

## الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالأحساء

عبدالله عبدالعزيز السهلاوي

أستاذ مشارك، قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٤١٩/٨/٧هـ، وقُبل للنشر في ١٤٢٠/١/١٨هـ)

ملخص البحث. أظهرت العديد من الدراسات ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس وعدته في مقدمة المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في المملكة، وأوصت بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس. وقد أجريت هذه الدراسة لاستطلاع آراء مديري المدارس الابتدائية بالأحساء نحو الحاجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية. وقد تكونت عينة الدراسة من ٦٧ مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مديري المرحلة الابتدائية. وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن الحاجات التدريبية التي احتلت المراتب العشر الأولى من حيث ضرورتها لمدير المدرسة الابتدائية هي: ١- تنمية مهارة صنع القرار واتخاذها؛ ٢- الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة؛ ٣- الإلمام بالأنظمة واللوائح؛ ٤- استيعاب التقنيات الإدارية الحديثة؛ ٥- التعرف على مشكلات الطلاب وأسبابها وسبل علاجها؛ ٦- الإلمام بطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية؛ ٧- تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة؛ ٨- التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي؛ ٩- الإلمام بعملية تكوين المجالس المدرسية؛ ١٠- الإلمام بطرق إدخال التغيير وإنجاحه. وفي نهاية الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات التي يأمل أن تساهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري المدارس.

### مقدمة

لقد مرّ مفهوم الإدارة المدرسية بأطوار متعددة كانعكاس لتطور مفهوم التربية . فقديمًا انحصر مفهوم التربية في عملية نقل التراث الثقافي والمعرفي للمجتمع من جيل إلى آخر. ثم تطور المفهوم ليشمل الاهتمام بالنمو المتكامل للفرد معرفيًا وعقليًا ونفسيًا وجسميًا واجتماعيًا . وتبعًا لهذا التغيير تغيرت مهام مدير المدرسة ومسؤولياته، وتعاضم دوره. إلا أن تغيير العمل الإداري والتعليمي، والتشريعات، والبنية التنظيمية لم يصاحبه تغيير مكافئ في الإدارة المدرسية إذ ظلت بطيئة في تطورها [١، ص ٣٤].

وفي الدراسة التي قام بها فهمي ومحمود بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج حول تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، خلص الباحثان إلى أن الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي تعاني عدا من أوجه القصور والمشكلات التي تأتي في مقدمتها مشكلة عدم مسايرة هذه الإدارة للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، وسيادة الجوانب الإدارية التقليدية عليها. وأن من أهم أسباب هذه المشكلة ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس مما يعوقهم عن القيام بمسؤوليات ووظائفهم القيادية بالمستوى المطلوب [١، ص ١٦]. كما خرجت هذه الدراسة بعدد من التوصيات تصدرتها التوصية بوجود زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل وأثناء العمل.

### مشكلة الدراسة

إن الإدارة المدرسية تقع عليها مسؤولية مباشرة في تحقيق رسالة التربية وبلوغ أهدافها المنشودة. إلا أن تحقيق هذه الغايات والأهداف لا يمكن أن يتم إلا من خلال إدارة جيدة وفعالة، إذ من خلال السلوك الإداري لمدير المدرسة يتحدد نجاح أو فشل المدرسة. وباستعراض العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية يتضح أن ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس كان في مقدمة المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية [١-٣].

ولن يمكن مواجهة هذه المشكلات والتغلب عليها ما لم يكن المديرون قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بكل كفاية واقتدار. وهذا بدوره متوقف على قدر إعدادهم

وتأهيلهم وتلبية احتياجاتهم التدريبية. ومعلوم أنه من غير المجدي أن تصمم برامج تدريبية من غير وجود حاجة حقيقية للتدريب أو بمعزل عن الاحتياجات الفعلية للمتدربين. مما يؤكد ضرورة التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

### أسئلة الدراسة

بناء على ما سبق فإن أسئلة الدراسة هي :

- ١- ما هي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بالأحساء؟
- ٢- هل تختلف الآراء حول ضرورة هذه الاحتياجات باختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية كالعمر، وسنوات الخبرة الإدارية، وسنوات الخبرة في التدريس؟

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية في الأحساء.
- ٢- استخلاص أهم النتائج التي يكشف عنها التحليل النظري والميداني حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية.
- ٣- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي تساعد في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس الابتدائية.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة للأسباب والمبررات التالية:

- ١- لقد أصدرت وزارة المعارف في المملكة قرارا يحدد فترة تكليف مديري المدارس بما لا يتجاوز أربع سنوات. مما يعني أن هناك أعدادا كبيرة من المدرسين يتوقع أن يشغلوا منصب مدير مدرسة. ومعلوم أن من يصلح للتدريس لا يصلح بالضرورة

للإدارة. وهذا يؤكد الحاجة الماسة إلى المزيد من الإعداد والتأهيل والتدريب لهؤلاء المدرسين بعد التعرف على احتياجاتهم التدريبية التي يشعرون بعدم توافرها لديهم. والدراسة الحالية تعد إسهاما حقيقيا في هذا الاتجاه.

٢- إن هناك تعميما وزاريا برقم ٣٢/٨/٦ / ٢٢٤ / ٣١ وتاريخ ٢٤/٣/١٤١٥هـ ينص في إحدى فقراته على «أن تكون البرامج التنشيطية واللقاءات التربوية... من إعداد وتنفيذ المناطق التعليمية مع الاستئناس بالضوابط والتوجيهات المرفقة» وكان من ضمن هذه الضوابط «يُخصّص البرنامج لفئات مختارة من مديري المدارس... ويقدم لهم ما يناسبهم من موضوعات حسب الحاجة الفعلية لكل منهم... وحصر جوانب العمل التي يحتاجون فيها إلى مساعدة». و يعد هذا التعميم تأكيدا على خصوصية الاحتياجات التدريبية لكل منطقة تعليمية. وهو ما ستحاول هذه الدراسة الكشف عنه.

٣- تعتمز كلية التربية بجامعة الملك فيصل إنشاء برنامج دراسات عليا في تخصص الإدارة المدرسية لإعداد وتأهيل مديري المدارس ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في هذا البرنامج.

### حدود الدراسة

- ١- تقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس الابتدائية الحكومية في الأحساء.
- ٢- تقتصر هذه الدراسة على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في الأحساء كما جاءت في أداة الدراسة.

### منهج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لجمع المعلومات والبيانات اللازمة حول تدريب مديري المدارس في المملكة والاحتياجات التدريبية لهؤلاء المديرين معتمدين على مسح وتحليل أدبيات الموضوع العربية والغربية المتوافرة. وسوف يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة من خلال الآتي:

- ١- مصادر مكتبية ووثائقية تشتمل على الكتب والمراجع والدوريات والتعاميم

الصادرة عن الأجهزة الرسمية.

٢- الدراسة الميدانية القائمة على بيانات ومعلومات سيتم جمعها من عينة الدراسة باستخدام استبانة قام الباحث بتصميمها.

### مجتمع الدراسة

يشكل جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية في الأحساء المجتمع الكلي للدراسة. وقد بلغ عدد هؤلاء المديرين في العام الدراسي ١٤١٧/١٤١٨ هـ ١٧٨ مديرا وفقا لبيان إدارة التعليم بالأحساء.

### عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مديري المدارس الابتدائية الحكومية في الأحساء. وبعد الحصول على موافقة رسمية من إدارة التعليم بالأحساء لتطبيق أداة الدراسة أرسلت أداة الدراسة إلى ثمانين مديرا يشكلون ٥٠٪ تقريبا من مجتمع الدراسة. وكان إجمالي العائد منها بعد المتابعة ٦٧ استمارة تشكل ٣٨٪ تقريبا من مجتمع الدراسة. ويبين جدول رقم ١ وصفا لعينة الدراسة.

جدول رقم ١. وصف عينة الدراسة (ن = ٦٧).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	١- أقل من ٤٠ سنة	١٢	١٧,٩
	٢- من ٤٠ سنة وأكثر	٥٥	٨٢,١
الخبرة الإدارية	١- أقل من ١٠ سنوات	٢٠	٢٩,٩
	٢- من ١٠ سنوات وأكثر	٤٧	٧٠,١
الخبرة في التدريس	١- أقل من ١٠ سنوات	٣٦	٥٣,٧
	٢- من ١٠ سنوات وأكثر	٣١	٤٦,٣

### أداة الدراسة

تم جمع البيانات عن طريق استبانة صممها الباحث بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

### الصدق

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من مديري المدارس الابتدائية لقراءتها وبيان درجة وضوح فقراتها وأخذت ملاحظاتهم عند إعادة صياغة الأداة . كما عرضت الأداة على ثلاثة من الأساتذة في كلية التربية للكشف عن ملاءمتها لتحقيق هدف الدراسة ، وعدلت الأداة في ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم ، فأخذت الأداة شكلها النهائي الآتي :  
١- الجزء الأول ويشتمل على بيانات شخصية كالعمر ، والخبرة في التدريس ، والخبرة الإدارية .

٢- الجزء الثاني ويتألف من سبع وثلاثين فقرة تغطي احتياجات تدريبيه لمدير المدرسة الابتدائية . وطلب من عينة الدراسة أن تحدد رأيها حول درجة ضرورة كل حاجة من هذه الحاجات باختيار أحد المستويات التالية : ضرورة جدا - ضرورة - متوسطة - غير ضرورية - غير ضرورية على الإطلاق .

### ثبات الأداة

لحساب الثبات تم استخدام معامل الثبات المحسوب بالطريقة النصفية وذلك بقسمة فقرات الاستبانة إلى الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية . وتم تصحيح المعامل المحسوب بمعادلة سبيرمان - براون . وكانت قيمة معامل الثبات ٠,٧٤ ، وهي قيمة كافية للحكم على مناسبة الأداة لإجراء الدراسة .

### أدبيات الدراسة

### الإطار النظري

إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها متوقف إلى حد كبير على ما يقوم به المدير ،

فهو أكثر الناس التصاقا بالعملية التربوية وتأثيرا في مخرجاتها. وقد أشارت كثير من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإداري لمدير المدرسة والتحصيل الدراسي للطلاب [٤، ص ١٤٧؛ ٥، ص ٥٠؛ ٦، ص ٣؛ ٧، ص ١٩٠].

ولأن نجاح العمل المدرسي مرتبط بفعالية المدير فإن أكثر المديرين نجاحا وفعالية لم يولدوا هكذا ناجحين. إن لدى بعض الأفراد استعدادات في بعض النواحي وهذه الاستعدادات لا بد من تحسينها وتطويرها بالممارسة والمران. وحتى أولئك الذين تعوزهم تلك الاستعدادات يمكنهم الارتفاع بمستوى كفاياتهم الإدارية لكي يكونوا إداريين أفضل في المستقبل [٨، ص ٥٢؛ ٩، ص ٢٨-٢٩؛ ١٠، ص ٤].

وهكذا فإن تقدم العمل المدرسي يتوقف على ما يبذل من جهود نحو استغلال الموارد البشرية عن طريق تنمية وتدريب الأفراد العاملين في التربية وفي مقدمتهم مدير المدرسة. وهو ما أوصت به الكثير من الدراسات [١١، ص ١٢؛ ١٢، ص ٤٥؛ ١٣، ص ٣].

### تعريف التدريب

في اللغة درّب بمعنى عوّد و مرّن. ويقال درّب البعير علّمه السير على الدروب [١٤، ص ٢٧٧].

أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فقد عرّف التدريب بأنه إعداد الشخص للاستخدام أو الترقّي في أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا [١٥، ص ٤٢٩].

كما عرّف التدريب على أنه «عملية تعليمية مخططة يتم خلالها اكتساب العاملين لمعارف وخبرات ومهارات واتجاهات جديدة تؤدي إلى إتقان أدوارهم وإنجاز ما يضطلعون به من مهام ووظائف بقدر عالٍ من الكفاءة والاتقان» [١٦، ص ١٣٨].

في حين عرّفه القريوتي بأنه «عملية تعليم مبرمج لمسلّكيات معينة بناءً على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة» [١٧، ص ١٥٣].

وقد اعتبر شاويش التدريب الخطوة الثالثة بعد الاستقطاب والاختيار في تزويد المنظمة بالموارد البشرية الملائمة. وفي هذا السياق عرّف التدريب بأنه عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية لتكون أكثر إنتاجية. وعليه فقد رأى أن الغرض من التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم [١٨، ص ٥٣٩].

وفي المجال التربوي نظر شريف وسلطان إلى التدريب باعتباره عملية ذات وجهين، وجه يتعلق بالإعداد قبل دخول المهنة pre-service education وآخر يتعلق بالتدريب أثناء الخدمة in-service education. وأن الوجه الأول هو بدء لطريق النمو المهني للمعلمين والمديرين في حين أن الآخر هو الضمان الوحيد لاستمرار هذا النمو المهني [١٩، ص ١٥].

ويعرف Schuler التدريب بأنه أية محاولة لتحسين أداء الموظف بزيادة قدراته من خلال تغيير اتجاهاته أو زيادة مهاراته أو معارفه [٢٠، ص ٣٣١]. وعندما استعرض مرسي مفهوم التدريب في الكتابات المتاحة عن التربية أو التدريب في أثناء الخدمة لاحظ عدم وجود اتفاق بينها. إذ وجد أن الكتابات الحديثة تفضل استخدام مصطلح التربية أثناء الخدمة بدلا من التدريب أثناء الخدمة. وذلك لأن البعض يرى أن التدريب خاص بالحيوان ولا يليق بالإنسان. وتناديا لهذا الجدل استخدم المصطلحان معا فيقال التربية والتدريب في أثناء الخدمة [٢١، ص ١٦٨].

### أهمية التدريب

يكتسب التدريب أهميته من التغييرات والتحويلات السريعة التي تجتاح المجتمع وتفرض نفسها على المدرسة مما يستدعي المعاشة الإيجابية والتأقلم من جانب المدرسة والتكيف مع المستجدات في البيئة المحيطة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا بيّن Anderson أن ٦٠٪ من مديري المدارس الحاليين سيحاولون إلى التقاعد خلال عقد التسعينات مما يتطلب إعداد وتدريب عناصر جديدة لقيادة المدارس إلى القرن العشرين. وكذلك فإن قرار وزارة المعارف السعودية بتحديد فترة تكليف مدير المدرسة بما لا يتجاوز أربع سنوات يعد مثالا آخر على أهمية التدريب [١٠، ص ٣].

كما تبرز أهمية التدريب باعتباره أساس كل تعلم وتنمية للعنصر البشري الذي يسهم بدوره في تقدم المجتمع وبنائه. ويعمل التدريب الناجح على زيادة كفاية الفرد الفنية والعلمية والإنتاجية. إضافة إلى أنه يبعث الثقة في نفوس الأفراد. كما أن حصول الفرد على الشهادة ليس هدفا نهائيا، إذ ربما لا يتلاءم المؤهل العلمي مع متطلبات العمل الفعلية [١٩، ص ١١-١٢].

وهذا ما كشف عنه Peterson بقوله إن المديرين في المستوى الأوسط من الإدارة في كل المنظمات تنمو معظم مهاراتهم ويكسبون معظم معارفهم وتشكل الكثير من قيمهم أثناء العمل (على رأس العمل) أكثر من الدروس الجامعية. وتمتد أهمية التدريب لتشمل الموظف الجديد والموظف القديم. فالموظف الذي يلتحق حديثا بالمنظمة قد لا تتوافر لديه المهارات والخبرات الضرورية للقيام بواجبات وظيفته بالكفاءة المطلوبة وبالتدريب يصبح قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة صحيحة. أما الموظف القديم، فيحتاج إلى التدريب لتطوير معلوماته وتنمية قدراته بسبب التطور المستمر في العلوم والمعارف [٧، ص ١٨٩ ، ٢٥٦].

ويرى شريف وسلطان أن التدريب في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحا وأشد خطورة نتيجة التطورات المستمرة والمشكلات العديدة التي تعترض العمل التعليمي، خاصة في الدول النامية التي لا تستطيع مواكبة التطورات الحديثة بدون تطوير لقواها البشرية الموجودة لديها. كما يشير إلى حقيقة أخرى تؤكد أهمية التدريب وهي أن «نظام الخدمة المدنية لا يسمح بسهولة الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء. ومعنى هذا أننا أمام ضرورة ماسة لتدريب هؤلاء الموظفين غير المؤهلين لرفع مستواهم» [١٩، ص ١٢ ، ١٣].

وبالرغم من هذه الأهمية الكبيرة للتدريب فإن برامج تدريب المديرين بشكل عام ومديري المدارس بشكل خاص في الوطن العربي لم تصل إلى المستوى المطلوب. ويبدو ذلك من نتائج بعض الدراسات في هذا المجال. فمثلا توصل الغمري في الدراسة التي أجراها لاقتراح نموذج للتطوير الإداري في الدول النامية إلى أن من أهم أسباب إخفاق برامج التدريب كان عدم دراسة الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق [٢٢، ص ٣٤].

وتوصلت الدراسة التي قام بها الطويل حول التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته إلى نتائج مشابهة. إذ برزت مشكلة عدم تحديد الاحتياجات التدريبية كأهم مشكلات التدريب الإداري التي تواجه معاهد الإدارة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية [٢٣، ص ٤١].

أما بالنسبة لبرامج تدريب مديري المدارس فهي الأخرى تعاني من بعض أوجه القصور. ويظهر هذا في النقد الموجه لبرنامج تدريب المرشحين للترقية لوظيفة ناظر ثانوي عام الذي عقدته مديريات التربية والتعليم في مصر عام ١٩٩٣م. إذ إن البرنامج يضم فئات متنوعة من المتدربين ويتم تدريبهم لوظائف متنوعة. كما أن مدة البرنامج ستة أيام فقط وهي فترة غير كافية. إضافة إلى أن أسلوب المحاضرة كان الأسلوب الوحيد المتبع [٢٤، ص ص ٤٠٧-٤٠٨].

وفي تناولهما لبرامج إعداد وتدريب مديري المدارس في دول الخليج العربية أوضح فهمي ومحمود أن معظم الدورات التدريبية التي تعقد لإعداد مديري المدارس في المراحل المختلفة لا تكفي سواء في مدتها أو المواد الدراسية والنشاطات المتضمنة فيها لإعداد مدير المدرسة إعداداً تربوياً سليماً وجيداً [١، ص ١٥٤].

وهذا يؤكد ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قبل البدء في تصميم وتنفيذ أي برنامج تدريبي. وهذا يقودنا إلى الجزء التالي المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية.

### الاحتياجات التدريبية

إن أي برنامج تدريبي يهدف في المقام الأول إلى تلبية احتياجات تدريبية لدى المتدربين. إذ إن التدريب لا يتم من أجل التدريب نفسه. ولذا فإن تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية أمر في غاية الأهمية.

يرى شريف وسلطان أن الاحتياجات التدريبية هي «مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لجعلهم أقدر على تأدية أعمالهم بشكل أفضل وتشمل المعلومات والمعارف وطرق العمل والسلوك والاتجاهات» [١٩، ص ٢٩١].

ويعرف Monette الحاجة بأنها «القصور أو الفرق بين المعايير المطلوبة والمعايير الموجودة فعلا». ويمكن أن تقاس الاحتياجات بمقارنة أولئك الذين يمتلكون الحاجة بمن لا يمتلكونها [٢٥، ص ١١٨].

أما النصار فقد عرّف الاحتياجات التدريبية بأنها «نواحي القصور أو النقص في المعارف والمهارات... والتي يراد استكمالها كما وكيفا بالتدريب» [١٦، ص ١٤٠]. في حين يعرفها هاشم بأنها «تلك الاحتياجات التي تسعى عملية التدريب إلى توفيرها.» وعنده أن هذه الاحتياجات تشمل جانبيين أساسيين هما:

- ١- جانب قوة وهي خصائص وقدرات يراد إكسابها للمتدرب.
  - ٢- جانب قصور أو ضعف وهي خصائص وصفات غير مرغوبة موجودة لدى الفرد ويراد علاجها أو استبدالها بخصائص وصفات أخرى مرغوبة [٢٦، ص ٢٦٠].
- وفي تناوله لموضوع التدريب اعتبر شاوئش أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو أول خطوات التدريب. وأنها تعني أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وعلى أنماط أدائه ودرجة كفاءته. وأضاف بأنها مجالات معلومات أو مهارات يتطلب تطويرها أكثر لتحقيق زيادة في الإنتاجية [١٨، ص ص ٥٤١-٥٤٢].
- وفي مقالة تصدت لأساسيات تحديد الاحتياجات التدريبية أكد عساف أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تعكس مشكلة المنظمة. إذ إن وجود مشكلة ما يعني بالضرورة وجود حاجة ما لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها بغية مواجهة تلك المشكلة ومعالجتها. وفي هذا السياق أشار عساف إلى ملاحظتين جوهريتين تتعلقان بمشكلات المنظمة وهما أن مشكلة المنظمة ليست بالضرورة وباستمرار ممكنة الحل بالتدريب. والملاحظة الثانية هي أنه من المستحيل واقعا حصر جميع المشكلات، وبالتالي حصر الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية [٢٧، ص ص ١٥-١٦].

بالرغم من إدراك هذا فإن نجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى تعرفه على الاحتياجات التدريبية وحصرها. وهذا ما ذهب إليه شريف وسلطان عندما أكدوا على الأهمية الكبرى للاحتياجات التدريبية في نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها. وقد لخصنا هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ١- تعدد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي .
  - ٢- تعدد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين .
  - ٣- تعدد المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح .
  - ٤- تعدد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه الصحيح .
  - ٥- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب [١٩، ص ٢٩٢].
- يتضح من هذا العرض أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية. إلا أن هذا ليس بالأمر الهين بسبب تعقد المنظمات المعاصرة وسرعة تغيرها. ومع ذلك فإن هناك بعض الوسائل التي يتم من خلالها الكشف عن الاحتياجات التدريبية.

### الاحتياجات التدريبية وأساليب الكشف عنها

إن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يمكن أن يتم في فراغ أو بمعزل عن أهداف المنظمة والصعوبات التي تواجهها هذه المنظمة. أي هل بلوغ المنظمة لأهدافها يتطلب توفير هذه الاحتياجات؟ وهل سيتمكن بتوفير هذه الاحتياجات التغلب أو معالجة بعض الصعوبات والمشكلات التي تواجه المنظمة؟ إضافة إلى هذا، فإن هناك تغييرات تطويرية وإصلاحات تربوية تفرض نفسها عند تحديد الاحتياجات التدريبية. وفي هذا السياق سنقوم باستعراض أهم الكتابات التي تناولت أساليب ووسائل الكشف عن الاحتياجات التدريبية مقتصرين على ما له علاقة وثيقة بموضوع الدراسة الحالية.

لقد حدد عساف أسلوبين للكشف عن الاحتياجات التدريبية هما: أسلوب التحليل والمسح الشامل للمنظمة ويشمل الأهداف والسياسات والبرامج والخطط المزمع إنجازها. والأسلوب الثاني هو التحديد والتحليل الجزئي بالتركيز على أحد أو بعض جوانب أو فروع أو وظائف المنظمة. كما حدد أربع وسائل للكشف منها وسائل الاتصال المباشر مع العاملين للتعرف على احتياجاتهم ووسائل استقصاء الآراء كالإجابة عن استبانات معدة لذلك [٢٧، ص ١٧].

أما هاشم فقد حدد تسع وسائل يتم بها الكشف عن الاحتياجات التدريبية نذكر منها الآتي:

- ١- تخطيط الموارد البشرية في المنظمة لمقابلة التوسع أو عمليات الإحلال.
- ٢- تحليل نتائج تقويم الأداء للتعرف على أوجه النقص أو القصور.
- ٣- تحليل الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وما يلزم للقيام بها من مهارات ومعارف وخبرات.
- ٤- دراسة التطورات والتغيرات المخططة للمنظمة وما يمكن أن يتبعها من إنشاء وظائف جديدة أو تعديل في أنظمة وإجراءات العمل.
- ٥- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما يستلزمه من مهارات وخبرات جديدة.
- ٦- الاستعانة بمؤشرات عامة. ويمكن أن تتضمن الدراسات السابقة [٢٦، ص ٢٦٣].

وفي تصنيف مشابه حدد القريوتي ثلاثة أساليب للتعرف على الاحتياجات التدريبية هي:

- ١- الدراسة الشاملة للعمل والطرق المتبعة فيه ومستويات أداء العاملين.
  - ٢- طلب العاملين أنفسهم بعض الدورات لمعالجة قضايا يحددونها بأنفسهم.
  - ٣- شعور الإدارة نفسها بأهمية موضوع ما [١٧، ص ١٥٧].
- أما في المجال التربوي فقد أورد شريف وسلطان عشرة مصادر للتعرف على الاحتياجات التدريبية. وهي تشبه إلى حد بعيد الأساليب والوسائل التي حددها هاشم. ولهذا سنذكر بعضها منها:

- ١- معرفة معدلات الأداء المطلوبة ومقارنتها بالمعدلات الفعلية.
- ٢- تغيير نظم العمل والقوانين أو دخول معدات وآلات جديدة.
- ٣- آراء الرؤساء حول نقاط الضعف في مرؤوسيه.
- ٤- دراسة أهداف المنظمة دراسة واقية.
- ٥- تقارير المشرفين والموجهين التربويين.
- ٦- الشكاوى ومعرفة أسبابها وإمكانية التغلب عليها بالتدريب.

- ٧- قيام العاملين في الحقل التعليمي والإداري بتقدير احتياجاتهم التدريبية بأنفسهم .  
 ٨- الدراسات التي تطبق على العاملين في التربية لغرض تقدير احتياجاتهم التدريبية [١٩، ص ص ٢٩٤-٢٩٦].

### الدراسات السابقة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المملكة، فإننا سنقوم بالاستعانة بما استطعنا الوصول إليه من هذه القلّة وكذلك ببعض الدراسات العربية والغربية التي حاولت تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لقيام المدير بواجباته والتي يمكن اعتبارها احتياجات تدريبية للمدير .  
 لقد قام فهمي ومحمود بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج بدراسة لتطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية . وكان من أهم المقترحات التي تقدمت بها فيما يتعلق بالإعداد والتدريب الآتي :

- ١- تركيز جهود إعداد وتدريب مديري المدارس على جانبين متكاملين هما :  
 أ- جانب معرفي يتضمن المبادئ الأساسية في علم الإدارة التعليمية وما يستجد فيها من معارف واتجاهات وتقنيات .  
 ب - جانب مهاري يحرص على تنمية المهارات والقدرات اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية وتشخيص المواقف الإدارية المختلفة ووضع حلول ملائمة لها .
- ٢- أن تهدف برامج الإعداد والتدريب إلى إكساب المديرين الكفايات الرئيسة التالية : التخطيط للعمل المدرسي - التنظيم - التنسيق - التنفيذ والمتابعة - التقييم - تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع - العلاقات الإنسانية - تنفيذ المنهج المدرسي - التنمية المهنية للعاملين - إدارة الأفراد - شؤون الطلاب وإرشادهم وتوجيههم - الإدارة المالية - العمل مع المستويات الإدارية العليا - البحث والتطوير [١، ص ص ٢٤٠-٢٤١].  
 وعندما تناول عبود وآخرون موضوع إعداد مدير المدرسة الابتدائية أشاروا إلى المهارات الأساسية الثلاث التي حددها كاتز Katz، والتي يرى أن كل مدير في حاجة

إليها وهي المهارات الفنية والإنسانية والتصورية [٢٨، ص ١٦٨].

أما Pankake and Burnett، فقد حدد لمجموعة من الصفات التي تميز المدير الفعال للمدرسة الابتدائية، منها اهتمامه بالنمو المهني للهيئة التدريسية، ومقدرته على وضع الأهداف وتقويمها، وبحثه الدائم عن كل معرفة جديدة في مجال عمله إضافة إلى أنه لا يكتفي بالقول للآخرين ما يجب عليهم عمله بل يظهره لهم من خلال الممارسة إذ يمثل القدوة لهم قولاً وعملاً [٢٩، ص ٤١، ٧٦، ١١٢، ١١٧].

وفي هذا السياق يرى Sergiovanni أن المدير الفعال يتصف بقدرته على العمل مع الناس وكسب تعاونهم ولديه مهارة التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف وتقويم تحصيل الطلاب وأداء المدرسين والعاملين في المدرسة [٣٠، ص ٤، ٥، ١٦]. وتقدم أحمد بعدد من التوصيات والمقترحات لأهم الموضوعات التدريبية اللازمة لتحسين أداء مدير المدرسة الابتدائية، وكان من ضمنها: النواحي المالية والإدارية والإشرافية - الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية [٣١، ص ١٠٠].

وتوصل نبراوي إلى أن مدير المدرسة مطالب بأن يكون ملماً بالعلوم التربوية وبنظريات علم النفس وعلم الاجتماع، والشؤون المالية ووضع الميزانية والإجراءات المتعلقة بصرف المال، وبالقانون ليعرف حقوقه وواجباته [٤، ص ١٤٦-١٤٧]. ويرى الفقهي أن مدير المدرسة لكي يتغلب على المشكلات التي تواجهه ويحد من أسباب الفشل، فإن هناك مجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي يحتاج إلى التدريب عليها ومنها:

- ١- فهم عمليات التعليم والتعلم والمقدرة على تحسينها.
- ٢- فهم طبيعة تكوين بيئة المدرسة المحلية والقدرة على إقامة علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ٣- فهم الأوجه الفنية للإدارة المدرسية - المباني المدرسية - استعمال المصادر بطريقة فعالة.
- ٤- فهم عمليات التغيير والقدرة على إجراء التغييرات في المدرسة والمجتمع.
- ٥- فهم الثقافات المختلفة والقدرة على تخطيط وإعداد برنامج يقابل حاجات

التلاميذ في المدرسة .

٦- الفهم والقدرة على الاستفادة من نتائج البحوث التربوية [٣٢] ، ص ص ٤٧٧-٤٧٨].

ويذهب Boyd إلى أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ترى في المدير قائداً تربوياً instructional leader، وعليه أن يقوم بهذا الدور في المقام الأول بالإضافة إلى الأعمال الإدارية الأخرى . ولهذا فإن كثيراً من خبراء التربية وممارسيها يؤكدون على هذا الدور . ولكي يقوم المدير بهذا الدور فإن عليه أن يكون نشطاً في قاعة الدرس، مما يؤكد حاجة المدير إلى مهارات الإشراف والتقييم [٣٣]، ص ٦٧]. ولهذا يعتقد Findley and Findley أن نجاح المدرسة وفعاليتها مرتبطان بقيام المدير بدور القائد التربوي . وأنه بالرغم من تعدد جوانب عمل المدير فإن جهده الأساس يجب أن يوجه لزيادة التحصيل الدراسي للطلاب [٣٤]، ص ١٠٢]. ومن المهارات التي طالب Rutherford et al. تضمينها في برامج تدريب المديرين مهارة وضع الأهداف، وإحداث التغيير، ومساعدة المرؤوسين على تنفيذ التغيير [٣٥]، ص ٣٠].

ومن أجل تدريب مديري المدارس قامت شراكة تربوية educational partnership بين خمس مناطق تعليمية في ولاية يوتا الأمريكية وبين جامعة برغهام يونغ . وتم تصميم برنامج تدريبي تمحورت مناهجه حول عشر كفايات أساسية يحتاجها مدير المدرسة ليقوم بعمله بكفاءة ومن بينها: كفاية تصميم وتنفيذ مناخ مدرسي يحقق الأهداف الموضوعية - تطوير المناهج - تصميم نظام لتقويم وتطوير العاملين بالمدرسة - توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للمدرسة - القيام بالبحوث واستخدام نتائجها لتحسين أداء المدرسة [٣٦]، ص ١٧]. كما أوضحت Lambert أن من بين الاحتياجات التدريسية لمدير المدرسة كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهه مثل: كيف يتعامل مع الخلافات التي تنشأ بين بعض المدرسين والطلبة - كيف يفهم مشكلات بعض الطلاب واحتياجاتهم - كيف يقوم بتنفيذ الأهداف الموضوعية [٣٧]، ص ٥٩].

وحدد Van Daele عدداً من المواضيع التي ينبغي أن يشتمل عليها برنامج تدريب المديرين منها:

- ١- العمل مع الجماعات .
- ٢- التحفيز .
- ٣- تركيبة النظام المدرسي والتعليمي .
- ٤- أنظمة ولوائح التعليم العام .
- ٥- إدارة شؤون الموظفين .
- ٦- حقوق المدرسين والعاملين وواجباتهم .
- ٧- العلاقة بين المدير والآباء .
- ٨- إدارة الاجتماعات وتقويم نتائجها .
- ٩- طرق التدريس والتجديد التربوي .
- ١٠- الأهداف الإجرائية والعامية .
- ١١- القيم التربوية وتكوين الاتجاهات السليمة .
- ١٢- توجيه الطلاب وإرشادهم .
- ١٣- التحصيل الدراسي والعوامل المؤثرة فيه .
- ١٤- التقويم التربوي [٣٨، ص ص ٧٩-٨٠].

وأوضح Richardson et al أن الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية NASSP قد حددت اثنتي عشرة مهارة يلزم توافرها لنجاح المدير منها: تحليل المشكلات - إصدار أحكام عقلانية وتكوين استنتاجات منطقية - المهارة التنظيمية - الحسم - الاتصال الشفهي - الاتصال الكتابي - التحفيز - غرس القيم التربوية . واستطرد قائلاً إن مكتب التربية في ولاية كنتاكي قد أقر أحد عشر جانباً معرفياً ومهارياً يلزم أن يزود برنامج الإدارة المدرسية المديرين بها ومن هذه الجوانب: البحث التربوي - المناهج - نظريات الإدارة - أساليب التدريس والإشراف - شؤون الموظفين - استخدام الوسائل التعليمية - الاختبارات النفسية والتربوية - المسائل القانونية في التربية - إدارة الأعمال والمحاسبة - العلاقة بالمجتمع [٦، ص ص ٦-٧].

ورأى Farmer et al أن مدير المدرسة المتوسطة في حاجة إلى مهارات لكي يتمكن من القيام بمهام عمله وهذه المهام هي: تطوير المناهج - تطوير التدريس - الخدمات

الطلابية - الإدارة المالية - العلاقة مع المجتمع [٣٩، ص ١٦]. وفي سياق الحديث عن المهارات اللازمة لمدير المدرسة حدد (Richardson, Short, and Prickett) أربعة مجالات عمل لمدير المدرسة في القرن القادم هي: المجال الوظيفي - مجال المناهج - العلاقات الإنسانية - الجانب البيئي (محيط المدرسة). ويتضمن المجال الأول القيام بأعمال لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها من خلال ممارسة قيادة تربوية فعالة وجمع المعلومات وتحليل المشكلات والتخطيط والتنفيذ والتفويض. في حين يركز المجال الثاني على البرنامج التدريسي والمناهج والذي يتطلب من المدير أن يكون فعالاً في التقويم والقياس لدعم تحصيل الطلاب الدراسي. أما المجال الثالث فيظهر أهمية العلاقات الإنسانية والتحفيز والاتصال الشفهي والكتابي. وفيما يتعلق بالمجال الرابع فإن القيم الفلسفية والثقافية للمجتمع والمفاهيم القانونية وعلاقة المدرسة بالمجتمع هي مظاهر هذا الجانب [٤٠، ص ٤٧].

وبعد أن استعرض Manasse العديد من الدراسات التي أجريت لمعرفة كيف يقضي مدير المدرسة الابتدائية يومه في المدرسة خلص إلى أن المدير يقضي ٨٠٪ من وقته في اتصالات (وجها لوجه) مع المدرسين والطلاب وغيرهم، و٨٪ في محادثات هاتفية. أما الباقي، وهو ١٢٪، فيقضيه في أعمال مكتبية. وبناء عليه أوصى أن تولي برامج التدريب أهمية خاصة لعملية الاتصال. كما اقترح أن تركز برامج التدريب قبل العمل preservice على التدريس والتعلم والتنظيم والتحفيز والتغيير. بينما ينبغي أن توفر برامج التدريب على رأس العمل inservice فرصاً أكبر للمديرين لتطبيق النظريات الإدارية على واقعهم العملي بالسماح لهم بطرح حلول وبدائل للأوضاع التي يواجهونها بالإضافة إلى استفادة بعضهم من خبرات البعض الآخر [٤١، ص ص ٤٤١، ٤٥٧].

ويطرح ياغي في كتابه الأخلاقيات في الإدارة فكرة تدريبية جديدة بالاهتمام. إذ يرى أن «التدريب يلعب دوراً أساسياً في تذكير وتوضيح وتوليد الالتزام الذاتي بأخلاقيات الإدارة الإيجابية بين العاملين في التنظيم» [٤٢، ص ٢١٩]. ويعزز فكرته هذه بالتوصية التي تقدمت بها الرابطة الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة بأن تأخذ الرابطة زمام المبادرة لإلزام مدارس ومعاهد الإدارة وهيئات التدريب الحكومية بإدخال القيم والأخلاق

كمواضيع أساسية في مناهج تدريب المديرين [٤٢، ص ٢٢١]. وهذا ما دعاه إلى التأكيد على الحاجة الملحة إلى تقديم دورات وندوات ومناقشات لتطبيع فكرة المسؤولية العامة وغرسها في الأذهان. وكذلك التركيز على قضايا حقيقية مأخوذة من أرض الواقع تدور حول اكتشاف المشكلات الأخلاقية القائمة ومسائل الإحساس بالمسؤولية والمساءلة واستغلال الوظائف العامة لمنافع شخصية، أو التفريق في معاملة المنتفعين، أو إفشاء أسرار العمل [٤٢، ص ص ٢٢٣-٢٢٤]. ويتفق معه في هذا التوجه Daresh الذي أكد أن الافتراض الذي كان سائدا في الماضي هو أن على القائد إنجاز العمل الموكل إليه مهما لزم إنجازه؛ أما في الحاضر فإن القيادة لا تعني فقط إنجاز الأعمال بل أكثر من ذلك إنجازها بطرق أخلاقية وعادلة ومنصفة [١٣، ص ٤].

كما سبق يتضح أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس كثيرة ومتنوعة. وأن الإحاطة بها جميعا وحصرها يعد أمرا تكتنفه الكثير من الصعوبات. إلا أن مديري المدارس أنفسهم يعدون من أهم مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية. وهو المصدر الذي سنستند إليه في هذه الدراسة.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سوف يتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقا لأسئلة الدراسة وعلى النحو

التالي:

السؤال الأول: ما هي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بالأحساء؟

يبين لنا الجدول رقم (٢) الحاجات التدريبية مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا للحاجة التي حصلت على أعلى نسبة من حيث ضرورتها لمدير المدرسة الابتدائية كما رأتها عينة الدراسة. ويتضح من الجدول أن الحاجة التي احتلت المرتبة الأولى هي [تنمية مهارة صنع القرار واتخاذها]. إذ رأى ٩٢,٥٤٪ من المشاركين في الدراسة ضرورتها كحاجة تدريبية لمدير المدرسة الابتدائية. إلا أن ٣٪ تقريبا من عينة الدراسة رأوا أنها حاجة غير

جدول رقم ٢. ترتيب الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية من حيث ضرورتها لمدير المدرسة كما رآها المشاركون في الدراسة (عينة الدراسة = ن = ٦٧).

الرقم	الحاجة التدريبية	نسبة ضرورية + نسبة ضرورية جدا	نسبة غير ضرورية + لا توجد حاجة مطلقا
١	تنمية مهارة صنع القرار واتخاذها.	٩٢,٥٤%	٢,٩٨%
٢	الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة.	٩١,٥٠%	٤,٤٨%
٣	الإلمام بالأنظمة واللوائح.	٨٩,٥٦%	٧,٤٦%
٤	استيعاب التقنيات الحديثة (استخدامات الحاسوب في الإدارة).	٨٩,٥٥%	٢,٩٩%
٥	التعرف على مشكلات الطلاب وأسبابها وسبل علاجها.	٨٨,٠٦%	٤,٤٨%
٦	الإلمام بطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية.	٨٨,٠٦%	٥,٩٧%
٧	تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة، عدم استغلال الوظيفة، العدل).	٨٦,٥٧%	٨,٩٥%
٨	التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي.	٨٦,٥٦%	٢,٩٩%
٩	الإلمام بعملية تكوين المجالس المدرسية.	٨٥,٠٨%	٨,٩٥%
١٠	الإلمام بطرق إدخال التغيير وإمواجهه.	٨٥,٠٧%	٤,٤٨%
١١	فهم فلسفة النشاط المدرسي وأهدافه.	٨٥,٠٧%	٤,٤٨%
١٢	الإلمام بعملية تقويم الطلاب وإدارتها.	٨٥,٠٧%	٨,٩٦%
١٣	تنمية القدرة على توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة وتفويضهم السلطات اللازمة.	٨٥,٠٧%	٨,٩٦%
١٤	الإلمام بوسائل تحفيز الأفراد.	٨٥,٠٧%	١٠,٤٥%
١٥	معرفة طرق التعامل مع الصراعات بين العاملين في المدرسة.	٨٣,٥٩%	١٠,٤٤%

تابع جدول رقم ٢.

الرقم	الحاجة التدريبية	نسبة ضرورية + نسبة نسبة ضرورية متوسطة جدا	نسبة ضرورية + لا توجد حاجة مطلقا	غير ضرورية
١٦	تنمية مهارة إدارة المجالس المدرسية والإشراف على تنفيذ قراراتها.	٨٣,٥٨ %	٨,٩٦ %	٧,٤٦ %
١٧	معرفة كيفية إعداد تقارير العمل.	٨٢,٠٩ %	٨,٩٦ %	٨,٩٦ %
١٨	تطوير القدرة على غرس القيم الأخلاقية المثلى في نفوس الطلاب وحمايتها.	٨٢,٠٩ %	٧,٤٦ %	١٠,٤٥ %
١٩	تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية وتدوين محاضرها.	٨٢,٠٨ %	١٠,٤٥ %	٧,٤٧ %
٢٠	الإلمام بقواعد العلاقات العامة (إنشاء قنوات اتصال مع المجتمع المحلي).	٨٠,٦٠ %	١٠,٤٥ %	٨,٩٥ %
٢١	تنمية القدرة على التعبير الشفهي (القدرة الخطابية).	٨٠,٦٠ %	٨,٩٦ %	١٠,٤٤ %
٢٢	معرفة كيفية إعداد الجدول الدراسي.	٨٠,٨٠ %	٢,٩٩ %	١٦,٤١ %
٢٣	تشكيل اللجان العاملة في المدرسة وتحديد مهامها.	٨٠,٥٩ %	١١,٩٤ %	٧,٤٧ %
٢٤	الإلمام بنظريات الإدارة.	٨٠,٥٩ %	١٠,٤٥ %	٨,٩٦ %
٢٥	تنمية أساليب الحوار القويم (حسن الاستماع، عدم المقاطعة، احترام الرأي الآخر).	٨٠,٥٩ %	٥,٩٧ %	١٣,٤٤ %
٢٦	الإلمام بأساليب تقويم المناهج.	٨٠,١٠ %	١١,٩٤ %	٨,٩٦ %
٢٧	معرفة طرق كتابة المراسلات وصياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة.	٧٩,١١ %	٥,٩٧ %	١٤,٩٢ %
٢٨	الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة.	٧٧,٦٢ %	١٣,٤٣ %	٨,٩٥ %
٢٩	الإلمام بنظريات علم النفس التربوي.	٧٧,٦١ %	١٤,٩٣ %	٧,٤٦ %
٣٠	تنمية مهارة إدارة الوقت.	٧٧,٦١ %	١٣,٤٣ %	٨,٩٦ %

## تابع جدول رقم ٢.

الرقم	الحاجة التدريبية	نسبة ضرورية + نسبة ضرورية جدا	نسبة متوسطة	غير ضرورية + لا توجد حاجة مطلقا
٣١	فهم فلسفة التعليم العام وأهدافه.	٪٧٦, ١٢	٪١٩, ٤٠	٪٤, ٤٨
٣٢	الإمام بإجراءات قبول الطلاب وتحويلهم.	٪٧٦, ١٢	٪٧, ٤٥	٪١٦, ٤٢
٣٣	معرفة كيفية وضع الخطط طويلة وقصيرة المدى.	٪٧٤, ٦٣	٪١٧, ٩١	٪٧, ٤٦
٣٤	الإمام بمناهج البحث وكيفية إجراء بحث تربوي.	٪٧٠, ١٥	٪١٩, ٤٠	٪١٠, ٤٥
٣٥	الإمام بمهارات إدارة الصف الدراسي.	٪٦٩, ١١	٪٧, ٤٦	٪١٣, ٤٣
٣٦	الإمام بأساليب إعداد ميزانية المدرسة المالية.	٪٦٧, ١٧	٪١٧, ٩١	٪١٤, ٩٢
٣٧	معرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة.	٪٦٧, ١٧	٪١٩, ٤٠	٪١٣, ٤٣

ضرورية. وتؤكد هذه النتيجة الأهمية الكبيرة لمهارة صنع القرار واتخاذها. وهي نتيجة مبررة إذا أخذنا في الاعتبار أن أبرز منظري الإدارة ينظرون إلى الإدارة باعتبارها عملية اتخاذ القرار.

وفي المرتبة الثانية جاءت الحاجة التدريبية [الإمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة] بنسبة ٩١, ٠٥٪. وتتفق هذه النتيجة مع كثير من الدراسات التي رأت ضرورة أن تزود البرامج التدريبية المدير بمهارة التقويم [١، ص ٢٤١؛ ٣٠، ص ٣٣؛ ٣٣، ص ٦٩]. وجاءت الحاجة التدريبية [الإمام بالأنظمة واللوائح] في المرتبة الثالثة. إذ رأى ٨٩, ٥٦٪ من أفراد العينة أن هذه الحاجة ضرورية لمدير المدرسة الابتدائية. بينما رأى ٧, ٤٧٪ منهم أنها غير ضرورية. إن معرفة المدير بالأنظمة واللوائح المعمول بها في المجال التعليمي يعد متطلبا أساسيا لقيام المدير بمهام عمله بكنانة واقتدار.

كما يوضح جدول رقم ٢ أن [استيعاب التقنيات الإدارية الحديثة] قد احتلت المرتبة الرابعة من حيث ضرورتها كحاجة تدريبية لمدير المدرسة الابتدائية بنسبة ٨٩, ٥٥٪. إن مجيء هذه الحاجة في هذه المنزلة هي نتيجة متوقعة في وقت يوصف بأنه عصر المعلومات

والتقدم التقني . كما أنه من المعروف أن غالبية مديري المدارس الحاليين لم يتلقوا الإعداد اللازم للتعامل مع هذه التقنيات . وهذا يؤكد ضرورة تزويد المدير بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات لتعزيز قدرته على القيام بدوره بكفاءة عالية .

أما الحاجة التدريبيه التي احتلت المرتبة الخامسة فكانت [التعرف على مشكلات الطلاب وأسبابها وسبل علاجها]، إذ رأى ٠٦, ٨٨٪ من المشاركين في الدراسة ضرورة هذه الحاجة لمدير المدرسة الابتدائية . إن قيام المدير بدور القائد التربوي يتطلب منه أن يوجه جهده لزيادة التحصيل الدراسي للطلاب ، ولن يتم هذا إلا من خلال تهيئة المناخ اللازم لذلك من خلال علاج مشكلات الطلاب التي تعوق زيادة تحصيلهم .

كما يظهر من الجدول رقم ٢ أن الحاجة التدريبيه السادسة في الترتيب من حيث ضرورتها لمدير المدرسة الابتدائية هي [الإلمام بطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية] . وتنسجم هذه النتيجة مع ما أوصت به الدراسات العديدة التي تناولت المهارات والكفاءات اللازمة لقيام المدير بواجباته . فقد رأيت هذه الدراسات أهمية أن يشتمل برنامج تدريب المديرين على طرق التدريس وأساليب التدريس والإشراف واستخدام الوسائل التعليمية [٦، ص ٧؛ ٣٨، ص ٨٠] .

وفي المرتبة السابعة رأى ٠٧, ٨٦٪ من المشاركين في الدراسة ضرورة الحاجة التدريبيه [تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة] . وتشير هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية هذه الحاجة التدريبيه . كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي أبرزت أهمية هذه الحاجة التدريبيه لمدير المدرسة [١٣، ص ٤؛ ٤٢، ص ١٢١] .

وفي المراتب الثامنة والتاسعة والعاشره جاءت الحاجات التدريبيه التالية [التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي ٠٦, ٨٦٪]، [الإلمام بعملية تكوين المجالس المدرسية ٠٨, ٨٥٪]، [الإلمام بطرق إدخال التغيير وإنجاحه ٠٧, ٨٥٪] . وإذا تمعنا في هذه الحاجات التدريبيه الثلاث وفي النسب التي حصلت عليها وجدنا أنها نسب مرتفعة ، مما يعكس أهمية هذه الحاجات لمدير المدرسة . فالتعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية والقدرة على العمل الجماعي تندرج ضمن أهم ثلاث مهارات كما حددها كاتز [٢٨، ص ١٦٠] . كما أن الإلمام بعملية تكوين المجالس

المدرسية هي أيضا حاجة تدريبية هامة لمدير المدرسة الذي ينتهج الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. وفي هذا العصر الذي يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة فإن الإمام بطرق إدخال التغيير وإنجاحه يعد حاجة تدريبية حيوية.

كما يتضح من جدول رقم ٢ أن الحاجات التدريبية التي جاءت في المراتب الخمس الأخيرة من حيث ضرورتها لمدير المدرسة الابتدائية هي: [معرفة كيفية وضع الخطط طويلة وقصيرة المدى]. إذ رأى ٦٣, ٧٤٪ من المشاركين في الدراسة أنها ضرورية للمدير. وبهذه النسبة تحتل هذه الحاجة المرتبة الثالثة والثلاثين. وعلى الرغم من ارتفاع النسبة فإن هذه المرتبة لا تعكس الأهمية الكبيرة لمهارة التخطيط التي أكدت كثير من الأدبيات على أهميتها كوظيفة أساسية لمدير المدرسة. ولكن يمكن أن نعزو ذلك إلى أن مدير المدرسة في المملكة قليلا ما يمارس وظيفة التخطيط لكون التخطيط للتعليم تقوم به الجهات المركزية في حين يكتفي المدير بالدور التنفيذي فقط.

[الإمام بمناهج البحث وكيفية إجراء بحث تربوي]؛ فقد جاءت هذه الحاجة التدريبية في المرتبة الرابعة والثلاثين بنسبة ١٥, ٧٠٪ في وقت أوصلت فيه كثير من الدراسات بأن تتضمن برامج تدريب المديرين تنمية قدرة المدير على الاستفادة من نتائج البحوث التربوية وكذلك القيام بالبحوث واستخدام نتائجها لتحسين أداء المدرسة [٣٢، ص ٤٧٨؛ ٣٦، ص ١٧]. ولكن عينة الدراسة لم تدرك أهمية هذه الحاجة بالقدر الكافي. وربما كان السبب وراء ذلك هو عدم وعي المديرين بأهمية البحث التربوي ودوره في تطوير العملية التعليمية. إضافة إلى عدم وجود جمعيات تربوية تعنى بالبحث التربوي وتستخدم نتائجه في تطوير العملية التعليمية.

[الإمام بمهارات إدارة الصف الدراسي]؛ لقد احتلت هذه الحاجة المرتبة الخامسة والثلاثين بنسبة ١١, ٦٩٪. وهي نتيجة منطقية إذا أدركنا أن المعلم هو من يقوم بإدارة الصف الدراسي وليس المدير. إلا أن كثيرين من المعلمين في حاجة إلى التوجيه والمساعدة من المدير لإدارة صفوفهم الدراسية، لذلك فإن قادرا كافيا من الإمام بهذه المهارة يعد متطلبا مهما في إعداد مدير المدرسة.

وفي المرتبتين الأخيرتين في قائمة الحاجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية جاءت

الحاجتان [الإمام بأساليب إعداد ميزانية المدرسة المالية]، و[معرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة] بنسبة ١٧، ٦٧٪. وعلى الرغم من أن كثيرا من الأدبيات والدراسات قد بدأت تركز على هاتين الحاجتين عند تدريب المديرين [١، ص ٢٤٠؛ ٣١، ص ١٠٠]، إلا أن عينة الدراسة لم ترى أولوية هاتين الحاجتين من حيث ضرورتها لمدير المدرسة. ويمكن تفسير ذلك بالدور المحدود جدا الذي يقوم به مدير المدرسة فيما يتعلق بالشؤون المالية نتيجة لقيام الدولة بتوفير التعليم مجانا وإعداد ميزانيته وتحديد طرق صرفها. ولهذا فالمديرون لا يرون أنهم في حاجة إلى معرفة أساليب إعداد الميزانية أو معرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة. ومن المتوقع أن تزداد حاجة المدير إلى التدريب في هاتين الحاجتين بسبب الانتشار السريع للتعليم وزيادة أعباء الصرف عليه.

**السؤال الثاني:** هل تختلف الآراء حول ضرورة هذه الاحتياجات باختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية كالعمر، وسنوات الخبرة الإدارية، وسنوات الخبرة في التدريس؟

يبين جدول رقم ٣ نتائج اختبار مربع كاي لمعرفة أثر العمر في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية. وبالتمعن في هذه النتائج يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا عند ٠,٠٥، لمتغير العمر في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية في جميع الحاجات الواردة في أداة الدراسة ما عدا في الحاجات ذات الأرقام ٣١، ٣٢، ٣٣. إذ كان هناك اختلاف في الرأي باختلاف العمر. فالمشاركون في الدراسة الذين تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة يرون أن تلك الحاجات الثلاث ضرورية لمدير المدرسة ولكن بقدر أكبر مما رآه زملاؤهم الذين تبلغ أعمارهم ٤٠ سنة وأكثر. وقد يكون مرد ذلك هو أن المديرين في الفئة الأولى يشعرون أنهم ملمون بنظريات الإدارة وأن هناك حاجات أخرى أكثر أهمية من هذه الحاجة. وذلك على العكس من عينة الدراسة التي تقع في الفئة الثانية (٤٠ سنة وأكثر) الذين ربما يشعرون أنهم يفتقرون إلى الجانب النظري في عملهم. وينطبق هذا التبرير على الحاجة التدريبية رقم ٣٢.

جدول رقم ٣. قيم مربع كاي والدلالة الإحصائية لأثر متغير العمر في آراء عينة الدراسة نحو الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية (ن = ٦٧).

الرقم	الحاجات التدريبية	متغير كاي <sup>٢</sup> كاي <sup>٢</sup>	العمر عند الدلالة عند ٠,٠٥
١	تنمية مهارة صنع القرار واتخاذ.	٨,١٣	غير دال
٢	الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة.	٢,٥٧	غير دال
٣	الإلمام بأساليب تقويم المناهج.	٦,٤٣	غير دال
٤	الإلمام بطرق إدخال التغيير وإنجاحه.	٣,٢٨	غير دال
٥	التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي.	٣,٤١	غير دال
٦	استيعاب التقنيات الحديثة وتطبيقها (استخدام الحاسوب في الإدارة).	٢,٥٢	غير دال
٧	معرفة كيفية إعداد تقارير العمل.	٢,٢١	غير دال
٨	تنمية مهارة إدارة الوقت.	٧,٣٥	غير دال
٩	الإلمام بأساليب إعداد ميزانية المدرسة المالية.	٤,٤٢	غير دال
١٠	الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة.	٦,٧٦	غير دال
١١	تنمية القدرة على توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة وتفويضهم السلطات اللازمة.	٠,٨٤	غير دال
١٢	تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية وتدوين محاضرها.	٤,٤٧	غير دال
١٣	معرفة كيفية وضع الخطط طويلة وقصيرة المدى.	٥,٣٧	غير دال
١٤	الإلمام بنظريات علم النفس التربوي.	٨,٨٢	غير دال
١٥	تشكيل اللجان العاملة في المدرسة وتحديد مهامها.	٣,٧٨	غير دال
١٦	الإلمام بإجراءات قبول الطلاب وتحويلهم.	٨,٥٠	غير دال
١٧	معرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة.	٢,٥٩	غير دال
١٨	الإلمام بعملية تقويم الطلاب وإدارتها.	٥,٥١	غير دال
١٩	معرفة طرق التعامل مع الصراعات بين العاملين في المدرسة.	٤,٠٦	غير دال

تابع جدول رقم ٣.

الرقم	الحاجات التدريبية	متغير كاي <sup>٢</sup>	العمر الدلالة عند ٠,٠٥
٢٠	الإلمام بالأنظمة واللوائح.	٤,٣٨	غير دال
٢١	الإلمام بطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية.	٢,٦٧	غير دال
٢٢	فهم فلسفة التعليم العام وأهدافه.	٥,٠٣	غير دال
٢٣	فهم فلسفة النشاط المدرسي وأهدافه.	٢,٣٦	غير دال
٢٤	الإلمام بمناهج البحث وكيفية إجراء بحث تربوي.	٧,٥٦	غير دال
٢٥	التعرف على مشكلات الطلاب وأسبابها وسبل علاجها.	٤,٨٧	غير دال
٢٦	معرفة كيفية إعداد الجدول الدراسي.	٧,٤٢	غير دال
٢٧	الإلمام بوسائل تحفيز الأفراد.	٣,٦٤	غير دال
٢٨	الإلمام بعملية تكوين المجالس المدرسية.	٥,٢٨	غير دال
٢٩	تنمية مهارة إدارة المجالس المدرسية والإشراف على تنفيذ قراراتها.	٤,٢٩	غير دال
٣٠	الإلمام بمهارات إدارة الصف الدراسي.	٢,٨١	غير دال
٣١	الإلمام بنظريات الإدارة.	١٠,٠٥	دال
٣٢	معرفة طرق كتابة المراسلات وصياغة الردود على التعميم الواردة للمدرسة.	٩,٤٨	دال
٣٣	تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة وعدم استغلال الوظيفة والعدل).	١٠,٩٠	دال
٣٤	الإلمام بقواعد العلاقات العامة (إنشاء قنوات اتصال مع المجتمع المحلي).	٨,٩١	غير دال
٣٥	تطوير القدرة على غرس القيم الأخلاقية المثلى في نفوس الطلاب وحمايتها.	١,٢٢	غير دال
٣٦	تنمية القدرة على التعبير الشفهي (القدرة الخطابية).	٦,٧٤	غير دال
٣٧	تنمية أساليب الحوار القويم (حسن الاستماع وعدم المقاطعة واحترام الرأي الآخر).	٠,٣٦	غير دال

أما فيما يتعلق بالحاجة التدريبية رقم ٣٣ [تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة. . . . الخ] فإن المديرين الذين تبلغ أعمارهم ٤٠ سنة وأكثر يرون ضرورتها كحاجة تدريبية أكثر مما يراه زملاؤهم الذين تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة. وربما كان السبب وراء ذلك أن الإنسان كلما تقدم في السن زاد اهتمامه بمسألة القيم المثلى. إضافة إلى شعورهم بأن تغييراً قد طرأ على قيم المجتمع لا يتفقون معه على خلاف زملائهم الأصغر سناً الذين عاشوا هذا التغيير وأصبحوا جزءاً منه فقل إدراكهم لحدوثه.

جدول رقم ٤. قيم مربع كاي والدلالة الإحصائية لأثر متغير سنوات الخبرة الإدارية في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية (ن = ٦٧).

الرقم	الحاجات التدريبية	متغير الخبرة الإدارية	الدلالة عند كاي <sup>٢</sup>
١	تنمية مهارة صنع القرار واتخاذها.	غير دال	٢, ٣٢
٢	الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة.	غير دال	٦, ٣٤
٣	الإلمام بأساليب تقويم المناهج.	غير دال	٣, ٢٢
٤	الإلمام بطرق إدخال التغيير وإمجاحه.	غير دال	٠, ٩٧
٥	التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي.	غير دال	٢, ٠٦
٦	استيعاب التقنيات الحديثة وتطبيقها (استخدام الحاسوب في الإدارة).	غير دال	١, ٧٠
٧	معرفة كيفية إعداد تقارير العمل.	غير دال	٦, ٤٤
٨	تنمية مهارة إدارة الوقت.	غير دال	٩, ٧٨
٩	الإلمام بأساليب إعداد ميزانية المدرسة المالية.	غير دال	٢, ٦٦
١٠	الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة.	غير دال	٠, ٣٥
١١	تنمية القدرة على توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة وتفويضهم السلطات اللازمة.	غير دال	٥, ٤٨
١٢	تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية وتدوين محاضرها.	غير دال	٢, ١٣

تابع جدول رقم ٤.

الرقم	الحاجات التدريبية	متغير الخبرة كاي <sup>٢</sup>	الإدارية الدلالة عند ٠,٠٥
١٣	معرفة كيفية وضع الخطط طويلة وقصيرة المدى .	٠, ٦٩	غير دال
١٤	الإلمام بنظريات علم النفس التربوي .	٢, ٢٣	غير دال
١٥	تشكيل اللجان العاملة في المدرسة وتحديد مهامها .	٣, ٦٠	غير دال
١٦	الإلمام بإجراءات قبول الطلاب وتحويلهم .	٠, ٧٣	غير دال
١٧	معرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة .	١١, ٥٠	دال
١٨	الإلمام بعملية تقويم الطلاب وإدارتها .	٢, ٠٩	غير دال
١٩	معرفة طرق التعامل مع الصراعات بين العاملين في المدرسة .	٣, ٢٨	غير دال
٢٠	الإلمام بالأنظمة واللوائح .	٢, ٩٩	غير دال
٢١	الإلمام بطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية .	٢, ٦٦	غير دال
٢٢	فهم فلسفة التعليم العام وأهدافه .	٤, ٧٢	غير دال
٢٣	فهم فلسفة النشاط المدرسي وأهدافه .	٣, ٦٦	غير دال
٢٤	الإلمام بمنهج البحث وكيفية إجراء بحث تربوي .	٥, ٧٩	غير دال
٢٥	التعرف على مشكلات الطلاب وأسبابها وسبل علاجها .	٣, ٣٥	غير دال
٢٦	معرفة كيفية إعداد الجدول الدراسي .	٥, ٥٠	غير دال
٢٧	الإلمام بوسائل تحفيز الأفراد .	٢, ٦٩	غير دال
٢٨	الإلمام بعملية تكوين المجالس المدرسية .	٢, ٢١	غير دال
٢٩	تنمية مهارة إدارة المجالس المدرسية والإشراف على تنفيذ قراراتها .	٥, ٤٤	غير دال
٣٠	الإلمام بمهارات إدارة الصف الدراسي .	٢, ١١	غير دال
٣١	الإلمام بنظريات الإدارة .	٢, ٨٣	غير دال
٣٢	معرفة طرق كتابة المراسلات وصياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة .	٦, ٣٣	غير دال
٣٣	تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة وعدم استغلال الوظيفة والعدل) .	٣, ٠٧	غير دال

## تابع جدول رقم ٤.

الرقم	الحاجات التدريبية	متغير الإدارية	الخبرة الدلالة عند كاي <sup>٢</sup>
٣٤	الإلمام بقواعد العلاقات العامة (إنشاء قنوات اتصال مع المجتمع المحلي).	غير دال	٣,٩٨
٣٥	تطوير القدرة على غرس القيم الأخلاقية المثلى في نفوس الطلاب وحمايتها.	غير دال	٤,٣٦
٣٦	تنمية القدرة على التعبير الشفهي (القدرة الخطابية).	غير دال	٧,٩٧
٣٧	تنمية أساليب الحوار القويم (حسن الاستماع وعدم المقاطعة واحترام الرأي الآخر).	غير دال	٥,٠٦

يتضح من جدول رقم ٤ أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية في جميع الحاجات الواردة في أداة الدراسة ما عدا في الحاجات رقم ٨ ، ١٧ . إذ كان هناك اختلاف دال إحصائياً باختلاف سنوات الخبرة الإدارية . فالمشاركون في الدراسة الذين تقل خبرتهم الإدارية عن ١٠ سنوات يرون أن تنمية مهارة إدارة الوقت ومعرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة حاجتان تدريبيتان ضروريتان لمدير المدرسة . بينما رأى المشاركون في الدراسة الذين تبلغ خبرتهم الإدارية ١٠ سنوات وأكثر أن هاتين الحاجتين ضروريتان لمدير المدرسة ولكن بدرجة أقل . وتعد هذه النتيجة منطقية إذا أخذنا في الاعتبار أن المشاركين في الدراسة الأكثر سنوات خبرة إدارية قد اعتادوا نمطا معيناً في تنظيم وقتهم ولا يرغبون في تغييره . أما بالنسبة للحاجة رقم ١٨ ، فإن هؤلاء المديرين لم يألفوا القيام بالبحث عن وسائل لتأمين موارد مالية للمدرسة . كما أنهم لا يرون أن يمتد دورهم ليشمل هذا الجانب في ظل قيام الدولة بالصرف على التعليم . أما الأقل سنوات خبرة فقد بدأوا يشعرون بأهمية التدريب في هذا الجانب .

جدول رقم ٥. قيم مربع كاي والدلالة الإحصائية لأثر متغير سنوات الخبرة في التدريس في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية (ن = ٦٧).

الرقم	الحاجات التدريبية	متغير العمر كاي <sup>٢</sup> الدلالة عند ٠,٠٥
١	تنمية مهارة صنع القرار واتخاذها.	٠,٨٩ غير دال
٢	الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة.	٤,٠٨ غير دال
٣	الإلمام بأساليب تقويم المناهج.	٣,٥٧ غير دال
٤	الإلمام بطرق إدخال التغيير وإنجاحه.	٣,٧٤ غير دال
٥	التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي.	٣,٦٧ غير دال
٦	استيعاب التقنيات الحديثة وتطبيقها (استخدام الحاسوب في الإدارة).	٠,٨٤ غير دال
٧	معرفة كيفية إعداد تقارير العمل.	٥,٦٣ غير دال
٨	تنمية مهارة إدارة الوقت.	٦,٠٠ غير دال
٩	الإلمام بأساليب إعداد ميزانية المدرسة المالية.	٢,٨٠ غير دال
١٠	الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة.	٢,٧٥ غير دال
١١	تنمية القدرة على توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة وتفويضهم السلطات اللازمة.	٣,٨٠ غير دال
١٢	تنمية القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية وتدوين محاضرها.	٣,٦٨ غير دال
١٣	معرفة كيفية وضع الخطط طويلة وقصيرة المدى.	٢,٩١ غير دال
١٤	الإلمام بنظريات علم النفس التربوي.	٥,٤٠ غير دال
١٥	تشكيل اللجان العاملة في المدرسة وتحديد مهامها	٤,٢٣ غير دال
١٦	الإلمام بإجراءات قبول الطلاب وتحويلهم.	٠,٥٥ غير دال
١٧	معرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة.	١,٩٦ غير دال
١٨	الإلمام بعملية تقويم الطلاب وإدارتها.	٢,٠٨ غير دال
١٩	معرفة طرق التعامل مع الصراعات بين العاملين في المدرسة.	٥,٥٥ غير دال
٢٠	الإلمام بالأنظمة واللوائح.	١,٨٢ غير دال

## تابع جدول رقم ٥.

الرقم	الحاجات التدريبية	متغير كاي <sup>٢</sup>	العمر الدلالة عند ٠,٠٥
٢١	الإمام بطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية .	٣,٧٤	غير دال
٢٢	فهم فلسفة التعليم العام وأهدافه .	١,٣١	غير دال
٢٣	فهم فلسفة النشاط المدرسي وأهدافه .	٥,١٣	غير دال
٢٤	الإمام بمناهج البحث وكيفية إجراء بحث تربوي .	١,٥٦	غير دال
٢٥	التعرف على مشكلات الطلاب وأسبابها وسبل علاجها .	٣,٤٨	غير دال
٢٦	معرفة كيفية إعداد الجدول الدراسي .	٠,٧٧	غير دال
٢٧	الإمام بوسائل تحفيز الأفراد .	٣,١٩	غير دال
٢٨	الإمام بعملية تكوين المجالس المدرسية .	١,٠٩	غير دال
٢٩	تنمية مهارة إدارة المجالس المدرسية والإشراف على تنفيذ قراراتها .	٣,٢٧	غير دال
٣٠	الإمام بمهارات إدارة الصف الدراسي .	٤,٣١	غير دال
٣١	الإمام بنظريات الإدارة .	٣,٥٥	غير دال
٣٢	معرفة طرق كتابة المراسلات وصياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة .	٣,٥٨	غير دال
٣٣	تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة وعدم استغلال الوظيفة والعدل) .	١,٣٣	غير دال
٣٤	الإمام بقواعد العلاقات العامة (إنشاء قنوات اتصال مع المجتمع المحلي) .	١,٣٤	غير دال
٣٥	تطوير القدرة على غرس القيم الأخلاقية المثلى في نفوس الطلاب وحمايتها .	٢,٠٨	غير دال
٣٦	تنمية القدرة على التعبير الشفهي (القدرة الخطابية) .	٨,٢١	غير دال
٣٧	تنمية أساليب الحوار القويم (حسن الاستماع وعدم المقاطعة واحترام الرأي الآخر) .	٥,٦٢	غير دال

بالنظر إلى قيم كاي تربيع والدلالة الإحصائية في جدول رقم ٥ يتضح لنا أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في جميع الحاجات التدريبية السبع والثلاثين الواردة في إدارة الدراسة. وهذا يشير إلى اتفاق المشاركين في الدراسة الذين تقل خبرتهم في التدريس عن ١٠ سنوات مع زملائهم الذين تبلغ خبرتهم في التدريس ١٠ سنوات وأكثر في آرائهم حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية.

### نتائج الدراسة

لقد أفضت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- إن الحاجات التدريبية التي احتلت المراتب العشر الأولى من حيث ضرورتها لمدير المدرسة الابتدائية هي: تنمية مهارة صنع القرار واتخاذها - الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة - الإلمام بالأنظمة واللوائح - استيعاب التقنيات الإدارية الحديثة - التعرف على مشكلات الطلاب وأسبابها وسبل علاجها - الإلمام بطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية - تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة - التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على العمل الجماعي - الإلمام بعملية تكوين المجالس المدرسية - الإلمام بطرق إدخال التغيير وإنجاحه.

٢- إن الحاجات التدريبية التي جاءت في العشر مراتب الأخيرة من حيث ضرورتها لمدير المدرسة الابتدائية كانت: الإلمام بأساليب تخطيط البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة - الإلمام بنظريات علم النفس التربوي - تنمية مهارة إدارة الوقت - فهم فلسفة التعليم العام وأهدافه - الإلمام بإجراءات قبول الطلاب وتحويلهم - معرفة كيفية وضع الخطط طويلة وقصيرة المدى - الإلمام بمنهج البحث وكيفية إجراء بحث تربوي - الإلمام بمهارات إدارة الصف الدراسي - الإلمام بأساليب إعداد ميزانية المدرسة المالية - معرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة.

٣- إن جميع الحاجات التدريبية الواردة في أداة الدراسة تعد ضرورية لمدير المدرسة الابتدائية إذ رأت نسبة كبيرة من عينة الدراسة ضرورة هذه الحاجات إلى حد حصلت

فيه الحاجة الأخيرة من حيث الترتيب على ١٧, ٦٧٪.

- ٤- لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير العمر في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية إلا في ثلاث حاجات هي: الإلمام بنظريات الإدارة - معرفة طرق كتابة المراسلات وصياغة الردود على التعاميم الواردة للمدرسة - تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة وعدم استغلال الوظيفة والعدل).
- ٥- لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير الخبرة في الإدارة في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية إلا في الحاجتين التاليتين: تنمية مهارة إدارة الوقت - معرفة وسائل تأمين الموارد المالية للمدرسة.
- ٦- لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير الخبرة في التدريس في آراء عينة الدراسة نحو الحاجات التدريبية لمدير المدرسة الابتدائية.

### التوصيات

لاحظ الباحث بعد القيام بهذه الدراسة أن كثيراً من برامج تدريب المديرين الحالية تقتصر على تقديم معارف نظرية عن الإدارة المدرسية دون أن تساعد المتدرب على تكوين المهارات التي تمكنه من ترجمة تلك المعارف إلى ممارسات عملية. كما أن المتدرب يقضي الكثير من الوقت في القراءة والكتابة في وقت أشارت فيه الدراسات إلى أن المدير يقضي ٨٠٪ من وقته تقريباً في اتصالات مباشرة مما يؤكد الحاجة إلى تقريب المسافة بين النظرية والممارسة. ولتحقيق ذلك يوصي الباحث باتباع الآتي:

- ١- النظر إلى التدريب باعتباره جزءاً من العمل المستقبلي وأن النجاح في التدريب سيسهل النجاح في العمل الحقيقي.
- ٢- إيجاد برامج تدريبية قبل العمل pre-service وأخرى أثناء العمل in-service. على أن يركز البرنامج التدريبي قبل العمل على المسائل النظرية الجوهرية كالتدريس والتعلم والعمليات التنظيمية والتحفيز والتغيير. أما التدريب أثناء العمل فينبغي أن يوفر فرصة أكبر للمتدرب لتطبيق النظريات العلمية على الواقع العملي من خلال السماح للمتدربين بطرح حلول وبدائل للمشكلات المتكررة والنادرة والاستفادة من خبرات

بعضهم البعض .

٣ - استخدام أساليب تدريبية عملية منها :

أ) المحاكاة وذلك بإيجاد حالات واقعية أو قريبة من الواقع حيث يقوم المتدرب بالتخطيط واتخاذ إجراءات لحل المشكلات التي غالباً ما تواجه مدير المدرسة .

ب) دراسة الحالة من خلال إعطاء المتدرب حالات من الحياة المدرسية لمساعدته على تنمية مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات . كذلك فإن للأنشطة والخبرات الميدانية أهمية بالغة إذ تمكن المتدرب من إدراك كيفية نقل المعارف النظرية إلى ممارسات عملية . ومن هذه الأنشطة ما يلي :

- أنشطة دراسية ميدانية : وتتضمن قيام المتدرب بمهام ميدانية كإجراء مقابلة ميدانية وتسجيل الملاحظات ليتم بعد ذلك ربطها بالمحتوى الأكاديمي . ومن هذه المهام ملاحظة اجتماع مدير المدرسة بالمدرسين أو اجتماع مجلس الآباء أو معالجة حالات سلوكية للطلاب . كذلك يمكن مقابلة مسؤول أو إداري حول أحد المواضيع مثل وضع ميزانية المدرسة ، أو إدخال تغيير ما أو التخطيط لبرنامج تقويم المدرسين .

- التدريب العملي أو الزمالة internship وهنا يقوم المتدرب بقضاء فترة محددة داخل المدرسة بإشراف عدد من أصحاب الخبرة العملية والأكاديمية مثل مدير مدرسة متمرس وموجه تربوي وأستاذ جامعي . ومن الأفضل أن تستمر علاقات الزمالة بين المتدرب والمشرفين إلى ما بعد إنهاء البرنامج وذلك لتقديم النصح والعون للمتدرب خلال حياته العملية

## المراجع

- [١] فهمي ، محمد سيف الدين ، وحسن عبد الملك محمود . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٩٣ م .
- [٢] الراشد ، أحمد عبدالعزيز . «بعض مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة الرياض التعليمية .» رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، ١٤٠٦ هـ .

[٣] السالك، محمود محمد عمر. «إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة: دراسة ميدانية.» رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث التربوية، محرم ١٤٠٧هـ.

[٤] نبراوي، يوسف. الإدارة المدرسية الحديثة. الكويت: مكتبة الفلاح، ١٩٩٣م.

[٥] Leithwood, K., and K. and D. Montgomery. "Training Principals for School Improvement." *Education and Urban Society*, 17, no. 1 (Nov.1984), 49-71 .

[٦] Richardson, M., et al. "Changing Principal Preparation Program: A Five- Phase Model." Paper presented at the Annual Meeting of the Southern Regional Council on Educational Administration (Columbia, SC, Nov. 1989), ERIC : ED 313 790.

[٧] Peterson, Kent. "Obstacles to Learning from Experience and Principal Training." *The Urban Review*, 17, No. 3 (1985), 189-200 .

[٨] Phay, Robert. " Learning to Be Effective CEOs: The Principals' Executive Program." *NASSP Bulletin*, 81, no. 585 (Jan. 1997), 51-57 .

[٩] نبراوي، يوسف، وعلي محمد يحيى. «العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري ووكلاء المدارس.» حولية كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢ (يونيو ١٩٨٧م)، ٢٥-٤٤.

[١٠] Anderson, Mark. "Training and Selection of School Leaders." 1989 (ERIC : ED 309507).

[١١] Mosrie, David. "An Effective Principal Training and Support System." *NASSP Bulletin* (May 1990), 12-15 .

[١٢] Zellner, Luana J., and David A. Erlandson. " Leadership Laboratories : Professional Development for the 21st Century." *NASSP Bulletin*, 81, no. 585 (Jan. 1997), 45-50 .

[١٣] Daresh, John. " Improving Principal Preparation : A Review of Common Strategies." *NASSP Bulletin*, 81, no. 585 (Jan. 1997), 3-8 .

[١٤] مصطفى، إبراهيم، وآخرون. المعجم الوسيط. القاهرة: دار الدعوة، ١٩٧٢م.

[١٥] بدوي، أحمد زكي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٧٨م.

[١٦] النصار، صالح نصار. «الاحتياجات التدريبية للعاملين في الوحدات التعاونية بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بالملكة العربية السعودية.» مجلة جامعة الملك سعود، ٢، العلوم الزراعية، ٢٤ (١٤١٠هـ / ١٩٩٠م)، ١٣٧-١٦٤.

[١٧] القريوتي، محمد قاسم. إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص. عمان: شركة المطابع النموذجية، ١٩٩٠م.

- [١٨] شاويش، مصطفى نجيب. الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات. عمان: دار الفرقان، ١٩٩٣م.
- [١٩] شريف، غانم سعيد، وحنان عيسى سلطان. الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية. الرياض: دار العلوم، ١٩٨٣م.
- [٢٠] Schuler, Randall. *Personnel and Human Resource Management*. New York: West Publishing Company, 1981.
- [٢١] مرسي، محمد منير. الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٩م.
- [٢٢] الغمري، إبراهيم. «التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية». مجلة الإدارة العامة، الرياض، ٤٨ (ديسمبر ١٩٨٥م)، ٣٣-٥٩.
- [٢٣] الطويل، محمد عبدالرحمن. «التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته». مجلة الإدارة العامة، الرياض، ٦٥ (يناير ١٩٩٠م)، ٢٧-٥٠.
- [٢٤] حجي، أحمد إسماعيل. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٥م.
- [٢٥] Monette, Maurice. "The Concept of Educational Need: An Analysis of Selected Literature." *Adult Education*, 27, no. 2 (1977), 116-27.
- [٢٦] هاشم، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية. الكويت: ذات السلاسل، ١٩٨٩م.
- [٢٧] عساف، عبدالمعطي. «أساسيات تحديد الاحتياجات التدريبية». مجلة العربية للإدارة، ٣ (أكتوبر ١٩٧٩م)، ١٤-٢٥.
- [٢٨] عبود، عبدالغني، وآخرون. إدارة المدرسة الابتدائية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٤م.
- [٢٩] Pankake, Anita, and Emmett Burnett. *The Effective Elementary School Principal*. Palm Springs, CA: ETC Publications, 1990.
- [٣٠] Sergiovanni, Thomas. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1995.
- [٣١] أحمد، إبراهيم أحمد. رفع كفاءة الإدارة المدرسية. القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٩٤م.
- [٣٢] الفقي، عبدالمؤمن فرج. الإدارة المدرسية المعاصرة. بنغازي: منشورات قاريونس، ١٩٩٤م.
- [٣٣] Boyd, Bill. "The Principal as Teacher: A Model for Instructional Leadership." *NASSP Bulletin*, 80, no. 580 (May 1996), 65-73.
- [٣٤] Findley, Dale, and Beverly Findley. "Effective School: The Role of the Principal." *Contemporary Education*, 63, no. 2 (Winter 1992), 102-104.

- Rutherford, W., S. Hord, and J. Thurber. "Preparing Principals for Leadership Roles in School Improvement." *Education and Urban Society*, 17, no. 1 (Nov. 1984), 29-48. [٣٥]
- Wasden, D., I. Muse, and G. Ovard. "Preparing Principals in a School-University Partnership." *Principal*, 67, no. 1 (1987), 16-18. [٣٦]
- Lambert, Linda. "Learning about the Work of a Principal: The Emerging Dilemma." *NASSP Bulletin*, (January 1987), 59-61. [٣٧]
- Dael, Jan Van. "The Training of Headmasters: A Belgian (Flemish) Experiment." *European Journal of Teacher Education*, 5, nos. 1-2 (1982), 75-82. [٣٨]
- Farmer, Richard, et al. *The Middle School Principal*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1995. [٣٩]
- Richardson, M., P. Short, and R. Prickett. *School Principal and Change*. New York: Garland, [٤٠] 1993.
- Manasse, Lorri. "Improving Conditions for Principal Effectiveness: Policy Implications of Research." *The Elementary School Journal*, 85, no. 3 (1985), 439-63. [٤١]
- [٤٢] ياغي، محمد عبدالفتاح. الأخلاقيات في الإدارة. عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٩٥م.

## Elementary School Principal Training Needs as Seen by Elementary School Principals in Al-Hassa

Abdulla A. Al-Sahlawi

*Associate Professor , Department of Educational Administration ,  
College of Education , King Faisal University , Al-Hassa, Saudi Arabia*

**Abstract.** This study was conducted to investigate the perceptions of elementary school principals in Al-Hassa toward the training needs of elementary school principals . A random sample of 67 principals participated in the study. It was found that the ten training needs most necessary for elementary school principals are: 1- developing decision - making skills; 2- having knowledge of how to evaluate teachers and other school employees; 3- being acquainted with the rules and laws governing public education; 4- having information about modern technology in school administration; 5- recognizing students' problems and how to solve them; 6- understanding teaching methods; 7- developing administrative ethics; 8- understanding the nature of human relations and team work; 9- having knowledge of how to form school councils; 10-having knowledge of how to initiate effective change. At the end of the study the researcher offered some suggestions to improve training programs for school principals.