

تاريخ الإرسال (2019-02-15)، تاريخ قبول النشر (2019-03-27)

أ. إبتسام محمود خطار

اسم الباحث الأول:

أ.د. أحمد بطاح

اسم الباحث الثاني :

إدارة تربوية- العلوم التربوية-
الأردنية-عمان

اسم الجامعة والبلد (للأول)
اسم الجامعة والبلد (للثاني)

برنامج مقترح لتدريب معلمي المرحلة الثانوية في الاردن بناء على أنموذج "جرينر" للنمو المؤسسي متعدد المراحل

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: Ebtisam.alkhattar@gmail.com

المخلص:

هدفت الدراسة إلى وضع برنامج تدريبي مقترح لتدريب معلمي المرحلة الثانوية في الأردن بناءً على أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مؤلفة من (60) فقرة، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة، تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس والمشرفين المدارس الحكومية في مديريات (تربية جرش، تربية العقبة، تربية لواء الجامعة)، والبالغ عددهم (216) فرداً، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن تقديرات عينة الدراسة نحو درجة توافق البرامج الحالية المطبقة مع أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة لمجال النمو من خلال التوجيه ودرجة متوسطة لمجالات (الابتكار والإبداع، والإضافة، التفويض، التنسيق والمراقبة، التعاون، التحالفات والشراكات).
- تم اقتراح برنامج تدريبي مناسب لتدريب المعلمين أثناء الخدمة استناداً إلى أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل يعتمد على ثمانية مكونات رئيسية.
- وأوصت بضرورة تبني المدارس الثانوية عمليات تأهيل وإعداد المعلمين بهدف تعزيز وزيادة كفاياتهم التدريسية وفق نموذج النمو المؤسسي، وأن يكون هناك إرادة من صناع القرار في الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم لتطبيق برامج التدريب الخاصة بالنمو المؤسسي قدر الإمكان.

كلمات مفتاحية: نموذج النمو المؤسسي، برنامج تدريبي، المدارس الثانوية.

A Proposed Program to Train High School Teachers in Service Based on "Greiner" Institutional Growth Model

Abstract:

The present study aimed to propose a training program for training in service high school teachers in Jordan. It aimed to set it based on a multistage institutional growth model. An analytical descriptive approach was adopted and a questionnaire was developed. The questionnaire consists from 60 items. The validity and reliability of the questionnaire were measured. The study's sample consists from school principals and supervisors. They were selected from the public schools that are affiliated with the (Jarash, Aqaba, and Al-Jam'a district directorates of education). They are 216 principals and supervisors. The following results were concluded:

- The sampled school principals and supervisors believe that the existent training programs comply much with the multistage institutional growth model in terms of growth through guidance. However, they believe that these programs moderately comply with the multistage institutional growth model in terms of (innovation, creativeness, addition, delegation, coordination and monitoring, cooperation, and alliances and partnerships).
- The present study proposed a suitable training program for training in service high school teachers in Jordan. It was proposed based on a multistage institutional growth model. The latter program covers eight main areas. The researchers recommended carrying out processes at high schools for developing teachers. That should be done in the aim of raising teachers' teaching capacity based on the institutional growth model. The researchers believe that the decision makers who are members of the top management at the Ministry of Education must seek applying training programs related to institutional growth as much as possible.

Keywords: Institutional Growth Model, training program, high schools.

مقدمة:

تشهد الإدارة التربوية الكثير من التغيرات وخاصة في النظام التربوي، في ظل ما يشهده العالم من تغير مستمر وتطورات شملت التكنولوجيا وتغيير أدوار المؤسسات التربوية، والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وقد أصبح هذا التغيير بحاجة إلى إدارة العملية التربوية بطريقة مبنية على التفكير، والتخطيط، والابتعاد عن الإدارة الروتينية التي تسير الأمور تسييراً روتينياً، كما أنّ المرحلة الحالية بحاجة إلى قيادة واعية تدرك حجم التغيرات وتواكب التطورات التي تحدث، حتى ترتقي بمستوى المؤسسات التعليمية بما يواكب متطلبات التطور.

وقد شهدت الأنظمة التربوية في بلدان العالم أجمع على اختلاف مستوياتها المتطورة منها والنامية مسيرات تطوير وتنمية لبرامج إعداد المعلمين ورفع مستوى أدائهم المهني. من أجل ذلك يلاحظ أن الدول المتقدمة اتخذت خطوات إيجابية نحو ذلك الاتجاه، وبدأت المؤسسات العلمية بتطوير برامجها وفق مبدأ الكفايات، وقد كانت أولى تلك المحاولات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1968 في جامعة فلوريدا مع انطلاقة مشروع دولي سمي برنامج تدريب المعلمين في المرحلة الابتدائية. فيما شهدت كل من فرنسا وبلجيكا وكندا تطبيق التدريس بالكفاءات في مدارسها منذ التسعينات، ووضعت كراسات تتضمن الكفاءات المراد إكسابها بحيث يكون التلميذ قادراً على أن يحل أو أن يقيم ... الخ (الحري، 2000).

وتعد الإدارة المدرسية التي هي جزء من الإدارة التربوية، ذات دور فاعل، حيث تسعى إلى الاشراف على تعليم الطلبة، بحكم أن الطالب هو محور العملية التربوية وهو الأساس الذي تقوم عليه المدرسة لاكتساب مهارات التعليم الجيد ومواكبة التطورات الحديثة، ومدير المدرسة القائد هو العقل المدبر لتوجيه الأنشطة التي تعود على مدرسته بالنفع لكي يصبح دوره فاعلاً وينمي المؤسسة من كافة جوانبها ممثلة بالمعلم والطالب باعتبارهما الأساس للعملية التعليمية (ابو بكر، 2016).

ويتوقف دور المعلم في أي نظام تربوي على مجموعة من العوامل المتداخلة التي تشكل الإطار المرجعي لمفهوم العملية التربوية، ومهما اختلفت المفاهيم في دور المعلم فإنه يبقى عاملاً حاسماً في إنجاح العملية التربوية أو إفشالها، ذلك لأن وظيفة المعلم لم تعد عملية ميكانيكية تقتصر على نقل المعرفة إلى المتعلمين فحسب، بل إنه يمثل الأداة الفاعلة في إنماء قدرات المتعلمين العقلية والاجتماعية والجسمية وتطوير شخصياتهم بصورة عامة، ونظراً لتطور التربية وتزايد أهمية المدرسة وتغير دورها وتطور المعلمين في ظل المستجدات الحياتية الهائلة، والمتغيرات المتسارعة فإن المجتمع مطالب بتوفير المعلمين الأكفاء المؤهلين والمدرّبين كما انه مطالب بالاهتمام بالمعلم باعتباره عاملاً مهماً في نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ونظراً للدور المميز للمعلم في نظام التعليم في المجتمع فإن العناية في اختياره، وإعداده وتدريبه ونوعية الكفايات التي يمتلكها في الجوانب الشخصية والعلمية والاجتماعية والفنية تعد ضرورة أساسية لأي نظام تعليمي (الحشاني، 2016).

وفي ظل حاجة المعلم الى اللحاق بالتطورات المتسارعة التي تشهدها المرحلة، وخاصة في المجال التعليمي، وانطلاقاً من ادراك الدور الهام في تطوير المعلم وآليات العمل، من خلال تنمية قدرات المعلمين وتدريبهم اثناء الخدمة من قبل المشرفين التربويين لتحسين أدائهم والعمل على تطوير دورهم في التعليم، والعمل على إعدادهم وتنميتهم وفقاً لطبيعة العصر الحاضر المتمسك بنظام المعرفة المتجددة كل يوم، حيث نلاحظ أن هناك فجوة بين احتياجات الطلبة التعليمية وبين قدرات المعلمين المهنية على مواكبة التغيرات الحضارية السريعة، حيث تزداد الحاجة إلى توظيف العديد من الوسائل والأساليب، والإستراتيجيات الحديثة لتطوير دور المعلم جاء استخدام نموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل Greiner Growth Phases Model لتدريب المعلمين، حيث يتم التدريب من خلال التوجيه، والتنسيق والرقابة، والابتكار، والتفويض، ومن خلال التعاون، و التحالفات لتدريب المعلمين أثناء الخدمة.

أهمية دور المعلم:

يعتبر الإهتمام بمهنة التعليم من الأولويات في الدول المختلفة التي تحرص على تطوير الأنظمة التربوية فيها، وتعتبر الدول المتقدمة أن المعلم الجيد إلى جانب المنهاج السليم هما مفتاح التفوق على العالم، لذا تعطي هذه الدول أهمية كبيرة لدور المعلم في بناء المجتمع، وتحرص على إعدادهم وتدريبهم ورعايتهم بهدف رفع مستوى أداء المعلمين وزيادة فاعليتهم وتحسين أوضاعهم الإقتصادية والإجتماعية، وهذا في صميم إستراتيجية إصلاح الأنظمة التعليمية.

ويرتبط تطور وتقدم المجتمع إرتباطاً وثيقاً بكفاءة الجهاز التعليمي وتعزيز دور المعلم فيه، فهو المسؤول عن إعداد القوى البشرية الخلاقة القادرة على البناء والنهوض بالمجتمع، لذا فدور المعلم هام للعملية التعليمية كونه هو أحد أهم عناصر العملية التعليمية، فالدول تسعى لأن يمتلك المعلم الكفايات المهنية والتأهيل الأكاديمي والتربوي المناسب للقيام بدوره بشكل فعال، فغالباً ما يلجأ الساسة والمخططون الى التربية والتعليم للتمكن من تحقيق الأهداف الموضوعية للتنمية الإقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها (ابو عطوان، 2008).

ويعد المعلم من أهم المدخلات الخاصة بالعملية التعليمية على العموم، لكون المعلم هو العنصر الفعال والهام في تحقيق المخرجات التعليمية وفقاً للأهداف التربوية، فيستطيع المعلم القيام بدوره بشكل كفؤ من خلال إعداده بشكل جيد وتزويده بالوسائل والأدوات المناسبة وتنمية دوافعه وميوله وإهتماماته تنمية ذات قيمة بحيث تكون موجهة نحو الجدية، مما يساهم في تعظيم القيم التعليمية ودفعها نحو الإيجابية وفي إتجاه بناء مستقبل أفضل، بإعداد جيل قادر على إمتلاك السلوك الإبداعي الخلاق (الجمال، 2017).

ويعتبر إعداد الموارد البشرية في المؤسسات ومنها المدرسة، ثمرة جهد التخطيط والتنظيم لتزويد الموارد البشرية (المعلمين) بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تعمل على تحسين قدراته وتجعله أكثر فاعلية، وقد يكون التدريب قصير المدى أو طويل المدى، وقد يقوم به مؤهلون ومختصون من داخل المؤسسة (المدرسة) أو من خارجها (بطاح، 2019).

وفي ظل الزخم والانفجار المعرفي على المستوى العالمي وفي جميع المجالات، فقد توسعت أدوار المعلم وازدادت مهامه تعقيداً، ويناظر بالمعلمين مجموعة من الأدوار التي يشتركون بها من ناحية تأديتها مهما اختلفت تخصصاتهم وفي مختلف البلدان والمجتمعات المختلفة، ويمكن إجمال هذه الأدوار حسب العديد من الكتاب بالتالي (جميلة، 2013):

- التعليم والتدريس: يعتبر تزويد الطالب بالمعارف من أهم الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المعلم، من خلال تدريب الطلاب على كيفية استخدام المعرفة وطرق الاستفادة منها، إلى جانب تزويدهم بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها لنقد المعرفة بشكل علمي ومنطقي، ولذلك لا بد من أن يكون المعلم متمكناً من المادة الدراسية التي يدرسها ودراية بكيفية تعليم هذه المادة.
- تثقيف الطالب: هناك دور للمعلم يتضمن العمل على تهيئة مناخ للثقافة العامة في الحصة التدريسية من خلال ربط مادة المنهاج بالبيئة، ويتناول أيضاً القضايا الوطنية والعالمية بطريقة تتناسب مع قدرات وفهم الطلاب.
- تدريب الطالب على البحث عن المعرفة: هناك دور للمعلم بحث الطالب على التفكير والبحث والاستقصاء والتجديد بشكل علمي ومنطقي، الى جانب إرشاد الطلبة وتوجيههم.
- تهيئة مناخ الحرية والديمقراطية وحفظ النظام: من الهام أن يخلق المعلم مناخاً ديمقراطياً في الفصل التدريسي وبالتالي المدرسة ككل، بحيث لا يتجاوز معنى الحرية لدى الطلبة حدوداً تقهملهم الى الفوضى وإنما الالتزام بالنظام والتعليمات، الى جانب فرصة التعبير عن آرائهم بحرية وأن يشاركوا في رسم السياسات والقرارات ذات الصلة بهم.
- التواصل مع الآباء والبيئة: ويقوم المعلم من خلال هذا الدور، بإيجاد جو من التفاعل بين المدرسة وأسرّة الطالب من جهة، وبين المدرسة والبيئة المحلية من جهة ثانية، فعلى سبيل المثال يقوم المعلم والمدرسة من خلال الادوار المناطة بهم

بتفعيل مشاركة أولياء الأمور في مجالس الآباء والمعلمين، والتواصل مع أوليا الأمور بشكل مستمر لمتابعة الحالة الدراسية للطلاب.

- المعلم قدوة للطلاب: هناك أهمية كبيرة لدور المعلم كقدوة للطلاب، حيث غالباً ما يرى الطلاب في معلمهم قدوة لهم ومثالاً أعلى في أغلب الحالات، خصوصاً أنهم في مرحلة تكوين الشخصية، ولديهم قابلية كبيرة للتأثر بالآخرين.
- تقويم التعليم ونمو الطلاب: هناك دور للمعلم من خلال مسؤوليته عن تقويم نفسه سلوكياً وأدائياً وتقويم عملية التعليم في الصف، لذا فالمعلم الناجح مسؤول عن إشراك الطلاب في تقويم أنفسهم وتقويم التعلم والتعليم، وبالتالي بعث الروح الايجابية وحب المشاركة والديمقراطية والنقد الموضوعي لدى الطلبة.

نموذج جرينير Greiner في النمو المؤسسي متعدد المراحل:

يوضح نموذج جرينير Greiner في النمو المراحل المختلفة التي يمكن للمنظمة أن تمر بها في فترة نموها، ويتكون النموذج من خمس مراحل، وقد تم اضافة مرحلة سادسة لاحقاً مع تطور النموذج، ويتم استخدام النموذج بشكل رئيسي بهدف معرفة الآليات المناسبة التي يمكن للإدارة استخدامها لتطبيق نماذج ادارة وهياكل تنظيمية مختلفة، اضافة الى طرق تسيقها داخل المؤسسة، كما يمكن استخدام هذا النموذج في اطار استدامة الاعمال (قاسم، 2014).

ويمكن للهياكل التنظيمية في عملية النمو التنظيمي التكيف مع المواقف الجديدة من خلال مرور المراحل الجديدة، وهذه الهياكل التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي غير الرسمي ، الهيكل التنظيمي الوظيفي المركزي يأتي إلى نقطة التوقف بينما تكون التراكمات والتوترات في مرحلة السكون، ويتم إنشاء ثورة لإحداث تغييرات جذرية في البنية التنظيمية وفقاً لنماذج النمو وأشهرها نموذج جرينير Greiner في النمو، ووفقاً لهذا النموذج فإن كل بنية في الهيكل التنظيمي صالحة لفترة زمنية محددة ، كما أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تغييرات هيكلية جذرية تؤدي الى النمو، كما إن تغيير الهيكل التنظيمي يحل المشاكل في ذلك الوقت . فيما يتعلق بمرحلة النمو التي وصلت اليها المنظمة فيعتقد أنها من خلال تغلبها بالفعل على أزمة الروتين والعلاقات الرسمية، ومرورها بمرحلة التعاون بين افراد المنظمة، ومع نمو الأعمال التجارية لادب من الاستعانة بمجموعة من الأفراد المهرة في جميع اقسام المنظمة، الذين اكتسب العديد منهم مهارات من صناعات مختلفة، مما سمح بتقاسم الأفكار البديلة والجديدة (Mfabane, 2013).

ويصف بينج وهيث Peng and Heath (1996) النمو التنظيمي على أنه في المقام الأول توسع في حجم المنظمة يقاس بالأصول والموظفين، بما في ذلك الزيادة في حجم المبيعات ومستويات الربح، فضلاً عن توليد وظائف اقتصادية جديدة أو المزيد من خطوط المنتجات والخدمات، وهناك ثلاثة افتراضات شائعة تعكس عملية النمو، وهذه الافتراضات تدور حول أنها "أكبر حاجة للمنظمات عند نضجها هو إدارة النمو ؛ الحجم هو سمة تنظيمية مرغوبة، وأخيراً النمو مرادف للفعالية"، وهنا يشرح جرينجر (1998) Greiner النمو التنظيمي من حيث حجم المنظمة ، والذي يتميز بالزيادة في عدد الموظفين وحجم مبيعات المنظمة، كما أنه يقدم حجة مفادها أنه مع نمو المنظمات، تظهر وظائف جديدة وتتضاعف المستويات في التسلسل الهرمي للإدارة، وتشمل أسباب النمو التنظيمي تعزيز الربحية والتقييم الراسخ، وزيادة الدخل كلما ارتبطت الأجور بالحجم التنظيمي، وتوسيع مبيعات المنتجات القائمة، وأن النمو التنظيمي يساعد المؤسسات على استغلال الكفاءات الأساسية والخبرة والمعرفة، واستخدام مرافقها بكثافة.

ويذهب جرينير (1998) إلى القول بأن المنظمة أصبحت معقدة للغاية بحيث لا يمكن إدارتها من خلال أنظمة رسمية وجامدة، مما أدى إلى الحاجة إلى مرحلة تعاون قوي بين الأشخاص في محاولة للتغلب على أزمة الروتين، والتأكيد التعاون على العفوية في عمل الإدارة من خلال الفرق والمواجهة الماهرة للاختلافات بين الأشخاص، حيث تحل الرقابة الاجتماعية والانضباط الذاتي محل الضوابط الرسمية، وهو جزء من مرحلة التعاون بحيث يتم تبسيط أنظمة المراقبة الرسمية، ويتم تصميم الجمع بين

أنظمة واحدة متعددة الأغراض والبرامج التعليمية واستخدامها لتدريب المديرين على المهارات السلوكية لتحقيق عمل جماعي أفضل وحل النزاعات. تهدف المكافآت الاقتصادية إلى مكافأة أداء الفريق أكثر من مكافأة الإنجاز الفردي ويتم تشجيع الابتكار في جميع أنحاء المنظمة (Greiner, 1998).

ويحدد Greiner (1998) خمس مراحل للنمو تمر بها الشركات أثناء نموها. وتشمل هذه المراحل الإبداع والتوجيه والتفويض والتنسيق والتعاون، وتبدأ كل مرحلة بفترة تطور ونمو ثابت واستقرار وتنتهي بفترة ثورية من التغيير التنظيمي والاضطراب، ويعتقد بأن نمو الشركة يواكبه التوسع في تنظيمها، مما سيؤدي عاجلاً أم آجلاً إلى إجهاد قدرة تنظيم المشاريع على تنسيق الأنشطة من خلال القيادة المعرفية. "إن عنق الزجاجة الحاسم للتنسيق المعرفي، والحاجة إلى تفاعل مباشر وجهاً لوجه بين صاحب المشروع وموظفيه، يصبح قيماً صارماً بشكل متزايد في الشركة المتنامية" لذلك بدلاً من مفهوم العمل الأصلي الذي يوفر إرشادات للحالات والتحديات المتغيرة وغير المتوقعة في كثير من الأحيان، يتعين على قيادة الشركة بشكل متزايد اللجوء إلى إرشادات سلوك محددة، وعادة ما تكون أقل مرونة بكثير. (Buenstorf and Witt 2006).

وتستفيد المؤسسات المختلفة من هذا النموذج في أنشطة الاستدامة للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحدد مسبقاً الحجم المناسب لها للقيام بأعمالها بطريقة مثالية، فإذا أرادت المؤسسة الاعتماد على الابتكار والالتزام بالمرونة فيفضل أن تعمل ضمن إطار المستوى أو المرحلة الأولى وتحافظ على حجم وكادر عمل محدودين (قاسم، 2014).

إن فكرة العملية التطورية هي مفهوم يحاول تفسير دورة حياة منظمة، وكيف تنمو وتتضج بمرور الوقت؛ وكيف أنه في بعض الحالات تنشأ الأزمات من النمو كما حدده Greiner, 1972، ويرى الكثير أنه يجب النظر إلى هذه النظرية على أنها إضافة إلى نظرية الدورة الحياتية التنظيمية التي ظهرت في وقت سابق، لأنها تهدف إلى شرح المنطق الكامن وراء سبب تقدم العمل (أو البقاء) في مرحلة معينة من دورة الحياة، حيث أن كل مرحلة تحتوي على "نقطة أزمة" أو نقطة تحول وكيف تتفاعل الشركة مع هذه الأزمة التي تحدد في النهاية ما إذا كانت الشركة قادرة على المضي قدماً إلى المرحلة التطورية التالية في دورة حياة العمل (Alina & Stephanie, 2012).

وحسب قاسم (2014) فقد تم إضافة مرحلة سادسة للنمو ضمن نموذج جرينير Greiner في النمو المؤسسي متعدد المراحل لتصبح كما هو موضح في الرسم رقم (1) ويمكن تقسيم المراحل كالتالي:

1. مرحلة النمو من خلال الابتكار: وتتميز هذه المرحلة بعملية ابتكار السلع والخدمات بحيث تكون جديدة كلياً، وتكون المؤسسة في بدايتها وتكون فرق العمل صغيرة ويتم التواصل فيما بينها بشكل غير رسمي في أغلب الأحيان، ويتم خلال هذا التواصل مناقشة التوجهات المستقبلية للمؤسسة، وتنتهي هذه المرحلة عادة بأزمة في الإدارة.
2. مرحلة النمو من خلال التوجيه: وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة الجديدة للمؤسسة بصياغة عدد من الأهداف والاستراتيجيات بشكل أكثر وضوحاً، وينتج عن ذلك تطور أعمال المؤسسة، وتنتهي هذه المرحلة عادة بأزمة في بنية المؤسسة تقتضي صياغة هيكلية إدارية واضحة.
3. مرحلة النمو من خلال التفويض: وفي هذه المرحلة يبرز دور مديري الصف الثاني، حيث يتم التركيز على الأقسام المسؤول عنها هؤلاء المديرون، بينما تهتم الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية العامة، ومن المتوقع أن تنشأ أزمة حول التحكم والصلاحيات خلال هذه المرحلة مما يتطلب منهجية إدارية تكون أكثر تحديداً ودقة.
4. مرحلة النمو من خلال التنسيق والرقابة: وفي هذه المرحلة يتم ضمان نمو مستقبلي للمؤسسة من خلال أنظمة خاصة تعنى بالتنسيق والمراقبة، ولكن بسبب تعقيد هذه الأنظمة يتسبب في النهاية بصعوبة في التطبيق وتأخر في الحصول على النتائج المستهدفة.

5. مرحلة النمو من خلال التعاون: في هذه المرحلة يتم تطبيق منهجية إدارة المشاريع بشكل أكبر وذلك للحصول على مرونة أكبر في عمل المؤسسة، مما يؤدي الى تحقيق النمو وزيادة الانتاجية بنفس الوقت، وغالباً ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة ازمة تتعلق بالنمو الداخلي، حيث أن فرص النمو خارج المؤسسة تكون أكبر.
6. مرحلة النمو من خلال التحالفات: وفي هذه المرحلة تبرز الحاجة الى العمل مع مؤسسات أخرى من خلال تكوين شراكات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتطلعات المستقبلية للمؤسسة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي : ما البرنامج المقترح لتدريب معلمي المرحلة الثانوية في الأردن بناءً على أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل Greiner Growth Phases Model ؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى وضع برنامج تدريبي مقترح لتدريب معلمي المرحلة الثانوية في الأردن بناءً على أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل، ولتحقيق هذا الهدف ستم الإجابة عن سؤالي الدراسة وهي:

السؤال الأول: ما درجة توافق برامج تدريب المعلمين الحالية أثناء الخدمة مع أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس؟

السؤال الثاني: ما البرنامج التدريبي المناسب لتدريب المعلمين أثناء الخدمة استناداً إلى أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- الإسهام في رفع مستوى مهارات المعلمين من خلال تبني صنّاع القرار في المؤسسة التربوية لبرامج تدريبية منهجية ومدروسة للإرتقاء بمستوى أداء المعلمين.
- زيادة وعي العاملين في مجال التدريس بأهمية وضرورة التطوير والتدريب وفقاً لمتطلبات العصر.
- تقديم التوصيات والمقترحات حول دور البرامج التدريبية في تطوير المعلمين.
- فتح آفاق جديدة أمام الباحثين لإجراء البحوث والدراسات الأخرى في برامج تدريب المعلمين.
- فتح المجال لإجراء بحوث جديدة عن فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجديد والتدريب اثناء الخدمة.
- إمكانية تصميم برنامج تدريبي خاص بتطوير مهارات المعلمين اثناء الخدمة.

تحديد المصطلحات:

تتحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

البرنامج : ويعرف بأنه "أنشطة رئيسة تتضمن أهدافاً ومحتوى ، تنفذ بواسطة أساليب تدريبية تنموية عدة خلال فترة زمنية معينة" (الغامدي، 2012، 15).

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة الدروس المصممة بطريقة مترابطة ومتناسقة ومتضمنة مجموعة من الخبرات والمهارات والأنشطة والوسائل وطرق واستراتيجيات التدريس والتقييم، بهدف تطوير الكفايات المهنية لدى الطلبة المعلمين، بما يساهم في تحسين العملية التعليمية التعلمية.

تدريب المعلمين أثناء الخدمة: الارتقاء بالمعلمين علمياً ومهنياً وثقافياً وتحسين مستوى الأداء في المهن التعليمية المختلفة عن طريق تزويد القائمين بهذه المهن بالجديد من المعلومات والخبرات والاتجاهات التي تزيد من طاقتهم الإنتاجية وتعمل على تجديد معلوماتهم وتحديثها وتحقيق لهم طموحهم ورضاهم عن مهنتهم " (ناصر، 2001، 10).

إما إجرائياً فتعرفه الباحثة بأنه اكتساب المعلمين المهارات وطرق التدريس المناسبة للمواقف الصفية ومواكبة التطورات الجديدة والعمل على النهوض بمستوى العملية التعليمية لأعلى مستوى.

نموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل Greiner Growth Phases Model : يوضح هذا النموذج المراحل التي تمر بها المدرسة أثناء نموها، ويتكون النموذج الأصلي من خمس مراحل وقد تم إضافة مرحلة سادسة في وقت لاحق وهي (التوجه، التنسيق والرقابة، الابتكار، التفويض، التعاون من خلال التحالفات) لتدريب المعلمين على هذا النموذج المقترح من خلال توجيه المعلمين والتنسيق والرقابة والتدريب على الابتكار وتدريبهم على تفويض الصلاحيات والتعاون بينهم، وقد إقترح الباحثان هذا النموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل وتطبيقه في تدريب المعلمين.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالآتي:

- المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الثانوية في ثلاث مديريات تربية (الشمال، الوسط والجنوب).
- الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2018-2019م.
- البشرية: تقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس والمشرفين في مديريات التربية والتعليم.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع الى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الحديدي ودهمش (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية لمعلمات التربية الرياضية في المدارس الأساسية العليا الأردنية وذلك من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية في عدد من المجالات شملت: التخطيط للتعليم، والجانب المعرفي، والجانب المهاري الفني، والنمو المهني، وأساليب التدريس، وإدارة الموقف الصفّي وحفظ النظام، وتقويم الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على عينة مكونة من (300) معلمة تربية رياضية في محافظة عمان، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أن الحاجات التدريبية للمعلمات متوسطة على كل المجالات التي حددتها اداة الدراسة، كما توصلت الدراسة الى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الحاجات التدريبية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئة الأقل من 5 سنوات في مجال التخطيط للتعليم.

أجرى الجمل (2017) دراسة هدفت الى الكشف عن فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على استراتيجيات التعلم النشط في تنمية مهارات التدريس الابداعي لدى معلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الاساسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من 27 معلماً ومعلمة في غزة، وتمثلت أداة الدراسة ببطاقة ملاحظة أداء التدريس الابداعي التي تتكون من 20 فقرة تمثل مهارات التدريس الابداعي وتشمل عدداً من المحاور هي (المهارات التربوية، السلوكيات الميسرة للإبداع، التدريس من أجل الاستيعاب المفاهيمي، التقويم من أجل تعلم الطلبة). وقد توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المعلمين عينة الدراسة على بطاقة ملاحظة التدريس الابداعي في التطبيق القبلي ومتوسط درجاتهم في التطبيق البعدي لصالح التطبيق البعدي، كما توصلت الدراسة الى ان البرنامج المقترح يتمتع بالفاعلية حيث بلغت نسب الكسب لهذا البرنامج ما يقارب (7.0) والتي تعتبر أكبر من المستوى المقبول للفعالية، مما يشير الى ان للبرنامج التدريبي فاعلية مقبولة في اكتساب التدريس الإبداعي ومهاراته التي تشمل المهارات التربوية، السلوكيات الميسرة للإبداع، والتدريس من أجل الاستيعاب المفاهيمي، والتقويم من أجل تعلم الطلبة.

وأجرى العنانزة (2017) دراسة هدفت الى الكشف عن فاعلية البرامج التدريبية لمعلمي التربية الرياضية في أثناء الخدمة في مدارس محافظة عجلون في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبانة تم بناؤها من قبل الباحث

شملت (80) فقرة مقالية، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (78) معلما ومعلمة من معلمي التربية الرياضية، وقد توصلت الدراسة إلى أن فاعلية البرامج التدريبية لمعلمي التربية الرياضية في أثناء الخدمة كان متوسطا على جميع المجالات، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات التدريبية والمؤهل العلمي، كما توصلت إلى أن مستوى فاعلية برامج تدريب معلمي التربية الرياضية المشاركين بالدراسة كان متوسطا، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدى فاعلية البرامج التدريبية أثناء الخدمة من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية تبعاً لمتغيرات الجنس وعدد الدورات التدريبية والمؤهل العلمي.

قام شنين (2017) بدراسة هدفت إلى تحديد أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس الابتدائية في الجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة الاحتياجات التدريبية على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية تكونت من (64) معلما بالمقاطعة السادسة لمدينة ورقلة الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك احتياجات تدريبية ماسة لدى عينة الدراسة في الكفاءات الفرعية لأبعاد الاستمارة والمكونة من التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما بينت النتائج وجود استراتيجيات متعددة لمعالجة أسباب الارتفاع في نسبة الاحتياجات التدريبية من خلال القيام بدورات تدريبية خاصة بهذه الفئات في المجالات المذكورة، تتناول الكفاءات الفرعية حسب أولويتها الترتيبية إضافة إلى إعطاء أهمية كبيرة للتكوين قبل الخدمة من خلال إعادة تفعيل المعاهد التكنولوجية لإعداد المعلمين، والمدارس العليا للأساتذة، حتى يتم القضاء نهائياً على التوظيف المباشر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وأجرى ألينا و إستفاني (2012) Alina & Stephanie دراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي يمكن التحكم بها والتي تمنع النمو داخل المؤسسة، وكيفية تقليل هذه العوائق من أجل الوصول إلى النجاح، وتركز الدراسة على الشركات الصغيرة العاملة لأكثر من أربع سنوات، حيث أن هذه هي الفترة التي يصبح فيها الدعم من المؤسسات الحكومية والخاصة نادرة ويجبر الشركات على اتخاذ القرارات؛ ليس فقط من أجل البقاء ، ولكن لتعزيز تطور الشركة، واعتمدت الدراسة على عدد من النظريات الخاصة بالنمو المؤسسي أهمها نموذج Greiner للنمو المؤسسي، اعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المنظمة مع مختلف المشاركين حول العالم، بما في ذلك: شركات الاستشارات، واساتذة الجامعات، وأصحاب الأعمال الصغيرة، وتم تحليل المقابلات ومقارنتها بالنظريات الخاصة بالنمو، توصلت الدراسة إلى أن المفاهيم الأولية حول النمو المؤسسي المتعلقة بالتحسينات التشغيلية والاستراتيجيات العامة لنجاح الشركة يمكن اعتبارها مناسبة، وقد بينت النتائج أن الحواجز الأكثر تهديدا لنمو الأعمال التجارية الصغيرة هي: الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي، ووجهة تنظيم المشاريع، والنمو المبكر أو السريع، والافتقار إلى المعرفة الصحيحة، ونقص الموارد المتاحة. أثبتت أفكارنا الأولية المتعلقة بالتحسينات التشغيلية والاستراتيجيات العامة لنجاح الشركة أنها قابلة للتطبيق.

وقد أجرى مونيكا وماتياس (2012) Monika and Mátyás دراسة هدفت إلى رسم خريطة تطور تنظيم الخدمات اللوجستية في الشركات على امتداد دورة حياتها. وفقاً لافتراضات الدراسة فإنه تظهر أشكال مختلفة من التنظيمات اللوجستية في فترات مختلفة من حياة الشركات، واستخدمت الدراسة نموذج Greiner (1998) للنمو المؤسسي والذي تم نشره لأول مرة في عام 1972 ، وتمت مراجعته عام 1998، حيث تم دراسة أوجه التشابه في مراحل التطور المقابلة، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 97 شركة مجرية من القطاعات الصناعية والتجارية، كما تم تحليل خصائص المنظمات اللوجستية لكل مرحلة نمو، توصلت الدراسة إلى أن نتائج التحليل التجريبي للنموذج في نسخته يمكن استخدامه كأساس لمزيد من النمو والتنظيم للخدمات اللوجستية في الشركات على امتداد دورة حياتها، إضافة إلى إمكانية استخدام النموذج في الممارسة العملية للاستشارات الإدارية في مجالات التطوير التنظيمي والخدمات اللوجستية.

أجرى مفاباني (2013) Mfabane دراسة هدفت الى البحث في حالة تأثير نموذج النمو المؤسسي الذي وضعه غرينر (1998) Greiner على المنظمة، وتم التطبيق على مستودع لأجهزة الكمبيوتر وتوضيح التأثير الذي أحدثه نمو مستودع الأجهزة على قيادة المنظمة وثقافتها بتطبيق مراحل (1998) Greiner للنمو وبالتالي وصف تأثير نمو المنظمة على قيادة المنظمة وثقافتها، توصلت الدراسة الى ان نموذج (1998) Greiner للنمو يحدد ظاهرة تظهر مع تقدم العمر في المؤسسات ونموها، وهي ان المؤسسة تتميز خلال فترة من النمو حيث تتمتع المنظمات بين أربع إلى ثماني سنوات من النمو المستمر دون نكسة اقتصادية كبيرة أو اضطراب داخلي حاد، ويطلق على هذه الفترات "مراحل التطور" لأنها تتميز بفترات هادئة مع تعديلات متواضعة فقط ضرورية للحفاظ على النمو في إطار نفس النمط العام للإدارة، كما بينت الدراسة ان نموذج (1998) Greiner يتضمن عوامل ساهمت في تهيئة الظروف الملائمة للنجاح في بدء المؤسسة، وتشمل هذه الظروف الاقتصادية المواتية التي كانت موجودة في ذلك الوقت، ووجود السيولة في المنطقة، فضلاً عن انخفاض أسعار الفائدة وأمور أخرى اقل أهمية.

وقد أجرى ستيفازيك وبرزينسكي (2013) Stefanczyk & Brzeziński دراسة هدفت الى البحث في اساليب ممارسة الادارة في المنظمات باستخدام نموذج كمي يحدد مستوى نمو المؤسسة وفقاً لنظرية L. E. Greiner لمراحل نمو المؤسسات كمحاولة للاستخدام العملي للنظرية المذكورة في الانضباط الإداري. يحدد هذا النموذج المجالات الحاسمة لنمو الشركات، ويحدد ظروفها المستهدفة في المراحل التالية من النمو، والتي بدورها تسمح بإدارة هذه العملية بوعي. قدمت نتائج الدراسة اقتراح نموذج كمي، والذي يشير إلى مراحل نمو المؤسسة وفقاً لنظرية غرينر لنمو المراحل المؤسساتية كمحاولة للتطبيق العملي للنظرية في ممارسة الإدارة وخاصة إنها تؤثر على التنمية المستدامة للمؤسسات من خلال عدد من المجالات أهمها: تحليل كفاءة المشاريع، تجميع المشاكل التنموية.

أجرى تنوار وجاماج (2017) Tanwar & Gamage دراسة هدفت الى الكشف عن مدى نجاح استراتيجيات التدريب و/ أو دعم المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال حيث تمت مراجعة كم كبير من الدراسات والابحاث المتعلقة بالتدريب، وقامت الدراسة بتضمين جميع الدراسات التجريبية التي تقيس استخدام التكنولوجيا في التعليم الابتدائي أو الثانوي ونشرت في عام 1990 أو بعده، واستنتجت مصادر مثل مراجعات الكتب أو الكتب الدراسية التي تناولت القضايا النظرية فقط، والدراسات التي كانت تتعلق بالتكنولوجيا التي قام بها معلمون سابقون أو دراسات حول استخدام التكنولوجيا في التعليم الخاص، وبعد البحث تم تحديد ثلاث دراسات تجريبية وثمانية دراسات قائمة على الملاحظة على أنها ذات صلاحية داخلية وخارجية كافية للتوليف الإحصائي، وقد توصلت الدراسة الى ان جهاز الحاسوب وزيادة تكامل التكنولوجيا بحيث يخصص جهاز واحد لكل متدرب يزيد من النتائج الايجابية في تدريب المعلمين، كما توصلت الدراسة الى ان استراتيجيات التدريب ودعم المعلمين تلعب دورا حاسما في نتائج تدريب المعلمين.

وأجرى المغربي وآخرون (2017) Magrabi et al دراسة هدفت إلى تقييم أثر برنامج التدريب على معارف وممارسات الإسعافات الأولية بين معلمي المدارس الإعدادية بمدينة اسيوط في مصر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي التجريبي بالاعتماد على اسلوب الاختبار القبلي والبعدي، وتم استخدام عينة عشوائية متعددة المراحل لاختيار المدارس الإعدادية الخمس والمعلمين المشاركين والتي ضمت 150 معلماً. يتضمن الاستبيان المنظم ذاتياً اثنين من الأدوات: الأداة الأولى: الجزء الأول: البيانات الديموغرافية. الجزء الثاني: تقييم المعرفة حول الإسعافات الأولية وأدرجت الأداة الثانية قائمة مراجعة قائمة على الإسعافات الأولية. توصلت الدراسة الى أن 26.7% من المدرسين الذين حضروا برنامج تدريبي حول الإسعافات الأولية كانت اتجاهاتهم ايجابية بدرجة متوسطة عن البرنامج التدريبي، كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع درجات معرفة المعلمين في الاختبار القبلي والفوري، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء معلمي المدارس

الإعدادية، كما توصلت الدراسة الى ان هناك تحسناً في معارف المعلمين وممارساتهم فيما يتعلق بالإسعافات الأولية بعد تنفيذ برنامج التدريب.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

لقد اتفقت الدراسات السابقة على أن عملية النمو المؤسسي هي مرحلة طبيعية تمر بها المنظمات خلال فترة زمنية تبلغ في حدها الأدنى اربع سنوات، وهي من المراحل الطبيعية لنمو المنظمات، غير ان تميز المنظمات ودرجة نموها خلال هذه المراحل تختلف من مؤسسة الى أخرى، فقد بينت دراسة سيجرنك (2017) Segerink ان مجال المعرفة التجارية هو من المجالات الاساسية لمراحل دورة الحياة المبكرة للمنظمات، كما بينت دراسة ميغباني (2013) Mfabane ان نموذج Greiner (1998) للنمو يحدد ظاهرة تظهر مع تقدم العمر في المؤسسات ونموها، وهي ان المؤسسة تتميز خلال فترة من النمو حيث تتمتع المنظمات بين أربع إلى ثماني سنوات من النمو المستمر.

كما بينت بعض الدراسات اهم العوائق التي تحول دون تحقيق المنظمات للنمو المطلوب خلال فترة زمنية محددة، فقد بينت دراسة (2012) Alina & Stephanie أن الحواجز الأكثر تهديدا للنمو هي الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي، ووجهة تنظيم المشاريع، والنمو المبكر أو السريع، والافتقار إلى المعرفة الصحيحة، ونقص الموارد المتاحة.

اما فيما يتعلق بالتدريب فقد ناقشت معظم الدراسات فاعلية البرامج التدريبية التي يشارك بها المعلمون لتطوير قدراتهم وتلبية احتياجاتهم التدريبية، حيث بينت معظم الدراسات ان تدريب المعلمين يساهم في تحقيق نتائج ايجابية على المعلم والطالب وتطوير عملية التعليم نحو الأفضل، فقد بينت دراسة الجمل (2017) ان البرامج التدريبية يجب ان تشمل المهارات التربوية، السلوكيات الميسرة للإبداع، التدريس من أجل الاستيعاب المفاهيمي، التقويم من أجل تعلم الطلبة. وبينت دراسة شنين (2017) أن هناك احتياجات تدريبية ضرورية يجب ان تشمل عدد من الكفاءات اهمها التخطيط والتنفيذ والتقييم، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها من الدراسات القليلة في حدود علم الباحثة التي تناولت موضوع تدريب معلمي المرحلة الثانوية في الأردن بناء على انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على موضوع التدريب للمعلمين، بينما ركزت الدراسات التي تناول نموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي على شركات الاعمال والمنظمات، مما يضيف ميزة لهذه الدراسة لتقديمها دراسة عملية للربط ما بين البرنامج التدريبي للمعلمين ونموذج النمو المؤسسي الذي وضعه Greiner.

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمشرفين المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم 2018-2019.

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة

| المجموع | المجتمع |
|---------|---------------|
| 1161 | مديرو المدارس |
| 1009 | المشرفون |
| 2170 | المجموع |

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية؛ من مديريات (تربية جرش، تربية العقبة، تربية لواء الجامعة) ولكون اعداد مديري المدارس والمشرفين ضمن المديريات المحددة قليل فقد تم العمل على اعتماد العدد كأفراد لعينة الدراسة.

جدول رقم (2): افراد عينة الدراسة حسب توزيع المحافظات

| المشرفين | مديري المدارس | المجتمع |
|----------|---------------|--------------|
| 42 | 52 | جرش |
| 33 | 48 | لواء الجامعة |
| 15 | 26 | العقبة |
| 90 | 126 | المجموع |

أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة، وتم وضع فقرات مرتبطة بالمتغيرات الخاصة بالدراسة من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة، ومكونة من (60) فقرة مقالية موزعة على المتغيرات التالية: الابتكار والإبداع والإضافة، التفويض، التنسيق والمراقبة، التعاون، التحالفات والشراكات، وتم تقدير درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات الأداة وفق مقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك وفقاً للتوزيع التالي: بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً، وتمثل رقمياً الترتيب (1،2،3،4،5).

صدق الأداة:

يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كانت أداة الدراسة المستخدمة للقياس تقيس بالفعل ما يراد قياسه أي التحقق من مدى صلاحية فقرات الاستبانة وقدرتها على استيعاب المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة، وبهدف التحقق من ذلك تم الاستعانة بعدد من الخبراء من الأساتذة لتحكيم الاستبيان والاستئارة بوجهات نظرهم بشأن فقرات الاستبانة وبالاعتماد على تعليقاتهم تم حذف بعض الفقرات وجرى تعديل صياغات أخرى وقد اختيرت الفقرات الصحيحة والتي بلغت نسبة الموافقة عليها (90%) وهذا ما يدل على صدق المحتوى للأداة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم ايجاد معاملات ثبات الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي وقد بلغ معامل الارتباط (0.90).

متغيرات الأداة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: مجالات أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل (الابتكار والإبداع والإضافة، التوجه، التفويض، التنسيق والمراقبة، التعاون، التحالفات والشراكات).

المتغير التابع: درجة استجابة المشرفين ومديري المدارس على مجالات أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل ضمن فقرات الاستبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة:
 2.34 فأكثر موافقة (بدرجة كبيرة)، من 1.67 إلى أقل من 2.34 موافقة (بدرجة متوسطة)، أقل من 1.67 موافقة (بدرجة قليلة أو منخفضة).

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافق برامج تدريب المعلمين الحالية أثناء الخدمة مع أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافق البرامج الحالية مع أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافق برامج تدريب المعلمين الحالية أثناء الخدمة مع أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الإحتراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 2 | النمو من خلال التوجه | 3.73 | .375 | 1 | مرتفعة |
| 3 | النمو من خلال التفويض | 3.60 | .371 | 2 | متوسطة |
| 4 | النمو من خلال التنسيق والمراقبة | 3.59 | .342 | 3 | متوسطة |
| 5 | التعاون | 3.59 | .471 | 4 | متوسطة |
| 1 | الابتكار والإبداع والإضافة | 3.56 | .337 | 5 | متوسطة |
| 6 | النمو من خلال التحالفات والشراكات | 3.51 | .457 | 6 | متوسطة |
| | الكلية | 3.65 | .714 | متوسطة | |

يبين الجدول (3) درجة توافق برامج تدريب المعلمين الحالية أثناء الخدمة مع أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس، وتبين النتيجة موافقة بدرجة متوسطة للمشرفين ومديري المدارس لتوافق البرامج الحالية المطبقة مع أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.65) وانحراف معياري (0.714) وبدرجة متوسطة. كما تشير النتائج ان المجالات جاءت بدرجة مرتفعة لمجال النمو من خلال التوجيه ودرجة متوسطة لمجالات (الابتكار والإبداع والإضافة، التفويض، التنسيق والمراقبة، التعاون، التحالفات والشراكات)، وجاء مجال النمو من خلال التوجه في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.375). وبدرجة مرتفعة، كما جاء مجال النمو من خلال التفويض بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.371). وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال النمو من خلال التنسيق والمراقبة

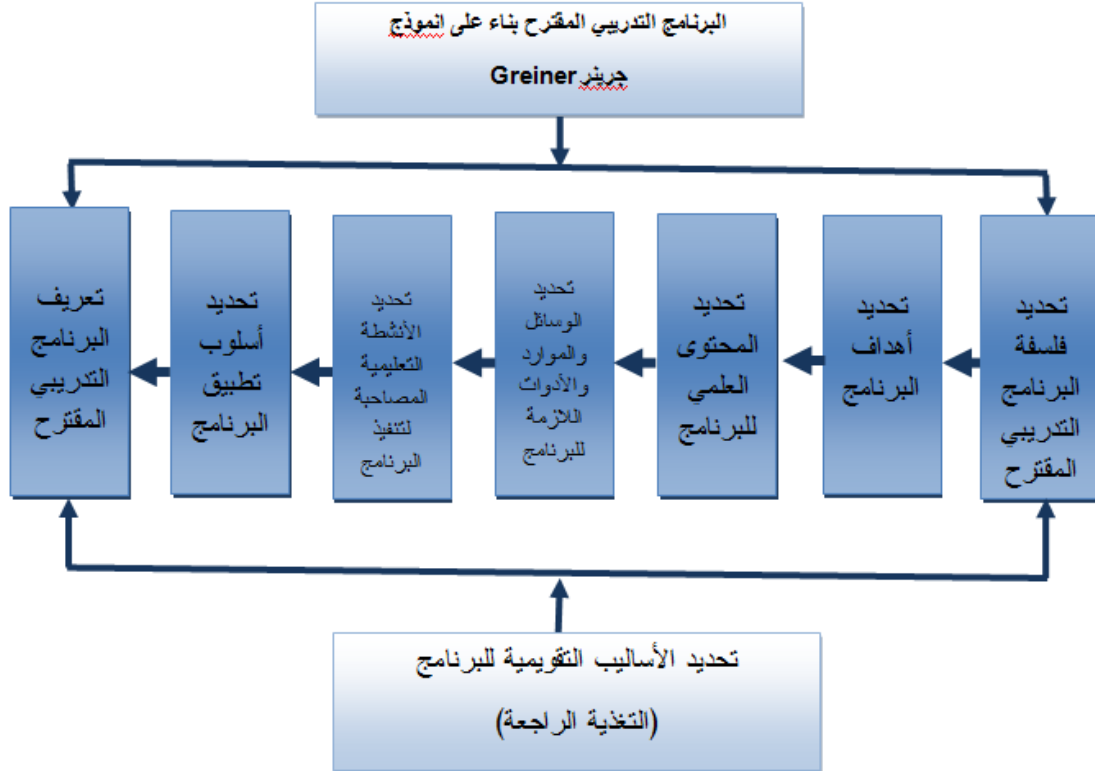
بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.342). وبدرجة متوسطة، وجاء مجال النمو من خلال التعاون بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.471). وبدرجة متوسطة، كما جاء مجال الابتكار والإبداع والإضافة بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.337). وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال النمو من خلال التحالفات والشراكات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.457). وبدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة لأهمية مراحل النمو المؤسسي وفق نموذج جرينر من خلال ما أثبتته العديد من الدراسات ووجودها فعلياً على أرض الواقع في كثير من برامج التدريب المطبقة حديثاً والتي تعتمد المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن خلال حصول مجالات الدراسة على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة وعالية، فإن هذه النتائج تتفق مع عدد من الدراسات كدراسة (2017) Segerink التي بينت ان المعرفة المكتسبة ضمن مراحل النمو المختلفة تؤثر على نمو المدرسة واستمرارية نموها، كما أكدت دراسة Stefanczyk (2013) & Brzeziński أن مراحل نمو المؤسسة تؤثر على التنمية المستدامة للمؤسسات

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما البرنامج التدريبي المناسب لتدريب المعلمين أثناء الخدمة استناداً إلى أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اقتراح برنامج تدريبي مناسب لتدريب المعلمين أثناء الخدمة استناداً إلى أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل في ضوء ما طرحته الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية والأدب ذي العلاقة، وعلى النحو الموضح في الرسم الآتي:

رسم رقم (1)

مكونات البرنامج التدريبي المقترح



– الرسمة من تطوير الباحثة
أولاً: فلسفة البرنامج التدريبي المقترح:

تتعلق فلسفة البرنامج التدريبي المقترح من مبدأ تعزيز النمو المؤسسي من خلال الاهتمام بالتدريب، وتتضمن فلسفة البرنامج التدريبي النقاط التالية:

- فهم الاحتياجات الفردية للمعلمين.
- تعزيز الاحترام المتبادل بين الادارة والمعلمين
- تدريب المعلمين للوصول إلى الإمكانيات الكاملة
- جعل المعلمين محفزين للإبداع والابتكار
- تعزيز الدعم للمعلمين من قبل الادارات العليا.
- المسؤولية المشتركة تجاه التعلم

ثانياً: أهداف البرنامج التدريبي المقترح:

يهدف البرنامج التدريبي المقترح إلى تعزيز وزيادة الكفايات التدريسية والمهارات التي يمتلكها المعلمون وعلى النحو الآتي:

- 1- تطوير أداء المدارس الثانوية في الأردن من خلال تعزيز مراحل نموها بناء على انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل.
- 2- إعداد المعلمين لقيادة وإدارة الحصة الصفية في بيئة ديناميكية ومتطورة، مع التركيز على العلاقة بين الجوانب النظرية والعملية للمناهج التعليمية.
- 3- مصطلح يستخدم عادة لوصف الدورات والمؤهلات التي يتلقاها المعلمون ويتلقونها في بداية حياتهم الوظيفية، أو دورات فردية يتم تصميمها بشكل كبير بهدف قصير المدى أو فوري.
- 4- تطوير قدرات المعلمين للربط ما بين المقررات النظرية والأنشطة العملية في المرحلة الثانوية.

ثالثاً: المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي المقترح.

يقترح أن يتضمن المحتوى العلمي للبرنامج المقترح مواد تتناسب وتتفق مع مجالات انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل الآتي:

الابتكار والإبداع والإضافة: في البرنامج التدريبي نختار وسائل تدريب مبتكرة وأفكار مبتكرة يقوم المدرب باستخدامها في عملية التدريب، لكي يستطيع المعلمون استخدامها في عملية التدريس في الحصة الصفية والأنشطة المنهجية واللامنهجية، بما يتوافق مع انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل.

النمو من خلال التوجيه: في البرنامج التدريبي المقترح، يتم تدريب المعلمين على عمليات التوجيه وتحديد الاهداف والاستراتيجيات بما يتناسب مع انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل.

النمو من خلال التفويض: في البرنامج التدريبي، يتم تدريب المعلمين على اسلوب وفلسفة التفويض في الادارة، وما الطرق المناسبة لاستخدام هذه الصلاحيات للمساهمة في تطوير عملية التدريس واجراء التدريبات والأنشطة اللامنهجية بطريقة فعالة ومثمرة وذلك بما يتناسب مع انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل.

النمو من خلال التنسيق والمراقبة: في البرنامج التدريبي المقترح يتم التركيز على تعليم المعلمين على كيفية المساهمة في عمليات التنسيق والمراقبة في المدرسة بما يساهم في تحقيق نتائج أفضل وذلك بما يتناسب مع انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل.

النمو من خلال التعاون: في البرنامج التدريبي المقترح يتعلم المعلمون الاساليب الفعالة في التعاون وخلق بيئة عمل تعاونية، من خلال تعزيز الاتصالات ونقل تجربة التعاون الى الطلاب كذلك من خلال المعلمين بالتطبيق العملي وذلك بما يتناسب مع انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل.

النمو من خلال التحالفات والشراكات: في البرنامج التدريبي المقترح يتم التركيز على الاساليب الفعالة للمساعدة في تحسين قدرة المدرسة على إقامة شراكات ناجحة ودائمة تعمل على تحسين عملية التعليم، وذلك بما يتناسب مع انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل.

رابعاً: الوسائل والموارد والأدوات اللازمة للبرنامج

يمكن للمدرب تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح من خلال استخدام عدد من الوسائل والموارد والأدوات كالاتي:

- بطاقات لتسجيل الملاحظات والاجابة على الاسئلة خلال المناقشات.
- جهاز عرض مرئي "بروجيكتور" لعرض المادة العلمية.
- لوح ابيض لتسجيل بعض الملاحظات.
- اقلام ودفاتر وادوات لصق وغيرها.

خامساً: الأنشطة التعليمية المصاحبة لازمة للبرنامج التدريبي المقترح.

يمكن للمدربين عند تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح استخدام أنشطة تعليمية مصاحبة لعملية التدريب لتحقيق نتائج أفضل ومنها:

1. استخدام أنشطة التآلف في الدورات التدريبية والتي تكون بداية الجلسة أو خلالها، لكسر حاجز الجمود وزيادة التفاعل فيما بين المتدربين.
2. الطلب من المتدربين كتابة الاسئلة التي تدور ببالهم حول موضوع المحاضرة، وعند الانتهاء من المحاضرة كتابة هل تم الاجابة على هذه التساؤلات أم لا.
3. تنفيذ بعض الزيارات الميدانية للمؤسسات التعليمية الناجحة ومشاهدة بعض النماذج على أرض الواقع.
4. استضافة عدد من الخبراء للحديث عن موضوع معين وفتح باب الحوار لتغير اسلوب عرض المادة العلمية.

سادساً: أسلوب تطبيق البرنامج:

يتضمن اسلوب تطبيق البرنامج المقترح عدداً من الاساليب والاستراتيجيات التي تأتي في ضوء أهداف البرنامج التدريبي المقترح ومحتواه، حيث تم اختيار طرق تدريس واستراتيجيات تتناسب مع المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي المقترح الذي تم ذكره سابقاً ويتضمن عدد من المجالات الموجودة ضمن انموذج "جرينر Greiner" للنمو المؤسسي متعدد المراحل. ومع مراعاة طبيعة المعلمين المشاركين في البرنامج التدريبي ولتحقيق الاهداف التي وضع من أجلها البرنامج والمتمثلة في تحقيق نمو مؤسسي، فقد حدد البرنامج التدريبي المقترح الاستراتيجيات التالية لتطبيق البرنامج:

- استراتيجية التعلم التعاوني.
- استراتيجية لعب الأدوار.
- استراتيجية التعلم الفردي.
- استراتيجية الالغاز.

- استراتيجيات أخرى يحددها المدرب اذا دعت الحاجة لذلك

سابعاً: تعريف البرنامج التدريبي المناسب لتدريب المعلمين أثناء الخدمة استناداً إلى أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل.

البرنامج التدريبي وهو مبني على مجموعة الخبرات والمهارات والكفايات التي يتم نقلها للمعلمين وتنمية المهارات والكفايات التي يمتلكها المعلمون وبناء قدراتهم التعليمية كجزء من عملية تعليمهم الرسمية، وتتسجم مع أنموذج النمو المؤسسي متعدد المراحل ومجالاته التالية: الابتكار والإبداع والإضافة، التفويض، التنسيق والمراقبة، التعاون، التحالفات والشراكات .

ثامناً: الأساليب التقويمية للبرنامج التدريبي المقترح

بهدف تقييم البرنامج التدريبي وقياس مدى استفادة المعلمين من هذا البرنامج يقترح استخدام الاساليب التقييمية الآتية:

- التقييم التكويني: وفيه يتم تقييم أداء المتدربين خلال تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح، وذلك باستخدام أوراق عمل جماعية، وتنفيذ بعض الأنشطة، وتقييم مدى تفاعل المتدربين مع هذه الأنشطة ومدى مشاركتهم في القاعة التدريبية.
- التقييم الختامي: وفيه يتم تقييم المتدربين من خلال طلب إعداد تقرير في نهاية البرنامج التدريبي المقترح لتحديد مدى الفائدة التي حصل عليها المتدرب وتزويد جهة التدريب بالتغذية الراجعة، لتحسين عملية التدريب ومعالجة أي خلل أو قصور وتعزيز الجوانب الايجابية، ويمكن كذلك الطلب من المتدربين تعبئة استمارة معدة مسبقاً لقياس مدى رضائهم عن عناصر التدريب من (محتوى، المدرب، مكان التدريب) إضافة الى مدى استفادتهم من التدريب.

التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الدراسة بما يلي
- تبني صناع القرار في الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم لتطبيق برامج التدريب الخاصة بإعداد وتأهيل المعلمين وتعظيم كفاياتهم التدريبية وفق نموذج النمو المؤسسي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، أمين محمد(2016) تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد الطالب/ المعلم في كليات التربية (تخصص اللغة العربية) في ضوء المستويات المعيارية، المؤتمر الدولي الاول لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان: توجهات استراتيجية في التعليم- تحديات المستقبل- مصر، مجلد2، ص 13-104.
- ابو عطوان، مصطفى (2008). معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
- الحربي، فاطمة ضيف الله (2000) أهمية الكفايات التدريسية العامة اللازمة لمعلمات التربية الاسلامية ودرجة ممارستها بالمرحلة المتوسطة بجنوب جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن.
- الحشاني، علي احمد (2016). الكفايات التدريسية ودرجة توافرها لدى رياض الاطفال بمدينة مصراته، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا.
- شويطر ، عيسى محمد نزال (2009)، إعداد وتدريب المعلمين ، ط1، دار بن الجوزي ، عمان.
- بطاح، احمد (2019) إدارة الموارد البشرية في النظام التعليمي (المعلم، مدير المدرسة، المشرف التربوي)، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- جميلة، بن زاف (2013) تأهيل المعلم في ضوء الإصلاحات التربوية الجديدة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 13 ص 1-31
- شنين، فاتح الدين (2017)، واقع الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30 ص 109-31
- الجمال، سمية حلمي (2017)، فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على استراتيجيات التعلم النشط في تنمية مهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.
- الحديدي، محمود ودهمش، ليندا (2013)، الحاجات التدريبية لمعلمات التربية الرياضية في المدارس الأساسية العليا الأردنية من وجهة نظرهن، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 27 (3)، ص 667-702

قاسم، راسل محمد (2014) ادوات الادارة واساليب تطوير الاعمال (150 نموذج ومنهجية في تطوير المؤسسات)، الطبعة الاولى،
ردمك ISBN978-9948-22-689-5

Mfabane, Masiwakhe (2013) A Teaching Case Study On The Effect Of Growth On Organisational Leadership And Culture At Hardware Warehouse As The Organisation Grew From One Store To 18 Stores. Master Of Business Administration In The Rhodes Business School

Alina, Parfenova, and Stephanie, Mikneus (2012) Surviving Death Valley A How-To Guide on Success for Small Ventures. Bachelor thesis, Umeå School of Business and Economics.

Buenstorf, G. and Witt, U. 2006. "How Problems of Organisational Growth in Firms Affect Industry Entry and Exit". *Revue de l'OFCE*, Vol. 5.

Segerink, Aleide Frederike (2017) How To Establish Continuity For Style School Bydanie During The Early Life Cycle Phases Of The Company. Master thesis, University of Twente.

Mahmood, S. (2010). Causes of Failure: Evaluation of Inservice Training Workshops for Secondary School Teachers in Science Subjects under Science Education Project SEPII, *The International Journal of Learning*, 16(12): 245-255.

Gamage SN, Tanwar T (2017) Strategies for training or supporting teachers to integrate technology into the classroom. International Development Research Centre, Ottawa, Canada, and the Department for International Development, UK.

Monika Gábriel, Mátyás Miskolczi (2012) A SYNTHETIZED MODEL OF DEVELOPMENT OF LOGISTICS ORGANIZATION AND COMPANY LIFECYCLE. DOI: 10.18515/dBEM.M2012.n01.ch03.

Magrabi, Neama Mohamed, ElwardanyAly Shimaa , Shaimaa Abdel-Rahim Khalaf (2017) Impact of training program regarding first aid knowledge and practices among preparatory schools' teachers at Assiut City. *Journal of Nursing Education and Practice* , Vol. 7, No. 12

brzeziński s., stefańczyk p (2013) use of enterprise growth theory in management of small and medium sized enterprises. *polish journal of management studies* vol 7 pp315-326

References:

Abu Baker, Amin Mohammad (2016). A proposed vision for developing a student /teacher development program in the faculties of education (Arabic language major) in accordance with standard levels. The first international conference of the faculty of education at Ain Shams University under the title: (Strategic orientations in the field of education -future challenges). Egypt. Vol.2. p.13-104

Abu Atwan, Mustafa (2008). The obstacles hindering the in-service teacher training and methods for handling these obstacles in Gaza. Unpublished MA thesis. Gaza. Palestine

Al-Harbi, Fatmeh Dayf Allah (2000). The significance of basic teaching competencies among Islamic education teachers and the extent of possessing them among the intermediate stage teachers in Southern Jaddah. Unpublished MA thesis. Aden University. Aden

Al-Hashani, Ali Mohammad (2016). Teaching competencies and the extent of their possession among kindergarten teachers in Misurata. *The Scientific Journal of the Faculty of Education*. Misurata University. Libya

Shwaiter, Issa Mohammad Nazzal (2009). Teacher training and development. 1st edition. Ibn Al-Jawzi publishing and distribution house. Amman

Battah, Ahmad (2019). Human resources management in the educational system (Teacher, principal, & academic supervisor). 1st edition. Al-Shorouq publishing and distribution house. Amman

Jamila, Ben Zaf (2013). Teacher development in the light of the recent educational reforms in Algeria. *The Social and Human Sciences Journal*. Issue No. 13, p. 1-31

- Shanin, Fateh Al-Deen (2017). The reality of the training needs of primary school teachers from the perspective of these teachers. The Social and Human Sciences Journal. Issue No. 30. p.109-31
- Al-Jammal, Sumaya Helmi (2017). The effectiveness of a proposed training program based on active learning strategies in the development of creative teaching skills among math teachers in the primary educational stage. MA thesis. The Islamic University. Gaza
- Al-Hadeedy, Mahmoud and Dahmash, Linda (2013). The training needs of female physical education teachers in the Jordanian higher primary schools from the perspective of these teachers. Al-Najjah Journal for Human Sciences Journal. 27(3).p. 667-702
- Qasem, Rasel Mohammad (2014) Management tools and business development methods (150 models and methodologies for developing institutions). 1st edition. Rdmk. ISBN978-9948-22-689-5