

مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، الاصدار الخامس، ديسمبر ٢٠٢٠

ISSN (Online): ٢٦٣٦-٢٨٩٩

الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية
في ضوء مهامهم الوظيفية

**Training Needs of Educational Administration Deputy Directors
in Light of their Professional Duties**

د. سيد عباس عثمان مدني

وكيل إدارة قنا التعليمية

دكتوراه الفلسفة في أصول التربية - جامعة أسوان

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مهامهم الوظيفية، وأعدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (٤٤) أربع وأربعين عبارة موزعة على سبعة محاور، وبعد التحقق من دلالات صدقها والتأكد من ثباتها؛ تم تطبيقها على عينة من وكلاء الإدارات التعليمية بلغ عدد أفرادها (٨٢) أثنان وثمانون وكيل إدارة، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن أبرز مجالات الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية: القيادة والتخطيط، المنهج والتدريس، التنظيم وإدارة شئون الأفراد، الشئون المالية والإدارية مجال شئون الطلاب، العلاقات بين المدرسة والمجتمع، والمهارات العامة لأداء المهام الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية – وكيل إدارة تعليمية

Abstract:

The aim of the study was to assess the training needs of the educational administrations deputy directors in Egypt in the light of their professional duties. To achieve this goal, a questionnaire consisted of (٤٤) items, distributed on seven main categories, was designed and after verifying the semantics of their validity and ensuring their stability, it was applied to a sample amounted to (٨٢) educational administration deputy directors. The study revealed that the most important training needs for the educational administrations deputy managers: leadership and planning, curriculum and teaching, organizing and managing personal affairs, financial affairs, students' affairs, community partnership and the required skills to achieve their professional duties.

Key words: Training needs - educational administration deputy directors

المقدمة:

القدرات العلمية والعملية، (٤) السمات الشخصية (رئاسة الجمهورية: ٢٠١٣، ٢ - ٣).

ولقد قامت وزارة التربية والتعليم رسمياً بتحديد مهام وواجبات وكيل الإدارة التعليمية من خلال إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكل أعضاء هيئة التعليم من كل المستويات الوظيفية سواء وظائف التوجيه الفني أو الإدارة المدرسية من مدير ووكيل ووظائف الإدارة التعليمية كوكيل ومدير إدارة تعليمية؛ وحتى يتمكن وكيل الإدارة التعليمية من أداء المهام المناط به القيام بها فلا بد من إعداده وتأهيله الإعداد المناسب من خلال دورات تدريبية تؤهله للقيام بمسئوليته وواجباته.

وتبرز أهمية تدريب القيادات التربوية في جوانب عدة، منها إن التدريب أنه يُعد أهم وسائل تنمية الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه، كما أنه من الوسائل الناجحة لإثراء وتجديد معارف ومهارات القادة التربويين، ويساعد التدريب القائد على اتقان مهارات ضرورية لعمله وأهمها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى أن التدريب يكفل للمؤسسات التعليمية توفير كفايات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسات التعليمية للدولة وتقديم خدمة تعليمية جيدة لأفراد المجتمع (العنزي، عبد الله: ٢٠٠٦، ٢).

يتكون الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم المصرية من ديوان وزارة التربية والتعليم بالقاهرة، ويتبعه مديرية تعليمية في كل محافظة - (٢٧) مديرية على مستوى الجمهورية -، ويتبع كل مديرية عدد من الإدارات؛ بواقع إدارة تعليمية في كل مجلس مدينة، ومدير الإدارة التعليمية هو المسئول الأول عن العمل الإداري والتربوي بالإدارة التعليمية والمؤسسات التربوية التابعة لها، ويعاون مدير الإدارة وكيل الإدارة؛ حيث إنه المسئول الثاني عن إدارة الإدارة التعليمية.

ويكون شغل وظيفة وكيل إدارة تعليمية من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) بأقدمية سنتين على الأقل، في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد، وبشرط على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي، وكذا اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة التعليمية والتي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين، ويتم الاختيار على أساس الحاصل على أعلى الدرجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير والمهارات والقدرات المطلوبة، وتنقسم المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات: (١) التاريخ الوظيفي، (٢) المهارات القيادية، (٣)

والمهنية وفقاً لبطاقة الوصف الوظيفي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية.

وينبغي على النظم التعليمية تدريب الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم الوظيفية "فالتدريب الفعال يؤدي إلى زيادة تحفيز ورضا الموظفين، ورفع معنوياتهم وزيادة كفاءتهم بالإضافة الى زيادة الابتكار في المنتجات" (Business Training Works: ٢٠٠٢، ٣).

ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم العوامل التي تسهم في نجاح البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية والتعليمية بصفة عامة، وخاصة وكيل الإدارة التعليمية، ومن المهم أن تفي برامج التدريب أثناء الخدمة بالاحتياجات الضرورية والفعلية للمتدربين، وألا يتم تحديد هذه الاحتياجات من قبل الإداريين ومسؤولي التدريب بمعزل عن المتدربين. (King, J; Hayws, P & Newman, I.: ١٩٩٧، ١٤-١٦)

ويسهم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في توفير البيئة المناسبة لتطوير العمل التربوي والتعليمي بالإدارات التعليمية، في حين إن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية سوف يؤدي إلى خلق بيئة عمل تتسم بالفشل وشيوع الفوضوية والصراع الإداري وظهور

وللحصول على أقصى استفادة ممكنة من التدريب، فلا بد من التخطيط السليم والمستمر للبرامج التدريبية بما يساعد المتدرب على توظيف المعارف والمهارات الجديدة في عمله، وعند الشروع في إعداد خطط وبرامج تدريبية ينبغي مراعاة استيفاء برامج التدريب أثناء الخدمة للاحتياجات الضرورية والفعلية للمتدربين، وأية نشاطات تدريبية لهم يجب أن تهدف بالدرجة الأولى إلى إشباع تلك الاحتياجات التدريبية، وذلك من منطلق أن كل تدريب لا يلبي احتياجاتهم التدريبية الفعلية يُعد إهداراً للوقت والجهد (Brown, Judith: ٢٠٠٢، ٥٧١). لذلك تبرز أهمية التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية.

مشكلة الدراسة:

يتم اختيار وكيل الإدارة التعليمية عن طريق مسابقة عامة، وقد تسفر نتيجة المسابقة عن اختيار وكيل إدارة تعليمية ليس لديه خبرة إدارية ولم يسبق له ممارسة أي وظيفة من الوظائف القيادية أو الإشرافية التربوية التعليمية، وحتى يستطيع القيام بالمهام المناط به بأعلى درجة من الفعالية، فإنه في حاجة إلى تنمية مهاراته الفنية

المهام والمسئوليات المناطة به في ضوء بطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة التعليمية كمسئول وقائد تربوي وتعليمي.

وتأسيساً على ما سبق ومن خلال عمل الباحث كوكيل إدارة تعليمية وخبرته في مجال الإدارة التربوية، ومن خلال البحث والاطلاع في مصادر المعرفة التقليدية والالكترونية لم يعثر الباحث على أي دراسة علمية تناولت عمل وكيل الإدارة كوظيفة إشرافية وقيادة تربوية وتأهيله وتدريبه وصقل مهاراته ورفع كفاياته لتحسين أدائه، ولذلك جاءت فكرة الدراسة، لعلها تفتح مجالاً لدراسات جديدة تتناول جوانب أخرى للموضوع، وهكذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "ما الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية؟"

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- (١) ما المهام الوظيفية لوكلاء الإدارات التعليمية طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي؟
- (٢) ما البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسات تدريب وكلاء الإدارات التعليمية؟

مراكز القوى في الإدارات التعليمية؛ مما يؤثر سلباً على مجمل العملية التعليمية.

ولمعرفة مدى المام وكلاء الإدارات التعليمية بموضوع التدريب واستفادتهم من البرامج التدريبية المقدمة لهم قام الباحث بدراسة استطلاعية اشتملت على بعض المقابلات مع وكلاء الإدارات التعليمية، وبلغ عدد عينة الدراسة الاستطلاعية (١٥) وكيل إدارة تعليمية، واتضح أن هناك بعض السلبيات وأوجه القصور في البرامج التدريبية الحالية، وأن المشكلة الأساسية تتمثل في عدم توافر خطة تدريبية محددة لتنمية معارف ومهارات وقدرات وسلوكيات وكلاء الإدارات التعليمية، ومن أوجه القصور في البرامج التدريبية الحالية محدودية مشاركة وكلاء الإدارات التعليمية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وعدم ملاءمة بعض محتويات البرامج التدريبية اللازمة لمهامهم ووظائفهم القيادية والاشرفية في الإدارات التعليمية، وندرة البرامج التدريبية المخصصة لهم في مجال المهام التي يقومون بها بالإضافة إلى عدم مواكبة البرامج التدريبية للمتغيرات العالمية المعاصرة.

هذا بالإضافة إلى ما لمس الباحث من الأهمية القصوى للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية؛ نظراً لطبيعة

(٤) استيفاء هذه الاحتياجات التدريبية سينعكس على تطوير الأداء الوظيفي لوكلاء الإدارات التعليمية، وهذا بدوره سوف يسهم في تطوير مجمل العملية التربوية والتعليمية سواء على مستوى الإدارات التعليمية أو المدارس التابعة لهذه الإدارات.

(٥) تعد هذه الدراسة - على حد علم الباحث - الأولى في هذا المجال إذا لم يسبق أن أجريت دراسة تتناول الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية، لذا فإنه يؤمل إثراء المكتبة العربية بها، وفتح المجال لإجراء دراسات مماثلة تسهم في تحقيق نقلة نوعية في النظام التعليمي المصري.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١) لقاء الضوء على المهام الوظيفية المناط بوكيل الإدارة التعليمية القيام بها طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة.

(٢) بيان مؤسسات تدريب وكلاء الإدارات التعليمية والبرامج التدريبية التي تقدمها هذه المؤسسات لوكلاء الإدارات التعليمية

(٣) ما واقع الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية من وجهة نظرهم؟

(٤) ما الآليات المقترحة لاستيفاء الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية؟

أهمية الدراسة:

(١) تبرز أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع يتسم بالحدثة، الذي يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة التعليمية.

(٢) تأتي أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية من وجهة نظرهم أنفسهم في إبراز رأيهم كقادة تربويين فيما يُقدم لهم من برامج تدريبية وتوفير الاهتمام والتدريب اللازم لنجاحهم في أداء مهامهم القيادية الإشرافية؛ خاصة وأنهم مسئولون عن تنفيذ السياسة التعليمية.

(٣) يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التدريب بوزارة التربية والتعليم في تصميم برامج تدريبية تلبي هذه الاحتياجات.

(ب) اقتصرَت الدراسة على عينة من وكلاء الإدارات التعليمية، بلغ عدد أفراد العينة (٨٢) من وكلاء الإدارات التعليمية.
خطوات الدراسة:

اتساقاً مع المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، فإنها تسير وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: عرض بطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة التعليمية

ثانياً: إلقاء الضوء على مؤسسات تدريب وكلاء الإدارات التعليمية

ثالثاً: بيان الاحتياجات التدريبية

رابعاً: عرض الدراسة الميدانية ونتائجها وتوصيات الدراسة

مصطلحات الدراسة:

الاحتياجات التدريبية:

تُعرَّف الاحتياجات التدريبية على أنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهارتهم وسلوكهم، لرفع كفاءاتهم، وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، ويسهم في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى

(٣) الوقوف على الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية.

(٤) تقديم آليات مقترحة لاستيفاء الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي؛ حيث إنَّه المنهج البحثي الملائم لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة. وعلى ضوء هذا المنهج تم الاستعانة باستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية؛ للوصول إلى تقديم مجموعة من التوصيات لتطوير تصميم برامج تدريبية تلبي هذه الاحتياجات.

حدود الدراسة:

(أ) تناولت الدراسة الحالية موضوع الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مهامهم الوظيفية طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة التعليمية.

الخدمات بشكل عام (الخطيب، أحمد، والعنيزي، عبد الله زامل: ٢٠٠٨، ٣٥).

ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها عبارة عن "الفرق بين الأداء المتوقع والواقع الفعلي الموجود" (Hiten, Bhaya: ٢٠٠٣، ٨)؛ وفي نفس الإطار عرفها الطعاني بأنها "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي الفعلي والأداء المرغوب فيه للأفراد؛ بسبب نقص في معارف ومهارات أولئك الأفراد، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور" (الطعاني، حسن: ٢٠١٠، ٣٧).

وينظر الباحث إلى الاحتياجات التدريبية على أنها التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات وقيم وسلوكيات المتدربين؛ وذلك لرفع مستواهم المهني وكفاءتهم في أداء عملهم. وتحدد الدراسة الحالية احتياجات وكلاء الإدارات التعليمية في المجالات التالية: مجال القيادة والتخطيط، ومجال المنهج والتدريس، ومجال التنظيم وإدارة شؤون الأفراد، ومجال الشؤون المالية والإدارية، مجال شؤون الطلاب، ومجال العلاقات بين المدرسة والمجتمع والمهارات العامة اللازمة لهم للقيام بمهامهم الوظيفية.

وكيل الإدارة التعليمية:

تعرف وزارة التربية والتعليم وكيل الإدارة التعليمية بأنه هو المسئول الثاني في الهيكل الإداري في إدارة الإدارة التعليمية، ويختص بمعاونة مدير الإدارة التعليمية في تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ومتابعتها وتقييمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، كما يساعد في تنمية علاقات الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها بالمجتمع. ويعمل وكيل الإدارة تحت التوجيه العام لمدير الإدارة وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويُقيم على أساسها. (وزارة التربية والتعليم: ٢٠١٦، ١٦٧) وتتنبى الدراسة هذا التعريف.

بطاقة الوصف الوظيفي:

عَرَّفَ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بطاقة الوصف الوظيفي على إنها الوثيقة التي تُعرف الوظيفة وتتضمن بصفة أساسية مُسمى الوظيفة، وموقعها في الهيكل التنظيمي، والغرض منها، والواجبات والمسؤوليات والمهام المنوطة بها، وطريقة شغلها وشروط شغلها (رئاسة الجمهورية: ٢٠١٩، ١٦).

ويتفق هذا التعريف مع ما وصل إليه ديسنزو وروبنس حيث ذكروا أن وثيقة الوصف الوظيفي تحتوي بطاقة الوصف الوظيفي على عدة

الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في جميع مجالات الدراسة جاءت بدرجة احتياج كبير، وأعلى هذه الاحتياجات المجال الإداري ويلية المجال القانوني ثم المجال المهاري والمجال الانساني.

أما دراسة (صالح، ٢٠١٩) فقد سعت إلى التعرف على الإحتياجات التدريبية المتعلقة بالجانب الإداري والفني والذاتي للقيادات التربوية لمعالجة مشكلة الهدر التربوي. وأظهرت نتائج الدراسة حاجة القيادات التربوية لنقل مهاراتها القيادية في المجالات الإدارية والفنية والذاتية لمعالجة مشكلة الهدر التربوي. وأوصت الدراسة بتشجيع القيادات التربوية على الالتحاق بجميع البرامج التدريبية والندوات بغض النظر عن سنوات الخدمة من أجل تطوير وتجديد خبراتهم.

ومن خلال دراسة أجريت على مديري الإدارات بالمحافظات التعليمية بالمملكة العربية السعودية توصلت دراسة (العريفي، ٢٠١٨) إلى أن البرامج التدريبية والندوات مهمة جدًا بالنسبة لمديري الإدارات التعليمية في تنمية الكفايات الشخصية والقيادية والإدارية والتربوية لدى مديري

عناصر، تتمثل في اللقب الوظيفي والمهام التي ينبغي القيام بها، والخصائص المميزة للوظيفة، وسلطات ومسئوليات شاغل الوظيفة، كما تقدم بطاقة الوصف الوظيفي معلومات قيمة عن عملية تقييم الأداء وعن تقرير مستويات الأجور أو المرتبات (Decenzo, D.; Robbins, S.: (١٢٣S, ٢٠١٠).

ويرى الباحث بطاقة الوصف الوظيفي على أنها تحديد دقيق للمهام والمسئوليات المناط بالموظف القيام بها، كما تتضمن شروط شغل الوظيفة.

الدراسات السابقة:

بهدف توضيح دور رؤية مصر (٢٠٣٠) في تحقيق التنمية والمتطلبات التخطيطية التربوية لإعداد قادة التغيير التربوي، وآليات إعداد واختيار قادة التغيير التربوي، توصلت دراسة (الخميسي وزملائه، ٢٠١٩) إلى أن القيادة التربوية بحاجة إلى التدريب بكل أنواعه (قبل وأثناء الخدمة)؛ لأن إدارة المؤسسات عملية معقدة تحتاج إلى قيادة تربوية مؤثرة تقود الدفة بمهارة.

وأجرى (الدربي، ٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن الإحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية التربوية بوزارة التربية والتعليم في

وأوصت الدراسة بإعداد برامج تأهيلية كترخيص لممارسة المهنة وبرامج بشهادات علمية، وهي برامج متعددة ومتنوعة من برامج الدراسات العليا.

وعن العلاقة بين التنمية المهنية للقيادات التربوية والرضا الوظيفي توصلت دراسة (الطوخي وآخرين، ٢٠١٦) إلى أن تدريب القيادات التربوية وسيلة فعالة لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، والإرتقاء بمستوى الأداء وتكوين الخبرة التي تساعد على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وذلك يرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وحول مدى فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن قام (عمرو؛ والعواودة، ٢٠١٦) بدراسة أكدت على ضرورة تحسين طرق التدريب وتطويرها؛ بما يجعل التدريب أكثر متعة وتشويقاً للمتدرب؛ وهذا يتطلب رفع كفايات المدربين في أساليب التدريب الحديثة.

وهدفت دراسة (الجهوري، ٢٠١٣) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان للتدريب على مجموعة من المهارات الإدارية، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في المديرات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان

الإدارات التعليمية، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بإعداد مديري الإدارات التعليمية قبل تعيينهم من خلال تبني برامج برامج قبلية، ودراسة احتياجاتهم وإعداد برامج تنمية كفاياتهم وتوفير الامكانيات المادية اللازمة التي تعينهم على ممارسة أساليب تنمية كفاياتهم.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية بمديري مكاتب التعليم (بنين) بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء المهام الموكلة إليهم، أجريت دراسة (ال ادريس والمقرن، ٢٠١٨)، تم تصميم استبانة بلغت فقراتها (٤٩) فقرة، وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة بالكامل وعددهم (١٥٨) مديراً، وكان من أبرز نتائج الدراسة إن أهم احتياجاتهم التدريبية: متابعة سير العملية التعليمية بمدارس المكتب، والفهم المتكامل لعملية الإشراف التربوي، والتمكن من نقد المناهج والمقررات الدراسية.

ولقد تناولت دراسة (يوسف وزميلاتها، ٢٠١٧) مفهوم التنمية المهنية للقيادات التعليمية، ويعرض بعض الخبرات العالمية في التنمية المهنية للقيادات التربوية وكيفية الاستفادة من أساليب التنمية المهنية عن بعد؛ مثل التدريب بالمراسلة وتكنولوجيا الوسائط المتعددة والتدريب المتفاعل عن بعد وشبكة المعلومات الأنترنت.

موجهة إلى عينة من القيادات الإدارية بالمناطق الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وكشفت نتائج الدراسة ضرورة تحديث برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالمناطق الأزهرية بحيث تُراعى فيها مؤشرات الجودة العالمية.

وفي العام نفسه أجرى (العريضي، ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التطويري، وتوصلت الدراسة إلى أهمية العمل على تنمية مهارات التميز في القيادة لدى مديري الإدارات ومديري المديرية ومديري التربية والتعليم والمديرين الفنيين والمديرين الإداريين.

وسعت دراسة (الجرادة والعريمي، ٢٠٠٩) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وطبقت الأداة على (٩٦) رئيس قسم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أعلى حاجة تدريبية لرؤساء الأقسام كانت في مجال القيادة والتوجيه، ويليه مجال الاتصال، ثم مجال التنظيم ومجال التقييم.

ولقد أجرى (ميناء، ٢٠٠٧) دراسة استهدفت التعرف على واقع تأهيل القيادات

في حاجة عالية للتدريب في المجالات التالية: التخطيط الإستراتيجي، النظم والتطوير الإداري، القيادة الإدارية، إدارة الأزمات، ضبط الجودة، تقييم الأداء، التطوير المهني للعاملين، الاتصال.

وتمثل الهدف الرئيسي لدراسة (المدني، ٢٠١٢) في التوصل إلى تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات الإدارية التربوية وفق الكفايات القيادية اللازمة لهم من وجهة نظر المسؤولين التربويين بإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن الكفايات القيادية الشخصية اللازمة للمسؤول التربوي التي يمتلكها بدرجة عالية تتمثل في التأثير في الآخرين والحزم عند الضرورة، والاتصال الفعال مع العاملين في المنظمة الشفافية في التعامل مع الأفراد في المنظمة. والامام بالاتجاهات الثقافية ذات البعد المستقبلي والإمام بمكونات الإشراف الميداني.

وبالنسبة لدراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٠) فقد هدفت إلى الكشف عن واقع برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالمناطق الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة والتوصل إلى تصور مقترح لتطويرها، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة

تدريبي للقيادات التربوية في وزارة التربية بدولة الكويت والبالغ عددهم (٤٠٠) قيادة، وبلغ حجم العينة (٢٣٤) من هذه القيادات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت نتائج الدراسة أن أهم الاحتياجات التدريبية تنحصر في العمليات القيادية الإدارية والسياسات والاستراتيجيات والتشريعات والرقابة والتقييم والتنظيم والتطوير الإداري والأنماط والنماذج القيادية.

وبهدف بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة أجرى (أبو غزالة، ٢٠٠٥) دراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ولقد بينت نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية يتم إعدادها وتخطيطها دون مشاركة الفئات المستهدفة بالتدريب، وأن جميع كفايات ومهارات القيادة، وهي المهارات الإدراكية والتصورية والمهارات الفنية وكفايات إدارة الموارد البشرية وكفايات المتابعة والتقييم والتوجيه والقيادة والتخطيط التربوي والمهارات الإنسانية - تمثل احتياجات تدريبية بدرجة عالية بالنسبة لهم. وأوصت الدراسة ببناء البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للفئات المختلفة وبمشاركتهم.

التربوية في مصر، واستخدمت الدراسة المتهج الوصفي التحليلي، وأوضحت الدراسة أن معظم برامج تدريب القيادات التربوية في مصر تهتم كثيراً بالدراسات النظرية أو تركز على مهارات عملية معينة حيث لا يوجد - على الأرجح - تصور واضح (قابل للتنفيذ) بالنسبة لأهداف البرامج التدريبية. كما أنه يندر أن تكون البرامج التدريبية مؤسسة على دراسة فعلية لإحتياجات المتدربين. ومن نتائج الدراسة أيضاً ندرة الاستفادة الحقيقية - في الغالب - من المؤتمرات العلمية في الداخل والخارج والبعثات التدريبية والمهام العلمية، وقصر الفائدة على من يحضر الفعالية، دون محاولة نقل بعض جوانب الخبرة التي حصل عليها إلى زملائه.

وبهدف تطوير نظام اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة أجرت (شفا، ٢٠٠٦) دراسة توصلت إلى أن هناك ضعفاً واضحاً في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، كما أن هناك قصوراً في تقييم هذه البرامج التدريبية.

وقام (العنزي، ٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برنامج

البعض للتغيير المطلوب إحداثه في العملية التربوية.

وسعت دراسة ميلر وأوزبتسكي (Miller, ٢٠٠٢)

and Osiniski, ٢٠٠٢) إلى تصميم برنامج للتدريب والتطوير؛ وأكدت الدراسة على أن تقييم الاحتياجات التدريبية هو نشاط بالغ الأهمية للتدريب والتطوير، ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل المنظمة وأهدافها وتحليل الوظائف، وتحديد المعارف والمهارات التي تحتاجها الوظيفة، ثم تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم، وبعد ذلك تصميم محتوى البرنامج التدريبي، ثم تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ التدريب وأخيرًا تنفيذ البرنامج التدريبي. وتوصلت الدراسة إلى أن الغرض من تقييم الاحتياجات التدريبية هو تحديد متطلبات الأداء أو الاحتياجات داخل المنظمة من أجل المساعدة في توجيه الموارد إلى الأماكن الأشد احتياجًا، مما يؤثر إيجابيًا بقوة في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وتحسين الأداء.

وأجرى بيس (Bace, ٢٠٠١) دراسة

هدفت إلى تطوير برنامج لتدريب القادة الإداريين أثناء الخدمة، وتم تطوير هذا البرنامج تلبية لحاجاتهم التدريبية والتدريب على مهارات وكفايات

ومن خلال دراسة أجريت على القيادات التربوية بمحافظة القليوبية توصلت (عبد الفتاح، ٢٠٠٥) إلى ضرورة اعتماد خطة لبرنامج تدريبي يُراعى فيها مبدأ الشمولية لطبيعة الأدوار التي يقوم بها القادة التربويين، وأن تتصف هذه الخطة بالمرونة، وأن تستجيب الخطة للتغيرات والمتطلبات والتحديات التي يتطلبها عمل هؤلاء القادة التربويين.

وقد أجرى أوزيون (Osby, ٢٠٠٣)

بإنجاز دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير التدريب على القيادة التربوية، ولقد صمم الباحث برنامجًا تدريبيًا مدته (٦) أسابيع، واشتمل على معظم المعارف والمهارات، كالتقنيات الإدارية، تطوير الأداء، كيفية بناء الفريق، مهارات التفاوض، والمهارات التنظيمية، ولقد أتاحت الدراسة الفرصة لبحث تأثير البرنامج على مواقف وسلوكيات الأفراد المهنيين للأدوار القيادية بالتعليم. وكان من نتائج الدراسة أن (٨٨٪) من عينة الدراسة يرون أن هذا التطوير سيحسن معارفهم ومهاراتهم فيما يخص القيادة التربوية وكذلك الحاجة إلى أنماط التقييم المختلفة، وأن أبرز العقبات التي تحول دون نجاح القائد التربوي في عمله تتمثل في فقد المصادر الضرورية، وكذلك زيادة أعباء متطلبات العمل، وأخيرًا مقاومة

تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية مثل دراسة (العنزي، ٢٠٠٦)، ودراسة (الجرائدة والعريمي، ٢٠٠٩)، ودراسة (صالح، ٢٠١٩)، ودراسة (الدربي، ٢٠١٩). وتناولت بعض الدراسات واقع تدريب القيادات التربوية في مصر، كدراسة (مينا، ٢٠٠٧)، ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٠)، ودراسة (الخميسي وزملائه، ٢٠١٩)، في حين تناولت بعض الدراسات تطوير برامج تدريب القيادات التربوية كدراسة (عبد الفتاح، ٢٠٠٥)، ودراسة (أبو غزالة، ٢٠٠٥)، ودراسة (Bace, ٢٠٠١)، ودراسة (Miller, and Osiniski, ٢٠٠٢)، ودراسة (العريضي، ٢٠١٠)، ودراسة (المدني، ٢٠١٢)، ودراسة (يوسف وزميلاتها، ٢٠١٧)، ودراسة (العريفي، ٢٠١٨)، وتناولت دراسات أخرى قياس أثر تدريب القيادات التربوية كدراسة (Jonson, ٢٠٠١) ودراسة (Osby, ٢٠٠٣)، ودراسة (الطوخي وآخرين، ٢٠١٦).

ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام على المنهج الوصفي التحليلي، وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في تناولها للاحتياجات التدريبية لوكيل الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية - كقيادة تربوية- من ضوء مهامه الوظيفية.

معينة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتدريب في تطوير مهارات وكفايات القادة الإداريين.

ولتحديد أثر برنامج تدريبي بغرض تطوير السلوك القيادي للقيادات التربوية مما يسهم في توجيه ممارساتهم القيادية على نحو أفضل أجرى **جونسون (Jonson, ٢٠٠١)** ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتدريب في تزويد القيادات التربوية بالمهارات السلوكية القيادية، وأكدت النتائج على ضرورة الاستفادة من المدارس العلمية المختلفة في مجال تدريب القيادات التربوية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لمجموعة من الدراسات - ذات العلاقة بالدراسة الحالية - التي تم الإطلاع عليها، يمكن القول إن موضوع تدريب القيادات التربوية قد حظي باهتمام كثير من الباحثين؛ نظرًا لما له من أثر بالغ في تطوير أداء القيادات التربوية وصقل مهاراتهم ورفع كفاياتهم الوظيفية، إلا أنه لم يتم إجراء دراسة واحدة عن تدريب وكلاء الإدارات التعليمية، في حين تم إجراء دراسات حول تدريب مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام.

ولقد تنوعت الدراسات التي تناولت تدريب القيادات من حيث هدفت بعض الدراسات إلى

- يراجع ترشيحات أعضاء مجلس أمناء المراحل المختلفة على مستوى الإدارة ويعتمدها من مدير الإدارة، وذلك في ضوء القرارات المنظمة للعمل.

- يساعد في تنسيق وتنفيذ عملية حصول المدارس التابعة للإدارة على الاعتماد التربوي ويتولى متابعة ذلك مع الهيئة القومية للاعتماد والجودة.

- يتابع تنفيذ الإجراءات التي يتقرر اتخاذها استجابة لملاحظات الهيئة القومية للاعتماد والجودة.

- يساعد في تنفيذ خطط تحسين المدارس، وتقويم مدى نجاح المدارس التابعة للإدارة في تحقيق أهداف التحسين، ويقدم تقارير بذلك إلى مدير الإدارة.

ثانيًا: المنهج والتدريس:

- يساعد في الإشراف على العملية التربوية في المراحل التعليمية في الإدارة.
- ينفذ برنامجًا لزيارة مدارس الإدارة بالتنسيق مع مدير الإدارة، للتحقق من انتظام العملية التعليمية، ومن حالة المدرسة ونظامها ونظافتها بصفة عامة.

الإطار النظري للدراسة:

بطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة التعليمية:

حددت وزارة التربية والتعليم الواجبات والمسئوليات المناط بوكيل الإدارة التعليمية القيام بها وذلك من خلال اعتماد بطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة التعليمية، وفيما يلي عرض كامل لنص هذه البطاقة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤)، (وزارة التربية والتعليم: ٢٠١٦، ١٦٧ - ١٧٠).

الواجبات والمسئوليات

يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي.

أولاً: القيادة والتخطيط:

- يساعد مدير الإدارة في القيام بالمهام التنظيمية والتخطيطية والرقابية لأعمال الإدارة والمدارس التابعة لها.
- يشارك في وضع خطط وبرامج تطبيق المعايير القومية للتعليم في المدارس التابعة لإدارته.

- يتابع عمليات التوجيه الفني، ويطلع على تقارير الموجهين، ويتابع ذلك أثناء زيارته للمدارس.
- يساعده في توزيع وتنسيق المناهج للمراحل والسنوات المختلفة، وتوفير الكتب والمصادر التعليمية اللازمة لمدارس الإدارة.
- يشارك في تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم في مدارس الإدارة.
- يساعده في تطوير وتطبيق النظم المستحدثة للامتحانات ويقوم بتقويم كفاءتها.

رابعاً: الشؤون المالية والإدارية

- يقوم بتوجيه مديري المراحل لتنفيذ تعليمات وخطط مديرية التربية والتعليم، ويتابع تنفيذ ذلك.
- يشارك في تقويم أداء المعلمين والإخصائيين والعاملين بالمدارس التابعة للإدارة طبقاً للنظام الموضوع من الوزارة.
- يشرف على إدخال واستخدام تكنولوجيا التعليم في مدارس الإدارة.
- يشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى الإدارة التعليمية.
- ينوب عن مدير الإدارة في تنفيذ اللوائح والقوانين والسياسات التي تضعها الوزارة أو المجالس المختصة، ويساعده في ذلك حسب الحاجة.
- يرأس لجان شئون العاملين بالإدارة.
- يتابع تنفيذ وتحديث نظام الحكومة الإلكترونية في المدارس التابعة للإدارة.
- يرأس لجان إعداد الموازنة السنوية ولجان إعداد موازنة البرامج والأداء على مستوى الإدارة التعليمية.
- يشرف على تنفيذ الميزانية، ويعيد توزيع الموارد استراتيجياً بما يساعده في تحقيق أهداف التعليم المتميز.
- يقوم بالإشراف على الامتحانات ومراقبة انتظامها وسلامتها.
- يساعده في تقويم البرامج الدراسية ويقدم مقترحات وتوصيات لزيادة فاعليتها.
- يتابع مشروعات وأنشطة المدارس المنتجة على مستوى الإدارة.

ثالثاً: التنظيم وإدارة الأفراد:

- يقوم بالدراسات اللازمة لتحديد أنواع وعدد الوظائف المطلوبة لمدارس الإدارة.
- يشارك في اختيار الموظفين والمعلمين الجدد وتوزيعهم على مدارس الإدارة حسب مصلحة العمل.

- يشارك في جهود التوعية بخطط ومشروعات التعليم في المجتمع المحلي عن طريق عقد الدورات والمؤتمرات، وغير ذلك.

- يعمل مع الجمعيات الأهلية والمدارس الخاصة لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على المستوى المحلي.

سابعًا: النمو المهني

- يحافظ على نموه المهني عن طريق القراءة وحضور المؤتمرات، والعمل في اللجان المهنية وزيارة الإدارات التعليمية الأخرى للاطلاع على تجارب الآخرين.
- يتابع نتائج البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية.

بالإضافة إلى القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.

ولقد أشارت معظم الدراسات والأدبيات في مجال القيادة التربوية، وكذلك الممارسين لها إلى أن هناك مجموعة من المهارات العامة يحتاج إليها القادة التربويين- ومنهم وكلاء الإدارات التعليمية - للعمل بفعالية لأداء مهامهم الوظيفية، وتتضمن هذه المهارات: قيادة فريق العمل، والإقناع، وإتقان

- يساعد مدير الإدارة في تقييم احتياجات الإدارة من المباني والأثاث والمعدات المختلفة.

خامسًا: شئون الطلاب

- يتابع تطبيق سياسات تأمين تلاميذ رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية على مستوى الإدارة التعليمية.
- يشرف على تنفيذ رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة ، سواء المعوقين ذهنيًا أو بدنيًا أو الموهوبين.
- يقوم بمتابعة وتقييم برامج ومبادرات التعليم مع السلوكيات السلبية، ومكافحة الانحراف والإدمان بين تلاميذ المرحلتين الإعدادية والثانوية.

سادسًا: العلاقات بين المدرسة والمجتمع

- يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين وللمجتمع.
- يساعد في تنفيذ برامج المشاركة بين المدارس والمجتمع، ويحافظ على علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المهنية.

وتتمية امكاناتهم العلمية والعملية (الجهاز المركزي للتنظيم والادارة: ٢٠١٦، ١-٢).

ويقدم المركز برنامجين لوكيل الإدارة التعليمية له أن يحضرهما، بناءً على طلب منه أو ترشيحه من قبل المديرية أو الإدارة التعليمية، وهما دورة تنمية مهارات الإدارة الإشرافية العليا ودورة كبير باحثين . كبير أخصائيين - بدرجة مدير عام، وتتناول برامج التنظيم والإدارة النقاط التالية: المفهوم العلمي للإدارة وأبعاد العملية الادارية، والأساليب الحديثة في حل المشكلات الإدارية، والأسلوب العلمي لإعداد البحوث والتقارير، بالإضافة إلى الحكومة الإلكترونية كأداة لمكافحة الفساد، وإدارة الجودة الشاملة، والقرار الإداري من الناحية القانونية، والاتصالات الإدارية، والسلوك الإنساني في الادارة، ومهارات التفاوض الفعال، والأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين، وقوانين الخدمة المدنية ومشكلات تطبيقها في ظل التعديلات الجديدة، والحقوق التأمينية للمؤمن عليه والورثة (الجهاز المركزي للتنظيم والادارة: ٢٠١٦، ٣٦).

ويستخدم المركز العديد من أساليب التدريب التطبيقية لتنفيذ هذه البرامج، ويتم اختيار هذه الأساليب بما يتلائم مع طبيعة كل برنامج،

فنيات المتابعة، وإدارة الوقت بكفاءة، والاستفادة من الإنترنت في الأعمال الإدارية، وتوظيف الحاسب الآلي في العملية التعليمية.

مؤسسات تدريب وكلاء الإدارات التعليمية:

بالرغم من تعدد مسؤوليات وواجبات وكيل الإدارة التعليمية، وأهمية تأهيله وإعداده، إلا أن الواقع يشير إلى محدودية مؤسسات تدريب وكلاء الإدارات التعليمية؛ حيث إنها تنحصر في ثلاث مؤسسات، وهي مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم، والاكاديمية المهنية للمعلمين. ويمكن عرض هذه المؤسسات فيما يلي.

١ - مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي

التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة:

أنشئ مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بموجب قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (٢٤١) لسنة (١٩٩١)؛ وذلك من أجل رفع مستوى الكفاءات الانتاجية للعاملين بالوحدات الإدارية بالدولة وتنمية مهاراتهم. وتم تزويد المركز بأحدث الامكانيات والوسائل التدريبية اللازمة لأداء مهامه العلمية التدريبية بصورة مناسبة، تتوافر لها الضمانات الكفيلة لتنمية قدرات وإعداد القادة الإداريين وإكسابهم المهارات القيادية،

البحثية والتدريبية وهيئة التنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة في إطار الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم. (ه)دراسة وبحث المشكلات الإدارية والوصول إلى حلول مجدية وفعّالة.

ويقدم مركز إعداد القيادات التربوية سلسلة برامج القيادات الوسطى، وتستهدف هذه السلسلة القيادات التربوية الوسطى التي من بينها وكلاء الإدارات التعليمية، ولقد بدأ تنفيذ هذه السلسلة خلال العام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧، وتتكون من ست برامج تدريبية، وهي: برنامج مهارات التنمية البشرية العلاقات العامة، وبرنامج الدعم المالي والإداري، برنامج مهارات الحاسب الالي وبرنامج اللغة الوظيفية باللغة الإنجليزية الجزء الأول والجزء الثاني، وبرنامج مكافحة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الحكومية.

ومع ذلك فإن هذه البرامج غير إلزامية لوكلاء الإدارات التعليمية، ولا يحضرها عدد من الوكلاء؛ بسبب ضغط العمل أو تعارض انعقادها مع فعاليات مرتبطة بمهام ومسئوليات وكلاء الإدارات التعليمية. ويؤخذ على هذه السلسلة التدريبية محدودية تضمينها لتكليفات ملزمة ينبغي على المتدربين القيام بها.

٣ - الأكاديمية المهنية للمعلمين

وتتركز هذه الأساليب في: المحاضرة، وحلقات المناقشة، والندوات، دراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والمشروعات التطبيقية (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: ٢٠١٦، ١ - ٢).

٢ - مركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم:

تم إنشاء هذا المركز بقرار وزير التربية والتعليم رقم (١١٩) لسنة (٢٠١٤)؛ لإعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة على تحمل المسؤولية الوطنية، ويختص المركز بالتالي (وزارة التربية والتعليم: ٢٠١٤، ١):

- (أ) تخطيط برامج التنمية المهنية للقادة (أكاديميًا وتربويًا وتكنولوجياً)، والإشراف على تنفيذها ومتابعتها (ورش عمل - محاضرات - سيمينارات - بعثات)
- (ب) الارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة في المؤسسات والمنظمات التعليمية على مختلف مستوياتها وتنمية قدراتهم.
- (ج) إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لإعداد القادة وفقًا للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية المهنية.
- (د) إدارة برامج تدريبية متقدمة للقادة من خلال شراكة فعّالة مع الجامعات والمراكز

وتحتوي مواد التدريب على قراءات إثرائية، وأوراق عمل، وعروض تقديمية. (الجاويش، حسن؛ رمضان، رمضان: ٢٠١٣، ٣ - ٤).

ويستهدف هذا البرنامج الذين يرغبون الالتحاق بالعمل وكلاء إدارات تعليمية. وتعتمد عملية تدريب وكلاء الإدارات التعليمية - بصفة رئيسية - على المحاضرات القصيرة والعروض التقديمية، كما تتم الاستعانة بأسلوب النقاش والحلقات النقاشية.

ويتميز هذا البرنامج التدريبي بتنوع الأنشطة التطبيقية وتكليف المتدربين بإعداد مشروعات لتطوير العمل الإداري، ويتم استخدام أسلوب تمثيل الأدوار وورش العمل من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات أثناء الجلسات التدريبية، ولكن هناك حاجة إلى زيادة الوقت المخصص لهذا البرنامج.

ويتم تقييم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين أنفسهم بواسطة استبانة، يقومون باستيفائها عقب كل دورة تدريبية. كما يتم تقييم الدورات التدريبية من إدارة الأكاديمية، وإدارات فروع الأكاديمية على مستوى الجمهورية.

وهكذا فإن الأكاديمية المهنية للمعلمين هي الجهة المناط بها تقديم برنامج تدريبي اجباري لوكلاء الإدارات التعليمية. ولكن يلاحظ أن دورها

لقد تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بموجب القانون رقم (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧) بتعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة (١٩٨١)، الذي نظم كادر المعلمين بالكامل، وتهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية (رئاسة الجمهورية: ٢٠٠٧، ٤).

وتقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بتقديم برنامج خاص لتأهيل مديري ووكلاء الإدارات التعليمية وصقل مهاراتهم، وهذا البرنامج تحت عنوان برنامج تطبيقات الإدارة لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية، وتعرض السطور التالية لهذا البرنامج.

ويتمثل الهدف العام للبرنامج في تنمية معارف ومهارات مديري ووكلاء الإدارات التعليمية بما يمكنهم من ممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية، ويشتمل محتوى البرنامج التدريبي لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية على مهارات التخطيط الإستراتيجي، ومهارات القيادة التربوية، وإدارة الأزمات واتخاذ القرار والاتصال الفعال، كما يتضمن واجبات الوظيفة العامة وأخلاقيات العمل.

التخطيط الجيد والتحديد السليم لاحتياجات المتدرب، وأن نجاح العملية التدريبية مرتبط بتلبية الاحتياجات الخاصة بكل فئة من فئات العاملين بالمنظمة (الراجحي، محمد: ٢٠٠٧، ٢٠).

وتتعدد وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم تصنيفها إلى ثلاثة مستويات مترابطة فهناك تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، وهناك تحديد في داخل المنظمة على مستوى المجموعات (الإدارات - الأقسام - الوظائف)، كما أن هناك تحديد على مستوى الفرد أو الموظف، وهي ما يطلق عليها الاحتياجات الفردية (حريري، عبد الله: ٢٠٠٩، ٢٤).

وأهم أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية: تحليل الوثائق، والاستبيان، والملاحظة، بالإضافة إلى المقابلة، والاختبارات والمقاييس، ونتائج البرامج التدريبية السابقة، علاوة على الوسائل المطبوعة، وتحليل تقارير الرؤساء.

الدراسة الميدانية:

هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في

يقتصر على تقديم برنامج لإعداد مديري ووكلاء الإدارات التعليمية قبل التحاقهم للعمل كمديري أو وكلاء إدارات تعليمية. وهذا التدريب الزامي لكل من يرغب في التقدم للعمل كمدير أو وكيل إدارة تعليمية، ويعد هذا البرنامج التدريبي بمثابة رخصة مزاولة المهنة لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية، ولا توجد خطة تدريبية لتدريب وكلاء الإدارات التعليمية أثناء الخدمة، وما زال أمام الأكاديمية الكثير للقيام به في ميدان تدريب القيادات التربوية، وخاصة وكلاء الإدارات التعليمية.

الاحتياجات التدريبية

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة تشخيص للمشكلات الحقيقية التي تعيق إنجاز العمل كما ينبغي، وتحديد الاحتياجات التدريبية يساعد مصممي البرامج في تحديد أهداف البرنامج كما يساهم في معرفة المهارات والمعارف والقيم التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي، كما أنه في ضوء هذه الاحتياجات سيتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب في تنفيذ البرنامج. وتتناول الأسطر التالية الاحتياجات التدريبية وأهمية تحديدها.

ويمكن القول بأن إنجاز تدريب فاعل قادر على تحقيق الهدف منه يستدعي بالضرورة

ضوء مهامهم الوظيفية طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي من وجهة نظرهم.

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة لجمع المعلومات اللازمة للوقوف على الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الواردة ببطاقة الوصف الوظيفي، وهذه الاستبانة موجهة إلى وكلاء الإدارات التعليمية.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق التالية:

أ - صدق المحتوى:

للتحقق من صدق المحتوى تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على (١١) محكمًا من السادة الخبراء من أساتذة كليات التربية بجامعة جنوب الوادي وأسوان وسوهاج، من المتخصصين في أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية؛ لاستطلاع رأيهم في مدى ملاءمة الاستبانة لجمع البيانات، ولقد قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد بشأن تعديل بعض عبارات الاستبانة.

وبناء على آراء السادة المحكمين، تم تعديل الاستبانة، بإعادة صياغة بعض العبارات، سواءً بالحذف أو الإضافة، أو إعادة الترتيب. ولقد نتج عن صدق المحكمين حذف (٣) عبارات وبلغ عدد عبارات الاستبانة في شكلها النهائي (٤٤) عبارة، موزعة على سبعة محاور، كالتالي:

- الأول: القيادة والتخطيط، واشتمل على (٦) فقرات.

- الثاني: المنهج والتدريس، واشتمل على (٨) فقرات.

- الثالث: التنظيم وإدارة شئون الأفراد، واشتمل على (٧) فقرات.

- الرابع: الشئون المالية والإدارية، واشتمل على (٦) فقرات.

- الخامس: شئون الطلاب، واشتمل على (٥) فقرات.

- السادس: العلاقات بين المدرسة والمجتمع، على (٥) فقرات.

- السابع: المهارات العامة، واشتمل على (٧) فقرات.

وتتم الإجابة على فقرات الاستبانة بالاستجابات التالية (كبيرة = ٣، متوسطة = ٢، قليلة = ١).

ب - الاتساق الداخلي:

انحصرت قيم معاملات ارتباط البنود بالمحاور التي تنتمي إليها بين (٠,٦٤ - ٠,٩٢)، وهذا يؤكد تمتع جميع البنود بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، كما انحصرت جميع معاملات ارتباط المحاور ببعضها بين (٠,٥١ - ٠,٨٨)، وهذا يحقق مؤشراً آخر من مؤشرات الاتساق الداخلي المرتفع.

ج - الثبات:

وللتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم قياسها بطريقة (إعادة التطبيق)، وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تتكون من عشرين وكيل إدارة تعليمية، من مجتمع الدراسة الممثل لوكلاء الإدارات التعليمية، ثم تم إعادة التطبيق بعد أسبوعين على نفس المجموعة، دون علم مسبق؛ بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، ويقاس هذا الثبات إحصائياً بمعامل الارتباط بين الدرجات الخام التي تم الحصول عليها في المرتين؛ ولقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٨٧)، وهذا يؤكد تمتع الاستبانة بجميع بنودها

ومحاورها بدرجة مرتفعة من الثبات، وأنها صالحة للتطبيق على العينة.

تطبيق الاستبانة:

حرص الباحث على أن يكون تطبيق الاستبانة في صورة مقابلات مباشرة أو الكترونية مع أفراد العينة (بقدر الإمكان)، ولقد سار تطبيق الاستبانة بطريقة سلسلة؛ نظراً لكون الباحث يعمل بوظيفة وكيل إدارة تعليمية، وتتوافر له فرصة حضور فعاليات مهنية يحضرها وكلاء الإدارات التعليمية من محافظات مختلفة، مما يُمكنه من التعامل معهم بشكل مباشر.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من وكلاء الإدارات التعليمية على مستوى الجمهورية، ولقد بلغ عدد وكلاء الإدارات التعليمية وقت تطبيق الدراسة (٢٧٦) وكيل إدارة تعليمية على مستوى الجمهورية.

عينة الدراسة:

لما كان مجتمع الدراسة يضم جميع وكلاء الإدارات التعليمية، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك تم توزيع عدد (١٠١) نسخة، وعاد منها (٨٢) نسخة مستوفاة

والتعليم في عشر محافظات مصرية، ولقد تنوعت خصائص العينة؛ حيث تفاوتت أعمار افراد العينة ما بين (٣٩) سنة حتى أكثر من (٥٩) سنة، كما تباينت خبراتهم في العمل كوكلاء إدارة ما بين سنة واحدة وأكثر من عشر سنوات، بالإضافة إلى ذلك، اختلفت مؤهلات أفراد العينة من وكلاء الإدارات ما بين الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى إلى الحاصلين على درجة الدكتوراه.

تمثل نسبة (٨١٪) من مجموع الاستمارات الموزعة. ولقد تم الاكتفاء بهذا العدد كونه يمثل مجتمع الدراسة، حيث تبلغ نسبة العينة (٢٩٪) من مجتمع الدراسة الكلي، ولقد تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم توزيع بعض الاستمارات عن طريق التواصل الشخصي المباشر للباحث بأفراد العينة، كما تم توزيع البعض التكرونيًا.

ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من وكلاء الإدارات التعليمية التابعة لوزارة التربية

وبيين جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة على المحافظات وعدد استمارات الاستبانة الموزعة.

| مجتمع الدراسة | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات العائدة | عدد الاستمارات غير العائدة | نسبة الاستمارات العائدة |
|---------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
| القاهرة | ٢٤ | ١٨ | ٦ | ٧٢٪ |
| الاسكندرية | ٨ | ٧ | ١ | ٨٧٪ |
| الدقهلية | ١٥ | ١٠ | ٥ | ٦٦٪ |
| المنيا | ٨ | ٦ | ٢ | ٧٥٪ |
| أسيوط | ٩ | ٨ | ١ | ٨٨٪ |
| البحر الأحمر | ٦ | ٥ | ١ | ٨٣٪ |
| سوهاج | ١٠ | ٩ | ١ | ٩٠٪ |
| قنا | ٩ | ٩ | - | ١٠٠٪ |
| الأقصر | ٧ | ٦ | ١ | ٨٥٪ |
| أسوان | ٥ | ٤ | ١ | ٨٠٪ |
| الإجمالي | ١٠١ | ٨٢ | ١٩ | ٨١٪ |

الاستجابة لأفراد عينة الدراسة تحت الفئات
المحددة للإجابة (كبيرة - متوسطة - قليلة).

نتائج الدراسة الميدانية

المعالجة الإحصائية:

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة الذي
ينص على: "ما واقع الاحتياجات التدريبية لوكلاء
الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية من
وجهة نظرهم؟" تم استخدام التكرارات والنسب
المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية،
وجاءت النتائج كالتالي

تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية
في معالجة البيانات: حساب التكرار، المتوسطات
الحسابية، النسبة المئوية، حساب معامل الارتباط
للحصول على معامل الثبات، والوزن النسبي.

ولقد تم ترتيب العبارات تنازلياً عن طريق
الوزن النسبي؛ وذلك للمقارنة بين نسب تكرارات

يوضح جدول رقم (٢) استجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في جال
القيادة والتخطيط (ن = ٨٢)

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | قليلة | | |
| ٢ | ٩٢.٠ | ٢.٧٦ | ٦٣ | ١٩ | ٠ | ت | (١) القيام بالمهام التنظيمية والتخطيطية والرقابية لأعمال الإدارة والمدارس التابعة لها |
| | | | ٧٦.٨ | ٢٣.٢ | ٠ | % | |
| ٤ | ٧٣.٠ | ٢٢.٢ | ٣٠ | ٤٠ | ١٢ | ت | (٢) وضع خطط تطبيق المعايير القومية للتعليم في المدارس التابعة لإدارته |
| | | | ٣٦.٦ | ٤٨.٨ | ١٤.٦ | % | |
| ٥ | ٧٠.٠ | ٢.١٠ | ٢٩ | ٣٣ | ٢٠ | ت | (٣) تنسيق وتنفيذ عملية إجراءات حصول المدارس على الاعتماد التربوي |
| | | | ٣٥.٤ | ٤٠.٢ | ٢٤.٤ | % | |

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|--|
| | | | كبيرة | متوسطة | قليلة | | |
| ٦ | ٦٩.٠ | ٠٧.٢ | ٢٢ | ٣٢ | ٢٨ | ت | (٤) المساعدة في تنفيذ خطط تحسين المدارس |
| | | | ٢٦.٨ | ٣٩ | ٣٤.٢ | % | |
| ١ | ٠.٩٤ | ٨٣.٢ | ٢ | ١٠ | ٧٠ | ت | (٥) صنع القرار الإداري |
| | | | ٢.٤ | ١٢.٢ | ٨٥.٤ | % | |
| ٢ | ٠.٧٦ | ٢٩.٢ | ١٢ | ٣٤ | ٣٦ | ت | (٦) تنظيم عمل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى الإدارة |
| | | | ١٤.٦ | ٤١.٥ | ٤٣.٩ | % | |

التنظيمية والتخطيطية والرقابية لأعمال الإدارة والمدارس التابعة لها" بوزن نسبي (٠,٩٢)؛ وهذه المهام تمثل أساس عمل وكيل الإدارة لعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ومتابعة، بما يكفل تحقيق أهداف الإدارة التعليمية بالامكانات المتاحة وفي التوقيت المحدد، وثالث الاحتياجات التدريبية في مجال القيادة والتخطيط "تنظيم عمل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى الإدارة" بوزن نسبي (٠,٧٦)؛ من حيث القرارات الوزارية المنظمة لعمل مجلس الأمناء وكيفية تشكيله وأهدافه ومهامه وأهم المبادئ التي يقوم عليها وأوجه الصرف والمتابعة على ميزانية المجلس والموارد الذاتية للمدرسة، وجاء الاحتياج إلى "وضع خطط تطبيق المعايير القومية للتعليم

يوضح الجدول رقم (٢) الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال القيادة والتخطيط، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠,٦٩ - ٠,٩٤)، وهي واقعة ضمن الاحتياج التدريبي المتوسط والكبير، وجاء ترتيب هذه الاحتياجات على النحو التالي: في المرتبة الأولى "صنع القرار الإداري" بوزن نسبي (٠,٩٤)؛ حيث إن الحاجة التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية عالية جدًا فيما يخص صنع القرار الإداري؛ وهذا مؤشر على محدودية دراية وكلاء الإدارات التعليمية بصنع القرار الإداري من حيث مفهومه ومبادئه ومصادره وأركانه والنظام القانوني له والرقابة الذاتية والقضائية على القرار الإداري. وفي المرتبة الثانية جاء الاحتياج إلى "القيام بالمهام

بالمدارس، وفي السياق ذاته جاء الاحتياج إلى "وضع ومتابعة تنفيذ خطة تحسين أداء المدارس" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠,٦٩)؛ وذلك من خلال إجراءات التقييم الذاتي للمدرسة وذلك للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك الفرص المتاحة للمدرسة للاستفادة منها والتحديات التي تعوق مسيرة المدرسة، وفي ضوء نتيجة هذا التقييم الذاتي يتم وضع وتنفيذ ومتابعة خطة تحسين أداء المدارس لتعظيم نقاط القوة والمحافظة عليها والتغلب على نقاط الضعف والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة وتحييد التهديدات البيئية وتجنبها وتجنب أثارها.

في المدارس التابعة لإدارته" في المركز الرابع بوزن نسبي (٠,٧٣)؛ وذلك من خلال إشراف وكلاء الإدارة التعليمية على وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية والتأكيد على القيام بدورها بدراسة المعايير التي وضعتها الهيئة القومية بضمان جودة التعليم والاعتماد وتصميم خطط لتطبيق هذه المعايير بمدارس الإدارة فيما يخص القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية للمدارس. ويلى ذلك الاحتياج إلى "تنسيق وتنفيذ إجراءات حصول المدارس على الاعتماد التربوي" بوزن نسبي (٠,٧٠)؛ كنتيجة طبيعية ومنطقية للاحتياج السابق، والذي يستلزم تنسيق وتنفيذ الخطط التي تم وضعها لتطبيق المعايير القومية للتعليم

يبين الجدول رقم (٣) استجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال المنهج والتدريس (ن = ٨٢)

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | | العبرة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|---|
| | | | قليلة | متوسطة | كبيرة | | |
| ٢ | ٠.٦٨ | ٢.٠٦ | ١١ | ٥٥ | ١٦ | ت | (١) الإشراف على العملية التربوية في المراحل التعليمية المختلفة في الإدارة |
| | | | ١٣.٤ | ٦٧.١ | ١٩.٥ | % | |
| ٨ | ٠.٥٩ | ١.٧٨ | ٣٤ | ٣٢ | ١٦ | ت | (٢) متابعة عمليات التوجيه الفني |
| | | | ٤١.٥ | ٣٩ | ١٩.٥ | % | |
| ١ | ٠.٨٣ | ٢.٥ | ٤ | ٣٣ | ٤٥ | ت | (٣) تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم |

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | قليلة | | |
| | | | ٤.٩ | ٤٠.٢ | ٥٤.٩ | % | في مدارس الإدارة |
| ٥ | ٠.٦٢ | ١.٨٨ | ٣٢ | ٢٨ | ٢٢ | ت | (٤) تطوير وتطبيق النظم المستحدثة للتقويم والامتحانات |
| | | | ٣٩ | ٣٤.١ | ٢٦.٩ | % | |
| ٣ | ٠.٦٦ | ١.٩٨ | ٢٦ | ٣١ | ٢٥ | ت | (٥) الإشراف على الامتحانات ومراقبة انتظامها وسلامتها |
| | | | ٣١.٧ | ٣٧.٨ | ٣٠.٥ | % | |
| ٧ | ٠.٦٠ | ١.٨١ | ٢٤ | ٤٩ | ٩ | ت | (٦) استخدام تكنولوجيا التعليم في المدارس |
| | | | ٢٩.٣ | ٥٩.٧ | ١١ | % | |
| ٤ | ٠.٦٤ | ١.٩٢ | ٢٩ | ٣٠ | ٢٣ | ت | (٧) المساعدة في تقويم البرامج الدراسية |
| | | | ٣٥.٤ | ٣٦.٦ | ٢٨ | % | |
| ٦ | ٠.٦١ | ١.٨٤ | ٢٧ | ٤١ | ١٤ | ت | (٨) متابعة مشروعات وأنشطة المدارس المنتجة على مستوى الإدارة |

التعاوني والتعلم الذاتي والتعلم التجريبي والتعلم غير المباشر والتعلم الإلكتروني والعصف الذهني والتعليم التفاعلي، وجاء في المركز الثاني "الإشراف على العملية التربوية في المراحل التعليمية المختلفة في الإدارة" بوزن نسبي (٠,٦٨)؛ ويهدف هذا الإشراف إلى نجاح العملية التعليمية بشكل عام، خاصة من خلال توجيه المعلمين وارشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة المتسارعة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية. أما في المركز الثالث جاء الاحتياج إلى "الإشراف على الامتحانات ومراقبة

يوضح الجدول رقم (٣) الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال المنهج والتدريس، وتتباين درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بين كبيرة ومتوسطة على عبارات الاستبانة فيما يخص مجال المنهج، حيث انحصرت الأوزان النسبية للعبارات بين (٠,٥٩ - ٠,٨٣)، وجاء ترتيب هذه الاحتياجات على النحو التالي؛ في المركز الأول "تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم في مدارس الإدارة" بوزن نسبي (٠,٨٣)؛ وخاصة الاستراتيجيات التي تتمركز حول المتعلم والتي تسعى لتحويل التعليم إلى متعة، مثل استراتيجيات التعلم النشط والتعلم

الآليات التربوية التي نشأت فكرتها بالقرار الوزاري رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٢ بهدف إكساب المتعلمين بعض الخبرات الحياتية العملية التي تساعدهم للانطلاق لسوق العمل؛ حيث يتم تدريب المتعلمين على ريادة مشروعات انتاجية وتسويقية وخدمية وبرمجيات، وفي المركز السابع جاء الاحتياج إلى "استخدام تكنولوجيا التعليم في المدارس" بوزن نسبي (٠,٦٠)؛ وهذا يدل على أن هناك نسبة محدودة من عينة الدراسة لديها خبرة مناسبة في توظيف تكنولوجيا التعليم في المدارس مثل إعداد العروض التقديمية واستخدام السبورة الذكية واعداد قواعد البيانات، وفي المرتبة الأخيرة جاء الاحتياج إلى "متابعة عمليات التوجيه الفني" بوزن نسبي (٠,٥٩)، وهذه النتيجة منطقية؛ حيث إن متابعة عمليات التوجيه الفني اختصاص أصيل من اختصاصات وكيل الإدارة.

انتظامها وسلامتها" بوزن نسبي (٠,٦٦)، ويلي هذا الاحتياج في المرتبة الرابعة "المساعدة في تقييم البرامج الدراسية" بوزن نسبي (٠,٦٤)، وجاء خامساً الاحتياج إلى "تطوير وتطبيق النظم المستحدثة للتقويم والامتحانات" بوزن نسبي (٠,٦٢)، وترتبط هذه النتيجة بنتيجة الاحتياجين السابقين؛ حيث يهدف تصميم أساليب ونماذج تقويم مستحدثة إلى تقديم تغذية راجعة عن مستوى تحصيل وتقدم المتعلمين نحو تحقيق الأهداف المرسومة سواءً كانت معرفية أو مهارية أو وجدانية، ومن أهم أنماط التقويم الحديثة ملف الإنجاز والتقويم الذاتي والتقويم العملي وخرائط المفاهيم والتقويم الابداعي بالإضافة إلى المقابلات الشفهية والتقارير المكتوبة. وجاء الاحتياج إلى "متابعة مشروعات وأنشطة المدارس المنتجة على مستوى الإدارة" في المركز السادس بوزن نسبي (٠,٦١)؛ وتمثل أنشطة المدرسة المنتجة أحد

يوضح الجدول رقم (٤) استجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال التنظيم وإدارة شؤون الأفراد (ن = ٨٢)

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | | العبرة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|--|
| | | | قليلة | متوسطة | كبيرة | | |
| ١ | ٠,٦٨ | ٢,٠٥ | ٢٠ | ٣٨ | ٢٤ | ت | (١) القيام بالدراسات اللازمة لتحديد أنواع وعدد الوظائف المطلوبة لمدارس الإدارة |
| | | | ٢٤,٤ | ٤٦,٣ | ٢٩,٣ | % | |

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|--|
| | | | قليلة | متوسطة | كبيرة | | |
| ٦ | ٠.٥٢ | ١.٥٦ | ٤٣ | ٣٢ | ٧ | ت | (٢) إجراء المقابلات الشخصية بهدف التكليف بالوظائف الإشرافية (مديري المراحل ورؤساء الأقسام والموجهين ومديري ووكلاء المدارس) |
| | | | ٥٢.٥ | ٣٩ | ٨.٥ | % | |
| ٢ | ٠.٦٢ | ١.٨٦ | ٢٧ | ٣٩ | ١٦ | ت | (٣) وضع خطط لإعادة هيكلة الإدارة |
| | | | ٣٢.٩ | ٤٧.٦ | ١٩.٥ | % | |
| ٣ | ٠.٦٠ | ١.٨٠ | ٣٠ | ٣٨ | ١٤ | ت | (٤) وضع خطط لإعادة توزيع أعضاء هيئات التعليم والوظائف المعاونة بين المدارس |
| | | | ٣٦.٦ | ٤٦.٣ | ١٧.١ | % | |
| ٥ | ٠.٥٥ | ١.٦٥ | ٣٩ | ٣٢ | ١١ | ت | (٥) تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى الإدارة |
| | | | ٤٧.٦ | ٣٩ | ١٣.٤ | % | |
| ٤ | ٠.٥٦ | ١.٧٠ | ٣٦ | ٣٤ | ١٢ | ت | (٦) تقويم كفاءة الأداء الوظيفي للمرؤسين |
| | | | ٤٣.٩ | ٤١.٥ | ١٤.٦ | % | |
| ٧ | ٠.٥١ | ١.٥٤ | ٤٥ | ٢٩ | ٨ | ت | (٧) القيام بتوجيه مديري المراحل لتنفيذ تعليمات وخطط مديرية التربية والتعليم |
| | | | ٥٤.٨ | ٣٥.٤ | ٩.٨ | % | |

هذه الاحتياجات على النحو التالي: في المرتبة الأولى جاء الاحتياج إلى "القيام بالدراسات اللازمة لتحديد أنواع وعدد الوظائف المطلوبة لمدارس الإدارة" بوزن نسبي (٠,٨٦) وهي نسبة عالية؛ حيث إن إعداد الدراسات اللازمة لتحديد أنواع وعدد

يتضح من الجدول رقم (٤) الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال التنظيم وإدارة شؤون الأفراد، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠,٥١ - ٠,٨٦)، وهي واقعة ضمن الاحتياج التدريبي القليل والمتوسط، وجاء ترتيب

الرابع "تقويم كفاءة الأداء الوظيفي للمرؤسين" بوزن نسبي (٠,٥٦)، ويستلزم ذلك معرفة قواعد تقويم الأداء وشروطه ونسب ومراتب التقويم. وفي المركز الخامس جاء الاحتياج إلى "تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى الإدارة" بوزن نسبي (٠,٥٥)، وهي نسبة متوسطة؛ وفي سبيل ذلك لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً. وفي المركز السادس جاء الاحتياج إلى "إجراء المقابلات الشخصية بهدف التكليف بالوظائف الإشرافية (مديري المراحل ورؤساء الأقسام والموجهين ومديري ووكلاء المدارس)" بوزن نسبي (٠,٥٢)، وحل في المرتبة الأخيرة الاحتياج إلى "القيام بتوجيه مديري المراحل لتنفيذ تعليمات وخطط مديرية التربية والتعليم" بوزن نسبي (٠,٥١)، وذلك من خلال الاشراف ومتابعة التنفيذ الفعلي للأوامر الإدارية والنشرات والخطط الصادرة عن المديرية.

الوظائف المطلوبة لمدارس الإدارة يستلزم توافر قاعدة بيانات متكاملة للهيكل الإداري للإدارة وهيئات التعليم بالمدارس ومعدلات شاغلي هذه الوظائف والعجز بهذه الوظائف وكيفية سد العجز، ونتيجة منطقية لذلك جاء الاحتياج إلى "وضع خطط لإعادة هيكلة الإدارة" في المركز الثاني بوزن نسبي (٠,٦٢)، حيث إن إعادة الهيكلة تعد من آليات سد العجز في الوظائف الشاغرة في الإدارة. أما بالنسبة لسد العجز بالمدارس جاء الاحتياج إلى "وضع خطط لإعادة توزيع أعضاء هيئات التعليم والوظائف المعاونة بين المدارس" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠,٦٠)، وذلك من خلال نقل أو ندب أعضاء هيئات التعليم والوظائف المعاونة من المدارس التي بها زيادة إلى المدارس التي بها عجز؛ طبقاً لما أقره القرار الوزاري رقم ٢٠٢ الخاص بضوابط وإجراءات إعادة توزيع أعضاء هيئات التعليم والوظائف المعاونة بين المدارس. وجاء في المركز

يوضح الجدول رقم (٥) استجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال الشؤون المالية والإدارية (ن = ٨٢)

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | قليلة | |
| ٢ | ٠,٨٥ | ٢,٥٦ | ٤٨ | ٣٢ | ٢ | (١) معرفة الأنظمة المالية والإدارية المنظمة للعمل في الإدارة التعليمية والمدارس |
| | | | ٥٨,٥ | ٣٩ | ٢,٥ | |
| ١ | ٠,٩٤ | ٢,٨٣ | ٧٠ | ١٠ | ٢ | (٢) تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الوزارية والسياسة التعليمية لوزارة التربية والتعليم |
| | | | ٨٥,٤ | ١٢,٢ | ٢,٤ | |
| ٦ | ٠,٧٤ | ٢,٢٣ | ٢٤ | ٥٣ | ٥ | (٣) متابعة تنفيذ وتحديث نظام الحكومة الإلكترونية في المدارس |
| | | | ٣,٢٩ | ٦,٦٤ | ٦,١ | |

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|--|
| | | | قليلة | متوسطة | كبيرة | |
| ٣ | ٠.٨٣ | ٢.٤٩ | ٤ | ٣٤ | ٤٤ | ت رئاسة لجان إعداد الموازنة السنوية للبرامج والأنشطة على مستوى الإدارة |
| | | | ٤.٩ | ٤١.٥ | ٥٣.٦ | % |
| ٤ | ٠.٧٨ | ٢.٣٦ | ٧ | ٣٨ | ٣٧ | ت تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التعليم المتميز |
| | | | ٨.٥ | ٤٦.٥ | ٤٥.١ | % |
| ٥ | ٠.٧٧ | ٢.٣ | ٨ | ٤١ | ٣٣ | ت (٦) تقويم احتياجات الإدارة من المباني والأثاث والمعدات المختلفة |
| | | | ٩.٨ | ٥٠ | ٤٠.٢ | % |

الاحتياج إلى "رئاسة لجان إعداد الموازنة السنوية للبرامج والأنشطة على مستوى الإدارة" بوزن نسبي (٠,٨٣)، وفي المركز الرابع جاء الاحتياج إلى "تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التعليم المتميز" بوزن نسبي (٠,٨٧)، وفي المرتبة الخامسة وبوزن نسبي (٠,٧٧) حل الاحتياج إلى "تقويم احتياجات الإدارة من المباني والأثاث والمعدات المختلفة" في المركز الخامس؛ وذلك بتحديد المناطق التي تفتقر إلى المدارس والمدارس التي تحتاج توسعة أفقية أو رأسية وكذلك الاثاث المناسب والمعدات والآلات والورش وخاصة فيما يرتبط بالتعليم الفني، أما الاحتياج إلى "متابعة تنفيذ وتحديث نظام الحكومة الالكترونية في المدارس" جاء سادساً بوزن نسبي (٠,٧٤)، ويختص هذا الاحتياج بمعرفة خدمات البوابة الالكترونية لوزارة التربية والتعليم مثل الاحصاءات والمؤشرات ودليل المدارس ونظام كادر المعلم وبيانات المتعلم وبيانات المدرسة وبيانات المعلم والموظف وخدمات أولياء الأمور.

يوضح الجدول رقم (٥) الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال الشؤون المالية والإدارية، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠,٧٤ - ٠,٩٤)، وهي واقعة ضمن الاحتياج التدريبي الكبير، وجاء ترتيب هذه الاحتياجات على النحو التالي: في المركز الأول "تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الوزارية والسياسة التعليمية لوزارة التربية والتعليم" بوزن نسبي (٠,٩٤)؛ وهذا يدل على محدودية إمام وكلاء الإدارات التعليمية بالقوانين واللوائح والقرارات والوزارية والسياسة التعليمية، وهذا يستدعي إعداد حقيبة تدريبية تتضمن كافة القوانين واللوائح والقرارات والوزارية لوزارة التربية والتعليم. وفي المركز الثاني جاء الاحتياج إلى "معرفة الأنظمة المالية والإدارية المنظمة للعمل في الإدارة التعليمية والمدارس" بوزن نسبي (٠,٨٥)، وهذه النتيجة تؤكد النتيجة السابقة من ناحية حاجة وكلاء الإدارات التعليمية إلى الإلمام بالقواعد واللوائح المالية والإدارية المنظمة للعمل في الإدارة التعليمية والمدارس. وفي السياق ذاته جاء ثالثاً

يوضح الجدول رقم (٦) استجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال شئون الطلاب (ن = ٨٢)

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | قليلة | |
| ٢ | ٠.٦٥ | ١.٩٦ | ٧ | ٦٥ | ١٠ | ت (١) الامام بضوابط قبول وتقييم المتعلمين بالمراحل التعليمية المختلفة |
| | | | ٨.٥ | ٧٩.٣ | ١٢.٢ | % |
| ١ | ٠.٧٧ | ٢.٣٢ | ٣٤ | ٤١ | ٧ | ت (٢) متابعة تطبيق سياسات تأمين المتعلمين في رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية |
| | | | ٤١.٥ | ٥٠ | ٨.٥ | % |
| ٥ | ٠.٥٧ | ١.٧٢ | ٥ | ٤٩ | ٢٨ | ت (٣) متابعة تنفيذ نظم وخطط الدراسة والتقييم بالمراحل الدراسية المختلفة |
| | | | ٦.١ | ٥٩.٨ | ٣٤.١ | % |
| ٤ | ٠.٥٨ | ١.٧٥ | ١٧ | ٢٨ | ٣٧ | ت (٤) الاشراف على تنفيذ نظم رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانوا معاقين ذهنيًا أو بدنيًا أو موهوبين |
| | | | ٢٠.٨ | ٣٤.١ | ٤٥.١ | % |
| ٣ | ٠.٦٢ | ١.٨٦ | ١٨ | ٣٥ | ٢٩ | ت (٥) متابعة وتقييم برامج التعامل مع السلوكيات السلبية بين المتعلمين بالمرحلتين الاعدادية والثانوية |
| | | | ٢٢ | ٤٢.٦ | ٣٥.٤ | % |

يظهر من الجدول رقم (٦) الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال شئون الطلاب، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠,٥٧ - ٠,٧٧)، وهي واقعة ضمن الاحتياج التدريبي المتوسط؛ وذلك لكونها كلها مرتبطة بممارسات واجراءات عادةً ما يقوم بها أغلب المعلمين بالمدارس. وجاء ترتيب هذه الاحتياجات على النحو التالي: في المركز الأول جاء الاحتياج إلى "متابعة تطبيق سياسات تأمين المتعلمين في رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية" بوزن نسبي (٠,٧٧)، وحل في المرتبة الثانية الاحتياج إلى "معرفة ضوابط قبول وتقييم المتعلمين بالمراحل التعليمية المختلفة" بوزن نسبي (٠,٦٥)، وجاء ثالثاً الاحتياج إلى "متابعة وتقييم برامج التعامل مع السلوكيات السلبية بين المتعلمين بالمرحلتين الاعدادية والثانوية" بوزن نسبي (٠,٦٢)، ويرتبط هذا الاحتياج بالامام بلائحة الانضباط المدرسي. وفي المرتبة الرابعة "الاشراف على تنفيذ نظم رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانوا معاقين ذهنيًا أو بدنيًا أو موهوبين" بوزن نسبي (٠,٥٨)، وفي المركز الأخير الاحتياج إلى "متابعة تنفيذ نظم وخطط الدراسة والتقييم بالمراحل الدراسية المختلفة" بوزن نسبي (٠,٥٧).

يوضح جدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال العلاقات بين المدرسة والمجتمع (ن = ٨٢)

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|
| | | | قليلة | متوسطة | كبيرة | |
| ١ | ٠.٦٥ | ١.٩٦ | ١٠ | ٦٥ | ٧ | ت (١) القيام بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع |
| | | | ١٢.٢ | ٣.٧٩ | ٨.٥ | % |
| ٢ | ٠.٦٥ | ١.٩٥ | ٢١ | ٤٤ | ١٧ | ت (٢) المساعدة في تنفيذ برامج المشاركة بين المدارس والمجتمع |
| | | | ٢٥.٦ | ٥٣.٧ | ٢٠.٠ | % |
| ٤ | ٠.٥٥ | ١.٦٧ | ٣٩ | ٣١ | ١٢ | ت (٣) تكوين علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المهنية |
| | | | ٤٧.٦ | ٣٧.٨ | ١٤.٦ | % |
| ٠.٥٨ | ١.٧٥ | ٢٨ | ٤٦ | ٨ | ت | ت (٤) المشاركة في جهود التوعية بخطط ومشروعات التعليم في المجتمع |
| | | | ٦٥ | ٧.٩ | % | % |
| ٥ | ٠.٥١ | ١.٥٤ | ٤٠ | ٣٩ | ٣ | ت (٥) العمل مع الجمعيات الأهلية والمدارس الخاصة لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على المستوى المحلي |
| | | | ٤٨.٧ | ٤٧.٦ | ٣.٧ | % |

يتضح من الجدول رقم (٧) الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في مجال العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠,٥١ - ٠,٦٥)، وهي واقعة ضمن الاحتياج التدريبي المتوسط، وجاء ترتيب هذه الاحتياجات على النحو التالي: احتل المركز الأول الاحتياج إلى "القيام بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع" بوزن نسبي (٠,٦٥)، ومن خلال استيفاء هذا الاحتياج يتم التسويق المجتمعي لسياسة الوزارة وكسب التأييد المجتمعي للإجراءات التي تقوم بها الوزارة لتطوير التعليم. وحل الاحتياج إلى "المساعدة في تنفيذ برامج المشاركة بين المدارس والمجتمع" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠,٦٥)، ويقتضى ذلك الالمام بطبيعة المجتمع المحيط والامكانات المتاحة، ومعرفة الشخصيات المؤثرة فيه والتي يمكن أن تساهم بفاعلية في تنفيذ برامج المشاركة بين المدارس والمجتمع. وفي المركز الثالث جاء الاحتياج إلى "المشاركة في جهود التوعية بخطط ومشروعات التعليم في المجتمع" بوزن نسبي (٠,٥٨)، وترتبط هذه النتيجة بنتيجة الاحتياج السابقين. وجاء في المركز الرابع وبوزن نسبي (٠,٥٥) الاحتياج إلى "تكوين علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المهنية"

للاستفادة منها في تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تحقيق سياسات الوزارة، أما الاحتياج إلى "العمل مع الجمعيات الأهلية والمدارس الخاصة لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على المستوى المحلي" حل في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠,٥١).

يبين جدول رقم (٨) استجابات أفراد العينة حول المهارات العامة التي يحتاجها وكلاء الإدارات التعليمية للقيام بأداء مهامهم الوظيفية (ن = ٨٢)

| الترتيب | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة الحاجة | | | | العبارة |
|---------|--------------|-----------------|-------------|--------|-------|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | قليلة | | |
| ٢ | ٠.٨١ | ٤٣.٢ | ٣ | ٤٥ | ٣٤ | ت | (١) إدارة الأزمات |
| | | | ٣.٦ | ٥٤.٩ | ٤١.٥ | % | |
| ٣ | ٠.٧٧ | ٣٢.٢ | ٩ | ٤٢ | ٣١ | ت | (٢) التواصل الفعال |
| | | | ١١ | ٥١.٢ | ٣٧.٨ | % | |
| ٥ | ٠.٦٨ | ٢٠.٤ | ٢٣ | ٣٢ | ٢٧ | ت | (٣) إدارة الوقت بكفاءة |
| | | | ٢٨.١ | ٣٩ | ٣٢.٩ | % | |
| ٧ | ٠.٥٥ | ٦٧.١ | ٥٣ | ٦ | ٢٣ | ت | (٤) توظيف الحاسب الآلي في العملية التعليمية |
| | | | ٦٤.٦ | ٧.٤ | ٢٨ | % | |
| ٦ | ٠.٦٣ | ٩.١ | ٢١ | ٥٢ | ٩ | ت | (٥) الاستفادة من الإنترنت في الأعمال الإدارية |
| | | | ٢٥.٦ | ٦٣.٤ | ١١ | % | |
| ١ | ٠.٨٣ | ٥١.٢ | ٦ | ٣٣ | ٤٣ | ت | (٦) قيادة فريق العمل |
| | | | ٧.٣ | ٤٠.٣ | ٥٢.٤ | % | |
| ٤ | ٠.٧٢ | ١٦.٢ | ٥ | ٦٣ | ١٤ | ت | (٧) إتقان فنيات المتابعة |
| | | | ٦.١ | ٧٦.٨ | ١٧.١ | % | |

ضمن الاحتياج التدريبي بين المتوسط والكبير، وجاء ترتيب هذه الاحتياجات على النحو التالي: في المركز الأول مهارة "قيادة فريق العمل"؛ بوزن نسبي (٠,٨٣) وارتفاع مستوى هذا الاحتياج يشير

يتضح من الجدول رقم (٨) المهارات العامة التي يحتاجها وكلاء الإدارات التعليمية للقيام بأداء مهامهم الوظيفية، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠,٥٥ - ٠,٨٣)، وهي واقعة

بوزن نسبي (٠,٦٥)، والمنهج والتدريس بوزن نسبي (٠,٦٥)، وشئون الطلاب بوزن نسبي (٠,٦٤)، والتنظيم وإدارة شئون الأفراد بوزن نسبي (٠,٥٩)، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع بوزن نسبي (٠,٥٩)، والمهارات العامة بوزن نسبي (٠,٥٧).

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكن تقديم التوصيات التالية كآليات مقترحة لاستيفاء الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية:

(١) وضع خطة عامة لاستراتيجية وطنية لتدريب وكلاء الإدارات التعليمية - قبل دخولهم الخدمة كوكلاء إدارات تعليمية - على مهامهم الوظيفية وعلى المهارات القيادية والإشرافية والعمل الإداري طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة التعليمية.

(٢) رصد ميزانيات مناسبة للتدريب، والحرص على استقطاب الخبراء وأساتذة الجامعات لتدريب وكلاء الإدارات والقيادات التعليمية من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين ومركز إعداد القيادات التربوية.

(٣) التأكيد على مشاركة وكلاء الإدارات التعليمية في تحديد احتياجاتهم التدريبية والمشاركة في اختيار البرامج التي تعقد لهم.

إلى غلبة العمل الفردي ومحدودية القيام بقيادة فرق العمل، وحلت ثانيًا مهارة "إدارة الأزمات" بوزن نسبي (٠,٨١)، ويستدعي ذلك معرفة ماهية الأزمة وسمايتها ومرآحها وأسبابها ومتطلبات إدارتها وأساليب حلها والتعامل معها، وجاءت مهارة "التواصل الفعال" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠,٧٧)، ويستلزم استيفاء هذا الاحتياج امتلاك مهارات الاستماع والانصات والمهارات التعبيرية ولغة الجسد وتعبيرات الوجه، وحلت رابعًا مهارة "إتقان فنيات المتابعة" بوزن نسبي (٠,٧٢)، أما مهارة "إدارة الوقت بكفاءة" جاءت في المركز الخامس بوزن نسبي (٠,٦٨)، وفي المركز السادس مهارة "الاستفادة من الإنترنت في الأعمال الإدارية" بوزن نسبي (٠,٦٣)، وأخيرًا حلت مهارة "توظيف الحاسب الآلي في العملية التعليمية" في المركز السابع بوزن نسبي (٠,٥٥).

وبصفة عامة أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية طبقًا لما حددته بطاقة الوصف الوظيفي، وقد تبين أن درجة هذه الاحتياجات التدريبية تتفاوت بين الاحتياج التدريبي المتوسط والكبير، وجاء ترتيب هذه الاحتياجات على النحو التالي: الشئون المالية والإدارية بوزن نسبي (٠,٨١)، والقيادة والتخطيط

الأفراد، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع، والمهارات العامة.

المراجع:

(١) أبو غزالة، محمد أحمد. (٢٠٠٥)، "بناء

برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان المفتوحة.

(٢) آل ادريس، حميد بن عايض؛ والمقرن،

فهد بن حسن. (٢٠١٨). "تحديد الاحتياجات التدريبية بمديري مكاتب التعليم (بنين) بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء المهام الموكلة إليهم". مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد (١٤)، مارس ٢٠١٨، ص ص (٩٥ - ١٥).

(٣) تريسي، وليم ر. (٢٠٠٤). **تصميم نظم**

التدريب والتطوير. (سعد أحمد، مترجم). الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

(٤) توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٧). **تقييم**

التدريب. ط٢، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

(٥) الجاويش، حسن؛ رمضان، رمضان.

(٢٠١٣). **برنامج تطبيقات الإدارة**

(٤) قيام الأكاديمية المهنية للمعلمين باعتماد برامج تدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

(٥) تصميم برامج تدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في الدراسة، وفقاً لبطاقة الوصف الوظيفي لوكيل الإدارة التعليمية، وحسب الأولوية والأهمية التي يراها وكلاء الإدارات التعليمية التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية.

(٦) بناء البرامج التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية والقيادات التربوية؛ بحيث يمكن تقديمها في عدة صور تكفل لهم الحصول عليها عن طريق التدريب الفردي أو الجماعي.

(٧) ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالتوسع في الاستفادة من أساليب التدريب الالكترونية في تدريب وكلاء الإدارات التعليمية وكافة فئات الممارسين للعملية التعليمية.

(٨) إثراء خبرات المسؤولين عن تدريب القيادات التربوية، ومساعدتهم على تبادل الخبرات التدريبية في مجال القيادة التربوية سواء محلياً أو عالمياً.

(٩) ضرورة عقد دورات تدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في المجالات التالية: الشؤون المالية والإدارية، القيادة والتخطيط، والمنهج والتدريس، وشؤون الطلاب، والتنظيم وإدارة شؤون

- (١٢) الخميسي، السيد سلامة؛ وعاشور، نيللي السيد؛ والشامي، نجلاء عبد الفتاح. (٢٠١٩). "إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ دراسة مستقبلية". دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع (١٩٩)، مايو ٢٠١٩، ص ص ٢٧٣-٢٨٨.
- (١٣) الدربي، أحمد حسين أحمد علي. (٢٠١٩). "الإحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية التربوية بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية من وجهة نظره". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية.
- (١٤) الراجحي، محمد علي. (٢٠٠٧). "تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- (١٥) راي، ليسلي. (٢٠٠١). كيفية قياس فاعلية التدريب. (حمزة سر الختم، مترجم)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (١٦) رئاسة الجمهورية. (٢٠١٩، ١٦ مايو). قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (رقم ٣٥) لسنة (٢٠١٩). الوقائع المصرية، ع (١٢٢) تابع، ص ص ٩٩ - ١٣.
- التربوية لمديري ووكلاء الإدارة التعليمية. القاهرة: الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- (٦) الجرايدة، محمد؛ والعريمي، حليس. (٢٠٠٩). "الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج (٣)، ع (٢٣).
- (٧) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (٢٠١٦). الخطة التدريبية لمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للعام التدريبي ٢٠١٦/٢٠١٧. القاهرة.
- (٨) الجهوري، شمسة بنت حمد بن علي. (٢٠١٣). "الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان". رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، قسم الدراسات التربوية، جامعة نزوي، عُمان.
- (٩) حريري، عبد الله محمد أحمد. (٢٠٠٩). "مسبقات التدريب الأمني". ندوة الأمن مسؤولية الجميع. الرياض: مدينة تدريب الأمن العام، الدورة السنوية الثانية.
- (١٠) الخطيب، أحمد، والعنيزي، عبد الله زامل. (٢٠٠٨). تصميم البرامج التدريبية، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديثة.
- (١١) الخطيب، رداح؛ الخطيب، أحمد. (٢٠٠٢). الحقائق التدريبية. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

- ودورها في مواجهة مشكلة الهدر التربوي". رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية.
- (٢٢) الطعاني، حسن احمد. (٢٠١٠). "تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن في ضوء المهام المطلوبة منهم من وجهة نظرهم". دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٧، العدد ١، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- (٢٣) الطوخي، هيثم محمد اسماعيل؛ وعضو الله، ابراهيم الدسوقي؛ والحربي، حماد دغيم . (٢٠١٦). "التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم". مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مج (٢٤)، ع (٣)، يوليو ٢٠١٦، ص ص ٤٠٦ - ٤٤١.
- (٢٤) عبد الرحمن، عاصم محمد أحمد. (٢٠١٠). "تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالمناطق الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- (٢٥) عبد الفتاح، منال رشاد. (٢٠٠٥). "تقويم فعالية برنامج تدريب القيادات التربوية وامكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية (١٧) رئاسة الجمهورية. (٢٠١٣)، ٣٠ سبتمبر). "قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١١٠١) لسنة (٢٠١٣) بشأن تعديل اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة (١٩٨١) المضاف بمقتضى القانون (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧) المعدل بالقانون رقم (٩٣) لسنة (٢٠١٢)،" الوقائع المصرية، ع (٢٢٥) (تابع).
- (١٨) رئاسة الجمهورية. (٢٠٠٨)، ٨ مايو). "قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصها". الجريدة الرسمية، ع ١٩ (تابع).
- (١٩) رئاسة الجمهورية. (٢٠٠٧)، ٢١ يونيو). "قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة (١٩٨١)". الجريدة الرسمية، ع (٢٥) تابع (م)، القاهرة.
- (٢٠) شافي، عائشة جاسم محمد عبيد. (٢٠٠٦). اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- (٢١) صالح، أيمن محمد علي. (٢٠١٩). "الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية

- (٣٠) العنزي، عبد الله زامل. (٢٠٠٦). "تصميم برنامج تدريبي للقيادات التربوية في وزارة التربية بدولة الكويت". رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- (٣١) القيثي، عبد الله. (٢٠٠٥). دراسة للتعرف على الاحتياجات التدريبية للجهات الحكومية للوظائف الموصوفة. الرياض: الرمل للنشر.
- (٣٢) المدني، خالد بن محمد. (٢٠١٢). "مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات الإدارية التربوية وفق الكفايات القيادية اللازمة". رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (٣٣) مينا، فايز مراد. (٢٠٠٧). "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم". المؤتمر الخامس عشر للجمعية المصرية لتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يناير ٢٠٠٧، ص ص ٥٨٥ : ٥٩٢.
- (٣٤) يوسف، نجوى؛ وسعد محمدي، أيسم؛ وبهزادي، كلثوم حسن عوض. (٢٠١٧). "التنمية المهنية لمديري الإدارات التعليمية: الفلسفة والأهداف والخبرات". مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع (٥٩)، ج (٦)، ص ص ١٣ : ٣٦.
- (٣٥) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠٠٨). دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي الجزء المعاصرة: دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية". مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ع (٥٩)، ج (١)، ص ص ٩٣ - ٢٠٥.
- (٢٦) عبد الوهاب، سمير محمد؛ البرادعي، ليلي مصطفى. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. المفاهيم والمجالات والاتجاهات المعاصرة. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- (٢٧) العريضي، منيرة محمد فارس. (٢٠١٠). "تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- (٢٨) العريفي، منيرة بنت ناصر بن عبد الله. (٢٠١٨). "الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم وأساليب تمهيتها من وجهة نظر مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض". مجلة كلية التربية ببنها، مج (٢٩)، ع (١١٦)، أكتوبر ٢٠١٨.
- (٢٩) عمرو، أيمن محمد؛ العواودة، غازي خضر. (٢٠١٦). "مدى فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن: دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مج (١٧)، ع (٢)، يونيو ٢٠١٦، ص ص ٥٦٣ - ٥٩٨.

- Association, **Eric Document Reproduction Service**, Dal-A-٥٠/٤٠, ٢٠٠١.
- (٤٣) Barbazette, Jean. (٢٠٠٦). **Training Needs Assessment , Methods , tools and techniques**, USA, San Francisco: Pfeiffer , A wiley Imprint.
- (٤٤) Brown, J. (٢٠٠٢, winter). Training Need Assessment: A Must for Developing Effective Training Program. **Public Personnel Management**, USA, ٣١(٤), ٥٧٨-٥٦٩.
- (٤٥) Business Training Works. (٢٠٠٢). Understanding the Benefits of Training - Why We Do It, Why We Don't, and Why We Should. **Business Training Works**, Inc. Retrieved November ١٨, ٢٠١٧ from: www.businesstrainingworks.com/Onsite%٢٠Training%٢٠Web/Free%٢٠Articles/PDFs/.
- (٤٦) Connell, John. Mc. (٢٠٠٣). **How to Identify Your**
- الثاني أدوات التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العام. القاهرة.
- (٣٦) وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٦). قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦, القاهرة.
- (٣٧) وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). قرار وزاري (١١٩) بتاريخ ١٥/٣/٢٠١٤. القاهرة.
- (٣٨) وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٤). قرار وزاري رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤, القاهرة.
- (٣٩) وزارة التربية والتعليم؛ برنامج تطوير التعليم. (٢٠٠٦). **الاحتياجات التدريبية**. القاهرة.
- (٤٠) Angrosino, Michael.(٢٠٠٧). **Doing Ethnographic and Observational Research**, London: Sage Publications, Ltd.
- (٤١) Axinn, William G. & Pearce, Lisa D. (٢٠٠٦). **Mixed Method Data Collection Strategies**, Cambridge: University Press.
- (٤٢) Bace, Juaunt. (٢٠٠١). "State In-service Training Model for Local Direction of Vocational Education", Paper at the Annual Meeting of The National Catholic Education

- service Education”, **The Educational Digest**.
- (٥٢) Miller, Janice and Osiniski, Diana,. (٢٠٠٢). "Training Needs Assessment", **Computer Science**, July ٢٠٠٢.
- (٥٣) Morse, Janice M. & Richard, Lyn. (٢٠٠٢). **Read me First, for a User's Guide to Qualitative Methods**, USA, CA: Sage Publications, Inc.
- (٥٤) Osbony J. E. (٢٠٠٣). "The Impact of Training on Leadership Development", **Doctoral Dissertation**, Rowan University, New Jersey.
- (٥٥) Rossette, Allison.(٢٠٠٦). **Training and Performance**, San Diego state university,
- (٥٦) Silberman, Mel. (٢٠٠٦). **Active Training**, ٣rd Edition, CA, USA: Pfeiffer, John Wiley & Sons, Inc.
- Organization's Training Needs**, New York: AMACOM, American Management Association.
- (٤٧) Decenzo, D.; Robbins, S. (٢٠١٠). **Fundamentals of Human Resources Managements**, ١٠th Edition. USA: John Wiley& Sons, Inc.
- (٤٨) F, Mager,.R. (٢٠٠٣). **Training, Training Needs**, England: Mcrow.
- (٤٩) Hiten, Bhaya. (٢٠٠٣). **Methods and Techniques of Training Public Enterprise Managers**. Ljubljana: International center for public enterprise.
- (٥٠) Johnson, Theodore. (٢٠٠١). **The Strategies of Management**, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research, **Eric Document Reproduction Service**, No: ED٢٠٤٢٧٦.
- (٥١) King, J; Hayws, P & Newman, I. (١٩٩٧, September). "Some Requirement for Successful In-