

تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء تقويم الأداء من وجهة نظر مديرات الرياض في محافظتي اللاذقية وطرطوس

الدكتور نزيه الجندي*

وفيقه سليمان علي**

(تاريخ الإيداع 5 / 11 / 2012. قبل للنشر في 14 / 4 / 2013)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء تقويم الأداء في محافظتي اللاذقية وطرطوس من وجهة نظر مديرات الرياض، وكذلك التعرف إلى الفروق في مستوى الأداء تبعاً للمتغيرات الآتية (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (96) معلمة من معلمات رياض أطفال محافظتي اللاذقية وطرطوس للعام الدراسي 2012/2011. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة مكونة من أربعة مجالات احتوت (48) فقرة، تعبر عن أداء معلمات الرياض. أظهرت النتائج أن احتياجات معلمات رياض الأطفال جاءت بدرجة متوسطة في مجالات الاستبانة الأربع من وجهة نظر المديرات كما تبين وجود احتياجات تدريبية بدرجة مرتفعة بمجال تخطيط الدرس ومجال إدارة الصف ومجال الاتصال بأولياء الأمور في بعض محاور المجالات المذكورة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين المعلمات لصالح حملة الإجازة عند كل محور وعلى مستوى المحاور ككل، كما تبين وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05، عند درجات حرية (94) وبمستوى ثقة (5%) عند كل محور من محاور تقويم الأداء، وعلى مستوى المحاور كلها، لصالح عينة نوي الخبرة (3 سنوات فأكثر)، بينما لم توجد فروق دالة جوهرياً عند محور الاتصال بأولياء الأمور، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، عند درجات حرية (94). قدم البحث مقترحات منها تدريب معلمات الرياض بناء على نتائج تقويم الأداء، وإجراء مزيد من البحوث المشابهة في محافظات القطر.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، معلمة الروضة، رياض الأطفال، تقويم الأداء، مديرة الروضة.

* أستاذ مساعد - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

** طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

Identifying The Training Needs of Kindergarten Teachers in The Light of Performance Evaluation From The Viewpoint of Kindergarten Principals In The Provinces of Lattakia and Tartous

Dr. Nazeeh Aljindi*
Wafegah Ali**

(Received 5 / 11 / 2012. Accepted 14 / 4 / 2013)

□ ABSTRACT □

This research aims to identify the training needs of kindergarten teachers in the light of performance evaluation in the provinces of Lattakia and Tartous from the viewpoint of Kindertgartens principals, as well as to identify the differences in the level of performance according to two variables. The research has used the descriptive analytic method. The sample included (96) of female kindergarten teachers. To achieve the objective of this research a questionnaire of four areas has been designed. It included (48) paragraphs, which reflect the performance of kindergarten teachers. The results showed that the needs of kindergarten teachers were average needs in the four areas of the questionnaire from the perspective of female principals. The results have demonstrated highly-required training needs in the area of lesson planning, classroom management and communication with parents in some of the themes of the previously mentioned topics. The results also showed the presence of statistically significant differences as to the variable of educational qualification among the teachers in favor of those who got a BA at each area separately and all of the areas together. On the other hand, there were no statistically significant differences regarding communication with parents. This research suggests training kindertgartens teachers based on the results of performance evaluation, and conducting similar research papers all over the country.

Keywords: Training Needs, kindergarten teacher, kindergarten, performance evaluation, kindergarten principals

*Assistant Professor in Department of Comparative Education, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

** Postgraduate Student, Department of Comparative Education, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

مقدمة:

لاقت الاحتياجات التدريبية اهتماماً كبيراً من قبل المعنيين وذلك لأهمية عملية تقدير الاحتياجات في بناء برامج فعالة للتدريب حيث يوضح هذا المفهوم مقدار الفجوة بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون عليه مستوى المتدرب ودرجة التطور التي ينبغي أن يصل إليها في الأداء.

وفي ضوء التقدير العلمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين المشاركين في هذه البرامج يتم وضع التصور للبرنامج التدريبي وتحديد محتواه من موضوعات وأنشطة وفعاليات واختيار الأساليب التدريبية المناسبة لتنفيذه والمستلزمات المادية التي تتطلبها عملية التنفيذ وهذا يعتمد اعتماداً كبيراً على تقدير الاحتياجات التدريبية المطلوب تلبيتها (مقابلة، 2007، 84)، وإذا كانت برامج التدريب ذات جودة عالية وتلبي احتياجات المتدربين بشكل جيد يمكن أن تحفز المعلمين لزيادة ثقافتهم ومعارفهم وتنمية مهاراتهم (Finn & Miller, 2001)، وقد كان لماكسيل وكلفورد (Maxwell Clifford) السبق في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي رياض الأطفال بهدف تقديم برامج تنمية وتطوير فعالة (Maxwell & Clifford, 2006). ولكي يحقق التدريب أهدافه ويكون فعالاً ينبغي أن يكون مستمراً ومتربطاً في محتوياته وأن يتم في ورش تعليمية تستمر لمدة عام على الأقل (Pianto, 2007, 27).

ونظراً لأهمية مرحلة رياض الأطفال ودورها المؤثر في حياة الطفل وشخصيته، وأهمية الدور الذي تقوم به معلمات رياض الأطفال، فقد شهدت هذه المرحلة اهتماماً كبيراً من قبل الجهات المسؤولة فقد أكد المؤتمر التربوي الخامس لوزراء التربية العرب عام (2006) "التربية المبكرة للطفل العربي في عالم متغير" على ضرورة العناية بالإعداد والتدريب المستمر لمعلمات رياض الأطفال والعناية أيضاً بالورش التدريبية التأهيلية المعدة لمربي رياض الأطفال ومدرباتهم (مؤتمر التربية الخامس، 2006، 14). وفي عام (1997) تم افتتاح قسم رياض الأطفال في دبلوم الدراسات العليا، وفي عام (2003) تم افتتاح نظام التعليم المفتوح لإعداد معلمات رياض الأطفال في كلية التربية بجامعة دمشق مدة الدراسة فيها أربع سنوات بعد الثانوية العامة. وقد عين عدد منهم للعمل في رياض الأطفال، إلا أنه لم يتم تقويم مستوى أدائهن لعملهن. وبما أن عملية تقويم الأداء تتضمن معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية الأداء في المؤسسات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تسهم في إنجاح وتحقيق فعالية هذه العملية الحيوية، و من هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقويم ومتى وكيف تتم العملية وهناك عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقويم أداء الأفراد والتي من أهمها المدير المباشر على اعتبار أنه الأعراف والأقدر على وضع تقويم فعلي وواقعي لمؤسسيه نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول تجاه المستويات الإدارية الأخرى (عباس، 1999، 268) وتعد مديرة الروضة الأقدر على تقويم المعلمة، لأنها بحكم وظيفتها يمكنها بسهولة تحديد نقاط الضعف في أداء المعلمات ونوع التدريب المطلوب لهن للتغلب عليها، وبناء على ما سبق يأتي هذا البحث للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء تقويم أدائهن لعملهن من وجهة نظر مديرات الرياض.

مشكلة البحث:

يعد تقويم أداء العمل في رياض الأطفال بشكل عام وتقويم أداء المعلمات بشكل خاص مظهرًا من مظاهر الإدارة الحديثة كونه يقيس الجهود المبذولة من قبل معلمات الرياض ويعد هذا مطلباً رئيساً نحو تحديد احتياجاتهن والعمل على تلبيتها وبالتالي تطوير قدراتهن وتحسين أدائهن، كما أن تقويم أداء معلمات رياض الأطفال أمر ضروري و

مهم لما للمرحلة العمرية لطفل الروضة من خصوصية وتأثير على شخصيته في مراحل حياته اللاحقة فكان لا بد للجهات التربوية المعنية أن تحدد المستوى الأكاديمي والتربوي لمعلمات رياض الأطفال وتعمل على تقويم أدائهن وذلك بهدف تقديم الأداء الأفضل مما يساعد على تحقيق أهداف الرياض وعلى جميع المستويات الصحية والتربوية والنفسية والتعليمية للطفل.

ومن خلال اطلاع الباحث على رياض الأطفال عن كثب ونتيجة طبيعة عمله لاحظ اختلافاً واضحاً في مستوى الشهادات التي تحملها معلمات الرياض إذ إنها تتراوح بين شهادة جامعية ومعهد متوسط وشهادة ثانوية فيكون الاختلاف جلياً في المعارف والمؤهلات والقدرات التي تمتلكها المعلمات، وبالتالي قد يكون أداء المعلمات متبايناً. كما أن تقويم أداء معلمات الرياض في محافظتي اللاذقية وطرطوس وتحديد احتياجاتهن التدريبية في ضوء ذلك كان قليلاً، فقد أظهرت دراسة ناصيف التي تناولت إدارة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية افتقار مؤسسات رياض الأطفال للكوادر المؤهلة مهنيًا والحاجة إلى تدريبها من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية التي تكسبهم مهارات الإدارة وتساعدهم على رفع مستوى أدائهم (ناصر، 2005، 197). كما أظهرت دراسة (علي) التي تناولت الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال أن لدى مديرات رياض الأطفال العديد من الاحتياجات التدريبية في مجالات التقويم والتخطيط والتوجيه (علي، 2009، 178). ومن هنا يمكننا القول إن الأداء الوظيفي في رياض الأطفال قد لا يكون بالشكل الأمثل أو الجيد نتيجة النقص في الإعداد والتدريب أو نتيجة وجود العديد من الاحتياجات التي ينبغي التدريب عليها.

وقد تبين عدم وجود دراسة سابقة حاولت تقويم أداء عمل معلمات الرياض لمعرفة مدى قيامهن بمهامهن الوظيفية في الروضة من خلال آراء عينة البحث والتي اشتملت على مديرات رياض الأطفال وخاصة أن تقويم أداء العاملين مؤشر حقيقي وموضوعي لقياس مستويات الأداء سواء أكان سلبياً أم إيجابياً.

وبناء على ما تقدم تتحدد مشكلة البحث في محاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء تقويم أدائهن لعملهن من وجهة نظر مديرات الرياض، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي:
(ما الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء تقويم أدائهن من وجهة نظر مديرات الرياض في محافظتي اللاذقية وطرطوس؟)

أسئلة البحث:

يجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع أداء معلمات رياض الأطفال في محافظتي اللاذقية وطرطوس من وجهة نظر مديرات الرياض؟
2. ما أهم المجالات التي تشكل حاجات تدريبية ملحة لمعلمات رياض الأطفال في ضوء تقويم أدائهن من وجهة نظر مديرات الرياض؟
3. هل يختلف أداء معلمات رياض أطفال محافظتي اللاذقية وطرطوس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟
4. هل يختلف أداء معلمات رياض أطفال محافظتي اللاذقية وطرطوس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث من النقاط الآتية:

1. أهمية تقويم أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات على اعتبار أن المديرات هن الأقدر على تقدير مدى قيام المعلمات بمهامهن ومدى التزامهن بها.
 2. أهمية الدور الذي تقوم به معلمة الروضة إذ أكد المهتمون بالتربية على أن نجاح رياض الأطفال وتحقيق أهدافها يعتمدان بالدرجة الأولى على كفاءة معلمة الروضة وذلك لما لها من دور كبير، فهي محور العملية التربوية وعليها يتوقف نجاحها وفعاليتها.
 3. إسهامه في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات لتكون نقطة الانطلاق في تصميم البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهن في المستقبل.
- ويهدف البحث إلى تحقيق الآتي:
1. تقويم أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات.
 2. تحديد المجالات التي تشكل حاجات تدريبية ملحة لمعلمات رياض الأطفال.
 3. تعرف الفروق في تقويم أداء معلمات رياض الأطفال باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

منهجية البحث:

اشتمل البحث على جانب نظري وجانب عملي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في كلا الجانبين. ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي على أنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (الأغا والأستاذ، 2000، 83) وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء مديرات رياض الأطفال في تقويم معلمات الروضة سعياً لتحديد احتياجاتهن التدريبية، ومن ثم تحليل البيانات التي جمعت بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج التي تبين الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمات، وتقديم المقترحات لتحسين أدائهن وتطويره.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من مديرات ومعلمات رياض الأطفال جميعهن في محافظتي اللاذقية وطرطوس للعام الدراسي 2011/2012 والبالغ عددهن (920) مديرة ومعلمة. ومن مجتمع البحث اختيرت عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، تمثل مديرات رياض الأطفال في المحافظتين، وقد بلغ عددهن عند تطبيق الاستبانة (53)، وقد جاءت بنسبة (10.44%) من مجتمع البحث، وقد بلغ عددها عند تطبيق الاستبانة عليها (43) بعد حذف أربع استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليكون المجموع العام للعينة (96) من مديرات الرياض في المحافظتين. ويشير الجدول (1) إلى توزيع العينة حسب المؤهل العلمي وعدد سنوات التعليم في الروضة.

جدول (1): توزع عينة البحث المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة

المجموع	المتغيرات					العدد
	عدد سنوات التعليم		المؤهل العلمي والتربوي			
	3 سنوات فأكثر	أقل من 3 سنوات	إجازة جامعية	معهد متوسط	ثانوية	
96	44	52	62	11	23	
%100	%45.83	%54.17	%64.58	%11.46	%23.96	النسبة %

. إعداد الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة، وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور .
 - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (56) فقرة. وتم عرض الاستبانة على هيئة محكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب. وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (8) فقرات من فقرات الاستبانة، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (48) فقرة موزعة على أربعة محاور، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي حول درجة الأداء (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وأعطيت الدرجات الآتية حسب التسلسل (5، 4، 3، 2، 1).
 - طبقت الاستبانة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2011 - 2012، من خلال توزيع الاستبانة على مديرات رياض الأطفال في أماكن عملهن، وقد استخدمت معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) لحساب معامل الثبات، كما استخدم اختبار (T-Test) لإجراء المقارنات الثنائية، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffee) وللمقارنات البعدية. وبذلك تم تحليل نتائج الأداة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" للتوصل إلى نتائج البحث. حيث حسبت النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) $(3-1) \div 5$ وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة تقويم الأداء، وبالتالي تم وصف مستوى الأداء على الشكل الآتي: من (1 . 2.33) ضعيف، من (2.34 . 3.67) متوسط، من (3.68 . 5) مرتفع.

. صدق وثبات الاستبانة:

أ. صدق الاستبانة: للحكم على صدق الاستبانة وتعديلها، اعتمد على آراء وملاحظات محكمين مختصين في هذا المجال من السادة المحكمين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي دمشق وتشرين، وبلغ عددهم (7)، وقد تم إضافة العبارات المناسبة وأيضاً حذف العبارات غير المناسبة. وفي ضوء ذلك تم تعديل ما جاء بها من ملاحظات المحكمين، واستقرت الاستبانة على صورتها النهائية.

ب. **ثبات الاستبانة: طريقة التجزئة النصفية:** تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية المكونة من (16) مديرة خارج عينة الدراسة، لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
0.933	0.933	13	المحور الأول: تقييم الأداء الخاص بمجال تخطيط الدرس
0.962	0.963	16	المحور الثاني: تقييم الأداء الخاص بمجال تنفيذ الدرس
0.58	0.664	11	المحور الثالث: تقييم الأداء الخاص بمجال إدارة الصف
0.55	0.58	8	المحور الرابع: تقييم الأداء الخاص بمجال الاتصال بأولياء الأمور
0.948	0.965	48	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات كلها أعلى من (0.55) وهي معاملات ثبات مقبولة وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات بحيث يمكن تطبيقها على عينة الدراسة.

. حدود البحث:

- . الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2011 - 2012.
- . الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على إدارات رياض الأطفال في محافظتي اللاذقية وطرطوس.
- . الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديرات رياض الأطفال في محافظتي اللاذقية وطرطوس.
- . حدود المحتوى: تمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء تقييم الأداء في محافظتي اللاذقية وطرطوس من وجهة نظر المديرات .

مصطلحات البحث:

■ الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات الأفراد، والتي ينبغي أن تحتوي عليها برامج التدريب المقدمة لهم لرفع مستوى أدائهم. (أبو جابر، 1995، ص 233). كما عرفها الخطيب بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا وبالتالي تحسين زيادة فاعليتهم في العمل (الخطيب، 1997، 44).

■ **معلمة الروضة:** هي الأم التي ترعى الطفل طيلة مدة وجوده فيها وتشرف على تربيته في مجال النمو النفسي والاجتماعي والصحي والمعرفي ومهمتها اتباع مختلف الوسائل التي تحبب الأطفال بالروضة (وزارة التربية، 1991، 14).

■ **تقويم الأداء:** عملية إدارية تستخدم للحكم على مدى تقدم الفرد في عمله قياساً بواجباته وسلوكياته خلال فترة زمنية محددة ويصدر عن هذه العملية تقرير يوضع في ملف خاص بالفرد (المطرفي، 2005، 42). كما عرف ثابت

تقويم الأداء بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور (ثابت، 2001، 87).

■ **مديرة الروضة:** هي القائدة والمخططة والمنظمة والموجهة والمشرفة على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها من نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي (علي، 2007، 168).

■ **رياض الأطفال:** عرفها زمزمي بأنها مؤسسات تربية تستقبل الأطفال ما بين سن (3 - 6) سنوات لتقدم لهم برامج تربية وتعليمية هادفة تلبي احتياجات الطفل وتقدم له الرعاية الشاملة والمتكاملة من خلال بيئة تتميز بالثراء والمرونة في مكوناتها المادية تسهم في إكساب الطفل جملة من المفاهيم والاتجاهات والمهارات (زمزمي، 2000، 214).

. الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

مفهوم الاحتياجات التدريبية: ازداد الاهتمام بالاحتياجات التدريبية بشكل كبير من قبل المعنيين وذلك لأهمية تحديدها في بناء برامج تدريب فعالة ونوعية تعمل على تحقيق النمو المهني للمعلمين بشكل نافذ ونوعي (White book, 2003). وقد تم طرح موضوع الاحتياجات التدريبية بصور متعددة عكست اتجاهات مختلفة فبعض المختصين يرى أنها تعبر عن جوانب النقص الذي قد يتسم به أداء العاملين في منظمة ما أو أنها مجموعة تغيرات مطلوب أحدثها في معلومات ومهارات ومعارف واتجاهات العاملين (الخطيب، 1997، 94).

وبالتالي يقوم مفهوم الاحتياجات التدريبية على النقاط الأساسية الآتية (علي، 2009، 55):

- اقتناع المتدرب بالنقص الحاصل في أدائه.
 - التزام المتدرب بالبرامج التدريبية التي تقدم له لسد النقص الحاصل في أدائه.
 - إحداث تغيير في معلومات وخبرات ومهارات المتدرب.
 - تطوير مستوى أداء المهارات المطلوبة من المتدرب.
- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:** تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بما يلي:
- تعد مرحلة تحديد الاحتياجات الأساس الأول لبناء أي برنامج تدريبي متكامل.
 - من خلال تحديد الاحتياجات يتم وضع حلول لمشاكل مختلفة في التدريب كتحديد الوقت المناسب للتدريب، وتحديد أماكن التدريب وتحديد الإمكانيات المادية التي تؤثر في نجاح التدريب.
 - عملية تحديد الاحتياجات التدريبية توضح من هم الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم.

■ تحديد الاحتياجات التدريبية يشكل الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وتصميم محتوى البرامج التدريبية ونشاطاته وتقويم البرنامج التدريبي فتحديد البرنامج للاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في العمليات الفرعية.

■ تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يساعد على إعادة تأهيل المتدربين وجعلهم قادرين على تحقيق أهداف مؤسستهم وسد الفجوة في أدائهم.

■ تحديد الاحتياجات التدريبية يوفر الجهد والوقت والمال.

■ تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يساعد على إعادة تأهيل المتدربين وجعلهم قادرين على تحقيق أهداف مؤسستهم وسد الفجوة في أدائهم (عطوي، 2004، 212).

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية: لتحديد الاحتياجات التدريبية يمكن استخدام إحدى الأساليب الآتية:

■ **المقابلة:** وهي عبارة عن لقاء شخصي بين مسؤول التدريب وبين المتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية وعند إجراء المقابلة يجب مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تلبي الهدف وأن يكون القائم بالمقابلة قادراً على الاستماع للأفراد باهتمام وأن يكون موضوعياً لا ينحاز لأراء أحد وألا يستنتج الإجابات عشوائياً ومن مزايا المقابلة أنها تعطي الفرصة للمتدربين لإبداء آرائهم وتقديم الاقتراحات بحرية تامة.

■ **الاختبارات:** وهي أداة لتشخيص أوجه القصور في الأداء مما يساعد في تخطيط العمليات التدريبية مستقبلاً والاختبارات إما شفوية أو تحريرية يلجأ إليها المسؤولون عن التدريب من عيوبها صعوبة إيجاد اختبارات مناسبة لمواقف عملية معينة.

■ **دراسة التقارير والسجلات والوثائق:** إن دراسة التقارير والسجلات والوثائق تبين نقاط القوة والضعف التي من الممكن علاجها بالتدريب وعادة يستخدم هذا الأسلوب إضافة لأحد الأساليب الأخرى التي يتم استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي يكون تحديد الاحتياجات التدريبية أكثر دقة وموضوعية (الخطيب، 1995، 380).

■ **الاستبيان** ويتضمن جملة من الأسئلة الطويلة التي تحتاج إلى وقت طويل للإجابة عليها ويقضي المتدربون وقتاً طويلاً في الإجابة عليها كما تحتاج هيئة التدريب إلى وقت طويل لتحليل الإجابات وتحديد الاحتياجات التدريبية ومن مزايا الاستبيان أنه يمكن القائمين عليه من الوصول إلى أكبر عدد من الأفراد وفي أقصر وقت وأقل التكاليف ويقدم بيانات مركزة واضحة ولا بد أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة لا لبس فيها وأن تكون الإجابات على هيئة علامات أو إشارات يقوم الفرد في وضعها في المكان المخصص وأن تكون الأسئلة بعيدة عن التعقيد وتحقق ما وضعت من أجله الاستمارة (توفيق، 2006، 113، 114).

وكان للاهتمام بالأداء الوظيفي نصيبٌ كبيرٌ من قبل المعنيين وذلك لأهمية عملية تقدير مدى إنجاز الفرد أو المجموعة للمهام الموكلة إليهم، وخاصة تقويم الأداء الوظيفي لمديرات ومعلمات رياض الأطفال.

مفهوم الأداء الوظيفي: أن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته ويشمل أيضاً حسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل إضافة للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة وقبول الممهم الجديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (اليازجين، 2003، 45). والجوهر الكامل لنشاطات أي مؤسسة يتجسد بعملية تقويم الأداء التي تعكس مدى إسهام الأفراد العاملين والتزامهم في مختلف المستويات الإدارية في إنجاز أهداف المؤسسة وبالتالي عندما يتم تقويم الأداء بطريقة سليمة وضمن معايير ومفاهيم موضوعية لا يشعر معها الفرد العامل بأي نوع من أنواع الظلم والتحيز يكون أسلوب تقويم الأداء أسلوباً ممنهجاً ووفق آلية تحفيز غير مباشرة وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين مهما كانت ظروف العمل لديهم (Ayaz, 2006, 99).

عناصر عملية تقويم الأداء: وهناك جملة عناصر لعملية تقويم الأداء تشكل القاعدة التي يتم من خلالها قياس أداء الأفراد وبالتالي يجب أن يعكس تقويم الأداء قدرة الفرد العامل على أداء عمله بمنتهى الدقة والموضوعية، ويجب أن يتوفر في تقويم الأداء جملة من العناصر منها الشمولية بحيث تكون شاملة لكل متطلبات العمل ومهامه وواجباته كما ينبغي أن تتم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين إذ إنهم يختلفون في أشكالهم وملامحهم ويختلفون في عاداتهم

وسلوكتهم كما يختلفون بالطريقة التي ينفذون بها الإرشادات والتوجيهات الموجهة إليهم (رجب، 2011، 97). ويهدف تقويم الأداء إلى تحقيق التطوير المستمر للأداء وزيادة مهارات الاتصال وزيادة فهم المتعلمين وحل الخلافات التي تنشأ بينهم وزيادة نجاحاتهم العملية وهذا بدوره يزيد نتائج العملية التعليمية (Guvence and Acikg, 2007, 117).

وتستخدم نتائج تقويم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تضع إدارة التدريب خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبيراً. وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقويمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقويمات ضعيفة (زويلف، 2003، 194).

فوائد عملية تقويم الأداء: وتعد عملية تقويم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضٌ لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها: (عقيلي، 2005، 374)

- رفع الروح المعنوية للعاملين: إن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم: إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقويم من قبل رؤسائه المباشرين فيعمل على أداء مهامه بالشكل الأفضل.

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقويم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتسوية للعاملين كافة، كما أن تقويم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

- الرقابة على الرؤساء إذ أن تقويم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقويم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقويم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين.

- توفر نتائج تقويم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته.

- يعد تقويم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة: التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقويم أدائهم.

من خلال ما تقدم نلاحظ أهمية عملية تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يمكن من بناء برامج فعالة تحقق أهداف مدروسة وتجعل التدريب مثمراً يعود بالفائدة على العمل.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع تقويم الأداء والاحتياجات التدريبية للعاملين بالكثير من الاهتمام والدراسة من قبل العديد من الباحثين خلال السنوات الماضية. وفيما يلي عرض موجز للدراسات الأقرب إلى الدراسة الحالية.

▪ **دراسة (حماده، 2004) بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية بأسبوط من وجهة نظر المعلمين والموجهين.** هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمعلمي الرياضيات والتعرف على المجالات التي تنتمي إليها الاحتياجات التدريبية، استخدم فيها الباحث الاستبيان لتحقيق أغراض البحث في تحديد الاحتياجات التدريبية، تكون أفراد عينة الدراسة من (70) معلماً من معلمي الرياضيات بالمرحلة الأولى أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياج كان عالياً وفي مجال التقويم أظهرت نتائج الدراسة احتياجاً يتراوح بين المتوسط والعالي وفي مجال النمو المهني للمعلم اتضحت الحاجة للتدريب على استخدام الكمبيوتر في التدريس كذلك إعداد برامج للمتفوقين.

▪ **دراسة (علي، 2009) بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.** وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (62) مديرة تبين أن جميع الاحتياجات التدريبية تمثل درجة احتياج متوسطة وعالية لغالبية مديرات رياض الأطفال وتبين أن أكثر أربعة احتياجات لمديرات الرياض هي التدريب على كيفية مشاركة الأهل في وضع الخطة، وتوجيه المعلمات لتنمية المهارات الإبداعية عند الأطفال، الإلمام بوضع الخطة الفصلية والشهرية والأسبوعية للروضة، الإلمام بأساليب تقويم مدى تحقق أهداف الروضة.

▪ **دراسة ليليانا ليمبرو و دورا شوستلبو (Liliana Lemperou, Dora Chostelibou, 2011) بعنوان: تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي الأطفال الذين يعانون من عيوب النطق تم تطبيق أداة البحث (الاستبيان) على (94%) من المعلمين في هيئة (EFL) في شمال اليونان، أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدراك المعلمين لكيفية التعامل مع الأطفال الذين يعانون من مشكلات في النطق كان محدوداً في صفوف هيئة (EFL) ولكنهم أكدوا اهتماماتهم بمناهج الهيئة ليتم تزويدهم بمهارات ومعارف أكثر ليكونوا قادرين على تعليم الأطفال بطريقة فعالة وشاملة، كما أكد المعلمون على ضرورة تطوير مناهج الأطفال الذين يعانون من عيوب النطق لكي يساعدهم في التأقلم مع مشكلاتهم ومساعدتهم على الاندماج مع الأطفال الأسوياء في غرفة الصف.**

▪ **دراسة توهيت كونزوانجن سيرداروميرال هوبلن (Tohit Gunes, Engin Serdar, Meral Hoplen, 2011) بعنوان: تصورات معلمي العلوم في المدارس الابتدائية حول حاجاتهم التدريبية أثناء الخدمة.** وما هي المواضيع التي يشعرون أنهم بحاجة للتدريب عليها، تم تطبيق البحث بعد طرح ثلاثة أسئلة مفتوحة على (12) معلماً في (11) مدرسة وبعد المناقشة الشفهية للمعلمين، تم تحليل البيانات والمعطيات أشارت النتائج الدراسة إلى أن المعلمين بحاجة للتدريب في مجال طرق التدريس وتقنيات التعليم واستخدام مواد المخبر والتطبيقات الحاسوبية وبالتالي تطوير الكفاءات المهنية للمعلمين .

ومن الملاحظ أن بعض الدراسات السابقة ركزت على تقويم تدريب المعلمين أثناء الخدمة بغية إيجاد أفضل الوسائل والطرق لتدريب المعلمين لتحقيق أكبر قدر من نموهم المهني. وكذلك ركزت على الصعوبات التي تواجه الدورات التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها. واتفقت على ضرورة مواصلة التدريب لرفع كفاءة العاملين في المجال التعليمي، كما اتفقت على ضرورة تدريب المعلمين في مجالات متعددة. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصف التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، واتفقت معها في أنها جعلت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية تعاونية يشارك فيها المعلمون أنفسهم،

كما اتفقت معها في الهدف النهائي وهو تحسين فاعلية الدورات التدريبية. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض مضامينها في وضع أسسها النظرية وإعداد أدواتها وإجراءاتها.

النتائج والمناقشة:

تم عرض نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلتها على الوجه الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع أداء معلمات رياض الأطفال في محافظتي اللاذقية وطرطوس من

وجهة نظر مديرات الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحاور المدروسة، ومن ثم استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل محور، وللمحاور ككل، ورتبت إجابات العبارات تبعاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة على النحو الآتي:

■ **المحور الأول: تقويم الأداء الخاص بمجال تخطيط الدرس:**

من قراءة الجدول (3) يتبين أن البنود الواردة في هذا المحور تراوحت بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة، وقد برز ضعف في أداء المعلمات عند العبارات الآتية (صياغة الأهداف المعرفية للدرس سلوكياً، صياغة الأهداف المهارية سلوكياً، تحديد التدريبات المناسبة للدرس)، وقد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من (2.33) وضمن الدرجة المنخفضة، كما وردت العبارات الآتية (تقوم بصياغة الأهداف الوجدانية، تحدد الأنشطة المناسبة للدرس، تقوم بكتابة خطة الدرس اليومية بطريقة سليمة، تستفيد من البيئة المحيطة في إنتاج الوسائل التعليمية) ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.4)، و(2.95)، أما باقي العبارات الواردة ضمن هذا المحور فهي ضمن الدرجة المرتفعة وبمتوسطات حسابية زادت عن (3.81). قد يكون السبب في عدم قدرات المعلمات على صياغة الأهداف المعرفية للدرس وتحويلها إلى أهداف سلوكية و تحديد التدريبات المناسبة للدرس هو عدم تأهيل المعلمات وإعدادهن للقيام بهذه المهمة.

جدول (3): إجابات عينة البحث حول تقويم أداء المعلمين الخاص بمجال تخطيط الدرس ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لمستوى الأداء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأداء
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1.	تقوم بوضع الخطوات الرئيسية للدرس.	31.3	37.5	14.6	14.6	2.1	3.81	1	مرتفع
2.	تقوم بصياغة الأهداف المعرفية للدرس سلوكياً.	1	1	62.5	1	34.4	2.33	1	منخفض
3.	تقوم بصياغة الأهداف المهارية سلوكياً.	1	3.1	28.1	20.8	46.9	1.91	0.99	منخفض
4.	تقوم بصياغة الأهداف الوجدانية.	5.2	7.3	35.4	30.2	21.9	2.44	1.07	متوسط
5.	تقسم الدرس إلى أفكاره الأساسية.	33.3	40.6	19.8	4.2	2.1	3.99	0.95	مرتفع
6.	توزع محتوى الدرس على الحصص الدراسية.	31.3	36.5	21.9	8.3	2.1	3.86	1.02	مرتفع
7.	تحدد التدريبات المناسبة للدرس.	2.1	4.2	26	55.2	12.5	2.28	0.82	منخفض
8.	تحدد الأنشطة المناسبة للدرس.	2.1	3.1	54.2	36.5	4.2	2.63	0.72	متوسط
9.	تنفذ الأنشطة الصفية.	1	1	43.8	44.8	9.4	2.4	0.72	متوسط

10.	تقوم بتعليم الأطفال قواعد الكتابة.	38.5	46.9	10.4	4.2	0	4.2	0.79	مرتفع
11.	تقوم بكتابة خطة الدرس اليومية بطريقة سليمة.	8.3	22.9	35.4	21.9	11.5	2.95	1.12	متوسط
12.	تقوم بإجراء عملية التقويم في نهاية الدرس.	33.3	45.8	15.6	3.1	2.1	4.05	0.9	مرتفع
13.	تستفيد من البيئة المحيطة في إنتاج الوسائل التعليمية.	4.2	5.2	50	14.6	26	2.47	1.07	متوسط

المحور الثاني: تقويم الأداء الخاص بمجال تنفيذ الدرس:

من قراءة الجدول (4) يتبين أن غالبية البنود الواردة في هذا المحور تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة باستثناء العبارة (تعمل على تنشيط أفكار الأطفال)، حيث حصلت على درجة منخفضة بمتوسط حسابي مقداره (2.19)، كما وردت العبارات الآتية (تقوم بإعداد التهيئة المناسبة للدرس، تطبيق الطرائق الحديثة في تنفيذ الدرس، تنفيذ الدرس بالطريقة التعاونية، تعمل على توظيف اللعب لتنفيذ الدرس، تراعي الفروق الفردية بين الأطفال، تعالج أخطاء الأطفال بطريقة سليمة، تعمل على تنمية الأطفال الموهوبين، تعمل على تنشيط الأطفال الضعاف) ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.42) و(2.76). أما باقي العبارات الواردة ضمن هذا المحور فقد وردت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسطات حسابية زادت عن (3.71). يمكننا أن نعزو تحسن أداء المعلمات في هذا المجال إلى الخبرة وما يمكن أن يكتسبن من مهارات من خلال ممارسة العمل وتنفيذ الدرس.

جدول (4): إجابات عينة البحث حول تقويم أداء المعلمين الخاص بمجال تنفيذ الدرس ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لمستوى الأداء						الانحراف المعياري	تقدير الأداء
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي		
14.	تقوم بإعداد التهيئة المناسبة للدرس.	3.1	5.2	35.4	47.9	8.3	2.47	0.85	متوسط
15.	تقوم بتوجيه الأسئلة الشفوية في الحصة.	27.1	37.5	16.7	16.7	2.1	3.71	1.1	مرتفع
16.	تعمل على ربط معلومات الدرس السابق بالدرس الجديد.	37.5	44.8	6.3	9.4	2.1	4.06	1	مرتفع
17.	تطبق الطرائق الحديثة في تنفيذ الدرس.	0	7.3	35.4	49	8.3	2.42	0.75	متوسط
18.	تنفذ الدرس بطريقة الاكتشاف.	8.3	11.5	40.6	27.1	12.5	2.76	1.08	متوسط
19.	تنفذ الدرس بالطريقة التعاونية.	9.4	12.5	34.4	5.2	38.5	2.49	1.36	متوسط
20.	تنفذ الدرس بالرسوم.	38.5	43.8	12.5	4.2	1	4.15	0.87	مرتفع
21.	تعمل على توظيف اللعب لتنفيذ الدرس.	32.3	39.6	15.6	10.4	2.1	3.9	1.04	مرتفع
22.	تراعي الفروق الفردية بين الأطفال	8.3	8.3	37.5	14.6	31.3	2.48	1.25	متوسط
23.	تعالج أخطاء الأطفال بطريقة سليمة.	11.5	13.5	34.4	18.8	21.9	2.74	1.27	متوسط
24.	تعمل على تنشيط أفكار الأطفال.	0	0	43.8	31.3	25	2.19	0.81	منخفض
25.	تعمل على تنمية الأطفال الموهوبين.	1	0	68.8	29.2	1	2.71	0.54	متوسط
26.	تعمل على تنشيط الأطفال الضعاف.	3.1	5.2	51	32.3	8.3	2.63	0.84	متوسط
27.	تعمل على تقويم الأطفال بعد إنجاز كل هدف من أهداف الدرس.	41.7	51	6.3	1	0	4.33	0.64	مرتفع
28.	تعمل على التقويم في نهاية الحصة الدراسية.	43.8	49	5.2	2.1	0	4.34	0.68	مرتفع
29.	تعمل على تقويم الأطفال لمعرفة ما بقي لديهم من أفكار الدرس السابق.	34.4	40.6	17.7	7.3	0	4.02	0.91	مرتفع

المحور الثالث: تقويم الأداء الخاص بمجال إدارة الصف:

يتبين من خلال قراءة الجدول (5) أن البنود الواردة في هذا المحور تراوحت بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة كما وردت العبارات الآتية (تقوم على حل مشكلات الأطفال، تجيد أساليب تقويم الأطفال، تعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال، تعمل على تنمية المهارات الإبداعية عند الأطفال، تعمل على اكتشاف خصائص الأطفال من خلال ملاحظة السلوك) ضمن الدرجة الضعيفة بمتوسطات حسابية تقل عن (2.21) وما دون، وتمثل هذه العبارات بمجملاً أداء منخفضاً لمعلمات الرياض في مجال إدارة الصف، أما العبارات التي وردت ضمن الدرجة المتوسطة هي (تعمل على تعديل السلوك غير المرغوب فيه، وتعمل على اكتشاف خصائص الأطفال من خلال ملاحظة السلوك، وتعمل على اكتشاف خصائص الأطفال من خلال ملاحظة السلوك، وتستطيع إدارة الموقف التعليمي، وتجيد أساليب حل المشكلات الصفية، وتعمل على تدريب الأطفال على أساليب التواصل الاجتماعي، وتجيد بناء الاختبارات المناسبة لعمر الطفل، وتعمل على تنمية ميول الأطفال ومواهبهم)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.5)، و(3.67)، في حين لم تحصل أية عبارة في المحور على درجة أداء مرتفع. وقد يعود السبب في عدم قدرة المعلمات على استخدام مهارة مراعاة الفروق الفردية وتنمية الإبداع والاهتمام بالأطفال الضعاف وهذا يحتاج إلى خلفيات تقوم على دراسات نظرية وإمام بالمعلومات.

جدول (5): إجابات عينة البحث حول تقويم أداء المعلمين الخاص بمجال إدارة الصف ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لمستوى الأداء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأداء
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
30.	تقوم على حل مشكلات الأطفال.	0	1	13.5	52.1	33.3	1.82	0.7	منخفض
31.	تعمل على تعديل السلوك غير المرغوب فيه.	2.1	5.2	42.7	40.6	9.4	2.5	0.82	متوسط
32.	تعمل على اكتشاف خصائص الأطفال من خلال ملاحظة السلوك.	3.1	15.6	51	4.2	26	2.66	1.12	متوسط
33.	تستطيع إدارة الموقف التعليمي.	1	2.1	31.3	27.1	38.5	2	0.94	منخفض
34.	تجيد أساليب حل المشكلات الصفية.	4.2	11.5	38.5	37.5	8.3	2.66	0.94	متوسط
35.	تعمل على تدريب الأطفال أساليب التواصل الاجتماعي.	7.3	7.3	54.2	4.2	27.1	2.64	1.17	متوسط
36.	تجيد أساليب تقويم الأطفال.	0	1	27.1	27.1	44.8	1.85	0.89	منخفض
37.	تجيد بناء الاختبارات المناسبة لعمر الطفل.	2.1	6.3	80.2	7.3	4.2	2.95	0.62	متوسط
38.	تعمل على تنمية ميول الأطفال ومواهبهم.	28.1	36.5	13.5	17.7	4.2	3.67	1.19	متوسط
39.	تعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.	0	2.1	37.5	39.6	20.8	2.21	0.79	منخفض
40.	تعمل على تنمية المهارات الإبداعية عند الأطفال.	0	3.1	20.8	13.5	62.5	1.65	0.92	منخفض

المحور الرابع: تقويم الأداء الخاص بالاتصال بأولياء الأمور:

من خلال قراءة معطيات الجدول (6) يتبين أن جميع البنود الواردة في هذا المحور تراوحت بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة، وقد برز ضعف في أداء المعلمات عند العبارتين (تتواصل مع أولياء الأمور بأسلوب

جيد، وتطلع على المواقف التي تستدعي أولياء الأمور) وتمثل هذه العبارات بمجمّلها أداء منخفضاً لمعلمات الرياض في مجال الاتصال بأولياء الأمور. وقد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من (1.94) وضمن الدرجة المنخفضة، كما وردت العبارات الآتية (تسعى للتواصل بين المعلم وأولياء الأمور، تتقبل أولياء الأمور على اختلاف طبائعهم، تتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الأطفال) ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.8) و(2.98)، أما العبارات الباقية الواردة ضمن هذا المحور جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسطات حسابية زادت عن (3.96). من الملاحظ أن العلاقة بين المعلمات وأولياء الأمور دائماً تأخذ طابعاً سلبياً وقد يعو السبب في ذلك إلى أن أولياء الأمور في هذه المرحلة يكثرون من المتابعة والملاحظات مما يجعل ردة فعل المعلمات تجاه هذا الأمر سلبية.

جدول (6): إجابات عينة البحث حول تقويم أداء المعلمين الخاص بمجال الاتصال بأولياء الأمور ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لمستوى الأداء					الانحراف المعياري	تقدير الأداء
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
41.	تسعى للتواصل بين المعلم وأولياء الأمور.	4.2	3.1	70.8	12.5	9.4	0.82	متوسط
42.	تتواصل مع أولياء الأمور بأسلوب جيد.	0	1	2.2	60.4	36.5	0.57	منخفض
43.	تجيد طرق الاتصال بأولياء الأمور.	22.9	59.4	11.5	3.1	3.1	0.87	مرتفع
44.	تطلع على المواقف التي تستدعي أولياء الأمور.	1	13.5	2.2	44.8	38.5	1.02	منخفض
45.	تعمل على استقبال أولياء الأمور في الصف.	45.8	53.2	1	0	0	0.52	مرتفع
46.	تتقبل أولياء الأمور على اختلاف طبائعهم.	4.2	6.3	5.2	63.5	20.8	0.94	متوسط
47.	تشارك أولياء الأمور في تقويم أطفالهم.	3.1	1	88.5	5.2	2.2	0.52	متوسط
48.	تتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الأطفال.	24	71.9	3.1	1	0	0.53	مرتفع

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أهم المجالات التي تشكل احتياجاً تدريبياً لمعلمات رياض الأطفال

في ضوء تقويم أدائهن من وجهة نظر مديرات الرياض؟

من خلال الاطلاع على بيانات الجدول (7) يتبين أن جميع محاور أداء معلمات رياض الأطفال جاءت بدرجة متوسطة وهذا يمثل احتياجات تدريبية لمعلمات الرياض إلا أن العبارات التي مثلت أداء منخفضاً تعكس احتياجات تدريبية مرتفعة لهن وهي على الوجه الآتي: في محور تقويم الأداء الخاص بمجال تخطيط الدرس جاء الأداء منخفضاً في (صياغة الأهداف المعرفية للدرس سلوكياً، وصياغة الأهداف المهارية سلوكياً، وتحديد التدريبات المناسبة للدرس). وفي محور تقويم الأداء الخاص بمجال تنفيذ الدرس لم يظهر أي أداء منخفضاً لمعلمات رياض الأطفال وبالتالي لا تحتاج معلمات رياض الأطفال لأي تدريب في هذا المجال. أما محور تقويم الأداء الخاص بمجال إدارة الصف تبين أن أداء معلمات رياض الأطفال كان ضعيفاً عند العبارات الآتية (حل مشكلات الأطفال، إجابة أساليب تقويم الأطفال، العمل على مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال، العمل على تنمية المهارات الإبداعية عند الأطفال، العمل على اكتشاف خصائص الأطفال من خلال ملاحظة السلوك). وفي محور تقويم الأداء الخاص بالاتصال بأولياء الأمور تبين أن أداء معلمات الرياض كان ضعيفاً في (التواصل مع أولياء الأمور بأسلوب جيد، والاطلاع على المواقف التي تستدعي أولياء الأمور)، وعند مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة يتبين أن الدراسة الحالية اتفقت مع

دراسة (حماده، 2004) التي أظهرت نتائجها وجود احتياج يتراوح بين المتوسط والعالي في مجال النمو المهني للمعلم. ودراسة (علي، 2009) التي أظهرت نتائجها وجود احتياج في كيفية مشاركة الأهل في وضع الخطة، وتوجيه المعلمات لتنمية المهارات الإبداعية عند الأطفال، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Zeliha Ceng, Necla, Dnmezusta, 2010) و (Tulay Ekici, Sermin Bilen, 2010) التي بينت أن أفراد عينة الدراسة تتقصم الحاجات التدريبية في مجال التدريب على الطرق المناسبة لتنفيذ المنهاج.

جدول (7): إجابات عينة البحث حول محاور تقويم أداء المعلمين ككل ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لمستوى الأداء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	تقدير الأداء
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
1.	المحور الأول: تقويم الأداء الخاص بمجال تخطيط الدرس	14.82	19.62	32.13	19.95	13.48	3.02	0.82	2	متوسط
2.	المحور الثاني: تقويم الأداء الخاص بمجال تنفيذ الدرس	18.75	23.11	28.85	19.56	10.15	3.21	0.81	1	متوسط
3.	المحور الثالث: تقويم الأداء الخاص بمجال إدارة الصف	4.35	8.34	37.3	24.63	25.37	2.41	0.59	4	متوسط
4.	المحور الرابع: تقويم الأداء الخاص بالاتصال بأولياء الأمور	13.15	26.18	23.05	28.81	13.81	3.01	1.08	3	متوسط
	المحاور ككل	12.77	19.31	30.33	23.24	15.7	2.95	0.85		متوسط

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يختلف أداء معلمات رياض الأطفال في محافظتي اللاذقية وطرطوس

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال الثالث، وللتحقق من صحة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد عينة البحث ودلالاتها في درجة تقديرهم لأداء معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية، معهد، إجازة جامعية)، استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (8). من قراءته يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات تقدير أفراد عينة البحث لأداء معلمات رياض الأطفال عند محور تقويم الأداء الخاص بالاتصال بأولياء الأمور، حيث بلغت قيمة (F) التباين = 0.252، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (1.399) وهي أكبر من 0.05، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، عند المحاور الآتية (تخطيط الدرس، تقويم الأداء تنفيذ الدرس، إدارة الصف)، وعلى مستوى المحاور ككل، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05.

جدول (8): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة البحث من المديرات حول واقع أداء المعلمات بحسب متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المحور الأول: تقييم الأداء الخاص بمجال تخطيط الدرس	بين المجموعات	161.936	2	80.968	5.926	0.004	دال *
	داخل المجموعات	1270.689	93	13.663			
	المجموع	1432.625	95				
المحور الثاني: تقييم الأداء الخاص بمجال تنفيذ الدرس	بين المجموعات	432.618	2	216.309	11.175	0.000	دال *
	داخل المجموعات	1800.122	93	19.356			
	المجموع	2232.740	95				
المحور الثالث: تقييم الأداء الخاص بمجال إدارة الصف	بين المجموعات	380.512	2	190.256	15.012	0.000	دال *
	داخل المجموعات	1178.644	93	12.674			
	المجموع	1559.156	95				
المحور الرابع: تقييم الأداء الخاص بالاتصال بأولياء الأمور	بين المجموعات	14.581	2	7.291	1.399	0.252	غير دال
	داخل المجموعات	484.752	93	5.212			
	المجموع	499.333	95				
المحاور ككل	بين المجموعات	2991.166	2	1495.583	32.351	0.000	دال *
	داخل المجموعات	4299.334	93	46.229			
	المجموع	7290.500	95				

* دال عند مستوى 0.05.

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (9). الذي يظهر أن الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً للمؤهل العلمي جاءت بين المعلمات من حملة ثانوية وحملة الإجازة، لصالح حملة الإجازة عند كل محور وعلى مستوى المحاور ككل، وكذلك بين حملة معهد وحملة الإجازة، لصالح حملة الإجازة عند محور إدارة الصف وعلى مستوى المحاور ككل، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. وهذا يدل على أهمية المؤهل العلمي في أداء معلمات رياض الأطفال وجعله أفضل وأجود.

جدول (9): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق في مستوى أداء المعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
المحور الأول: تقويم الأداء الخاص بمجال تخطيط الدرس	ثانوية	معهد	-1.462	1.355	0.561	-4.83	1.91
	معهد	إجازة جامعية	-3.052(*)	0.902	0.005	-5.30	-0.810
		ثانوية	1.462	1.355	0.561	-1.91	4.83
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	-1.589	1.209	0.425	-4.60	1.42
		ثانوية	3.052(*)	0.902	0.005	0.81	5.30
	معهد	معهد	1.589	1.209	0.425	-1.42	4.60
المحور الثاني: تقويم الأداء الخاص بمجال تنفيذ الدرس	ثانوية	معهد	-2.494	1.613	0.307	-6.51	1.52
	معهد	إجازة جامعية	-5.001(*)	1.074	0.000	-7.67	-2.33
		ثانوية	2.494	1.613	0.307	-1.52	6.51
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	-2.507	1.439	0.225	-6.09	1.07
		ثانوية	5.001(*)	1.074	0.000	2.33	7.67
	معهد	معهد	2.507	1.439	0.225	-1.07	6.09
المحور الثالث: تقويم الأداء الخاص بمجال إدارة الصف	ثانوية	معهد	1.881	1.305	0.358	-1.37	5.13
	معهد	إجازة جامعية	-3.407(*)	0.869	0.001	-5.57	-1.25
		ثانوية	-1.881	1.305	0.358	-5.13	1.37
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	-5.289(*)	1.165	0.000	-8.19	-2.39
		ثانوية	3.407(*)	0.869	0.001	1.25	5.57
	معهد	معهد	5.289(*)	1.165	0.000	2.39	8.19
المحاور ككل	ثانوية	معهد	-2.190	2.493	0.681	-8.39	4.01
	معهد	إجازة جامعية	-12.310(*)	1.660	0.000	-16.44	-8.18
		ثانوية	2.190	2.493	0.681	-4.01	8.39
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	-10.120(*)	2.224	0.000	-15.65	-4.59
		ثانوية	12.310(*)	1.660	0.000	8.18	16.44
	معهد	معهد	10.120(*)	2.224	0.000	4.59	15.65

* اختلاف المتوسط دال عند مستوى 0.05.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف أداء معلمات رياض الأطفال في محافظتي اللاذقية وطرطوس تبعاً

لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الرابع: وللتحقق من صحة عدم وجود فروق دالة في أداء معلمات رياض الأطفال، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، 3 سنوات فأكثر)، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم أجريت المقارنة باستخدام اختبار (T- Test) للمقارنات الثنائية عند كل محور من محاور تقويم الأداء، وعلى المستوى الإجمالي، وأدرجت النتائج على النحو المبين في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين عينة البحث من المديرين حول واقع أداء المعلمات بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	مجال الثقة (%95)		قيمة الاحتمال (p)	(T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة		المحور
	أعلى	أدنى					أقل من 3 سنوات	3 سنوات فأكثر	
دال *	-1.8	-4.68	0.000	-4.462	3.01	37.83	52	أقل من 3 سنوات	المحور الأول: تقويم الأداء الخاص بمجال تخطيط الدرس
							44	3 سنوات فأكثر	
دال *	-	-5.14	0.001	-3.486	4.44	49.88	52	أقل من 3 سنوات	المحور الثاني: تقويم الأداء الخاص بمجال تنفيذ الدرس
							44	3 سنوات فأكثر	
دال *	-	-4.09	0.002	-3.168	4.15	25.44	52	أقل من 3 سنوات	المحور الثالث: تقويم الأداء الخاص بمجال إدارة الصف
							44	3 سنوات فأكثر	
غير دال	0.63	-1.24	0.515	-0.653	2.03	23.94	52	أقل من 3 سنوات	المحور الرابع: تقويم الأداء الخاص بالاتصال بأولياء الأمور
							44	3 سنوات فأكثر	
دال *	-	-	0.000	-6.12	7.36	137.10	52	أقل من 3 سنوات	المجلات ككل
							44	3 سنوات فأكثر	

* دال عند مستوى 0.05.

ومن قراءة الجدول السابق ذكره (10) يتبين بمقارنة قيمة p مع قيمة مستوى الدلالة 0.05 أن الفروق التي ظهرت بين المعلمات من ذوات الخبرة (أقل من 3 سنوات)، وبين المعلمات من ذوات الخبرة (3 سنوات فأكثر)، هي فروق دالة وجوهرية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05، عند درجات حرية (94) وبمستوى ثقة (5%) عند كل محور من محاور تقويم الأداء الآتية (تخطيط الدرس، تقويم الأداء تنفيذ الدرس، إدارة الصف)، وعلى مستوى المحاور ككل، لصالح عينة ذوات الخبرة (3 سنوات فأكثر)، في حين لم توجد فروق دالة جوهرية عند محور الاتصال بأولياء الأمور، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، عند درجات حرية (94)، وفي ذلك إجابة عن السؤال الخاص بالفروق في مستوى أداء معلمات رياض الأطفال تبعاً لمستوى الخبرة. وهذا يدل على أهمية عامل الخبرة ودوره في قيام المعلمة في الروضة بمهامها بالصورة الأفضل وتحسين أدائها وزيادة قدرتها على التعامل مع الإدارة وأولياء الأمور وتنفيذ المنهاج وتحضير الدرس.

الاستنتاجات والتوصيات:

- بما أن تقويم الأداء هو الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب.
- تستخدم مديرات الرياض نتائج تقويم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المعلمات حيث تستخدم نتائج تقويم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.
- تدريب معلمات الرياض بناء على عملية تقويم الأداء يعطي نتائج ناجحة في معالجة نقاط الضعف في الأداء بشكل مباشر.
- تركيز الاهتمام في التدريب على المعلمات اللواتي لا يملكن الخبرة في التعليم بهدف تحسين مستوى أدائهن.
- إجراء بحوث مشابهة يتم فيها تحديد الاحتياجات في ضوء تقويم الأداء لمعلمات الرياض في محافظات القطر، بهدف مساعدة المعلمات على رفع مستوى أدائهن.
- الاهتمام بالمعلمات اللواتي يحملن إجازة جامعية باختصاص رياض الأطفال وإعطائهن أولوية التعليم في الروضة.

المراجع:

1. أبو جابر، ماجد تقدير الحاجات المفهوم الفوائد الإجراءات، مجلة تكنولوجيا التعليم سلسلة دراسات وبحوث، القاهرة، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم المجلد الخامس الكتاب الرابع، 1995، 320.
2. الأميري، هناء غالب والخميس، نداء عبد الرزاق - مقومات البيئة الصفية الصحية برياض الأطفال في دولة الكويت ومدى ارتباطها بالأنماط السلوكية للطفل داخل الفصل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، م12، ع1، 2011، 151 . 173.
3. بشارة، جبرائيل - المعلم في مدرسة المستقبل، دمشق: سلسلة الرضا للمعلومات، 2003، 157.
4. توفيق، عبد الرحمن - تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار. القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2006، 113.
5. الأغا، إحسان، الأستاذ، محمود - مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة: مطبعة الرنتيسي للطباعة، 2000، 250.
6. حمادة، فائزة أحمد محمد - الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية بأسبوط من وجهة نظر المعلمين والموجهين، كلية التربية، مجلة جامعة أسبوط، العدد عشرون، الجزء الأول، 2004، 125.
7. الخطيب، أحمد والخطيب رداح - الحاجات التدريبية، الطبعة الأولى، دار المستقبل، عمان، 1997، 260.
8. رجب، حيدرة - أثر تقويم الأداء على الرضا الوظيفي في المنظمة، رسالة ماجستير، دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2011، 215.
9. زمزمي، فضليه أحمد - تقويم البيئة الصفية في رياض الأطفال بمكة المكرمة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، المجلد الثالث عشر، 2000، 260 . 279.
10. ثابت، زهير - كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، 110.
11. عباس، سهيلة محمد و علي، حسن علي . إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، 268.
12. العزاوي، نجم - جودة التدريب الإداري. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، 117.
13. عطوي، جودت عزت - الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، 356.

14. عقيلي، عمر وصفي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2005، 624.
15. علي، عيسى - إدارة مؤسسات التربية قبل المدرسية، دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2008، 331.
16. علي، وفيفة - الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، 2009، 190.
17. مرتضى، سلوى وأبو النور، حسناء - مدخل إلى رياض الأطفال، كلية التربية، قسم رياض الأطفال، دمشق: جامعة دمشق، 2005، 179.
18. المطرفي، شعليل بن بخيت - الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، ماجستير، الرياض، 2005، 204.
19. مقابلة، عاطف يوسف وحوامدة باسم علي - الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش، مجلة العلوم التربوية، العدد الحادي عشر، 2007، 240.
20. مهدي حسن زويلف - إدارة الأفراد، عمان: دار الصفاء للنشر، الأردن، 2003، 341.
21. ناصيف، ابتسام - فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، 2005، 266.
22. اليازجين، حليلة عبد الفتاح - علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2003، 230.
23. وزارة التربية، النظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال. قرار رقم 3013/443، 1991، 21.
24. AYZAZ, K - *Performance Appraisals, Relationship With Productivity and Job Satisfaction*, Journal of Management Science, Vol1, No2, 2006, 99-121.
25. Finn, S & Miller, S- *Evaluation of the Training Program in Child Development*, Newhaven, CT, Child Health and Development Institute of Connecticut and State of Connecticut Development of Social Services, 2001, 361.
26. Guvence, H-Acigoz, K.U- *Isbirlikli Ogrenme ve Kavram Haritalamamn Ogrenme Stratejisi Kullanmi Uzerin Dekietkileri*, Kuram ve Uygulamada EGitim Bilimler Dergisi, 7, 2007, p117.
27. Liliana Lemperou, Dora Chostelibou- *Identifing the Training Needs of EFL Teachers in Teaching Children with Dyslexia*, Aristotle University of the Saloniki, School of English, Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 2011, 410 - 416.
28. Mary.J Heisner, *Meeting the Professional Development Needs of Early Childhood Teachers With child Development Associate Training*, G, Georgia State University Educational Psychology, Degree of Doctor, 2008, p151.
29. Maxwell, K.L. Field, C.R, m- *Defining and Measuring Professional Development in Early child hood Research*. In M Zaslow I, Baltimore: Paul. H. Brookes Publishing ,2006, 412.
30. Pianto R- *Preschool in School, Sometimes, Education Next*. Winter, 2007, 44 - 49.
31. Rengin Z. Sinan K. Mehmet N- *the Relationship Between the Effectiveness of Preschools and Leadership Styles of School Managers*. Marmara University Ataturk Educational of Primary Education Specialization in Preschool Faculty Department Education Istanbul, Turkey, Procedia Social and Behavioral Sciences 2, 2010, 2269-2279.
32. Tohit Gunes, Engin Serdar, Meral Hoplen- *the Perceptions Needs of Science and Primary School Teachers about in-Service Training*, Ondokuz Mays University of Education Department of Elementary Education, Samsun, Turkey, Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 2011, 1102 - 1109.
33. White book M - *Early Education Quality: Higher Teacher qualifications for Better learning Environments*, University of the California, 2003, 64.