

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان

هشام خليل عوده الزبيدي

مقدمة:

بدورها تنمي المهارات والمقدرات الأساسية للطلبة من خلال تطبيق معايير البرامج الأجنبية، وتتولى وزارة التربية والتعليم الأردنية - إدارة التعليم الخاص - قسم البرامج الأجنبية الموافقة على تدريس البرامج الأجنبية، ومتابعة تلك المدارس من خلال الزيارات الميدانية لغرض متابعة سير العملية التعليمية فيها، ولا يجوز تدريس أو الإعلان عن أي برنامج من البرامج الأجنبية دون الحصول على اعتماد رسمي من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية - إدارة التعليم الخاص - قسم البرامج الأجنبية، وهيئات الاعتماد المعنية لكل برنامج تعليمي أجنبي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

ولما كان موضوع الحاجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية يُعد أحد الموضوعات المهمة في التعليم الأجنبي في تطوير المدارس في جميع النواحي الأكاديمية، فقد إحتل هذا النوع من التنمية أهمية خاصة نتيجة ما تحدثه من تحسين مستمر في التعليم كما يعد التدريب من أهم المقومات الأساسية الفعالة في تطوير أداء مديري المدارس وتحسينه.

حقق التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية منذ تأسيسه إنجازات كبيرة في جميع مناطق المملكة من تطوير للمناهج والسياسات التربوية الحديثة والتي بدورها تركز على تقديم الكفايات الأساسية للطلبة في ضوء المعايير الدولية للتعليم، كما اهتمت المملكة بالمباني المدرسية المزودة بالوسائل التقنية والتجهيزات الحديثة، وعملت على الاهتمام بالمهارات اللازمة للطلبة لتهيئتهم لسوق العمل، وكل ذلك يتطلب جهداً من المدرسة والقائمين عليها وخاصة مع ظهور الثورة المعرفية واقتصاد المعرفة، إذ تطورت النظرة إلى المدرسة بشكل كبير نتيجة التطور المعرفي والتفجر العلمي وأصبح دور المدرسة أشمل من ذي قبل من خلال ما تقدمه للطلبة من أنشطة وفعاليات تربوية تشجع على الإبداع وتنمي جميع المهارات المطلوبة للمستقبل.

وحينها لا بد من التحدث عن دور المدارس الأجنبية في تهيئة الطلبة وتنمية مهاراتهم ومقدراتهم اللازمة لمرحلة مستقبلية مهمة في ضوء متطلبات العمل بما أنها تطبق البرامج التعليمية الأجنبية والتي

تعد الاحتياجات المهنية لمديري المدارس الأجنبية داعماً قوياً للتطور الأكاديمي بما يتلاءم مع التطورات المعاصرة العالمية للمدارس الأجنبية في مدينة عمان بما يعكس إيجابياً على تحقيق هذه المدارس لرسالتها ورؤيتها وأهدافها بالشكل المطلوب والذي يعكس على خدمة المجتمع وتطور التعليم، ولما يشهده هذا العصر من ثورة متسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصال والمعلومات والتي بدورها أثرت في النظام التعليمي في المدارس الأجنبية إذ تعد المدرسة حجر الأساس للتقدم من خلال تنشئة جيل واع فكان لا بد من إيجاد مديرين مؤهلين مدربين ومزودين بالمهارات اللازمة مما يعكس على تطوير التعليم في المدارس الأجنبية.

إن التغييرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم تفرض على المؤسسات والمنظمات المختلفة إحداث تطوير وتغيير مؤسسي باستمرار لكي تستطيع العمل على إيجاد بيئة قادرة على التعامل مع المتغيرات المحيطة لأجل تنفيذ خططها وبرامجها بشكل ناجح، فالمؤسسات الديناميكية المتفاعلة مع محيطها الخارجي هي التي تحدث التغيير وتحقق الأهداف وتتمكن من الاستمرار والبقاء (يعقوب الشراح، ٢٠٠٢، ٥٣).

وذكر حسن الطعاني (٢٠٠٩، ٧٤) أن التطور العلمي والتقني في السنوات الأخيرة، قد أوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب أدت دوراً بارزاً وأساسياً في أساليب التدريب في أثناء الخدمة، إذ أن الأساليب التقليدية غير قادرة على الإيفاء بمتطلبات العصر الحالي.

ويقصد بالتنمية بشكل عام أنها: تطوير المهارات والمقدرات الفردية اللازمة لأداء العمل وتحسينها عن طريق تعلم مقصود أو غير مقصود أو تعلم فردي، وتعد التنمية المهنية للقادة الأكاديميين الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكسابهم عديداً من الكفايات اللازمة لتحقيق أدوارهم المتوقعة، ومن هنا يجب الوقوف والتعرف إلى ماهية التنمية المهنية والمتطلبات والأسس التي تبنى عليها (سعد خليل، ٢٠٠٩، ٣٩١).

وكل ذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب والتنمية لمديري المدارس الأجنبية والتي تهدف إلى تطوير مقدراتهم وكفاياتهم وتحسينها وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير الأداء، ونظراً لما لمديري المدارس من دور كبير في تحسين مستوى العملية التعليمية وتطورها، فقد وجد الباحث أن هناك جوانب ضعف لدى مديري المدارس الأجنبية إذ يوجد تفاوت في

المقدرات والمهارات والمعلومات الأكاديمية المتعلقة في تطوير أداء مديري المدارس الأجنبية، وللتغلب على جوانب القصور ورفع كفاءة مديري المدارس وتحسين أدائهم من خلال الوسائل والأساليب التي تتناسب مع التغيرات الجديدة لعل أهمها التطوير المستمر وورشات العمل في أثناء الخدمة، وهكذا جاءت فكرة هذه الدراسة التي تركز حول إعداد تصور مقترح للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمّان.

مشكلة الدراسة:

يؤدي مديرو المدارس الأجنبية دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة على أرض الواقع من خلال البرامج والأنشطة التعليمية المختلفة، كما يشرف المديرون على تنفيذ الأنشطة ومتابعة العاملين للتأكد من تحقيق نتائج فاعلة، ونظراً لما يقوم به مديرو المدارس الأجنبية من تحقيق مخرجات تربوية متميزة من خلال الأدوار والمسؤوليات الجوهرية في تحقيق الأهداف التربوية، ومن خلال اللقاءات والمؤتمرات وورش العمل التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم الأردنية مع بعض مديري المدارس الأجنبية والقائمين عليها في المملكة الأردنية الهاشمية، وجد الباحث أن هناك جوانب ضعف لدى مديري هذه المدارس تمثلت في

تفاوت في المقدرات والمهارات والمعلومات الأكاديمية المتعلقة بتطوير أدائهم. واستناداً إلى ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

- ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمّان ؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اعداد تصور مقترح لتعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية (البرنامج الدولي) في مدينة عمّان.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من النقاط الآتية:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تثري البحث العلمي في مجال الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم الأردنية - قسم البرامج الأجنبية والمشرفين التربويين في المدارس الأجنبية في التدريب والتطوير.

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الأجنبية في تعرفهم على تطوير الأداء.

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها

الدراسات السابقة ذات الصلة:

تضمن هذا الجزء من الفصل الأول عرضاً لأهم الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية، وقد تم الاطلاع والاستفادة من عدد لا بأس به من الدراسات التربوية المرتبطة بمجال الدراسة.

يتم عرض الدراسات العربية ثم الأجنبية وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة الدعدي (٢٠٠٨): بعنوان: "درجة ملائمة تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ملائمة تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم. ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العينة حول ملائمة تدريب مديري المدارس تعزى للمؤهل وسنوات الخبرة بالعمل الإداري وعدد الدورات في مجال الإدارة المدرسية. وأستخدم المنهج الوصفي، وصممت استبانة شملت سبعة محاور هي: خطة البرنامج

أعتمد منهج البحث الوصفي بوصفه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية التي عرّفت مفاهيمياً واجرائياً:

• الاحتياجات التدريبية:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت الاحتياجات التدريبية، وتطورت بحسب ما فرضته طبيعة العصر من تغييرات، ومستجدات فقد عرفها الشريف (٢٠٠٦، ١٩١) بأنها "الفرق أو النقص أو الفجوة بين الأداء الواقعي للأفراد وبين الأداء المأمول أو المتوقع الذي يمكن أن يعالج من خلال التدريب المخطط له".

ويتبنى الباحث تعريفه للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بأنها المقدرات التي يحتاجها المدير لرفع كفاءة الأداء وفاعلية المدرسة.

• المدارس الأجنبية:

هي منشآت تعليمية غير حكومية تطبق مناهج تعليمية أجنبية، وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم الأردنية - قسم البرامج الأجنبية (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٨).

وقد أستخدمت استبانة تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج:

- أن اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي جاءت بدرجة مرتفعة.

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على أبعاد الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة الأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المشرفين التربويين.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة والخبرة والأداء وكانت لصالح المشرفين التربويين.

٣- دراسة الشهبان (٢٠١٠): بعنوان: "فاعلية الدورات التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس من وجهة نظر المتدربين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى فاعلية الدورات التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس من وجهة نظر المتدربين. والتعرف إلى مدى وجود فروق

وأهدافه، محتوى البرنامج، المحاضرون، أساليب وأنشطة البرنامج، بيئة التدريب، طرق القياس والتقويم، وبعض كفايات الإدارة المدرسية. وتكونت عينة الدراسة من (٧٧) مديراً ووكيلاً في مدارس مكة المكرمة. وكانت النتائج على النحو الآتي:

- أن درجة الملاءمة في جميع المحاور جاءت متوسطة حسب استجابات أفراد العينة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ملاءمة البرامج التدريبية تعزى للمؤهل العلمي.

- توجد فروق دالة إحصائية مع سنوات الخبرة الأطول وعدد الدورات الأكثر.

٢- دراسة المريات والقضاة (٢٠٠٩): بعنوان: "اتجاهات مدراء المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اتجاهات مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٤٩٩) مديراً ومشرفاً تربوياً،

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول مدى فاعلية الدورات التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس تعزى لاختلاف (نوع العمل، المؤهل، نوع المؤهل، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية). وقد أُستخدم المنهج الوصفي، وصُممت استبانة تضمنت خمسة محاور هي: خطة البرنامج التدريبي، أساليب طرق التدريب، اتجاهات المديرين نحو المتدربين، اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي، وأسلوب التقييم للدورة التدريبية. وشملت العينة جميع المتخرجين من الدورة لعام (١٤٢٥ - ١٤٢٦) في مدينة الرياض وعددهم (٥٠) متدرباً منهم (٢٧) مشرفاً تربوياً و(٢٣) مديراً. وأظهرت النتائج:

- أن الدورات التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس كانت لها فاعلية في الملحقين بها تركزت ما بين متوسطة، وعالية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب نوع العمل تجاه فاعلية الدورات لصالح المشرفين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل، ونوع المؤهل، وسنوات الخبرة وعدد الدورات الملحقين بها سابقاً.

٤- دراسة السلمي (٢٠١٢): بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم. والتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الخبرة والدورات. وأُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة تضمنت خمسة مجالات في الاحتياجات التدريبية وهي: مجال تهيئة العمل، استخدام الأجهزة والتقنيات الإلكترونية، إدارة الشبكات والمعلومات، حفظ المعلومات الرقمية واسترجاعها، أمن المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٦) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن أهم الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية ظهرت في مجال تهيئة بيئة العمل ثم حفظ المعلومات واسترجاعها ثم استخدام الأجهزة والتقنيات الإلكترونية ثم أمن المعلومات ثم التدريب على الشبكات وقواعد البيانات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الإبتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الخبرة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي إدارة الشبكة والمعلومات وأمن المعلومات لصالح الحاصلين على أكثر من دورتين تدريبيتين.

٥- دراسة عبدالرحمن (٢٠١٣):
بعنوان: 'درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين'.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعرفة أثر متغيري الجنس والخبرة في متوسط استجابات أفراد العينة في درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين. وتحقيقاً لأهداف الدراسة صُممت استبانة تضمنت سبعة مجالات هي: خطط التنمية المهنية وبرامجها وأهدافها، محتوى برامج التنمية المهنية، أساليب البرامج، الإمكانيات والمعدات المتاحة، مناسبة البرامج، كفايات منفذي

البرامج، تقويم البرامج. وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية شملت (٢٧٩) مشرفاً تربوياً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة فاعلية برامج أساليب التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية برامج أساليب التنمية المهنية للمشرفين التربويين تعزى للجنس لصالح الذكور وأيضاً تعزى لسنوات الخبرة لصالح الخبرة لمن لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٦- دراسة كولنز و هولتن (Collins & Holton,2004): بعنوان: 'فاعلية برامج تنمية القيادة الإدارية - تحليل بعدي للدراسات من ١٩٨٢ - ٢٠٠١'.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل درجة تطور الأداء والمعرفة والخبرة على مستوى الفرد أو الفريق أو المجموعة أو المستوى التنظيمي في الدراسات المقدمة خلال الفترة ١٩٨٢ - ٢٠٠١ وقياس نتيجة هذه الدراسات وحجم تأثيرها في تطوير القيادة الإدارية، إذ تم فصل الدراسات عن طريق تحليل البحوث مع قياس النتيجة كوحدة للتحليل، وطبقت الدراسة على (٨٣) دراسة

خلال الفترة من ١٩٨٢ إلى ٢٠٠١. وأشارت نتيجة الدراسة إلى الآتي:

- تشير البيانات إلى أن الممارسين يمكن أن يحققوا تحسناً وتطوراً كبيرين في كل من المعرفة والمهارات على حد سواء إذا تم إجراء تحليل أولي كاف لضمان تقديم التطوير المناسب إلى القيادة المناسبين.

وبناءً على ما تم الإطلاع عليه من دراسات سابقة، وإشارة الكثير من الدراسات السابقة إلى حاجة مديري المدارس إلى التدريب والتطوير ومن خلال عمل وخبرة الباحث في هذا المجال، يتم وضع هذا التصور المقترح للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمّان.

تمهيد:

ترتكز المدارس الأجنبية في مدينة عمّان في صورتها على الصبغة العالمية بحثاً عن التميز والجودة والمنافسة والانفتاح الثقافي. ويُعد التدريب في المدارس الأجنبية المبنية على معايير عالمية مهمة لغرض تجويد الأداء وامتلاك مقومات التطوير المستمر لكافة عناصر العملية التعليمية وخاصة العنصر البشري حيث إذ يُعد تأهيله وتدريبه أحد أهم السبل لتجويد هذه المؤسسات، ومن هنا سعى الباحث في هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الرئيس من هذه

الدراسة، وهو الوصول إلى تصور مقترح للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمّان ومن خلال اطلاع الباحث على ما جاء في أدبيات الدراسات السابقة التي تناولت الاحتياجات التدريبية للمديرين ونتائج تلك الدراسات وتوصياتها ، فضلاً عن تشخيص واقع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمّان، يتضمن هذا الفصل مجموعة من العناصر هي: فلسفة التصور المقترح، رؤية التصور المقترح، أهداف التصور المقترح، مرتكزات التصور المقترح، مبررات التصور المقترح ودوافعه، محتوى التصور المقترح وآليات تنفيذه، الفئة المستهدفة، الأشخاص المسؤولون ، مقومات النجاح، معوقات متوقعة توجه التصور المقترح وآليات التغلب عليها، التقويم.

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

اعتمد التصور المقترح للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمّان على مجموعة من المؤشرات والمعايير التربوية، والتي تسهم في تطوير المنظومة التعليمية والتربوية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمّان، وضبط الجودة في المؤسسات التربوية الأجنبية في جميع النواحي، وبما يتلاءم مع التطورات والتغيرات المعرفية والتكنولوجية المتتالية،

٣- مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات التي من شأنها خدمة العمل التربوي والأكاديمي.

٤- تقديم إطار عام وشامل لتدريب وتطوير المديرين.

٥- تحديد برامج التدريب للمديرين ومجالاتها.

٦- تقديم بعض الاقتراحات والرؤى فيما يتعلق ببرامج هدفها تدريب وتطوير المديرين.

٧- نشر ثقافة التدريب والتطوير داخل المؤسسات، وإيجاد قادة متميزين بالأداء قادرين على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

٨- تحسين مخرجات التعليم لدعم أسواق العمل المحلية والعالمية.

رابعاً: مرتكزات التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح بالاستناد إلى المرتكزات الرئيسية الآتية :

١- يُعد التغيير حقيقة حتمية وضرورة لا بد منها للتعامل مع التغيرات والتطورات العصرية.

٢- تشخيص الواقع الحالي للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان.

والتفجر المعرفي في العصر الحالي. ويُعد التصور المقترح فكرة جديدة مبنية على نتائج فعلية ميدانية من خبرات الماضي والحاضر بتصور جديد تهدف إلى رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق والتقويم.

ثانياً: رؤية التصور المقترح:

انطلق هذا التصور من أهمية التدريب لمديري المدارس الأجنبية في ضوء المعايير الدولية لضبط جودة التعليم، بما يتوافق مع الحداثة والنمو والتطور الأكاديمي العالمي، والتنافسية من خلال الخطط التشغيلية الفعلية لتدريب وتطوير مديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور المقترح لتدريب ولتطوير مديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الإداري والأكاديمي وفاعليته للمديرين، وتحسين جودة التعليم ومخرجاته، بما يتوافق مع المتطلبات المحلية والعالمية. كما يسعى هذا التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- إعداد مديري المدارس الأجنبية وتأهيلهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢- تطوير الأساليب القيادية والإشرافية.

-
- ٢- التغييرات والمستجدات في تأهيل القادة التربويين وتدريبهم.
- ٣- القصور في البرامج التدريبية لتطوير مديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان.
- ٤- رغبة كثير من المؤسسات التربوية في مواكبة التغييرات التي حصلت في التعليم.
- ٥- توجه المؤسسات ورغبتها نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي العالمي.
- ٦- الشروط المتعلقة بالتراخيص وتجديدها.
- ٧- مطالبة تلك المدارس بتحقيق الجودة والتميز، وهذا يتطلب تنمية مهنية شاملة.
- ٨- التغييرات التي حصلت في المقررات الدراسية العالمية في كافة المجالات وأساليب تقويمها.

- ٣- المشكلات التي تعوق التدريب والتطوير.
- ٤- المقترحات التي من شأنها تطوير أداء المديرين.
- ٥- إن العنصر البشري هو الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها.
- خامساً: مبررات التصور المقترح ودوافعه:**
- هناك عديد من المبررات والدوافع للتصور المقترح لتدريب وتطوير مديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان، ومنها مبررات شخصية تتعلق بحاجة المديرين لها، أو مبررات ودوافع تتعلق بالمؤسسات التربوية تتعلق بالأهداف وتحقيقها، كذلك مبررات ودوافع رسمية تتعلق بالشروط والقيود المفروضة على تلك المؤسسات من قبل الدوائر الرسمية. ويمكن توضيح أبرز هذه المبررات.
- ١- يُعد التدريب والتطوير ركيزة ومبدأً تربوياً لتجويد التعليم كما أكدت عليه عديد من الدراسات والتوصيات العلمية.

سادساً: محتوى التصور المقترح وأليات تنفيذه:

يشتمل محتوى التصور المقترح على برامج وأنشطة لتدريب وتطوير مديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

حزم البرامج والأنشطة التدريبية للمديرين
أهمية الدوام والحفاظ عليه
تشكيل علاقات إيجابية مع الزملاء - الطلاب - أولياء الأمور
تفعيل مواقع التواصل الإداري للمدارس
تقديم اقتراحات وأفكار تخدم العملية التعليمية في المدارس
أهمية اللقاءات الرسمية التي تخص المدارس داخليا وخارجيا
أهمية الإنجاز الإداري
المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية وأهميتها
تطوير الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة
دع الطلبة يقودون الإدارة المتمركزة على الطلبة
بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية
إعادة النظر في التوجيه والإشراف على المعلم وتقييمه
التخطيط لتعلم مختلف
التخطيط للإبداع والموهبة
التغذية الراجعة في التحسين المستمر
مهارات إدارة المشروع لإدارة العام الدراسي
أهمية احتياج المدارس والنظم المدرسية إلى خطة استراتيجية
بناء المجتمعات التعليمية من خلال العلاقات المدرسية المتينة
أهمية عوامل جودة النظام
قياس أداء القادة والمدرسين باستخدام الأهداف الذكية ومؤشرات الأداء
بطاقة النتائج كأداة للقيادة
الطرق والأساليب الحديثة في التدريس
مهارات إدارة النقاش والحوار بين المعلم / ة والطلبة
استراتيجيات التعلم النشط
برامج تتبع الحافلات وتطويرها
بناء خطة مجدولة لصيانة مرافق المدرسة
إعداد جداول دورية لمتابعة مرافق المدرسة
مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة
تطوير قاعدة بيانات المدرسة وتحديثها
تنمية مهارات التحفيز والإبداع لدى الطلبة
استخدام التكنولوجيا ودمجها بالتعليم
إدارة وقت الحصة بكفاءة وفاعلية

حزم البرامج والأنشطة التدريبية للمديرين
التخطيط للدرس بمنهجية علمية واضحة
استخدام استراتيجيات التعلم بما يتناسب وطبيعة الدرس
ربط أهداف المادة والمواد الأخرى
ضبط الوقت وإدارته بكفاءة
الالتزام بأخلاقيات المهنة وقيمتها
تعزيز الخبرات السابقة
ربط ما تعلمه الطلبة في حياتهم
التعلم المرئي
ربط مخرجات التعلم والتقييم
الأنواع الرئيسة للمناقشة الصفية في التعلم والتعليم
استقطاب الكفاءات التعليمية المميزة
ترجمة الخطة الأكاديمية إلى عمل على الواقع
استراتيجيات تخصيص الموازنات وتوزيعها بعدالة
التغذية الراجعة وزيادة الفاعلية
استخدام الخدمات المدرسية لتحسن الأداء
نظام تقييم المعلم الفعال
حزم البرامج والأنشطة التدريبية للمديرين
خطة السلامة والأمن
أدوات التقييم قوتها وفعاليتها
استبانات المسح والغرض منها
الدعم الفني
برامج التعلم المهني ضمن نطاق العمل للعاملين
توفير الموارد لدعم عملية التعلم والتعليم
نماذج الأداء والممارسات المهنية
سياسات التوظيف والاحتياج
استثمار الموارد البشرية والمادية لزيادة فاعلية المؤسسة
المصادر وسهولة الوصول لها وعلاقتها بتلبية احتياجات الطلبة

سابعاً: الفئة المستهدفة:

ومشرفين وأعضاء فريق الجودة في
المؤسسات التربوية.
ثامناً: الأشخاص المسؤولون:
يقترح الباحث أن يتولى مهمات
التخطيط والتنفيذ لهذا التصور المقترح

مديرو المدارس الأجنبية في مدينة
عمّان، ويمكن أن يستفيد من هذه البرامج
والأنشطة التدريبية الإداريون ورؤساء
الأقسام والقادة الأكاديميون، وشاغلو
الوظائف الإدارية والفنية من مساعدين

مراكز تدريب مستقلة متخصصة في التدريب والتطوير، وأعضاء من العاملين بهيئات تربوية وتعليمية عالمية من أصحاب الكفاءة والتدريب العالي.

تاسعاً: مقومات النجاح:

يعتمد نجاح تطبيق التصور المقترح لتدريب وتطوير مديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان على توافر مجموعة من الإمكانيات التنظيمية، والمادية، والشخصية التي تقود إلى نجاح وتحقيق التصور المقترح لأهدافه، ويمكن توضيح هذه الإمكانيات بالشكل الآتي:

أ. المقومات التنظيمية:

يُعد الجانب التنظيمي للمؤسسات التربوية من أهم الجوانب التي تؤدي إلى تطبيق التصور المقترح لتدريب وتطوير مديري المدارس بما يحتويه من أنماط تنظيمية حديثة ومعاصرة لتهيئة بيئة تنظيمية صحية مناسبة ومنظمة للعمل على أسس إدارية معاصرة ومتفقة مع التوجهات العامة للمؤسسة. وتعتمد المقومات التنظيمية على مجموعة من المرتكزات المهمة على النحو الآتي:

١- البناء التنظيمي المرتكز على الهيكل

التنظيمي الأفقي.

٢- البناء التنظيمي التشاركي في السلطة المبني على الأنظمة واللوائح المحددة للأداء.

٣- البناء التنظيمي المبني على اتصالات مفتوحة وخطط علمية واضحة.

٤- البناء التنظيمي المبني على نشر ثقافة المؤسسة في التحسين المستمر.

ب. المقومات المادية:

وتتمثل في تسخير الإمكانيات والدعم المادي، وتخصيص ميزانيات مستقلة لغرض تدريب وتطوير المديرين، وتنظيم تبادل الخبرات بين المؤسسات التربوية المحلية والدولية من خلال عمل منظم محكوم في فترة زمنية محددة لتنظيم المصروفات والإنفاق، مما يساعد المؤسسة في استثمار الموارد المادية للتنوع في البرامج والأنشطة التدريبية المقدمة للمديرين وحسب الاحتياج.

ج. المقومات الشخصية:

تشكل المقومات البشرية في توفير الهيئة الإدارية المدربة من المتخصصين وأصحاب الكفاءات العالية ومن لهم خبرة في مجال برامج التدريب، وأصحاب الاختصاص في مجال تطوير القيادات التربوية، وعلى أن يتم تقييمهم بشكل سنوي.

عاشراً: معوقات متوقعة تواجه التصور

المقترح وآليات التغلب عليها:

نظراً لسرعة التغيرات التكنولوجية والتمومية التي تحدث في العصر الحالي يواجه التطور والتحسين والنمو المهني في المؤسسات التربوية صعوبات في مواكبة تلك التغيرات، ولذلك استعداد المؤسسات ومدى تجاوبها مع هذه التغيرات يؤدي إلى سرعة التغلب على المعوقات التي تقف في طريق تحقيق تطوير أداء المديرين. وتتمثل أهم المعوقات المتوقعة التي تقف في طريق تطوير أداء المديرين في مدينة عمّان بالآتي:

١- معوقات مالية تواجه كثيراً من المديرين مع أصحاب المؤسسات التربوية، وعدم وجود مخصصات وحوافز مالية كافية لتدريب المديرين وتطوير أدائهم ، وللتغلب على ذلك بإقناع أصحاب تلك المؤسسات وملاكها بأهمية تخصيص ميزانية خاصة في تدريب المديرين وتطويرهم وإحاقهم بالبرامج التدريبية المهنية الحديثة التي من شأنها أن تعود بالفائدة على فاعلية المؤسسات وأدائها.

٢- عدم رغبة كثير من المديرين بالتطوير والتحسين نظراً لانشغالهم الأسري والمجتمعي، وللتغلب على ذلك توفير ما من شأنه تخفيف العبء

الأسري والمجتمعي من خلال توفير بعض من الاحتياجات الأسرية.

٣- المعوقات الجغرافية ويقصد بها بعد مراكز التدريب والتطوير، وللتغلب على ذلك تقوم المؤسسة بتحمل كافة النفقات ووسائل التنقل من وإلى مكان العمل.

الحادي عشر: التقويم:

تشير كثير من الدراسات إلى ضرورة تقويم الفائدة وقياس العائد والتعرف إلى نقاط القوة والضعف لما لها دور مهم وكبير في تحسين أي برنامج أو نشاط تربوي تطويري، إذ يتم ذلك من خلال التغذية الراجعة التي تتيح للقائمين على تلك البرامج من تطويرها وتحسينها وتجنب الثغرات والعيوب، إذ يمكن تقويم كفاءة التصور المقترح وفاعليته من خلال الآتي:

١- يقوم فريق التدريب والتطوير بعملية تقويم شاملة للتصور المقترح لقياس العائد من التطوير المهني للمديرين، إذ تفيد البيانات المكتسبة إلى مدى الفائدة التي حصل عليها المديرين.

٢- تطبيق ما تم التدريب عليه في البيئة المدرسية ونقله إلى العاملين في المؤسسة ومتابعتهم في تنفيذها ، ويتم تقويمهم بناء على المخرجات

والمنجزات التعليمية للطلبة وكل ضمن دوره فيما يتعلق بالمجالات القيادية والتعليمية والموارد.

3- مقارنة أداء المديرين للعام الذي تدربوا فيه مع الأعوام السابقة، والإطلاع على مدى التطور في المهارات والإمكانات والمعرفة.

4. الشراح، يعقوب أحمد (٢٠٠٢). التربية وأزمة التنمية البشرية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

4- استسقاء لردود أفعال العاملين وشركاء النجاح وأولياء الأمور للتعرف إلى التطور الذي حصل عليه المديرين بعد الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتطور الذي حصل بالأداء.

5. الشريف، محمد أحمد (٢٠٠٦). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجاكعة الطائف. دراسات في المناهج وطرق التدريس (١١٧)، ١٩١ - ٢٢٣.

6. الشهوان، عبد العزيز (٢٠١٠). "فاعلية الدورات التدريبية للمشرفين التربويين و مديري المدارس من وجهة نظر المتدربين". مجلة رابطة التربية الحديثة، (٧)، ٢٥٨ - ٣٢٧.

قائمة المراجع

١. خليل، سعد نبيل (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٧. الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٩). التدريب مفهومه وفعالياته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمّان: دار الشروق.

٢. الدعدي، عبد الرحيم طفيف (٢٠٠٨). درجة ملائمة تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٨. عبد الرحمن، إيمان جميل (٢٠١٣). "درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية و التعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين"، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٠ (١)، ٤٢ - ٥٦.

٣. السلمي، منصور نفيح (٢٠١٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. (رسالة

-
١١. — (٢٠١٨). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
٩. المرديات، سفانة والقضاة، محمد أمين (٢٠٠٩). اتجاهات مدراء المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد (٤٢) هولندا.
١٠. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
12. Collins, D. B, & Holton E. F. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta – Analysis of Studies. **Human Resources Development Quarterly**, 15 (2) 217 – 248.