to the gender variable in the dimension (training environment) and in favor of males compared to females and the absence of differences in the other dimensions of the study instrument
- There were no statistically significant differences at a level of significance less than 0.05 among the study sample members in the dimensions of the study instrument according to the variable of the scientific qualification.
- There are statistically significant differences at a level of significance less than 0.05 among the study sample members in the objectives of the training program and for their experience of 5-10 years. There are no statistically significant differences in the other dimensions according to the variable years of experience.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are:

- Utilize managers' views on the evaluation aspects of training programs that feel that they need to further evaluate their training programs to achieve a higher level of productivity.
- Clear criteria should be adopted for selecting staff to participate in training courses.

**Keywords:** training, training programs, reality of training programs.

واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة  
في سلطنة عُمان

أحمد بن خميس بن محمود الزدجالي

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع برامج تدريب مديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، ومعرفة دلالة الفروق لواقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، باختلاف متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)، قام الباحث باختيار (26) مديراً من مدرّاء المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان وبعد البحث عن المعلومات اتضح أن (3) مدارس بها مديرات مكلفات من قبل المدارس وليس لديهم بيانات بالمديرية ولم يتضح جنس الإدارة بها. وبالتالي فإن عينة الدراسة تكونت من (23) مديراً. ولتحليل نتائج الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار (ANOVA) لتحليل التباين الاحادي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك أثر للبرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) تعزى لمتغير الجنس في البعد (بيئة التدريب) ولصالح الذكور مقارنة الإناث وعدم وجود فروق في باقي ابعاد أداة الدراسة
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 بين أفراد عينة الدراسة في أبعاد أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 بين أفراد عينة الدراسة في (أهداف البرنامج التدريبي) ولصالح من خبرتهم من 5-10 سنوات ولا توجد أي فروق دالة إحصائية في الأبعاد الأخرى وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: الاستعانة بأراء المديرين فيما يتعلق بالنواحي واقع البرامج التدريبية التي يشعرون أنهم في حاجة ماسة إلى مزيد من تقييم برامج التدريب فيها للوصول إلى مستوى أرفع من الكفاءة الانتاجية، يجب تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في دورات تقييم برامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، البرامج التدريبية، واقع البرامج التدريبية.

## المقدمة:

لقد شهد العالم مزيداً من التطورات المعرفية المتلاحقة، ودخل العالم تحدياً جذرياً في الأساليب التربوية المتنوعة، وزادت تخصصية العمل التربوي على مستوى العالم وعلى مستوى الدول وعلى كافة مستويات الإدارة التربوية. ولتحقيق التطلعات العالمية نحو اللحاق بركب التفجر المعرفي في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد أثر ذلك كله على التربويين، فأعادوا النظر في نتائج التعلم التي تعد رافداً أساسياً لحاجات المجتمع، وأصبح الدور التقليدي للتعليم لا يفي بالعرض المطلوب.

كما أدى التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد، إلى ظهور دول حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطنة، ودراية، وكفاءة، وإخلاص، حيث أن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى أن تقاد لأن تدار (ياغي، 2010).

ويشير عباس (2012) إلى أن الإدارة المدرسية تعتبر أحد الجوانب الرئيسة في الإدارة التربوية المسؤولة بشكل مباشر عن تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة لعمليتي التعليم والتعلم. كما يؤكد مدحت (2008) على أهمية القيادة يشير إلى أنها تعد نبض العملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأن هذه الأهمية تنبع من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها. فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف

المرجوة، كما أن القيادة علم وفن شأنها شأن الإدارة، إلا أن القيادة تتميز عن الإدارة في أنها تتضمن عناصر المبادأة والتوقع والابتكار وإحداث تغييرات؛ فالقيادة نشاط ديناميكي يترك أثره الفاعل في الجهاز الإداري .

لذلك تكمن أهمية التدريب من دوره الفاعل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لتمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية و مهنية كبيرة. ولذا تسعى جميع المؤسسات التربوية إلى تطوير برامجها التدريبية للاستفادة منها في تحسين قدرات الموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد لديها. ويتم تخطيط البرامج التدريبية للوصول إلى أهداف متعددة وفق احتياج المؤسسات لتدريب موظفيها. ولهذا تتنوع مجالات البرامج التدريبية وفق تنوع الاحتياج التدريبي، فمن البرامج التدريبية ما هو موجه لزيادة معارف المتدربين أو لتحسين مهاراتهم أو لتكوين اتجاهات جديدة تخدم مصلحة العمل وتحسن مستوى الأداء. ولكي يحقق التدريب الأهداف المرجوة ينبغي أن تتبع الخطوات العلمية في تخطيط برامجها وعملياته. وتوجد العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في تخطيط البرامج التدريبية وهي تشترك في أغلب الخطوات وسيتم في هذه الدراسة التركيز على مجمل تلك الخطوات. (الصيرفي، 2013).

وتتضمن عملية تخطيط البرامج التدريبية العديد من المراحل تشمل التحليل والتصميم والبناء والتنفيذ والتقييم. وعلى الرغم من ترتيب تلك المراحل أو الخطوات إلا أنه يمكن تقديم مرحلة على أخرى حسب ظروف إعداد البرنامج التدريبي والمؤسسة، كما أن التدريب يعمل على تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم بهدف رفع مستوى أدائهم لمهامهم وقيامهم بوظائفهم وإكسابهم القدرة على تولي مسؤوليات أكبر (عباس، 2012).

ومن الخطأ أن تبتعد بعض الأجهزة عن إدراج برامج تدريبية لمنسبها اعتقاداً منها بأن مثل هذا الأمر يمكن أن يساهم في توفير النفقات، حيث أن تكاليف الأخطاء الناتجة عن عدم توفير التدريب الجيد قد تفوق في مجملها تكاليف برامج التدريب جيدة الإعداد. ولا شك في أن القرار الحكيم في اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالتخصصات العلمية الملائمة لا يكفي وحده لضمان حسن أدائهم لأعمالهم، حيث أن الممارسة الفعلية للعمل تحتاج إلى تدريب عملي خاص لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية ضمن الظروف والأدوات والأساليب المتاحة. وهذا الأمر لا يتأتى إلا عن طريق التدريب الجيد المدروس والمنفذ على أسس علمية (الصيرفي، 2013).

حيث أصبحت الدورات والبرامج التدريبية من الأهمية بمكان، ليس فقط بالنسبة للموظفين الجدد فحسب، وإنما حتى للعاملين المزاولين في الأجهزة، نظراً لما تتسم به بيئة العمل من تطور يتطلب القيام بمثل هذا التدريب.

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في بعض البلاد العربية إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للتمكين الإداري لمديري المدارس (الخطيب ومعاينة، 2009). ومع ما نشهده من جهود مخلصه من جهود مخلصه في تطوير التعليم بسلطنة عمان تجعلنا متفائلين بإمكانية تحويل مدارس السلطنة قريباً من مدارس تقليدية إلى مدارس منتجة وفعالة يجد فيها مدير المدرسة بيئة تعطيه استقلالاً للسلطة وتمنحه الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة عمله التربوي وأن المدرسة في عصرنا الحاضر تتطلب من مدير المدرسة تدريباً إدارياً وتخطيطاً للاحتياجات التدريبية كي يتخذ لإدارته التربوية مسارات إدارية جديدة كإعطائه استقلالاً للسلطة ومنحه صلاحيات إدارية تربوية من خلال التخطيط للأهداف ووضعها وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية الفعالة للتنفيذ إذ أن مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته يؤثر على جميع العاملين لديه ويوقد فيهم روح المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة (البداعي، 2011).

## مشكلة الدراسة

لم يعد كافياً لتحسين العملية التعليمية مجرد اهتمام مدير المدرسة بالأعمال التقليدية لذا يتطلب أن يكون مدير المدرسة وغيره ممن يشرفون على الإدارة المدرسية قادة لتنمية البرنامج التعليمي والعمل على تقدمه ومن أبرز التغيرات في إدارة التعليم كان الانتقال من متابعه الأعمال الروتينية في المدرسة من حفظ النظام ومراقبة الدوام إلى التخطيط لتطوير العمل التربوي في المدرسة وهذا الانتقال يتطلب أن يعمل مدير المدرسة في مجالات عديدة يقوم بها من خلال البرامج التدريبية التي تعطى له.

وفي ضوء كل هذه المشكلات أضحت واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان واجباً - حتمياً وليس خياراً تربوياً لمواجهة تلك المشكلات من خلال قياس أثر تلك البرامج من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة باعتبارهم أكثر أفراد المجتمع حكماً على مدى جودة هذه البرامج ومدى سيرها نحو الأهداف التي رسمت لها أم أنها حادت عن الطريق المنشود.

وفي ضوء كل ما سبق تأتي الدراسة الحالية لدراسة واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، وذلك للتأكد من أنها تنفذ وفق ما خطط لها في الزمان والمكان، وللتعرف على مدى تحقيق تلك البرامج لأهدافها المرسومة، والوقوف على العوائق الأساسية منها، وتحسين العملية التدريبية مستقبلاً، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة تأثير تلك البرامج، ومن ثم إيجاد فرص التقدم وإزالة ما يعترض عملية التنفيذ

## أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق: تمت بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- 1- ما واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان؟
- 2- هل تختلف درجات واقعية البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، باختلاف متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع برامج تدريب مديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان.
- 2- معرفة دلالة الفروق لواقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، باختلاف متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية).
- 3- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين البرامج التدريبية التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في تحسين أداء المدراء وزيادة إنتاجيتهم كماً ونوعاً.

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من الأمور الآتية:

- مساهمة الفكر الإداري المعاصر تفرض ضرورة العمل على تطوير الإدارة المدرسية، وتحقيق جودتها بما يتلاءم مع المناخ المحيط لتتوافق وتتناغم مع معطياته، وتستفيد من فرصة، وتتجنب مشكلاته.
- يتناول البحث قضية من القضايا الإدارية الهامة والتي تهم كل المهتمين بإدارة التعليم في سلطنة عُمان، وهي البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة، ومدى فعاليتها في تحسين جودتها، والذي سينعكس بدوره على جودة الخريجين مؤدياً إلى الارتقاء بسوق العمل والنهوض بالمجتمع وتقديم الوطن.

- كما ترجع أهمية البحث الحالي، حيث ينظر أن يستفيد منه كل من واضعي السياسات وصانعي القرارات التعليمية في السلطنة، ومصممي ومديري البرامج التدريبية لمدراء المدارس الخاصة في السلطنة.

#### حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة في دراسة واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان.
- الحدود البشرية: مديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان.
- الحدود المكانية: المدارس الخاصة في سلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة 2017-2018م.

#### مصطلحات الدراسة

التدريب: هي عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة (مدحت، 2008: 16)

والتدريب: يعرفه الباحث اجرائياً بأنه هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

البرامج التدريبية: إجراءات منظمة لتكوين صورة شاملة وموضوعية عن جدوى البرنامج التدريبي في جميع مراحلها، كأساس لعملية التغيير والتطوير، من خلال قياس لمعرفة مدى ما تحقق من أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد نواحي الضعف والقصور للاستفادة منها في العمل على تطوير التدريب، والارتقاء به إلى أفضل المستويات (الصيرفي، 2013: 28)

والبرامج التدريبية: يعرفها الباحث اجرائياً هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء.

واقع البرامج التدريبية: هي قدرة الفرد على القيام بعمله بكفاءة، نتيجة للمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل التي تزود بها، والمهارات الفنية والإدارية التي اكتسبها واللازمة لأداء مهام العمل (ياغي، 2010: 20).

واقع البرامج التدريبية: يعرفها الباحث اجرائياً بأنها قدرة المدير على العمل بكفاءة نتيجة للمعرفة والعلم الذي اكتسبه من البرامج التدريبية وقدرتها على التأثير في اتجاهاته وسلوكياته نحو العمل في المدرسة التي يعمل فيها، الأمر الذي يعود بالنفع على المدرسة ويرتقى بمستوى كفاءتها.

مديري المدارس: هو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.

## 2- الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس منها:

دراسة (ريماوي ودبوب، 2015) وهدفت إلى التعرف إلى مساهمة أنموذج تدريبي يعتمده المعهد الوطني للتدريب التربوي، مستند إلى المهام والتعلم بالخبرة، في تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية. ولتحقيق الهدف تم استقصاء آراء المديرين ملتحقين ببرنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية ضمن برنامج تطوير القيادة والمعلمين في العام الدراسي 2013/ 2014؛ وعددهم 88 مدير ومديرة، وتم هذا الاستقصاء من خلال استبانة مفتوحة الإجابة ومقابلة ثمانية مديرين، وتبين من تحليل آراء المستجيبين عن الاستبانة؛ أن المديرين يرون أن المهام كانت مناسبة بالنسبة لطول البرنامج التدريبي وعدد اللقاءات التي تمت خلاله، مع أن بعضها تتطلب وقتاً أطول من الوقت المتاح، إذ تتطلب عمل فريق فاعل ومتعاون لتنفيذها بكفاءة وفعالية أكبر في مدارسهم، مع أشارتهم إلى أن المهام كانت واقعية بوصفها جزءاً من عمل المدير القائد، كما بينت النتائج أن المهام ساهمت في تغيير كثير من ممارسات المديرين؛ إذ غيرت من ل عملهم من طريقة قيادة المدرسة الفردية إلى التشاركية، مع تفويض أكبر، للصلاحيات، وثقة أكبر بالآخرين وبمقدرتهم على التغيير. وأصبح التخطيط مستنداً إلى أسس علمية.

وفي دراسة (القيسي، 2010) والتي هدفت إلى تعرف درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على تأثير الدورات التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والذين التحقوا بالدورات التدريبية قيد الدراسة خلال الأعوام 2005- بداية 2010، والبالغ عددهم (480) مديراً. وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً، اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، أي ما يقارب (32.7%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار = 00.3) للمقياس المُعد لقياس ذلك، ولصالح متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، وأخيراً؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) 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.

وبينت دراسة الدعدي (2008) والتي وهدفت إلى استقصاء وجهات نظر المتدربين من مديري المدارس حول درجة ملاءمة البرامج التدريبية في الإدارة المدرسية المقدمة لهم بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، والتعرف على درجة تأثير متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات في الإدارة المدرسية في إجاباتهم على فقرات الاستبانة. وقام الباحث بإعداد استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن خطط البرامج التدريبية وأهدافها تلائمهم بدرجة متوسطة، وأن محتوى البرامج التدريبي يلاءم المتدربين بدرجة متوسطة، وأن المحاضرين يقومون بالأدوار المطلوبة منهم بدرجة متوسطة، وأن الأساليب والأنشطة المتبعة في البرامج التدريبية كانت أيضاً تلائم المتدربين بدرجة متوسطة، وكذلك طرق القياس والتقويم وبيئة التدريب وقدرة البرامج على تنمية بعض الكفايات الإدارية كانت تلائم احتياجاتهم بدرجة متوسطة، كما أن درجة تحقيق الراحة النفسية للمتدربين بالبيئة التدريبية بالبرنامج ودرجة استخدام الأنشطة والتقنيات الحديثة في البرامج التدريبية كانت ضعيفة. وأن المحاضرين يشجعوا المتدربين على المشاركة الإيجابية في فعاليات التدريب بدرجة عالية ودرجة توافر الخدمات المساندة وسائل النقل والمواصلات المناسبة بشكل دائم مكان التدريب كانت ضعيفة جداً.

وهدفت دراسة الجبني (2008) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية مرتبة حسب أهميتها، والتعرف على أثر متغير: المرحلة الدراسية، طبيعة العمل الإداري، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية، في تحديد الاحتياجات التدريبية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بمدينة ينبع الصناعية، وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المناسبة في هذا المجال. وبلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة (50) مفردة، تتوزع على (15) مديراً، و (35) وكيلاً، وقام الباحث بتصميم أداة الدراسة (استبانة). وخلصت الدراسة إلى أن من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية: إدارة وقت المدرسة بفعالية، إتقان مهارات التطوير الذاتي- إتقان مهارة إدارة الأولويات، ومن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدراكية: تعزيز مفهوم المدرسة دائمة التعليم- القدرة على ربط الأعمال التشغيلية في المدرسة بأهداف المدرسة -الإمام بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة/ عدم استغلال الوظيفة/ العدل). ومن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإنسانية: - إتقان طرق إدارة الخلافات - القدرة على تحفيز العاملين بالمدرسة - تنمية أساليب الحوار لتفعيل تبادل الأفكار مع الآخرين.

وهدفت دراسة (Wong and Shen, 2007) إلى الكشف عن المسائل المهمة التي يعاني منها القادة عند تنفيذ برامج التطوير التربوي الحكومية، وتضمنت دراسة لحالات المدارس في العينة المختارة من (100) مقاطعة في الولايات المتحدة، وتم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات المتوفرة، حيث أظهرت النتائج أن هناك ثلاثة عوامل عالية الارتباط بقوة القيادة في الواقع التربوي، وفي تبني المدير نمطاً جديداً في توجيه المدرسة نحو التغيير من خلال الدمج بين المساءلة وإدارة المدرسة، وأن يوظف المدير قرار الأغلبية في هيئة المدرسة، وأن يعمل المدير بكامل طاقاته وقابليته على المساءلة وتحسين البيئة المادية في المدرسة لدعم التعلم والتعليم، كما أظهرت النتائج أن هيئة المدرسة أظهرت تدمرها من متطلبات التغيير التربوي، وأظهرت الدراسة أن التحسن الأكاديمي للطلبة ارتبط مع أسلوب قيادة فريق المدرسة، والذي يجب أن تتوفر فيه عدة عوامل منها: أن يكون هناك أساس واضح ليحقق أهداف استراتيجية، والعمل بشكل جماعي مع الإدارة في أجواء انتقالية هادئة أثناء عملية التغيير، وتطوع المدير بالبحث عن الخبرات المتعددة والمتنوعة، ليكون الفريق جاهزاً لاحتواء ما يحدث من صعوبات أثناء التغيير، والسيطرة على نقاط الضعف الموجودة في المدرسة.

وفي دراسة (Hammond, 2006) وهي دراسة نوعية، عملت على تحليل محتوى المواد التدريبية لثمانية برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة، وذلك في خمس ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتضمن التحليل سياسات التدريب، والتكلفة المالية لهذه البرامج، كما تضمنت الدراسة ملاحظة سلوك عينة من المديرين الذين خضعوا للبرامج التدريبية، من أجل فحص تأثير البرامج التدريبية على قيادتهم لمدارسهم، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير قوي للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم، رغم أن الإنفاق على هذه البرامج يتجاوز الفائدة المتوقعة منهم، ودعت الدراسة إلى ضرورة تنظيم البرامج التدريبية مع التغير الحاصل في المدارس الأمريكية، لكي تصبح القيادة المدرسية أكثر مرونة واستيعاباً للمتغيرات المجتمعية والبيئية.

#### تعليق على الدراسات السابقة

على الرغم مما قدمته الدراسات السابقة من إضافات نوعية خاصة بمفاهيم وإجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم التدريب وقياس جودته وتطويرها بشكل متخصص، إلا أنها جميعها تعاملت مع التدريب كأجزاء منفصلة ولم تتناوله بشكل شامل ومتكامل يتعامل مع دورة حياة التدريب كمنظومة واحدة تبدأ بتحليل الواقع وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصمم البرامج وجمعها في حقيبة تدريبية واحدة ثم اختيار طريقة التدريب المناسبة

وتنفيذ التدريب وتقييمه وقياس أثره والخروج بالملاحظات والتوصيات وإعادة تطوير البرامج ووسائل وطرق التنفيذ في سياق واحد متكامل، ولذلك حاولت الدراسة الخروج بالتوصيات العملية التي سيتم استخدامها في صياغة الاستراتيجيات المقترحة لتحديث وتفعيل اثر التدريب في العملية التعليمية. ومن ثم يمكن اعتبار الدراسة امتداد طبيعي لما تم من دراسات سابقة في مجال التدريب وتطبيقاتها في العملية التعليمية، بالإضافة إلى كونها محاولة للتعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان. وتشارك هذه الدراسة مع الدراسات الاخرى في المنهجية المستخدمة حيث كان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج السائد في تلك الدراسات .

ركزت الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة في تكوين الاطار النظري وتصميم منهج وادوات الدراسة، والاستفادة من نتائجها وكذلك التوصيات وبناء أداة الدراسة، والاستفادة من خبرات الباحثين في طرق تناولهم لمشاكل بحثهم ومصادر معلوماتهم وطريقة عرضهم وتحليلهم للمعلومات. كما أن ما يميز هذه الدراسة هو تناولها لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان والتي لم تتناولها أي من الدراسات السابقة.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه انطباق المنهج لهذه الدراسة إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (77) مديراً.

#### عينة الدراسة

قام الباحث باختيار (26) مديراً من مديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان وبعد البحث عن المعلومات اتضح أن (3) مدارس بها مديرات مكلفات من قبل المدارس وليس لديهم بيانات بالمديرية ولم يتضح جنس الادارة بها. وبالتالي فان عينة الدراسة تكونت من (23) مدير. وفيما يلي تفصيل لكل العينة وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي التحق فيها)

جدول رقم (1) توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد (التكرار)	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	3
	أنثى	20
	المجموع	23
المؤهل العلمي	دبلوم	4
	بكالوريوس	7
	ماجستير	7
	دكتوراه	5
	المجموع	23
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4
	من 5-10 سنوات	11
	10 سنوات فأكثر	8
	المجموع	23
عدد الدورات التي انخرط فيها	أقل من 3 دورات	3
	من 3 إلى 7 دورات	13
	7 دورات فأكثر	7
	المجموع	23

يتبين من الجدول السابق رقم (1) بان أعلى نسبة استجابة كانت للإناث حيث بلغت نسبتهم (87%)، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي كانت لحملة البكالوريوس والماجستير حيث بلغت (30%)، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فان أعلى نسبة كانت لمن خبرتهم من 5-10 سنوات حيث بلغت نسبتهم (48%) وبالنسبة لعدد الدورات التي انخرط فيها فأعلى نسبة كانت من 3 إلى 7 دورات وبلغت (57%).

#### أداة الدراسة

استخدم الباحث تصميم الاستبانة المذكورة في دراسة (الفرا، 2012) لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة في التعرف على واقع برامج تدريب مديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان مع إجراء بعض التعديلات على الاستبانة لتناسب عينة الدراسة.

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات (1-5) لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتحويلها إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائياً، وتم إعطائها الأوزان النسبية الظاهرة في جدول رقم (2).

جدول رقم (2) مستوى الموافقة ودرجتها وفق مقياس ليكرت الخماسي

الوزن النسبي	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
100%	5	موافق بشدة
80%	4	موافق
60%	3	محايد
40%	2	غير موافق
20%	1	غير موافق بشدة

وقد اعتمد الباحث ثلاثة مستويات لبيان مدى الاستخدام، وذلك لتفسير النتائج الخاصة بالاستبانة وذلك على النحو التالي:

- المستوى المنخفض: إذا بلغ الوسط الحسابي من 1.00- أقل من 2.33.
  - المستوى المتوسط: إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.33- أقل من 3.66
  - المستوى المرتفع: إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.66-5.
- وفي ظل غياب توزيع معياري تمّ تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاث فئات: (0 إلى 1.33) درجة منخفضة، و (1.33-2.66) درجة متوسطة، و (2.66-4) درجة مرتفعة.
- أمّا الانحراف المعياري فيعتبر مقبولاً عند النقطة (50%) من الوسط الحسابي (الانحراف المعياري/الوسط الحسابي)، فإذا تجاوز (50%) من المتوسط الحسابي يعني وجود تشتت في الإجابات، أما إذا كان أقل من (50%) من الوسط الحسابي يعني تقارب إجابات عينة الدراسة، وعدم وجود تشتت في الإجابات.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل، حيث بلغ معامل الاتساق الداخلي للأداة ككل (0.84).

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ لأداة الدراسة المستخدمة ومجالاتها والأداة ككل

معامل كرونباخ ألفا	المجال
0.92	أهداف البرنامج التدريبي
0.89	تخطيط البرامج
0.88	بيئة التدريب
0.95	محتوى البرنامج التدريبي
0.85	المدرّبون
0.79	أساليب وأنشطة التدريب
0.76	التقويم
0.84	الأداة ككل

#### صدق الأداة:

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن الأداة التي تمّ استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلياً ما ينبغي قياسه، ومن اختبارات الصدق التي سيتمّ استخدامها في هذه الدراسة: الصدق الظاهري (Face Validity): وهي عملية التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وذلك للتعرف على درجة وضوح العبارات المستخدمة، وسهولتها، وشمولها لموضوع الدراسة. وأجرى الباحث التعديل المطلوب على الفقرات التي كانت تعاني من صعوبة في الفهم حسب آراء الأساتذة المحكمين.

#### المعالجات الإحصائية

تم استخدام البيانات الإحصائية ذات الصلة لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) وهي كما يلي:

- أ- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك بعرض نتائج الدراسة، ووصف الإجابات التي انبثقت منها أسئلة الاستبانة.
- الوسط الحسابي (Statistical Mean) الذي يعد من المؤشرات الأكثر أهمية لقياس النزعة المركزية، ويستخدم على نطاق واسع في الدراسات، وسيستخدم لقياس متوسط الإجابات في عينة استبانة الدراسة .
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي
- ب- اختبار (Cronobuch Alpha) وسيستخدم هذا الاختبار لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة ومصداقيتها .
- ت- اختبار (one way Anova) .

#### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على واقع برامج تدريب مديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، وقد تم عرض النتائج كما يلي:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكانت كما يلي:

جدول (4) المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	المتوسط الحسابي	المجالات
الأولى	3.98	بيئة التدريب
الثانية	3.84	المدرّبون
الثالثة	3.81	أهداف البرنامج التدريبي
الرابعة	3.79	تخطيط البرامج
الخامسة	3.72	محتوى البرنامج التدريبي
السادسة	3.54	التقويم
السابعة	3.27	أساليب وأنشطة التدريب

يتبين من خلال الجدول السابق (4) أن المجال (بيئة التدريب) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.98) وفي المرتبة الثانية جاء المجال (المدرّبون) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.84)، وجاء المجال

(أهداف البرنامج التدريبي) في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.81)، وجاء في المرتبة الأخيرة (أساليب وأنشطة التدريب) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.27).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المتعلقة بأهداف البرنامج التدريبي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ملائمة للفئة المستهدفة من المتدربين .	4.21	.850	مرتفعة
2	اطالع المتدربين عليها منذ بداية البرنامج التدريبي	4.21	.850	مرتفعة
3	شاملة للمجالات المعرفية والمهارية والوجدانية	4.04	.976	مرتفعة
4	واضحة المحتوى للمتدربين منذ البداية	4.04	.976	مرتفعة
5	تلي الحاجات المهنية للمتدربين	4.00	.797	مرتفعة
6	محددة وقابلة للقياس	4.00	.797	مرتفعة
7	تساعد على معرفة الجديد في مجال التربية والتعليم	3.65	.831	متوسطة
8	تنبثق الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين	3.65	1.22	متوسطة
9	إجرائية وقابلة للتحقيق	3.65	1.22	متوسطة
10	يتحقق مفهومي المرونة والإبداع في أهداف التدريب .	3.60	.940	متوسطة
11	تراعي الأهداف الجوانب التعليمية والتطبيقية للتدريب	3.34	.884	متوسطة

يظهر من الجدول أعلاه (5) أن الفقرة " ملائمة للفئة المستهدفة من المتدربين " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (.85) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " اطالع المتدربين عليها منذ بداية البرنامج التدريبي " بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.85) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تراعي الأهداف الجوانب التعليمية والتطبيقية للتدريب " بوسط حسابي قد بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.88).

وهذا يشير إلى أن أهداف البرامج التدريبية تلائم الفئة المستهدفة من المتدربين، ويطلع عليها المتدربين منذ بداية البرنامج التدريبي، وهي شاملة للمجالات المعرفية والمهارية والوجدانية، وواضحة المحتوى للمتدربين منذ البداية ويعزى السبب في ذلك إلى الخبرة الجيدة للقائمين على تصميم المناهج وبالتالي وضوح صياغة الأهداف الخاصة بالتدريب، كذلك ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته، وأساليبه، وتحديد مدته، دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج، كما تساعد الأهداف المحددة على اختيار المحتوى من المجالات المعرفية الواسعة حيث أن المعرفة ليس لها حدود والبرامج التدريبية متنوعة وعديدة، ومن ثم فإن تحديد الأهداف يحسم عملية اختيار أنسب محتوى وخبرات وأنشطة تدريبية وأكثرها فاعلية لتحقيق أفضل مستوى للعملية التدريبية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدعدي (2008).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المتعلقة بتخطيط البرامج

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تراعي خبرات المدير السابقة في عملية التخطيط	4.21	.850	مرتفعة
2	يتم تحديد الأولويات من خلال ورش وأوراق عمل ونشاطات أخرى.	3.95	.824	مرتفعة
3	يتم الإعلان المسبق للتدريب بوقت يكفي لجاهزية المتدرب	3.86	1.01	مرتفعة
4	يشارك في التخطيط خبراء متخصصون في التخطيط	3.86	1.01	مرتفعة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	يشرك المديرين في عملية التخطيط	3.78	.998	مرتفعة
6	يعتمد تخطيط البرامج على أسس تربوية واضحة ومحددة	3.78	.998	مرتفعة
7	التخطيط للتدريب تكاملي ومستمر .	3.65	.831	متوسطة
8	تتوافر المواد التدريبية بين أيدي المتدربين بشكل مسبق للتدريب .	3.60	.940	متوسطة
9	يتم توفير كافة مستلزمات التدريب للمتدربين .	3.34	.884	متوسطة
10	يتم الالتزام بالتخطيط عند تنفيذ البرنامج	3.21	1.04	متوسطة

يظهر من الجدول أعلا (6) أن الفقرة " تراعى خبرات المدير السابقة في عملية التخطيط " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.85) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " يتم تحديد الأولويات من خلال ورش وأوراق عمل ونشاطات أخرى." بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.82) وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة " يتم الإعلان المسبق للتدريب بوقت يكفي لجاهزية المتدرب " بوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (1.01) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يتم الالتزام بالتخطيط عند تنفيذ البرنامج " بوسط حسابي قد بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.04). وهذا يشير إلى أن عملية التخطيط تراعى خبرات المدير السابقة في عملية التخطيط، وتعمل على تحديد الأولويات من خلال ورش وأوراق عمل ونشاطات أخرى، ويتم فيها الإعلان المسبق للتدريب بوقت يكفي لجاهزية المتدرب، ويشارك في التخطيط خبراء متخصصون، ويعتمد تخطيط البرامج على أسس تربوية واضحة ومحددة لتحقيق ادافه.

ويعزى السبب في ذلك إلى أن عملية التخطيط توضح ما الذي يراد أن يحقق وكيف يمكن تحقيقه؟ وهي مرحلة هامة لرسم منهج التدريب وتمثل التصور الافتراضي الذي سيتحقق في الواقع الميداني. والتخطيط الجيد يهدف إلى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الامكانيات المتاحة، وان عملية التخطيط تقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدعدي (2008).

#### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المتعلقة ببيئة التدريب

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحرص على توفير بيئة تبعث الراحة في نفوس المتدربين	3.95	.824	مرتفعة
2	تتوافر الطاقة الكهربائية البديلة في حالة الانقطاع المتكرر للكهرباء	3.56	.992	متوسطة
3	تتوافر الأماكن الضرورية لراحة للمتدربين في مكان التدريب (مثل الحمامات - المقصف)	3.52	1.08	متوسطة
4	تتوافر المعدات والأثاث اللازم في قاعة التدريب	3.43	1.03	متوسطة
5	سهولة الوصول إلى مكان انعقاد الدورات التدريبية	3.21	1.04	متوسطة
6	مكان التدريب واسع ومرح للمتدربين	3.21	1.20	متوسطة
7	تتوافر التهوية الجيدة والإضاءة في قاعة التدريب	3.21	1.08	متوسطة
8	يراعى وجود تكييف في مكان التدريب	3.13	1.17	متوسطة

يظهر من الجدول أعلاه (7) أن الفقرة " يحرص على توفير بيئة تبعث الراحة في نفوس المتدربين " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.82) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تتوافر الطاقة الكهربائية البديلة في حالة الانقطاع المتكرر للكهرباء " بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.99) وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة " تتوافر الأماكن الضرورية لراحة للمتدربين في مكان التدريب مثل (الحمامات - المقصف)" بوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.08) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يراعى وجود تكييف في مكان التدريب " بوسط حسابي قد بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.17).

وهذا يشير إلى أن بيئة التدريب تحرص على توفير بيئة تبعث الراحة في نفوس المتدربين، وتعمل على توفير الطاقة الكهربائية البديلة في حالة الانقطاع المتكرر للكهرباء، وتعمل على توفير الأماكن الضرورية لراحة للمتدربين في مكان التدريب مثل (الحمامات - المقصف)، ويتوافر فيها المعدات والأثاث اللازم في قاعة التدريب. ويعزى السبب في ذلك إلى أن توافر عدة مراكز تدريبية في المديرية المختلفة وتجهيزها بشكل مناسب إضافة إلى عقد الدورات في مدارس جديدة ذات أبنية مناسبة إضافة إلى انتشار ثقافة التنمية المستدامة وبالتالي الاهتمام الواضح على مدار السنين السابقة بالتدريب، كما تلعب البيئة التدريبية دورا مهما وكبيرا في رفع جودة وكفاءة عملية التدريب، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدعدي (2008). واختلف مع دراسة (Wong and Shen، 2007)

#### جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المتعلقة بمحتوى البرنامج التدريبي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تساعد المواد التدريبية على رفع المستوى الأكاديمي للمتدرب .	3.69	.764	مرتفعة
2	المواد التدريبية جديدة ومواكبة للتطورات الحديثة	3.69	.764	مرتفعة
3	تعمل المواد التدريبية على تحسين المستوى المهني للمتدرب	3.65	.831	متوسطة
4	تجمع المواد التدريبية بين الجانبين النظري والتطبيقي	3.65	.831	متوسطة
5	محتوى المواد التدريبية يراعى التسلسل المنطقي للموضوعات	3.60	.940	متوسطة
6	المواد التدريبية ملائمة للإمكانيات البشرية المتوفرة .	3.56	.992	متوسطة
7	المواد التدريبية ملائمة للإمكانيات المادية المتوفرة .	3.52	1.08	متوسطة
8	محتوى التدريب مرتبط بمهارات التدريس	3.43	1.03	متوسطة
9	تناسب المواد التدريبية مع طبيعة عمل المتدرب	3.21	1.20	متوسطة
10	يتميز المحتوى التدريبي بالتجديد والحداثة	3.21	1.08	متوسطة
11	يراعى المحتوى الخبرات السابقة للمتدربين	3.13	1.17	متوسطة

يظهر من الجدول أعلاه (8) أن الفقرة " تساعد المواد التدريبية على رفع المستوى الأكاديمي للمتدرب" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.76) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " المواد التدريبية جديدة ومواكبة للتطورات الحديثة " بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.76) وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة " تعمل المواد التدريبية على تحسين المستوى المهني للمتدرب " بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.83) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يراعى المحتوى الخبرات السابقة للمتدربين " بوسط حسابي قد بلغ (3.13) وانحراف معياري (1.17).

وهذا يشير إلى المواد التدريبية تساعد على رفع المستوى الأكاديمي للمتدرب، كما أن المواد التدريبية جديدة ومواكبة للتطورات الحديثة، كما تعمل المواد التدريبية على تحسين المستوى المهني للمتدرب، وتجمع المواد التدريبية بين الجانبين النظري والتطبيقي، ومحتوى المواد التدريبية يراعي التسلسل المنطقي للموضوعات. ويعزى السبب في ذلك لكون التدريب للمدراء يدور حول قضايا تدريبية خاصة بعمل المعلمين تتناسب وطبيعة عملهم وتسعى لتحقيق احتياجاتهم كما أن التدريب يعمل على متابعة أثره على المدراء في الميدان مما يحسن في المستوى المهني للمتدرب، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدعدي (2008) ودراسة (Hammond, 2006).

#### جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المتعلقة بالمدرسين

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ينوع في توزيع فرص المشاركة بين المتدربين	3.95	.705	مرتفعة
2	يجيب المدرب عن جميع التساؤلات المطروحة	3.86	1.01	مرتفعة
3	يزود المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم	3.78	.998	مرتفعة
4	يسعى المدربون لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي	3.65	1.11	متوسطة
5	يحترم المتدربين ويقدر إمكاناتهم	3.56	1.07	متوسطة
6	يمتلك المدرب مهارات إدارة النقاش وطرح الأسئلة بشكل فعال	3.52	1.03	متوسطة
7	تتوافر لدى المدرب قدرات واضحة في توظيف التكنولوجيا التعليمية الحديثة.	3.43	1.27	متوسطة
8	يمتلك المدرب مهارات وأساليب تعليم الكبار	3.43	.992	متوسطة
9	يراعي حسن إدارة الوقت أثناء تنفيذ الموقف التدريبي	3.34	.884	متوسطة

يظهر من الجدول أعلاه (9) أن الفقرة " ينوع في توزيع فرص المشاركة بين المتدربين " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.952) وانحراف معياري (0.70) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " يجيب المدرب عن جميع التساؤلات المطروحة " بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.01) وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة " يزود المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم " بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.99). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يراعي حسن إدارة الوقت أثناء تنفيذ الموقف التدريبي " بوسط حسابي قد بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.88). وهذا يشير إلى أن هناك تنوع في توزيع فرص المشاركة بين المتدربين، وأن المدرب يجيب عن جميع التساؤلات المطروحة. ويتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم، وأن المدربون يسعون لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي .

ويعزى السبب في ذلك لأن الأصل في التدريب يقوم على النمو المهني والتنمية البشرية للمدراء وبالتالي فعلاقة الزمالة بين المدرب والمدير تقتضي وجود الاحترام المتبادل لأن المدرب في معظم الدورات هو مشرف المدير الذي يحرص على التواصل الجيد والتقبل المرغوب فيه بين الطرفين إضافة إلى أن اختلاف الدرجات العلمية لدى المدرسين ينعكس بشكل واضح على أدائهم مع المتدربين مما يثري الحوار والنقاش بالتدريب ويزيد من الارتقاء بمهنية المدراء واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدعدي (2008) .

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المتعلقة بأساليب وأنشطة التدريب

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم توظيف أنشطة مناسبة لموضوعات الحلقات التدريبية	4.21	.850	مرتفعة
2	تثير الأساليب المستخدمة تفكير المتدربين واهتماماتهم	3.91	1.08	مرتفعة
3	تلي الوسائل التعليمية المفعلة حاجات المتدربين وتعالج مشكلاتهم	3.86	1.01	مرتفعة
4	يتم التنوع في أساليب التدريب بما يتلاءم والتقنيات الحديثة	3.78	.998	مرتفعة
5	ترتبط الأنشطة ارتباطاً مباشراً بالأهداف	3.65	.831	متوسطة
6	تنهي أساليب التعلم الذاتي لدى المتدرب	3.60	.940	متوسطة
7	يتم توظيف أساليب عملية تطبيقية في تنفيذ البرنامج التدريبي	3.43	1.12	متوسطة
8	تنهي أساليب التدريب أساليب التعلم في المواقف الصفية لدى المتدرب	3.34	.884	متوسطة

يظهر من الجدول أعلاه (10) أن الفقرة " يتم توظيف أنشطة مناسبة لموضوعات الحلقات التدريبية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.85) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تثير الأساليب المستخدمة تفكير المتدربين واهتماماتهم " بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.08) وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة " تلي الوسائل التعليمية المفعلة حاجات المتدربين وتعالج مشكلاتهم " بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.01). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تنهي أساليب التدريب أساليب التعلم في المواقف الصفية لدى المتدرب " بوسط حسابي قد بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.88).

وهذا يشير إلى أنه يتم توظيف أنشطة مناسبة لموضوعات الحلقات التدريبية، والأساليب المستخدمة تثير تفكير المتدربين واهتماماتهم، وأن الوسائل التعليمية المفعلة تلي حاجات المتدربين وتعالج مشكلاتهم، ويتم التنوع في أساليب التدريب بما يتلاءم والتقنيات الحديثة، وأن الأنشطة التدريبية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف. ويعزى السبب في ذلك إلى أن التدريب يتمحور في غالبيته حول العملية التعليمية التعلمية والاستشهاد بمواقف تعليمية من الميدان مما يجعلها تنهي أساليب التعلم لدى المتدربين وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف والمحتوى، كما يتمكن المتدربين من توظيف التقنيات الحديثة والأجهزة. واتفقت مع دراسة الدعدي (2008).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المتعلقة بالتقويم

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم اعتماد نتائج التقويم كأحد أدوات التقويم السنوي للمعلم	4.21	.850	مرتفعة
2	يوظف التقويم القبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي	3.95	.824	مرتفعة
3	يتم متابعة وتقويم أثر التدريب في مكان عمل المتدرب	3.91	1.08	مرتفعة
4	يشتمل التقويم على جميع عناصر البرنامج التدريبي	3.65	1.11	متوسطة
5	يشارك المتدربون في تقويم التدريب	3.56	1.07	متوسطة
6	يتم التقويم بشكل دوري ومستمر وشامل طوال فترة التدريب	3.52	1.03	متوسطة
7	يوظف التقويم أساليب متنوعة كالاختبارات الموضوعية والعملية والشفوية والمقالية	3.43	1.12	متوسطة
8	يقيس التقويم مدى تحقيق الأهداف بشكل جيد	3.43	1.27	متوسطة
9	يشارك خبراء تربويون في تقويم المتدربين	3.21	1.04	متوسطة
10	تناسب الأساليب التقويمية مع أهداف البرنامج التدريبي .	3.12	1.05	متوسطة

يظهر من الجدول أعلاه (11) أن الفقرة " يتم اعتماد نتائج التقييم كأحد أدوات التقييم السنوي للمعلم" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.85) وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " يوظف التقييم القبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي " بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.82) وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة " يتم متابعة وتقييم أثر التدريب في مكان عمل المتدرب " بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.08). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تتناسب الأساليب التقييمية مع أهداف البرنامج التدريبي " بوسط حسابي قد بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.05).

وهذا يشير الا انه يتم اعتماد نتائج التقييم كأحد أدوات التقييم السنوي للمعلم، ويوظف التقييم القبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي، ويتم متابعة وتقييم أثر التدريب في مكان عمل المتدرب، وان التقييم يشتمل على جميع عناصر البرنامج التدريبي، وان المتدربون يشاركون في تقييم التدريب، وان التقييم يتم بشكل دوري ومستمر وشامل طوال فترة التدريب.

ويعزى السبب في ذلك إلى استخدام صحيفة تقييم على شكل استبانة بعد انتهاء التدريب ويتم التقييم في وجود مشرف التدريب فقط وبدون كتابة أسماء المتدربين مما يجعل الاستجابة أكثر صدقا وموضوعية وتشتمل الأداء على جميع عناصر البرنامج التدريبي من أهداف ومحتوى وأساليب تدريب وبيئة تدريب كما يبلغ مدير المدرسة بتغذية راجعة حول أداء المتدرب في التدريب مما يجعل هذا التقييم يخضع للتقرير السنوي الخاص بالمعلم وبالتالي يشعر المعلم باعتماد نتائج تقييم التدريب في التقييم السنوي له. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدعدي (2008).

- للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: هل تختلف درجات واقعية البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة الإدارية)؟ للإجابة على هذا السؤال: تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة بين الذكور والإناث في درجات واقعية البرامج التدريبية، ويوضح جدول (12) نتائج اختبارات وفقا لمتغير الجنس: جدول (12) نتائج اختبارات للعينات المستقلة لدرجات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكور- إناث) (ن=23)

المتغير التابع	المتغير المستقل (الجنس)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية*
أهداف البرنامج التدريبي	ذكر (العدد=3)	4.09	.24	1.437	.389
	أنثى (العدد=20)	3.82	.55		
تخطيط البرامج	ذكر (العدد=3)	4.16	.40	1.946	.811
	أنثى (العدد=20)	3.66	.49		
بيئة التدريب	ذكر (العدد=3)	3.54	.61	.428	.002*
	أنثى (العدد=20)	3.38	.24		
محتوى البرنامج التدريبي	ذكر (العدد=3)	3.54	.48	.223	.228
	أنثى (العدد=20)	3.48	.29		
المدرّبون	ذكر (العدد=3)	4.11	.69	1.345	.838
	أنثى (العدد=20)	3.54	.58		
أساليب وأنشطة التدريب	ذكر (العدد=3)	4.08	.31	1.910	.463
	أنثى (العدد=20)	3.67	.50		
التقييم	ذكر (العدد=3)	3.96	.72	.818	.457
	أنثى (العدد=20)	3.61	.46		

\*دال عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) تعزى لمتغير الجنس في البعد (بيئة التدريب) ولصالح الذكور مقارنة الإناث وعدم وجود فروق في باقي أبعاد أداة لدراسة. يظهر من نتائج العينة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (أهداف البرنامج التدريبي، تخطيط البرامج، محتوى البرنامج التدريبي، المدربون، أساليب وأنشطة التدريب). كما ذكر أعلاه، أن في هذا المضمرا لم يلعب متغير الجنس دورا في إيجاد فروق في هذه الفرض حيث اثبت كل من الذكور والإناث أن لديهم نفس القدرة على تغطية المهام الإدارية بنفس الآلية والمستوى.

وتعزى تلك الفروق في (بيئة التدريب) إلى الاهتمام بالجانب الفني في عملية التعليم إلى عنصر الذكور أكثر من الإناث لأن المهام الفنية تحتاج إلى صبر ومثابرة ودقة متناهية في العمل فعنصر الذكور أكثر تحملا ودقة في هذا الجانب. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة في أبعاده الإدارة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، في حين يوضح الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أفراد عينة الدراسة في أداة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ونتائج ذلك:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
.	4.36	4	دبلوم	أهداف البرنامج التدريبي
0.77	3.71	7	بكالوريوس	
0.29	3.85	7	ماجستير	
0.50	3.89	5	دكتوراه	
.	3.70	4	دبلوم	تخطيط البرامج
0.40	3.95	7	بكالوريوس	
0.40	3.92	7	ماجستير	
0.57	3.53	5	دكتوراه	
.	3.63	4	دبلوم	بيئة التدريب
0.45	3.50	7	بكالوريوس	
0.26	3.35	7	ماجستير	
0.24	3.36	5	دكتوراه	
.	3.64	4	دبلوم	محتوى البرنامج التدريبي
0.30	3.56	7	بكالوريوس	
0.27	3.36	7	ماجستير	
0.35	3.50	5	دكتوراه	
.	3.78	4	دبلوم	المدربون
0.64	3.89	7	بكالوريوس	
0.60	3.36	7	ماجستير	
0.63	3.58	5	دكتوراه	
.	3.75	4	دبلوم	أساليب وأنشطة التدريب
0.37	3.73	7	بكالوريوس	
0.30	3.98	7	ماجستير	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.63	3.61	5	دكتوراه	التقويم
.	4.11	4	دبلوم	
0.59	3.76	7	بكالوريوس	
0.37	3.40	7	ماجستير	
0.50	3.68	5	دكتوراه	

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
.733	.432	3	.132	.397	بين المجموعات	أهداف البرنامج التدريبي
		19	.306	5.815	داخل المجموعات	
		22		6.212	الكلية	
.315	1.265	3	.308	.924	بين المجموعات	تخطيط البرامج
		19	.243	4.625	داخل المجموعات	
		22		5.549	الكلية	
.712	.462	3	.045	.136	بين المجموعات	بيئة التدريب
		19	.098	1.870	داخل المجموعات	
		22		2.007	الكلية	
.740	.421	3	.044	.132	بين المجموعات	محتوى البرنامج التدريبي
		19	.104	1.980	داخل المجموعات	
		22		2.111	الكلية	
.559	.709	3	.277	.830	بين المجموعات	المدرسون
		19	.390	7.413	داخل المجموعات	
		22		8.243	الكلية	
.643	.568	3	.150	.449	بين المجموعات	أساليب وأنشطة التدريب
		19	.264	5.008	داخل المجموعات	
		22		5.458	الكلية	
.511	.796	3	.201	.604	بين المجموعات	التقويم
		19	.253	4.802	داخل المجموعات	
		22		5.405	الكلية	

\*دال عند مستوى دلالة أقل من 0,05

يتضح من الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين أفراد عينة الدراسة في أبعاد أداة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي. ويعزى السبب في ذلك إلى أن المدراء يكونوا قد خضعوا لدورات تدريبية منذ بداية تعيينهم واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القيسي، 2010)، ودراسة (الدعدي، 2008).

وهذا يشير إلى أن المدير يشعر بأن البرامج التدريبية لا تغير من سلوكه الكثير في جميع محاور الدراسة. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة

الدراسة في أبعاده الادارة وفقا لمتغير سنوات الخبرة، في حين يوضح الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أفراد عينة الدراسة في اداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ونتائج ذلك:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	البعد
0.77	3.09	4	أقل من 5 سنوات	أهداف البرنامج التدريبي
0.32	4.12	11	من 5- 10 سنوات	
0.21	3.88	8	10سنوات فاكثُر	
0.79	3.45	4	أقل من 5 سنوات	تخطيط البرامج
0.50	3.85	11	من 5- 10 سنوات	
0.31	3.70	8	10سنوات فاكثُر	
0.34	3.41	4	أقل من 5 سنوات	بيئة التدريب
0.35	3.42	11	من 5- 10 سنوات	
0.24	3.39	8	10سنوات فاكثُر	
0.34	3.34	4	أقل من 5 سنوات	محتوى البرنامج التدريبي
0.30	3.51	11	من 5- 10 سنوات	
0.33	3.53	8	10سنوات فاكثُر	
0.41	3.58	4	أقل من 5 سنوات	المدرّبون
0.65	3.77	11	من 5- 10 سنوات	
0.66	3.43	8	10سنوات فاكثُر	
0.62	3.41	4	أقل من 5 سنوات	أساليب وأنشطة التدريب
0.52	3.82	11	من 5- 10 سنوات	
0.39	3.77	8	10سنوات فاكثُر	
0.21	3.58	4	أقل من 5 سنوات	التقويم
0.60	3.81	11	من 5- 10 سنوات	
0.41	3.49	8	10سنوات فاكثُر	

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
*.001	10.183	2	1.567	3.134	بين المجموعات	أهداف البرنامج التدريبي
		20	.154	3.078	داخل المجموعات	
		22		6.212	الكلّي	
.396	.972	2	.246	.491	بين المجموعات	تخطيط البرامج
		20	.253	5.057	داخل المجموعات	
		22		5.549	الكلّي	
.980	.021	2	.002	.004	بين المجموعات	بيئة التدريب
		20	.100	2.003	داخل المجموعات	
		22		2.007	الكلّي	
.586	.550	2	.055	.110	بين المجموعات	محتوى البرنامج التدريبي
		20	.100	2.001	داخل المجموعات	

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المدرّبون	الكلي	2.111		22		
	بين المجموعات	.532	.266	2	.690	.513
	داخل المجموعات	7.710	.386	20		
أساليب وأنشطة التدرّب	الكلي	8.243		22		
	بين المجموعات	.515	.257	2	1.042	.371
	داخل المجموعات	4.943	.247	20		
التقويم	الكلي	5.458		22		
	بين المجموعات	.506	.253	2	1.034	.374
	داخل المجموعات	4.899	.245	20		
	الكلي	5.405		22		

\*دال عند مستوى دلالة أقل من 0,05

يتضح من الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين أفراد عينة الدراسة في (أهداف البرنامج التدريبي) ولصالح من خبرتهم من 5- 10 سنوات ولا توجد أي فروق دالة إحصائية في الأبعاد الأخرى وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويعزى السبب في ذلك إلى أن العينة التي طبقت عليها الدراسة غالبيتها ممن خبرتهم متوسطة وبالتالي سنوات الخبرة لديهم متماثلة فلم يكن لها أثر على استجاباتهم للاستبانة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القيسي، 2010)، ودراسة (الدعدي، 2008).

ويعزى ذلك إلى السبب المباشر هو التدريب عند تعيين مديري المدارس، يعمل القائمون على برنامج التعليم بنفس الدورة التدريبية لجميع المدراء دون استثناء وهذه الطريقة لا تلعب الخبرة دور في إيجاد فروق في هذه الفرض.

### ملخص النتائج

- هناك أثر للبرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) تعزى لمتغير الجنس في البعد (بيئة التدريب) ولصالح الذكور مقارنة الإناث وعدم وجود فروق في باقي أبعاد الدراسة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 بين أفراد عينة الدراسة في أبعاد أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 بين أفراد عينة الدراسة في (أهداف البرنامج التدريبي) ولصالح من خبرتهم من 5- 10 سنوات ولا توجد أي فروق دالة إحصائية في الأبعاد الأخرى وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- برامج التدريب تعمل على زيادة ومهارة الموظفين.
- زيادة الاعتماد على برامج التدريب تعمل تحقيق المنفعة للمؤسسة التعليمية.
- اتضح وجود اهتمام كبير من قبل الإدارة بتأهيل وتدريب المدراء في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان.

### التوصيات والمقترحات:

1- زيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب المدراء في كافة المستويات الإدارية.

- 2- يجب تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في دورات تقييم برامج التدريبية.
- 3- يجب زيادة الفترة الزمنية المتاحة لعقد الدورات تقييم برامج التدريبية حتى تتعظم درجة الاستفادة.
- 4- يجب التوسع في استخدام أساليب تدريبية أخرى غير المتبعة لإتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة المستجدات.
- 5- ضرورة تبني تصميم برامج تدريبية على أساس الاحتياجات الوظيفية.
- 6- الاستعانة بأراء المديرين فيما يتعلق بالنواحي تقييم برامج التدريبية التي يشعرون أنهم في حاجة ماسة الي مزيد من تقييم برامج التدريب فيها للوصول إلى مستوى ارفع من الكفاءة الانتاجية .
- 7- ضرورة اختيار المدربين المؤهلين ذوي الكفاءات العلمية والتدريبية العالية للقيام بالعملية التدريبية مع الاستعانة بخبرات من الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة.
- 8- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للمدربين حيث أنها تلعب دوراً هاماً في زيادة المردود من العملية التدريبية .
- 9- إجراء دراسة حول برامج مماثلة تختص بمديري المدارس في مديريات تعليم أخرى.
- 10- إجراء دراسة حول دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير أداء مدير المدرسة.
- 11- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة تأخذ بأراء معلمي المدارس الذين حصلوا على البرنامج التدريبي.
- 12- إجراء دراسة حول الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس بوزارة التربية والتعليم تقيس متغيرات اخرى.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- 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.
- الحديدي، محمد بن راشد بن سعيد (1998). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس. مسقط.
- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان: عالم الكتب الحديث.
- الدعدي، عبد الرحيم (2008). درجة ملاءمة برامج تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- ريموي: وفيا سعيد ودبدوب، حنان عوني (2015). مساهمة أنموذج تدريبي مستند إلى المهام والتعلم بالخبرة في تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية، مطبوعات جائزة خليفة التربوية. ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة.
- السعدي، زليخا بنت سالم بن جميل (2011). الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم للصفوف من (1-10) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان .
- الصيرفي، محمد (2013). التدريب الإداري. عمان: دار المناهج.
- عباس: لاح (2012). تنمية مهارات مسؤولي التدريب. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- القيسي، عيبر (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية بنابلس. فلسطين.
- مدحت، أبو ناصر (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. الاردن: دارالفجر.
- المسيليم، محمد يوسف (2012). صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قياديي المناطق التعليمية"، المجلة التربوية. جامعة الكويت، 26 (103)، 87-90.
- ميا، علي يونس وديب: لاح شيخ والشامسي، سالم راشد (2009). قياس اثر التدريب في اداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 1(31).
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2010). التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. عمان: داروائل للنشر.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Hammond, L., (2006). School Leadership Study- Developing Successful Principals. Stanford Educational Leadership Institute.
- Wong, K. & Shen, F. (2007). The Education Mayor: Improving America's Schools. Georgetown University Press.