

دراسة تقييمية لبرنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين في مدارس وزارة

التربية والتعليم بمملكة البحرين

د. محمد قاسم المقابلة

جامعة نجران - المملكة العربية السعودية

magableh64@yahoo.com

الملخص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين (الحلقة الثالثة) خلال العام الدراسي 2009-2010، وكذلك التعرف الى نقاط القوة والضعف في تنفيذ البرنامج الذي تم تطبيقه على المديرين المساعدين ومدى استفادتهم من البرنامج، وقد بلغت عينة الدراسة (64) مديراً ومديرة مساعدة على مختلف المدارس الحكومية بمملكة البحرين، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة خاصة مكونة من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية، واختبار "ت"، واختبار شيفيه.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً كما يلي: المدرب، أهداف البرنامج التدريبي، ومحتوى المادة التدريبية، ومناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة، والإمكانات والمعدات المتاحة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح فئة الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجالي: مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة، والمدرّب، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من 15 سنة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وفي الأداة ككل، باستثناء مجال الإمكانات والمعدات المتاحة، وجاءت الفروق لصالح مؤهل بكالوريوس فما فوق، كما أن المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرنامج التدريبي كان إيجابياً، ويوصي الباحث بضرورة مشاركة المتدربين في وضع أهداف البرنامج التدريبي.

الكلمات المفتاحية: التمهين الإداري، المديرين والمديرين المساعدين، مملكة البحرين.

المقدمة

يعد التدريب أحد الموضوعات الهامة في كافة المنظمات سواء كانت هذه المنظمات عامة أم خاصة، فالتدريب بشكل عام هو جهد منظم، ومخطط له، يعمل على تزويد القوى البشرية بالمهارات والمعلومات اللازمة لتحسين الأداء، وذلك بإحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل.

ولا شك في أن تدريب المعلمين يعتبر شرطاً أساسياً ولازماً من أجل إنجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها؛ حيث يقوم التدريب على تنمية المعلمين مهنيّاً، وتزويدهم بمعارف،

ومهارات، واتجاهات جديدة وإيجابية، ولقد تعدد مفهوم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات المتخصصة إلا أن هذه التعريفات تسير في خط واحد؛ بحيث ينظر إلى التدريب على أنه عملية منظمة ومستمرة يهدف إلى تزويد الفرد وإكسابه معارف، ومهارات، وقدرات جديدة لتغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التنمية المهنية في مجال التربية والتعليم ليست مقتصرة على المعلمين فحسب، بل يتعدى نطاقها ليشمل مديري المدارس ومساعديهم، فلم يعد مدير المدرسة العصري هو الإداري الحازم الذي يستطيع أن يسير من أمور مدرسته، ولكن أصبح القائد التربوي الذي يستطيع أن يقوم بالتغييرات الجذرية في مدرسته، والتي يتبعها تغييرات في عمليات التعليم والتعلم التي تساعد على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه. (الهيم، 2011، 127-129).

وهناك تعريفات متعددة للتدريب نذكر منها أن التدريب هو: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها وقدراتها وتطويرها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء". (درة، 1991: 8)

ويعرّف القريوتي التدريب على أنه: "زيادة المهارات والمعارف المحددة في مجالات معينة وكذلك محاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها". (القريوتي، 1990: 153).

وقدم معهد الدراسات الحضارية الأمريكية تعريفاً يقول فيه: "إن عملية تقييم البرامج تشمل على: تحديد فاعلية برنامج معين ومستمر، والتحقق من المدى الذي يحقق به هذا البرنامج أهدافه معتمداً على مبادئ البحث العلمي، ونماذجه لتمييز الآثار المباشرة للبرنامج، والتي قد تكون نتيجة لمؤثرات أخرى غير البرنامج، واستناداً إلى ذلك تحاول عملية التقييم تحسين أداء البرامج عن طريق تعديل بعض عناصر البرامج".

وهناك تعريف من نشرة الأمم المتحدة مفاده أن التدريب: "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعات من الأفراد، يعتقد بأنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين".

كما أن التدريب عبارة عن عملية مخططة تهدف إلى التحسين والتطوير، وتعمل على جمع المعلومات من أجل إصدار حكم على البرنامج التدريبي، ومدى فاعليته وعن مستوى المتدربين والمدربين. (موسى، 1997).

ويعرف (طرخان) البرنامج التدريبي على أنه: "مجموعة من الخبرات التدريبية المخططة لتحقيق النمو المهني لدى المديرين والمديرات لمساعدتهم على اكتساب المعارف

والمهارات، والاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ويشتمل على: الأهداف التدريبية ، والموضوعات التدريبية، واستراتيجيات التدريب الملائمة واستراتيجيات التقويم المناسبة". (طرخان، 1993:20) البرنامج التدريبي: "هو مجمل الخبرات والأنشطة التي تخططها المنظمة أو المؤسسة وتنفذها في سياق معين خلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف علمية، أو مهنية منشودة". (MiLan, Joseph, 1989, :30)

وتتكون عملية التدريب من العناصر التالية :

- أ- المتدرب: إن من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب هو وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليه ؛ وحيث يعتبر المتدرب هو أساس العملية التدريبية ومحورها .
- ب- المدرب: وهو ذلك الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة، لذلك من المهم اختيار المدرب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة.
- ج - المادة العلمية: وتكون ضمن محتويات حقيبة التدريب، وقد تكون على شكل مادة نظرية أو جانب عملي تطبيقي. (الخطيب، والعنزي، 2008: 161).

وتعد أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فالخطوة المهمة هي تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب، ويقود ذلك إلى فهم الأساليب، والوسائل التي يتم من خلالها الوصول إلى هذه الأهداف، وإذا لم يتمكن من تحديد الهدف من التدريب، فإن التدريب يصبح عملية فاشلة وإهدارا للمال والوقت.

ويذكر ياغي من أهداف التدريب ما يلي:

- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم، وهذا يؤدي بالتالي إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم مثل: معرفة تاريخ المنظمة وتنظيم سياساتها، وأهدافها، ونظم وإجراءات العمل فيها، ومهاراتهم وقدراتهم، مثل: المهارات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة، والقدرة على اتخاذ القرارات وتنمية الشعور بالمسؤولية ، واتجاهاتهم مثل: الاتجاه لتنمية الرغبة في العمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء.
- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والأداء المرجو تحقيقه. (ياغي، 1986: 9).

ويشير علميات إلى أن أهداف التدريب ما يلي:

- أهداف تدريبية لحل المشكلات، وتهتم عادة بالبحث عن حلول لمشكلات تواجه أفراد أو جماعات التنظيم.
- أهداف تدريبية ابتكاريه: وتهتم هذه البرامج بتحقيق أهداف غير عادية، وترفع الأداء نحو مجالات لم يسبق الوصول إليها .

- الأهداف الشخصية: وهي تلك الأهداف التي يرغب الأفراد في تحقيقها من أجل ترفيع أو ترقية أو توكيد الذات. (عليما، 1991).

وتأتي مرحلة التقييم للبرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية، حيث من خلالها يتم التعرف على المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون خلال فترة التدريب، ويتم التأكد من مدى تحقق أهداف التدريب.

ومما لا شك فيه فإن عملية تقييم البرامج التدريبية هي الخطوة الصحيحة في طريق التأكد من معرفة لتحقيق أهداف التدريب وتقييم خطته وبرامجه التدريبية، ويمكن من خلالها تحديد التغيرات التي يقصد تحقيقها سواء أكانت في إثراء ثقافة ومعارف ومعلومات ومهارات تدريبية أم في تحديد اتجاهاتهم، وأن عملية التقييم والمتابعة لأي برنامج تدريبي ضرورية لتتأكد من مدى تحقيق الأهداف. (العريمي، 2012، 6 - 7).

ولقد أشار (الطعاني، 2002) إلى مجالات التقييم للبرنامج التدريبي حيث تمر مراحل التقييم بثلاثة مراحل:

أ. التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك من أجل التأكد من مدى ملاءمة الوسائل والأنشطة اللازمة لتنفيذ أهداف التدريب.

ب. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي؛ حيث تهدف إلى التأكد من أن البرنامج يسير وفق ما هو مخطط له، وكذلك تجنب الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.

ج. التقييم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي؛ حيث تهدف مرحلة التقييم للبرنامج إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف التي وضعت للبرنامج التدريب، ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات.

والتقييم يأخذ مجالات متعددة منها:

- تقييم درجة تقدم المتدربين: يتم ذلك من خلال ملاحظة المتدربين أثناء عملية التدريب، ويتم باتجاهين، الأول: أثناء تنفيذ عملية التدريب لقياس درجة تفاعل المتدرب بعملية التدريب والنشاطات المختلفة، والثاني: بهدف إلى تحديد الآثار الموجودة في أدائهم.

- تقييم أداء المدربين: وتهدف هذه المرحلة إلى متابعة المدرب من حيث كفاءته التدريبية، ودرجة ممارسته لمهارات التدريب، والسمات والقدرات الشخصية والمهنية والعلمية.

- تقييم أثر التدريب: لا يكفي أن يتم التدريب وفق ورشات العمل، ولكن يجب أن تتم المتابعة لمعرفة فعالية التدريب وأثره على المتدربين من خلال: الزيارات، والمقابلات والسجلات، والتقارير، وأدوات القيا أو الملاحظات. (الخطيب والعنزي، 2008: 175-184).

ولا شك أن تدريب المديرين المساعدين يعد ضرورة حتمية في أية خطة توضع من أجل إصلاح وتطوير النظام التربوي، وأن مديرية التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم بمملكة

البحرين تبذل جهوداً كبيرة في وضع الخطط والمسوغات، واليات تنفيذ البرامج التدريبية، كما تهدف هذه البرامج التي تنفذها إلى صقل المهارات لدى المديرين المساعدين، وإكسابهم مهارات جديدة للتعامل مع العاملين في العملية التعليمية بكفاءة واقتدار .

ونظراً لما تشهده الحقبة الزمنية التي نعيشها من تغيرات مستمرة، وانفجار معرفي، وتطور تكنولوجي كبير يتطلب من الفرد رؤية ما يحدث حوله بوعي وموضوعية تمكنه من امتلاك القدرة على تحليل المواقف، واتخاذ القرارات الذكية؛ ليتمكن من التعايش مع الكم الهائل من التغيرات في مجالات المعرفة، والتكنولوجيا، لذلك أكدت وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين على أهمية التدريب باعتباره الركيزة الأساسية الفعالة من تمكين الفرد من الدخول إلى هذا العالم، مسلحاً بكل متطلباته من معارف، ومهارات، وقدرات، وخبرات، وقد تم ترجمة ذلك إلى واقع ملموس من خلال القرار الوزاري رقم 479-168-1-1991م الصادر في 1991 بشأن نظام التدريب التربوي، وإن إدارة التدريب والتطوير المهني هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ سياسات الوزارة التدريبية، والتمهينية المتعلقة بتطوير الكفايات التربوية، والمهنية لجميع العاملين التربويين، والإداريين في وزارة التربية والتعليم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتمهينية وتخطيط النشاطات التدريبية والتمهينية، تنفيذ تلك النشاطات، ومتابعة تقويمه ونتائجها ورصده وتوثيقها والإفادة من نتائجها، والإشراف على تطبيق نظام التعليم المستمر للمعلمين، والمديرين وغيرهم من العاملين التربويين والفنيين. (دليل البرامج التدريبية والتمهينية، 2009/2010، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين).

وكما أشار دليل البرامج التدريبية والتمهينية إلى بعض الأهداف العامة للبرامج التدريبية والتمهينية نذكر منها:

1. الإسهام في تلبية الاحتياجات الأكاديمية التخصصية التدريبية الفردية للمندربين والإداريين، وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى درجة عالية متميزة من العمل والتمهن.
2. إكساب المتدربين كفايات ومهارات الإنجاز التطبيقي إلى جانب الكفايات الأكاديمية المعرفية.
3. تعزيز مواطن القوة، ومعالجة نقاط الضعف في بعض المجالات التطبيقية..
4. نقل أثر التدريب للمواقف العملية الفعلية.
5. استخدام المتدربين مهارات استخدام الاستراتيجيات التعليمية الحديثة بفعالية.

6. رفع مستوى كفاءة جميع العاملين التربويين والإداريين، وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى درجة عالية متميزة من العمل والتمهين. (دليل البرامج التدريبية المرجع السابق: 15).

وتشير إدارة التدريب والتطوير المهني إلى أهداف برنامج التمهين للمديرين المساعدين كالاتي:

1. أن يكتسب المتدرب المعارف التربوية والإدارية.
 2. أن يكتسب المتدرب المهارات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتقويم).
 3. أن يعد المتدرب ليكون إداريا مساعداً للتطوير في مدرسته.
- (دليل إدارة التدريب والتطوير المهني للعام الدراسي، 2010/2009: 72).
- ويعد الإنسان الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التنمية، كما أن الإعداد والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتنمية العنصر البشري حتى يصبح إنسانا أكثر قدرة واستعدادا على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب. (محمد، 2007، 269).
- ولقد أكدت الدراسات أننا نعيش في مرحلة أزمة تربوية؛ حيث التباين الكبير بين النظرية والتطبيق، وبالتالي كان لابد من طرح تساؤلات عن استمرار الفجوة بين النظرية والتطبيق، في حين زاد الضغط على التربويين لتحسين أدائهم، وكان أحد الإجابات على التساؤل هو التركيز على بيئة المؤسسات التعليمية لكي ننمي تطورهم المهني. (القحطاني، 2009، 1-14).
- ولقد عرّف التطوير المهني بأنه: "السياسات المؤسسية والممارسات والبرامج لمساعدة الموظفين والأكاديميين والإداريين لأن يواجهوا بشمول أكبر احتياجاتهم، والاحتياجات المؤسسية". (العرفي، 1985، 315).

كما تعد برامج التدريب لها تأثيرها الكبير في تكوين اتجاهات القادة الإداريين، وهذا كثيرا ما يحدث من خلال برامج تدريب وتنمية القادة الإداريين، والواقع أن نفع برامج تدريب وتنمية القادة الإداريين سيكون محدودا ما لم تعمل هذه البرامج على تكوين اتجاهات موجبة ومفيدة لدى هؤلاء القادة. (علي، 1976، 7).

ولقد أشار الدايل (1983) إلى أهم الأساليب في تنمية ورفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية كالمحاضرة، والندوات، ودراسة الحالة، والتدريب في أثناء العمل؛ حيث يعد من الأساليب الفعالة في التدريب الإداري وتنمية ورفع الكفاءة الإدارية، فلا يوجد شيئا على الإطلاق يعوّض الخبرة الفعلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة حيث يقوم مدير المدرسة الابتدائية بتدريب وكيل المدرسة والمرؤوسين له من معلمين والإرشادات التي يقدمها مدير المدرسة لمرؤوسيه بمثابة أسلوب لتدريب المرؤوسين وتنميتهم.

ومما لا جدال فيه أن تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري ومديريات المدارس ومساعدتهم تسهم إسهاما فعالا في امتلاك هذه الشريحة للكفايات الإدارية، والفنية اللازمة للقيام بأدوارهم

في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في عصرنا الحاضر، ومن هذا المنطلق فإنه من الضروري إعداد وتدريب هذه الكوادر من خلال تزويدهم ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتهم الإنتاجية، وتحسين أدائهم في المهمات المنوطة بهم، ومن الاحتياجات التدريبية التي لا بد أن تقدم في البرامج التدريبية: حل المشكلات بالأسلوب العلمي، ومهارة الاتصال، واتخاذ القرار، ووظائف الإدارة: (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، وإدارة الاجتماعات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل). (العربي، 2007، 17).

ولقد فرضت التغيرات السريعة والمتلاحقة أدوارا ومسؤوليات جديدة على العاملين في المنظمات ولاسيما قادة هذه المنظمات داخل مدارسهم، ومن ثم تزايدت الدعوات لتنمية وتطوير قدرات مديري المدارس باعتبار أن ذلك يمثل أحد السبل المهمة لتطوير قدرات المعلمين وتحقيق الفاعلية التنظيمية المدرسية بصفة عامة، وتعد التنمية المهنية إحدى الوسائل العلمية والعملية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في كافة المجالات ولاسيما في المجال التربوي، وخاصة مجال الإدارة المدرسية الذي شهد باستمرار تطورات تستدعي توفير برامج للتنمية والتدريب المستمر للعاملين فيه حتى يتمكنوا من ملاحظة المستجدات والمستحدثات المهنية والتعامل معها. (الحري، 2007، 341).

ويحتاج القائمون على إدارة مدرسة المستقبل إلى التدريب المستمر أثناء الخدمة وذلك من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم بصورة مستمرة وهذا التدريب يجب أن يراعى فيه الآتي:

- تحديد الكفايات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة وتضمينها في برامج التدريب.
- التدريب المستمر في الشؤون الإدارية ومستحدثاتها والتعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة وفقا لمعايير الجودة
- التدريب على أساليب العمل التعاوني من أجل تنمية ثقافة العمل من خلال فريق تعاوني.

(محمود، 2010، 13).

إن تحقيق تطوير الإدارة التعليمية وصولا إلى تحسين الأداء، والارتقاء بمستوى مخرجات التعليم يتطلب العناية باختيار القيادات الإدارية، والعمل على تدريبها المستمر لتزويدها بالمستجدات في مجال الإدارة التربوية، ولا ينبغي أن نتجاوز أهمية التغيير والتطوير في مجالات الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بخاصة، كما أصبح التدريب من أجل التغيير واحدا من عناصر التدريب الرئيسية مع التركيز على تنمية مهارات المدراء ومهارات العمل الجماعي. (عتريس، 2010).

ولقد تعدد مفهوم التنمية المهنية حسب توجهات الباحثين والزواوية التي ينظرون من خلالها، ولكن يمكن تعريفها من حيث علاقتها بالعملية التعليمية بأنها:

"جهود منظمة ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية، وإحداث تغيرات ايجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافة التعلم من أجل الجودة المؤسسية التعليمية". (أشمرى، 2004، 14).

ويعرفها (عترس، 2010) بأنها: "جهود منظمة لتزويد الأفراد بالمهارات المعرفية والميدانية وغرس الاتجاهات الإيجابية لديهم لتحسين مستوى أدائهم نحو العمل". وتعتبر التنمية المهنية للعاملين في مجال التربية والتعليم بعامة والقيادات التربوية بخاصة عاملاً أساسياً من مدخلات المنظومة التعليمية لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم المهنية على مختلف مستوياتهم الوظيفية وطبيعة أدوارهم التعليمية (الهيم، 2011، 115). وتحتوي التنمية المهنية على العديد من الفعاليات التي تتم من خلال مجموعة من القنوات ويتمثل أبرزها بما يلي:

- 1- التدريب المهني: ويتم توفيره من خلال دورات تدريبية قصيرة أو ندوات أو مؤتمرات أو ورش عمل يتم تنظيمها للأفراد.
- 2- التعلم المهني: ويتم من خلال تنظيم دورات تعليمية طويلة المدى وبرامج تدريبية تركز على تعليم المشتركين من خلال النظريات والمعارف البحثية المتعلقة بالمهنة التي يتم التدريب عليها.
- 3- الدعم المهني: ويتم من خلال توفير الدعم للمشاركين أثناء تنفيذ المهام والمسؤوليات المكلفين بها على أرض الواقع، ويتم ذلك من خلال تسهيل إجراءات الحصول على المعارف والموارد المهنية التي لها تأثير كبير على العمل. (عبدالمنعم، 2011، 111). وتشير الأدبيات التربوية إلى أن مفهوم التنمية المهنية في مجال التربية والتعليم يستهدف أربعة أهداف وهي: إضافة معارف مهنية جديدة للأفراد، وتنمية المهارات المهنية لدى الأفراد، وتنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكهم، وتمكينهم من التحقق تربية ناجحة لتلاميذهم، وتكمن أهمية تمهين التعليم في أنه قادر على تنمية التفكير الإبداعي بصورة مستمرة. (حسين، 2011، 239-234).

ولقد أشار إيفان وموهر (Evans, Mohr, 1999) إلى أن هناك أفكار جوهرية وضرورية للتنمية المهنية لمديري المدارس، وتشتمل على:

1. التعلم في مجموعات قائم على المناقشة في مجموعات صغيرة أو كبيرة.
2. التركيز في تعليم مديري المدارس القائم على التفسيرات، وقضايا حل المشكلات.
3. استخدام التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية كالتخطيط والتحليل.
4. التعلم الديمقراطي بحاجة إلى قيادة ديمقراطية والعمل بروح الفريق الواحد.
5. مرونة التخطيط الدقيق ومشاركة الآخرين في وضع الأهداف والمعايير وطرق العمل.

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت التدريب والتنمية المهنية في المجال التربوي ومعرفة مدى فعاليته والمشكلات التي تواجه تطبيقه نذكر منها:

- دراسة (Cleckly,1991) بعنوان: "دراسة مقارنة لبرامج الإدارة والمسئوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في جنوب كارولينا". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك مدراء المدارس الأساسية في ولاية كارولينا الجنوبية لفائدة البرامج التدريبية، وقد أظهرت النتائج أن مدراء المدارس الأساسية يعتبرون برامج إعداد وتدريب المديرين مفيدة بشكل عام، وعدم وجود أثر للخبرة ومستوى التعليم للمدير بدرجة الفائدة التي يحصل عليها من برامج إعداد وتدريب المدراء.

- أجرت الرضي (1994) دراسة بعنوان: "درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة إربد"، وتكونت عينة الدراسة من (153) متدرّباً ومتدربة ممن خضعوا لبرنامج التدريب في أثناء الخدمة خلال الفترة الواقعة بين عام (1990) و (1994)، وظهرت نتائج الدراسة إلى أن المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المتوخاة هو مؤشر إيجابي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس.

- دراسة سنذر (Sndar,1994) بعنوان: "تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية". هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المهارات التي تلزم عمل مديري المدارس العامة كخطوة أولى نحو تصميم برامج تدريبية لهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب المقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات اللازمة لدراسته، تألفت العينة من (200) مدير ومديرة من مديري ومديرات المدارس العامة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية الأكثر أهمية لدى المديرين هي مهارات التعامل الإنساني، ومهارات العمل الإداري.

- دراسة الغيثي (1995) بعنوان: "دراسة تحليلية لنظام تدريب المديرين"، استخدمت في الدراسة استبانة موجهة إلى عينة من مديري المدارس الابتدائية ممن حضروا برامج تدريبية وعددهم (15) مديراً من منطقة مسقط التعليمية، كما استخدمت مقابلات شخصية مقننة لعينة من المسؤولين عن التدريب، وعددهم (5)، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود جهاز مستقل للتدريب يتولى عملية ترشيح المتدربين، واختيارهم، ومتابعتهم، وعدم كفاية الجانب العملي في برامج التدريب الحالية، وتكليف غير المتخصصين بمسؤولية التدريب، وعدم إشراك المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية، والتركيز على أسلوب المحاضرة، كما أشار المتدربون بأنهم استفادوا من التدريب بشكل واضح.

- دراسة (Dennis 1995) بعنوان: "تطور الإدارة التربوية قبل الخدمة وأثناء الخدمة والتطور المهني المستمر بعد التعلم"، وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى الفرق بين تطور الكفاءة الإدارية قبل الخدمة، وأثناء الخدمة، وبعد التدريب. أظهرت نتائج الدراسة أن

هناك ضعفاً في البرامج التدريبية لعدم ارتباطها مباشرة مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها وأظهرت الحاجة إلى التدريب في أثناء الخدمة، وأن أصحاب الخبرات الطويلة في العمل الإداري هم الأقدر.

- دراسة العموش (1997): بعنوان " دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية"، وقد تكونت عينة الدراسة من (117) مديراً ومديرة ممن خضعوا للبرنامج التدريبي في أثناء الخدمة للعامين (1996 و 1997م)، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرنامج كان إيجابياً.

- دراسة العطوي وآخرين (1998) وهي بعنوان: "الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين بالمدارس الحكومية في دولة البحرين"؛ حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين في مجالات المعرفة والتطبيق والإشراف والتقييم، من وجهة نظرهم في مدارس البحرين الحكومية، منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة استبانة تكونت من (19) احتياجاً تدريبياً فعلياً موزعة على أربعة مجالات. تألفت عينة الدراسة من (188) مدير ومديرة و(167) مدير مساعد ومديرة مساعدة في مدارس دولة البحرين الحكومية بالمرحل التعليمية الثلاث (ابتدائية، متوسطة، ثانوية). أظهرت نتائج الدراسة إلى أن نسبة 88% من المديرين والمديرين المساعدين أبدوا حاجتهم إلى التدريب في الكفايات التي ترتبط بالإدارة المدرسية المستقبلية في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت كما أن حاجاتهم الأخرى مرتبة حسب الأهمية: فن التعامل مع الآخرين، وإدارة الاجتماعات، والتقييم، وأساليب رعاية الموهوبين، وذوي الحاجات الخاصة، وإدارة الوقت، وإدارة الشؤون المالية، وأساليب الإشراف والتوجيه والتخطيط المدرسي.

- دراسة الحديدي (1998) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان كما يراها مديرو المدارس المستهدفون أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (150) مدير ومديرة، استخدم الباحث أداة مكونة من (63) فقرة، تمثل كل منها مهارة تدريبية لمديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المهارات التدريبية اعتبرت احتياجات تدريبية مهمة لمديري ومديرات المدارس، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لمتغيري الخبرة الإدارية والمؤهل.

- قامت الشامان (2001) بدراسة بعنوان: "أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها قبل وأثناء ممارسة العمل الإداري في أدائهم الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة لم يأخذوا برامج تدريبية قبل مباشرة العمل الإداري، أما أثناء العمل الإداري، فقد أفاد معظم من التحق

ببرامج تدريبية أنهم أخذوا برنامجاً تدريبياً واحداً، أوضح معظم أفراد العينة أن الرغبة في توسيع المعلومات الإدارية كانت من العوامل المشجعة للالتحاق بالبرامج التدريبية بشكل كبير، ثم تليها الحوافز الوظيفية.

- أجرى الرشيدى (2004) دراسة بعنوان: "تقويم برامج تدريب مديري المدارس في مجال تقنية التعليم في منطقة حائل التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع برامج تدريب مديري المدارس في مجال تقنية التعليم المنفذة من قبل وزارة التربية والتعليم، وتحديد أهم جوانب القوة والضعف في هذه البرامج والاستفادة منها عند تصميم برامج جديدة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة استجابة برامج تدريب مديري المدارس في مجال تقنية التعليم للكفايات التدريبية للمتدربين متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تقنية التعليم للكفايات التدريبية للمتدربين تعزى إلى طبيعة العمل لصالح وكلاء المدارس، وإن أكثر أساليب التدريب استخداماً كان المحاضرة وأدائها الحوار.

- كما وأجرى الجهني (2008) دراسة بعنوان: "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية مرتبة حسب أهميتها، والتعرف على أثر متغير المرحلة الدراسية، وطبيعة العمل الإداري، وعدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، وعدد الدورات التدريبية في تحديد الاحتياجات التدريبية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بمدينة ينبع الصناعية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية: إدارة وقت المدرسة بفاعلية، وإتقان مهارات التطوير الذاتي، وإتقان مهارة إدارة الأولويات، ومن أبرز الاحتياجات التدريبية بعد المهارات الإدراكية: تعزيز مفهوم المدرسة دائمة التعلم، الإلمام بأخلاقيات الإدارة.

- أجرى العمري (2008) دراسة بعنوان: "الحاجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام في ظل الاتجاهات المعاصرة"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الحاجات التدريبية المتعلقة بالجوانب الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم الحكومي بمحافظة جدة التعليمية، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الحاجات التدريبية في الجوانب الإدارية والفنية في ظل الاتجاهات المعاصرة وفقاً للمتغيرات التالية: المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة التربوية، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود حاجات تدريبية في الجانبين الإداري والفني بدرجة عالية في المجالات السبعة للدراسة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الحاجات الإدارية والفنية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

- وفي دراسة مولودي (Melody, 2008) وهي بعنوان: "دراسة تطبيقية لمدرستين في مجال التطوير المهني للمديرين"، حيث سعت هذه الدراسة للتعرف على كيفية دعم مكتب الإدارة في التنمية المهنية لمديري المدارس، حيث تهتم القيادة المدرسة بتحسين تحصيل الطلبة، ولكن مسؤولية انجاز مديري المدارس تقع على عاتق قيادة المنطقة التعليمية، تم إجراء دراسة حالة وإجراء المقابلات لجمع البيانات من خلال المواد المكتوبة وخطط التنمية والبرامج التي تم تنفيذها للتعرف على منجزات المناطق التعليمية فيما يتعلق بالتنمية المهنية لمديري المدارس، وأشارت النتائج الرئيسية إلى أن أنشطة التنمية المهنية قد قدمت أفضل الأعمال وتشتمل على وضع معايير وقواسم مشتركة متعلقة بالتطوير المهني لمديري المدارس: الرؤية، والثقافة المهنية، والتعاون، والعلاقات، والتغذية الراجعة، واستراتيجيات التدريس، والاجتماعات.

- وفي دراسة ل دوبي (Debbie, 2008) بعنوان: "التنمية المهنية لمديري المدارس: أثر التنمية المهنية في تحسين مستوى الطلبة"، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار تصورات مديري المدارس بالأنشطة المتعلقة بالتنمية المهنية ومدى تأثيرها في مساعدة مديري المدارس في تحسين أداء الطلبة في ولاية فلوريدا، تم جمع بيانات عن تصورات مديري المدارس لأنشطة التطوير المهني، وتم إجراء الدراسة بطريقتين: الأولى دراسة استطلاعية استخدمت لتحديد مختلف أنشطة التنمية المهنية التي شارك بها مديري المدارس، والثانية دراسة حالة، تم إجراء مسح لمديري المدارس في المناطق التعليمية بولاية فلوريدا، تم جمع البيانات وتحليلها وإجراء المقابلات، وتم اختيار مديري المدارس الابتدائية من مدارس الريف وبعد ذلك تم جمع البيانات وتحليل المسح، واستعراض سجلات المدرسة وإجراء مقابلات مع المعلمين. فقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين بوصفهم فاعلين يؤثرون فيما يحدث في الفصول الدراسية.

- وفي دراسة لبيرنايو (Piraino, 2009) وهي بعنوان: "التعرف على احتياجات مديري المدارس الابتدائية الجدد"، والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات لمديري المدارس الابتدائية الجدد؛ وذلك لدعمهم وتطويرهم، حيث يرتكبون أخطاء مباشرة في أعمالهم، ومع ذلك فإن العديد من هذه الأخطاء يمكن تجنبها، وبسبب أن مديري المدارس الابتدائية الجدد لا يتلقون أي تدريب إثناء العمل، فأنهم يرتكبون أخطاء فادحة خلال الأيام الأولى من توليهم أعمالهم بالإضافة إلى إن أكثر المناطق التعليمية لا تقدم التدريب اللازم أو التوجيه إلى مديري المدارس الجدد، كما أن المديرين الجدد لا يرغبون في إظهار ضعفهم أمام رؤسائهم أو أعضاء مدارسهم، لذلك يمكن أن يتجه الكثير منهم إلى الإنترنت للحصول على المساعدة، ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المدراء الجدد يواجهون تحديات كبيرة منها ضغوط العمل كونهم حديثي التعيين.

- وفي دراسة فيتزجيرالد (Fitzgerald, 2010) وهي بعنوان: "المكونات الفعالة للتطوير المهني للمديرين المساعدين"، ولقد تناولت الدراسة التنمية المهنية للمديرين المساعدين العاملين في المدارس الثانوية، وكيف أن التنمية المهنية تؤثر في أعمالهم ووظائفهم فضلا عن احتياجاتهم إلى التطوير المهني. تم إجراء مسح على شبكة الإنترنت لـ (75) مساعد مدير مدرسة يعملون في المدارس الثانوية الشاملة في مقاطعة (أوانج) في ولاية كاليفورنيا، وقد تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام التكرارات والنسب المئوية (وكاي سكوير)، وأظهرت البيانات الديموغرافية أن نسبة الرجال أعلى من نسبة الإناث في الدراسة وأن اختلاف الجنس ساهم إلى استنتاجات مهمة في هذه الدراسة وهي أن مساعدي مديري المدارس الذكور أكثر حاجة باعتقادهم للتنمية المهنية من مساعدي مديري المدارس الإناث، وأن مساعدي مديري المدارس أصبح لديهم خبرات متنوعة من خلال التدريب، وأن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتغيير.

- أما الدراسة التي قام بها شاه وآخرون (Shah, and others, 2011) وهي بعنوان: "أثر التنمية المهنية على أداء مديري المدارس الثانوية"، حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر التنمية المهنية على أداء المديرين، دراسة حالة لمديري المدارس الثانوية، تألفت عينة الدراسة من (31) من مديري المدارس الثانوية في (رو ألبندي) - باكستان، تم توزيع استبيان صمم خصيصا لمديري المدارس، وتم جمع البيانات وتحليلها إحصائيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التطوير المهني لمديري المدارس ورؤساء المدارس الثانوية الخاصة له تأثير إيجابي على إدارة المدرسة، وإدارة شؤون الموظفين، والإدارة المالية، والعلاقات مع المجتمع، وصنع القرار، وأن التدريب قبل الخدمة له تأثير إيجابي على الأداء، وعلى تحمل المسؤولية والواجبات المتنوعة في أعمالهم، كما أشارت النتائج إلى أن هناك فرص محدودة ومتوفرة للتنمية المهنية في مدارس باكستان خلال الخدمة على الرغم من الأثر الإيجابي للمبادئ العامة التي يحصلون عليها مديري المدارس.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة سواء التي تناولت التدريب بشكل عام أم برامج تدريب مديري المدارس بصورة خاصة، فقد تم ملاحظة أنها جميعا انفتحت في تناولها لموضوع التدريب، ولكنها اختلفت في الزوايا التي تم تناولها في موضوع التدريب، فمنها قد اهتم بدراسة الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين كدراسة: (العطاوي وآخرون 1998)، ودراسة (الحديدي 1998)، ودراسة (العمري 2008)، ودراسة (Sndar, 1994) ودراسة (Piraino, 2009)، ومن الدراسات التي تناولت تقويم برامج التدريب للمديرين والمديرات كدراسة (الريضي، 1994)، ودراسة (الغيثي، 1995)، ودراسة (الرشيدي، 2004)، ومنها ما قام بتناول العلاقة الارتباطية بين تدريب مديري المدارس والكفاءة الإدارية كدراسة

(دوبي، 2008)، ودراسة (Shah and other, 2011)، ودراسة (الشامان 2001)، لذلك سوف يقوم الباحث في الجزء التالي بعرض جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والبيانات السابقة التي تم عرضها مع عرض جوانب الاستفادة من هذه الدراسات في الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

أولاً: جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وتتمثل بما يلي:

- 1- تناول موضوع التدريب الإداري لمديري المدارس ومساعدتهم.
- 2- استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- 3- اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الاهتمام بجانب تقييم برامج التدريب لمديري المدارس.

ثانياً: جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

- 1- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، حيث تتناول الدراسة الحالية التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تنفيذ برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين ومدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي، وانعكاسه على عملهم الفعلي، وهو ما لم تتناوله أية من الدراسات السابقة .
- 2- أجريت الدراسة الحالية في مملكة البحرين بينما أجريت بعض الدراسات السابقة في البلدان العربية وأخرى في البلدان الأجنبية.
- 3- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ثالثاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدب النظري وكيفية صياغة مشكلة الدراسة.
- 2- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد منهج الدراسة.
- 3- استفاد الباحث من بعض الدراسات السابقة في التعرف على عناصر ومكونات عملية التدريب، ومجالات تقييم البرامج التدريبية، وكذلك التعرف على محتويات دليل البرامج التدريبية والتمهينية (2008-2009)، (2009-2010) في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.
- 4 - ساعدت بعض الدراسات السابقة في صياغة الرؤية التربوية للبرامج التدريبية وأهميتها وأهدافها.

مشكلة الدراسة

تواجه البرامج التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم بشكل عام، وحسب علم الباحث من خلال عملة مدير مساعد ومدير مدرسة ابتدائية وثانوية، عدم مشاركة المتدربين في وضع محتوى البرنامج التدريبي ليعكس احتياجاتهم الفعلية، وكذلك عدم وجود حوافز مادية أو معنوية

يقدمها البرنامج التدريبي، وغير ذلك من المشكلات التي تسعى هذه الدراسة للتعرف عليها من خلال التعرف على آراء المديرين المساعدين الذين انضموا إلى برنامج التمهين الإداري خلال العام الدراسي 2009-2010؛ حيث تم تطبيق هذا البرنامج على مدار العام الدراسي؛ لذا تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على نقاط القوة، ونقاط الضعف في تنفيذ هذا البرنامج، ومدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي، وانعكاساته على عملهم الفعلي. من هنا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين خلال العام الدراسي 2009-2010؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين، وكذلك التعرف على مدى مناسبة أهداف البرنامج التدريبي للمتدربين من خلال الجوانب المرتبطة بالبرنامج: أهداف البرنامج التدريبي، ومناسبة البرنامج التدريبي لظروف المتدربين المختلفة، ومحتوى البرنامج التدريبي، والإمكانات والمعدات المتاحة في تنفيذ البرنامج، والمدرّب، كما تهدف الدراسة أيضا إلى أخذ آراء المتدربين فيما يتعلق بنجاح، أو عدم فعالية البرنامج التدريبي مع ذكر أسباب النجاح أو عدم فعاليته، ومعرفة مدى انعكاس أثر التدريب على عملهم الفعلي.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المديرين المساعدين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين الذين خضعوا لبرنامج التمهين الإداري أثناء الخدمة خلال العام الدراسي 2009/2010.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

التدريب: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء". (درة، 1991: 8).

التدريب هو: عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية. (السكرانه، 2011).

ويَعرف الباحث التدريب إجرائياً على أنه: عملية مخططة، ومنظمة تهدف إلى تزويد المديرين المساعدين بالمعارف الإدارية: (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، واتخاذ القرار)، وكذلك إكسابهم المهارات اللازمة في حل المشكلات الفنية، وتوجيه اتجاهاتهم نحو عملهم ومهنتهم بشكل إيجابي.

البرامج التدريبية: الدورات والمشاعر والورش التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم للإداريين. (العواید، 2010).

تقويم البرامج التدريبية: "التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وتقديم التغذية الراجعة للمختصين من أجل تحسين وتطوير البرامج المستقبلية". (العريمي، 2012، 9).

البرنامج التدريبي: "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والنشاطات التي تقدم للموظفين العاملين في المنظمات العامة أو الخاصة من أجل تطوير أدائهم، وخبراتهم في مجال أعمالهم، ويعود بالنفع على المتدرب وعلى المنظمة، ويحقق أهدافها". (المقابلة، 2012، 29)

ويَعرف الباحث البرنامج التدريبي إجرائياً على أنه: العملية المخططة التي يتم تنفيذها

خلال فترة زمنية محددة، والتي يتم من خلالها تزويد المديرين المساعدين بالمعارف، والمفاهيم والأفكار الإدارية، وإكسابهم المهارات الفنية ليكونوا إداريين مساعدين يمتلكون المهارة اللازمة لتطوير مدارسهم، وتمكينهم من توظيف تكنولوجيا التعليم، وفقاً للمشاريع التطويرية الحديثة.

المدير المساعد: يعرفه الباحث إجرائياً على أنه: ذلك القائد في مدرسته والذي يتولى المهام والوظائف الإدارية والمهارات الفنية في المدرسة ويأتي بالمركز الوظيفي الثاني بعد مدير المدرسة، ويتم ترشيحه من قبل إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

المؤهل العلمي: الدرجة العلمية التي حصل عليها المدير المساعد بعد الثانوية العامة فقد تكون دبلوم، أو بكالوريوس، أو بكالوريوس + دبلوم عالٍ، أو ماجستير فأعلى.

الخبرة العلمية: المدة الزمنية التي قضاها المدير المساعد في عمله الإداري كمدير مساعد منذ تاريخ تعيينه.

وتعرّف التنمية المهنية على أنها: "عبارة عن البرامج التي يتم توفيرها بغرض الارتقاء بالمستوى الفردي، والإداري، والأكاديمي، والشخصي، والوقوف على الإجراءات الواجب اتباعها لبلوغ معدلات الجودة في الأداء الإداري". (عبدالمطلب، 2011، 111)

برنامج التمهين الإداري يعرفه الباحث إجرائياً على أنه: برنامج تدريبي من ضمن البرامج التي تتفدها وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، والذي يهدف إلى تزويد المدير المساعد بالمعارف التربوية والإدارية ليكون إدارياً ناجحاً لتطوير وتحديث مدرسته؛ حيث تم عقد هذا البرنامج خلال فترة زمنية محددة وبواقع 60 ساعة (4 ساعات معتمدة) خلال العام الدراسي 2009-2010 أكتوبر - يونيو.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، وأدبيات منهج البحث، وجمع البيانات للوصول إلى استنتاجات تساهم في التحسين والتطوير حيث قام الباحث بما يلي:
- كتابة الإطار النظري المتعلق بالتدريب وماهيته وأهدافه والتنمية المهنية في المجال التربوي.
 - تطوير أداة للدراسة (الاستبانة) محددة بأبعاد ومجالات واضحة ذات مصداقية وثبات.
 - ضبط الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها وذلك بإرسالها إلى عينة من الخبراء والمتخصصين والمهتمين بالبحث العلمي من أجل التأكد من صدقها ثم قياس ثباتها.
 - تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
 - جمع الاستبيانات وتفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً على برنامج، ومناقشة النتائج وتفسيرها وتحليلها (SPSS).
 - إجراء مقابلات شخصية مع بعض مديري المدارس ومساعدتهم، وبعض المديرين الذين نفذوا البرنامج التدريبي.
 - الإطلاع على دليل البرامج التدريبية والتمهينية للأعوام: (2009/2008)، (2010/2009) الصادر من وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين العاملين في المدارس الحكومية (الابتدائية، الإعدادية، والثانوية) التابعة لوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين باختلاف تخصصاتهم خلال العام الدراسي (2010/2009)، والذين يحملون المؤهلات العلمية التالية: (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عال، دراسات عليا)، حيث بلغ عدد المديرين المساعدين (40) مديراً مساعداً في حين بلغ عدد المديرات المساعديات (26) مديرة مساعدة، واشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة نفسه، ولكن تم استبعاد استبانتيين لم تتم الإجابة عليهما، لذلك فقد بلغت عينة الدراسة بشكلها النهائي (64) مديراً مساعداً.

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة للتعرف على مدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين في مدارس وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين خلال العام الدراسي 2010/2009، حيث تم صياغة (45) فقرة ضمن المجالات الخمسة على النحو الآتي:

1. أهداف البرنامج التدريبي، وتتضمن (16) فقرة.
2. مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة (11) فقرة .
3. محتوى المادة التدريبية (5) فقرات.

4. الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج (6) فقرات.

5. المدرب (7) فقرات.

وتضمنت أداة الدراسة الأجزاء التالية: الجزء الأول، يتضمن البيانات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. والجزء الثاني، ويتضمن عبارات تقيس مدى مناسبة أهداف البرنامج التدريبي من وجهة نظر المديرين المساعدين، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تنفيذه خلال العام الدراسي 2010/2009 بمملكة البحرين، والجزء الثالث، عبارة عن سؤال مفتوح للمندرب لإبداء رأيه في البرنامج إن كان ناجحاً أو غير فعال مع ذكر الأسباب لنجاحه أو عدم فعاليته.

وقد اتبع في تصميم الأداة مقياس التقدير وفق المقياس الخماسي، حيث وضع أمام كل فقرة مقياساً متدرجاً يتكون من خمس درجات، وهي: أوافق بدرجة كبيرة (5)، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق درجتان، لا أوافق بدرجة كبيرة (درجة واحدة)، حيث طلب من أفراد عينة الدراسة اختيار البديل الذي يعكس درجة مناسبة أهداف البرنامج التدريبي من خلال المجالات الخمس لديهم بوضع إشارة (x) في المكان الذي يمثل مستوى موافقة المستجيبين.

صدق وثبات اداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى، فقد تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (7) محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية واللغة العربية والقياس والتقويم والرياضيات من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا وجامعة البحرين، وطلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس مدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري من خلال المجالات الخمسة، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وتم بعد ذلك تفرغ استبانة التحكيم وفي ضوء الملاحظات الواردة تم حذف (4) فقرات نظراً لتكرار بعضها وبعضها الآخر لا يحقق الغرض الذي وضعت من أجله، وبذلك أصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (45) فقرة موزعة على خمسة مجالات: أهداف البرنامج التدريبي، مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة، محتوى المادة التدريبية، الإمكانيات والمعدات المتاحة في تنفيذ البرنامج، والمدرب.

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re test) على أفراد عينة الثبات المكونة من (15) مديراً مساعداً، ومديرة مساعدة، وبعد مضي أسبوعين تم إعادة تطبيق الاستبانة على العينة نفسها، وقد بلغ معامل الثبات (0.82)، كما قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) من أجل التحقق من قيمة معامل

الاتساق الداخلي للأداة ككل (0.83)، وهي معاملات ثبات مقبولة. للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (15) حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (1)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الاتساق الداخلي	المجالات
0.91	أهداف البرنامج التدريبي
0.83	مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة
0.87	محتوى المادة التدريبية
0.63	الإمكانات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج
0.91	المدرّب
0.83	الأداة ككل

جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	17	26.6
	دراسات عليا	47	73.4
الجنس	ذكر	38	59.4
	أنثى	26	40.6
الخبرة	15 فما دون	41	64.1
	أكثر من 15	23	35.9
	المجموع	64	100.0

الإجراءات الميدانية

بعد الانتهاء من حساب ثبات الأداة، قام الباحث بتنفيذ إجراءات الدراسة (التطبيق) حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوع، قام الباحث باسترداد الاستبانات، بعد ذلك تم إخضاعها للتحليل الإحصائي، وإدخالها إلى الحاسوب لتحليلها على برنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائياً، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة، وأثر المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، والتعرف على مدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين العاملين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم خلال العام الدراسي 2010/2009 بمملكة البحرين من وجهة نظرهم.

المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
 للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقويم برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين العاملين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، ومدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين في مدارس وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين من خلال استعراض جميع مجالات الدراسة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
 وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة على مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين بمملكة البحرين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما مدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين خلال العام الدراسي 2010/2009؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين خلال العام الدراسي 2010/2009، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين خلال العام الدراسي 2010-2009 مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	5	المدرّب	4.04	.59
2	1	أهداف البرنامج التدريبي	3.87	.65
3	3	محتوى المادة التدريبية	3.61	.68
4	2	مناسبة البرنامج التدريبي للمدرّبين والظروف المختلفة	3.47	.52
5	4	الإمكانات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج	3.02	.53
		الأداة ككل	3.65	.50

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين خلال العام الدراسي 2010/2009، حيث جاء مجال المدرب في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، تلاه في المرتبة الثانية مجال أهداف البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال محتوى المادة التدريبية بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، بينما جاء مجال الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، ولأداة ككل (3.65). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: أهداف البرنامج التدريبي

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "أهداف البرنامج التدريبي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	13	أصبحت أؤمن بأهمية التدريب للإداري	4.44	.66
2	1	لقد ساعدني البرنامج التدريبي على اكتساب المعارف التربوية والإدارية	4.17	.58
3	3	لقد ساعدني البرنامج التدريبي في أن أكون إدارياً مساعداً لتطوير مدرستي	4.16	.72
4	2	لقد ساعدني البرنامج التدريبي على اكتساب المهارات الإدارية	4.08	.67
5	10	زادت معلوماتي ومعارفي وخبراتي بعد التدريب	4.06	.66
5	12	زادت مهاراتي القيادية بعد التدريب	4.06	.50
7	7	ساعدني البرنامج التدريبي في اتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة المواقف الطارئة	3.89	.67
8	5	تحسن أدائي في العمل الإداري بعد إكمال البرنامج التدريبي	3.88	.90
8	11	أصبحت أقوم بعملتي بدقة وسهولة واقتصاد بعد انتهاء البرنامج	3.88	.79
10	8	ساعدني البرنامج التدريبي على التخطيط للعملية التربوية	3.80	.72
10	14	تحسنت علاقاتي برئيسي وزملائي بعد التدريب	3.80	.95
12	4	لقد اشتملت المواد التدريبية على أساليب تقييمية متنوعة	3.72	1.06
13	9	ساعدني البرنامج التدريبي على كيفية تنظيم وتنفيذ العمل الإداري	3.70	.87
14	15	أصبحت أكثر ولاء وإخلاصاً في عملي	3.52	1.32
14	16	كان لمحتوى المواد التدريبية أثر في تحسين مستواي الأكاديمي	3.52	.89
16	6	لقد طور البرنامج التدريبي لدي مهارة توظيف تكنولوجيا التعليم وفقاً للمشاريع التطويرية الحديثة	3.25	.96

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أهداف البرنامج التدريبي، حيث جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على: "أصبحت أومن بأهمية التدريب الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.44)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) التي تنص على: "لقد ساعدني البرنامج التدريبي على اكتساب المعارف التربوية والإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) ونصها "لقد ساعدني البرنامج التدريبي في أن أكون إدارياً مساعداً لتطوير مدرستي" بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، بينما جاءت الفقرة رقم (6)، ونصها "لقد طور البرنامج التدريبي لدي مهارة توظيف تكنولوجيا التعليم وفقاً للمشاريع التطويرية الحديثة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25).

المجال الثاني: مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	27	لقد ساعدنا البرنامج التدريبي في تبادل خبراتنا وآرائنا	4.64	.48
2	17	لقد كان مكان انعقاد البرنامج التدريبي مناسباً	4.34	.48
3	19	لقد حققت بيئة التدريب راحة نفسية لي	3.97	.59
3	24	كان عدد المتدربين في قاعات التدريب مناسباً	3.97	.73
3	25	لقد كانت أعمار المتدربين متقاربة مع بعضها	3.97	.73
6	26	لقد حصلت على علاوة مادية بعد انتهاء البرنامج التدريبي	3.80	1.13
7	22	لقد كانت مدة الجلسات التدريبية مناسبة	3.25	1.15
8	23	لقد كانت الأيام التي جرى فيها التدريب مناسبة	3.16	.95
9	18	لقد تم اشتراكي في البرنامج التدريبي وفق رغبتني الشخصية	2.97	1.04
10	20	لقد كان توقيت البرنامج التدريبي مناسباً لظروفي	2.55	.91
11	21	لقد شاركت في وضع البرنامج التدريبي	1.53	.78

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة، حيث جاءت الفقرة رقم (27) التي تنص على: "لقد ساعدنا البرنامج التدريبي في تبادل خبراتنا وآرائنا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.64)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (17) التي تنص على: "لقد كان مكان انعقاد البرنامج التدريبي مناسباً" بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرات رقم (19، 24، 25) ونصهم "لقد حققت بيئة التدريب راحة نفسية لي"، "كان عدد المتدربين في قاعات التدريب مناسباً"، "لقد كانت أعمار المتدربين متقاربة مع بعضها" بمتوسط حسابي بلغ

(3.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها: " لقد شاركت في وضع البرنامج التدريبي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.53).

المجال الثالث: محتوى المادة التدريبية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الثالث "محتوى المادة التدريبية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	28	المواد التدريبية التي قدمت متنوعة ومتكاملة	4.08	.67
2	32	لقد كان محتوى المواد التدريبية مناسباً لحاجاتي المهنية	3.78	.83
3	30	تلاؤم محتوى المواد التدريبية بين جانبي المعرفة النظرية والجانب التطبيقي العملي	3.53	.78
4	31	لقد جمعت المواد التدريبية بين جانبي المعرفة النظرية والجانب التطبيقي العملي	3.42	.89
5	29	اشتمل محتوى البرنامج التدريبي على أساليب تقييمية صممت لاستثارة تفكير المتدربين	3.25	.96

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محتوى المادة التدريبية، حيث جاءت الفقرة رقم (28) التي تنص على: "المواد التدريبية التي قدمت متنوعة ومتكاملة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (32) والتي تنص على: "لقد كان محتوى المواد التدريبية مناسباً لحاجاتي المهنية " بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (30) ونصها " تلاؤم محتوى المواد التدريبية بين جانبي المعرفة النظرية والجانب التطبيقي العملي " بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، بينما جاءت الفقرة رقم (29)، ونصها " اشتمل محتوى البرنامج التدريبي على أساليب تقييمية صممت لاستثارة تفكير المتدربين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25).

المجال الرابع: الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "الإمكانات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	33	لقد توافرت الإمكانيات والمعدات كوسائل إيضاح في البرنامج	4.25	.62
2	35	لقد كانت مدة تنفيذ البرنامج التدريبي كافية لحجم العمل المطلوب	3.45	.97

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	37	الغرف المستخدمة كانت واسعة ومعدة بشكل مناسب	3.33	.98
4	34	إن الأموال التي صرفت في البرنامج التدريبي غير مجدية	3.03	.59
5	38	توافرت في مكان التدريب الخدمات والتسهيلات مثل (كافتيريا، تصوير)	2.36	1.17
6	36	لقد توافرت المواصلات من وإلى مكان التدريب بشكل دائم	1.69	.85

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج، حيث جاءت الفقرة رقم (33) التي تنص على " لقد توافرت الإمكانيات والمعدات كوسائل إيضاح في البرنامج التدريبي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (35) التي تنص على: " لقد كانت مدة تنفيذ البرنامج التدريبي كافية لحجم العمل المطلوب " بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (37)، ونصها: " الغرف المستخدمة كانت واسعة وكانت واسعة ومعدة بشكل مناسب " بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، بينما جاءت الفقرة رقم (36) ، ونصها: " لقد توافرت المواصلات من وإلى مكان التدريب بشكل دائم " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.69).

المجال الخامس: المدرب

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "المدرب" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	39	لقد كان التقدير والاحترام المتبادل بين المدرب والمشاركين كبيراً	4.44	.91
2	42	لقد أشعرتني المدرب بوجودي كعنصر فعال في البرنامج التدريبي	4.08	.67
2	43	لقد شجعني المدرب على القيام بالبحوث التي تهدف لتطوير العمل	4.08	.51
2	45	لقد تميز المدربون بالكفاءة والتمكن من المعلومات والمهارات	4.08	.80
5	40	لقد تميز المدربون برضاهم عن البرنامج التدريبي وجدية مشاركتهم	3.98	.75
6	41	لقد شجعني المدرب على الابتكار والإبداع في مجال العمل الإداري	3.80	.72
7	44	راعي المدربون الفروق الفردية بين المتدربين	3.80	.72

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المدرب، حيث جاءت الفقرة رقم (39) التي تنص على: "لقد كان التقدير والاحترام المتبادل بين المدرب والمشاركين في البرنامج كبيراً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.44)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرات رقم (42، 43، 45)، ونصهم " لقد أشعرتني المدرب بوجودي كعنصر فعال في البرنامج التدريبي"، " لقد شجعتني المدرب على القيام بالبحوث التي تهدف لتطوير العمل الإداري"، " لقد تميز المدربون بالكفاءة والتمكن من المعلومات والمهارات التي قدموها إلينا" بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، بينما جاءت الفقرة رقم (44)، ونصها: " راعي المدربون الفروق الفردية بين المتدربين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.80).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري تعزى للمؤهل العلمي، الجنس، والخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري تبعاً لمتغيرات:الجنس،والمؤهل العلمي، والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول أدناه توضح ذلك.

جدول (9)

المؤهل العلمي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أهداف البرنامج التدريبي	بكالوريوس	17	3.99	.28	.858	62	.394
	فما دون	47	3.83	.74	-		
مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين	بكالوريوس	17	3.43	.54	.315	62	.754
	فما دون	47	3.48	.52			
الظروف المختلفة	بكالوريوس	17	3.80	.17	1.33	62	.187
	فما دون	47	3.54	.78	3		
محتوى المادة التدريبية	بكالوريوس	17	3.24	.60	2.02	62	.047
	فما دون	47	2.94	.48	3		
الإمكانات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج	بكالوريوس	17	3.24	.60	2.02	62	.047
	فما دون	47	2.94	.48	3		

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المدرّب	بكالوريوس				-		
	فما دون	17	3.88	.46	1.25	62	.216
الأداة ككل	دراسات عليا	47	4.09	.63	1		
	بكالوريوس	17	3.71	.38	.562	62	.576
	فما دون						
	دراسات عليا	47	3.63	.54			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات، وفي الأداة ككل باستثناء مجال الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فما دون.

جدول (10)

الجنس: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أهداف البرنامج التدريبي	ذكر	38	4.01	.50	7.364	62	.000
	أنثى	26	2.50	.00			
مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة	ذكر	38	3.56	.44	5.561	62	.000
	أنثى	26	2.55	.00			
محتوى المادة التدريبية	ذكر	38	3.74	.58	5.569	62	.000
	أنثى	26	2.40	.00			
الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج	ذكر	38	3.07	.53	2.638	62	.011
	أنثى	26	2.50	.00			
المدرّب	ذكر	38	3.95	.56	3.961	62	.000

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأداة ككل	أنثى	26	4.86	.00	4.663	62	.000
	ذكر	38	3.74	.45			
	أنثى	26	2.87	.00			

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى للجنس في جميع المجالات، وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

جدول (11)

الخبرة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الخبرة على مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أهداف البرنامج التدريبي	15 فما دون	41	3.73	.68	-2.394	62	.020
	أكثر من 15	23	4.12	.51			
مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة	15 فما دون	41	3.41	.44	-1.276	62	.207
	أكثر من 15	23	3.58	.63			
محتوى المادة التدريبية	15 فما دون	41	3.33	.60	-5.255	62	.000
	أكثر من 15	23	4.11	.51			
الإمكانات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج	15 فما دون	41	2.90	.37	-2.428	62	.018
	أكثر من 15	23	3.22	.69			
المدرّب	15 فما دون	41	4.01	.62	-.390	62	.698
	أكثر من 15	23	4.07	.56			
الأداة ككل	15 فما دون	41	3.54	.45	-2.555	62	.013
	أكثر من 15	23	3.86	.54			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى للخبرة في جميع المجالات، وفي الأداة ككل، باستثناء مجالي مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة و المدرّب، وجاءت الفروق لصالح أكثر من 15 سنة.

مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجالات مدى مناسبة أهداف برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين بمملكة البحرين من وجهة نظرهم تراوحت بين (4.04-3.65)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة شاه منصور (2011)، والتي أشارت إلى أن التطور المهني لمديري المدارس ورؤساء المدارس الخاصة له تأثير إيجابي على إدارة المدرسة، وهذا يبين أهمية التدريب في أحداث تنمية مهنية لدى مديري المدارس ومساعدتهم وفي تحمل المسؤوليات والواجبات، وكذلك الأثر الإيجابي الذي يحصلون عليه المتدربون من خلال التدريب، حيث حصل مجال المدرب من حيث مناسبة البرنامج على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.04)، وهذا يشير إلى أن هناك رضا مرتفعاً من قبل المتدربين نحو المدرب، وكذلك يدل على أن هناك تقديراً واحتراماً متبادلاً بينه وبين المشاركين في البرنامج، ومدى تشجيعه للمتدربين، وتمكنه من المعلومات والمهارات التي يقدمها، وهذا يفسر على أن المديرين يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية في التدريب، بينما حصل مجال الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج على أدنى متوسط حسابي ومقداره (3.02)، وهذا يبين عدم توفر الخدمات والتسهيلات مثل كافتيريا، تصوير - إلخ، وكذلك عدم توافر المواصلات من وإلى مكان التدريب بشكل دائم.

ولنأخذ مجالات الدراسة بالتفصيل ففي مجال أهداف البرنامج التدريبي، فقد حصلت الفقرة (13) على متوسط حسابي ومقداره (4.43)، والذي يشير إلى أن المتدرب أصبح يؤمن بأهمية التدريب الإداري، وكذلك الفقرة (1) بمتوسط حسابي مقداره (4.017)، والتي تشير إلى أن البرنامج التدريبي قد ساعد المتدرب على اكتساب المعارف التربوية والإدارية، وكذلك الفقرة (3) على متوسط حسابي ومقداره (4.16)، والذي يشير إلى أن البرنامج التدريبي قد ساعد المتدرب ليكون إدارياً مساعداً لتطوير مدرسته، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الرضي (1992) التي تشير إلى تحقيق البرنامج التدريبي أهدافه المتوخاة، وحصلت الفقرتان (15،16) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (3.52)، الذي يشير إلى أن المتدرب أصبح أكثر ولاء وإخلاصاً في عمله بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وكذلك بأن محتوى المواد التدريبية كان له أثر في تحسين مستوى المتدرب أكاديمياً، وحصلت الفقرة (6) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (3.25)، والذي يشير إلى أن البرنامج التدريبي قد طوّر لدى المتدرب مهارة توظيف تكنولوجيا التعليم وفقاً للمشاريع التطويرية الحديثة.

أما فيما يتعلق بمجال مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة، فقد حصلت الفقرة (27) على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (4.64) فيما يتعلق بمساعدة البرنامج

المتدربين بتبادل الخبرات والآراء فيما بينهم، تليها الفقرة (17)، وبمتوسط حسابي مقداره (4.34) من حيث مناسبة مكان انعقاد البرنامج التدريبي للمتدربين، بينما حصلت الفقرة (20) بأدنى متوسط حسابي ومقداره (2.55) التي تشير إلى أن توقيت البرنامج كان غير مناسب لظروف المتدربين وكذلك الفقرة (21) وبمتوسط حسابي ومقداره (1.53) التي تشير إلى أن المتدربين لم يشاركوا في وضع أهداف البرنامج التدريبي، أما فيما يتعلق بمجال محتوى المادة التدريبية، فقد حصلت الفقرة (28) على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.08) الذي تشير إلى أن المواد التدريبية التي قدمت متنوعة ومتكاملة، وهذه النتيجة تخالف دراسة (الغيثي، 1994) التي أشارت إلى عدم كفاية الجانب العملي في التدريب، وكذلك تخالف نتائج دراسة (الرشيدى) التي أشارت إلى كثرة أساليب التدريب استخداماً كان المحاضرة، وأدناها الحوار وهذا يفسر مدى نجاح فعالية تنفيذ البرنامج التدريبي، وكذلك الفقرة (32) التي تشير إلى أن محتوى المادة التدريبية كان مناسباً لحاجات المتدربين المهنية، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة العطاوي وآخرون (1998)؛ حيث إن المدراء المساعدين أبدوا حاجتهم إلى التدريب في الكفايات المرتبطة بالإدارة المدرسية المستقبلية، بينما الفقرة (29) حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال بمتوسط حسابي مقداره (3.25) التي تشير إلى احتمال محتوى البرنامج التدريبي على أساليب تقييمية صممت لاستثارة تفكير المتدربين، أما فيما يتعلق بمجال الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ برنامج التمهين الإداري، فقد أشارت الفقرة (33) إلى أعلى متوسط حسابي مقداره (4.25) الذي يشير إلى توافر الإمكانيات والمعدات كوسائل الإيضاح والأجهزة والآلات في البرنامج التدريبي، بينما حصلت الفقرة (36) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (1.69) الذي يشير إلى توافر المواصلات من وإلى مكان التدريب بشكل دائم، وكذلك الفقرة (38) وبمتوسط حسابي مقداره (2.36) الذي يشير إلى توافر الخدمات في مكان التدريب.

والجدول رقم (8) والمتعلق بمجال المدرب، فقد حصلت الفقرة (39) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.44) تليها الفقرة (42) بمتوسط حسابي ومقداره (4.08) التي تشير إلى أن هناك التقدير والاحترام المتبادل بين المدرب والمشاركين في برنامج التمهين الإداري، وكذلك بأن هناك تشجيع من قبل المدرب للمتدربين. بينما الفقرة (44) حصلت على متوسط حسابي ومقداره (3.80) الذي يشير إلى مراعاة المدربين الفروق الفردية بين المتدربين، أما المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرنامج التدريبي فقد كان إيجابياً، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العموش (1997)، ودراسة الرضي (1994)، وهذا يفسر أن البرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه كان فعالاً وإيجابياً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري للمديرين المساعدين في المدارس الحكومية بمملكة البحرين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة ؟

يوضح الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة في الأداة ككل باستثناء مجال الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الربضي، 1994) باستثناء مجال الإمكانيات والمعدات المتاحة لتنفيذ البرنامج.

أما فيما يتعلق في الجدول رقم (10) والمتعلق بأثر الجنس على مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وهذه النتيجة تخالف نتيجة دراسة (الربضي، 1994)، ودراسة (فيتزجيرلد، 2010)، والتي أشارت إلى أن مساعدي مديري المدارس الذكور أكثر حاجة باعتقادهم من مساعي المدارس الإناث.

والجدول رقم (11) المتعلق بأثر الخبرة على مستوى فاعلية برنامج التمهين الإداري الذي تم تطبيقه على المديرين المساعدين في المدارس الحكومية بدولة البحرين، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في جميع المجالات، وفي الأداة ككل باستثناء مجالي مناسبة البرنامج التدريبي للمتدربين والظروف المختلفة والمدرّب، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة، وقد يفسر ذلك بأن المتدربين يمتلكون الخبرة الواسعة، وأن هناك تفاوتاً في نظر المتدربين من حيث مناسبة البرنامج للمتدربين، والظروف المختلفة لأفراد عينة الدراسة الذين تزيد خبراتهم عن (15) سنة، وهذا يمكن أن يفسر بأن لدى المتدربين ظروفًا عائلية كبيرة، بينما المتدربون ذوو الخبرة المتدنية ليس لديهم ظروف تؤثر في مدى اختيار أي وقت لانعقاد وقت التدريب، وهذه النتيجة تخالف نتيجة دراسة (البيربايو، 2009)، والتي أشارت إلى أن مديري المدرس الجدد يواجهون تحديات كبيرة منها ضغوط العمل كونهم حديثي التعيين.

الاستنتاجات:

من خلال عرض النتائج يمكن استنتاج ما يلي:

1. يلاحظ أن غالبية المتدربين يشعرون بالرضا فيما يتعلق بالمدرّب من خلال التقدير والاحترام المتبادل ومدى تشجيعه لهم، وتمكنه من المعلومات والمعارف والمهارات.
2. يلاحظ بأن هناك عدم توفر الخدمات والتسهيلات مثل الكافتيريا، التصوير -إلخ، وكذلك عدم توفر المواصلات من وإلى مكان التدريب بشكل دائم؛ حيث هناك معاناة بسبب الازدحام المروري.
3. عدم مشاركة المتدربين في وضع أهداف البرنامج التدريبي.
4. يلاحظ عدم مناسبة توقيت البرنامج التدريبي لظروف المتدربين.
5. المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرنامج التدريبي كان إيجابياً.

6. محتوى المادة التدريبية كان له أثر كبير في تحسين مستوى المتدربين اكااديمياً.
7. تفاوت في وجهة نظر المتدربين من حيث مناسبة برنامج التمهين الاداري تعزى للمؤهل العلمي والجنس والخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها لدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة توفر الخدمات والتسهيلات اللازمة في مكان التدريب مثل(الكافتيريا ، التصوير -إلخ)، وكذلك ضرورة توفر المواصلات من وإلى مكان التدريب بشكل دائم.
2. ضرورة مناسبة توقيت البرنامج التدريبي لظروف المتدربين ومشاركتهم في اتخاذ القرار في تحديد الوقت المناسب للتدريب.
4. إجراء دراسة مقارنة بين فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والبرامج التدريبية للمديرين والمديرات.
5. إعادة النظر في برامج تدريب المديرين والمديرات في وزارة التربية والتعليم أثناء الخدمة بحيث يتم تصميم هذه البرامج لتلبي الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها النتائج.
6. وضع الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لمواصلة التدريب.
7. ضرورة اصدار نشرات توعوية بأهمية التدريب في التنمية المهنية للإداريين من أجل التطوير والتحسين المستمر ومواكبة المستجدات والتطورات التقنية في مملكة البحرين.
8. ضرورة اجراء دراسات للتأكد من أثر التدريب الاداري للمدرين المساعدين على عملهم الفعلي في مدارس وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين.

المراجع

- توفيق، عبد الرحمن (2000). الأساليب التدريبية وأسس اختيار المديرين المؤتمتر التربوي التاسع والعشرون (التعليم-المستقبل). الكويت: جمعية المعلمين الكويتية.
- توفيق، عبد الرحمن(2007).*المديرون الناجحون ماذا يفعلون* . القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بمبك.
- الجهني، أحمد بن عطا الله (2008). *التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحديدي، محمد بن راشد بن سعيد (1998): *الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.

- الحري، عبد الله مزعل (2007). تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الخامس عشر، 341.
- حسين، أسامة ماهر (2011). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفاءة المهنية لدى معلمي التعليم الأساسي في مجال القياس والتقويم في ضوء نتائج اختبارات الترخيص لمزاولة مهنة التعليم والمعايير القومية لجودة المعلم في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج 18، ع 68، 239-334.
- الحسين، أحمد مصطفى (1994). تحليل السياسات: مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، الطبعة الأولى، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة: الجمعية الاجتماعية.
- الخطيب، احمد، العنزي، عبد الله (2008). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عمان الأردن، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- الدايل، عبد الرحمن سليمان (1983). أساليب تنمية ورفع الكفاءة الادارية لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة، مجلة التوثيق التربوي، السعودية، س 15، ع 42، 115-126.
- درة، عبد الباري (1991). تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية النظم، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، (العددان الأول والثاني).
- ديباجة، فريال أمين (1994). دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري المدارس ثناء الخدمة بوزارة التربية والتعليم في محافظة اربد وجرش، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
- الرضي، مريم سالم، (1994). درجة فاعلية برنامج (المديرين والمديرات) المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الرشيدي، حمد بن عايض (2004). تقويم برامج تدريب مديري المدارس في مجال تقنية التعليم في منطقة حائل التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- السكرانه، بلال خلف (2011). اتجاهات حديثة في التدريب، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانه، بلال خلف. (2009). التدريب الإداري، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشامان، أمل بنت سلامه (2001). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، العدد (2)، السنة الأولى.

- الشمري، مظر سالم (2004). *التمتية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 14.
- الشيحي، خالد محمد (2004). *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009). *التدريب الإداري للمدربين والمتدربين وأساليب التدريب*. عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- طرخان، عبد المنعم أحمد (1993). *أثر برنامج تدريب المدربين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمان: الجامعة الأردنية.
- الطعاني، حسن أحمد (2002). *التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها*. عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد المطلب، أمل عبد المطلب (2011). *التمتية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء الخبرة الاسترالية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، ع75، ج1، 106 - 136*.
- العبري، صالح بن سعيد (2007). *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم، دورية التطوير التربوي، السنة السادسة، العدد الثامن والثلاثون، 17*.
- عتريس، محمد عيد (2010). *ملخص دراسة عن تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التتمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، مجلة التربية، مصر، مج 13، ع 29، 11-152*.
- العريض، جليل ابراهيم (1985). *التطور المهني والفني لأعضاء هيئة التدريس والاداريين بالجامعات الخليجية، الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات الدول الاعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، السعودية، 304 - 319*.
- العريمي، حليس بن محمد (2012). *تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والمراكز الأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، مصر، مجلد 20، عدد 1، 1-45*.
- العطاوي، شريفة وآخرون. (1998). *الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين بالمدارس الحكومية في دولة البحرين، لجنة الاحتياجات التدريبية، وزارة التربية والتعليم، البحرين*.
- علي، علي أحمد (1976). *اتجاهات القادة الاداريين، كيف تؤثر على سلوكهم، مجلة ادارة الاعمال، مصر، مج 2، ع 1، 6-10*.

- عليقات، محمد عليان (1991). *الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة*، عمان الأردن، دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- العمري، ذياب بن عبد الرحمن (2008). *الحاجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام في ظل الاتجاهات المعاصر*، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العموش، نايف حامد (1997). *دور برامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.
- الغيثي، راشد محمد سعيد (1995). *دراسة تحليلية لنظام تدريب مديري مدارس المرحلة الابتدائية لسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
- القحطاني، عبد المحسن عايض (2009). *بحوث تحسين الأداء في المؤسسات التربوية ودورها في التنمية المهنية للقادة الإداريين*، أبحاث مؤتمر نحو استثمار أفضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر، كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، سوريا، مجلد 1، 14-1.
- القيروتي، محمد قاسم (1990). *إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العملية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص*، عمان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- محمد، سامية فريد (2007). *تأثير البرامج التدريبية على الاداء الوظيفي للإداريين الرياضيين في الاتحاد المصري لكرة الطائرة*، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية الحقوق بالاشتراك مع كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر، مجلد 2، 268 - 316.
- محمود، محمد جابر (2010). *رؤية تربوية لبعض أدوار مدير مدرسة المستقبل*، مجلة التربية، أسيوط، مصر، مجلد 26، ع 2، 108 - 152.
- المقابلة، محمد قاسم (2011). *التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية*، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الهيم، عيد صقر (2011). *التوجهات المعاصرة للتنمية المهنية في مجال التربية والتعليم: رؤى أكاديمية تحليلية*، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع 112، 115 - 156.
- وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين (2009-2010). *دليل البرامج التدريبية والمهنية* .
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1986). *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق* . المملكة العربية السعودية ، عمادة شؤون المكتبات.

- Cleckley, Watson, Nathaniel. (1991). A comparative study of administration Certification programs and Job Responsibilities of South Carolina Public school Elementary principals. Doctoral Dissertation. South Carolina State University in (1987). *Dissertation Abstract International* 52(1) 30, A.
- Dennis, M. William. (1995). Pre-service, In-service and Continuing Professional Development of Educational Administration, *DAI*, Vol .As (1), p49.
- Debbie, Williams, (2008). *Principles' Professional Development: Perceptions of the effect Professional Development has Improving students*, the Florida State University, A Dissertation, College of Education.
- Evans, Paula, Mohr, Nancy. (1999). Professional Development for Principals, Seven Core Beliefs , *Phi Delta Kappan*, Vol.80, issue 7, p 530-533
- Fitzgerald. O, Valinda (2010). *Effective components of professional assistant principals, California State development for* University, Dissertation publishing, pro Quest LLC, 789, East Eisenhower parkway.
- Melody, Matthens, (2008). *A study of two schools districts practices in providing professional development of principal's*, Washington University
- Milan.Jubr and Joseph.(1984). *Diagnosing Management Training and Development Need Concepts and Techniques*, international Labor office. P. 30.
- Piraino, Carlyn. (2009). *Identifying the needs of beginning elementary school principals*, Fielding Graduate University. Dissertation, proquest LLC, 789, Eisenhour Parway.
- Shah, Syed Mansour Hussein, Sultana, Nareed, Hussein, Khawaja Sabir, Ali Imtiaz (2011). Impact of Professional Development on the Performance of Secondary School Principals: A Managerial Perspective, *International Journal of Management*, Vole 28, No 4.
- Sndar. Jone Bradley., (1994). Analysis of the Training Needs of public school Business Manager, *Dissertation Abstract International* ,vol.54,No.07, p, 2421-A .

An Evaluation study of an administrative professional programme for assistant school principals in the Ministry of Education in Kingdom of Bahrain from their perspective

Dr. Mohammed Q. Al magableh
Najran University, K.S.A

Abstract: The study aimed to identify the appropriateness of the objectives of an administrative professional program for assistant school principals and identify the strengths and weaknesses in the implementation of the training program which has been applied on the assistant school principals. The study sample consisted of (64) assistant school principals in Bahrain.

To answer the study questions, the researcher developed a questionnaire. It consisted of (45) items that were divided into (5) domains. Validity and reliability of the questionnaire were computed. Mean, standard deviation, Pearson's correlation, T-Test, were used to answer the study's questions

The results of the study were as follows: The results of the appropriateness of the objectives of an administrative professional program for assistant school principals during the academic year 2009-2010 were as follows:- the trainer domain, the objectives of the training program, the content of the material, the appropriateness of the training program to trainees, and the equipment's available in the program. There were statistically significant differences in the status of the gender in all of the domains in favor of male.

There were statistically significant differences in the status of the experience in all of the domains except in two domains:-the appropriateness of the training program to trainees and the trainer in favor of the experience over (15 years) .

There weren't statistically significant differences in the status of educational qualification in all domains except the equipment's available in the program domains in favor of over Bachelor degree. The lack of appropriate timing of the program to the circumstances of the trainees. The general index of the trainees about the training program was positive.

Keywords: an administrative professional programme, assistant school principals, Kingdom of Bahrain.