البحث
٦

الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم

« دراسة ميدانية فى محافظة الزرقاء »

إعـــداد

د / عونية طالب أبو إسنينه

كلية التربية – إدارة كليات البنـــات بالرياض –

المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

"الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم – دراسة ميدانية فى محافظة الزرقاء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس الثانوية فى محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم ، كما هدفت إلى معرفة أثر متغيرات: الجنس ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، التدريب على إجابات عينة الدراسة. وقد تم تصميم استبانه موجهة إلى مديرى ومديرات المدارس الثانوية لتحقيق الهدف المذكور ، واشتملت الاستبانه على بعض الاحتياجات التدريبية للمديرين فى مجالات : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التقويم.

وتم تطبيق الاستبانه فى نهاية العام الدراسى ١٩٩٨/٩٧م.

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات التى تم الحصول عليها أفادت النتائج أن هناك احتياجا تدريبيا قائما للمديرين فى مجالات الدراسة الأربع ، وأن المديرين أبدوا احتياجا للتدريب أكبر فى مجال التقويم ويليه التوجيه ثم التخطيط ثم التنظيم. كما أفادت النتائج أنه لا يوجد أثر لمتغيرى الجنس والمؤهل العلمى فى تقدير المديرين لاحتياجاتهم التدريبية فى مجال التوجيه ، حيث تبين أن المديرين ذوى الخبرة القصيرة (٥-٩) سنوات يبدون احتياجا اكبر للتدريب من ذوى الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر).

كما أفادت النتائج أنه يوجد أثر لعدد الدورات التي حضرها المديرون في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التدريبية، حيث تبين أن المديرين الذين حضروا دورتين يبدون احتياجا للتدريب أكبر من المديرين الذين حضروا ثلاث دورات تدريبية، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه دالة بين مجالات الدراسة الأربع: التخطيط، التنظيم ، التوجيه، التقويم من وجهه نظر المديرين، كما توجد علاقة ارتباطيه دالة بين مجالات الدراسة من وجهة نظر المديرات.

كما أورد المديرون بعض الآراء والمقترحات تشير إلى حاجاتهم للتدريب على بعض الفعاليات الإدارية من خلال سؤال مفتوح موجه إليهم.

وفي ضوء النتائج تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن الاستئناس بها في مجال الاحتياجات التدريبية للمديرين قبل تصميم البرامج التدريبية لهم.

مقدمة :

تولي دول العالم اهتماما متزايدا بالتنمية الشاملة بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية، وتحرص على تطوير الطاقات البشرية واستثمارها عن طريق تدريبها ومتابعة تأهيلها ورفع مستوي أدائها (فالوقي ،١٩٨٧م ،١٨٩) فنجد مثلا أن الولايات المتحدة الأمريكية تهتم بتنمية وتطوير كوادرها البشرية عن طريق التدريب، ويؤكد ذلك الاعتمادات المالية الكبيرة حيث تقدر نفقات الحكومة الفيدرالية علي التدريب بحوالى(٦٣٣) مليون دولار سنويا (Faerman, 1993,299-314) التدريب ليس غاية في ذاته، وإنما هو وسيلة تهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد بحيث تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع الإدارة عن طريقها تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله (على السلمي،١٩٧٦م،٢٣٧) وإذا كان التدريب مهما لجميع الأفراد كل في مجال عمله ، فهو أكثر أهمية لمديرى المدارس ، ذلك أن طبيعة الدور الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب منه أن يخضع لتدريب مستمر ومنتظم حتى يستطيع إتقان المهارات اللازمة لأداء دوره الوظيفى بنجاح من خلال تدريبه على مختلف المجالات التي يحتاج إليها (Barnett, 1985, 47- 64) والأردن كغيره من بلدان العالم يولي اهتماما كبيرا في مجال التنمية الشاملة بمختلف أبعادها، وتبذل التربية والتعليم جهودا كبيرة لتأهيل ومتابعة تدريب العاملين لديها على مختلف مراكزها الوظيفية من مشرفين ومديرين ومعلمين.

المشكلة وأهميتها :

تعتبر البرامج التدريبية التي يتم التخطيط لها في المناطق التعليمية المحلية بعد دراسة احتياجات المتدربين أكثر فعالية من تلك التي خططت لها ونظمتها الجامعات (Laurence, 1974,15) ذلك أن التدريب منظومة دائرية تتكون من مجموعة من الخطوات المنطقية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها ومع غيرها من الأنظمة الفرعية الأخرى الموجودة في المنظومة ، كتصميم الوظائف ونظام الحوافز، وتبدأ تلك المنظومة بإجراء دراسات تشخيصية لتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تحديد الأهداف التدريبية، ويليها التخطيط للتدريب ثم تنفيذ البرنامج التدريبي ، وتنتهي تلك المنظومة بإجراء تقويم للتدريب (Pramley, 1993,6)

وعملية تدريب مديرى المدارس في الأردن عملية مستمرة، وقد اطلعت الباحثة على مجموعة من البرامج التدريبية التي تنفذها الجهة التعليمية في محافظة الزرقاء ، وأجرت دراسة تناولت تقويم أحد البرامج التدريبية لمديري المدارس وجاء في توصياتها ضرورة بناء البرامج التدريبية للمدارس على احتياجاتها التدريبية، فجاءت هذه الدراسة وهي محاولة للكشف عن واقع الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة كما يلى:

" ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم".

وتعتبر عملية الاحتياجات التدريبية وتحديد درجة أهمية هذه الاحتياجات بالنسبة لمديري المدارس خطوة أساسية تسبق عملية بناء البرامج التدريبية لتحديد أهدافها ومسارها، وهذا ما لمسته الباحثة خلال حديثها مع المديرات أثناء تطبيق أداة الدراسة السابقة، وتعتبر هذه الدراسة مهمة لمديري المدارس ولمخططي البرامج التدريبية في الجهة المسئولة عن التدريب ، كما أنها مهمة لقلة الدراسات في مجالها، كما يمكن الاستفادة من أداة الدراسة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها.

عونية طالب أبو سنينة ، تقويم برامج دورة تنمية مديري المدارس – دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء دراسة لم تنشر بعد .

هدف الدراسة :

إن مهمة المديرين هي قيادة الآخرين وجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقا للهدف المنشود (محمود عساف ، ١٩٧٦م ، ١٥) ، وفي ضوء ذلك تلجأ المؤسسات التربوية عادة إلى رفع كفاءة كوادرها عن طريق التدريب، وحتى يكون التدريب فعالا ينبغي أن يرتكز على أسس علمية منها بنائه على الاحتياجات التدريبية للمستهدفين في التدريب ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، ويمكن تحديد أهدافها كما يلي:

١) التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرات من وجهة نظرهم.
٢) التعرف على المجالات الإدارية التي يري المديرون أنهم أكثر احتياجا للتدريب فيها، ودرجة هذا الاحتياج.
٣) معرفة ما إذا كان للمتغيرات التالية أثر في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الاحتياجات التدريبية للمديرين : الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة عدد الدورات التي حضرها المديرون .

تساؤلات الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

١-ما واقع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجالات الإدارية: التخطيط التنظيم، لتوجيه، التقويم – من وجهة نظرهم.

٢-ما ترتيب المجالات الإدارية: " التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم" بالنسبة لدرجة الاحتياج التدريبي للمديرين من وجهة نظرهم.

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب.
٤- هل هناك علاقة ارتباطيه دالة بين مجالات الدراسة الأربع :التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم من وجهة نظر المديرين ومن وجهة نظر المديرات.
٥- هل هناك احتياجات تدريبية أخري من وجهة نظر المديرين.

مصطلحات الدراسة :

التدريب : نشاط مقصود تم تخطيطه لإحداث تغيرات إيجابية في خبرات وسلوك الأفراد المستهدفين في التدريب من أجل الارتقاء بمستوي أدائهم الوظيفي.

الاحتياجات التدريبية : Training Needs

يري بعض الباحثين أنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم واتجاهاتهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة تتطلبها الوظيفة لتحقيق هدف معين (الدوري، ١٩٨٥م ،١٩٤).

وبالنسبة لهذه الدراسة فإن الاحتياج يعنى درجة الشعور بالفرق الذي يراه المديرون بين واقع أدائهم – أثناء تحقيقهم للأهداف السلوكية لبعض مجالات العملية الإدارية- وبين مستوي طموحهم للارتقاء بأدائهم الوظيفى لتحقيق الأهداف ، وكلما اتسع ذلك الفرق زاد الاحتياج التدريبي. وتعتمد الدراسة الحالية على معيار متوسط فما فوق لواقع الاحتياج الفعلى ، وتمثل كل فقرة من فقرات الاستبانه احتياجا تدريبيا لمديري المدارس.

مدير المدرسة : هو رئيس المدرسة المعين رسميا من قبل وزارة التربية والتعليم والمسئول عن تنفيذ تعليماتها في مدرسته.

المدرسة الثانوية : هي المدرسة التي تضم الصفين الأول والثاني الثانويين حسب سلم التعليم المعمول به حاليا في الأردن ، وتشمل مدارس البنين ومدارس البنات .

حدود الدراسة :

- تقتصر هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الزرقاء للعام الدراسي ١٩٩٨/٩٧م .
- تقتصر هذه الدراسة على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها للمديرين والمديرات من وجهة نظرهم .
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وخصائصها العلمية .

الدراسات السابقة :

إن التغير والتحول للمدارس الحكومية يتطلب وجود قيادة قوية لإدراك خط التنظيم الضروري للنجاح، كما يتطلب من القادة رغبة وتصميما فوق العادة والنظر باهتمام لمستقبل المدارس ، فالمدارس كأماكن للعمل تحولت في كل مجال بما في

ذلك جدولة أوقات التعليم وطرق إدارة الموارد البشرية، وتركت تلك الطرق المهجورة التي نتجت عن العصر الصناعي والذي يتضمن مفهوم العلاقات الصناعية (Caldwell, 1997, 364-369) .

وفي ضوء هذا التحول أصبح للمدراء دور وظيفي كبير في بناء المدرسة التي تقابل احتياجات جميع الطلبة، حيث عليهم أن يعملوا بجد واجتهاد لساعات طويلة وعليهم أن يتعاونوا مع شخصيات متنوعة، لذلك يجب أن يكون للمدير القائد رؤية واضحة في المنظمة وأقسامها ومكوناتها وكيفية توافقها مع بعضها، والى أين تسير، وعليه أن ينظر نظرة مستقبلية للمنظمة والمشكلات المحتمل وقوعها ، ووضع الخطوات لمنع هذه المشكلات ومعالجتها إذا وقعت .(Harris,1997,414) وانطلاقا من هذه المفاهيم حاولت وتحاول بعض الجامعات ومنها جامعة Colorado الشمالية أكثر من مجرد إعداد الأفراد الجيدين لإدارة مدارس القرن الحادي والعشرين ، فمن خلال مناهجهم في تطوير القيادة التربوية يريدون التركيز على التكوين الذاتي والمهني لقادة المستقبل وإلى إعادة اختبار محاور خبراتهم التعليمية للتأكد من وجود توازن بين مختلف المجالات لتطوير القيادة والانتباه إلى قوة الإعداد الأكاديمي ، والتعلم الميداني ، والتكوين والتأمل والتفكر الشخصي (Barnett & Others, 1992,74,75) من هنا كانت مشكلة رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة المهنية باستمرار من القطاعات التي ترتب عليها بصورة مباشرة الاهتمام بالتربية والتدريب أثناء الخدمة (محمد منير مرسي، ١٩٨٩م، ٧٧) والتدريب عملية مستمرة، وعلى الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية لأن الحياة العملية تعلم مستمر (عبد الرحمن الشقاوي ،١٩٨٥م،٩) ويشتمل التدريب أثناء الخدمة على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعلم، بينما يهدف التعلم قبل الخدمة إلى إعداد الأفراد إعدادا كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية (Gant, 1979,257) والتدريب أثناء الخدمة يعنى الجهد المنظم أو المخطط له لتزويد القوى البشرية فى الجهاز الإدارى بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (عبد الباري دره، ١٩٨٠م، ٦٠)، والتدريب عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة في أداء العمل لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومهارات وقدرات الأفراد لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها (محمد ياغي، ١٩٨٦م،٦) والتدريب هو تغيير سلوك المتدرب لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوي المطلوب. (Johnson in Craig, 1976,1-2) ومهما استعرضنا من أداء الباحثين في مجال التدريب نجد أنهم يجمعون على أهمية التدريب وعلى أنه يهدف إلى التطوير والتحسين وحتى يكون التدريب فعالا يجب أن يرتبط باحتياجات المتدربين ذلك أن هدف التدريب المرتبط بالاحتياج هو المؤشر الذى يوجه النشاط التدريبى وبرامجه في الاتجاه السليم ، وهو الأساس الذى تبني عليه البرامج التدريبية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٧٧م، ١٧). فالارتباط العضوي بين المناهج التدريبية وبين مجالات تطوير المعارف والمهارات ذات العلاقة بتطوير عمل المتدربين يجعل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عاملا

حاسما في فعالية العملية التدريبية ككل . ونقطة البداية لأي جهد تدريبي ناجح (عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٤م، ١٠٧). ويعرض Robore بعض المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة للقيام بمهامه الوظيفية بنجاح ، ويرى أن هذه المهارات تمثل مجال الكفاءات التي يتضمنها البرنامج التدريبي لمديري المدارس وهي :

(١) **مهارات التدريس : Instruction skills** : وهي ضرورية للمدير ليكون قادرا على تقويم أداء المعلمين والمشاركة في تطوير التدريس والتغلب على مشكلاته .

(٢) **مهارات إدارية: Management Skills** : وهي ضرورية للمدير حتى يكون قادرا على استثمار الموارد المتاحة وتقدير الاحتياجات والتخطيط .

(٣) **مهارات أو قدرات العلاقات الإنسانية: Human Relation abilities** : وهى ضرورية للمدير حتى يكون قادرا على بناء علاقات سليمة بين جميع العاملين في مدرسته .

(٤) **الوعي الثقافي : Cultural awareness** : وهذا ضروري للمدير حتي يكون قادرا على التفاعل مع أفراد المجتمع داخل وخارج المدرسة .

(٥) **مهارات قيادية: Leadership Skills** : وهي ضرورية للمدير لقيادة جميع الفعاليات في مدرسته .

(٦) **فهم الذات : Self – under standing** : وهذا ضرورى للمدير لتكوين صورة حقيقية عن ذاته والمعلمين والعاملين معه (Robore, 1982-172) ويري الباحثون تصنيف الاحتياجات التدريبية كما يلي :-

١-**بالنسبة للهدف** : كالاحتياج لتطوير العمل عن طريق الدورات الخاصة بتأمين الكوادر أو زيادة الخبرة أو الترقية.

٢-**بالنسبة لحجم التدريب** : أى الاحتياجات الفردية والاحتياجات الجماعية.

٣-**بالنسبة للفترة الزمنية** : أي الاحتياجات العاجلة، والاحتياجات قريبة المدى، والاحتياجات المستقبلية.

٤-**الاحتياجات بالنسبة لأسلوب التدريب** : أي الاحتياجات الميدانية، والاحتياجات غير التطبيقية النظرية.

٥-**الاحتياجات خارج العمل** : بالاعتماد على مراكز للتدريب متخصصة.

٦-**الاحتياجات أثناء العمل** : بالاعتماد علي الخبرات الداخلية للمنظمة (محمد حربي ورفاقه، ١٩٨٦م، ٧٧-٧٨).

وهناك عدة أساليب وطرق لجمع المعلومات والبيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها : أسلوب الملاحظات Observation ، المقابلات الشخصية Interviews ، العملية الاستشارية Key consultation ، الوسائل

المطبوعة Printed Media ، المناقشات الجماعية Group Discussions ، الاختبارات Tests ، السجلات والتقارير Records Reports ، قوائم الاستقصاء Questionnaire (عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ١٥٧-١٦١) . وبالنسبة لهذه الدراسة استخدمت الاستبانة Questionnaire لجمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين .

وتعتبر الدراسات التي تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين ضرورية بالنسبة لجميع البلدان التي سارت وتسير في طريق التنمية الشاملة، والأردن كغيره من بلدان العالم يسير في طريق التنمية الشاملة بمختلف أبعادها ، حيث تبذل وزارة التربية والتعليم جهودا كبيرة لتدريب ومتابعة تأهيل العاملين لديها على مختلف مراكزهم الوظيفية ، ووضعت الخطط لذلك وكان أبرزها خطة المعلمين عام (١٩٨٨-١٩٨٩) والتي جاء فيها أنه سيتم رفع مؤهل (٢٠٠٠٠) معلم ومعلمة من حملة دبلوم كليات المجتمع إلى درجة البكالوريوس ، وتمكين (١٥٠٠) معلم و(٣٦٠) مدير مدرسة ومشرفا تربويا من حملة البكالوريوس في الحصول على شهادة الدبلوم (البنك الدولى فى احمد التل ،١٩٩٣، ٣١)، وتمضى الوزارة قدما فى افتتاح المراكز التدريبية لموظفيها ، ففى العام الدراسى (١٩٩٣/٩٢م) بلغ عدد المراكز التدريبية المحلية (٦٨) مركزا ، اشتملت على حوالى (٥٠٠) شعبة تدريبية موزعة على جميع مديريات التربية والتعليم فى المملكة ، وبلغ عدد الذين تم تدريبهم (١٥٠٨٩) منهم (٨١٦) مديرا ومديرة من فئة حملة الشهادة الجامعية دون مؤهل تربوى ، وفئة حملة كليات المجتمع مع دبلوم تأهيل إدارى (محمد جمعة الوحش ،١٩٩٣م،١٦٥)، وأكد وزير التربية والتعليم فى كلمة له على استمرار السير قدما لرفع مستوى العاملين فى المؤسسة التعليمية والتركيز على عمليات النظام التربوى فى المرحلة القادمة ، وعلى مبدأ التخصصية المهنية وتفعيل دور الأشراف التربوى والإدارة المدرسية (خالد العموى ، ١٩٩٤م ،١٩) وهذا يسير فى ضوء ما أكدته المادة (١٨) من قانون التربية والتعليم رقم (٣) عام ١٩٩٤م حيث نصت على أن يكون مدير المدرسة مؤهلا للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها بالإضافة إلى الحصول على مؤهل في الإدارة المدرسية وذا خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات .

من كل ذلك نستنتج أن عملية التدريب في الأردن مستمرة وتسير قدما إلى الأمام متأثرة ومؤثرة في التنمية الشاملة في البلاد ، وقد أطلعت الباحثة في مجال التدريب على الدراسات التي استطاعت الحصول عليها ومنها :-

١- دراسة **Dixon, 1981** بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديرين المدارس في ولاية North Carolina كما يدركها المشرفون ومديرو المدارس والمعلمون . أفادت النتائج اتفاق فئات عينة الدراسة بالنسبة لبعض الاحتياجات التدريبية للمديرين مثل : مهارات القيادة المدرسية ، وأساليب تقويم أداء المعلمين ، والبرامج والمقررات التدريسية ، ومهارات التخطيط طويل المدى ، والتوجيه وفهم المناخ النفسي التنظيمى للمؤسسات التعليمية ، وأساليب ضبط النظام المدرسي ، وتحليل نتائج الطلاب ومتابعة نموهم العلمي ، ومهارات الاتصال الفعال والعلاقات

الإنسانية . كما أفادت النتائج بعدم وجود أثر لعامل الجنس ، أو عدد سنوات الخبرة ، أو حجم المدرسة بالنسبة للاحتياجات التدريبية للمديرين .

٢- دراسة **Barners, 1983** بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ولاية Florida من وجهة نظر المعلمين في مدارسهم ، أفادت النتائج أن المعلمين يرون أن مديري المدارس في حاجة إلى تدريب على استخدام الأساليب الفنية لتقويم المعلمين بصورة دقيقة وموضوعية وبعيدة عن الذاتية، وأنهم بحاجة إلى تدريب على الأسس والمفاهيم الإدارية الصحيحة بالنسبة للقيادة والعلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد .

٣- دراسة **Trump, 1986** بهدف الكشف عن المعوقات التي تعيق مديري المدارس الثانوية عن القيام بأدوارهم في القيادة التعليمية لوضع المقترحات للتغلب على هذه المعوقات والتخفيف من حدتها عند تصميم البرامج التدريبية . أفادت النتائج أن أهم المعوقات تعود إلي ضياع وقت المديرين في مشكلات إدارية كحفظ النظام في المدرسة ومقاومة المعلمين للأفكار الجديدة التي تتعلق بتطوير أساليب التدريس . وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية للمديرين لمساعدتهم علي كيفية التغلب علي هذه المعوقات .

٤- دراسة **Daresh,1987** بهدف التعرف علي الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس في ضوء المهام الوظيفية التي تتضمنها النظرة الجديدة إلي دور المدير. وقد تمت مقابلة اثني عشر مديرا جديدا لم يكملوا السنتين في عملهم كمدراء مدارس وذلك للتعرف علي المواقف والمشكلات التي واجهتهم ، وكيف استطاعوا التغلب عليها بصورة لا تعرقل مهامهم الوظيفية . وقد أفادت النتائج أن معظم المدراء يشعرون أنهم بحاجة كبيرة للتدريب علي كثير من المهارات اللازمة لمعالجة المواقف والمشكلات التي تعترضهم في عملهم ، ومنها: المجال الإجرائي كتنفيذ تعليمات الجهة المسئولة ، وإعداد الميزانية ، واستغلال الموارد ، ومجال الاتصال مع الآخرين ، كالاتصال مع المجتمع المحلي وطريقة مواجهة المشكلات ، ومجال التكيف مع البيئة ومسئوليات الوظيفة ، ويري الباحث ضرورة احتواء برامج تدريب المديرين علي جوانب تطبيقية تتناول مواقف وأزمات فعلية ليستطيع المدراء تمييزها واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهتها .

٥- دراسة **Johnson & Synder, 1988** حول التطوير التنظيمي للمدارس الأمريكية . هدفت الدراسة إلي التعرف علي حاجات التدريب الشخصية كما يتصورها عينة من المديرين والمساعدين والمفتشين والإداريين في مدارس مقاطعتين في أمريكا . توصلت النتائج إلي أنه بسبب التغير في المركز الوظيفي واجه المدراء حاجات للتعرف علي الوظيفة الجديدة ، وأبدوا احتياجا للتدريب في العناصر ذات العلاقة بالقيادة التوجيهية ، واتخاذ القرار التعاوني ، ونشاطات تطوير الهيئة التعليمية كالإشراف وتقويم المعلم ، وأرادوا زيادة معرفتهم بالتحليل التنظيمي وتخطيط القيادة المدرسية وتقدير ميولهم وأساليبهم في القيادة ، وتأثير ذلك علي أدائهم الإدارى .

٦- **دراسة صادق ١٩٩٠** بهدف تقويم واقع نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في دولة قطر وتطويره بما يتفق مع مفاهيم الإدارة التربوية الحديثة . و بعد دراسة اللوائح و القوانين و نتائج تطبيق استبانه علي المديرين أفادت النتائج عدم وجود دورات تأهيلية للقادة الجدد ، و تركيز الدورات علي إكساب المتدربين معلومات نظرية ، وأن دور المتدربين يقل في الاشتراك في أنشطة التدريب ، كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من قبل القيادات العليا ، وضعف أساليب التقويم و المتابعة للدورات، و عدم وضوح مفهوم التدريب وأهدافه في أذهان المسئولين ، وعدم وجود فلسفة واضحة للنظام الحالي وافتقاره للقوي البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ العمل وتطويره . كما توصلت الدراسة إلي تصميم نظام بديل لتدريب القيادات التربوية بدولة قطر .

٧- **دراسة جرادات ١٩٩١** بهدف التعرف علي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد . أفادت النتائج أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية في ممارسة أنشطة مجالي الشئون المالية واللوازم والمجال الإدارى أكبر من درجة احتاجهم التدريبي في أنشطة مجالات شئون الطلبة والبناء المدرسي وتحسين العملية التربوية وتطويرها والمجتمع المحلي ، كما أفادت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عاملي الخبرة والمؤهل ، في حين لم يظهر أثر لعامل الجنس بالنسبة لدرجة الاحتياج التدريبي للمدراء.

٨- **دراسة عبد الكريم القاسم ١٤١٢ هـ** بهدف تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الفكر الإدارى المعاصر . أشارت نتائج الدراسة إلي أن غالبية أفراد العينة توافق علي ضرورة استخدام أسلوب التدريب المصغر في تدريب الموجهين التربويين قبل مباشرة عملهم . كما أشارت إلي أن أكثر طرق التدريب استخداما هي المحاضرة والمناقشة والمؤتمرات والندوات .

٩- **دراسة A. Razik 1992** بهدف التعرف علي دور المدير التربوي كقائد تعليمي . أفادت النتائج بأن برامج إعداد وتدريب المديرين يجب أن تتضمن تدريبهم علي بعض المهارات القيادية ليستطيعوا القيام بأدوارهم كقادة للعملية التعليمية ومنها التدريب علي كيفية ملاحظة المعلمين وتزويدهم بالتغذية الراجعة ، التدريب على كيفية المتابعة المستمرة لتقدم التلاميذ ، التدريب على كيفية تهيئة فرص النمو المهني للمعلمين وإشعارهم باستمرار بمسئولياتهم نحو تحصيل التلاميذ

١٠- **دراسة الخريشة ١٩٩٤م** بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الكرك في ستة مجالات هي : المجال الإدارى والتخطيط ، وإثراء المنهج والتواصل مع الزملاء وأولياء الأمور والشئون المالية ومجال التقويم . أفادت النتائج أن المدراء أبدوا احتياجا كبيرا للتدريب بالنسبة للمهارات التى تتطلبها مجالات التخطيط ، الشئون المالية ، التقويم والمجال الإدارى ، واحتياجا متوسطا للتدريب بالنسبة لمهارات مجالى التواصل مع الزملاء وأولياء الأمور، وإثراء المنهج . كما أفادت النتائج أنه لا يوجد أثر للمؤهل العلمي والجنس ، بالنسبة لدرجة الاحتياج التدريبي في حين يوجد أثر لمتغير الخبرة .

١١- دراسة الغيثي ١٩٩٥م بهدف تحليل نظام تدريب مديري المدارس الابتدائية ووضع مقترحات لتحسين واقع تدريب المديرين في منطقة مسقط. أفادت النتائج عدم وجود جهاز مستقل للتدريب، وتكليف غير المتخصصين بالقيام بالتدريب وعدم إشراك المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية والتركيز على أسلوب المحاضرة في التدريب إلا أن المتدربين أشاروا إلى أنهم استفادوا من الدورة .

١٢- دراسة Noell,, 1996 بهدف تقدير احتياجات التطوير والتدريب للمجالس التعليمية الحكومية للكليات والجامعات – ذات الأربع سنوات فما فوق- المستقلة والمعتمدة في الولايات المتحدة الأمريكية . والمجالس التعليمية مكونة من أعضاء المجلس ، ولجنة الترشيح لأعضاء المجلس والرئيس . وللدراسة أربعة هى : تقدير الاحتياجات التدريبية للمدراء ، وتصنيف المجتمع الأصل إلى مجموعتين باحتياجات تدريبية مختلفة ، واقتراح نموذج لبرامج تدريبي متطور، وتطوير أداة مفيدة لتقدير احتياجات المجالس التعليمية . كشفت النتائج الأولية للدراسة عن تطوير أداة ثابتة لتقدير الاحتياجات التدريبية للمجالس التعليمية ، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المجموعات الثلاثة للمجالس التعليمية ، كما تم اقتراح نموذج لبرامج يهدف إلى تطوير التدريب للمجالس التعليمية الحكومية .

١٣- دراسة Short, 1996 بهدف استقصاء لتصورات مدراء المدارس الحكومية بالنسبة لاحتياجاتهم التدريبية للتربية الخاصة ، أجريت الدراسة على مدراء المدارس الحكومية جنوب Carolina أفادت النتائج أن المدراء بحاجة إلى تدريب ، وهذه الحاجة تتراوح بين المتوسطة والعالية في مجالات منها : إدخال نماذج وأجهزة ووسائل تعليمية لتكامل طلاب التربية الخاصة ضمن صفوف التعليم النظامية ، أساليب تطوير وتحسين مهارات التعليم ، وكيفية تقويم فعالية البرامج والموارد التعليمية للتربية الخاصة وغيرها .

١٤- دراسة Ballard, 1997 بهدف التأكد من أن برامج أكاديمية القيادة في جامعة Arkansas والمعدة لمدراء المدارس الحكومية -كانت في تصورهم- فعالة في مساعدتهم لتغيير مدارسهم، كما تفحص هذه الدراسة تصور المدراء المستجيبين لفلسفة أكاديمية القيادة في Arkansas والدور الذي تلعبه الأكاديمية في خبراتهم المدرسية، حيث تقوم هذه الأكاديمية بتدريب مدراء المدارس الحكومية منذ عام ١٩٩٦م. توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن مدراء المدارس أدركوا أن التدريب فعال كما أنهم يدعمون برنامج أكاديمية القيادة في جامعة Arkansas .

١٥- دراسة Mereynolds, 1997 بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء مجلس المدرسة كم يدركها أعضاء المجلس والمشرفين التربويين شمال غرب أليوى Illinois . صممت الدراسة لجمع المعلومات من المشرفين وأعضاء مجلس المدرسة بحيث تغطي مساحة جغرافية لسبع مناطق في الشمال الغربي لأليوي ، وقد صنفت المعرفة والمهارات المحتمل التدريب عليها لأعضاء

المجلس إلى خمس مجموعات وهى : الوظيفة والمسئولية ، خدمات العمل وتشمل التجهيزات والعمليات ، العاملين في المنطقة التعليمية ، المنهج ويشمل البرامج والخدمات الخاصة ، والإصدارات المتداولة . أشارت النتائج إلى أن الوظيفة والمسئولية احتلت أعلي مرتبة بين المجموعات حيث هي المجموعة الأعلى في مستوي الاتفاق بين أعضاء مجلس المدرسة والمشرفين التربويين بالنسبة لأهميتها. ومن خلال المناقشات والمؤتمرات الاجتماعية مع المشرفين يعتقدون أن التدريب لأعضاء مجلس المدرسة يجب أن يكون إجباريا.

١٦- دراسة White, 1997 بهدف التعرف على الأساليب الفعالة التي تستخدم لإعداد الأفراد ليصبحوا مديرين مبتدئين ناجحين . وأساس برامج التدريب قبل الخدمة ومدة التدريب في كلية الدراسات العليا، وأجريت على المديرين التربويين في مدينة سانت لويس Saint Louis ومدارس المقاطعة . واستخدمت استبانة من ٣٠ فقرة وكان ٨٢% من المستجيبين مدراء مدارس حكومية و١٤% مدراء مدارس تابعة للكنيسة و٤% مدراء مدارس أهلية . أشارت النتائج إلى أنه لايوجد فرق دال بين عدد المدراء الذين شاركوا في برنامج تدريبي رسمي وبين أولئك المدراء الذين لم يشاركوا في برنامج تدريبي رسمي . وأشارت إلى أنه يوجد فرق دال في عدد المدراء المبتدئين الذين شعروا بأن تدريبهم أو خبرتهم السابقة غير وافية بالغرض ، وبين أولئك المدراء الذين شعروا بأن تدريبهم السابق مناسب ويفي بالغرض وبين أولئك المدراء الذين شعروا بأن تدريبهم السابق مناسب ويفي بالغرض ، كما أشارت النتائج إلى أنه يوجد فرق دال بين المدراء الذين يعتقدون أنهم استفادوا من وجود مدرب مرافق لهم خلال فترة تدريبهم الأولية ، وبين أولئك المدراء الذين اعتقدوا أنه لا ضرورة لوجود مدرب مرافق لهم في عامهم الأول للتدريب .

تناولت الدراسات السابقة التدريب وأهميته لمديرى المدارس وأكدت حاجة المدراء للتدريب على المهارات اللازمة لأدائهم الوظيفى Dixon 1981, Clark 1985, Trump 1986, Daresh 1987 وياغي ١٩٨٧ م وجرادات ١٩٩١م والخربشة ١٩٩٤م، Ballard 1997, Noell 1996 Short 1996 , بل أكدت بعض الدراسات أن التدريب يجب أن يكون إجباريا MCReynold, 1997 . وأشارت بعض الدراسات أن مفهوم التدريب وأهدافه غير واضحة في أذهان المسئولين ، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية للمدراء يتم من قبل المسئولين وليس من قبل المدراء ، صادق ١٩٩٠م ، وتكليف غير المتخصصين للقيام بالتجريب ، الغيثى ١٩٩٥م .

واستخدمت معظم الدراسات الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات وبعضها استخدم أسلوب المقابلة الشخصية ودراسة الحالة. وتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تتناول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في بعض مجالات العملية الإدارية وتستخدم الاستبانة لجمع المعلومات وتختلف عنها في العينة وزمان ومكان إجراء الدراسة .

منهج الدراسة والأساليب الإحصائية

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية حيث تم جمع المعلومات والبيانات عن الاحتياجات التدريبية للمديرين ثم تحليلها واستخلاص النتائج ، واعتمدت الباحثة في تحليل البيانات علي الإحصاءات : التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري Standard Deviation واختبار (ت) لدلالة الفروق بين العينات المستقلة، وتحليل التباين من الدرجة الأولي Variance Any lysis ومعامل ارتباط بيرسون Pearson ومعامل ثبات الفاكرونباخ Cronbach Alpha . وقد تمت المعالجات الإحصائية عن طريق الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS) .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الزرقاء وما حولها من قري وعددهم (٤٧)* مديرا ومديرة.

عينة الدراسة :

استخدم أسلوب الحصر الشامل وأرسلت الاستبانات إلى المدارس عن طريق مديرية التربية والتعليم في مدينة الزرقاء، وقامت الباحثة بمساعدة مديرية التربية والتعليم بمتابعة الاستبانات واستعادتها. وبعد استبعاد غير الصالح منها لعدم الاستجابة عليها أو لوجود نواقص تؤثر في الاستجابة عليها ، كان عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام (٣١) استبانة بنسبة ٦٩و٦٥% وتعتبر العينة مناسبة ويمثل الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة :

جدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات		العدد	%
الجنس	ذكور	١٥	٤٨,٤
	إناث	١٦	٥١,٦
المؤهل العلمي	● دبلوم كلية مجتمع	٣	٩
	● بكالوريوس	١٧	٥٤,٨
	● بكالوريوس + دبلوم تربية	٩	٢٩,٠
	● ماجستير	٢	٦,٥
الخبرة في العمل الإدارى	● أقل من ٥ سنوات	٧	٢٢,٦
	● من ٥-٩ سنوات	٧	٢٢.٦
	● ١٠ سنوات فأكثر	١٧	٥٤,٨
عدد الدورات	● دورة واحدة	١٠	٣٢,٣
	● دورتان	١٣	٤١,٩
	● ثلاث دورات	٨	٢٥,٩
	● لا شئ	٠	٠.٠

* قسم الإحصاء / مديرية التربية والتعليم فى مدينة الزرقا .

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة المديرين الذين يحملون مؤهلا جامعيا دون مؤهل تربوي ٨و٥٤% وهي نسبة تعتبر كبيرة ، كما تبين أيضا أن جميع المديرين حضروا دورات تدريبية. ولدي الاستفسار منهم عن درجة الاستفادة من هذه الدورات أجاب ٩و٤١% أنها عالية في حين أجاب ٦و٥١% أنها متوسطة كما يتبين من الجدول رقم (٢) :

جدول رقم (٢)

درجة استفادة المديرين من الدورات التى حضرها من وجهة نظرهم

درجة الاستفادة	العدد	%
عالية	١٣	٩و٤١
متوسطة	١٦	٦و٥١
ضعيفة	٢	٥و٦

ولدي الاستفسار منهم عن الأساليب في تلك الدورات تبين أنها تعتمد علي المحاضرات الشفوية في الدرجة الأولى (١٠٠%) ، ثم الورش التعليمية (٨و٥٤%) ثم النقاش (٢و٤٥%) كما يتبين من الجدول التالي :-

جدول رقم (٣)

أساليب التدريس المستخدمة فى الدورات التى حضرها المديرون من وجهة نظرهم:

أساليب التدريس المستخدمة	العدد	%
- محاضرات شفوية	٣١	١٠٠,٠٠
- ندوات	٦	١٩,٤
-تمثيل أدوار	٢	٦,٥٠
- حلقات نقاش	١٤	٤٥,٢
- ورش تعليمية	١٧	٥٤,٨
- زيارات ميدانية	٧	٢٢,٦

أداة الدراسة :

في ضوء الهدف الرئيسي للدراسة ، تم تطوير استبانه تتضمن بعض الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس، وقد تم اشتقاق هذه الاحتياجات من خلال دليل الإدارة التعليمية الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام ١٩٨١ واللوائح والتعليمات التي تتضمن مهام وواجبات مدراء المدارس، ومن خلال مقابلات شخصية أجرتها الباحثة مع بعض المدراء حول احتياجاتهم التدريبية للقيام بالمهام والواجبات المنصوص عليها، وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين تم تصنيفها في مجموعات فجاءت موزعة في أربعة مجالات هي :

مجال التخطيط ، مجال التنظيم ، مجال التوجيه ، مجال التقويم .

صدق الأداة :

للتحقق من صدق الأداة نوقشت مع بعض المشرفين في مديرية التربية والتعليم في مدينة الزرقاء وتم حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخري، وبعدها

عرضت الاستبانة علي ست من المديرين والمديرات فتمت الموافقة عليها. وبعد أخذ رأي بعض الزملاء والزميلات المتخصصين جاء مجموع فقرات الاستبانة (٤٧) فقره موزعة علي مجالات الدراسة كما يلي :-

مجال التخطيط ويشتمل علي (١٠) احتياجات تدريبية

مجال التنظيم ويشتمل على (١٠) احتياجات تدريبية

مجال التوجيه ويشتمل علي (١٤) احتياجا تدريبيا

مجال التقويم ويشمل على (١٣) احتياجا تدريبيا

واشتملت الاستبانة علي سؤال مفتوح يتضمن الاحتياجات التدريبية الأخرى للمدراء . وحددت رتب الاحتياجات التدريبية بثلاث رتب: ضعيفة، متوسطة ، عالية ، وحددت درجات هذه الرتب بالدرجات ١،٢،٣ على الترتيب.

وباستخدام الحاسب الآلى تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي للأداة عن طريق حساب معامل الارتباط للعلاقة بين درجة الفقرة الكلية للمجال المنتمية إليه فكانت كما يلي:

المجال الأول : تتراوح بين٠,٧٧ــ ٠,٨٩

المجال الثاني : تتراوح بين٠,٨١ــ ٠,٩٤

المجال الثالث : تتراوح بين٠,٥٤ــ ٠,٩٣

المجال الرابع : تتراوح بين٠,٧٦ــ ٠,٩٥

وهذا يدل على صدق العبارات

وللتعرف على الأداة تم عمل مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية ، كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية:

مجالات الدراسة	التخطيط	التنظيم	التوجيه	التقويم
التخطيط				
التنظيم	٠٠٠,٨٦			
التوجيه	٠٠٠,٧٥	٠٠٠,٨٧		
التقويم	٠٠٠,٨٢	٠٠٠,٨٩	٠٠٠,٩٠	
الدرجة الكلية	٠٠٠,٩٠	٠٠٠,٩٦	٠٠٠,٩٤	٠٠٠,٩٦

** دالة عند مستوي ٠,٠١

نلاحظ من الجدول السابق أن ارتباطات مجالات الدراسة بالدرجة الكلية عالية ودالة عند مستوي ٠١و٠ وهذا يدل على صدق الأداة .

ثبات الأداة :- تم استخراج ثبات الأداة بواسطة الحاسب الآلي حيث تم استخراج معامل الفاكرونباخ Cronbach Alpha من خلال استجابات أفراد العينة بتطبيق المعادلة :

$$\text{معامل الفا } a = \frac{\text{ن}}{\text{ن}-1}\left(\frac{1 - \text{مج ع}_{\text{ك}}^{2}}{\text{ع}^{2}}\right)$$

حيث ن عدد أقسام الاختبار، ك أحد أقسام الاختبار مج $ع_{ك}^{2}$ هو مجموع تباينات الأفراد في هذا القسم، $ع^{2}$ هو تباين الاختبار الكلي (محمد عبد السلام أحمد

١٩٦٠م،٢٤٢) وبتطبيق المعادلة على أداة الدراسة كانت النتيجة كما فى الجدول (٥) كما تم حساب الصدق الذاتي، والذي هو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقة الخالصة من شوائب أخطاء المقياس ، حيث أن الصدق الذاتي = معامل الثبات (فؤاد البيهي السيد ، ١٩٧٩م، ٥٥٣) . والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٥)

معاملات الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة :

مجالات الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
التخطيط	٠,٩٧	٠,٩٨
التنظيم	٠,٩٧	٠,٩٨
التوجيه	٠,٩٥	٠,٩٧
التقويم	٠,٩٧	٠,٩٨
الكلي	٠,٩٩	٠,٩٩

نلاحظ أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الثبات بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما وضعت من أجله .

المعايير المستخدمة في الدراسة :

اعتمدت الدراسة المعايير التالية للحكم على درجة الاحتياج التدريبي للمديرين : إذا كان متوسط درجات العبارة أو المجال (٢,٤– أقل من ٣) فإن الاحتياج يكون عاليا جدا، أما إذا كان متوسط الدرجات (٢–اقل من٢,٤) فإن الاحتياج يكون عاليا، وإذا كان متوسط الدرجات (١,٥ – أقل من ٢) فاحتياج متوسط ، وأما إذا كان متوسط الدرجات أقل من (١,٥) فالاحتياج ضعيف وغير قائم .

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء المعالجات الوصفية والتحليلية اللازمة وفقا لأسئلة الدراسة ومتغيراتها . حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية للمديرين في مدينه الزرقاء وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلاتها . وكان نص السؤال الأول كما يلي : ما واقع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجالات الإدارية : التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم من وجهة نظرهم . وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لكل عبارة (احتياج) من عبارات كل مجال على حده والجدول رقم (٦) يمثل الاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال التخطيط

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن درجة احتياجاتهم التدريبية في مجال التخطيط مرتبة تنازليا :

رقم العبارة	العبارة	عالية		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابى
		ك	%	ك	%	ك	%	
٤	أن تفهم التخطيط للتعليم وأهميته	١٦	٥١,٦	١٢	٣٨,٧	٣	٩,٧	٢,٤٢
٥	أن تفهم كيف تحصل على المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط	١٦	٥١,٦	٧	٢٢,٦	٨	٢٥,٨	٢,٢٦
٦	أن تفهم كيف توظف المعلومات والبيانات فى إعداد الخطط المدرسية	١٣	٤١,٩	١٣	٤١,٩	٥	١٦,١	٢,٢٦
٣	أن تفهم الأهداف التربوية للمرحلة التعليمية فى المدرسة التى تعمل فيها	١٣	٤٣,٣	١٠	٣٣,٣	٧	٢٣,٧	٢,٢٠
١	حاجتك أن تفهم فلسفة التربية والتعليم فى المملكة	١٢	٣٨,٧	١٢	٣٨,٧	٧	٢٢,٦	٢,١٦
٧	أن تفهم كيف تعد الخطط المدرسية السنوية والخطط الأخرى	١٤	٤٥,٢	٧	٢٢,٦	١٠	٣٢,٣	٢,١٣
٢	أن تفهم الأهداف العامة للتربية والتعليم فى المملكة	١٢	٤٠,٠	٩	٣٠,٠	٩	٣٠,٠	٢,١٠
٩	أن تفهم كيف تخطط الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطط في مدرستك	١٢	٣٨,٧	١٠	٣٢,٣	٩	٢٩,٠	٢,١٠
١٠	أن تفهم كيف تخطط الأنشطة المدرسية لتحسين نوعيتها في مدرستك	١٠	٢٣,٣	١٣	٤١,٩	٨	٢٥,٨	٢,٠٦
٨	أن تفهم كيف تنفذ الخطة حسب برنامجها السنوى	١٢	٣٨,٧	٩	٢٩	١٠	٣٢,٣	٢,٠٦

يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٤) وهى (أن تفهم التخطيط للتعليم وأهميته) نالت متوسطا عاليا جدا (٢,٤٢) كما نالت العبارات رقم (٥،٦،٣،١،٧،٢،٩) متوسطا عاليا (٢,٢٦،٢,٢٦،٢,٢٠،٢,١٦،٢,١٣،٢,١٠،٢,١٠) على الترتيب فى حين نالت العبارتين رقم (٨،١٠) معدلا متوسطا (٢,٠٦) لكل منهما .

وهذا يشير إلى أن هناك احتياجا تدريبيا قائما للمديرين فى مجال التخطيط و كيفية الحصول على المعلومات اللازمة للتخطيط وكيفية توظيف هذه المعلومات فى التخطيط وأنواع التخطيط وكيفية تنفيذ التخطيط . ولا شك أن مجال التخطيط ركنا أساسيا من أركان العملية الإدارية . وللتعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرين فى مجال التنظيم فإن الجدول رقم (٧) يمثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى لعباراته :

جدول رقم (٧)
التكرارات والنسبة المئوية أفراد العينة عن درجة احتياجاتهم التدريبية في مجال التنظيم مرتبة تنازليا :

رقم العبارة	العبارة	عالية		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابى
		ك	%	ك	%	ك	%	
١٨	أن تفهم كيف تحدد مسئوليات ومهام العاملين في تخصصاتهم	١٤	٤٥.٢	٧	٢٢,٦	١٠	٣٢,٣	٢,١٣
١٩	أن تفهم كيف تنظم لقاءات لمعلمي المادة الواحدة لتدريس المناهج من حيث المحتوي والأداء	١٣	٤١.٩	٨	٢٥.٨	١٠	٣٢.٣	٢,١٠
٢٠	أن تفهم كيف تنظم لقاءات لمعلمي الصف الواحد لمناقشة أحوال المتعلمين في مدرستك	١٣	٤١,٩	٨	٢٥,٨	١٠	٣٢,٣	٢,١٠
١٧	أن تفهم كيف تشكل اللجان المنظمة لأعمال الامتحانات من معلمي مدرستك	١٤	٤٥,٢	٤	١٢,٩	١٣	٤١,٩	٢,٠٣
١٢	حاجتك أن تفهم كيف تشكل المجالس المدرسية المتنوعة في مدرستك	١١	٣٥,٥	٨	٢٥,٨	١٢	٣٨,٧	١,٩٧
١١	حاجتك أن تفهم التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والتي تتعلق بتنظيم العمل المدرسي	١١	٣٥,٥	٨	٢٥,٨	١٢	٣٨,٧	١,٩٧
١٥	ان تفهم كيف تنظم وتنفذ زيارات للمعلمين داخل الفصول	١١	٣٥,٥	٧	٢٢,٦	١٣	٤١,٩	١,٩٤
١٦	أن تفهم كيف تنظم برامج الامتحانات الفصلية والسنوية بالتعاون مع معلمي مدرستك	١٢	٣٨,٧	٥	١٦,١	١٤	٤٥,٢	١,٩٤
١٤	أن تفهم كيف تنظم برنامج الدروس الأسبوعى بالتعاون مع معلمي مدرستك	١٠	٣٢,٣	٧	٢٢,٦	١٤	٤٥,٢	١,٨٧
١٣	أن تفهم كيف تنظم سجلات مدرستك في ضوء تعليمات الوزارة	٧	٢٢,٦	٩	٢٩,٠	١٥	٤٨,٤	١,٧٤

يتضح من الجدول أن العبارات رقم (١٨،١٩،٢٠) نالت متوسطات عالية وهي (٢,١٣ ، ٢,١٠ ، ٢,١٠) على الترتيب وهي حاجتك (أن تفهم كيف تنظم لقاءات لمعلمي المادة الواحدة لتدريس المناهج من حيث المحتوي والأداء) ، (أن تفهم كيف تنظم لقاءات لمعلمي الصف الواحد لمناقشة أحوال المتعلمين في مدرستك). والملاحظ أنها كلها احتياجات تدريبية أساسية ومهمة للمديرين . أما بالنسبة لبقية عبارات المجال فكانت تقادير الفقرات رقم (١٧،١٢،١١،١٥،١٦،١٤،١٣) هي

(٢,٠٣، ١,٩٧، ١,٩٤، ١,٩٤، ١,٨٧، ١,٧٤) على الترتيب والملاحظ أنها تقـدير متوسطة .

والملاحظ أيضا أن الاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال التنظيم أقل منها فـي المجال السابق وهو التخطيط إلا أن الاحتياج التدريبي قائم للمديرين .

وللتعرف على الاحتياجات التدريبية لل ديرين في مجال التوجيه ، فإن الجدول رقـم (٨) يمثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى لعباراته :

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن درجة احتياجاتهم التدريبيـة في مجال التوجيه مرتبة تنازليا :

رقم العبارة	العبارة	عالية		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابى
		ك	%	ك	%	ك	%	
٢٨	أن تفهم كيف تثـير حوافـز العاملين وتكتسـب ولاءهـم للعمل	١٩	٦١,٣	٨	٢٥,٨	٤	١٢,٩	٢,٤٨
٢٧	أن تفهم التقرير وكيفية كتابته	١٩	٦١,٣	٧	٢٢,٦	٥	١٦,١	٢,٤٥
٣٠	أن تفهم كيف تضبط نفسـك في المواقف المتنوعة	١٩	٦١,٣	٦	١٩,٤	٦	١٩,٤	٢,٤٢
٢٥	أن تفـهم كيـف تسـتخدم الأسلوب العلمي فـي حـل مشكلات المجتمع المدرسي	١٦	٥١,٦	١٠	٣٢,٣	٥	١٦,١	٢,٣٥
٢٦	أن تفهم القـرار المدرسـي وكيفية صنعه	١٦	٥١,٦	٩	٢٩,٠	٦	١٩,٤	٢,٣٢
٢٤	أن تفهم كيف تديـر الوقـت لتحقق اكبر استفادة منه	١٨	٥٨,١	٥	١٦,١	٨	٢٥,٨	٢,٣٢
٢٩	أن تفهم كيف تشجع الطلبـة وتوجههم وتمنحهم المكافئات المادية والمعنوية	١٢	٤٠,٠	١٢	٤٠,٠	٦	٢٠,٠	٢,٢٠
٣٢	أن تفهم كيف تسهم مدرسـتك في خدمة المجتمع المحلي	١١	٣٥,٥	١٥	٤٨,٤	٥	١٦,١	٢,١٩
٣١	أن تفهم كيف تسـتفيد مـن المجتمع المحلي فـي حـل بعض مشكلات مدرستك	١٢	٣٨,٧	١٢	٣٨,٧	٧	٢٢,٦	٢,١٦
٢٢	أن تفهم الاتصـال وأهميتـه وأساليب واتجاهاتـه داخـل المؤسسة التعليمية	١٣	٤١,٩	١٠	٣٢,٣	٨	٢٥,٨	٢,١٦
٢٣	أن تفهم الاجتماعات وأهميتها وكيفية إدارتها	١٤	٤٥,٢	٧	٢٢,٦	١٠	٣٢,٣	٢,١٣
٣٣	أن تفهم كيف تتعـامل مـع المعلمين الجدد في مدرستك.	١٠	٣٢,٣	١٢	٣٨,٧	٩	٢٩,٠	٢,٠٣
٢١	حاجتك أن تفـهم العلاقـات الإنسانية وأهميتـها لأفـراد المجتمع المدرسي	١٢	٣٨,٧	٧	٢٢,٦	١٢	٣٨,٧	٢,٠٠
٣٤	أن تفهم كيف تحقق التعـاون بين العاملين وتنسيق أعمالهم	٨	٢٥,٨	١٤	٤٥,٣	٩	٢٩,٠	١,٩٧

يتضح من الجدول أن العبارات رقم (٢٨، ٢٧ ، ٣٠) نالت متوسطات عالية جـدا وهي : (٢,٤٨ ، ٢,٤٥ ، ٢,٤٢) على الترتيب وهذه العبارات هـي حـاجتك (أن تفهم كيف تثير حوافز العاملين وتكتسب ولاءهم للعمل) ، (أن تفهم التقرير وكيفيـة

كتابته) ، (أن تفهم كيف تضبط نفسك في المواقف المتنوعة) وأما العبارات رقم (٢٥، ٢٦ ، ٢٤، ٢٩، ٣٢، ٣١، ٢٢، ٢٣) فقد نالت متوسطات عالية وهي (٢,٣٥ ، ٢,٣٢، ٢,٢٠، ٢,١٩، ٢,١٦، ٢,١٦، ٢,١٣) على الترتيب ولكن العبارات رقم (٣٣، ٣٤،٢١) نالت معدلات متوسطة وهي : (٢,٠٣ ، ٢,٠٠، ١,٩٧) على الترتيب .

والملاحظ أن الاحتياجات التدريبية للمديرين في هذا المجال (التوجيه) مرتفعة وهذا يعود إلى أهمية توجيه كافة المناشط الحيوية داخل المنظومة الإدارية في المدرسة .

وللتعرف على الاحتياجات التدريبية لل ديرين في مجال التقويم فإن الجدول رقم (٩) يمثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعباراته :

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن درجة احتياجاتهم التدريبية في مجلا التقويم مرتبة تنازليا :

رقم العبارة	العبارة	عالية		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابى
		ك	%	ك	%	ك	%	
٤٣	أن تفهم معايير تقويم المناهج المدرسية من حيث المحتوي والأداء	١٨	٦٠,٠	٨	٢٦,٧	٤	١٣,٣	٢,٤٧
٤١	أن تفهم معايير تقويم جوانب النمو المختلفة للطلبة	١٩	٦١,٣	٦	١٩,٤	٦	١٩,٤	٢,٤٢
٣٩	أن تفهم معايير تقويم احتياجات النمو المهني	١٨	٥٨,١	٨	٢٥,٨	٥	١٦,١	٢,٤٢
٤٠	أن تفهم التقويم الذاتي	١٦	٥١,٦	١١	٣٥,٥	٤	١٢,٩	٢,٣٩
٤٧	أن تفهم معايير تقويم إسهام المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة	١٧	٥٤,٨	٨	٢٥,٨	٦	١٩,٤	٢,٣٥
٤٢	أن تفهم كيف تقوم امتحانات الطلبة وتبني برامج علاجية لمواطن ضعفهم	١٤	٤٥,٢	١٣	٤١,٩	٤	١٢,٩	٢,٣٢
٣٥	حاجتك أن تفهم التقويم وأهميته في العملية التربوية	١٧	٥٤,٨	٧	٢٢,٦	٧	٢٢,٦	٢,٣٢
٤٤	أن تفهم معايير تقويم الفعاليات المدرسية من مختبر ومشاعل .. ألخ	١٥	٤٨,٤	١٠	٣٢,٣	٦	١٩,٤	٢,٢٩
٤٥	أن تفهم معايير تقويم المبني المدرسي ومرافقه	١٥	٤٨,٤	٩	٢٩,٠	٧	٢٢,٦	٢,٢٦
٣٧	أن تفهم معايير تقويم أداء المعلمين وإنجازهم	١٤	٤٥,٢	١١	٣٥,٥	٦	١٩,٤	٢,٢٦
٣٨	أن تفهم معايير تقويم أداء الإداريين وإنجازهم لمهامهم ومسئولياتهم.	١٥	٤٨,٤	٨	٢٥,٨	٨	٢٥,٨	٢,٢٣
٤٦	أن تفهم معايير تقويم دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	١٤	٤٥,٢	٩	٢٩,٠	٨	٢٥,٨	٢,١٩
٣٦	أن تفهم معايير تقويم جوانب العملية الإدارية في مجالاتها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه .الخ	١٤	٤٥.٢	٨	٢٥,٨	٩	٢٩,٠	٢,١٦

يتضح من الجدول أن العبارات رقم (٤٣، ٤١، ٣٩) نالت متوسطات عالية جدا وهي: (٢,٤٧، ٢,٤٢، ٢,٤٢) على الترتيب. وهذه العبارات هي حاجتك (أن تفهم معايير تقويم المناهج المدرسية من حيث المحتوي والأداء) ، (أن تفهم معايير تقويم جوانب النمو المختلفة للطلبة) ، (أن تفهم معايير تقويم احتياجات النمو المهنى للعاملين في مدرستك) في حين نالت بقية عبارات المجال متوسطات عالية وأرقامها (٤٠، ٤٧، ٤٢، ٣٥، ٤٤، ٤٥، ٣٧، ٣٨، ٤٦، ٣٦) ومتوسطاتها هي (٢,٣٩، ٢,٣٥، ٢,٣٢، ٢,٣٢، ٢,٢٩، ٢,٢٦، ٢,٢٦، ٢,٢٣ ، ٢,١٦) على الترتيب ، وهذا الترتيب يشير إلى أن الاحتياجات التدريبية للمديرين مرتفعة في مجال التقويم من حيث مفهومه ، ومعايير تقويم العناصر والفعاليات المختلفة للعملية الإدارية بالإضافة إلى تقويم العملية الإدارية ككل.

وبهذا تمت الإجابة عن السؤال الأول . وللإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو : ما ترتيب المجالات الإدارية : " التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم" بالنسبة لدرجة الاحتياج التدريبي للمديرين من وجهة نظرهم. فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية لعبارات كل مجال على حدة ، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك .

جدول رقم (١٠)

مجالات الدراسة مرتبه تنازليا في ضوء المتوسطات التى حصلت عليها :

ترتيب المجالات	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف
١	التقويم	٢,٣١	٠,٦٩
٢	التوجيه	٢,٢٢	٠,٦٤
٣	التخطيط	٢,١٦	٠,٠٧
٤	التنظيم	١,٩٨	٠,٧٨
درجة الحاجة للتدريب		٢,١٨	٠,٦٦

يتضح من الجدول أن الاحتياج التدريبي للمديرين كان عاليا في مجالات (التقويم، التوجيه ، التخطيط) فقد كانت متوسطاتها (٢,٣١، ٢,٢٢، ٢,١٦) على الترتيب في حين كان الاحتياج التدريبي للمديرين في مجال التنظيم متوسطا (١,٩٨). أي أن مجال التقويم نال أعلي درجة ، ومجال التنظيم حصل علي أقلها ، مما يشير إلى أن الاحتاج التدريبي للمديرين في مجال التقويم أكبر من احتياجهم التدريبي في مجال التنظيم :

كما يتضح من الجدول أن درجة الحاجة للتدريب في المجالات ككل كانت عالية (٢,١٨) مما يشير إلى أن الاحتياج قائم للتدريب من وجهة نظر المديرين . وبذلك تمت اجابة السؤال الثاني وللإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تعزي لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب ، تمت المعالجات الإحصائية اللازمة والجدول رقم (١١) يوضح مدي احتياج المديرين للتدريب في مجالات الدراسة وفقا لمتغير الجنس :

مجالات الدراسة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
التخطيط	ذكر	٢,١٣	٠,٧١	٠,٢٦	غير دالة
	أنثي	٢,١٩	٠,٧٢		
التنظيم	ذكر	١,٨٥	٠,٧٥	٠,٨٥	غير دالة
	أنثي	٢,٠٩	٠,٨٢		
التوجيه	ذكر	٢,٣٠	٠,٥١	٠,٦٤	غير دالة
	أنثي	٢,١٥	٠,٧٥		
التقويم	ذكر	٢,٣٣	٠,٦٦	٠,١٦	غير دالة
	أنثي	٢,٢٩	٠,٧٥		
الحاجات للتدريب في جميع المجالات	ذكر	٢,١٨	٠,٦٠	٠,٠٤	غير دالة
	أنثي	٢,١٩	٠,٧٢		

يتضح من الجدول أن قيمة (ت) غير دالة في جميع المجالات مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور ومتوسطات إجابات الإناث على تلك المجالات. أي انه لا يوجد أثر لمتغير الجنس على الاحتياجات التدريبية للمديرين . ولا يختلف مدي احتياج المديرين والمديرات للتدريب في جميع المجالات، ذلك أن جميعهم يتبعون جهة تربوية واحدة. وهي وزارة التربية والتعليم ولمعرفة مدي احتياج المديرين للتدريب في مجالات الدراسة وفقا للمؤهل العلمي فقد تمت المعالجات الإحصائية اللازمة والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك :

جدول رقم ١(٢

تحليل التباين لدلالة الفروق في مجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي :

مجالات الدراسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	٣	٣,٠٣	١,٠١	٢,٣٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧	١١,٦٤	٠,٤٣		
التنظيم	بين المجموعات	٣	٣,٢٨	١,٠٩	٠,٩٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧	١٥,٠٤	٠,٥٦		
التوجيه	بين المجموعات	٣	١,١٣	٠,٣٨	٠,٩٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧	١١,٠٣	٠,٤١		
التقويم	بين المجموعات	٣	١,٧٢	٠,٥٧	١,٢٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧	١٢,٦٥	٠,٤٧		
جميع المجالات	بين المجموعاب	٣	١,٧٢	٠,٥٦	١,٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧	١٠,٩٨	٠,٤١		

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) غير دالة في جميع المجالات ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تلك المجالات باختلاف المؤهل العلمي .
أي أن المديرين ذوي مؤهل دون الجامعي ، والجامعيون دون مؤهل تربوي والجامعيون المؤهلون تربويا يبدون احتياجا تدريبيا فى جميع مجالات الدراسة وذلك لأن العملية الإدارية الحديثة عملية حيوية تزداد حيويتها بتنوع مشكلاتها، وتنوع هذه المشكلات يبعدها عن الروتينية ويتطلب احتياجا مستمرا للمديرين

للتدريب على عناصر العملية داخل مجالاتها المتنوعة للتعامل معها في إطار متطلبات متغيرات العصر ، التي ترفض الجمود ، ولمعرفة مدي احتياج المديرين للتدريب في مجالات الدراسة وفقا للخبرة في العمل الإدارى فإن الجدول رقم (١٣) يوضح نتائج المعالجات الإحصائية في هذا المجال :

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين لدلالة الفروق في مجالات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة :

مجالات الدراسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدالة
التخطيط	بين المجموعات	٢	١,٦٠	٠,٠٨	١,٧١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨	١٣,٠٨	٠,٤٧		
التنظيم	بين المجموعات	٢	٢,٨٧	١,٤٤	٢,٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨	١٥,٤٤	٠,٥٥		
التوجيه	بين المجموعات	٢	٢,٥٣	١,٢٧	٣,٦٩	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٨	٩,٦٣	٠,٤٣		
التقويم	بين المجموعات	٢	٢,٤٢	١,٢١	٢,٨٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨	١١,٩٥	٠,٤٣		
جميع المجالات	بين المجموعات	٢	٢,٣٣	١,١٧	٣,٠٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨	١٠,٦١	٠,٣٨		

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) دالة عند مستوي ٠,٠٥ في مجال التوجيه ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التوجيه باختلاف الخبرة . وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق اتضح أن هناك فروقا بين ذوي الخبرة (٥-٩ سنوات) وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) وقد يعود ذلك إلى أن المديرين ذوي الخبرة القصيرة يشعرون باحتياجاتهم المستمرة إلي تعميق الفهم في عناصر العملية الإدارية وتفاعلاتها من خلال التدريب ، بالإضافة إلى أنهم أصغر سنا وأكثر مرونة في تقبل الجديد وتغيير السلوك ، ذلك أن الشباب عادة هم رواد التغيير وتقبل التغيير . أما ذوي الخبرة الطويلة فقد يرون أنهم أقل احتياجا للتدريب لاعتمادهم علي ذواتهم في تنمية أنفسهم ، أو قد يعود ذلك إلى أن خبرتهم الطويلة في العمل جعلتهم يتخذون منهجا هو خلاصة خبراتهم وقناعاتهم الشخصية ، بحيث تكونت لديهم عادات سلوكية أصبحت كمنظار يرون من خلاله عدم وجود حاجة ملحة للتدريب ، وقد يعود ذلك إلى أن حضورهم الدورات السابقة لم يكسبهم ما كانوا يتوقعونه من فائدة ، لأن برامج تلك الدورات لم تكن تمثل طموحاتهم ، ولم تكن مبينة علي احتياجاتهم التدريبية .

ولمعرفة هل لعدد الدورات التي حضرها المديرون أثر على درجة احتياجهم التدريبي من وجهة نظرهم . فقد تمت المعالجات الإحصائية اللازمة. والجدول رقم (١٤) يمثل ذلك :

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين لدلالة الفروق الدراسة باختلاف عدد الدورات التي حضرها أفراد العينة :

مجالات الدراسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدالة
	بين المجموعات	٢	٢,٠٣	١,٠١	٢,٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨	١٢,٦٥	٠,٤٥		
التنظيم	بين المجموعات	٢	٢,٣٣	١,١٧	٢,٠٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨	١٥,٩٨	٠,٥٧		
التوجيه	بين المجموعات	٢	١,٨٢	٠,٩١	٢,٤٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨	١٠,٤٣	٠,٣٧		
التقويم	بين المجموعات	٢	٣,٣٤	١,٦٨	٤,٢٣	دالة عند مستوي
	داخل المجموعات	٢٨	١١,٠٣	٠,٣٩		
الحاجة للتدريب في جميع المجالات	بين المجموعات	٢	٢,٣٥	١,١٨	٣,١١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨	١٠,٥٩	١,١٨		

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) داله عند مستوي ٠,٠٥ في مجال التقويم مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك المجال باختلاف عدد الدورات التي حضرها المديرون. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق اتضح أن هناك فروقا بين المديرين الذين حصلوا على دورتين ، وبين المديرين الحاصلين على ثلاث دورات لصالح المديرين الحاصلين على دورتين ، أي أنهم يبدون احتياجا للتدريب فى مجال التقويم أكبر من المديرين الحاصلين على ثلاث دورات .

ولا شك أن مجال التقويم مهم لكونه يتداخل فى جميع عناصر ومجالات العملية الإدارية وفى مختلف خطواتها من البداية وحتى النهاية ، ليوفر التغذية الراجعة اللازمة لتصحيح المسار باتجاه الأهداف المنشودة ، وبديهى أن المديرين الذين حضروا عددا أقل من الدورات أكثر رغبة فى حضور المزيد من الدورات لتحقيق طموحاتهم فى تعميق الفهم فى هذا المجال ، هذا من ناحية ، وقد يكون احجام المديرين الذين حضروا ثلاث دورات، عن الكشف عن احتياجهم للتدريب وطلب المزيد من الدورات يعود إلى أن درجة استفادتهم من هذه الدورات كانت متوسطة ولم تلبى احتياجاتهم التدريبية كما تقدم فى الجدول رقم (٢)، وكونها تعتمد على أسلوب المحاضرة بنسبة ١٠٠% كما فى الجدول رقم (٣).

وبذلك تكون الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة قد تمت .

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذى نصه: هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الأربع: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم، من وجهة نظر عينة الدراسة. تم إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة والجدول رقم (١٥) يوضح مصفوفة معاملات ارتباط مجالات الدراسة من وجهة نظر المديرين:

جدول رقم (١٥)
مصفوفة معاملات ارتباط مجالات الدراسة من وجهة نظر المديرين :

مجالات الدراسة	التخطيط	التنظيم	التوجيه	التقويم
التخطيط				
التنظيم	** ٠,٨٧			
التوجيه	* ٠,٦٤	** ٠,٨٦		
التقويم	** ٠,٨١	** ٠,٩٢	** ٠,٩٢	
المجالات معا	** ٠,٨٨	** ٠,٩٧	** ٠,٩١	** ٠,٩٨

** دالة عند مستوى ٠,٠١ * دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت بين ٠,٦٤ للعلاقة بين المجال الأول والثالث وهى علاقة فوق المتوسطة ودالة عند مستوى ٠,٠٥ وبين ٠,٩٨ للعلاقة بين المجال الرابع والدرجة الكلية للمجالات ، وهى علاقة موجبة شبه تامة وهى دالة عند مستوى ٠,٠١ أى أن هناك ترابطا بين جميع المجالات والمجال الكلى، وهذا يؤكد أن جميع مجالات الدراسة مترابطة مع بعضها البعض ترابطا موجبا وعاليا ، وهى تقيس جوانب مترابطة من جوانب العملية الإدارية من وجهة نظر مديرى المدارس . كذلك تم ايجاد مصفوفة معاملات ارتباط مجالات الدراسة من وجهة نظر مديرات المدارس و الجدول رقم (١٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٦)
مصفوفة معاملات ارتباط مجالات الدراسة من وجهة نظر المديرات :

مجالات الدراسة	التخطيط	التنظيم	التوجيه	التقويم
التخطيط				
التنظيم	** ٠,٨٦			
التوجيه	* ٠,٨٦	** ٠,٩٦		
التقويم	** ٠,٨٤	** ٠,٩١	** ٠,٩٠	
المجالات معا	** ٠.٩٢	** ٠,٩٧	** ٠,٩٨	** ٠,٩٦

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت بين ٠,٨٤ للعلاقة بين المجال الأول والرابع ، وهى علاقة مرتفعة ودالة عند مستوى ٠,٠١ ، وبين ٠,٩٨ للعلاقة بين المجال الثالث والدرجة الكلية للمجالات. وهى علاقة موجبة شبه تامة ، وهى دالة عند مستوى ٠,٠١ أى أن هناك ترابطا بين جميع المجالات و المجال الكلى وهذا يؤكد أن جميع مجالات الدراسة مترابطة مع بعضها البعض ترابطا موجبا وعاليا من وجهة نظر المديرات .

أى أن رأى المديرات جاء متطابقا مع رأى المديرين من حيث درجة احتياجاتهم التدريبية فى مجالات الدراسة التى ترتبط مع بعضها ارتباطا عضويا متكاملا . ولاشك أن المديرين والمديرات يمثلون وجهة نظر واحدة ، كونهم يخضعون لظروف واحدة وتعليمات موحدة تصدر عن جهة واحدة هى مديرية التربية والتعليم فى مدينة الزرقاء ، والتى تخضع بدورها إلى توجيهات وزارة التربية والتعليم . وبذلك تمت الإجابة عن السؤال الرابع .

وللإجابة عن السؤال الخامس والذى نصه : هل هناك احتياجات تدريبية أخرى من وجهة نظر المديرين . ثم تحليل آراء و مقترحات المديرين ، فكان معظمها حول العبارات الواردة فى الاستبانة

و من هذه المقترحات :

- الحاجة إلى التدريب فى مجال اتخاذ القرار المدرسى بصورة عملية
- الحاجة إلى معرفة كيف نكتب التقرير .
- الحاجة إلى التدريب فى مجال رعاية الطلبة .
- الحاجة إلى معرفة كيف نتعامل مع أولياء الأمور .
- الحاجة إلى معرفة كيف نحلل نتائج الطلبة و الاستفادة منها فى رفع مستواهم .
- الحاجة إلى معرفة كيف أتعامل مع المعلم الضعيف و كيف أعمل على تحفيزه .
- الحاجة إلى التدريب على استخدام الأجهزة التعليمية .
- الحاجة إلى التدريب فى مجال إداره الوقت .
- الحاجة إلى التدريب فى مجال تفويض السلطة .
- الحاجة إلى التدريب فى مجال أساليب ضبط النظام المدرسى .

و الملاحظ أن المديرين يرون الاتجاه إلى التخصصية بدلا من العمومية فى التدريب و يتجهون إلى التطبيق العملى والواقع الذى يعيشونه بدلا من التدريب النظرى .

ملخص النتائج

من خلال تحليل بيانات هذه الدراسة يمكن تلخيص أهم النتائج التى تم الوصول إليها كما يلى :

- أفادت النتائج أن الاحتياجات التدريبية للمديرين قائمة فى مجالات الدراسة الأربعة : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التقويم .

ـ أفادت النتائج أن المديرين كانوا أكثر احتياجا للتدريب فى مجال التقويم و يليه التوجيه ثم التخطيط ثم التنظيم .
ـ أفادت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى تقدير المديرين لاحتياجيهم التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمى .
ـ أفادت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى تقدير المديرين لاحتياجاتهم التدريبية فى مجال التوجيه تعزى لمتغير الخبرة . و لدى الكشف عن مصادر تلك الفروق تبين أن المديرين ذوى الخبرة القصيرة (٥ ـ ٩ سنوات) يبدون احتياجا للتدريب أكبر من ذوى الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر) .
ـ أفادت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى تقدير المديرين لاحتياجاتهم التدريبية فى مجال التقويم باختلاف عدد الدورات التى حضرها المديرون . و لدى الكشف عن مصدر تلك الفروق تبين أن المديرين الذين حضروا دورتين يبدون احتياجا للتدريب أكبر من المديرين الذين حضروا ثلاث دورات .
ـ أفادت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الأربع : التخطيط ،التنظيم ، التوجيه ، التقويم من وجهة نظر المديرين ، كما توجد علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الأربع من وجهة نظر المديرات .
– أورد المديرون بعض الآراء و المقترحات تبين حاجتهم للتدريب على بعض الفعاليات الإدارية .

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة واقتراحات المديرين ، هذه بعض التوصيات :

– يمكن للجهة المسئولة الاستفادة من واقع الاحتياجات التدريبية التي توصلت لها هذه الدراسة و تصميم برامج تدريبية للمديرين في ضوء هذه الاحتياجات.
– نظرا لأن العالم في تغير مستمر ، والتدريب عملية مستمرة ، فمن الضروري عمل سجل تراكمي Cumulative Record يدون فيه المشرف الإدارى ما يستجد من احتياجات تدريبية للمديرين وتطوير البرامج السابقة وبناء برامج لاحقة في ضوء الاحتياجات الآتية للمديرين .
– تصنيف المديرين إلى فئات فى ضوء احتياجاتهم التدريبية وتصميم برامج تدريبية قصيرة متتابعة ومستمرة بحيث تعالج الاحتياجات التدريبية للمديرين تباعا.
ـ إجراء دراسات مماثلة للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرين فى مرحلة التعليم الأساسى من وجهة نظرهم .
– إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين فى مختلف مراحل التعليم من وجهة نظر المشرفين الإداريين.
ـ إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فى المدارس من مرشدين وإمناء مكتبات ومحضرين معامل وغيرهم ، وبناء برامج فى ضوء احتياجاتهم التدريبية للارتقاء بسلوكهم الوظيفى الذى سوف ينعكس إيجابا على العملية التربوية
– إجراء دراسة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين فى محافظات المملكة للارتقاء بأدائهم الوظيفى .

- إجراء دراسة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للمدربين ومحاولة الرفع من مستواهم الأدائى .
- إجراء دراسة لواقع مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم والكشف عن مدى توفر التجهيزات المادية والإمكانات الفنية فيها ، ومدى صلاحيتها وفعاليتها للتدريب .

المراجع

أ) المراجع العربية :

- البنك الدولى ، الخطة العامة المعتمدة للمشروع القطاعى للتطوير التربوى فى الأردن ، فى : أحمد النل ، تطوير التعليم فى الأردن ، رسالة المعلم ، عدد خاص بديل العددين الثانى والثالث ، مجلد٣٤ ١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م.
- المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، الورشة التعليمية فى عمليات وأساليب تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة ، القاهرة ، ١٩٧٧م.
- حسين الدورى ، إعداد وتدريب القوى البشرية ، دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة فى التنمية الإدارية ، بغداد ، ١٩٨٥م.
- حصة محمد صادق ، تطوير نظام تدريب القيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بدولة قطر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠م.
- خالد العمرى ، كلمة معالى الوزير ، رسالة المعلم ، عدد خاص بندوة التطوير التربوى ٩-١٠/ ٤/ ١٩٩٤م، مجلد ٣٥، عدد ٢ ، ١٤١٥هـ /١٩٩٤م.
- راشد محمد سعيد الغيثى ، دراسة تحليلية لنظام تدريب مديري مدارس المرحلة الابتدائية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلوان ، ١٩٩٥م.
- سليمان جرادات ، الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس الأساسية الحكومية فى محافظة أربد رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد ، ١٩٩١م.
- طه الخريشة ، الاحتياجات التدريبية لمديرى و مديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية فى محافظة الكرك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٩٤م.
- عبد البارى دره ، التدريب الإدارى - بيئته وأسسه وافتراضاته الفكرية ، المجلة العربية للإدارة ، ع٣ ، ١٩٨٠م.
- عبد الرحمن الشقاوى ، التدريب الإدارى للتنمية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٥م.
- عبد الرحمن توفيق ، موسوعة التدريب و التنمية البشرية (٢) العملية التدريبية ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ١٩٩٤م.
- عبد الكريم مجد القاسم ، تطوير نظام اختيار و تدريب المشرفين التربويين فى الأردن فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، رسالة كتوراة غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٤١٢هـ .
- على السلمى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٦م.
- على محمد عبد الوهاب ، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ، القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٧م.
- فؤاد البهى السيد ، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى ، ط٣ ، القاهرة دار الفكر العربى ، ١٩٧٩م.

- محمد جمعة الوحش ، تدريب المعلمين وتأهيلهم فى الأردن ، رسالة المعلم ، عدد خاص بديل العددين الثانى والثالث ، مجلد ٣٤، ١٤١٤هـ / ١٩٩٣م.
- محمد حربى و رفاقه ، المدخل التنظيمى كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية ، م (١٠) ع (١)، ١٩٨٦م.
- محمد عبد السلام أحمد ، القياس النفسى والتربوى ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٠م.
- محمد عبد الفتاح ياغى ، التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق ، جامعة الملك سعود ، الرياض، ١٩٨٦م.
- محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ١٩٨٩م.
-محمد هاشم فالوقى ، اتجاهات حديثة فى التربية ، ط ١، طرابلس ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، ١٩٨٧م.
- محمود عاسف ، أصول الإدارة ، القاهرة ، طبعت بمكتب لطفى للآلات الكاتبة ، ١٩٧٦ م.

لوائح و تعليمات وزارة التربية و التعليم :

- تعليمات الانضباط المدرسى رقم ١لسنة ١٩٩٨م.
- دليل نموذج رقم ١، تقويم الأداء المدرسى ٧٩/ ١٩٩٨م، الصادر عن مديرية التطور الإدارى .
- قانون التربية والتعليم رقم ٣ لسنة ١٩٩٤م.
- نظام الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٩٨م.

ب) المراجع الأجنبية :

- A. Razik, Taher,"The Role of Educational Administrator as In structional leader ",a paper presented at the meeting "Toward Better Education for Elementaray School pupils ", April 25-27,1992 university of Qatar , Educational Research center.1992.

- Ballard, Teresa Joy, A Study of the perceptions of Arkansas public School principals Regarding the Effectiveness of the Arkansas Leadership Academy, Ed.D., university of Arkansas, 1997, in: Diss.Abst. Inter,. vol.58, No.8, Feb.1998, P.2912-A.

- Barnes, B.K., "An Identification of perceived In - Service Training Needs of Florida School principals Relative to Teacher Evaluation" Diss , Abs. Int. vol.44, No.6,1983,p.634-A.

- Barnett, Bruce G. and others, "Anew slant on leadership preparation",Educational leadership, vol. 49,No.5,Feb.1992,PP. 74, 75.

- Barnett, Bruce G., Peer - Assisted Leadership: using Research to Improve practice, urban Review, No. 17 (1), 1985,PP.47 - 64.

- Caldwell, Brian, "The future of public Education - Apolicy frame- work For Lasting Reform", Educational Management & Administration / SSN: 0263 - 211x Bemas, vol. 25 (4), 1997, pp. 364 - 369.

- Daresh, John C. ,"The Begining principal Ship: Preservice and Inservice Implication", Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, washington D.C..April. 1987.

- Dixon, T.E., "Training Needs of principals in North Carolina as perceived by superintendents principals and Teachers", Diss. Abst. Int., Vol. 41, No. 7, 1981, P. 2955- A.

- Faerman, Sue & Carolyn Ban, "Trainee Satisfaction and Training Impact: Issues in Training Evaluation", Public productivity and Management, Review, No.3, 1993,PP. 299 - 314.

- Gant, George F., Development Administration: Concepts, Goals, Methods, wisconsin; university of wisconsin press, 1979.

- Harris, Sandra, Five Guidelines For a successful site - based Administrator to Follow, NASS Bulletin 81 (588) April 1997. In Edu. Admin. Abs.vol.,32, No.4, oct. 1997,P.414.

- Johnson, R., Organization and Management Training",In: R. Craig (ed), Training and Development Hand book, A Guide to Human Resource Development, 2nd, New York, Mcgraw Hill, 1976.

- Johnson, w.L., and snyder K.J., 'Organizational Development For American Schools",organization Development Journal, Vol . 6,No.3, 1988,PP. 63 - 64.

- Laurence, G. , "patterns of Effective in - Service Education", state of Florida, Dept. of Edu., Dec. 1974.

- McReynolds, Michele Mae, Training and Development Needs of Shool Board Members In North west Illinios as Perceived by Superintendents and shool Board Members, Ed. D., Northern Illinois university , 1997.In :Diss. abst. Inter., vol., 58, No.8,Feb. 1998, P.2937 -A.

- Noell, Patricia Schreiber, Training and Development Needs of Governing Boards of Independent Colleges and universities, Ed.D., Texas Tech. university, 1996, in Diss. Abst Int., Vol.57, No.11,May 1997 ,P.4615-A.

- Pramley, Peter, Evaluation Training Effectiveness, London, Mcgraw Hill Book Company, 1993.

- Rebore, Ronald w., Personal Administration in Education: A Management Approach", N.J., Englewood Cliffs, Prentichall Inc., 1982.

- Short, Debra Carpenter, " An Invistigation of South carolina public school principals" perceptions of their Special Education Training Needs, Ph.D.university of South carolina, 1996, in Diss. Abst. Inter., vol. 57, No.11, May 1997,P. 4618 - A.

- Trump, J.M., "what hinders or prevent secondary school principals from being Instructional leaders?" Miami university, Oxford, ohio, 1986.

- white, George Michael, Intern and Mentor programs: The Identification and Analysis of Effective Methods in the preparation of Novice Administrators, Ed.D.,Saint Louis university, 1997, in: Diss.Abs. Inter., Vol. 58,No.8,Feb.1998,P.2952-A.