

المملكة الأردنية الهاشمية



المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

تقدير مدى فعالية برنامج
الادارة العليا للقيادات التربوية
في
وزارة التربية والتعليم

فريق البحث

د. أحمد الخطيب د. رداد الخطيب
د. محمد عاشر



سلسلة منشورات المركز

١٩٩٨

مكتبة
المركز الوطني للتنمية الموارد البشرية
ISN
٤٠٨٠ رقم التسلسل:
التاريخ:
المصنف:

L 82799
K 42
1998

المحتويات

الصفحة

ج	الملخص
ز	الملخص باللغة الانجليزية
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
٤	الخلفية النظرية للدراسة
٩	مشكلة الدراسة
٩	استلة الدراسة
١٠	محددات الدراسة
١٠	أهمية الدراسة
١٠	التعريفات الإجرائية
١٢	الفصل الثاني: الادبيات والدراسات السابقة
١٢	الادب النظري
٢١	الدراسات السابقة
٢٧	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٢٧	مجتمع الدراسة
٢٧	عينة الدراسة
٢٧	أداة الدراسة
٢٨	صدق الأداة
٢٩	ثبات الأداة
٣٠	اجراءات الدراسة
٣٠	المعالجة الإحصائية
٣١	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٥٠	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٥٥	التوصيات
٥٧	المراجع
٥٧	المراجع العربية
٥٨	المراجع بالأجنبية
٦٠	الملاحق

الملخص

تتمحور مشكلة الدراسة حول تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم للتحقق من مدى تحقيق هذا البرنامج لأهدافه وتقديم المقترنات والتوصيات المناسبة لأغراض تحسين وتطوير هذا البرنامج.

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مدى فعالية خطط وأهداف برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٢. ما مدى فعالية محتوى برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٣. ما مدى فعالية المحاضرين في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٤. ما مدى فعالية معايير اختيار المرشحين للالتحاق في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٥. ما مدى فعالية الأساليب والنشاطات والتقنيات المستخدمة في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٦. ما مدى فعالية بيئة التدريب في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٧. ما مدى فعالية تقويم أداء الملحدين في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع القيادات التربوية الذين اجتازوا برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية والذي يعقد من قبل مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم بالتعاون مع معهد الإدارة العامة لموظفي وزارة التربية والتعليم، وقد بلغ مجموع الذين شاركوا في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية (٤٩٨) مشاركاً منذ عام ١٩٩٠-١٩٩٦.

ولقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل ما مجموعه ٥٠٪ من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، أي ما مجموعه (٢٤٩) قائدًا تربويًا حيث تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وبلغ مجموع الاستبيانات العائدة (١٦٠) استبانة ويشكل هذا الرقم ما نسبته (٦٤٪) من أفراد عينة الدراسة.

ويهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة فقد تم تصميم استبانة خاصة اشتغلت على (٧٢) فقرة موزعة ومصنفة ضمن سبع مجالات هي: خطة البرنامج التدريسي وأهدافه، محتوى البرنامج التدريسي، المحاضرون، الملحدين بالبرنامج التدريسي، الأساليب والنشاطات والتقنيات، بيئة التدريب، تقويم أداء الملحدين بالبرنامج التدريسي.

والإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحثون المعالجات الاحصائية التالية:

- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

وفيما يلي أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بمجال خطة البرنامج التدريسي وأهدافه أنها قد حازت على درجة فوق المتوسط أي أكبر من (٣). ويعود ذلك إلى الإعداد والتخطيط الجيدين لتصميم برنامج التدريب واعتماده الطريقة المنهجية ومبدأ الشمولية وتقدير الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

أما النتائج المتعلقة بمجال محتوى البرنامج التدريسي - المادة العلمية، فقد حازت على درجة فوق المتوسط أي أكبر من (٣)، مما يوحي بأن إعداد المادة العلمية قد اعتمد المواصفات العلمية والمرنة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بالكتابيات أنها قد حازت على درجة كبيرة وفوق المتوسط، مما يوحي بأن البرنامج التدريسي قد ساعد المشاركين فيه على اكتساب عدد من الكتابيات بدرجة كبيرة وفوق المتوسط.

كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة في مدى فعالية المحاضرين، أنها قد حازت على درجة متوسطة وقليلة، من حيث اعتماد مبدأ الشمولية في المعرفة واعتماد الخبرة والتميز واعتماد المؤهلات الدقيقة في تخصص الإدارة عند اختيار المحاضرين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمدى فعالية اختيار المرشحين للبرنامج التدريسي قد حازت على درجة فوق المتوسط ومتوسط، من حيث اختيار المرشحين، واعتماد مبدأ التجانس في الخبرات والمؤهلات واعتماد مبدأ التميز والعطاء في العمل.

أما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالأساليب والنشاطات والتقنيات فقد حازت على درجة فوق المتوسط فيما يتعلق بإتاحة الفرصة للمشاركين في الحوار وإبداء الرأي وممارسة نشاطات تدريبية تطبيقية، واستخدام أساليب تتناسب تعلم الكبار واستخدام طرق وأساليب وتقنيات تدريب حديثة.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة المتعلقة ببيئة التدريب أنها قد حازت على درجة كبيرة ومتوسطة وقليلة، مما يشير إلى توفر الخدمات الإدارية المساعدة، ومناسبة أوقات البرنامج لظروف المترددين الوظيفية والاجتماعية وتتوفر وسائل نقل.

كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة ب مدى فعالية تقويم أداء المترددين، بأنها حازت على درجة فوق المتوسط، ويستدل على ذلك بأن درجة ممارسة ممارسة تقويم أداء المترددين في البرنامج تشير إلى ضرورة اعتماد التقويم المرتبط بأهداف البرنامج، واعتماد طرق ترتبط بالأداء، واعتماد طرق تقويم متعددة، واستخدام نتائج التقويم كنفذية راجعة للمتدربين والمدربين.

واعتماداً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فقد تم تقديم عدد من التوصيات منها:

١. ضرورة اعتماد خطة للبرنامج التدريسي تعتمد على مبدأ الشمولية لطبيعة الأنوار التي يقوم بها القادة التربويون، وأن تتصف هذه الخطة بالمرنة، وأن تعتمد على منهجية النظم في التدريب وأن تناسب مع طبيعة الأنوار الوظيفية للقادة التربويين، وأن تستجيب هذه الخطة للتغيرات والمتطلبات والتحديات التي يتطلبها عمل هؤلاء القادة الإداريين.
٢. أن تصاغ أهداف البرنامج التدريسي بطريقة شاملة ويلفة السلوك أو الأداء لدى المتدربين، وأن تصاغ بطريقة قابلة للتطبيق.
٣. ضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبار خبرات القيادة للمشاركين، وأن يتحقق التوافق ما بين الجوانب النظرية والممارسات العملية، مع مراعاة أن يتضمن البرنامج التدريسي بالمرنة ويرتكز على نتائج البحث والدراسات العلمية.
٤. التركيز في البرنامج التدريسي على مساعدة المتدربين لاكتساب كفايات من مثل: تنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت، قيادة المرؤسين، مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، الانتباه الوظيفي، تقويم أداء المرؤسين، توفير مناخ تنظيمي مناسب في محيط العمل، تحفيز المرؤسين، تحديد إجراءات العمل المناسبة، القدرة على التعامل مع المعلومات والبيانات، إدراك ومواكبة الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وضع السياسات التكنولوجية وتوظيفها في فهم النظام التربوي وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
٥. أن يراعى عند اختيار المدربين/ المحاضرين في البرنامج التدريسي اعتماد على مبدأ المؤهل والتخصص الدقيق في الإدارة، واعتماد خبراتهم وتميزهم في مجال القيادة الإدارية، وكذلك ضرورة معرفتهم في النظام التربوي الأردني، واعتماد معايير موضوعية عند اختيارهم.

٦. أن يتم اعتماد معايير موضوعية لاختيار المترشحين بالبرنامج التدريسي من حيث التجانس في الخبرات والمؤهلات، واعتماد التميز والعطاء في العمل، مع ضرورة استطلاع آراء المتدربين حول جوانب فعاليات وخطة البرنامج التدريسي.
٧. التنويع بأساليب وطرق وأنشطة التدريب مما يتبع المجال للمتدربين المشاركة الإيجابية وممارسة نشاطات وتمارين للمتدربين ترتبط بطبيعة الدور الوظيفي للمشاركين، مع ضرورة استخدام المحاضرين لطرق وأساليب تتناسب مع سيكولوجية تعلم الكبار واعتماد طرق وأساليب الفرق الفردية، وأن يستخدم المحاضرون تقنيات حديثة في التدريب مثل أشرطة الفيديو والأفلام والشروحات الناطقة والحواسيب والنماذج والإلة الإدارية.
٨. مراعاة الظروف التدريبية وتوفيرها مثل الخدمات الإدارية كالملحق والمراقب الصحية وأماكن الاستراحة... وغيرها، مع ضرورة توفير الظروف والمتطلبات التي تيسر عملية التدريب كالتدفئة والتبريد والإضاءة والأثاث المريح، وتتوفر المراافق التدريبية كالقاعات والمخابر وغرف الندوات وقاعات الورش التدريبية، وأن تتوفر الخدمات الإدارية المساعدة كالمكتبة والطباعة والتصوير والحواسيب.
٩. أن يتناسب مكان انعقاد البرنامج التدريسي مع أماكن سكن وعمل المترشحين بالبرنامج، وأن يعقد البرنامج التدريسي في أوقات تناسب ظروف المترشحين الوظيفية والاجتماعية، وأن يتم توفير وسائل نقل للمتدربين من أماكن عملهم وسكنهم إلى مكان التدريب.
١٠. اعتماد طرق تقويم لأداء المترشحين بالبرنامج التدريسي بحيث تشمل الطرق المرتبطة بالأهداف، أداء المترشحين بالبرنامج، والتنوع، والتقويم المستمر، استخدام نتائج التقويم كتجذرية راجعة لتطوير البرنامج التدريسي.
١١. ضرورة تفريغ المترشحين بالبرنامج التدريسي من عملهم، حتى يتسع لهم التركيز والاستفادة من البرنامج التدريسي.

Abstract

The research problem concentrated on providing a way to evaluate the effectiveness of the top educational leadership program at the Ministry of Education, to ensure that this program have achieved its objectives and to provide suitable suggestions and recommendations for improving and developing this program.

This study tried to answer the following questions:

1. To what degree was the effectiveness of plans and objectives of the top educational leadership program for the educational leaders at the Ministry of Education?
2. To what degree was the effectiveness of the content of the top educational leadership program for the educational leaders at the Ministry of Education?
3. To what degree was the effectiveness of lecturers of the top educational leadership program for educational leaders at the Ministry of Education?
4. To what degree was the effectiveness of nomination process of the top educational leadership program for the educational leaders at the Ministry of Education?
5. To what degree was the effectiveness of methods, activities, and technology used at the top the educational leadership program for the educational leaders at the Ministry of Education?
6. To what degree was the effectiveness of the training environment of the top educational leadership program for the educational leaders at the Ministry of Education.
7. To what degree was the effectiveness of the trainees performance evaluation for the top educational leadership program for the educational leaders at the Ministry of Education?

The research population and sample included all the educational leaders who have completed the top educational leadership program organized by the Ministry of Education and the Public Administration Institute for the Ministry of Education employees. The number of participants was (498) from 1990 to 1996.

A randomly sample was selected which represented (249) from the total population with a total of 50%. The number of questionnaire collected was 160 out of 249 with a total of 94% from the sample population.

In order to gather the information to achieve the purpose of the study, a special questionnaire was designed which included seven categories as follows: program plans and objectives; program content; lecturers; program participants, methods, activities and technology; the training environment; and participants performance evaluation.

To answer the study questions, the researchers used means and standard deviations for each and all categories.

This study concluded the following findings:

The results concerning the program plans and objectives showed a result over average (> 3.00). This result referred to the planning and preparation in designing the training program, comprehensiveness, and participants training needs assessments.

The results concerning the training program contents showed an above average degree (> 3.00). This means that the content of the program used the scientific specificity and flexibility. In terms of competencies, the results showed a degree of high and above average, which means the training program helped participants in acquiring a number of competencies.

The results related to the effectiveness of the lecturers showed a degree of average and below average. This results means that the lecturers should be selected with accordance to qualification, experience, and creativity. This study showed that the results dealing with the nomination process for the program participants was above average and average, which means that nominees should be selected according to qualification, creativity, and job performance.

But the results related to the methods, activities and technology showed a degree of above average, which means that a chance of negotiation, suggestions, and practices should be given to the participants to suite the adult training program, and the lectures should use modern activities, methods, and technology.

The results of the training program environment showed a high average, and below average degree, which means that the program included supportive administrative services, suitable program time for the participants social and economic situations, and a means of transportations.

On the basis of the results of the effectiveness of participants evaluation performance, showed a degree of above average, which means that the

program should used the goal oriented evaluation, performance oriented evaluation, different evaluation, and feed-back evaluation.

On the basis of the research findings, this study concluded the following recommendations.

- 1- Applying a training program plan depending on the comprehensive of the educational leaders roles, using a flexible plan, a system approach plan, and applying a plan to reflect changing, requirements, and the job challenges.
- 2- Stating the training program objectives with a comprehensive method and in a performance language, and applicable to the participants.
- 3- The participants past experiences, the educational material, and the practical practices should be considered in designing the program and the training program should be flexible and depending on the educational and scientific research findings.
- 4- The training programs should help participants in achieving certain competencies such as: time management and meetings organization, leadership, communication skills, job loyalty, employees performance evaluation, and policy practices in understanding the educational system.
- 5- The lecturers should be selected with accordance to qualification, specially in administration, experiences and creativity in the field of educational leadership.
- 6- Applying subjective criteria for participants nomination in the training program in terms of qualifications, experiences, creativity, and performance.
- 7- Diversification of methods, techniques, and activities should be used to give the participants the role of practicing the activities relating to their job roles. A modern technology such as video-tapes, films, and slides should be used by the lecturers at the training program.
- 8- The training facilities and the training environment should be suitable, and all training supportive services and environment should be accessible to the participants.
- 9- The training program site should be suitable and near to the participants working site and the residential areas of the participants.
- 10- Applying the performance-based evaluation to include the objectives, participants performance, variation continuous evaluation, and use of feed-back for program development purposes.
- 11- The participants should be allowed to attend the training program on a full-time basis.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

لا شك أننا نعيش اليوم في عصر متغير بل سريع التغير يسوده انفجار معرفي وتقني وتخفيض سكاني ويصاحب ذلك أيضاً التفجير السكاني والحرارك الاجتماعي والتغير الاقتصادي والسكاني في اتجاهات و مجالات متعددة، كما يسوده افتتاح وتعاون عالمي ودولي، وأصبح التعلم والتدريب والثقافة في هذا العصر قوة حقيقة لا بل وسيلة للتسابق والتنافس (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩١).

ولقد استدعت الثورة العلمية والمعرفية والتقنية وما ينجم عنها من تحديات ومشاكل، أن تبذل المؤسسات والتنظيمات جهوداً حثيثة لمواكبة ما نتج عن تلك الثورات من تطورات وتغييرات، فقامت بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بإعداد وتدريب كوادرها البشرية وعلى مختلف المستويات لتمكينها من اكتساب المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها أدوارها في مجتمع الثورة العلمية والمعرفية والتقنية، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة، لرفع كفاءتها الانتاجية، وتحسين أداء العاملين في الإطار المختلفة لتلك المؤسسات والتنظيمات (الخطيب، ١٩٨٥).

إن القيادة الناجحة أساس ضروري لاي تنظيم، ويبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في إدارة وتنظيم ونجاح واستمرارية المنظمة او المؤسسة التي يتولى قيادتها، لذا فإنه من الضروري أن يجمع الأدراي الناجح بين المعايير القيادية التي يجب أن يتتصف بها، وبين المسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه. وهذا ما يؤيد تطور وتقدير المؤسسة وخاصة في عصر التطور والتقدم التقني السريع والثورة المعرفية والتقنية المعاصرة (ميكلو، ١٩٩٤). (McCall, 1994).

وتعتبر القيادة في مجتمعنا الحاضر موزعة من خلال جميع قطاعات المجتمع لتشمل القطاعات الحكومية والتجارية والصناعية وقطاع العمال والموظفين والمؤسسات التربوية والمنظمات الاجتماعية والثقافية وغيرها. وحتى يمكن تطوير قادة للمستقبل، يجب أن نفهم ماهي القيادة وماذا يجب أن تكون عليه القيادة والتي تعتبر في عصرينا الحاضر محاولة لتحقيق الأغراض والأهداف من خلال أنظمة كبيرة وعلاقة ومنظمة (جاردنر ١٩٩٠). (Gardner, 1990).

لذلك فإن القيادة الادارية تستند الى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يستند إليها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الاداري بالشكل المرغوب فيه. ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال ابداع الفرد وشهرته في مجال ما وبالتالي تستند الى الخبرات والقدرات التي يمتلك بها والتي تجعل من القائد مصدر اعجاب بحيث تكسبه القدرة في التأثير على الآخرين، أو من خلال التأثير المباشر بالرؤسين من خلال اتباع اسلوب ونمط معين للاتصال ومن خلال العلاقة المتميزة مع الآخرين (القريوتى، ١٩٩٣).

وحتى تكون القيادة التربوية ناجحة لا بد وأن يكون لدى القائد التربوي قدرة التأثير على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة، ولكونه معبراً عن أمال وطموح العاملين معه، مما يتبع له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريد. وإن من سمات القائد الاداري الناجح هو في قدرته على كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، واقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم وتحقيقاً لأهدافهم. كما أن من خطوات التجديد في المنظمة أو المنسنة أن يكون القائد قادرًا على اطلاق مواهب وطاقات الأفراد، وأن المفتاح الكامن وراء التجديد في اطلاق طاقات الأفراد وتعليم الجيل الشاب هو في أن يكونوا قادرين على مواجهة التحديات والصعوبات التي يمكن ان تواجههم في المستقبل، والاطلاع بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم (القريوتى، ١٩٩٣ و جاردينر 1990).

ويتركز الجهد في أيامنا الحاضرة على تدريب وتهيئة القادة الاداريين والتربويين، لأن ذلك أصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير والتنمية التي يقع على عاتقها خلق اجهزة ادارية صالحة للعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على الانتاجية العالية. فتتمية الأفراد العاملين في الاجهزة العاملة وتدريبهم، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم يعتبر أمراً ضرورياً للنهوض بالمنظمات والأفراد على السواء، حيث أن فلسفة التدريب تقوم على أن الكفاءات البشرية المطلوبة لمارسة أعمال معينة، تتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة والتي لا يمكن توفيرها بالاعتماد على القدرات الطبيعية والاستعدادات الفطرية وحدتها، أو عن طريق اكتساب الخبرات بشكل فردي، وإنما عن طريق التدريب المنظم والبرامج المعدة اعداداً جيداً بالاستفادة من خبرات الدول والمؤسسات والاجهزه المتقدمة (حسين، ١٩٨٤).

ولما كان التدريب مدخلاً أساسياً من مداخل تنميةقوى البشرية، فقد عملت المؤسسات والتنظيمات على ايجاد ادارات مستقلة للتدريب، ووفرت لها جميع الامكانات والمتطلبات المادية والتقنية والبشرية،

لتمكينها من اداء وظيفتها في تطوير وتنمية القوى البشرية على مختلف المستويات الادارية، مما يساعد على تحقيق وخدمة اهداف تلك المؤسسات والتنظيمات. ولكن التدريب يلعب دوراً كبيراً وأساسياً في تمكين الادارات في المؤسسات والتنظيمات المختلفة من تحقيق اهدافها وغاياتها المختلفة، وانجاح خططها التنموية المرسومة، وإيصال العاملين لديها الى مستوى الاداء المطلوب فقد كانت الحاجة ملحة لايجاد اطر للتدريب في المراكز والمعاهد والمؤسسات التدريبية، ودفع كفامة العاملين في ميدان التدريب لمساعدتهم في إعداد وخطيط وتصميم برامج تدريبية كافية، تلبى احتياجات المتدربين وتساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية الحالية والمستقبلية، وتساهم في تحقيق اهداف التنمية الشاملة لدى تلك المؤسسات والمنظمات (الخطيب، 1985).

ويعنى أن عملية الاهتمام بتطوير القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم انبعثت عن مؤتمر التطوير التربوي وتوصياته المتعلقة بتطوير برامج لتنمية القيادات التربوية للعمل على بلورة مفهوم القيادة الادارية واعداد القادة التربويين، على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس، في ضوء مباديء القيادة الادارية واتجاهاتها وادوارها، لتمكين هذه القيادات من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، بما يحقق اهداف العملية التربوية بشكل أفضل. ونظرأً للدور الذي تضطلع به هذه القيادات التربوية في تطوير المؤسسة التربوية وتمكينها من تحقيق الاهداف المرسومة والمخططة، من منظور أن القيادة الناجحة أساس في تطوير وبقاء المؤسسة ونجاحها، وللتتأكد من فعالية عملية التدريب الاداري لا بد من اجراء عملية تقويم مستمرة لبرامج تدريب هذه القيادات للتحقق من مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافها وتأدية وظائفها على الوجه الأكمل.

ولقد انبعث الاهتمام بتطوير الادارة التربوية بشكل عام واقيادات الادارية التربوية بشكل خاص من توصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي في الاردن (عام ١٩٨٧)، حيث جاء في التوصيات المتعلقة بالادارة التربوية مايلي:-

- ١- العمل على بلورة مفهوم القيادة الادارية واعداد القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس في ضوء مباديء القيادة الادارية واتجاهاتها وادوارها لتمكينها من احداث نقلة نوعية في أساليب الادارة بما يحقق اهداف العملية التربوية بشكل أفضل.
- ٢- التاكيد على مبدأ المحاسبة والمسائلة للقائمين على العملية التربوية في جميع مراحلها بوجه عام والمشرفين التربويين بشكل خاص.

ولقد جاء برنامج تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ضمن إطار تشريعي لعملية تنمية موظفي جهاز الخدمة المدنية في الأردن بشكل عام، وتنمية ورفع كفاءة القيادات الادارية بشكل خاص، حيث اشترط نظام الخدمة المدنية بند (ب) من المادة (٥٧) من نظام الخدمة المدنية رقم (١) لعام ١٩٨٨ لترفيع الموظف من الفئة الثانية الى الفئة الأولى أن يشتراك بنجاح في برنامج تدريبي في الادارة العليا لا تقل مدة عن تسع ساعات معتمدة.

وانطلاقاً من هذا النظام فقد قامت وزارة التربية والتعليم وبالتعاون مع معهد الادارة العامة، بتطوير برنامج لتدريب القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم، حيث اشتمل هذا البرنامج على عدد من الوحدات التدريبية التي تغطي ابعاد الدور القيادي للعاملين في وزارة التربية والتعليم، وقد بلغ مجموع الساعات المعتمدة لهذا البرنامج (٩ ساعات معتمدة) وبلغ مجموع الساعات التدريبية (١٤٥) انظر الملحق رقم (٢) خطة البرنامج.

الخلفية النظرية للدراسة

لا يمكن فهم السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسات أو المنظمات كجزء من التفسير للسلوك الاداري لهؤلاء العاملين إلا من خلال فهم القيادة الادارية، وذلك لما للقائد التربوي او الاداري من تأثير عن سير مجريات الامور. فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم مهما كبر أو صغر. فمن المهم أن يجمع الاداري الناجح بين المواصفات الضرورية للقيادة والسلطة القانونية الممنوحة او المخولة إليه، إذا ما أريد لأي مؤسسة التطوير والتقدم في عصر تقلب عليه سمة التطور السريع والتقدم المعرفي والتكنولوجي.

ومن هنا فإن الباحثين يرون أن القيادة الادارية تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يستند إليها، حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الاداري بالشكل المرغوب فيه. ومهما تعددت الاتجاهات والاجتهادات حول القيادة الادارية فلا بد من التعرض لبعض النظريات التي تؤكد على عملية تفاعل التابعين والمتابعين، وعلى فهم صفات ونوعية الناس الذين نتعامل معهم، وتوجيه سلوكهم بما يخدم المؤسسة او المنظمة التي يعملون بها.

لقد تطور علم الادارة كغيره من العلوم الأخرى، تطوراً متناهياً مرتبطاً بتطور الفكر الاداري. وقد

كان علم الادارة منذ نشأته الاولى مرتبطاً بالوجود الانساني ومحقاً استقلاليته عن مختلف العلوم الاخرى، بالرغم من ارتباطه بالعلوم الاخرى كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم السياسة وغيره من العلوم.

ولقد أصبحت الادارة علمًا متخصصاً، له اصوله ومبادئه وتقنياته، لا يعرفها ولا يمكن من توظيفها إلا من يكن مؤهلًا تأهيلاً عالياً، كما ان العملية الادارية ليست مجرد تسيير للاعمال، او ممارسة الرئاسة بل هي قيادة حقيقة.

وإن المتبع للتطور الفكر الاداري يلاحظ ان النظريات الادارية مرت في مراحل زمنية متاثرة بالاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، ومتكيفة تبعاً للتغيرات في جميع الاحوال وال المجالات.

وقد ظهرت مدارس ونظريات حديثة تتعلق بالقيادة الادارية يمكن ايجازها بمايلي:-

مدرسة اتخاذ القرارات: Decision- Making Theory

تعد مدرسة اتخاذ القرارات تحولاً جذرياً في الاتجاه السلوكي ضمن الفكر التنظيمي، حيث استطاعت أن تقود جهود الباحثين وعلماء الادارة والسلوك لوقف جديد. فقد اظهرت طروحات واقتراحات نظريات مدرسة اتخاذ القرارات خصوصاً واضحاً لتأثيرات المدرسة السلوكية خاصة ما يتصل بالتوانن التنظيمي، إلا أن نتائج ابحاثهم عكست منحاً جديداً اعتبره البعض ارتداداً عن السلوكية الى التقليدية، وهذا ما نجده بوضوح في التأكيد على مسألة اتخاذ القرارات باعتبارها دعوة للعقلانية حيث عكست النماذج المقدمة لنظرية القرارات اهتماماً بكيفية تنميتها وترسيدها، وبذلك اهتمت بأنها رجعة الى طريق فردرريك تايلور (Fredrick Tylor) في ادارة العمل وفي قالب جديد واسم جديد، لأنها انتقلت بترشيد السلوك من مستوى الفرد العادي في المنظمة الى مستوى متخذي القرارات وهم المدراء، وفي الوقت ذاته حاولت الادارة التنظيمية تقديم وصفات إدارية جاهزة لمتخذي القرارات من قبيل معالجة سايمون ومارج (James March & H, Simon) في كتابة التنظيمات (Orgnizations) لموضوع الصراع باعتباره مشكلة اتخاذ القرارات. فالصراع يعني عندهما خلأً في نظام اتخاذ القرارات، وكذلك معالجة سايمون (Simon) للعملية الادارية (Administrational Operation)، كعملية صنع واتخاذ قرار، ونظرية للاتصالات (Communication) كوسيلة لنقل القرارات في المنظمة. وبذلك حدد رواد هذه المدرسة تحليل مشكلات المنظمة في اطار ضيق جداً تتحصر معاييره بمنظور متخذ او صانع القرار.

- ومن أشهر النظريات في مجال اتخاذ القرارات نظرية بارنارد (Ch. Barnard) والتي ضمنها مجموعة افتراضات جديدة لفهم السلوك التنظيمي ترتكز على أربع مسائل أساسية هي:-
- ١- اتخاذ القرارات كاطار للسلوك على مستوى الفرد والمنظمة.
 - ٢- التنظيم الرسمي نظاماً تعائنياً يقوم على ثلاثة عناصر هي: الهدف والاتصال والرغبة في العمل والاسهام، وتعتمد فاعليته على التخصص التنظيمي.
 - ٣- التنظيم غير الرسمي مصدرأً للتنظيم الرسمي، حيث يعتبر نتيجة له في نفس الوقت.
 - ٤- الحافز مدخلأً للعلاقة بين الفرد والمنظمة ويتقوم على اساس الموازنة بين الاسهامات والمغريات.

وبالرغم من كل ما كتب من انتقادات لنظريات رواد مدرسة اتخاذ القرارات تبقى هذه المدرسة انعطافاً جديداً واسهاماً متطولاً في عمليات صنع القرارات في المنظمة ودورها في ترشيد السلوك التنظيمي، واستطاعت تقديم تصور مخالف لكل المدارس السابقة ضمن الاتجاهين التقليدي والسلوكي. حيث تعد بداية التخلص من التوجه والنظرية الاحادية للمتغيرات التنظيمية لأنها جمعت بين الاهتمام بالجوانب الرسمية وغير الرسمية، فقد حفظت الفكر التنظيمي نحو جميع المتغيرات او على الأقل المتغيرات التنظيمية (الهيكيلية والسلوكية والبيئية) حيث أكدت على النظرة الى المنظمة باعتبارها نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، وبذلك اسهمت من خلال تلك الجهدود في اغناء الفكر التنظيمي وتمكنه من تقديم معالجات أكثر عمقاً للظاهرة التنظيمية.

نظريه تحليل النظم: Organizational Analysis Theory

لقد أكدت هذه المدرسة على ان تأخذ الادارة بالنظرية الشمولية للامور باعتبار ان العملية الادارية نظاماً مفتوحاً. وتقوم فكرة هذه النظرية على تأكيد العلاقة بين التنظيم وبين البيئة المحيطة به، وهي فكرة النظام المفتوح.

اما الافتراضات التي قامت عليها نظرية النظم فهي:-

- ١- أن الانسان كان اجتماعي له احتياجات مادية ونفسية واجتماعية.
- ٢- إن أي مؤسسة لا يمكن ان تهمل تأثير البيئة الداخلية للعمل والبيئة الاجتماعية عليها.
- ٣- يمكن التأثير على سلوك العاملين من خلال اشباع حاجاتهم المتعددة.

وت تكون العملية الادارية وفق نظرية النظم من العناصر التالية:-

-**الدخلات (Inputs):** وتنقسم الى اربع اقسام:

أ. مدخلات مادية: كرأس المال والآلات والمعدات.

ب. مدخلات بشرية: وهم العاملون بافكارهم ومعتقداتهم وأرائهم وميولهم.

ج. مدخلات معنوية: وتمثل في الاهداف والسياسات والمعلومات.

د. مدخلات تكنولوجية: وهي الأساليب المتبعة في الانتاج.

-**النشاطات او العمليات (Processes or Activities):**

وتعني ما تقوم به المنظمة او المؤسسة من قرارات تتعلق باستخدام المدخلات والتعامل معها وتحويلها الى مخرجات حسب الاهداف المقررة والمخطط لها.

-**المخرجات (Outputs):**

وهي الناتج النهائي للمدخلات التي تم التعامل معها واستخدامها ثم إدارتها وتحويلها الى مخرجات.

-**البيئة (Environment):**

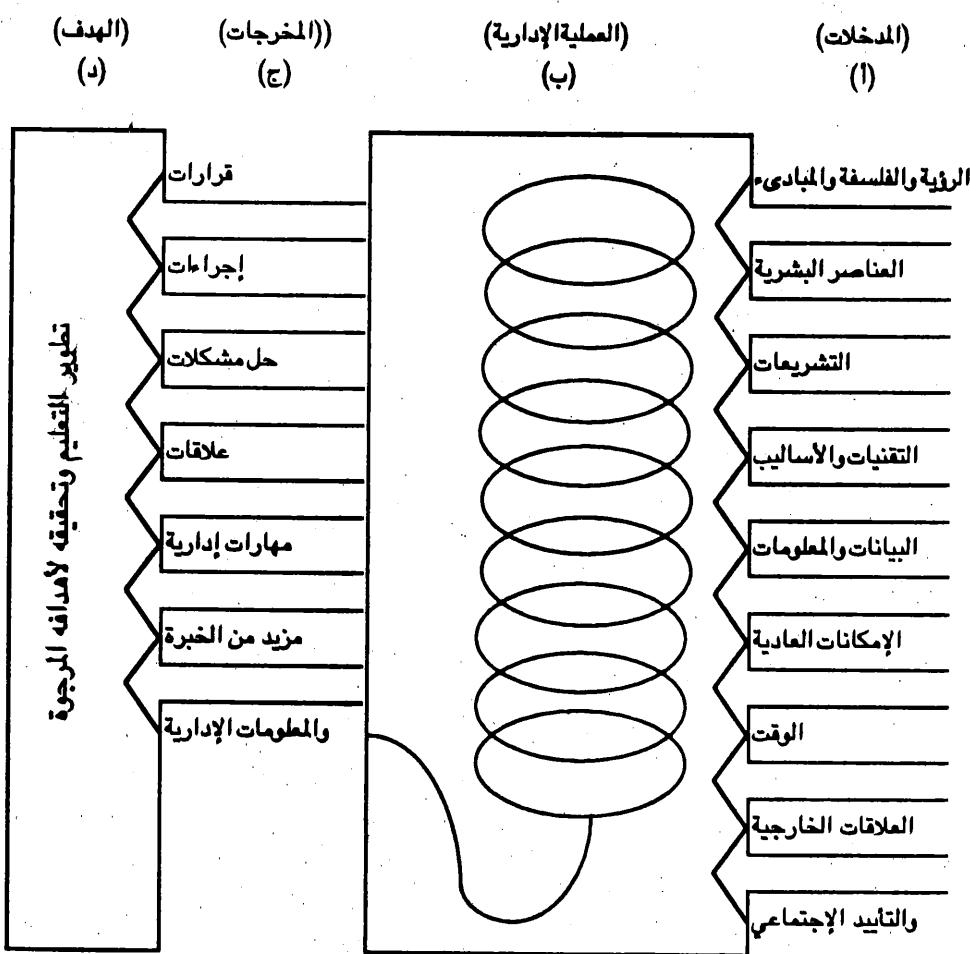
وتعني البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم.

-**التغذية الراجعة (Feedback):**

وهي الطريقة التي تستخدمها المنظمة لقياس مدى ما حقق من الاهداف عن طريق رصد ردود الأفعال الايجابية والسلبية، الداخلية والخارجية على المخرجات، بهدف التعلم وتصحيح الاخطاء، وتكون هذه المعلومات الجديدة بمثابة جزء من المدخلات في العمليات الادارية المستمرة. وفيما يلي نموذج يبين منحي النظم في القيادة الادارية:

شكل (١)

منحي النظم في القيادة الإدارية



النظرية الموقفية :Situational Theory

تنتمي هذه النظرية للفكر السلوكى الذى يرى أن القيادة محددة بعوامل، وقافية تتجدد بالمواصفات التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد قادر على يمكن أن يصبح، -أ، إذا ما يوجد نفسه في موقف ازمه استدعت الحل، واستطاع ان يعطي الحل المناسب لذلك الموقف، فمن وجهة النظر هذه يعتبر موقف المنظمات العربية في الوقت الحاضر وما تمر به من ازمات اقتصادية، وسياسية، واجتماعية مؤقتاً مهيناً لبروز قادة قادرين على معالجة مثل هذه الازمات، وليس بالضرورة ان يكون هؤلاء القادة استثنائيين في قدراتهم ومواهبيهم واستعداداتهم، بل اشخاصاً عاديين في ذكائهم وقدراتهم ، ولكن تكون لديهم الكفاءة في

قدراتهم واستعداداتهم للتعامل مع المواقف المختلفة لحل هذه المشكلات.

وتوصي هذه النظرية بأن على الادارة ان تعنى بخلق وابجاد مواقف عملية فيها نوع من التحدي والابداع، بحيث يجعل الشخص يستعين بقدراته العقلية في التحليل والبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات، ولا تتطلب العملية الادارية الانتظار والتحري عن مواصفات قيادية غير متفق عليها بل لا بد من وجود سمات قيادية لدى بعض الادرايين التربويين من أجل التعامل مع المواقف الادارية المختلفة، وابجاد الحلول المناسبة لها في الوقت والزمان المناسبين وباذنح الطرق والاساليب المنطقية والعلمية، بما يحقق اهداف المؤسسات التربوية ويساهم في تطورها وتقدمها، فلا بد هنا من الاهتمام بعناصر القيادة والاهتمام بالعمل والعاملين بشكل يثير اهتمام العاملين في القطاع التربوي ويرفع من امكاناتهم وانتاجيتهم في محيط العمل (القريوتي ١٩٩٣).

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول تقويم مدى فعالية برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم للتحقق من مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافه وتقديم المقترنات والتوصيات المناسبة لأغراض تحسين وتطوير هذه البرنامج.

اسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:-

- ١ ما مدى فعالية خطط وأهداف برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
- ٢ ما مدى فعالية محتوى برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
- ٣ ما مدى فعالية المحاضرين في برامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
- ٤ ما مدى فعالية معايير اختيار المرشحين للالتحاق في برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
- ٥ ما مدى فعالية الاساليب والنشاطات والتقنيات المستخدمة في برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
- ٦ ما مدى فعالية بيئة التدريب في برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
- ٧ ما مدى فعالية تقويم أداء الملحدين في برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على إجابات عينة الدراسة والمتمثلة بجميع القيادات التربوية الذين اجتازوا برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية، حيث أن الذين شاركوا بهذا البرنامج هم من القيادات التربوية العليا وغالبيتهم من يحملون درجة الماجستير ودرجة الدكتوراه، كما أنهم يتمتعون بخبرات غنية وقدرة على تقويم هذا البرنامج.

أهمية الدراسة:

تبين أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف على مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية، والتي تتمثل بمدى قدرة وكفاءة و المناسبة هذا البرنامج على تلبية الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها طبيعة الوظائف والمهام أو الأعمال التي تضطلع بها هذه القيادات، وتحتمها متطلبات الأدوار القيادية المناظرة لهم والتي بمارسونها.

هذا مع العلم أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها ومنذ البدء بهذا البرنامج، والتي تحاول تقويم برنامج القيادات التربوية بشكل شامل.

التعريفات الإجرائية:

- تقويم التدريب: هو الطريقة التي يمكن أن تتحقق من خلالها من أن ما قدم من تدريب يقوم على أساس صحيحة، ويتبع الأساليب والخطط السليمة، ونتاكد من أن أهداف التدريب قد تحققت، وأن المتدربين قد وصلوا إلى المستوى المرغوب في الكفاءة والمهارة (بدوي، 1984).
- برنامج الإدارة العليا: البرنامج الذي يعقده مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، لموظفي وزارة التربية والتعليم من ذوي الفتنة الثانية لغايات ترفيعهم إلى الفتنة الأولى، بموجب نظام الخدمة المدنية رقم (1) لعام 1988 بند (ب) فقرة (57).
- التدريب القيادي: عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعرف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم، بقصد رفع مستوى الأفراد والكفاءة الإنتاجية، بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها (الدوبي، 1985).
- الاحتياجات التدريبية: مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد (المتدرب) والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (الخطيب، 1985).

- خطة البرنامج التدريبي: الإطار العام للبرنامج التدريبي والذي يتحدد فيه أهداف البرنامج والمحتوى، والأساليب والنشاطات، والتقويم.

- فعالية البرنامج: مدى قدرة مكونات البرنامج التدريبي على تحقيق أهداف البرنامج بأفضل شكل ممكن.

الفصل الثاني الادبيات والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزئين ، الجزء الأول ويعالج موضوع الادبيات المتعلقة بالقيادة الادارية من حيث تعريفاتها ومفاهيمها ومهامها . والجزء الثاني يعالج موضوع الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الادارية .

الأدب النظري

تعتبر القيادة في مجتمعنا الحاضر موزعة من خلال جميع قطاعات المجتمع والتي تتضمن قطاع الحكومة والقطاع التجاري والقطاع الصناعي، وقطاع العمال والموظفين والمؤسسات الاجتماعية والجامعات وغيرها، حتى تتمكن من التطوير وصنع قادة للمستقبل لذا لا بد من فهم ماهي القيادة وكيف يجب ان تكون.

فالقيادة الناجحة اساس ضروري لأي تنظيم لأن القيادة في حد ذاتها اليوم هي في الغالب محاولة لتحقيق الأغراض والأهداف من خلال أنظمة كبيرة ومعقدة ومنظمة . والمحرك الاصم للعملية القيادية هو القائد حيث يلعب الدور في ادارة وتنظيم ونجاح واستمرارية المنظمة او المؤسسة التي يتولى قيادتها . لذا فإنه من الضروري ان يجمع الاداري الناجح بين المواصفات القيادية التي يتتصف بها وبين المسؤوليات او السلطات المخولة اليه، وهذا ما يؤيد تطور وتقدم المؤسسة وخاصة في عصر التطور والتقدم السريع والثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية المعاصرة.

فالقيادة كما جاءت في تعريف القربيوتي، 1993 يقصد بها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودونما الزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق اهدافها وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتبع له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريد، فالقائد الاداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم واقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم.

فالقيادة الادارية تعتبر المحرك الاساسي لفعالية اي تنظيم وذلك لأن القائد هو من يستطيع تسيير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الاهداف المطلوبة.

وتحتسب القيادة الادارية الى قواعد ومبادئ اساسية يجب على المدير ان يستند اليها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الاداري بالشكل المرغوب فيه، ويمكن للقيادة ان تأتي من خلال ابداع الفرد وشهرته في مجال ما وبالتالي تستند الى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر اعجاب تكتسبه القدرة في التأثير على الآخرين او من خلال التأثير المباشر بطريقة اتصاله ومخاطبته للناس (القريوتي ١٩٩٢).

أجرى خليفة، 1991 دراسة بعنوان متابعة خريجي برامج الادارة العليا التي يعقدها معهد الادارة العامة/الأردن إلى تحليل الجوانب المختلفة لتلك البرامج وتحديد أثارها السلوكية والتنظيمية والوظيفية على المشاركين وقد اعتمد الباحث على توزيع استبيان على المشاركين في البرنامج خلال الفترة من 15/10/1988 - 27/2/1991 حيث استجاب 146 فرداً من المجتمع الكلي للدراسة وبالبالغ 364 أي ما نسبته 40٪ من مجتمع الدراسة، وتلخصت نتائج الدراسة بما يلي:

- إن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح اعمارهم بين 41-50 سنة تشكل 75.3٪ وهذا يتنااسب مع شروط الاشتراك بالبرنامج التي حددها نظام الخدمة المدنية.
- 95٪ من العينة يشغلون وظائف اشرافية وهذا يتماشى مع الفلسفة الرامية لتأهيل هؤلاء الأشخاص للوصول إلى الوظائف القيادية.
- اسهم البرنامج في تطوير خبرات المشاركين في مجال اعمالهم بنسبة 76٪.
- طفى الجانب النظري على الجانب العملي بنسبة 75.6٪.
- أحدث البرنامج نوعاً من التغيير في سلوك المشاركين وتطوير أدائهم.

كما أجرى سعد، 1988 دراسة بعنوان تقويم فاعلية تدريب القيادة الإداريين في القطاع العام في الأردن. هدفت إلى:

- التعرف على أثر السمات الوظيفية والشخصية للقيادة الإداريين في تقويمهم لفاعلية التدريب الموجه لهم.
- معرفة مدى ارتباط تأثير السمات الشخصية في تقويمهم لدى التغيير الحاصل في معارفهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- كانت ردود الفعل على البرامج التدريبية ايجابية بشكل عام.
- ٢- تؤثر السمات الشخصية والوظيفية للقادة الإداريين في تقويمهم لفاعلية البرامج من حيث نوعيتها.
- ٣- ظهر أن غالبية ردود الفعل على التغيير الحاصل في المعرف كانت ايجابية ولا سيما من حيث كميتها.
- ٤- أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية قد أدت إلى تطور قدرات المشاركين.
- ٥- أظهرت النتائج أن اتجاهات المشاركين جميعهم نحو التدريب قد تطورت ايجابياً.
- ٦- أظهرت أن البرامج التدريبية الخاصة بالقادة الإداريين التي يعقدها معهد الإدارة العامة لم تصمم بناءً على تحديد مسبق لاحتياجات المشاركين التدريبية، ولم يتم التقويم والمتابعة فيها بصورة مستمرة وبخاصة بعد التدريب.

وأجرى حسنين، 1987 دراسة بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة في تلبيتها.

هافت إلى تحديد المشكلات التي تواجه جهود التطوير الإداري وبخاصة تحديد احتياجات الأجهزة الإدارية والفنية في القطاع العام للدولة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- هناك اهتمام بالتدريب الإداري في الأجهزة والمؤسسات العامة للدولة ولكن يوجد ضعف في التنسيق بينها في هذا المجال مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من المواد البشرية بشكل فعال.
- ب- ندرة الامكانيات المالية والفنية في الأجهزة والمؤسسات التي تقوم بالتدريب الإداري وبخاصة معهد الإدارة العامة مما قيد حركة المعهد في استقطاب الكفاءات الفنية المتخصصة بالأعداد والمؤهلات الملائمة.
- ج- تتطلب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية دراسات مستفيضة للامكانيات البشرية، وهي غير متوافرة في الأجهزة الحكومية، ولا في معهد الإدارة مما يضطر المعهد إلى تصميم برامج عامة ونظرية للوفاء ببعض الاحتياجات ضمن الامكانيات المحدودة.
- د- إن الحوافز التي توفرها الأجهزة والمؤسسات للمشاركين في البرامج التدريبية هي في معظمها حواجز معنوية ومحددة وليس كافية، وهي بحاجة لربطها بالتدريب بشكل أوسع.

وأجرى ياغي أيضاً، 1987 دراسة بعنوان «تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ، دراسة ميدانية تطبيقية».

هدفت إلى إزالة اللبس والغموض الذي يعتري البرامج التدريبية أثناء التنفيذ (من وجهة نظر المتدربين) تجاه الجلسات التدريبية، وما يتربّط على هذه الجلسات من فائدة ترتبط بأهداف التدريب من أجل التعرّف على المشكلات الأساسية التي تعيق فاعلية البرامج التدريبية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- إن عملية ترشيح الأفراد المطلوب تدريبيهم تعكس رغبة منظماتهم لا رغبات المرشحين.
- ٢- ضرورة ارتباط نوعية وموضوعات التدريب مع الوظائف التي يشغلها المتدربون.
- ٣- ضرورة استخدام الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة، مع مراعاة ملائمتها لنوعية المتدربين.
- ٤- إن هناك عدم تجانس في مستوى المتدربين من حيث المستوى التعليمي والتخصص والوظائف التي يشغلونها مما يؤثر في نسب الإستفادة مدة التدريب.

وأجرى صرفان، 1989 دراسة بعنوان مدى القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن.

حيث شملت عينة الدراسة (41) منظمة كبيرة عاملة في القطاعين العام والخاص في الأردن أما أفراد الدراسة فكانوا (196) موظفاً يعملون في هذه المنظمات في المناصب الإدارية العليا، وأما هدف الدراسة بشكل عام فهو معرفة مدى توافق القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن هناك نقصاً واضحاً في القادة الإداريين الأكفاء في المناصب العليا و أن أهم أسباب هذا النقص يعود إلى قلة التدريب، وعدم الاهتمام بتطوير وتنمية القادة الإداريين الأكفاء، وكذلك إلى وجود مشكلات تواجه التدريب بشكل عام أهمها عدم وجود جهاز متخصص يشرف على شؤون التدريب في هذه المنظمات.

أما عبد القادر فقد أجرى دراسة ١٩٩٣، لتقدير برامج تدريب الادارة العليا في معهد الادارة العامة بهدف تحليل وتقدير واقع برامج الادارة العليا في معهد الادارة العامة لتحديد مدى نجاح هذه البرامج في

تطوير المهارات والمعلومات والاتجاهات للقادة الاداريين في الجهاز الحكومي الأردني وتقديم البديل العلاجي المساعدة لرفع فاعلية برامج الادارة العليا وكفافتها. وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه البرامج لم تحقق تطوراً في مهارات ومعلومات المتدربين، ولم تحدث تغييرات في مواقفهم واتجاهاتهم ولم تحدث تطورةً في أدائهم ولم تعتمد الأساليب الحديثة في التدريب.

ولتقويم برنامج الادارة العليا في معهد الادارة العامة أجرى الجمل، ١٩٩٤ هذه الدراسة للتعرف على واقع البرامج التدريبية الخاصة لفئات الادارة العليا من حيث الايجابيات والسلبيات ومقارنة التغيير والتطوير الذي طرأ على هذه البرامج منذ عام ١٩٨٨ ولغاية ١٩٩٣، وقد خلصت الدراسة إلى أن أهداف برنامج الادارة العليا واضحة ومحددة ومنسجمة مع الموضوعات ويلبي الحاجات الوظيفية، وأن هناك توازناً بين الجانب النظري والتطبيقي في محتوى البرنامج، أما الأساليب المستخدمة في التدريب فهي محددة وغير متنوعة إلا أنها تفي بالمطلوب لإكساب المتدربين المهارات والخبرات اللازمة، أما الوسائل التدريبية فكانت قليلة وغير متعددة، كما أن المدربين لديهم كفاءة عالية.

وأجرى «أبو سليم» دراسة ١٩٩٦، مدفت إلى تقويم البرنامج التدريبي للادارة العليا في الأردن في ضوء الحاجات التدريبية للمشاركين فيه، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المشاركين المتدربين في البرنامج التدريبي للادارة العليا الخاص بموظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن لعام ١٩٩٤/٩٣ وكان عددهم (٣٢٦) مشاركاً. وقد استخدم الباحث استبيان شملت (٥١) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتطوير، والتقويم، والجال التربوي. وقد خلصت الدراسة إلى أن البرنامج التدريبي لا يفي بجميع حاجات المشاركين في التدريب، كما يوجد تباين في اهتمامات المشاركين في البرنامج التدريبي من حيث مجالات التدريب، وقد أوصى الباحث بضرورة إعادة النظر في البرنامج التدريبي من حيث الموضوعات وال المجالات، وتوجيه البرنامج التدريبي نحو مهارات المشاركين وخبراتهم في المجال التربوي والاداري، والانتباه إلى تخصصات المشاركين ونوعية التدريب أو برامج التدريب التي يخضعون لها، كما أوصى بإعتماد البرنامج الذي توصل إليه الباحث في وزارة التربية والتعليم.

يقول جاردنر (Gardner, 1990) حول موضوع القيادة، ان القيادة تولد ولا تصنع، ويضيف في هذا السياق إلى ان القادة يأتون في نماذج مختلفة وبأنماط متعددة وكفاءات متنوعة، وهناك الكثير من القادة الجيدين، ويجب توجيه الشباب وتعريفهم بنماذج وبأنماط القيادة المختلفة.

ومن مهام القائد من وجهة نظره:-

- ١ القدرة على تحديد ووضع الأهداف.
- ٢ تثبيت القيم والتاكيد عليها.
- ٣ تحفيز العاملين والمرؤسين في المؤسسة او المنظمة.
- ٤ القدرة على الادارة الفعالة والنشطة.
- ٥ تحقيق وحدة العمل والعاملين بما يتناسب والأهداف العامة.
- ٦ توضيح المعلومات والمهام الوظيفية وتحديد الصالحيات.
- ٧ ان يكون مثالاً ورمزاً يحتذى به.
- ٨ القدرة على تمثيل المجموعة في المناسبات العامة والخاصة.
- ٩ التجديد والتطوير ومساعدة المؤسسة على النمو والاستمرارية.

كما حدد جاردنر 1990 المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها وهي:

- ١ التخطيط وتحديد الأولويات.
- ٢ القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي.
- ٣ المحافظة على أداء النظام لوظيفته.
- ٤ وضع جدول الأعمال وتحديد آلية لصناعة القرار.
- ٥ الحكمة السياسية.

وحدد أيضاً الخصائص التي يتتصف بها القائد الإداري على النحو التالي:

- (١) القدرة على التحمل، (٢) الذكاء والحكمة العملية، (٣) الإستعداد والتحمّس لتحمل المسؤولية، (٤) الكفاية المهنية (المعرفة والمهارة في مجال العمل الذي يتصدى لقيادته)، (٥) فهم المرؤسين الذين يقودهم ومعرفة احتياجاتهم، (٦) مهارة التعامل مع الناس، (٧) القدرة على الإنجاز والقيام بأعمال عظيمة، (٨) القدرة على إثارة الدافعية، (٩) الشجاعة والثبات على الموقف، (١٠) القدرة على الفوز أو تحقيق النجاح مع المحافظة على كسب ثقة المنافسين في آن واحد، (١١) القدرة الإدارية وصناعة القرار وتحديد الأولويات، (١٢) القدرة على القيام بمخاطر العمل بثقة، (١٣) القدرة على الهيمنة على الآخرين والتاثير عليهم، (١٤) التكيف مع الظروف التي تحيط به والمرونة في الإستجابة للأمور الطارئة.

كما يقول أيضاً ان الجهد في القيادة على المستوى المتوسط والعلوي يمكن ان تولد او تنتج قيادة

جامدة وغير مرنة في المستويات العليا من القيادة، وإذا كان القادة تقع على عاتقهم المحافظة على وحدة المجتمع فليس لهم خيار إلا أن يتعلموا فن منع وتقليل الصراع ومعالجته في جميع المستويات. وان من خطوات التجديد في المنظمة او المؤسسة ان يكون القائد قادرًا على الاستفادة من مواهب وطاقات الأفراد ، وان المفتاح للتجديد هو في اطلاق طاقات الأفراد من خلال تعليم الجيل الشاب ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي يمكن ان تواجههم في المستقبل.

ولكون القيادة مهمة تساهم في إحداث تغيير على مستوى بيئة العمل، فالملاءة وخدمتهم هم القادرون على تغيير المدارس الى مؤسسات تعليمية اذا توفر في المدرسة قائد حقيقي ويمكن ان يوصي المدير بأنه القائد البناء الذي يستطيع ان يصمم ويعزز المؤسسة او المنظمة التعليمية، لذلك فإن المدير الجيد الذي يستطيع ان يبني مجتمع التعلم او المؤسسة التعليمية وبدون المدير فلا توجد مدرسة على الاطلاق. فالنجاح والتجديد يمكن الاعتماد عليهما بدرجة كبيرة في العملية التعليمية، ولا بد من ان يكون القادة قادرين على بناء جدول زمني مفيد ويمعنى آخر فإن التجديد المدرسي يبدأ من معرفة طبيعة المدرسة وما يدور فيها (Mc Call, 1994)

يقول جودlad (Goodlad) ان التجديد التعليمي يجب ان يتم في المدرسة من خلال عمليات تعلمية مختلفة. فلا بد من ان يغير المعلمون في طرق التدريس، وان يغير الطلاب من طرق تعلمهم، ويجد الآباء من المدارس ان تتغير بما كانت عليه في ايامهم.

وبناءً على ذلك، يجب أن يتواافق لدى المدير (القائد التربوي) المعارف والمهارات التالية:

- يجب أن تكون لديه فلسفة تعلمية متقدمة جداً.
- يجب أن تكون لديه توقعات كبيرة لجميع المشاركين في العملية التعليمية.
- يجب أن يفهم ثقافة المدرسة.
- أن يتتوفر التصور العام لسلوك المجموعات المدرسية لديه.
- المدراء الناجحون يعرفون كيف يبني الأجماع أو الاتفاق العام لطبيعة العمل المدرسي.
- يجب أن تتعكس ثقافة وطبيعة المدرسة في سلوك المدير.
- يمثل المدير الناجح القيم المدرسية في علاقاته واتصالاته مع الآخرين.
- يستطيع المدير أن يوائم بين نظام المكافآت والقيم المدرسية (Mc call, 1994 p.36)

ويعتبر موضوع التدريب الإداري من الموضوعات التي تحرص المنظمات الحديثة على الاهتمام به، لأنّه أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية التنموية التي يقع على عاقيتها خلق أجهزة إدارية صالحة للعمل بكفاءة وانتاجية عالية فتنمية الأفراد العاملين في الأجهزة العامة وتدريبهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم سلوكهم، يعتبر أمراً ضرورياً للنهوض بالمنظمات والأفراد على السواء، حيث أن فلسفة التدريب تتطلب كفاءات بشرية تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة والمقدرة (حسين، ١٩٨٤).

ولقد عُرف التدريب الإداري على أنه تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوصية صادر من انسان وموجه إلى انسان آخر (الخطيب، ١٩٨٥).

كما عُرف التدريب الإداري على أنه عملية تنمية مستمرة ومنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم، بقصد رفع مستوى الأفراد والكفاءة الانتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها (الدورى، ١٩٨٥).

وعُرف التدريب أيضاً بأنه اجراءات رسمية تستخدمنها المنظمة لتسهيل التعلم كي يسهم السلوك الناتج في تحقيق اهداف ومرامي المنظمة (بوجلاس ودوباس ١٩٨٧، Pouglaas & DuBois).

كما ان هناك تعريفاً آخرأً للتدريب يفيد ان التدريب والتنمية تخصص فرعى في تخصصات حقل القوى البشرية في التنظيمات، يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للقوى البشرية (المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية (دره وأخرون، ١٩٨٨).

ويهدف التدريب الإداري بشكل عام الى تحسين مناخ العمل، وذلك من خلال اسهامه في التخطيط للقوى العاملة، وسعيه الحيث لرفع مستوى أدائها الفعلي عن طريق تنمية مهارات أفراد التنظيم، وقدراتهم، واتجاهاتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة (ياغي، ١٩٨٦). ويمكن تصنيف أهداف التدريب الى أهداف روتينية عادية، وأهداف حل المشكلات، وأهداف ابتكارية، وأهداف تطوير الذات (روبنسون، ١٩٨٤، Robinson).

ويشكل تدريب القيادات الإدارية العليا أهمية خاصة في المنظمات الإدارية الحديثة، ويشمل هذا

التدريب مستويات الادارة الثلاثة وهي: التدريب لمستوى الاشراف الاول، ومستوى الادارة الوسطى، ومستوى الادارة العليا. ويشتمل التدريب لمستوى الادارة العليا على شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليات وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة، وتحديد اهدافها، في ضوء ما تسفر عنه عمليات الرقابة والمتابعة والبيانات التي تعدّها مستويات الادارة الاخرى، ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنظمات، او رؤساء الوحدات الادارية الكبيرة، ورجال الادارة نووي المسؤوليات الكبيرة الذين يتطلب عملهم مقدرة فائقة في أعمال التخطيط والتنسيق والتنظيم. ويشمل تدريب هذه الفئات القيادية العليا ما يلي:-

- ١- تنمية القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم عمل الاجهزة، لتنمّي أعمالها مع الخطط العليا للدولة في مختلف المجالات التنظيمية والانتاجية والتنموية.
- ٢- تنمية اسس وعوامل اتخاذ القرارات السليمة.
- ٣- تنمية القدرة على تنسيق جهود الاقسام المرؤوسة للارتفاع بمستوى انتاجها.
- ٤- تنمية القدرة التدريبية للارتفاع بمستوى العاملين، وتنمية القدرة على رسم الخطط التدريبية وتطوير التدريب.
- ٥- الالام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والتي تكفل سير العمل وانتظامه، بطريقة تتماشى مع النظام والسياسة العامة للدولة.
- ٦- الالام بالعلاقات الانسانية والجوانب السلوكية الايجابية في مجال معاملة المرؤسين وتوجيه جهودهم توجيهاً سليماً، والخروج باكبر طاقة انتاجية من العامل البشري (ياغي، ١٩٨٤).

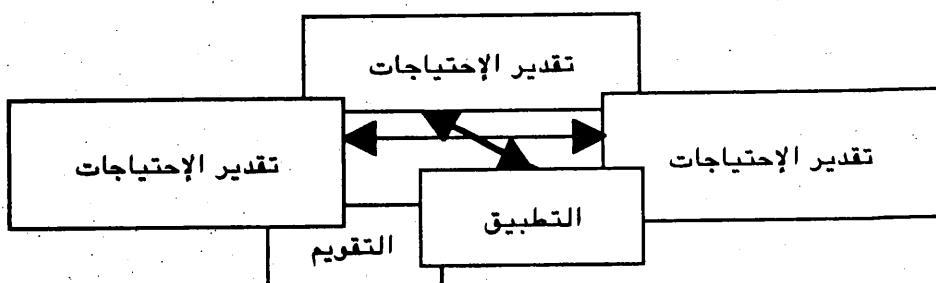
وتكون العملية التدريبية من مجموعة من المكونات تتفاعل في ما بينها ضمن علاقة تعاون ومشاركة من اجل تحقيق الهدف العام من التدريب. وتتضمن العملية التدريبية عدة مكونات من أهمها: (١) الاحتياجات التدريبية، (٢) اهداف البرنامج التدريبي، (٣) المادة التدريبية، (٤) أساليب ووسائل التدريب، (٥) إدارة التدريب، (٦) اختيار المدربين، (٧) اختيار المتدربين، (٨) الخدمات التدريبية. ويوضح الشكل التالي مكونات العملية التدريبية.

وفيما يلي نموذج يبين النظام التدريبي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته.

(النظام التدريبي)

المدخلات	العمليات	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> - قوى بشرية (مدربون متدربيون اداريون، فنيون ومساعدون). - المعلومات (المواد التدريبية النظرية والبحوث التجارب). - التقنيات (الأجهزة والآلات والمعدات التدريبية، أساليب العمل والمعرفة الفنية). - التمويل. - بيئة التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> - احتياجات تدريبية - اهداف - امكانات - مواقف تدريبية. - خبرات تدريبية. - اساليب ونشاطات 	<ul style="list-style-type: none"> - معارف ومهارات واتجاهات جديدة - ارتفاع مستوى الأداء. - ازدياد العائد. - ارتفاع دعى العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المنظمة. - تحسين اتجاهات الانراد نحو العمل والانتاجية.

ويعتبر تقويم التدريب أحد حلقات العملية التدريبية، حيث يرمز لها بتغذية راجعة تسهم في تصويب الأخطاء، كما أنه يسهم في تحديد المزايا الحسنة للبرامج التدريبية للاحتفاظ بها ودعمها وتطويرها، وفيما يلي نموذج لعملية التدريب ومكوناتها والذي يوضح دور التقويم في العملية التدريبية.



الدراسات السابقة

ويتضمن هذا الجزء استعراض للدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الإدارية بشكل وتقويم برامج تدريب القيادات العليا على وجه الخصوص.

لقد قام صادق (١٩٩٠) باجراء دراسة هدفت الى تقويم واقع نظام تدريب القيادات الادارية من

اجل التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام، وبالتالي طرح البدائل الملائمة لتطويره ليتلامع مع مفاهيم وتقنيات الادارة التربوية الحديثة باستخدام اسلوب تحليل النظم، وقد تكونت عينة الدراسة من مدیری ومدیرات المدارس الذين حضروا دورات في الادارة المدرسية والبالغ عددهم (١٢٨) فرداً. واعتمدت الباحثة في جميع البيانات على مقابلة مدير دائرة البحوث الفنية، ورئيس قسم التدريب، بالإضافة الى المدربين الذين اشترکوا في تنفيذ برامج القيادات التربوية، وكذلك استخدمت الباحثة استبياناً اشتغلت على مجالات التخطيط، وتنفيذ البرامج التربوية، واسلوب التقويم والمتابعة لمعرفة آراء المتدربين. واظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دورات تأهيلية للقادة الجدد، وتركيز الدورات التربوية على اكساب المتدرب معلومات نظرية، وضعف اساليب التقويم والمتابعة، وافتقار النظام الحالي الى فلسفة واضحة والى قلة القوى البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ وتطوير العمل، وعدم وضوح مفهوم التدريب وأهدافه في اذهان المسؤولين.

كما اجرى حبيل (١٩٩١) دراسة هدفت الى الوقوف على نواحي الضعف ومعالجتها في نظام تدريب القيادات التربوية بدولة البحرين، ووضع تصميم مقتراح لتحديد احتياجات المتدربين، واقتراح اساليب حديثة في تنفيذ البرامج التربوية، ووضع تصور مقتراح لنظام التقويم والمتابعة، للتعرف على واقع نظام التدريب الحالي ومشكلاته ونواحي القصور فيه، وتالفت عينة الدراسة من (٤٢) مدیراً ورئيساً لإدارة في وزارة التربية والتعليم التحقوا ببرنامج الادارة التنفيذية، و(٢٦) اخصائي تربوي ومدرس أول التحقوا ببرنامج ماجستير التربية والمناهج، إضافة إلى (٢٥) مدیراً و(٢٥) مدير مساعد التحقوا ببرنامج الادارة المدرسية. واظهرت نتائج الدراسة ان التدريب الحالي يفتقر الى فلسفة واهداف مدونة ومحددة، وان اختيار المدربين يتم دون تحديد احتياجاتهم التربوية، وان المحاضرة هي الاسلوب الاكثر استخداماً، كما ان الاختبارات التجريبية هي الاكثر شيوعاً، كما يتم الاعتماد على التقويم النهائي في التدريب.

واجرت ديفس (Davis, 1991) دراسة في ولاية كارولينا الجنوبيّة في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تحديد المعايير التي يعتبرها مدирی المدارس مهمة بالنسبة لهم في القيادة التربوية، ومقارنة هذه المعايير بالمعايير المستخدمة في تقييم برنامج المديريين في الولاية (Principal) (Evaluation Program). وقد تم الحصول على البيانات باستخدام أداة طورتها الباحثة وزوّدت على (٢٨٥) من مدیری المدارس النظامية في الولاية تم اختيارهم بالطريقة المنتظمة من (٩٢) إدارة تعليمية. وحدّدت الباحثة اربع مجالات هي: (١) التحسيل، (٢) والاتجاهات، (٣) والقيادة، (٤) والتطوير. ووضعت معياراً لكل مجال ليتم استخدامه من قبل المديريين في عملية التصنيف. وأظهرت نتائج الدراسة ان المديريين يعتبرون أن (٤٦) معياراً من (٧٨) معياراً في المجالات الاربع معايير مهمة في القيادة التربوية.

وبيّنت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية لصالح المديرين العاملين في المدارس الثانوية ومدارس الضواحي.

وأجرى عبد القادر (١٩٧٩) دراسة هدفت إلى تحديد أثر برنامج التأهيل الإداري في السلوك القيادي لمديري المدرسة في الأردن، وفي انماط العلاقات الشخصية بين المعلمين الذين يعملون في المدارس، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة في الإدارة المدرسية، ومستوى التأهيل الإداري. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٣٦) مديرًا التحقوا بالبرنامج و(٣٦) لم يلتحقوا بالبرنامج، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بالإضافة إلى (٢١٦) معلماً ومعلمة يعملون مع مديرين التحقوا بالبرنامج، و(٢١٦) معلماً ومعلمة يعملون مع مديرين لم يلتحقوا بالبرنامج، واستخدم الباحث لتحقيق غرض الدراسة مقياسين، الأول للسلوك القيادي، والثاني يقيس نمط العلاقات الشخصية. واظهرت النتائج وجود أثر ايجابي لكل من السلوك القيادي، ونمط العلاقات الشخصية للمديرين الذين التحقوا ببرنامج التأهيل الإداري.

وفي دراسة قام بها سميث (Smyth, 1984) للإجابة عن الأسئلة التالية: (١) ماذا يمكن أن يفعل المديرين من أجل تغيير مستوى الطلبة؟ (٢) ماذا يطلب من المدراء للقيام بدور القائد التربوي؟ (٣) ما هي المعرفة الواجب حصولهم عليها لزيادة مستوى التعلم في مدارسهم؟ وجاءت نتائج الدراسة بأنه يمكن للمدراء تحسين مستوى تحصيل الطلبة من خلال التركيز على إدارة (المصادر البشرية) لمدارسهم وبمعنى آخر تطبيق مبدأ التعهد والالتزام الشخصي بالقيادة التعليمية بدلاً من القيادة الإدارية ومساعدة المعلمين لتحسين طرق تدريسهم. ويطلب هذا الدور معرفة ما يجب تغييره في التدريس وفي طرق التطبيق والتنفيذ.

أما دراسة هلنجز (Huling, 1985) فتركتز على نشاطات المدراء في توجيهه وتسهيل التغيير، وعلى هيئات القيادة الموجودة في المدارس الثانوية، وعلى كيفية تفاعل المدراء مع العناصر الأخرى المسهلة للتغيير أثناء حدوث عملية التغيير. وقد تمت زيارة مدرستين ثانويتين في تسعة مواقع خلال العام الدراسي ١٩٨٤، في موقعين في ولايتين مختلفتين. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المدراء يقومون بدور له علاقة بتحديد الهدف، وقلما يكون علاقة «تأسيس المدارس كمكان للعمل». كما أوضحت الدراسة أن المدارس المعينة في عملية التغيير تظاهر تفاعلاً كبيراً من قبل المدير في عملية التأسيس (البناء). أما فيما يتعلق بالمعلومات ذات الصلة بالهيئات القيادية وأدوار المدراء في تسهيل عملية التغيير، فإنهم قادرون على تنظيم وإدارة الوقت ولديهم الفرصة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التغيير.

أما هول (Hall, 1985) فقام بدراسة لعمل تقويم مبدئي حول مدراء المدارس الذي يعملون كمسهلين لعملية التغيير، حيث وجد ان الاتجاه السائد يبين ان التغيير يأتي من خارج المدارس الثانوية، كما اوضحت الدراسة ان المدراء، ورؤساء الوائزي، وكذلك العاملين في المكتب المركزي والمعلمين لهم دور جماعي في تطوير وتنفيذ اجراءات التغيير في المدارس الثانوية.

وفي دراسة لجونسون (Johnson, 1981) والتي هدفت الى تحديد أثر البرنامج الجديد في التدريب بغرض تطوير السلوك القيادي للمديرين يساهم في توجيه ممارساتهم الادارية على نحو أفضل، حيث استخدام استبيان وزع على (٢٢٢) مديرًا من مدراء المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر للتدريب في تزويد المديرين بمهارات سلوكية قيادية مناسبة في أساليب التعليم والتعلم، والتعامل مع الطلبة، ووسائل توجيههم وارشادهم.

وهناك دراسة امريكية اخرى قامت بها بيس (Bace, 1984) بهدف تطوير برنامج لتدريب القادة الاداريين أثناء الخدمة. وتم تطوير هذا النموذج تلبية لاحتياجات العاملين في الادارة المدرسية. وتقوم فكرة البرنامج على اساس عقد مؤتمر صيفي سنوي على مستوى الولاية او المقاطعة بحيث يتضمن دراسة في اماكن محددة، والتدريب على مهارات وكفايات معينة. وقد اظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اثر ذي دلالة احصائية لهذه المؤشرات في تطوير مهارات وكفايات القادة الاداريين.

اما جابن فقد اجرى دراسة (Chapin, 1989) بعنوان تحليل أثر برنامج القيادات الادارية والذي اشتملت على (١٥) مدرسة وذلك من اجل تحسين الامكانيات القيادية لمدراء المدارس الاعدادية، وجاء من نتائج هذه الدراسة ان المشاركين في البرنامج قد تحسنوا عملية الاتصالات داخل المدرسة لديهم، وتحسين عملية التغذية الراجعة للمعلمين في مجال عملية التدريس وإعداد الخطط الدراسية، وتطوير عملية المهام والأهداف المدرسية، كما انها عززت من النواحي القيادية للمدير.

وأجرى وودز دراسة (Woods, 1988) لاثر برنامج تطوير القيادات الادارية على السلوك في الميدان، والتي اشتملت على (٤٠) مدير ميداني، وتم التركيز في البرنامج على النموذج القيادي، والاتصالات الشخصية، وإدارة الصراع، ومهارات بناء الفريق. وجاء من نتائج هذه الدراسة أنه تم تغيير طريقة تفكير هذه القيادات من حيث السلوك، كما ان السلوك القيادي لمدراء المدارس المتوسطة تغير اكثر من سلوك مدراء المدارس الثانوية، كما كان من اسباب التغيير وجود رفقاء المهنة والعاملين الاداريين في

نفس المجال، كما ان عوامل الجنس والمرزن، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية كان لها اثر في عملية الادراك الذاتي على السلوك القيادي للاداريين.

وقد جاء في دراسة لـ كولمان (Coleman, 1982)، بعنوان «القيادة الادارية للتغيير في أساليب تدريب الاداريين» ان القيادة التحويلية (Transforming Leadership) والتي تطور الاهداف والقيم التشاركية والقيادة (Transactional Leadership) والتي تسعى الى التفاهم والاتفاق بما ضروريان للتغيير في العمل التنظيمي. وإذا أريد للاداريين بأن يصبحوا قادة، فإنه لا بد من وجود برامج تدريب مطورة موجهة الى الاداريين الممارسين في الميدان المتوقع أن يكونوا قادة اداريين في المستقبل.

وجاء في التقرير السنوي الذي أعده وليامز ولوريتا وأخرون، (Williams, 1986/1985 Loretta, and others) بعنوان برنامج تدريب القيادات للمدراء المحليين لتعليم الكبار والذي صدر عن جامعة جنوب فلوريدا-قسم التعليم المهني وتعليم الكبار، ان برنامج التدريب يتضمن ثمان ندوات تشمل المواضيع التالية: (١) القيادة، (٢) والاتصالات، (٣) والتنظيم، (٤) والموارد المالية، (٥) وبرامج خدمة الطلاب، (٦) والمناخ، (٧) والعلاقات مع المجتمع، (٨) والتطوير الوظيفي.

أما فندربيرج وأخرون فقد أعدوا دراسة، (Funderburg, Jean, and others 1988) في منطقة المدارس الموحدة في سان جوزيه في كاليفورنيا وكانت بعنوان برنامج تدريب الاداريين نموذج القيادة الادارية، وتم فيه الجمع بين الجانب النظري والإدارة العملية المتعلقة بالبناء السلوكي وعملية تفاعل المجموعة من أجل إعداد قادة إداريين مستقبليين، واستخدمت الأدوات العقلية لمعالجة بعض المشاكل الادارية المدرسية.

وجاء من نتائجها تغيير السلوك القيادي لدى القادة الإداريين نحو السلوك الإيجابي وزيادة التفاعل لبناء روح العمل الجماعي فيما بينهم.

وأعدَّ محمد دراسة (Mohamad, 1983) في جامعة فلوريدا الدولية بعنوان برنامج تدريب القيادات للاداريين في التعليم المهني حيث تم تصميم برنامج تدريبي في ولاية فلوريدا الامريكية من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية ومتطلبات الترخيص للموظفين الذي يشغلون وظائف قيادية في التعلم المهني، وقد صمم هذا البرنامج من خلال التركيز على التعلم الفردي باستخدام نماذج التعلم الذاتي، والوسائل

السمعية والبصرية المساعدة، والاشراف الفنى من خلال الخبرات الميدانية. وجاء من نتائج هذه الدراسة تعزيز الدور القيادي لدى المدراء العاملين في التعليم المهني بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

ويقترح ديفيس في الدليل الذي أعدّ بعنوان دليل تخطيط وتدريب القيادات في التعليم المهني لمساعدة مُخطط البرامج وتطوير المناهج لاختيار المواد الازمة والمناسبة للطلبة في المرحلة الثانوية والتعليم الجامعي وتعليم الكبار الأساسية والضرورية لتطوير برامج التدريب والتي تشمل: (١) تقدير الاحتياجات التدريبية، (٢) تحديد المشكلة، (٣) اختيار الحل، (٤) تطبيق الحل والمقترنات التدريبية، (٥) تنظيم الطرق والحلول المقترنة.

وفي البرنامج التدريبي الذي أعدّه محمد (Mohaamed, 1982)، بعنوان برنامج التدريب القيادي في فلوريدا قبل وأثناء الخدمة للأداريين التربويين المهنيين، وتم تطوير هذا البرنامج المبني على الكفاية عام ١٩٨١ إلى ١٩٨٢، حيث عقدت في هذا البرنامج اجتماعات مخطط لها ومبرمجة كما تضمن البرنامج زيارات ميدانية ومشاهدة برامج تدريبية نموذجية ومحاضرات وندوات تم اختيار مواضعها من قبل المشاركين بالبرنامج، من أجل تعزيز مهاراتهم ومهاراتهم لتساعدتهم في التعامل مع المشاكل المحلية التي تواجههم. وتضمن البرنامج أيضاً طرق تعليمية غير مباشرة ومعايير مرجعية وتقدير ذاتي وتقدير من قبل الزملاء.

وفي الدراسة التي اعدتها فورنبرج (Yornberg, 1992) بعنوان الكفایات القيادية وأثر التدريب على المدراء قبل الخدمة، والتي قدمت في الاجتماع السنوي للجمعية التعليمية والبحث الأمريكية المنعقدة في سان فرانسيسكو في كاليفورنيا للفترة من ٢٠-٢٤/٤/١٩٩٢. وتحتوي هذه الدراسة على برنامج تدريبي للقيادات الادارية قبل الخدمة وتضمن هذا البرنامج جوانب عملية صممت للمدراء في ولاية تكساس ومن هذه الجوانب: (١) مكونات تتعلق بالتدريب قبل الخدمة والتي تسعى لاعداد المدراء الجدد مع التركيز على القيادة التعليمية، (٢) ومكونات تتعلق بالتدريب أثناء الخدمة والتي تسعى لمساعدة المدراء في الميدان لرفع مهاراتهم القيادية التعليمية، وتعريفهم بالافكار الجديدة والتي يمكن استخدامها في برامج تعليمية رياضية. وبين الجزء المتعلق بالتدريب أثناء الخدمة من هذا البرنامج التركيز على الجو العام للمدرسة، والقيادة التعليمية والمناهج، والتخطيط من أجل التطوير.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع القيادات التربوية الذين اجتازوا برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية حيث يتم عقد هذا البرنامج من قبل مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم بالتعاون مع معهد الإدارة العامة لموظفي وزارة التربية والتعليم من ذوي الفئة الثانية لغایيات ترفيعهم إلى الفئة الأولى بموجب نظام الخدمة المدنية رقم (١) لعام ١٩٨٨ بند (ب) فقرة (٥٧).

ولقد بلغ مجموع الذين شاركوا في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية (٤٩٨) مشاركاً منذ عام ١٩٩٠ حتى عام ١٩٩٦.

عينة الدراسة:

تكونت عينة لدراسة من (٢٤٩) فرداً من العاملين في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم، حيث تم اختيار عينة عشوائية تمثل ما مجموعه ٥٠٪ من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. حيث تم حصر أعداد الذين شاركوا في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية، كما تم تحديد أعداد الذين يعملون في هذه المراكز القيادية الذين ستشملهم هذه الدراسة وذلك من خلال البيانات والقوائم المتوفرة في وزارة التربية والتعليم وديوان الخدمة المدنية.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام فريق البحث بتطوير استبيان من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والذين شاركوا في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية.

تكونت الاستبيان المصممة لهذا الغرض من الأجزاء التالية:

الجزء الأول : المعلومات العامة.

الجزء الثاني : مجالات الاستبيان وفقراتها.

- اشتمل هذا الجزء على (٧٢) فقرة موزعة ومصنفة ضمن سبع مجالات على النحو التالي:
- ١- خطة البرنامج التدريسي وأهدافه واشتمل على (٩) فقرات.
 - ٢- محتوى البرنامج التدريسي:
 - أ- المادة العلمية واشتملت على (١٢) فقرة.
 - ب- الكفايات واشتملت على (٢٤) فقرة.
 - ٣- المحاضرون واشتمل على (٤) فقرات.
 - ٤- الملتحقون بالبرنامج التدريسي واشتمل على (٤) فقرات.
 - ٥- الأساليب والنشاطات والتقييمات واشتمل على (٦) فقرات.
 - ٦- بيئة التدريب واشتمل على (٨) فقرات.
 - ٧- تقويم أداء الملتحقين بالبرنامج التدريسي واشتمل على (٥) فقرات.

الجزء الثالث: أسئلة مفتوحة.

اشتمل هذا الجزء على سؤالين هما:

- ١- ما هي ملاحظاتك العامة على برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والمتعلقة بـ مجالات البرنامج المختلفة؟
- ٢- ما هي مقتراحاتك لتطوير هذا البرنامج ليكون أكثر فاعلية؟

وقد اعطيت الفقرات في جميع المجالات أوزان متساوية على مقياس متدرج هو مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، أشارت إلى درجة الموافقة على جميع فقرات الاستبانة حيث تدرجت من كبيرة جداً، وكبيرة ومتوسطة وقليلة، وقليلة جداً. كما أعطى أعلى تدرج في الموافقة خمس درجات وأدنى تدرج في الموافقة درجة واحدة، فتكون الدرجات مرتبة ترتيباً تناظرياً من ١، ٢، ٣، ٤، ٥ من ١، ٢، ٣، ٤، ٥.

صدق الأداة:

والتحقق من صدق الأداة المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة قام فريق البحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة والقيادة التربوية من الزملاء أعضاء الهيئات التدريسية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، حيث تم التأكد من شمولية المجالات

للفقرات التي تدرج تحتها، ودرجة انتقاء الفقرات لكل مجال من المجالات، واضافة أو حذف مجال أو فقرة لإجراء التعديل المناسب.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة المستخدمة لخدمة أغراض الدراسة والمتعلق ببرنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية وذلك من خلال اجراء الاختبار على مجموعة عشوائية من أفراد العينة، بلغ عددهم (20) مشاركاً في البرنامج من عينة الدراسة، وتمت إعادة الاختبار على نفس المجموعة بعد ثلاثة اسابيع أي باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest). بعد ذلك تم استخراج معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person)، حيث بلغ معامل الثبات (0.85)، وهذه النسبة كافية لاعتبار الاستبيانة أداة متكاملة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها لأغراض هذه الدراسة، ويبين الجدول رقم (١) معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبيانة.

جدول رقم (١)
معاملات الثبات للمجالات السبعة في الدراسة

الرقم	المجال	معامل الثبات
١	خطة البرنامج التدريبي وأهدافه	.٧٥
٢	محفوظ البرنامج التدريبي	.٨٥
٣	المحاضرون	.٩
٤	المتحقون بالبرنامج التدريبي	.٩٦
٥	الأساليب والنشاطات والتكنيات	.٧٧
٦	بيئة التدريب	.٨٥
٧	تقدير أداء الملحقيين بالبرنامج التدريبي	.٨٩
٨	الثبات الكلي	.٨٥

اجرامات الدراسة:

بعد أن حدد فريق البحث عينة الدراسة، تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة البالغ عددهم (٢٤٩) من شاركوا في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، والذي يعقده مركز التدريب في وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع معهد الإدارة العامة. وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها (١٦٠) استبانت حيث كانت نسبة الاستبيانات المسترجعة من مجتمع الدراسة (٦٤٪).

المعالجة الإحصائية:

والإجابة على أسئلة الدراسة استخدم فريق البحث المعالجات الإحصائية التالية:

١. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.
٢. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية والذي ينفذه مركز التدريب في وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع معهد الإدارة العامة والمخصص لموظفي وزارة التربية والتعليم من ذوي الفئة الثانية لغایات ترفيعهم إلى الفئة الأولى. ولتحقيق هذا الهدف اشتملت هذه الدراسة على الأسئلة التالية:

١. ما مدى فعالية خطط وأهداف برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٢. ما مدى فعالية محتوى برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٣. ما مدى فعالية المحاضرين في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٤. ما مدى فعالية اختيار المرشحين للالتحاق في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٥. ما مدى فعالية الأساليب والنشاطات والتقنيات المستخدمة في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٦. ما مدى فعالية بيئة التدريب في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟
٧. ما مدى فعالية تقويم أداء الملحدين في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة تم جمع المعلومات والبيانات باستخدام الاستبانة التي تم تطويرها وتم اجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، تم تصنيف نتائج هذه الدراسة حسب استئناتها، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالمعلومات العامة:

يشير الجدول رقم (٢) إلى عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة من شاركوا في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية ويتبين من خلال تحليل الجزء الأول من الاستبيان والمتعلق بالمعلومات العامة ما يلي:

١. إن عدد الذين شاركوا في البرنامج من تراوحت خدمتهم (٢٠ سنة فأكثر) هم (١٤٤) مشاركاً أي ما نسبته ٩٠٪ من المشاركين.
٢. إن الذين شاركوا في البرنامج التدريسي هم من حملة مؤهلات مختلفة كان أكبرها عدداً من حملة الماجستير وهم (٨٤) مشاركاً أي ما نسبته ٥٢٪ ، يليه حملة البكالوريوس (٦٢) أي ما نسبته ٣٨٪، ثم البكالوريوس (١٠) أي ما نسبته ٣٪، وأخيراً الدكتوراه (٤) أي ما نسبته ٢٪، مما يظهر عدم التجانس في مؤهلات الملتحقين بالبرنامج التدريسي.
٣. أما من حيث جنس المشاركين فقد كان ما مجموعه (١٤٥) ذكوراً أي بنسبة ٦٠٪ و(١٥) إناثاً بنسبة ٤٠٪.
٤. أما فيما يتعلق في فترة انعقاد البرنامج التدريسي فقد أظهرت استجابات عينة الدراسة أن (١٥٧) مشاركاً شاركوا في برامج مسائية أي ما نسبته (١١٪) و(٣) مشاركين في برامج صباحية أي ما نسبته ٩٪، مما يبين أن هذه البرامج تعقد في فترة مسائية أي بعد انتهاء الدوام الرسمي في وزارة التربية والتعليم.
٥. أما عدد الذين التحقوا في البرنامج التدريسي وهم متفرغون من عملهم فكان عددهم (١٦) أي ما نسبته (١٠٪) من أفراد عينة الدراسة، والباقية وعددهم (١٤٤) مشاركاً أي ما نسبته ٩٠٪ قد التحقوا بالبرنامج التدريسي وهم غير متفرغين من عملهم.

جدول رقم (٢)

بيان بأعداد الذين شاركوا بالبرنامج التدريسي والنسب المئوية حسب سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، وفترة انعقاد البرنامج، والتفرع

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية المجموع الكلي
سنوات الخبرة	١٠-١١	١	٦٪
	٢٠-١١	١٥	٩٤٪
	٢٠ فأكثر	١٤٤	٩٠٪
المؤهل	بكالوريوس	١٠	٦٪
	بكالوريوس +	٦٢	٣٨٪
	ماجستير	٨٤	٥٢٪
	دكتوراه	٤	٢٪
الجنس	ذكر	١٤٥	٩٠٪
	إناث	١٥	١٠٪
الفترة	صباحية	٢	٩٨٪
	مسائية	١٥٧	١٠٪
	غير متفرغ	١٦	٤٪
التفرع	متفرغ	١٤٤	٩٠٪

أما النتائج المتعلقة ب مجالات الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: «ما مدى فعالية خطة وأهداف برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟»

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال وعددها (٩)، كما هو مبين في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لفقرات مجال خدمة البرنامج التدريسي وأهدافه، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري
٢	١	تم تصميم خطة برنامج التدريب بناءً على مبدأ الشمولية لطبيعة الدور الذي يقوم به القادة التربويون.	٢٦٣	٠٨٦
٩	٢	روعى عند صياغة أهداف برنامج التدريب الشمولية في تنمية الجوانب الفكرية والإنفعالية والأدائية لدى المتدرب.	٢٦٨	٠٨٥
٧	٣	تم صياغة برنامج التدريب بلغة السلوك أو الأداء لدى المتدربين.	٢٥٤	٠٩٢
٦	٤	تنصف خطة برنامج التدريب بالمرونة ويتم تحديتها بشكل مستمر لمواكبة التطورات والتغييرات التي تطرأ على دور القادة التربويين.	٢٥٣	٠٨٩
٥	٥	تم تصميم خطة برنامج التدريب اعتماداً على منهجية النظم في التدريب (مدخلات وعمليات ومخرجات)	٢٥٢	٠٩٦
١	٦	تم تصميم خطة برنامج التدريب اعتماداً على دراسة تقدير الاحتياجات التدريبية الفعلية للقادة التربويين.	٢٥١	٠٩٨
٢	٧	تم تصميم خطة برنامج التدريب بناءً على تحليل طبيعة الدور الوظيفي التي يضطلع بها القادة التربويين.	٢٥١	٠٨٦
٨	٨	تم صياغة أهداف برنامج التدريب بلغة الأداء وبطريقة قابلة للتطبيق والقياس والتقويم.	٢٤١	١٠٤
٤	٩	تم تصميم خطة برنامج التدريب لتسجيف للتغيرات والمتطلبات والتحديات التي يتطلبتها الدور المستقبلي للقيادة التربويين في القرن الحادي والعشرين.		

يشير الجدول رقم (٢) إلى أن الفقرة رقم (٢) والتي تشير إلى «تصميم خطة برنامج التدريب بناء على مبدأ الشمولية لطبيعة الدور الذي يقوم به القادة التربويون» قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (٣٧٣)، وقد احتلت المرتبة الأولى في مجال خطة البرنامج التدريسي واهدافه، كما حصلت الفقرة رقم (٤) والتي تشير إلى «تم تصميم خطة برنامج التدريب لتسجّب للتغيرات والمتطلبات والتحديات التي يتطلّبها الدور المستقبلي للقادة التربويين في القرن العادي والعشرين»، وقد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٤١٣). وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن جميع فقرات هذا المجال وعددها (٩) قد حصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط وهو (٣).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى فعالية محتوى برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

- ١- المادة العلمية:

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المجال والمتعلقة بالمادة العلمية وعددها (١٢) فقرة، كما هو مبين في الجدول رقم (٤).

ويشير الجدول رقم (٤) إلى أن الفقرة رقم (١٧) «يعتمد البرنامج التدريسي على إطار ونموذج نظري للتدريب»، قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (٣٨٨) حيث احتلت المرتبة الأولى في مجال محتوى البرنامج التدريسي المادة العلمية، كما احتلت الفقرة رقم (١٨) على المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٣٠٧). أما بقية الفقرات فقد حصلت على متوسط حسابي فوق المتوسط وتحديداً فوق (٣).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيانات أفراد العينة لفقرات مجال محتوى البرنامج التدريسي ١- المادة العلمية

رقم الفقرة في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرة	المترسّط الحسابي	الانحراف المعياري
١٧	١	يعتمد البرنامج التدريسي على إطار منهج نظري للتدريب.	٣٨٨	.٧٥
١٢	٢	ترتبط المادة العلمية بأهداف البرنامج التدريسي.	٣٨٤	.٧٧
١١	٣	ترتبط المادة العلمية بالأنوار الوظيفية للقائد الإداري.	٣٨١	.٨٤
١٠	٤	الدقة العلمية لحتوى البرنامج.	٣٧٥	.٧٤
١٣	٥	يتتصف البرنامج بشمولية المحتوى للجوانب المختلفة للدور الوظيفي للقائد الإداري.	٣٧٤	.٨٠
١٤	٦	تم إعداد المادة العلمية من قبل متخصصين في القيادة التربوية.	٣٦٣	.٩٢
١٩	٧	يعتمد البرنامج التدريسي على مبدأ الكفايات التربوية.	٣٤٢	.٨٦
١٦	٨	يأخذ محتوى البرنامج التدريسي بعين الاعتبار الخبرات القيادية السابقة للمشاركين	٣٣٩	.٩٧
٢١	٩	يرتكز البرنامج التدريسي على نتائج البحث والدراسات العلمية في مجال القيادة التربوية.	٣٣٩	.٩٧
٢٠	١٠	يتحقق البرنامج التدريسي التوافق ما بين الجوانب النظرية والممارسات العملية.	٢٠	.٨٤
١٥	١١	تم إعداد المادة العلمية وفق المواصفات العلمية وتم توزيعها على المشاركين في وقت مناسب.	١٤	.٩
١٨	١٢	يتتصف البرنامج التدريسي بالمرنة ويوفر الإختيارات للمشاركين.	٠٧	.١٠٢

بـ الكنايات:

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى فعالية م- توى برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم- الكفايات، حيث اشتمل هذا الجدول على (٢٤) فقرة، ويبين الجدول رقم (٥) التفصيلات المتعلقة بالكفايات.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لفقرات مجال الكفايات

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الانحراف	في الاستبانة
١	٣٣	القدرة على تنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت على نحو فعال.	٤٠٤ ر٤٨٢	الحسابي المعياري
٢	٣٤	القدرة على قيادة المرؤسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة		
٣	٣٨	اتقان مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.	٣٨٩ ر٤٠٠	٧٨ ر٤
٤	٣٢	تعزيز الإنتماء الوظيفي ودفع الروح المعنوية لدى المرؤسين.	٣٨٨ ر٣٨٧	
٥	٣١	تقويم أداء المرؤسين وتعزيز الأداء المتميز وتقديم التغذية الراجعة لهم.		٨٨ ر٣٨٦
٦	٣٧	تحضير المرؤسين وإثارة دافعيتهم للعمل.	٣٧١ ر٣٨٧	
٧	٣٥	توفير مناخ تنظيمي يساعد على إيجاد توازن بين حاجات المرؤسين ومتطلبات العمل.		٨١ ر٣١٨
٨	٤٢	القدرة على تحفيز المرؤسين للمشاركة في صناعة القرار وتشجيع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي وقبول النقد البناء.		٨٦ ر٣٧٧
٩	٢٨	تحديد إجراءات العمل المناسبة والعمل على تطويرها وتحسينها.		٨٢ ر٣٧١
١٠	٢٥	المحافظة على أداء النظام التربوي للوظيفة وتحقيق أهدافه.	٣٧١ ر٣٨٦	
١١	٢٧	القدرة على التعامل مع المعلومات والبيانات واستخدامها وتوظيفها.		٨٣ ر٣٦٩
١٢	٢٦	إدراك الظروف والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة التربوية.		٨٢ ر٣٦٨
١٣	٤٥	القدرة على تنمية وتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية والتميز في الأداء		٨٢ ر٣٦٧

تابع جدول (٥)

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	في الاستبانة	المتوسط الانحراف	الحسابي المعياري
١٤	٣٠	تحديد المشكلات التي تواجه العمل ومعالجتها وفقاً للمنهجية العلمية.		٢٦٦	٩٧.
١٥	٢٤	القدرة على التنظيم والمحافظة على البناء المؤسسي.		٢٦٤	٧٨.
١٦	٣٦	تهيئة الأجواء والظروف الملائمة لإنجاز العمل وزيادة الكفاية الانتاجية.		٢٦٤	٧٨.
١٧	٤٠	القدرة على تهيئة المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية والذي يشجع على التغيير والإبداع.		٣٦٠	٧٩.
١٨	٩٣	امتلاك آليات للاتصال والتعامل مع الفعاليات الاجتماعية والاقتصادية بهدف التعاون وتوفير الدعم للمؤسسة التربوية.		٣٥٦	٩٠.
١٩	٢٢	وضع السياسات العامة للمؤسسة التربوية.		٣٥١	٧٩.
٢٠	٢٣	التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) وتحديد الأولويات التربوية.		٣٥٠	٨٩.
٢١	٤٣	مواكبة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تطرأ على المجتمع الأردني وانعكاساتها على المؤسسة التربوية.		٣٥٠	٨٥.
٢٢	٤٤	القدرة على فهم الخصوصية الثقافية للمجتمع الأردني عند اتخاذ القرارات التربوية.		٣٤٧	٩٢.
٢٣	٤١	القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية للمجتمع الأردني ووضع الخطط والبدائل لمواجهتها.		٣٢٥	٨٥.
٢٤	٢٩	استخدام التكنولوجيا الإدارية المناسبة وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.		٣٢١	٩٨.

يشير الجدول رقم (٥) إلى أن الفقرة رقم (٣٣) «القدرة على تنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت على نحو فعال» قد احتلت المرتبة الأولى وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤٠٤) حيث تعتبر كبيرة بالنسبة لإجابات أفراد العينة على أهمية هذه الفقرة في مجال الكفايات، بينما حصلت الفقرة رقم (٢٩)

على متوسط حسابي مقداره (٣٢١) وبذلك احتلت المرتبة الأخيرة، ويتبيّن هنا أن الفقرة رقم (٣٤) «القدرة على قيادة المرؤسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية» قد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤٠٤) وهي درجة كبيرة أيضاً، أما باقي فقرات هذا المجال فقد كانت أعلى من المتوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مدى فعالية المحاضرين في برنامج الإدارة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال وعددها (٤)، كما هو مبين في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لفقرات مجال المحاضرين

رقم الفقرة في الاستبانة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٩	١	يتم اختيار المحاضرين في البرنامج التربوي اعتماداً على شمولية معرفتهم بالنظام التربوي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته.	٣٢٤	١٠٢
٤٨	٢	يتم اختيار المحاضرين في البرنامج التربوي اعتماداً على خبراتهم وتميزهم في مجال القيادة الإدارية.	٣٢٧	٠٩٨
٤٧	٣	يتم اختيار المحاضرين في البرنامج التربوي اعتماداً على مؤهلاتهم وتخصصاتهم الدقيقة في الإدارة.	٣١٩	١٠٨
٤٦	٤	يتم اعتماد معايير موضوعية لاختيار المحاضرين في البرنامج التربوي	٢٩٦	١٠٥

يشير الجدول رقم (٥) إلى أن الفقرة رقم (٤٩) «يتم اختيار المحاضرين في البرنامج التربوي اعتماداً على شمولية معرفتهم بالنظام التربوي في الأردن بمدخلاته وعملياته ومخرجاته» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣٢٤)، كما حصلت الفقرة رقم (٤٦) «يتم اعتماد معايير موضوعية لاختيار المحاضرين في البرنامج التربوي» على متوسط حسابي مقداره (٢٩٦) حيث احتلت المرتبة الأخيرة، وكانت فعاليتها بدرجة قليلة، أما باقي الفقرات وهي ٤٧، ٤٨، ٤٩ فقد حصلت على متوسط حسابي فوق المتوسط.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى فعالية اختيار المرشحين للالتحاق في برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال والبالغ عددها (٤)، كما هو مبين في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لفقرات مجال الملتحقين بالبرنامج التدريبي

رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥٠	١	يتم اعتماد معايير موضوعية لاختيار الملتحقين بالبرنامج التدريبي.	٢٧٥	٠٩٨
٥١	٢	يراعي عند اختيار الملتحقين بالبرنامج التدريبي التجانس في الخبرات التربوية والدرجة العلمية.	٢٧١	٠٩٣
٥٢	٣	يتم اختيار الملتحقين بالبرنامج التدريبي اعتماداً على تميزهم وعطائهم التربوي.	٢٦٦	٠٩٣
٥٣	٤	يتمأخذ آراء الملتحقين بالبرنامج التدريبي من حيث الخطة والمحترى والأنشطة والتقويم المتعلقة بالبرنامج التدريبي.	٢٧٥	١٢٠

يشير الجدول رقم (٧) إلى أن الفقرة رقم (٥٠) «يتم اعتماد معايير موضوعية لاختيار الملتحقين بالبرنامج التدريبي» على متوسط حسابي (٢٧٥) حيث احتلت المرتبة الأولى، كما حصلت الفقرة رقم (٥٣) «يتمأخذ آراء الملتحقين بالبرنامج التدريبي من حيث الخطة والمحترى والأنشطة والتقويم المتعلقة بالبرنامج التدريبي على متوسط حسابي مقداره (٢٧٥) وهي درجة قليلة وتكون بذلك قد احتلت المرتبة الأخيرة، أما الفقرتان ٥١، ٥٢ فقد حصلتا على متوسط حسابي متوسط.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما مدى فعالية الأساليب والنشاطات والتقنيات المستخدمة في برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وعددها (٦)، كما هو مبين في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد العينة لفقرات مجال
(الأساليب والنشاطات والتقنيات)**

رقم الفقرة في الاستبانة	نوع الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦٥	يتم اعتماد طرق وأساليب في البرنامج التدريسي بحيث يتبع الملتحقين في البرنامج التدريسي المشاركة الإيجابية في الحوار وإبداء الرأي.	٢٨٨	٠٧٨
٥٨	يتم اعتماد طرق وأساليب في البرنامج التدريسي يتيح المجال للملتحقين بالبرنامج ممارسة نشاطات وتمارين تدريبية تطبيقية ترتبط بطبيعة الدور الوظيفي لهم يستخدم المحاضرون في البرنامج التدريسي الطرق والأساليب التي تناسب مع سيكولوجية تعلم الكبار.	٣٣٥	٠٩٣
٥٤	يستخدم المحاضرون في البرنامج التدريسي الطرق والأساليب المعتمدة في برنامج القيادات العليا مثل: المحاكاة.	٢١٩	٠٩٧
٥٥	يتم اعتماد طرق وأساليب في البرنامج التدريسي تراعي الفرق الفردية للملتحقين بالبرنامج و حاجتهم التدريبية المختلفة	٢١٨	٠٩٦
٥٧	يستخدم المحاضرون تقنيات حديثة في التدريب مثل أشرطة الفيديو، الأفلام، الشرائح الناطقة، الحاسوب، النماذج والأدلة الإدارية.	٢١٧	٠٨٨
٥٩	الأفلام، الشرائح الناطقة، الحاسوب، النماذج والأدلة الإدارية.	٢٥٦	١٠١

يشير الجدول رقم (٨) إلى أن الفقرة رقم (٥٦) «يتم اعتماد طرق وأساليب في البرنامج التدريسي بحيث يتبع المجال للملتحقين في البرنامج التدريسي المشاركة الإيجابية في الحوار وإبداء الرأي والاستفادة من خبراتهم الإدارية» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢٨٨) وهو أعلى من المتوسط، كما حصلت الفقرة رقم (٥٩) «يستخدم المحاضرون تقنيات حديثة في التدريب مثل أشرطة الفيديو، الأفلام، الشرائح الناطقة، الحاسوب، النماذج والأدلة الإدارية» على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢٥٦) وهي درجة قليلة، أما باقي الفقرات فقد حصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما مدى فعالية بيئة التدريب في برنامج القيادة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وعددها (٨)، كما هو مبين في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)
المتوسطات العسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة لفقرات
مجال البيئة التدريب

رقم الفقرة في الاستياء	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦٢	١	يتتوفر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الخدمات الإدارية كالمقصف والمرافق.	٤١٤	٠٨٦
٦١	٢	يتتوفر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الظروف والمتطلبات التي تيسر عملية التدريب كالتدفئة والتبريد والإتارة والأثاث المريح والمناسب تناسب المدة المقررة للبرنامج التدريبي لتحقيق أهداف البرنامج.	٤٠٠	٠٩٥
٦٧	٣	يتتوفر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي المرافق التدريبي كالقاعات والمختبرات وغرف الندوات وقاعات الورش التدريبية.	٣٣٦	١٠٢
٦٠	٤	يتنااسب مكان انعقاد البرنامج التدريبي مع أماكن سكن وعمل الملتحقين بالبرنامج التدريبي.	٣٢٠	١٠٧
٦٤	٥	يعقد البرنامج التدريبي في أوقات تناسب ظروف الملتحقين بالبرنامج التدريبي الوظيفية والاجتماعية.	٣٢٧	١٠٤
٦٦	٦	يتتوفر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الخدمات الإدارية المساعدة كالمكتبة، والطباعة والتصوير والحاوسوب.	٢٩١	١١٤
٦٣	٧	يتتوفر للملتحقين بالبرنامج التدريبي وسائل نقل لنقلهم من مكان عملهم إلى مكان التدريب وإلى مساكنهم.	٢٨١	١١٧
٦٥	٨		٢٠١	١٢٧

يشير الجدول رقم (٩) إلى أن الفقرة رقم (٦٢) «يتتوفر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الخدمات الإدارية كال المقصف، والمرافق الصحية، وأماكن الاستراحة، ومكان للصلوة، وموافق للسيارات» قد حصلت على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال ومقداره (٤١٤) وهي درجة كبيرة، حيث جاءت في المرتبة الأولى، كما حصلت الفقرة رقم (٦١) «يتتوفر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الظروف والمتطلبات التي تيسر عملية التدريب كالتدفئة والتبريد والإتارة والأثاث المريح والمناسب» على متوسط حسابي كبير ومقداره (٤٠٠)، مما يشير إلى إجابة أفراد عينة الدراسة في بيان أهمية هاتين الفقرتين في مجال بيئة التدريب أما الفقرة رقم (٦٥) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢٠١) وهي درجة قليلة والتي تشير إلى «يتتوفر للملتحقين بالبرنامج التدريبي وسائل نقلهم من مكان عملهم إلى مكان التدريب وإلى مساكنهم» مما يبين عدم توفر التسهيلات الواردة في هذه الفقرة كما جاء في إجابة أفراد عينة الدراسة، كما حصلت كل من الفقرة رقم (٦٦، ٦٣) على متوسط حسابي قليل أيضاً أي بمقدار (٢٩١ و ٢٨١) مما يبين عدم تواافق ما ورد في هاتين الفقرتين مع ظروف التدريب حسب اجابات أفراد عينة الدراسة.

أما بقية الفقرات فقد حصلت على متوسطات حسابية فوق المتوسط.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: ما مدى فعالية تقويم أداء المُلتحِّقين في برنامج الإدراة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وعددها (٥)، كما هو مبين في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لفقرات مجال تقويم أداء المُلتحِّقين بالبرنامج التدريسي

رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦٩	١	يتم اعتماد طرق التقويم المرتبطة بأهداف البرنامج التدريسي.	٣٥٨	٠٨٤
٦٨	٢	تم اعتماد طرق التقويم المرتبطة بأداء المُلتحِّقين بالبرنامج التدريسي.	٣٥٥	٠٨٧
٧٠	٣	يتم اعتماد التقويم في طرق التقويم لأداء المُلتحِّقين بالبرنامج التدريسي.	٣٤٩	٠٩٤
٧١	٤	يتم اعتماد التقويم المستمر لأداء المُلتحِّقين بالبرنامج التدريسي.	٣٣٤	١٠٢
٧٢	٥	يتم استخدام نتائج تقويم أداء المُلتحِّقين بالبرنامج التدريسي كتجذية راجعة لتطوير البرنامج.	٣٢٦	٠٩٥

يشير الجدول رقم (١٠) إلى أن ترتيب فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حيث احتلت الفقرة رقم (٦٩) «يتم اعتماد طرق التقويم المرتبطة بأهداف البرنامج التدريسي» على المرتبة الأولى في هذا المجال بمتوسط حسابي مقداره (٣٥٨) وهي درجة فوق المتوسط، كما احتلت الفقرة رقم (٧٢) «يتم استخدام نتائج تقويم أداء المُلتحِّقين بالبرنامج التدريسي كتجذية راجعة لتقدير البرنامج» بمتوسط حسابي مقداره (٣٢٦) وهي درجة فوق المتوسط. أما بقية الفقرات فقد حصلت على متوسطات حسابية فوق المتوسط.

وهذا يشير إلى أن فعالية تقويم أداء المُلتحِّقين بالبرنامج هي فوق المتوسط حسب ما جاء في إجابات أفراد عينة الدراسة.

تشير نتائج التحليل أن جميع الفقرات وعددها (٧٢) والتي توزع على مجالات الاستبانة السبعة قد

حصلت على متوسطات حسابية بدرجة متفاوتة، حيث اعتبرت المتوسطات التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤) متوفرة بدرجة كبيرة، والفرق ذات المتوسطات الحسابية (٢) متوسطة، والفرق ذات المتوسطات الحسابية (٢) قليلة، وهذا ما حصلت عليه الفرق بناء على اجابات افراد عينة الدراسة على جميع فرق الاستبيان، في حين انه لم تحصل اي من الفرق على متوسط حسابي (٥) وهي درجة كبيرة جداً ولم تحصل اي من الفرق على (١) وهي درجة قليلة جداً.

هذا وقد حصلت اربع فرق على متوسط حسابي تراوح ما بين (٤ إلى ١٢) أي ان ما ورد في هذه الفرق متوفر في برنامج التدريب ويمارس بدرجة كبيرة، كما حصلت ست فرق على متوسطات حسابية قليلة تراوحت ما بين (١٠٢ إلى ٢٩٩) أي ان ما ورد في هذه الفرق متوفر او يمارس بدرجة قليلة، أما بقية الفرق فقد حصلت على متوسطات حسابية متوسطة وفوق المتوسط تراوحت ما بين (٣٠٧ - ٣٨٩)، مما يبين ان ما ورد في هذه الفرق متوفر ويمارس بدرجة متوسطة وفوق المتوسط.

اما ابرز الفرق التي توافرت فعاليتها بدرجة كبيرة من وجهة نظر الذين شاركوا في برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم فهي:

١. الفقرة رقم (٦٢) «يتوافر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الخدمات الادارية كالمصحف، والمرافق الصحية، وأماكن الاستراحة، ومكان للصلة، وموافق للسيارات، وهي من فرق مجال بيئة التدريب، حيث حصلت على الترتيب الأول.
٢. الفقرة رقم (٢٢) «القدرة على تنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت على نحو فعال»، وهي من فرق مجال محتوى البرنامج التدريبي الجزء يتعلق بالكتابات، حيث حصلت على الترتيب الثاني.
٣. الفقرة رقم (٣٤) «القدرة على قيادة المرؤسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية»، وهي من فرق مجال محتوى البرنامج التدريبي- الجزء المتعلق بالكتابات، حيث حصلت على الترتيب الثالث.
٤. الفقرة رقم (٦١) «يتوافر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الظروف والمتطلبات التي تيسر عملية التدريب كالتدفئة والتبريد والإنارة والأثاث المريح والمناسب»، وهي من فرق مجال بيئة التدريب، حيث حصلت على الترتيب الرابع.
٥. الفقرة رقم (٣٨) «إتقان مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين»، وهي من فرق مجال محتوى البرنامج التدريبي- الجزء المتعلق بالكتابات.

٦ . الفقرة رقم (١٧) «يعتمد البرنامج على إطار ونموذج نظري في التدريب»، وهي من فقرات مجال محتوى البرنامج التدريبي- الجزء المتعلق بالمادة العلمية، حيث حصلت على الترتيب السادس، كما حصلت الفقرات رقم (٣٢، ٥٦) على نفس الترتيب من حيث الموسسات الحسابية، والفقرة رقم (٣٢) «تعزيز الانتماء الوظيفي ودفع الروح المعنوية لدى المرفوسين»، وهي من فقرات مجال بيئة التدريب- الجزء المتعلق بالكفايات، والفقرة رقم (٥٦) «يتم اعتماد طرق وأساليب في البرنامج التدريبي بحيث تتيح المجال للملتحقين في البرنامج التدريبي المشاركة الإيجابية في الحوار وإبداء الرأي والاستفادة من خبراتهم الإدارية»، وهي من فقرات مجال الأساليب والنشاطات والتقنيات.

كما أن هناك عدد من الفقرات ظهرت فعاليتها بدرجة قليلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهي:

- ١ . الفقرة رقم (٦٥) «يتواافق الملتحقين بالبرنامج التدريبي وسائل نقل لنقلهم من مكان عملهم إلى مكان التدريب وإلى مساكنهم»، وهي من فقرات مجال بيئة التدريب، حيث احتلت المرتبة الأخيرة في الموسسات الحسابية.
- ٢ . الفقرة رقم (٥٩) «يستخدم المحاضرون تقنيات حديثة في التدريب مثل: أشرطة الفيديون، الأفلام، الشرائح الناطقة، الحاسوب، والنماذج والأدلة الإدارية»، وهي من فقرات مجال الأساليب والنشاطات والتقنيات.
- ٣ . الفقرة رقم (٥٣) «يتمأخذ آراء الملتحقين بالبرنامج التدريبي من حيث الخطة والمحتوى والأنشطة والتقويم المتعلقة بالبرنامج التدريبي»، وهي من فقرات مجال الملتحقين بالبرنامج التدريبي.
- ٤ . الفقرة رقم (٦٣) «يتواافق في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الخدمات الإدارية المساندة كالمكتبة، والطباعة، والتصوير، والحاسوب»، وهي من فقرات مجال بيئة التدريب.
- ٥ . الفقرة رقم (٤٦) «يتم اعتماد معايير موضوعية لاختبار المحاضرين في البرنامج التدريبي»، وهي من فقرات مجال المحاضرون.
- ٦ . الفقرة رقم (٦٦) «يعقد البرنامج التدريبي في أوقات تناسب ظروف الملتحقين بالبرنامج التدريبي الوظيفية والاجتماعية»، وهي من فقرات مجال بيئة التدريب.

يلاحظ من خلال الاطلاع على الفقرات السبعة والتي حصلت على أدنى الموسسات الحسابية وكانت درجة فعاليتها في البرنامج التدريبي قليلة، وهذا ما ظهرته إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبيان.

هذا وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبانة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مدى أهمية المجالات المتعلقة بمدى فعالية برامج الإدارة العليا للقيادات التربوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية كما هو مبين في الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال في الاستبانة	ال مجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	الكتابيات	٧٣,٤٧	١٢,٥٤
١	خطة البرنامج التربوي وأهدافه	٧١,٣١	١٤,٠٤
٢	محتوى البرنامج التربوي "المادة العلمية"	٧٠,٤٥	١٢,٣٢
٨	تقدير أداء الملتحقين بالبرنامج التربوي	٦٨,٨٥	١٥,٤٧
٥	الملتحقون بالبرنامج التربوي	٦٦,٨٨	١٥,٢٢
٧	بيئة التدريب	٦٤,٦١	١٢,٤١
٦	الأساليب والنشاطات والتقييمات	٦٤,٤٢	١٢,٦٦
٤	المحاضرون	٦٣,٨٤	١٨,٦٦

يشير الجدول رقم (١١) إلى أن مجال الكتابيات قد حصل على أعلى متوسط حسابي واحتل المرتبة الأولى، يليه خطة البرنامج التربوي وأهدافه ثم محتوى البرنامج التربوي - المادة العلمية.

أما فيما يتعلق بالأسئلة المفتوحة والمتعلقة بالملحوظات العامة لأفراد عينة الدراسة على برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، فقد تم تصنيف هذه الملاحظات إلى ملاحظات إيجابية سلبية كما هو مبين في الجدول رقم (١٢) والجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٢)

الملحوظات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة على برنامج الإدارة وعدد التكرارات والنسبة المئوية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة في الاستبيان	نص الفقرة	عدد التكرارات الإيجابية	النسبة المئوية
١	الاستفادة جاءت من الأشخاص المحاضرين الذين خارج الوزارة مثل معهد الإدارة والجامعات	١٤٠	٥٨٧٪
٢	التقاويم في كفايات المحاضرين.	٨٧	٤٥٤٪
٣	البرنامج يساعد في زيادة الخبرات القيادية ويزيد من التفاعل بين المشاركين.	٨٤	٥٢٥٪
٤	يتناول البرنامج جميع التواصي الفنية والإدارية التي يحتاجها القائد التربوي.	٧٣	٤٤٥٪
٥	كل المشاركين كانوا على مستوى أداني رفيع وكفاية عالية في تقديم المعلومة الصحيحة من خلال توزيع النشرات.	٧٣	٦٤٥٪
٦	البرنامج يتبع للمشتراك الحرية الكاملة في إبداء رأيه مهما كان هذا الرأي.	٦٦	٧٤١٪
٧	مدة انتقاد الدورة كافية وتوفيقها الصيفي جاء جيداً لمعظم المشاركين.	٥٨	٧٣٦٪
٨	البرنامج يطرق لنواحي إدارية وقيادية متعددة وفي صميم عمل المشترك.	٥٣	٧٣٢٪
٩	برنامج الإدارة العليا حقق الهدف الذي عقدت الدورة من أجله وفي كافة المجالات.	٣٥	٧٢١٪

جدول رقم (١٢)

الملحوظات السلبية لأفراد عينة الدراسة على برنامج الإدارة العليا وعدد التكرارات والنسبة المئوية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	عدد التكرارات الإيجابية	النسبة المئوية
١	لا يوجد تجانس بين مستوى المشاركين.	١٥٥	٩٦٩٪
٢	يجب تغريب المشاركين في الدورة أثناء انعقادها.	١٤٩	٩٣١٪
٣	اعتماد البرنامج على الجانب النظري فقط	١٤٧	٩١٩٪
٤	البرنامج مخصص للإدارة العليا للقيادات التربوية.	١٤٦	٩١٣٪
٥	وتجويد فجوة كبيرة بين المجال النظري والمجال التطبيقي.	١٤٤	٩٠٪
٦	بعض الماهمات الحساسة تم تقديمها من محاضرين غير متخصصين.	١٢٨	٨٦٣٪
٧	عدم إثراء المشاركين ببعض الأنماط التربوية العالمية ومقارنتها بالتنظيم التربوي في الأردن.	١٢٨	٨٦٣٪
٨	عدم تواافق موضوعات الدورة مع طبيعة العمل الإداري.	١٣٦	٨٥٪
٩	اختيار بعض المدربين غير موفق حيث اعتمد على العلاقات الشخصية.	١٣٦	٨٥٪
١٠	عدم التكيد على جوانب التخطيط المستقبلي وإعطائه أولوية كبيرة في المحاضرات.	١٢٤	٧٧٪

تابع جدول رقم (١٢)

رقم الفقرة	نص الفقرة	عدد التكرارات الإيجابية	النسبة المئوية
١١	عدم استخدام الوسائل التكنولوجية لعراض بعض المحاضرات.	١٢٢	%٧٦٣
١٢	عدم وجود معايير وأسس علمية في تقييم الأداء للعاملين.	١١٧	%٧٣١
١٣	دعم البرنامج بتوزيع الوثائق الهمة والضوروية عن الإدارة التربوية في الأردن	١١٧	%٧٣١
١٤	بعض الدراسات والأبحاث التي تم إعدادها لم تكن بالمستوى المطلوب من حيث موضوعها، ومناقشتها.	١١٦	%٧٢٥
١٥	أن تكون مجالات التدريب أكثر شمولية.	١١٤	%٧١٢
١٦	فرص التدريب في مجالات البرنامج غير كافية ويحتاج المتدربين إلى تطبيقات عملية.		
١٧	الوقت الذي يقدم فيه البرنامج غير مناسب.	٩٨	%٦١٣
١٨	نقص طابع الجدية من المحاضرين انعكس ذلك على المتدربين.	٩٦	%٦٠
١٩	عدم توفير وسائل نقل للمشاركين في الدورة وخاصة من الذين من أماكن بعيدة.		
٢٠	عدم التعرض إلى دراسة مشاكل واقعية في حالات إدارية مختلفة لبعض المؤسسات الإدارية وإيجاد حلول لها (منهجية إجرائية)		
٢١	يفتقر البرنامج التقنيات الحديثة في التدريب.	٩٣	%٥٨١
٢٢	اعتماد المحاضر على العناوين والموضوعات المكتوبة وقد تكون أجنبية بينما تعديلها لتناسب الواقع الإداري.	٩٢	%٥٧٥
٢٣	بيئة التدريب من قاعات وتسهيلات تدريب كانت بمستوى متوسط.	٨٥	%٥٣١
٢٤	الوقت غير كافي في تقديم بعض البحوث المقدمة.	٨٢	%٥١٣
٢٥	لا توجد تسهيلات للمشاركين مثل بدل مواصلات أو حواجز.	٧٩	%٤٩٤
٢٦	المادة العلمية المقدمة واسعة جداً تعتمد كمقدار لفصل دراسي كامل.	٧٦	%٤٧٥
٢٧	بعض أوراق العمل لم تكن جاهزة للتوزيع حيث يجب توزيعها قبل التدريب.	٧٤	%٤٦٣
٢٨	الاهتمام بتخصيص المحاضرين المتميزين في التخصصات المقررة في الدورة.	٧٣	%٤٥٦
٢٩	توفير الإمكانيات المناسبة والمطلوبة للمشاركين في الدورة من تصوير وطباعة وغيرها.		
٣٠	التركيز في المباحث.	٧٠	%٤٣٨
٣١	البرنامج لا يحقق طموحات الملتحقين في تحسين المركز الوظيفي لهم.	٦٩	%٤٣١
٣٢	هناك تداخل واضح في المحاضرات المعلقة.	٦٦	%٤١١
٣٣	المحاضرات لا صلة لها بمجال العمل الذي يشغله المتدرب.	٦٥	%٤٠٦
٣٤	التكلفة العالية التي يتحملها المتدرب.	٦٢	%٣٨٨
٣٥	يجب أن تكون هناك حواجز مشجعة للمشتركين في البرنامج.	٦١	%٣٨١
٣٦	بعض المباحث التي طرحت لا علاقة لها بطبيعة العمل التربوي.	٥٦	%٣٥
٣٧	لا توجد أماكن استراحة للمشتركين في الدورة.	٥٤	%٣٢٨

تابع جدول رقم (١٣)

رقم الفقرة	نص الفقرة	عدد التكرارات الإيجابية	النسبة المئوية
٣٨	عدم تقيد بعض المحاضرين بأوقات المحاضرات.	٤٧	%٢٩٤
٣٩	بعض المجالات مكررة في برامج تدريبية سابقة.	٣٩	%٢٤٤
٤٠	وضع العلاقات للمشترك لم يعتمد على الجهد البشري حيث اعتمد على العلاقات الشخصية.	٣٧	%٢٢١
٤١	البرنامج لا ينبع من احتياجات المتدربين الفعلية.	٣٤	%٢١٣
٤٢	مدة الدورة لا تناسب مع متطلبات تقويم البرنامج.	٣٢	%٢٠
٤٣	يجب أن يكون برنامج الإدارة العليا نابعاً من قضايا حيوية وواقعية.	٣١	%١٩٤

أما فيما يتعلق بمقترنات أفراد عينة الدراسة لتطوير برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، فقد تم تصنيف هذه المقترنات كما هو مبين في الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)
مقترنات أفراد عينة الدراسة لتطوير برنامج الإدارة العليا
وعدد التكرارات والنسبة المئوية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	عدد التكرارات الإيجابية	النسبة المئوية
١	إعطاء الابحاث أهمية كبيرة وأن تكون ذات صلة بالميدان الإداري.	١٤٠	%٨٧٥
٢	أن يكون هناك تجانس بين الفئات المشاركة (مثل برنامج للمشرفين، ورؤساء أقسام وهكذا ...).	١٣٥	%٨٤٤
٣	تفريح الملتحقين بالبرنامج ولو جزئياً.	١٣٠	%٨١٣
٤	الأخذ بآراء ومقترنات المشاركين حول المحاضرين والبرنامج كتذكرة راجعة.	١٢٨	%٨٠
٥	جذب المحاضرين ذوي الكفاءة العالمية، وذوي الخبرة والمؤهلات الإدارية العليا.	١٢٠	%٧٥
٦	نشر البحث المعنية التي قدمت من قبل المتدربين في بعض المجالات المتخصصة (مثل رسالة المعلم).	١١٨	%٧٣٨
٧	أن تكون هناك تذكرة راجعة لتطوير البرنامج في الدورات الماضية.	١١٦	%٧٢٥
٨	القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات الإدارية للإستفادة من أجرتها الإدارية.	١١٥	%٧١٩
٩	أن تكون المادة التربوية لها علاقة مباشرة في مجالات العمل.	١١٤	%٧١٣
١٠	جميع الاقتراحات والمعلومات على حاجات المتدربين مسبقاً.	١١٢	%٧٠
١١	توزيع مديريات التربية بالابحاث والدراسات التي أعدها المشاركين في الدورة للاستفادة منها.	١٠٣	%٦٤٤
١٢	تأمين المواصلات للمشاركين.	١٠٠	%٦٢٥
١٣	وضع حواجز للملتحقين لأن يعطي حافز سنة في الدرجة.	٩٦	%٦٠
١٤	توفير بيئة التدريب الملائمة من قاعات ومرافق وأثواب وغيرها.	٩٤	%٥٨٨

تابع جدول رقم (١٤)

رقم الفقرة	نص الفقرة	الإيجابية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
١٥	أن لا يحضر المشارك برنامج مثل هذا إلا بعد حضور دورات سابقة مثل الإدارة المتوسطة.	٩٣	١٢	٦٨%
١٦	إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة في البرنامج.	٩٠	١٣	٥٦%
١٧	تقليل الفجوة بين التطبيق النظري والعملي.	٨٨	١١	٥٥%
١٨	استخدام معايير وأسس لاختيار المترددين.	٨٥	١٢	٥٣%
١٩	عقد مثل هذه الدورات خلال العطلة الصيفية.	٨٢	١٣	٥١%
٢٠	تحصيص ساعات أكثر لموضوعات مهمة مثل (اتخاذ القرار - حل المشكلات - والتقويم).	٧٧	١١	٤٨%
٢١	يجب أن يكون محتوى المحاضرات والمادة المقدمة مطبوعة وموزعة على المشاركين.	٧٧	١٢	٤٨%
٢٢	التقليل من عدد المترددين في البرنامج للوصول إلى الاستفادة العالية.	٧٥	١٢	٤٦%
٢٣	الاختيار العلمي لمواد البرنامج لتناسب ومؤهلات وخبرات المترددين.	٧١	١٢	٤٤%
٢٤	استخدام وسائل تقويمية ناجحة مثل امتحان مفتوح بالإضافة إلى إعداد بحث متخصص.	٦٧	١٢	٤١%
٢٥	إعطاء المجال للمشاركين لعرض الواقع في قضية تربوية ويقوم المحاضر بمعالجتها بناءً على النظريات والمعطيات العلمية.	٥٦	١٢	٣٥%
٢٦	التاكيد على جوانب التخطيط في ضوء التغيرات المحلية والعالية وتأثير البرنامج بتجارب عربية وعالمية.	٥٣	١٢	٣٣٪
٢٧	زيادة المقرد للبرنامج بحيث لا تقل عن ٢٠٠ ساعة.	٣٥	١٢	٢١٪
٢٨	حضور الورقة يجب أن يعني ترقيع الموظف إلى وظيفةإدارية أعلى.	١٦	١٢	١٠٪
٢٩	يجب أن تكون هناك زيارات ميدانية داخل الأردن وخارجها للاطلاع على خبرات الغير.	١٢	١٢	٨٪

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، إضافة إلى تقديم عدد من التوصيات على ضوء هذه النتائج، وتسييلاً لمناقشة وتفسير هذه النتائج فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: وقد نص هذا السؤال على ما يلي: «ما مدى فعالية خطط وأهداف برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن جميع فقرات مجال خطة البرنامج التربوي وأهدافه من وجهة نظر الذين شاركوا فيه قد حازت على درجة فوق المتوسط، حيث حصلت (٨) فقرات من هذا المجال على متوسطات حسابية أكبر من (٣) أي ما بين (٢٥١ - ٢٧٣) ما عدا فقرة واحدة حصلت على متوسط حسابي أقل من (٣٠) أي ما مقداره (٤١٢).

وتفق هذه النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة صادق (١٩٩٠)، وحبيل (١٩٩١)، وسعد (١٩٨٨)، وحسنین (١٩٨٧)، وهلنگ (Huling, 1985)، وكولمان (Coleman, 1982)، وديفس (Davis, 1982)، والتي أشارت نتائجها جمیعاً إلى ضرورة وضع خطة للبرنامج التربوي اعتماداً على مبدأ الشمولية، والمرونة، وعلى دراسة تقدير الاحتياجات التربوية للمشاركين، وعلى طبيعة الدور الوظيفي، كما يتم مراعاة عدة أمور عند صياغة الأهداف منها: شمولية الجوانب الفكرية والانفعالية والأدائية للمتدربين، وأن تصاغ بلغة المتدربين، وأن تصاغ بطريقة أدائية قابلة للتطبيق.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: وقد نص هذا السؤال على ما يلي: «ما مدى فعالية محتوى برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟»

أ- المادة العلمية:

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن جميع فقرات هذا المجال والمتعلق بالمادة العلمية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج قد حازت على درجة فوق المتوسط وخاصة الفقرات (١١، ١٢، ١٧) حيث حازت

على درجة أقل من كبيرة بقليل، وهذه الفقرات المتعلقة باعتماد البرنامج التدريسي بأهداف البرنامج التدريسي، وارتباط المادة العلمية بالأدوار الوظيفية للقائد الإداري، وكانت المتطلبات الحسابية لهذه الفقرات (٣٨٤، ٣٨١، ٣٨٢) على التوالي.

أما الفقرات رقم (١٨، ١٥) فقد حازت على أقل متوسط حسابي والتي تتعلق بإعداد المادة العلمية وفق المواصفات العلمية، واتصاف البرنامج التدريسي بالمرؤنة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة صادق (١٩٩٠)، وحبيل (١٩٩١)، وياغي (١٩٨٧)، وجابن (Chapin, 1989)، وليامز ورفاقه (Williams and others, 1986)، والتي أشارت جميعها إلى ارتباط المادة العلمية بأهداف البرنامج التدريسي، والاعتماد على الإطار النظري في البرنامج التدريسي، وضرورة أن يتتصف البرنامج التدريسي بالشمولية، واعتماد مبدأ الكفايات التدريبية، والأخذ بعين الاعتبار الخبرات القيادية للمشاركين.

بـ- الكفايات:

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن فقرات هذا المجال المتعلقة بالكفايات وهي (٣٣، ٣٤) والتي تضمنت القدرة على تنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت، والقدرة على قيادة المرؤسين نحو تحقيق الأهداف قد حازت على درجة كبيرة أي بمتوسطات حسابية (٤٠، ٤٠، ٤)، أي أن هاتين الكفيات قد توفرتا في البرنامج بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر المشاركين في البرنامج، كما حازت الفقرات (٣٧، ٣٢، ٣٨) على درجة أقل من كبيرة أي بمتوسطات حسابية (٣٨٦، ٣٨٨، ٣٨٩). أما بقية الفقرات فقد حازت جميعها على درجة متوسطة وفوق المتوسط، مما يوحي بأن البرنامج التدريسي قد ساعد المشاركين فيه على اكتساب عدد من الكفايات بدرجة كبيرة، ومتوسطة، وفوق المتوسط، أي ما بين (٤٠، ٤٠، ٢١).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة صرفان (١٩٨٩)، وهلننج (Huling, 1984)، وبيس (Bace, 1984)، والتي أشارت نتائجها جميعاً إلى ضرورة أن يكتسب المشاركون في البرنامج التدريسي على كفايات من مثل: تنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت، القدرة على قيادة المرؤسين، اتقان مهارات الاتصال، والانتماء الوظيفي، وتحفيز المرؤسين وإثارة الدافعية، والقدرة على تنمية وتدريب العاملين، وتحديد المشكلات، وتهيئة مناخ مريح للعمل والعاملين، والتخطيط الاستراتيجي ومواكبة المتغيرات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: وقد نص هذا السؤال على ما يلي: «ما مدى فعالية المحاضرين في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟»

لقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بفقرات هذا المجال وعددها (٤) أنها قد حازت على درجة متوسطة وقليلة، حيث حازت الفقرة رقم (٤٩) على أعلى درجة والتي تضمنت اختيار المحاضرين في البرنامج التدريبي اعتماداً على شمولية معرفتهم بالنظام التربوي، بمتوسط حسابي مقداره (٣٤)، مما يدل على معرفة المحاضرين بالنظام التربوي بدخلاته وعملياته ومخرجاته بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر المشاركين في البرنامج، وحازت الفقرتان (٤٧، ٤٨) على درجة ممارسة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (٤٦) على درجة ممارسة قليلة وهي اعتماد معايير موضوعية لاختيار المحاضرين وبمتوسط حسابي مقداره (٢٩٦). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (٣٤، ٢٩٦) أي ما بين درجة متوسطة وقليلة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صرفان (١٩٨٩)، وهلنجل (Huling, 1984)، ومحمد (Mohamad, 1983) والتي أشارت جميعها إلى اعتماد مبدأ الشمولية في المعرفة عند اختيار المحاضرين في البرنامج التدريبي، واعتماد الخبرة والتميز وخاصة في مجال القيادة الإدارية، واعتماد المؤهلات والتخصصات الدقيقة في الإدارة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: وقد نص هذا السؤال على ما يلي: «ما مدى فعالية اختيار المرشحين للالتحاق في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟»

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة المتعلقة بفقرات هذا المجال وعددها (٤) أنها قد حازت على درجة فوق المتوسطة ومتوسطة، وقليلة. حيث حازت الفقرتان (٥٠، ٥١) على درجة فوق المتوسط بمتوسط حسابي مقداره (٣٧١، ٣٧٢)، وحازت الفقرة رقم (٥٢) على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (٣٦)، وحازت الفقرة رقم (٥٣) على درجة قليلة، أي بمتوسط حسابي مقداره (٢٧٥). وتكون فقرات مجال اختيار المرشحين للالتحاق بالبرنامج التدريبي قد حازت على درجة متوسطة وذلك من وجهة نظر المشاركين في البرنامج.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة صادق (١٩٩٠)، وسعد (١٩٨٨)، وحسنين (١٩٨٧)، وياغي (١٩٨٧)، وعبد القادر (١٩٧٩)، وديفس (Davis, 1991)، وبيس (Bace, 1984)، وودز (Woods, 1988) ١٩٨٨، حيث أشارت جميعها إلى اعتماد معايير موضوعية لاختيار المرشحين للالتحاق بالبرنامج التدريبي، واعتماد مبدأ التجانس في الخبرات والمؤهلات للمشاركين، و اختيار المرشحين اعتماداً على تميزهم وعطائهم في العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: وقد نص هذا السؤال على ما يلي: «ما مدى فعالية الأساليب والنشاطات والتقنيات المستخدمة في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟»

أظهرت نتائج هذه الدراسة المتعلقة بالأساليب والنشاطات والتقنيات أن فقرات هذا المجال قد حازت على درجات فوق المتوسط، حيث احتلت الفقرة رقم (٥٦) والمتعلقة على اعتماد طرق وأساليب تتبع المجال للمشاركين على الحوار وإبداء، بمتوسط حسابي مقداره (٣٨٨)، في حين حصلت الفقرات (٥٨، ٥٤، ٥٥، ٥٧) على درجات متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢٥-٢١)، في حين حصلت الفقرة رقم (٥٩) على درجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢٥٦). وبذلك تكون فقرات هذا المجال قد حازت على درجة متوسطة فيما يتعلق بالأساليب والنشاطات والتقنيات وذلك من وجهة نظر المشاركين في البرنامج.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ياغي (١٩٨٧)، وحبيل (١٩٩١)، وسميث (Smith, 1984)، وفندربريج وأخرين (Funderberg and others, 1988)، حيث أشارت جميعها إلى أن يتم اعتماد أساليب وطرق ونشاطات تتبع للمشاركين في البرنامج التدريبي الحوار وإبداء الرأي، وممارسة نشاطات تدريبية تطبيقية، واستخدام أساليب تدريب تناسب تعلم الكبار، ومراعاة الفروق الفردية، واستخدام طرق وأساليب وتقنيات تدريب حديثة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: وقد نص هذا السؤال على ما يلي: «ما مدى فعالية بيئة التدريب في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟»

أظهرت نتائج هذه الدراسة المتعلقة ببيئة التدريب في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية، حيث اشتمل هذا المجال على (٨) فقرات، حازت الفقرتان (٦١، ٦٢) على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (١٢،٠٤)، وال المتعلقة بتوفير الخدمات التدريبية في مكان انعقاد البرنامج التدريبي، وتتوفر الظروف والتسهيلات التي تيسّر عملية التدريب، كما حازت الفقرات (٦٤، ٦٠، ٦٧) على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية (٣٦،٣٠،٢٧،٢)، وال المتعلقة بمناسبة مدة البرنامج لتحقيق الأهداف، وتتوفر المرافق التدريبية، و المناسبة مكان انعقاد البرنامج مع أماكن سكن وعمل الملتحقين بالبرنامج التدريبي.

في حين حصلت الفقرات (٦٥، ٦٦، ٦٣) على درجة قليلة بمتوسطات حسابية (٢٩٩، ٢٨١، ٢)، (٢) مما يوحى بعدم توفر الخدمات الإدارية المساعدة، وعدم مناسبة أوقات البرنامج لظروف الملتحقين الوظيفية والاجتماعية، وعدم توفر وسائل نقل من مكان العمل إلى مكان التدريب. وقد بلغ معدل المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال (٢٢) وهي درجة ممارسة متوسطة.

وتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حسنين (١٩٨٧)، وهانج (١٩٨٤)، وجونسون (١٩٨١)، (Johnson, 1982)، ومحمد (Mohamad, 1982)، وفودنبريج (Yornburg, 1992)، والتي أشارت إلى ضرورة توفر الخدمات الإدارية، وتتوفر الظروف والمتطلبات التي تيسّر عملية التدريب، وتتوفر الخدمات التدريبية، وضرورة توفر المواصلات لنقل الملتحقين من مكان عملهم إلى مكان التدريب، وأن يناسب مكان انعقاد البرنامج التدريبي لظروف الملتحقين الوظيفية والاجتماعية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: وقد نص هذا السؤال على ما يلي: «ما مدى فعالية تقويم أداء الملتحقين في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم؟»

أظهرت نتائج هذه الدراسة المتعلقة بตقويم أداء الملتحقين بالبرنامج التدريبي، حيث اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات، حازت الفقرتان (٦٩، ٦٨) على درجة ممارسة فوق المتوسط بمتوسط حسابي مقداره (٣٥٥، ٣٥٨)، في حين حازت بقية الفقرات على درجة ممارسة متوسطة. وقد كان معدل المتوسط الحسابي لمتوسطات هذا المجال (٣٤٤) وهي درجة متوسطة.

ويستدل من معدل المتوسط الحسابي بأن درجة ممارسة تقويم أداء الملتحقين في برنامج الإدارة

العليا كانت متوسط، وهذا ما أظهرته نتائج هذه الدراسة من وجة نظر الملحدين بالبرامج التدريبية.

وتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صادق (1990)، وحبيل (1991)، وسعد (1988)، وديفس (Davis, 1991)، وهول (Hall, 1985)، والتي أشارت إلى ضرورة اعتماد التقويم المرتبط بأهداف البرنامج، واعتماد طرق ترتبط بالأداء، واعتماد طرق تقويم متعددة ومستمرة، واستخدام نتائج التقويم كغذية راجعة.

التوصيات:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والذي ينفذه مركز التدريب في وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع معهد الإدارة العامة. وقد تناولت هذه الدراسة مجالات البرنامج التدريسي وهي: خطة البرنامج التدريسي وأهدافه، محتوى البرنامج التدريسي، المحاضرون، والتقنيات، بيئة التدريب، تقويم أداء الملحدين بالبرنامج التدريسي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم فريق البحث التوصيات التالية:

١. ضرورة اعتماد خطة للبرنامج التدريسي تعتمد على مبدأ الشمولية لطبيعة الأدوار التي يقوم بها القادة التربويون، وأن تتصف هذه الخطة بالمرنة، وأن تعتمد على منهجية النظم في التدريب وأن تتناسب مع طبيعة الأدوار الوظيفية للقيادة التربويين، وأن تستجيب هذه الخطة للتغيرات والمتطلبات والتحديات التي يتطلبها عمل هؤلاء القادة الإداريين.
٢. أن تصاغ أهداف البرنامج التدريسي بطريقة شاملة وبلفة السلوك أو الأداء لدى المتدربين، وأن تصاغ بطريقة قابلة للتطبيق.
٣. ضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبار خبرات القيادة للمشاركين، وأن يتحقق التوافق ما بين الجوانب النظرية والمارسات العملية، مع مراعاة أن يتتصف البرنامج التدريسي بالمرنة ويرتكز على نتائج البحوث والدراسات العلمية.
٤. التركيز في البرنامج التدريسي على مساعدة المتدربين لاكتساب كفایات من مثل: تنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت، قيادة المرؤوسين، مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، الانتماء الوظيفي، تقويم أداء المرؤوسين، توفير مناخ تنظيمي مناسب في محيط العمل، تحفيز المرؤوسين، تحديد إجراءات

العمل المناسبة، القدرة على التعامل مع المعلومات والبيانات، إدراك ومواكبة الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وضع السياسات التكنولوجية وتوظيفها في فهم النظام التربوي وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

٥. أن يراعى عند اختيار المدربين/ المحاضرين في البرنامج التدريسي اعتماداً مبدأ المؤهل والتخصص الدقيق في الإدارة، واعتماداً خبراتهم وتميزهم في مجال القيادة الإدارية، وكذلك ضرورة معرفتهم في النظام التربوي الأردني، واعتماد معايير موضوعية عند اختيارهم.
٦. أن يتم اعتماد معايير موضوعية لاختيار الملتحقين بالبرنامج التدريسي من حيث التجانس في الخبرات والمؤهلات، واعتماد التميز والعطاء في العمل، مع ضرورة استطلاع آراء المتدربين حول جوانب فعاليات وخطة البرنامج التدريسي.
٧. التنوع بأساليب وطرق وأنشطة التدريب مما يتبع المجال للمتدربين المشاركة الإيجابية وممارسة نشاطات وتمارين للمتدربين ترتبط بطبيعة الدور الوظيفي للمشاركين، مع ضرورة استخدام المحاضرين لطرق وأساليب تتناسب مع سيكولوجية تعلم الكبار واعتماد طرق وأساليب الفروق الفردية، وأن يستخدم المحاضرون تقنيات حديثة في التدريب مثل أشرطة الفيديو والأفلام والشروحات الناطقة والحواسيب والنماذج والآلة الإدارية.
٨. مراعاة الظروف التدريبية وتوفيرها مثل الخدمات الإدارية كالمقصف والمرافق الصحية وأماكن الاستراحة... وغيرها، مع ضرورة توفر الظروف والمتطلبات التي تيسّر عملية التدريب كالتدفئة والتبريد والإتارة والأثاث المريح، وتتوفر المرافق التدريبية كالقاعات والمختبرات وغرف النوم وقاعات الورش التدريبية، وأن تتوفر الخدمات الإدارية المساعدة كالمكتبة والطباعة والتصوير والحواسوب.
٩. أن يتناسب مكان انعقاد البرنامج التدريسي مع أماكن سكن وعمل الملتحقين بالبرنامج، وأن يعقد البرنامج التدريسي في أوقات تناسب ظروف الملتحقين الوظيفية والاجتماعية، وأن يتم توفير وسائل نقل للمتدربين من أماكن عملهم وسكنهم إلى مكان التدريب.
١٠. اعتماد طرق تقويم لأداء الملتحقين بالبرنامج التدريسي بحيث تشمل الطرق المرتبطة بالأهداف، أداء الملتحقين بالبرنامج، التنوع، التقويم المستمر، استخدام نتائج التقويم كتجذرية راجعة لتطوير البرنامج التدريسي.
١١. ضرورة تفريغ الملتحقين بالبرنامج التدريسي من عملهم، حتى يتسعى لهم التركيز والاستفادة من البرنامج التدريسي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سليم، وليد محمود (١٩٩٦). تقويم البرنامج التدريسي للادارة العليا في الأردن في ضوء الحاجات التدريبية للمشاركين فيه. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الجمل، خلود خالد (١٩٩٤). تقويم برامج الادارة العليا في معهد الادارة العامة في الأردن. الجامعة الأردنية، عمان. رسالة ماجستير غير منشورة.
- الخطيب، أحمد. تقويم ومتابعة عمليات التدريب الاداري، وحدة الام المتعددة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان ١٩٨٤م-١٩٨٥م.
- الدورى، حسين. (١٩٨٥). إعداد وتدريب القوى البشرية، بغداد: الجامعة المستنصرية.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (ادارة التربية). خطة تدريب القيادات التربوية في الوطن العربي، تونس، (١٩٩١).
- الونداوى، هشام. (١٩٧٩). الادارة البيروقراطية. بغداد: مطبعة جامعة بغداد.
- باشات، أحمد ابراهيم. () أسس التدريب، القاهرة: دار النهضة.
- حبيل، عبد علي محمد. (١٩٩١). تطوير نظام القيادات التربوية في وزارة التربية والتّدريس لدولة البحرين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- حسن، محمد حربي. (١٩٨٩). علم المنظمة. جامعة الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر.
- حسنين، محمد حامد. (١٩٨٧). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة في تلبيتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- حسين، سمير محمد. (١٩٨٤). الأعلام والاتصال بالرأي العام. القاهرة: عالم الكتاب.
- خليفة، مروان محمد. دراسة لمتابعة خريجي برامج الادارة العليا التي يعقدها معهد الادارة العامة في الأردن. معهد الادارة العامة، ايلول، ١٩٩١.
- درة، عبد الباري، وأخرين. (١٩٨٨). الحقائب التدريبية. عمان: الدار العربية للموسوعات.
- سعد، مأمون حسن. (١٩٨٨). تقويم فاعلية تدريب القادة الإداريين في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد.
- صادق، حصة محمد. (١٩٩٠). تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتّدريس بدولة قطر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- صوفان، أحمد. (١٩٨٩). مدى توافر القيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

عبد القادر، إبراهيم جميل (١٩٩٣). دراسة تقويمية لبرامج تدريب الادارة العليا في معهد الادارة العامة بالملكة الأردنية الهاشمية. الموصى: جامعة الموصل.

عبد القادر، توفيق حسن. (١٩٧٩). أثر برامج التأهيل الإداري في السلوك القيادي لمدير المدرسة الإلزامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

مار، فيصل فخري. (١٩٧٩). التنظيم الإداري. عمان: المطبعة الأردنية.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٨٦). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض: جامعة الملك سعود. الطبعة الأولى.

ياغي، محمد عبد الفتاح. تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ. دراسة ميدانية تطبيقية، تنمية الرافدين، عدد ٢، ١٩٨٧، (ص ٢٩-٦٩).

المراجع بالإنجليزية:

Bace, Juant. (1984). State In-Service Training Model for local Direction of Vocational Education. Paper Presented at the Annual Meeting of the National Catholic Education Association. (ERIC Document Reproduction Service No. 5D 246-547).

Burns, James MacGregor. (1976). Leadership. New York, N.Y: Harper & Row.

Chapin, David Brian. (1989). An Analysis of the Effective of an Educational Leadership Training Program. Michigan State University. DAI-A 50/40, P. 836, Jet.

Davis, L. F. (1991). South Carolina Principals' Perception of Important Criteria o' Instructional Leadership and Relationship of these to the South Carolina Principals Evaluation Program" Principal Evaluation", Doctoral Dissertation, University of South Carolina, SC, U. S. A. Dissertation Abstract Service, No. AACR, 9113796.

Etzioni, Amitai. (1960). "The Approaches to Organizational Analysis: A Critique and Suggestion". Administration Science Quarterly (5). 257-278.

Fiedler, Fre I (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw Hill.

Gardner, John W. (1990). On Leadership. New York. N. Y: The Three Press.

Hall, Gere E. (1985). Three Principal Styles of Facilitating School Improvement. Meeting Papers. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 249582).

Hoy, Wayne K. and Miskel Cecil G. (1994). Educational Administration. Theory, Research and Practice. New York: MacGraw- Hill.

- House, Robert J. (1971). "A Path- Goal Theory of Leadership Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, (16), 321-338.
- Hulling, Austin and Others. (1985). High school Principals: Their Role in Guiding Change. (Report Research No 143). In Symposium of the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, 011, (ERIC Document Reproduction Service No. 271807).
- Johnson, Theodore. (1981). The Strategies of Management. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 204276).
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. (1966). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
- Lipham. James a (1964). Leadership and Administration". In Behavioural Science and Educational Administrations. Sixty- Third yearbook of the National Society for the Study of Education. Chicago: University of Chicago Press.
- Pougalas, Mayo, G. and DuBions, Philip. H. (1987). The Complete Book of Training; Theory Principles and Techniques. University Associates.
- Smygh, John W. (1984). The Principalship and the Development of Instructional Expertise. Information Analysis (070). No. ED 233- 491.
- Smyth, John W. (1984). The Principal ship and the Development of Instructional Expertise. Information Analysis (070). (ERIC Document Reproduc tion Service No ED 233491).

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

إستبانة لتقدير مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية

* في وزارة التربية والتعليم*

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم فريق البحث بدراسة ميدانية بعنوان "تقدير مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم".

نرجو قراءة فقرات هذه الإستبانة بتمعن والإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) أمام كل عبارة من عبارات الإستبانة تحت درجة الحكم التي تعبّر عن رأيك . علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وسيحافظ على سريتها ولا ضرورة ذكر اسمك .
شكراً لكم لتعاونكم.

فريق البحث

أ.د. أحمد الخطيب د. رداح الخطيب

د. محمد عاشور

كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك

أولاً: المعلومات العامة:

١. الوظيفة الحالية:

٢. مكان العمل:

٣. سنوات الخبرة: ١٠-١١ سنوات ٢٠-١١ سنة ٢١ سنة فأكثر

٤. المؤهل العلمي: دبلوم متوسط بكالوريوس بكالوريوس + دبلوم
 ماجستير دكتوراه

٥. الجنس: ذكر أنثى

٦. التخصص: أ. بكالوريوس : ب. الماجستير : ج. الدكتواراة :

٧. مكان انعقاد البرنامج:

٨. سنة الالتحاق بالبرنامج:

٩. فترة انعقاد البرنامج: مساندة صباحية

١٠. خلال التحاقك بالبرنامج كنت: متفرغاً غير متفرغاً

* يرجى إعادة الاستبانة بعد تغييرها إلى العنوان التالي:

أ.د. أحمد الخطيب

كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ اربد

درجة التوافق					الفقرات	رقم الفقرة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة جداً	كبيرة جداً		
المجال الأول: محتوى البرنامج التدريسي وأهدافه						
					تم تصميم خطة برنامج التدريب اعتماداً على دراسة تغير الاحتياجات التدريبية الفعلية للقادة التربويين.	-١
					تم تصميم خطة برنامج التدريب بناء على تحليل طبيعة الدور الوظيفي التي يضطلع بها القادة التربويين.	-٢
					تم تصميم خطة برنامج التدريب بناء على مبدأ الشمولية لطبيعة الدور الذي يقوم به القادة التربويين.	-٣
					تم تصميم خطة برنامج التدريب لستجيب للتغيرات والمتطلبات والتحديات التي يتطلبها الدور المستقبلي للقادة التربويين في القرن الحادي والعشرين.	-٤
					تم تصميم خطة برنامج التدريب اعتماداً على منهجية النظم في التدريب (مدخلات و عمليات و مخرجات).	-٥
					تتصف خطة برنامج التدريب بالمرنة ويتم تحديثها بشكل مستمر لمواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على دور القادة التربويين.	-٦
					تم صياغة أهداف برنامج التدريب بلغة السلوك أو الأداء لدى المتدربين.	-٧
					تم صياغة أهداف برنامج التدريب بلغة الاداء و بطريقة قابلة للتطبيق والقياس والتقويم.	-٨
					روعي عند صياغة أهداف برنامج التدريب الشمولية في تنمية الجوانب الفكرية والإنفعالية والأدائية لدى المتدرب.	-٩
المجال الثاني : محتوى البرنامج التدريسي						
١- المادة العلمية						
					الدقة العلمية لمحتوى البرنامج.	-١
					ترتبط المادة العلمية بالأدوار الوظيفية للقائد الإداري.	-٢
					ترتبط المادة العلمية بأهداف البرنامج التربوي.	-٣
					يتتصف البرنامج التربوي بشمولية المحتوى للجوانب المختلفة للدور الوظيفي للقائد الإداري.	-٤
					تم إعداد المادة العلمية من قبل متخصص في القيادة التربوية.	-٥
					تم إعداد المادة العلمية وفق المعايير العلمية وتم توزيعها على المشاركين في وقت مناسب.	-٦

درجات المعاشرة						الفرقة	رقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الافتراضات		
					يأخذ محتوى البرنامج التدريسي بعين الاعتبار الخبرات القيادية السابقة للمشاركين.	-٧	
					يعتمد البرنامج التدريسي على إطار ونموذج نظري للتدريب .	-٨	
					يتضمن البرنامج التدريسي بالمرونة ويوفر الإختيارات للمشاركين.	-٩	
					يعتمد البرنامج التدريسي على مبدأ الكفايات التدريبية .	-١٠	
					يتحقق البرنامج التدريسي التوافق ما بين الجوانب النظرية والمارسات العملية.	-١١	
					يرتكز البرنامج التدريسي على نتائج البحث والدراسات العلمية في مجال القيادة التربوية.	-١٢	
بــ الكفايات: يساعد البرنامج التدريسي على اكتساب الكفايات التالية:-							
					وضع السياسات العامة للمؤسسة التربوية.	-١	
					التخطيط الإستراتيجي (طويل المدى) وتحديد الأولويات التربوية.	-٢	
					القدرة على التنظيم والمحافظة على البناء المؤسسي.	-٣	
					المحافظة على أداء النظام التربوي للوظيفة وتحقيق أهدافه.	-٤	
					إدراك الظروف والمتغيرات السياسية والإجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة التربوية.	-٥	
					القدرة على التعامل مع المعلومات والبيانات واستخدامها وتوظيفها.	-٦	
					تحديد اجراءات العمل المناسبة والعمل على تطويرها وتحسينها.	-٧	
					استخدام التكنولوجيا الإدارية المناسبة وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.	-٨	
					تحديد المشكلات التي تواجه العمل ومعالجتها وفقاً للمنهجية العلمية.	-٩	
					تقدير أداء المرؤسين وتعزيز الأداء المتميز وتقديم التغذية الراجعة لهم.	-١٠	
					تعزيز الانتقاء الوظيفي ودفع الروح المعنوية لدى المرؤسين .	-١١	
					القدرة على تنظيم الإجتماعات وإدارة الوقت على نحو فعال.	-١٢	
					القدرة على قيادة المرؤسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.	-١٣	
					توفير مناخ تنظيمي يساعد على إيجاد توازن بين حاجات المرؤسين ومتطلبات العمل.	-١٤	

درج الكفاءة						القدرات	رقم الفقرة
كثيرة جداً	كبيرة جداً	متوسطة	كبيرة	قليلة جداً	قليلة		
						تهيئة الأجواء والظروف الملائمة لإنجاز العمل وزيادة الكفاءة الانتاجية.	-١٥
						تحفيز المروسين وإثارة دافعيتهم للعمل.	-١٦
						إتقان مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.	-١٧
						امتلاك آليات للاتصال والتعامل مع الفعاليات الإجتماعية والاقتصادية بهدف التعاون وتوفير الدعم للمؤسسة التربوية.	-١٨
						القدرة على تهيئة المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية والذي يشجع على التغيير والإبداع.	-١٩
						القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية للمجتمع الأردني ووضع الخطط والبدائل لمواجهتها.	-٢٠
						القدرة على تحفيز المروسين للمشاركة في صناعة القرار وتشجيع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي وقبول النقد البناء.	-٢١
						مواكبة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تطرأ على المجتمع الأردني وإنعكاساتها على المؤسسة التربوية.	-٢٢
						القدرة على فهم الخصوصية الثقافية للمجتمع الأردني عند إتخاذ القرارات التربوية.	-٢٣
						القدرة على تنمية وتدريب العاملين لرفع الكفاءة الانتاجية والتميز في الأداء.	-٢٤
المجال الثالث: المحاضرون:							
						١- يتم إعتماد معايير موضوعية لإختيار المحاضرين في البرنامج التدريبي.	
						٢- يتم إختيار المحاضرين في البرنامج التدريبي إعتماداً على مؤهلاتهم ومتخصصاتهم الدقيقة في الإدارة.	
						٣- يتم إختيار المحاضرين في البرنامج التدريبي إعتماداً على خبراتهم ولاتجاههم وتميزهم في مجال القيادة الإدارية.	
						٤- يتم إختبار المحاضرين في البرنامج التدريبي اعتماداً على شمولية معرفتهم بالنظام التربوي في الأردن بدخلاته وعملياته ومخرجاته.	
المجال الرابع: المتقدمة بالبرنامج التدريبي:							
						١- يتم إعتماد معايير موضوعية لإختيار المتحققين بالبرنامج التدريبي.	
						٢- يراعى عند إختيار المتحققين بالبرنامج التدريبي التجانس في الخبرات التربوية والدرجة العلمية.	

درج تغافة							
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		الفترة	رقم الفقرة
						يتم اختيار الملتحقين بالبرنامج التدريسي إعتماداً على تعليمهم وعطائهم التربوي.	-٣
						يتمأخذ آراء الملتحقين بالبرنامج التدريسي من حيث الخطة والمحوى والأنشطة والتقويم المتعلقة بالبرنامج التدريسي.	-٤
المجال الخامس: الأساليب والنشاطات التقنيات							
						يستخدم المحاضرون في البرنامج التدريسي الطرق والأساليب التي تناسب مع سيكولوجية تعلم الكبار.	-١
						يستخدم المحاضرون في البرنامج التدريسي الطرق والأساليب المعتمدة في برنامج تدريب القيادات العليا مثل: المحاكاة والمبادرات الإدارية، وتمثل الأدوار.	-٢
						يتم إعتماد طرق وأساليب في البرنامج التدريسي بحيث تتبع المجال للملتحقين في البرنامج التدريسي المشاركة الإيجابية في الحوار وإبداء الرأي والاستفادة من خبراتهم الإدارية.	-٣
						يتم اعتماد طرق وأساليب في البرنامج التدريسي تراعي الفروق الفردية للملتحقين بالبرنامج وحاجاتهم التدريبية المختلفة.	-٤
						يتم إعتماد طرق وأساليب في البرنامج التدريسي تتبع المجال للملتحقين بالبرنامج ممارسة نشاطات وتمارين تدريبية تطبيقية ترتبط بطبيعة أدوارهم الوظيفية.	-٥
						يستخدم المحاضرون تقنيات حديثة في التدريب مثل: أشرطة الفيديو، الأفلام، الشرائح الناطقة، الحاسوب، والنمذج والأدلة الإدارية.	-٦
المجال السادس: بيئة التدريب							
						يتوافر في مكان انعقاد البرنامج التدريسي المراافق التدريبية كالقاعات والمخبرات وغرف الندوات وقاعات الورش التدريبية.	-١
						يتوافر في مكان انعقاد البرنامج التدريسي الظروف والمتطلبات التي تيسر عملية التدريب كالتدفئة والتبريد والإتارة والاثاث المريح والمناسب.	-٢
						يتوافر في مكان انعقاد البرنامج التدريسي الخدمات الإدارية كالمقصف، والمراافق الصحية، وأماكن الإستراحة، ومكان للصلوة، ومواقف للسيارات ...الخ	-٣

درجات الكفاية					الفقرة	رقم الفقرة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	رات	
					يتوافر في مكان انعقاد البرنامج التدريبي الخدمات الإدارية المساعدة كالمكتبة، والطباعة، والتصوير، والحاسوب .	-٤
					يتناسب مكان انعقاد البرنامج التدريبي مع أماكن سكن وعمل الملتحقين بالبرنامج التدريبي.	-٥
					يتوافر للملتحقين بالبرنامج التدريبي وساند نقل لنقلهم من مكان عملهم الى مكان التدريب والى مساكنهم.	-٦
					يعقد البرنامج التدريبي في أوقات تناسب ظروف الملتحقين بالبرنامج التدريبي الوظيفية والإجتماعية.	-٧
					تناسب المدة المقررة للبرنامج التدريبي لتحقيق أهداف البرنامج .	-٨
الحال السابع: تقويم أداء الملتحقين بالبرنامج التدريبي						
					يتم إعتماد طرق التقويم المرتبطة بأداء الملتحقين بالبرنامج التدريبي.	-١
					يتم إعتماد طرق التقويم المرتبطة بأهداف البرنامج التدريبي.	-٢
					يتم إعتماد التنويع في طرق التقويم لأداء الملتحقين بالبرنامج التدريبي.	-٣
					يتم إعتماد التقويم المستمر لأداء الملتحقين بالبرنامج التدريبي.	-٤
					يتم استخدام نتائج تقويم أداء الملتحقين بالبرنامج التدريبي كغذية راجعة لتطوير البرنامج.	-٥

ثالثاً استلة مفتوحة

أ. ما هي ملاحظاتك العامة على برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم المتعلقة ب مجالات البرنامج المختلفة؟

- .١
- .٢
- .٣
- .٤
- .٥
- .٦
- .٧
- .٨
- .٩

ب. ما هي مقترحاتك لتطوير هذا البرنامج ليكون أكثر فاعلية

- .١
- .٢
- .٣
- .٤
- .٥
- .٦
- .٧
- .٨
- .٩

ملحق (٢)

البرنامج التدريبي للادارة العليا الخامس بموظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن (مسوغات البرامج)

انسجاماً مع متطلبات الإصلاح والتطوير الاداري في المملكة الهاشمية، وتأكيداً على أهمية شاغلي الوظائف القيادية في توجيه مسيرة الدوائر التربوية التي يعملون فيها نحو تحقيق أعلى درجة من الكفاءة المتواخة في مجال الوظيفة العامة وبخاصة التربوية منها، وتوفيراً للتدريب الذي اشترطه نظام الخدمة المدنية لترفيع الموظف من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى .. فقد بدأ معهد الادارة العامة وبالتعاون والتنسيق مع وزارة التربية والتعليم بتصميم وتنفيذ برامج الادارة العليا الخامس بموظفي وزارة التربية والتعليم منذ عام ١٩٩٣.

الهدف العام للبرامج:

يهدف هذا البرنامج إلى تطوير معارف المشاركين فيه ومهاراتهم الفكرية والإدارية وإتجاهاتهم الإنسانية ليكونوا أكثر قدرة على أداء الواجبات والمهام المحددة لوظائف الفئة لأولى بالشكل الذي ينعكس على إتجاهاتهم وادائهم وسلوكياتهم وبكفاية وفاعلية.

ولهذا البرنامج بعدان:

البعد الأول: وهو بعد عام يرتبط بإكساب المتدربين مهارات ومعارف لتحسين وتطوير العمل في المؤسسات التي يعملون فيها.
والبعد الثاني: وهو بعد خاص يرتبط بمتطلبات انتقال المتدرب من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى.

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

- ١- استيعاب الموظف المتدرب مكونات العملية الإدارية والتربوية، وإدراك أهمية موقعه في الهرم القيادي.
- ٢- المشاركة في اقتراح السياسات ذات البعد الإستراتيجي مع تطبيق أسلوب التحليل الإستراتيجي.
- ٣- تطوير المهارات الفكرية والسلوكية للموظف المتدرب بما يمكنه من إحداث التغيير الإيجابي.
- ٤- استيعاب القواعد القانونية والنظمية العامة تمهدًا لإدراك الأسس التشريعية الخاصة بدائرة الموظف، وتوظيفها لخدمة أغراض الدائرة.

- ٥- إدراك أهمية المفاهيم الديمقراطية في تطوير الأداء الإداري.
- ٦- تعزيز قدرة الموظف على جمع المعلومات وحفظها واسترجاعها في الوقت المناسب.
- ٧- اكتساب الموظف مهارة تقويم الأداء، وتقديم الحواجز، إدارة الوقت والاجتماعات مع التعرف إلى الأساليب المستخدمة في هذه المجالات.

موضوعات البرنامج:

يشتمل البرنامج على (٣٣) موضوعاً نظمت في ثمانية مجالات هي:

- ١- المجال الإداري:
 - العملية الإدارية
 - التنظيم الإداري
 - تقييم الأداء
 - تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات
 - الاتصالات الإدارية
 - السلوك التنظيمي
 - أساليب البحث العلمي
 - رقابة القضاء على أعمال الادارة
- ٢- مجال التطوير الإداري في الأردن: ويتضمن:
 - نظام الخدمة المدنية
 - تجربة التطوير الإداري في الأردن ومشروع التطوير الإداري.
 - الرقابة والتقييس الإداري
 - ٣- مجال البيئة التشريعية والإدارية في الأردن:
 - تنظيم الادارة الحكومية في الأردن والميكل العام لدوائر الدولة
 - التربية والديمقراطية
 - حقوق الموظف وواجباته
 - ٤- مجال الادارة المالية:
 - السياسات المالية والنقدية
 - إعداد الميزانية العامة
 - إعداد جدول تشكيلات الوظائف
 - ٥- مجال نظم المعلومات
 - ٦- مجال الابحاث العلمية التي تقدم من قبل المشاركين

- مجال الاتجاهات الحديثة وقواعد توليد الأفكار** (الدورة الأولى) في ٢٠١٣م، أقيمت في عمان.

 - الابداع والابتكار وقواعد توليد الأفكار**
 - التغيير ومقاومة التغيير**
 - ادارة الوقت والاجتماعيات**

-**مجال التربية في الأردن** (٢٠١٤م، الدورة الثانية) في ٢٠١٤م، أقيمت في عمان.

 - التربية في الأردن بين التخطيط الاستراتيجي وتحديات المستقبل**
 - التطور التربوي في الأردن** (٢٠١٥م، الدورة الثالثة) في ٢٠١٥م، أقيمت في عمان.
 - التخطيط التربوي**
 - ادارة التربية في الأردن**

-**الأعلام والتربية** (٢٠١٦م، الدورة الرابعة) في ٢٠١٦م، أقيمت في عمان.

 - السياسة التربوية في الأردن**
 - التربية**

-**القيادة التربوية قبل وبعد تأسيسها** (٢٠١٧م، الدورة الخامسة) في ٢٠١٧م، أقيمت في عمان.

 - المدرستا درجية التطوير للأصولية، رئيسها زيد بن مخلصان وشعبانها قيس فتا**
 - تملعاً في الأردن يهمنا ببيتنا نعم**

التقنيات التدريبية المستخدمة في البرنامج:

- ١ الأساليب: تتعدد الأساليب المستخدمة في البرنامجه ومنها (المحاضرات)، (المناقشات)، (الحوارات)، (اللقاءات)، (الحلقات الدراسية) والتمارين العملية التطبيقية من خلال كلarity المحتوى وتعزيز الدور والزيارات الميدانية.

-٢ الوسائل: ومن الوسائل المطلقة في تعليم العمال فنون مثل (الفنون البصرية)، (الفنون الأخرى) وهي قليلة الاستخدام.

وَهُوَ لَهِيَدٌ رَّقْبَتْنَاهُ تَلْصِصَتْنَاهُ هَذَا دَلْلَانٌ
نَسَامٌ تَلْلَسِنَنَالْمَبَرِزِنَ لَنَحْنُ تَلْيَمِنَتَا تَلْعَنَنَ

- ١- مدة البرنامج (٢٠٠) ساعة تطبيقية منها (١٣٢) ساعة تدريبية على أساس المواجهة و(٦٨) ساعة تدريبية مخصصة لإعداد المشاريع البحثية.

-٢- مكان التنفيذ ومواعده:

ت تكون الجلسات من الساعة الثالثة وحتى الساعة السادسة مساءً في المركز التدريبي في إربد للمشاركين من مديريات التربية والتعليم في شمال المملكة، وفي عمان للمشاركين من مديريات التربية والتعليم في مختلف المحافظات، وذلك في يومي Tuesday و Wednesday، وذلك في تمام الساعة العاشرة صباحاً.

والتعليم في وسط المملكة، وفي الكرك للمشاركين من مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة.

-٣- أسس اختيار المشاركين:

يتم اختيار المشاركين وفق نظام الخدمة المدنية حسب الأسس الآتية:

- أ- أن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل.
- ب- أن تكون له خدمة فعلية لا تقل عن (١٥) سنة في الوانر الحكومية.
- ج- أن يكن قد أكمل مدة لا تقل عن ثلاث سنوات فعلية في الدرجة الثانية من الفئة الثانية.
- د- أولويات المركز الوظيفي:/مدير عام/ مدير مختص/ رئيس قسم إشراف/ مشرف تربوي/رئيس قسم/ مدير مدرسة/معلم.

-٤- أسس اختيار المحاضرين:

يتم اختيار المحاضرين وفق الأسس الآتية:

- أ- التخصص العلمي
- ب- الخبرة
- ج- القدرة على توصيل المعلومات بناءً على خبرات ومؤشرات سابقة
- د- التغذية الراجعة عن المحاضرين، عن طريق نموذج التقويم من قبل المشاركين المعتمد لدى مركز التدريب ومعهد الإدارة العامة.

-٥- عدد المشاركين في البرنامج:

لا يتتجاوز عدد المشاركين في كل برنامج عن (٢٥) مشاركاً.

-٦- متطلبات النجاح في البرنامج:

يتطلب استكمال متطلبات النجاح في البرنامج الأمور الآتية:

- أ- حضور جميع جلسات البرنامج والمشاركة فيها بفاعلية، وله (٢٠٪)
- ب- أداء المهام والواجبات البيتية وله (٤٠٪)
- ج- تقديم المشروع البحثي ومناقشته وله (٤٠٪)

وإن برنامج الدورات محكم بإطار عام محدد في ساعات، وموضوعاته ومتفق عليها مع معهد الإدارة العامة، ولوزارة التربية والتعليم التدخل بالمواضيع التربوية وعناوينها بنسبة مئوية معينة، والتدخل للتعديل بين الحين والآخر بالاتفاق مع المعهد وبخاصة فيما يتعلق بالموضوعات غير الإدارية.

-٧- أسس اختيار الفنيين والإداريين:

- أ- اختيار الرئيس من القيادات التربوية القادة في المركز والميدان
- ب- اختيار المشرف العلمي على أساس الكفاءة العلمية لقبول الأبحاث العلمية
- ج- اختيار إداري الدورة من مستوى يستطيع متابعة الدورة واستكمال متطلباتها.

