

فعالية برنامج تدريبي للكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وتحسن ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات في محافظة المفرق

صالح ناصر عليات⁽¹⁾ وسمية محمد الشديفات⁽²⁾

(1) قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن

(2) وزارة التربية والتعليم، الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان فعالية البرنامج التدريبي على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق والبالغ عددهن (96) مديرة و(138) معلمة، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك لصغر حجم المجتمع. ولجمع المعلومات تم تطوير استبانة للممارسات الإدارية بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة تكونت من (49) فقرة وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم بناء برنامج تدريبي على صورة دليل تدريب الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فرق دال إحصائياً لفعالية البرنامج التدريبي المقترح في جميع المجالات والأداة ككل، وعدم وجود فرق دال إحصائياً لفعالية البرنامج التدريبي على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن تعزى لأثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة التعليمية والعمر)، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات في ضوء النتائج.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي، رياض الأطفال، الكفايات الإدارية، الممارسات الإدارية.

المقدمة

المنظمة في البيئة.

وتعتمد الممارسات الإدارية لمديرة الروضة على مدى وعيها بالنواحي الاجتماعية والحسية والعقلية لطفل هذه المرحلة، ويتطلب ذلك توافر كفايات متنوعة لديها، تساعد على القيام بأعمالها على أكمل وجه، آخذين بعين الاعتبار أن هذه الكفايات في كثير من الأحيان مكتسبة، لذلك لا بد من تدريب هذه الفئة وإعدادها بما يتناسب ومتطلبات هذه المرحلة، لتكون عنصراً فاعلاً على ميدان العمل إلى من هم بحاجة للمساعدة.

ويزداد انتشار مرحلة رياض الأطفال في الأردن، وقد حرصت وزارة التربية والتعليم في الأردن على توفير جميع الوسائل، وتوفير أسباب الراحة في مؤسسات رياض الأطفال، فوضعت شروطاً ومواصفات يجب أن تتوفر في الروضة قبل ترخيصها (الكسواني وآخرون، 2003، 18). وتحتاج رياض الأطفال-بالإضافة إلى المباني والمرافق- إلى الكوادر الفنية المؤهلة تأهيلاً تربوياً ومسلكياً وشخصياً يتناسب والفئة العمرية للأطفال (بدر، 1995، 105).

وتعدّ مرحلة رياض الأطفال مرحلة ضرورية لإعداد الأطفال للمستقبل، إذ تنمي الجوانب الجسمانية والحركية والاجتماعية والانفعالية والعقلية لهم، ولأهمية هذه المرحلة كان لا بد من الاهتمام

تهدف رياض الأطفال إلى إعداد الأطفال للمستقبل، وتنميتهم في الجوانب الجسمانية والحركية والاجتماعية والانفعالية والعقلية، فرياض الأطفال تقدم الفرصة لتنمية نمو الأطفال بشكل متكامل وتزويدهم بالمعارف والقيم والاتجاهات المرغوبة، وتبث فيهم روح العمل الجماعي وحب الاستطلاع (منسي، 1994، 15). حيث تشكل هذه السنوات مرحلة جوهرية وتأسيسية تبنى عليها مراحل النمو التي تليها، فالاستشارة الاجتماعية، والحسية، والحركية، والعقلية والتي تقدمها الأسرة ورياض الأطفال لها آثار إيجابية في تكوين شخصية الطفل، وتنمية الاستعداد عنده لتعلم المهارات المختلفة (العويدي، 2009، 77-78).

ويعدّ التدريب واحداً من الأنشطة الإدارية المهمة لدوره في تنمية معلومات ومهارات الأفراد وصقلها فتطوير دور التدريب في المدى البعيد، يحقق تنمية شاملة متوازنة للقوى العاملة داخل المنظمة أياً كان نوعها (سليم، 1987، 14). ويشير كل (Mccanon and Crews, 2000, 113) إلى أن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية

أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينهما، وأن يتوافر لدى مديري المدارس فكرة سليمة، ورؤية متكاملة للمؤسسة، بحيث تتضمن جميع مكوناتها وعناصرها المادية والبشرية (دياب، 2001، 5). فالتدريب كعملية منظمة مستمرة تهدف إلى تزويد القوى البشرية في التنظيم بمعارف ومهارات واتجاهات إيجابية، وهذا يعني تحسين القوى البشرية في العمل ليكون أداءً فعالاً يمكن الموظف من القيام بأعمال ومهام معينة (درة، 1991، 9). ويهدف التدريب إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، كما يُعبرُ التدريب عن جهد منظم ومخطط له لتزويد القوى البشرية بمعارف معينة، وتحسين وتطوير المهارات، وتغيير السلوك والاتجاهات بشكل إيجابي بناءً، لذا يُعد التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وافية وعملية وعلمية لكي يصل الأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب اللذين يحققان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة (الطعاني، 2007، 15). كما يشكل التدريب ضرورة ملحة في جميع الوظائف والأعمال والقطاعات فإنه يشكل في حقل التربية والتعليم ضرورة أكثر إلحاحاً، حيث إن تلبية المطالب التربوية ومواجهة التحديات التقنية الحديثة تعتمد بشكل كبير على تحسين برامج التدريب التي تهدف إلى تطوير المعرفة العلمية والتربوية (فالوقي، 1996، 58). وتكمن أهمية التدريب كما وضحتها الزيايدي (1999، 13-14) في كونه يساهم في تحسين الأداء، وتأهيل العاملين على مستوياتهم المختلفة لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل، فالتدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى لمواكبة جميع التغييرات في مختلف المجالات التكنولوجية، والإدارية، والمعرفية. ويعد موضوع التدريب الإداري من الموضوعات التي تحرص المنظمات الحديثة على الاهتمام بها، لأنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية التنموية التي يقع على عاتقها تهيئة أجهزة إدارية صالحة للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية، فتنمية الأفراد العاملين في الأجهزة العامة وتدريبهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم

بمديرة رياض الأطفال وبناء برنامج تدريبي جديد يحتوي على الكفايات الإدارية اللازمة لها لتمكينها من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرارات والتقويم للنهوض برياض الأطفال والأفراد على حد سواء لمواكبة التطورات والتغيرات، مما يؤدي إلى إيجاد قادة تربويين منهجهم التخطيط وفق أسلوب علمي لمستقبل أفضل.

إن أهمية الإدارة المدرسية تنبع من مجموعة من الوظائف والمهام الأساسية، هي: وضع الأهداف، والتخطيط، والتنظيم، وتوجيه جهود الآخرين، والإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية (مصطفى، 2002، 39-40).

وقد وضع إريكسون عام 1988م عدة معايير لأداء مدير المدرسة، منها: المهارات الإدارية، وتشمل: عملية اتخاذ القرار، ومهارة التنظيم، ومهارة إدارة الوقت، ومهارات الاتصال، وإدارة الأعمال، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، وإدارة الأفراد، والمصادر المادية، وبرنامج تطوير المناهج وخدمات الطلاب (Erickson, 1988, 19).

فالكفاية هي مستوى معين من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يلزم أن يمتلكها عضو هيئة التدريس والإداري ليحقق بها مستوى معيناً من الأداء (صالح، 1997). وهي مهارة مكتسبة من خلال الخبرات والتجارب والممارسات التي تعد ضرورة لأداء العمل بسرعة ودقة (المومني، 1998، 7). ومن مزايا البرامج القائمة على الكفايات أن أهداف الأداء محددة، ومتفق عليها قبل البدء بعملية التدريب أو التعلم، فالفرد الذي يستعد ليصبح خبيراً في مجال عمله عليه أن يقدم الدليل على امتلاكه القدرة على أداء كل كفاية، وعلى الفرد والمنظمة أن يثبتا وجود الكفاية بتقديم الدليل على أن الفرد الذي ينهي برنامج الكفايات الخاصة به قادر على القيام بعمله بشكل مميز، ويؤكد ذلك عملياً عن طريق الإنتاج (مصباح، 1999، 14).

وتكمن أهمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس في الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات، والإدراك الجيد والتصوير الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة وبمكونات العملية الإدارية من جهة

والخبرات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم. ومن هذا المنطلق يأتي الاهتمام البالغ من الأنظمة التربوية والتعليمية المتقدمة بتدريب وتأهيل القيادات المدرسية. وتتحدد مشكلة الدراسة في معرفة فعالية برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق وتحسن ممارستهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن؟
2. هل هناك فروق بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال على فقرات البرنامج التدريبي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والعمر؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بيان فعالية البرنامج التدريبي على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن.
2. تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية لفاعلية البرنامج التدريبي على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والعمر.
3. إعداد برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال.

أهمية الدراسة

- إعداد برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لتواكب عملية حركة التطوير في وزارة التربية والتعليم.
- عدم وجود أي دراسات وبحوث - حسب علم الباحثين - تتناول برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال، وبيان أثره في ممارساتهن الإدارية.
- تبني الدراسة الحالية برنامجاً تدريبياً من الناحية التطبيقية قد يساهم في برامج التدريب لمديرات رياض الأطفال، وتزويد مخططي البرامج التدريبية بمعلومات ذات فائدة علمية،

وسلوكلهم، يعد أمراً ضرورياً للنهوض بالمنظمات والأفراد على السواء (حسين، 1984، 24). ويرى عبيدات (2003، 12) أن التدريب يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها المؤسسات والمنظمات نحو التطوير والتحديث، باعتباره يحتل موقعاً محورياً فيها.

والتدريب أثناء الخدمة يمثل أهمية حيوية كعنصر أساس ورئيس في عملية التنمية الإدارية نظراً لأنه يعد بمثابة الخبرات المنظمة التي يتم استخدامها في تنمية العاملين في المنظمات أو المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية (السلمي، 1983، 353 - 354).

ومن الأهداف التي يسعى التدريب الإداري إلى بلوغها: تنمية معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، ومحاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه، وتعزيز العلاقة الإيجابية بين المؤسسة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة الطرفين وزيادة انتفاء الفرد للمؤسسة، والمساعدة في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وتلبية الحاجة إليها (بطاح والسعود، 1995، 15).

إن معظم الأساليب التدريبية المعاصرة تعد في جوهرها من أساليب تفريد التدريب، التي تأخذ صوراً وأشكالاً متعددة تتناسب إما مع التدريب الفردي أو مع التدريب الجماعي أو النوعين معاً، كذلك يستخدم بعضها مع التدريب في مكان العمل والبعض الآخر مع التدريب خارج مكان العمل (الياور، 2005، 136).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد أجمعت معظم الدراسات المعاصرة على أهمية مرحلة الطفولة المبكرة التي يطلقون عليها مرحلة ما قبل المدرسة، عدوها أخصب وأخطر مراحل العمر فهي تؤثر في بناء الطفل بوصفها مرحلة حاسمة في النمو والتطور (محمد، 2004، 13).

ويعد تدريب مديرة رياض الأطفال ضرورة ملحة حتى تمارس عملها كقائد تربوي، ويهدف التدريب إلى تطوير كفاءة مديري المدارس وأدائهم العلمي والثقافي والمهني والتربوي، وتعرفهم جوانب العمل الإداري، وتزويدهم بالمعارف

في أثناء عملهم الرسمي التي طورت على شكل قائمة ممارسات للوظائف الإدارية (عامر، 1996، 8).

وتعرف الممارسات الإدارية إجرائياً: مجموعة الواجبات والأعمال والأساليب الإدارية التي تقوم بها مديرة رياض الأطفال للقيام بالمهام الإدارية، والتي طورت على شكل قائمة لممارستها الإدارية.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسن أداء معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق. الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في محافظة المفرق. الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2010/2011م. الحد البشري: ويقصد به مديرات ومعلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق.

الدراسات السابقة

قام الطرخان (1993) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية والإشرافية لديهم، وقد طوّر الباحث استبانة مكوّنة من خمس وتسعين فقرة مصاغة بصورة السؤال، وشملت هذه الاستبانة تسع بنى مفاهيمية إدارية وإشرافية في مجالات الإدارة، والتخطيط، والإشراف، والاتصال والتواصل، وديناميات الجماعة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والمناهج وإثرائها، والنمو المهني وتكوّنت عينة الدراسة من (32) مديراً ومديرة في منطقة عمّان والزرقاء وإربد خضعوا لبرنامج تدريبي في العام (1993/1994). وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية لصالح الاختبار البعدي مما يعني تحسن نتيجة للتدريب.
- كما أظهرت الدراسة أن هناك فاعلية للبرنامج في تطوير البنى المعرفية والإدارية والإشرافية للجنسين ولصالح الإناث.
- لم تظهر الدراسة أثراً للخدمة أو المؤهل العلمي في تطور هذه البنى.
- وقام Richard (1993) بدراسة هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لمديري المدارس، إذ تم

في تفعيل تدريب مديرات رياض الأطفال وتزويدهم بالكفايات الإدارية التي يحتاجونها للدورات التدريبية أو ورش العمل.

- تحقيق الفائدة للباحثين ومخططي الدورات التدريبية للقيام بدراسات مماثلة وفقاً لمتغيرات جديدة.

مصطلحات الدراسة

البرنامج التدريبي:

أنشطة رئيسة تتضمن أهدافاً ومحتوى، تنفذ بواسطة أساليب تدريبية تنموية عدة، خلال فترة زمنية معينة (درة، 2003، 103). ويعرف البرنامج التدريبي إجرائياً بأنه: مجموعة من الخطط تتضمن جملة من المعارف والمهارات الإدارية التي تقدم لمديرات رياض الأطفال لتطوير أدائهن وخبرتهن في المجال الإداري بكفاءة وفعالية.

الكفاية الإدارية:

هي القدرة على إنجاز عمل ما بكل دقة وسرعة ومهارة. وهي المقدرة على أداء عمليات التخطيط، والتنظيم، والرقابة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقييم بكفاءة وفاعلية (Parks, 1996, 13).

وتعرف الكفايات الإدارية إجرائياً: أداء مديرة رياض الأطفال فيما يتعلق بأعمال التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة، وهي مجموعة المعلومات، والمهارات، والاتجاهات، التي تمتلكها مديرة رياض الأطفال، لكي تؤدي عملها بدرجة عالية من الإتقان، على أن تنعكس هذه المعلومات، والمهارات، والاتجاهات، على فعل سلوكي قابل للملاحظة والقياس، وتؤدي للاستخدام الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية داخل الروضة، وقد تم الكشف عنها من خلال استبانة الدراسة.

مديرة رياض الأطفال

هي القائد التربوي، وهي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية، والمخطط لجميع الشؤون التربوية في الروضة.

الممارسات الإدارية

هي الأعمال التي يقوم بها مديرو المدارس

والمديرات قد حصلت على أدنى متوسط وأقل نسبة مئوية من حيث الممارسة. وقد أجرى العموش (1997) دراسة هدفت إلى معرفة دور برنامج تدريب المديرين والمديرات في المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية، ولتحقيق هدف الدراسة طوّر الباحث استبانة تكونت من (50) فقرة شملت ستة مجالات من مجالات الإدارة المدرسية، وقد تألفت عينة الدراسة من (117) مديراً ومديرة. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن المؤشر العام لدى المديرين والمديرات في أن البرنامج التدريبي أكسبهم الكفايات المهنية اللازمة هو مؤشر إيجابي تجاه البرنامج.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لصالح الذكور وخاصة في مجالات التخطيط، والإدارة المالية والمجتمع المحلي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لصالح الخبرة الطويلة وخاصة في مجال القيادة الإدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لحملة دبلوم كليات المجتمع وخاصة في مجالات التخطيط ومجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة. وهدفت دراسة (2001) Daresh and Male إلى تعرف دور مديري المدارس في بريطانيا والاستغلال الجيد للبيئة المدرسية حسب الإمكانيات المتاحة، وبينت الدراسة تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة، وأن مدير المدرسة يستغل الإمكانيات المتاحة له بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي لرفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، وخلصت الدراسة إلى أهمية توفير برامج تدريبية لمدير المدرسة لكي تمكنه من تطوير الإدارة المدرسية.
- وقامت صويص (2005) بدراسة نموذج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديرات رياض الأطفال في مجال تحسين البعد النفس-حركي للطفل واستقصاء أثره في الأردن، وهدفت الدراسة إلى تقدير درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في الأردن للكفايات الفنية المطلوبة في مجال تحسين البعد النفس-حركي من وجهة نظر مديرات ومربيات رياض الأطفال، وبناء نموذج مقترح لتطوير الكفايات الفنية المطلوبة في مجال تحسين البعد النفس-حركي للطفل، وتكونت عينة الدراسة من (140) مديرة و(445) مربية، وقد

بناء برنامج مدته سنتان، تضمن في السنة الأولى تدريب المديرين على المهارات الإدارية ومفاهيم القيادة التربوية، أما في السنة الثانية فتضمن مقررات تدريبية في الإدارة المدرسية وأنشطة ميدانية للتدريب العملي على مهارات قيادية. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية متابعة المتدربين أظهرت أن المتدربين أصبحوا أكثر قدرة وكفاءة في تطبيق المهارات القيادية في العمل، وقد أظهرت الدراسة كذلك أنهم أصبحوا أكثر نجاحاً في ممارساتهم للمهام الإدارية مقارنة بزملائهم الذين لم يشاركوا في البرنامج.

وقامت ديباجة (1994) بدراسة هدفت إلى تعرف تقديرات مديري ومديرات المدارس لدى توافر مبادئ التدريب الفعال في برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة الذي أعدته وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تألفت عينة الدراسة من (186) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يرى مديرو المدارس أن مبادئ التدريب الفعال قد توافرت في البرنامج التدريبي بدرجة كبيرة.
- لدى المديرين والمديرات تقدير إيجابي نحو مدى توافر المبادئ التربوية للتدريب الفعال.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المديرين تُعزى للجنس.
- وأجرت الربضي (1994) دراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية برنامج تدريب المديرين لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة إربد، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة طوّرت الباحثة استبانة مكوّنة من سبع وستين فقرة موزعة على كفاءات معرفية وإدارية وإشرافية. وقد تألفت عينة الدراسة من (52) مديراً و(50) مديرة من المدارس الثانوية. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:
- أن المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه من الجوانب المعرفية والإدارية والفنية هو مؤشر إيجابي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر كل من الخبرة أو المؤهل أو الجنس في تحسين تلك الكفايات.
- أن المديرات حصلن على درجة أعلى من المديرين بالنسبة للكفايات الإشرافية.
- بينت الباحثة أن الكفايات الإشرافية للمديرين

- وجود أثر للبرنامج التدريبي يُعزى لمتغير المعالجة لحساب أطفال المجموعة التجريبية الذين تلقت معلماتهم البرنامج التدريبي على حساب أطفال المجموعة الضابطة الذين لم تتلق معلمتهم البرنامج التدريبي على الدرجة الكلية لبطاقة ملاحظة المهارات الاجتماعية لدى أطفال الرياض وعلى الدرجات الفرعية لها.

تعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية، والتي تناولت الاحتياجات التدريبية والممارسات الإدارية للمديرين والمديرات، وكذلك تناولت مجموعة من الدراسات تصميم برامج تدريبية من أجل الارتقاء بالمستوى المهني لديهم وأثر البرامج التدريبية على تحسین الأداء يستخلص الباحثان ما يلي:

- أظهرت الدراسات فاعلية البرامج التدريبية في إكساب المديرين والمديرات الكفايات المهنية والإدارية والفنية أثناء الخدمة، كدراسة ريتشارد (1993)، والطرخان (1993)، وديباجة (1994)، والربضي (1994)، والعموش (1997)، وصويص (2005)، والنمر (2009).
- بينت دراسة كل من الطرخان (1993)، والربضي (1994)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند دراسة أثر البرنامج التدريبي في ممارسات المديرات.
- وكما توصلت دراسة كل من الربضي (1994) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة عند دراسة أثر البرنامج، بينما أظهرت دراسة العموش (1997) إلى وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة.
- قلة الدراسات العربية والأجنبية بحدود علم الباحثين التي تهتم بدراسة أثر متغير العمر في أثر البرنامج التدريبي في ممارسات المديرين والمديرات الإدارية.

الإجراءات المنهجية

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية

طوّرت الباحثة استبانة تكوّنت من (78) فقرة. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للكفايات الفنية المطلوبة جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرات أنفسهن، أمّا من وجهة نظر المربيات فقد جاءت بدرجة متوسطة.
- بينت الدراسة ملاءمة النموذج المقترح وذلك بعد تطبيقه على عشر روضات أطفال في محافظة عَمّان.

وهدفت دراسة Hodson and Keating (2007) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمات ومديرات رياض الأطفال، وتعرف مدى تقبل والتزام معلمي رياض الأطفال بالمنهاج الصادر عن المركز الحكومي، وبينت الدراسة أهمية مرحلة رياض الأطفال وأن المعلمين التزموا بتوجيهات المنهاج، ولإكساب الأطفال خبرة التعلم أوضحت الدراسة أهمية التدريب المهني لمعلمي ومديري رياض الأطفال، وكذلك أهمية إدراك الاحتياجات الضرورية لكل من الأطفال والعاملين فيها، وركزت الدراسة على الطبيعة المميزة لمنهاج مرحلة رياض الأطفال المبكرة، والاهتمام بالمصادر والبيئة التعليمية الملائمة لمرحلة رياض الأطفال.

كما أجرى النمر (2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر برنامج تدريبي في التربية الاجتماعية لمعلمات رياض الأطفال في تنمية الكفايات التدريسية لديهن وإكساب الأطفال المهارات الاجتماعية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير قائمة بالكفايات التدريسية الخاصة بتدريس التربية الاجتماعية، وقد تألفت عينة الدراسة من (30) معلمة. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- وجود (7) كفايات فرعية قد تخطت حد الإتقان من أصل (70) و (63) كفاية فرعية من أصل (70) كانت دون حد الإتقان الأمر الذي أوجب تضمين كفاية الكفايات الفرعية كمكونات للبرنامج التدريبي.
- وجود فروق على الدرجات الفرعية للكفايات التدريسية الرئيسة لاختبار مستوى الكفايات التدريسية لحساب المجموعة التجريبية اللواتي تلقين البرنامج التدريبي على حساب معلمات المجموعة الضابطة اللواتي لم يتلقين البرنامج التدريبي.

الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك لصغر حجم المجتمع، كما هو مبين بالجدول رقم (1) الذي يوضح خصائص عينة المعلمات حسب المتغيرات المستقلة.

والتعليم في محافظة المفرق و البالغ عددهن (96) مديرة و(138) معلمة، وذلك حسب سجلات مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في كل من قسم شؤون الموظفين وقسم التخطيط للعام الدراسي 2010/2011، وقد اشتملت عينة

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة المعلمات حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	40	29
	بكالوريوس أو أكثر	98	71
المجموع		138	100
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	88	63.8
	10 سنوات فأكثر	50	36.2
المجموع		138	100
العمر	أقل من 40 سنة	94	68.1
	40 سنة فأكثر	44	31.9
المجموع		138	100

ثم تبويبها وتحديد المجالات والفقرات للاستبانة بصورتها الأولية، فكان توزيع هذه الفقرات على النحو التالي: المجال الأول: التخطيط (14 فقرة)، والمجال الثاني: التنفيذ (12 فقرة)، والمجال الثالث: الإشراف (11 فقرة)، والمجال الرابع: إدارة الوقت (13 فقرة)، والمجال الخامس: شؤون الطلبة (14 فقرة).
2. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (15) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية ومن العاملين في وزارة التربية والتعليم، فقاموا بتعديل بعض الفقرات وحذف مجموعة أخرى من الفقرات، بحيث أصبح عدد فقراتها (49) فقرة، وزعت على المجالات الخمسة.
3. بعد اعتماد الاستبانة من لجنة التحكيم، تم تطبيقها لحساب ثباتها.

صدق الاستبانة:

قام الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وعددهم (15) محكماً في كلية العلوم التربوية في جامعة اليرموك، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، ومن العاملين في وزارة التربية والتعليم للتأكد من صدق الأداة، وقد طلب منهم إبداء

أدوات الدراسة:

استخدم الباحثان الأدوات التالية: أولاً استبانة الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من إعداد الباحثين، ثانياً البرنامج التدريبي القائم على الكفايات الإدارية من إعداد الباحثين، وفيما يلي شرح لكل أداة على حدة:

أولاً: استبانة الممارسات الإدارية

لقد قام الباحثان ببناء أداة الممارسات الإدارية لتعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للكفايات الإدارية، وذلك من خلال الخطوات التالية:

1. تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالممارسات الإدارية اللازمة لمديرات رياض الأطفال، واطلع الباحثان على الاستبانات التي استخدمت فيها، وأفاداً منها في دراستهما الحالية، ومن هذه الدراسات: (قوقزة، 2003)، (سلامة، 2003)، (المساعيد، 2004)، (الشديفات، 2007)، (الدويك، 2007).

وبعد الاطلاع على تلك الدراسات، وفي ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفقرات،

من خارج محافظة المفرق، عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest)، وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، بهدف استخراج معامل الارتباط بين أداء أفراد العينة في التطبيق الأول وأدائها في التطبيق الثاني، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون الكلي فبلغ (0.90) للاستبانة لجميع مجالاتها، في حين بلغت معاملات الثبات للمجالات السبعة لهذا المقياس كل على حدة كما يأتي: مجال التخطيط (0.84)، ومجال التنفيذ (0.81)، ومجال الإشراف (0.82)، ومجال إدارة الوقت (0.88)، ومجال شؤون الطلبة (0.81)، وتعد هذه القيم كافية ومقبولة لثبات الاستبانة. وقام الباحثان كذلك باستخراج معامل ثبات الأداة باستخدام اختبار معامل الاتساق الداخلي من خلال تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات الأداة وللمقياس ككل، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.89 - 0.92) وللمقياس ككل بلغت (0.93)، وتعد قيم معامل الثبات مقبولة، والجدول (3) يوضح قيم معاملات الارتباط بطريقة الإعادة وقيم ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة وللمقياس ككل.

جدول (3): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وثبات الإعادة للمجالات وللأداة ككل

المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط كرونباخ ألفا
مجال التخطيط	0.84	0.91
مجال التنفيذ	0.81	0.89
مجال الإشراف	0.82	0.90
مجال إدارة الوقت	0.88	0.92
مجال شؤون الطلبة	0.81	0.90
الأداة ككل	0.90	0.93

ثانياً: البرنامج التدريبي المقترح: دليل تدريب الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال قام الباحثان ببناء البرنامج التدريبي القائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال بناءً على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة ببناء البرامج التدريبية التي اهتمت بالكفايات

رأيهم في فقرات الاستبانة من حيث انتهاء الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، ومدى وضوح الفقرة، ومدى جودة الصياغة اللغوية، وإضافة أي تعديل أو حذف وأي ملاحظات.

وبناءً على الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، أجرى الباحثان بعض التعديلات على فقرات الاستبانة، وحذفت بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى، واعتمد الباحثان في ذلك على إجماع (80%) من المحكمين، إذ تم حذف (4) فقرات من مجال التخطيط، و(2) فقرة من مجال التنفيذ، و(2) فقرة من مجال الإشراف، و(3) فقرات من مجال إدارة الوقت، و(4) فقرات من مجال شؤون الطلبة. وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية مكونة من (49) فقرة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين أساسيين:

الجزء الأول: اشتمل على خطاب موجه لأفراد عينة الدراسة، يشرح لهم الهدف من الدراسة، والمطلوب منهم عمله بالإضافة إلى البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: اشتمل على فقرات الاستبانة حيث وضعت هذه الفقرات على شكل مقياس من نوع ليكرت ذي تدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً الترتيب التالي (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، ويبين جدول رقم (2) مجالات الأداة وعدد الفقرات التابعة لكل مجال.

جدول (2): مجالات الأداة وعدد الفقرات التابعة لها

المجال	عدد الفقرات
المجال الأول: التخطيط	10
المجال الثاني: التنفيذ	10
المجال الثالث: الإشراف	9
المجال الرابع: إدارة الوقت	10
المجال الخامس: شؤون الطلبة	10
المجموع	49

ثبات الاستبانة:

حساب ثبات الأداة قام الباحثان بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية، بلغ عدد أفرادها (40) معلمة

للقاط التي أشار إليها المحكمون، وبذلك أصبح الدليل التدريبي في صورته النهائية.

خطوات الدراسة:

لقد مرت الدراسة بالإجراءات الآتية:

- تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة الممارسات الإدارية والتي تكونت في صورتها النهائية من (49) فقرة.
- مخاطبة الجهات الرسمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق للحصول على الموافقات الرسمية اللازمة للقيام بالدراسة.
- تحديد عينة الدراسة التي تكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك لصغر حجم المجتمع.
- وبالاعتماد على الأدب التربوي الخاص بالتدريب وبناء البرامج التدريبية، تم اقتراح برنامج تدريبي كدليل تدريبي للكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال.
- عرض دليل تدريب الكفايات الإدارية المقترح على مجموعة من المحكمين لتحكيمه، فقاموا بإضافة بعض المفردات التدريبية وتعديل بعض الموضوعات.
- أجريت التعديلات التي اقترحت من لجنة تحكيم البرنامج التدريبي، وتم عرضه عليهم مرة أخرى فأجازوه، فأصبح الدليل في صورته النهائية.
- توزيع مديرات رياض الأطفال عشوائياً إلى مجموعتين (المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة).
- البدء بتنفيذ الدليل التدريبي على أفراد عينة الدراسة التجريبية والبالغ عددهم (48) مديرة، وقام الباحثان باعتماد أسلوب التدريب الذاتي، وقد تم تنفيذه خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2010/2011م.
- وزعت استبانة الممارسات الإدارية على أفراد عينة الدراسة من المعلمات في كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة للكشف عن فعالية البرنامج في كل مجموعة، وذلك في نهاية الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2010/2011م، ثم تم رصد النتائج.
- تم تفريغ الاستبانة ومعالجتها إحصائياً بواسطة الحاسوب عن طريق استخدام

الإدارية، ومن أهم هذه الدراسات: (الرشايدة، 2005)، (بني عيسى، 2006)، (الرحيل، 2007)، (مقدادي، 2008)، (النمر، 2009).

ثم طرحت استبانة استطلاعية على عينة عشوائية قوامها (30) معلمة من معلمات رياض الأطفال ممن لديهن خبرة سنة فما فوق، اشتملت على سؤالين مفتوحين بهدف تعرف الكفايات الإدارية التي تلزم مديرات رياض الأطفال لإدارة رياض الأطفال، وهذان السؤالان هما:

أ. ما الكفايات الإدارية التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال لإدارة رياض الأطفال في الأردن؟

ب. ما الكفايات الإدارية التي تحتاج إليها مديرات رياض الأطفال لإدارة رياض الأطفال في الأردن؟

وفي ضوء الاستبانة الاستطلاعية قام الباحثان بتحديد قائمة من الكفايات الإدارية لمديرة رياض الأطفال والتي ظهر فيها قصور في الأداء وتحتاج إلى تنمية وتدريب كما أظهرتها الاستبانة، لذا تكون البرنامج التدريبي من تعليمات ومبررات بناء البرنامج، وأسس بناء البرنامج، والهدف الرئيسي للبرنامج والأهداف العامة للبرنامج ومكوناته، وتحتوي المكونات على سبعة فصول وهي كالتالي: (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والحاسوب، والاتصال، والنمو المهني، والتقويم)، واعتمد الباحثان في تطبيق الدليل على مبدأ التعلم الذاتي.

ضبط البرنامج التدريبي المقترح

صدق البرنامج التدريبي:

للتأكد من صدق البرنامج التدريبي تم عرضه بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وعددهم (15) محكماً، في كلية العلوم التربوية في جامعة اليرموك وجامعة آل البيت والجامعة الهاشمية، حيث طلب الباحثان إبداء الرأي حول سلامة اللغة ومدى ارتباط أهداف كل فصل بالهدف العام للدليل، ومناسبة محتوى كل فصل لأهدافه المنشودة، ووضوح الأسلوب ودقة المعلومات في المحتوى، وكفاية الأنشطة الواردة في الدليل ومدى ملاءمة أساليب التقويم الذاتي. وبعد استعادة البرنامج التدريبي من المحكمين، وبناءً على الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، أجرى الباحثان بعض التعديلات

المتغير التابع: الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان التحليلات الإحصائية المناسبة والمطلوبة لأغراض هذه الدراسة وهي كالتالي: استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) واستخدام تحليل التباين الثلاثي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لأثر البرنامج المقترح في ممارسات مديرات رياض الأطفال الإدارية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لأثر البرنامج التدريبي المقترح على المجالات والأداة ككل من وجهة نظر المعلمات في درجة الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال

المجالات	البرنامج	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية*
مجال التخطيط	تقليدي	69	3.110	0.21	-9.930	136	0.000
	مقترح	69	3.560	0.31			
مجال التنفيذ	تقليدي	69	2.802	0.32	-15.857	136	0.000
	مقترح	69	3.665	0.32			
مجال الإشراف	تقليدي	69	3.248	0.45	-12.242	136	0.000
	مقترح	69	4.157	0.42			
مجال إدارة الوقت	تقليدي	69	2.636	0.37	-19.149	136	0.000
	مقترح	69	3.927	0.42			
مجال شؤون الطلبة	تقليدي	69	2.978	0.51	-15.903	136	0.000
	مقترح	69	4.188	0.38			
الكلي	تقليدي	69	2.955	0.18	-27.847	136	0.000
	مقترح	69	3.900	0.21			

* عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن، وذلك لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

يتبين من الجدول رقم (4) أن هناك أثراً فاعلاً للبرنامج التدريبي في الممارسات الإدارية لمديرات

والاتصال، والنمو المهني، والتقويم)، كما تضمن أنشطة وتقويمًا ذاتيًا يمكن تنفيذه من قبل المديرات بعد دراسة محتوى كل فصل، لذا يمكن أن يساعد هذا البرنامج التدريبي على أن تمتلك جميع مديرات رياض الأطفال الكفايات الإدارية اللازمة لهن لإنجاح عملهن الإداري داخل رياض الأطفال. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي قامت على دراسة بناء وإعداد البرامج التدريبية ودراسة أثره مثل طرخان (1993)، (Richard, 1993)، وديباجة (1994)، والربضي (1994)، والعموش (1997)، وصويص (2005)، والنمر (2009).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل هناك فروق بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال على فقرات البرنامج التدريبي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والعمر؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي للمجالات الفرعية الخمسة وللأداة ككل (استبانة الممارسات الإدارية)، ويبين جدول (5) نتائج تحليل التباين الثلاثي لأثر المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والعمر على تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال على المجال الأول (التخطيط).

الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر البرنامج المقترح في جميع المجالات وللأداة ككل، كما أن قيمة المتوسطات الحسابية للمعلمات اللواتي خضعن لإدارة مديرات رياض الأطفال المتدربات والبالغ عددهن (69) معلمة في جميع مجالات الأداة أعلى من قيمة المتوسطات الحسابية للمعلمات اللواتي خضعن لإدارة مديرات رياض الأطفال في المجموعة الضابطة كما هو موضح في الجدول، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمعلمات مجموعة المديرات التجريبية للأداة ككل بلغ (3.90) في حين بلغ لمعلمات مجموعة المديرات الضابطة (2.95)، وهي تمثل مستوى أعلى وفقاً للمعيار، وهذا دليل على أن هناك أثراً فاعلاً للبرنامج التدريبي المقترح. وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى فعالية البرنامج التدريبي المقترح الذي جاء على صورة دليل تدريبي هدف إلى تنمية الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال، وقد يعزى ذلك إلى أن البرنامج التدريبي المقترح تضمن خبرات وأنشطة تدريبية ذاتية ساعدت على تزويد المديرات بجملة من الكفايات الإدارية مما أدى إلى تطوير وتحسين أدائهن الإداري. ويعد هذا البرنامج التدريبي فاعلاً وقادراً على تحقيق الأهداف المنشودة لأنه بني على أسس محددة، وتم تضمين محتواه بمعلومات تتعلق بالكفايات الإدارية تناولت سبعة مواضيع تحددت بـ (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والحاسوب،

جدول (5): تحليل التباين الثلاثي بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال على فقرات مجال التخطيط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *
المؤهل العلمي	0.002	1	0.002	0.015	0.904
سنوات الخبرة التعليمية	0.014	1	0.014	0.110	0.741
العمر	0.0268	1	0.0268	0.216	0.643
الخطأ	16.639	134	0.124		
المجموع الكلي	16.676	137			

* عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

أي من متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التعليمية، والعمر) على مجال التخطيط.

يشير جدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأثر

ولم يشر جدول رقم (6) إلى وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر أي من متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التعليمية، والعمر) على المجال الثاني (التنفيذ).

جدول (6): تحليل التباين الثلاثي بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال على فقرات مجال التنفيذ تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *
المؤهل العلمي	0.230	1	0.230	0.786	0.377
سنوات الخبرة التعليمية	0.056	1	0.056	0.192	0.662
العمر	1.212	1	1.212	4.143	0.995
الخطأ	39.210	134	0.293		
المجموع الكلي	39.530	137			

* عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

ويشير جدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) (الإشراف) لأثر متغيرات الدراسة الثلاثة على المجال الثالث

جدول (7): تحليل التباين الثلاثي بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال على مجال الإشراف تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والعمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *
المؤهل العلمي	0.118	1	0.118	0.292	0.590
سنوات الخبرة التعليمية	0.028	1	0.028	0.070	0.792
العمر	0.189	1	0.189	0.469	0.494
الخطأ	54.063	134	0.404		
المجموع الكلي	45.473	137			

* عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

وكذلك أظهر جدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر كل من متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التعليمية، والعمر في مجال إدارة الوقت.

جدول (8): تحليل التباين الثلاثي بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في مجال إدارة الوقت تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *
المؤهل العلمي	0.096	1	0.096	0.163	0.687
سنوات الخبرة التعليمية	0.004	1	0.004	0.007	0.935
العمر	0.066	1	0.066	0.112	0.738
الخطأ	78.361	134	0.585		
المجموع الكلي	78.865	137			

* عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

ويبين جدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر كل متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، جدول (9): تحليل التباين الثلاثي بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في مجال شؤون الطلبة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *
المؤهل العلمي	0.055	1	0.055	0.0959	0.757
سنوات الخبرة التعليمية	0.210	1	0.210	0.365	0.547
العمر	0.595	1	0.595	1.037	0.311
الخطأ	76.881	134	0.574		
المجموع الكلي	77.692	137			

* عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

أما فيما يتعلق بمعرفة أثر كل المتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التعليمية، والعمر) في أداء أفراد العينة من المعلمات على الأداة ككل، فقد تبين من جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر كل من متغيرات الدراسة على الأداة ككل.

جدول (10): تحليل التباين الثلاثي بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في مجال الأداة ككل تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *
المؤهل العلمي	0.008	1	0.008	0.030	0.863
سنوات الخبرة التعليمية	0.019	1	0.019	0.069	0.793
العمر	0.025	1	0.025	0.091	0.764
الخطأ	36.167	134	0.270		
المجموع الكلي	36.202	137			

* عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

الفروق الناتجة عن الاختلافات في المؤهل العلمي لدى المعلمات، لهذا لم تظهر الفروق الإحصائية بصورة واضحة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطرخان (1993)، والربضي (1994).

وكذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة التدريسية، وقد يعود السبب إلى أن المعلمات من خلال خبراتهن العملية المكتسبة بغض النظر عن عدد السنوات وجدن أن مديرات رياض الأطفال لديهن الرغبة والدافعية لتحسين أدائهن وتطويره،

أشارت نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعلقة بهذا السؤال إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة تقدير إجابة عينة الدراسة لفاعلية البرنامج التدريبي على ممارسات مديرات رياض الأطفال الإدارية على مجالات الدراسة الخمسة وعلى الأداة ككل، وقد يفسر ذلك بأن الخبرة العملية التي مرت بها المعلمات بغض النظر عن مؤهلاتهن العلمية ممن خضعن لإدارة المديرات المتدربات من خلال التدريب الذاتي قد لاحظن أن البرنامج التدريبي المقترح قد أكسب المديرات خبرات في مجال الكفايات الإدارية بحيث ساهمت في تخفيض

بطاح، أحمد، والسعود، راتب. 1995م. أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني: واقعها وسبل تطويرها. مجلة مؤتة للدراسات والبحوث، الأردن، المجلد (10)، العدد (2)، ص ص 13 - 35.

بني عيسى، منى هاشم. 2006م. تقييم برنامج تدريب معلمات رياض الأطفال في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر المديرات والمعلمات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حسين، سمير محمد. 1984م. تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة في تلبيتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

درة، عبد الباري إبراهيم. 2003م. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. بدون رقم الطبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

درة، عبد الباري. 1991م. التدريب مفهومه مدخل نظمي له. مجلة رسالة المعلم، مجلد (32)، العددان (1-2)، يونيو، ص ص 7-12.

الدويك، بدر ناصر فالح. 2007م. درجة ممارسة المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

دياب، إسماعيل. 2001م. الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

ديباجة، فريال محمود. 1994م. دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الربضي، مريم سالم. 1994م. درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنشق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الرحيل، محمد صايل الخضر. 2007م. برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ممن خضعن للبرنامج التدريبي في مجال الكفايات، وقد أدى إلى رفع مستوى الكفايات لديهن انعكس في ممارساتهن الإدارية الواقعية بغض النظر عن متغير الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الربضي (1994)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العموش (1997).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ لأثر البرنامج التدريبي في ممارسات مديرات رياض الأطفال الإدارية من وجهة نظر معلماتهن تعزى لمتغير العمر، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات بغض النظر عن عمرهن وجدن أن المديرات اللواتي خضعن للتدريب يتسمن بالنشاط والاندفاعية ورغبة للعمل وتحسن في أدائهن الإداري، كما أن الفئة العمرية أقل من 40 سنة تشكل النسبة العظمى من عينة الدراسة كما يشير الجدول رقم (1) الذي يبين بأن نسبة أفراد هذه الفئة تزيد عن (65%) من العينة كاملة وهذا يشكل ثقلًا مهمًا لهذه الفئة لإخفاء أية فروق قد تكون في التقديرات تبعاً لمتغير العمر على محاور الدراسة والأداة ككل.

التوصيات

- التوصية باعتماد وزارة التربية والتعليم للبرنامج التدريبي المقترح وتطبيقه على مديرات رياض الأطفال في الأردن.
- الاهتمام بتدريب مديرات رياض الأطفال أثناء الخدمة من خلال برامج تدريبية قائمة على احتياجاتهن المهنية الميدانية.
- ضرورة المتابعة الفعلية لمديرات رياض الأطفال بعد انتهائهن من المشاركة في أي دورة أو برنامج تدريبي، للتأكد من مدى تطبيقهن لما تم التدريب عليه.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الماثلة بحيث تتناول جوانب أخرى لم تتناولها الدراسة.

المراجع

بدر، سهام محمد. 1995م. المرجع في رياض الأطفال. الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

عامر، رايق مصطفى سلامة. 1996م. الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عميدات، بدر. 2003م. الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العموش، نايف حامد. 1997م. دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العويدى، حامد مبارك. 2009م. أثر التدريس بمساعدة الحاسوب في تنمية مهارات الاستعداد القرائي لدى أطفال ما قبل المدرسة. مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (26)، السنة (23)، ص ص 77-113.

فالوقي، محمد هاشم. 1996م. التدريب أثناء العمل. الطبعة الثانية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى.

قوقزة، سليمان طالب. 2003م. مدى توافر الكفايات التقنية التعليمية لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية في محافظة جرش وممارستهم لها من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الكسواني، مصطفى خليل، والخطيب، إبراهيم ياسين، وأبو الرب، يوسف أحمد. 2003م. برامج طفل ما قبل المدرسة. الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

محمد، عواطف إبراهيم. 2004م. أساسيات بناء منهج إعداد معلمات رياض الأطفال. الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمّان، الأردن.

المساعد، أحمد عطا. 2004م. مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوى الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الرشايدة، محمد صبيح. 2005م. أثر برنامج تدريبي في اكتساب معلمي الدراسات الاجتماعية كفايات كل من قراءة الخريطة والاستقصاء في المدارس المهنية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الزيادي، عادل رمضان. 1999م. تدريب الموارد البشرية. الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

سلامة، رتيبة محمد. 2003م. الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

السلمي، علي. 1983م. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.

سليم، عبدالسلام السيد. 1987م. الاحتياجات التدريبية بين الواقع والمستهدف. مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، السنة (9)، العددان (30-31)، ص ص 11-27.

الشديفات، وليد شفيق. 2007م. درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لكفايات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

صالح، سمير يونس. 1997م. تنمية الكفايات النوعية الخاصة بتعليم القرآن الكريم لدى طلاب كلية التربية. الطبعة الثانية، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر.

صويص، مها يعقوب إبراهيم. 2005م. أنموذج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديرات رياض الأطفال في مجال تحسين البعد النفس-حركي للطفل واستقصاء أثره في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الطرخان، عبد المنعم. 1993م. أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس الوكالة في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطعاني، حسن أحمد. 2007م. التدريب الإداري المعاصر. الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمّان، الأردن.

- Daresh, J. C., and Male, T. 2001. Pluses and minuses of British head teacher reform: Toward a vision of instructional leadership. Eric Document Reproduction Service NO. ED469453. Retrieved on February 1, 2014 from: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED469453.pdf>
- Erickson, J, W. 1988. Make principle evaluation more than a popularity contest. The Executive Educator. 10 (2): 10-19.
- Hodson, E., and Keating, I. 2007. The management and training needs of reception teachers working with the foundation stage curriculum. International Journal of Early Years Education. 15(1): 67-81.
- Mccannon, M., and Grews, B. T. 2000. Assessing the technology training needs of elementary school teacher. Journal of Technology Education. 8(2): 111 – 121.
- Parks, J. D. 1996. Perception of the importance and value in catholic school leadership competencies. Doctoral Dissertation, Boston College.
- Richard, E. 1993. Beyond academics in preparation of educational leaders, four years action research». Report 33 (9) – PL – 10. Retrieved February 6, 2014, from: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED354610.pdf>.
- مصباح، محمد عبد الحق محمد. 1999م. الكفايات اللازمة لأمناء المكتبات المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة عمان ومدى ممارستهم وحاجاتهم للتدريب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. 2002م. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الطبعة الثالثة، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مقدادي، خليفة رضا. 2008م. بناء برنامج تدريبي قائم على مبادئ التعلم التعاوني والاستقصاء لمعلمي التاريخ في المرحلة الأساسية العليا في الأردن وبيان أثره في ممارسة المعلمين لتلك المبادئ. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- منسي، محمود عبد الرحيم. 1994م. الروضة وإبداع الأطفال. الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المومني، حنان أحمد محمد. 1998م. الكفايات اللازمة لمساعد مدير مدارس إربد من وجهة نظر مديريهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- النمر، عمر محمد. 2009م. أثر برنامج تدريبي في التربية الاجتماعية لمعلمات رياض الأطفال في تنمية الكفايات التدريسية لديهن وإكساب الأطفال المهارات الاجتماعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الياور، عفاف صلاح بن حمدي. 2005م. التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة. الطبعة الأولى، الفكر العربي، القاهرة، مصر.

Effectiveness of an Administrative Competencies Training Program for Female Kindergarten Principals and its Effect on Administrative Practices from Teachers' Point of View at Al-Mafraq

Saleh N. Olimat⁽¹⁾ and Somaia M. Shdifat⁽²⁾

(1)Faculty of Education, Yarmouk Universit

(2)Ministry of Education

ABSTRACT

The study aimed to identify the effectiveness of training program based on administrative competencies for female kindergarten principals in Al-Mafraq governorate and study its effect on their administrative practices from teachers' point of view. The study population included all female principals (96) and teachers (138) at kindergartens in the directorates of education in Al-Mafraq governorate. The study sample included all population of the study, due to its small size. To collect the data, a questionnaire of (49) items for the administrative practices was prepared after reviewing theoretical literature and previous studies. Its validity and reliability were checked. A training program was constructed in the form of a training guide for administrative competencies of kindergarten's principles. The results of the study revealed the existence of statistically significant differences due to the effectiveness of the training program proposed on all areas. No significant differences were found in terms of effectiveness on administrative practices among the kindergarten principles from the perspective of teachers, ascribed to the variables of academic qualifications, years of experience and age. Several recommendations were suggested regarding to the results of the study.

Key Words: Administrative Competencies, Administrative Practices, Kindergartens, Training Program.