

## الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد

طحنون بن بريكان بن طحنون آل درع  
قسم الإدارة التربوية بكلية التربية  
جامعة الملك سعود

### ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بمحافظة الأفلاج من وجهة نظرهم/نظرهن. والتعرف إلى الفروق في الحاجات التدريبية بين استجابات المستهدفين وفقاً لمتغيري العمل الحالي والجنس، ومن ثم تقديم بعض المقترحات التي يؤمل أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة للبحث، وأسفر البحث عن عدد من النتائج أهمها: أن درجة احتياج مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأبعاد الثلاثة (المعارف، المهارات، والاتجاهات) متوسطة بشكل عام. كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو تحديد درجة الاحتياجات التدريبية في جميع الأبعاد (المعارف، المهارات، والاتجاهات)، باختلاف متغيري الدراسة (العمل الحالي، والجنس).

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية - مديري المدارس - المدارس الحكومية - التدريب.

## المقدمة:

أدى التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد، إلى ظهور دول حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة، ودراية، وكفاءة، حيث إن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أوحج إلى أن تقاد لا أن تدار (كنعان، ٢٠٠٢).

ولقد شهدت الإدارة التربوية تغيرات وتطورات كبيرة، حيث تزايد الوعي بقيمة وأهمية إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، لما لها من مكانة خاصة في العملية التربوية، وما لمديرها من أهمية على اعتبار أنه مسئول عن قيادة وتوجيه العملية التعليمية بكل جوانبها لبلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار (الطويل، ١٩٩٩).

ويشير الخطيب (١٩٩١) إلى أن الإدارة المدرسية تعتبر أحد الجوانب الرئيسة في الإدارة التربوية المسئولة بشكل مباشر عن تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة لعمليتي التعليم والتعلم. وعلى مدير المدرسة محاولة إدخال التجديدات التربوية التي يراها مناسبة للعمل بصورة تدريجية من خلال تهيئة الأفراد لها، كتطبيق المناهج الجديدة أو الطرق الحديثة في التدريس أو استخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية المتعددة الاستخدامات، وهذا لن يتم ما لم يكن هو نفسه مهيباً لها. ولكي يستطيع مدير المدرسة تأدية دوره كقائد يواجه تحديات متنوعة بكفاءة واقتدار، يجب تزويده عن طريق التدريب المستمر بكل ما يجعل منه صاحب مهنة رفيعة مواكبة لكل تقدم وتطور. حيث يعد التدريب عنصر رئيس في عملية التنمية الإدارية، ومن ثم يتطلب عناية واهتماماً كبيرين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، حتى تتحقق الأهداف المحددة، لكي يتمكن المتدرب من تأدية عمله بأسلوب فعال، ذي سلوك واتجاهات إيجابية. (السكرانة، ٢٠١١م، ص ١٥) ويتطلب التخطيط للتدريب والتطوير العديد من الأنشطة التي من أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية. (حجازي، ٢٠١٠م، ص ٥٤)

ونظراً لأن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تولي اهتماماً كبيراً بالإدارة المدرسية باعتبار مدير المدرسة مسئولاً عن إدارة العملية التعليمية وأنشطتها في المدرسة، ومن خلال منحه مزيداً من الصلاحيات، ومن خلال توجه الوزارة نحو القيادة الذاتية للمدرسة، وتبنيها عدداً من المشروعات الإستراتيجية التطويرية، مثل: مشروع الرياضيات والعلوم الطبيعية، والمشروع الشامل لتطوير المناهج، ومشروع نظام المقررات، فقد رأى الباحث أهمية إجراء هذا البحث بهدف التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج.

### مشكلة البحث:

لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تحقيق أهداف العملية التربوية، ولحاجته المستمرة للتأهيل والتدريب في مجال القيادة الإدارية أثناء إدارته للمدرسة، ونظراً لوجود عدد من المشاريع الإستراتيجية التطويرية التي تتبناها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في الوقت الحاضر، تتضح الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة، ليكون مؤهلاً لمواكبة هذه التطورات التي تشهدها مسيرة التربية والتعليم في المملكة في الوقت الراهن.

ومن خلال خبرة الباحث، كمدير للإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج، وكعضو في لجنة التدريب التربوي والابتعاث في نفس الإدارة، فإنه قد لمس الحاجة الماسة لإجراء دراسة خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس بالمحافظة، وتتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج من وجهة نظرهم/ نظرهن؟

أسئلة البحث: سعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج في مجال المعارف من وجهة نظرهم/نظرهن؟

٢. ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج في مجال المهارات من وجهة نظرهم/نظرهن؟
٣. ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج في مجال الاتجاهات من وجهة نظرهم/نظرهن؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري ومديرات المدارس في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وفقاً لمتغيري البحث (العمل الحالي، والجنس)؟
٥. ما المقترحات/التوصيات التي يُؤمل أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج؟

**أهداف البحث:** يتوقع الباحث أن يساعد هذا البحث في تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج، من وجهة نظرهم/نظرهن.
٢. التعرف إلى الفروق في الحاجات التدريبية بين استجابات المستهدفين وفقاً لمتغيري العمل الحالي والجنس.
٣. تقديم المقترحات/التوصيات التي يُؤمل أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الأفلاج.

**أهمية البحث:** تتضح أهمية هذا البحث في أنه سيحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج، من وجهة نظر المديرين والمديرات. كما يتوقع أن يفيد هذا البحث القائمين على شؤون التدريب في بناء البرامج التدريبية وتصميمها اعتماداً على الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري ومديرات المدارس بالمحافظة. وتتضح أهمية البحث باعتباره البحث الأول الذي يسعى لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس بمحافظة الأفلاج

مما يعطي البحث قوة وأهمية في إمكانية الاستفادة من نتائجه وتوصياته في تطوير الإدارة المدرسية بالمحافظة.

**حدود البحث:** اقتصر البحث على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الأقلاج، من وجهة نظرهم/ نظرهن، وعلى تقديم المقترحات والتوصيات التي من المؤمل أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس في المحافظة.

#### مصطلحات البحث:

- **التدريب:** يعرف التدريب اصطلاحاً بأنه "ذلك النشاط الإنساني المخطط، ويهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢م، ص ٧٤).
- **التعريف الإجرائي:** يقصد بالتدريب في هذا البحث: العملية المخططة التي تهدف إلى تزويد مديري ومديرات المدارس بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم.
- **الاحتياجات التدريبية:** "مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد، بهدف إعداده وتهيئته، وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة من الجودة والإتقان". (هلال، ٢٠٠٣م، ص ١١).
- **التعريف الإجرائي:** مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها مديرو ومديرات المدارس الحكومية، لتحسين مستوى أدائهم ورفع كفاءتهم.
- **مدير المدرسة:** يعرف اصطلاحاً بأنه "رئيس الهيئة التدريسية والمشرف على أعمال المدرسة والمسئول عن قيادة المدرسة بما فيها من معلمين وإداريين وعاملين وطلاب". (التمام، ١٤١٥هـ، ص ٧).
- **التعريف الإجرائي:** المعلم (أو المعلمة) المكلف رسمياً من إدارة التربية والتعليم بإدارة المدرسة وقيادتها، وفق التعليمات الوزارية المنظمة لذلك.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء محورين رئيسين، يتضمن المحور الأول الإطار النظري للبحث مشتملا على ثلاثة مباحث تتناول التدريب ثم الاحتياجات التدريبية ثم الإدارة المدرسية، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

### المحور الأول: الإطار النظري للبحث

#### المبحث الأول: التدريب

##### مفهوم التدريب:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب عند الباحثين، فعرّفه (الدهام، ٢٠٠٤م، ص٧) على أنه "إعادة تأهيل الأفراد والمنظمات عن طريق تطوير وتجديد وتغيير الخبرات السابقة بما يتناسب مع التغيرات والتطورات العلمية والتقنية المتسارعة في الوقت الحاضر في كافة الميادين وشتى المجالات".

ويقصد به (العزاوي، ٢٠٠٦م، ص١٤) "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد والمجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال".

ويعرفه (الطعاني، ٢٠٠٧م، ص١٥) على أنه "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق الأداء وسلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وابتاجية عالية". بينما يعرف أبو النصر التدريب بأنه "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يسهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة". (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص٥٨).

والتدريب التربوي يدخل ضمن المفاهيم السابقة، لأن مفهوم التدريب يشمل كل

المهن والوظائف والقطاعات، ومن ضمنها مهنة التعليم. ولكن هناك من خصه ببعض التعريفات، فمثلاً عرف (موسى، ١٩٩٠م، ص ٤٨) التدريب التربوي بأنه "كل نشاط مخطط يساعد على تنمية الفرد العامل بالمدرسة معلماً كان أو مديراً أو أكاديمياً بهدف تحسين أدائه الذي ينعكس بالتالي على تحصيل التلاميذ في المدرسة".

ومن خلال استعراض هذه التعاريف يمكننا تعريف التدريب بأنه عبارة عن عملية منظمة ومخططة يتم من خلالها تزويد الأفراد العاملين بالمدرسة بالمعارف اللازمة، وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم، لتحسين مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

### أهداف التدريب:

وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير في بريطانيا الهدف الرئيس من التدريب والتطوير، بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم. وفي معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل، في تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة. (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص ص ٦٤-٦٥).

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيس من التدريب التربوي بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفاعلية المدرسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها، وذلك بالتحسين المستمر في مستوى أداء العاملين فيها. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس يجب على المدرسة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية: (الطعاني، ٢٠٠٧م، ص ٣١) و (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص ص ٦٥-٦٦).

إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.

إكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله.

دعم الاتجاهات الإيجابية للمتدربين نحو العمل والعاملين معهم.

زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.

اتجاهات التدريب:

في ضوء أهداف التدريب يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات للتدريب هي كالتالي (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص ٧٤):

اتجاه نظري: يهدف هذا الاتجاه إلى تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.

اتجاه نفسي سلوكي: يهدف إلى تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب، وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.

اتجاه عملي: يهدف إلى إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعده على القيام بعمله بكفاءة وفاعلية أكثر، ويهدف كذلك إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب، بما يسهم في ارتفاع معدلات أداءه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.

### المبحث الثاني: الاحتياجات التدريبية

ترى عفاف الياور (٢٠٠٥م، ص ٦٣) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية التخطيط والتصميم للبرامج التدريبية المختلفة، سواء كانت برامج تربوية أو غير تربوية، وسواء كانت برامج مخصصة لقطاع التعليم أم لقطاع الأعمال. وأكد توفيق (٢٠٠٥م، ص ١٢٧) على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بوصفه لها بأنها تمثل مرحلة جوهرية بالنسبة للعملية التدريبية، فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض، فإنه من الصعب تحديد الموظفين الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب، وأخيراً التقييم الموضوعي لنشاط التدريب، بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية. وبالتالي نصل إلى أن التدريب ليس ذا معنى وجدوى إذا لم يبين على تحديد واضح للاحتياجات ولن يحدث التغيير المطلوب.



### مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يعرف هلال (٢٠٠٣م، ص ١١) الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد، بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله، بدرجة محددة من الجودة والإتقان".

وحدد الطعاني (٢٠٠٧م، ص ٢٩) تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات وواجباتظيفته الحالية بكفاءة عالية".

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يؤكد معظم الباحثين والممارسين في مجال التدريب، أن فاعلية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، يعتمد أساساً على فاعلية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يترتب على ذلك تقرير النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، لمواجهة مشكلات عملية محددة أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للموظفين، كما يترتب عليها أيضاً تقرير أهداف البرامج التدريبية بدقة ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها (الغامدي، ٢٠٠٢م، ص ص ٥٣ - ٥٤).

ويؤدي تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية على أساس غير علمي للاحتياجات التدريبية الفعلية إلى العديد من صور الهدر والفاقد في مدخلات ومخرجات العملية التدريبية، وتتنوع صور هذا الفاقد وتختلف في حجمها حسب نوع وطبيعة النشاط التدريبي إلا أنها قد تأخذ صوراً محددة يمكن إيجازها فيما يلي (توفيق، ٢٠٠٦م، ص ص ٢١ - ٢٢):

١. اشتراك المتدرب في برنامج ليس له علاقة مباشرة أو واضحة بالوظيفة التي يشغلها
٢. الإحساس بالإحباط لدى المتدربين لانعدام العلاقة بين التدريب الذي يحصل عليه وبين الحوافز والترقيات أو المسار الوظيفي الخاص به.

٣. تكرار ترشيح نفس الموظف على نفس البرنامج أو برنامج مشابه وظهور هوة حضور البرامج التدريبية.

٤. عدم دعم الرؤساء المباشرين لعملية التدريب مما يدفعهم لعدم الاستجابة لحضور مرؤوسيه للتدريب.

### وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

اتفق العديد من المهتمين بالتدريب والتنمية الإدارية على وجود ثلاث طرق رئيسة لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي: تحليل التنظيم، تحليل الوظيفة / العملية، تحليل الموظف (الغامدي، ١٤٢٦هـ، ص ٣٦)

### أولاً: تحليل التنظيم

يراد بتحليل التنظيم دراسة المنظمة من عدة أوجه مثل أهداف المنظمة، وسياساتها، وتنظيمها، ونشاطها، والعلاقات القائمة بين أجزائها، وكذلك دراسة تركيب القوى العاملة ومعدلات الكفاءة والأساليب والإجراءات المتبعة والمناخ التنظيمي السائد ويسعى تحليل التنظيم إلى تشخيص مواطن القوة والضعف في التنظيم وتحديد المواقع التي تحتاج إلى تدريب، ومن ثم تصميم برامج التدريب المناسبة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية في أداء المنظمة (حسنين، 1987 م، ص ٤٣).

ويحوي تحليل التنظيم عدة أوجه، أورد ياغي (١٩٨٦م) أهمها في النقاط الآتية:

تحليل أهداف المنظمة

تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة

تحليل المقومات النظامية

دراسة تركيب القوى العاملة

تحليل معدلات الكفاءة

تحليل المناخ التنظيمي

تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة.

ثانياً: تحليل الوظيفة / العملية

ويمكن الاستعانة بتحليل الوظيفة لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف، وعن طريق هذه البحث فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل:

اختلاف مهارات وقدرات الموظفين عن متطلبات الوظائف.

عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.

اختلاف أنماط السلوك الفعلي للموظفين عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددتها قوائم توصيف الوظائف.

ضعف الأداء الفعلي للموظفين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزه إحصاءات المنظمات المماثلة والدراسات العلمية (توفيق، ٢٠٠٥م، ص ٢٢٢).

### ثالثاً: تحليل الموظف (شاغل الوظيفة)

وينصب الاهتمام في هذا النوع من التحليل على أداء الموظف الفعلي ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب (توفيق، ٢٠٠٥م، ص ٢٢٢)، بمعنى أن تحليل الموظف يبحث عن الإجابة عن سؤال: من يحتاج التدريب؟ وماذا يحتاج؟. ويتم ذلك من خلال التعرف على السيرة الذاتية للموظف (المؤهلات - الخبرات - التدريب السابق - القدرات - تقييم الأداء الرسمي وغير الرسمي).

### المبحث الثالث: الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية فقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية الأعلى، بل أصبحت أهدافها بالإضافة إلى ذلك تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو وفي تحقيق أهداف المجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر

بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع (مصطفى، ٢٠٠٢م، ص ٣٧).

### مفهوم الإدارة المدرسية:

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وقد عرفها أحمد (٢٠٠٣م، ص ١٨) بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية صحيحة على أسس علمية". وورد في نفس المرجع تعريف محمد الصغير للإدارة المدرسية بأنها "الكيفية التي تدار به المدرسة في مجتمع ما وفقاً لأيدلوجياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من القوى الثقافية، وذلك لتحقيق أهدافها في إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية السليمة والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية في التربية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة".

وأورد عابدين (٢٠٠١م، ص ٥٥) تعريفاً لمحمد سيف الدين وحسين عبد المالك محمود، للإدارة المدرسية بأنها "جميع الجهود والنشاطات التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها، وبما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

### وظائف الإدارة المدرسية:

تعددت وظائف الإدارة المدرسية عند الكتاب والباحثين في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمنظورهم لمفهوم الإدارة المدرسية، فيقول صلاح عبد الحميد مصطفى في عابدين (٢٠٠١م، ٦٢) أن وظائف الإدارة المدرسية ذات جانبين: إداري وفني، ويخدم كل منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة. ومن تلك الأهداف: تسيير شؤون المدرسة وفقاً للتعليمات والقواعد الصادرة عن الإدارة التعليمية، وتنظيم العمل في المدرسة وتسهيله وتطويره، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وتنمية المعلمين مهنيًا، وإعداد برنامج التوجيه والإرشاد للطلاب، والإشراف على النواحي المالية للمدرسة، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها. وإلى جانب ذلك ذكر أحمد

(٢٠٠٣م، ص ٢٦) أن من وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للمصالح العام. ومما يساعد على تحقيق ذلك، مراعاة ما يأتي:

الإيمان بقيمة الإنسان، وجماعية القيادة، مع ترشيد العمل.  
 حسن التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم.  
 اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.  
 إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.  
 الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي.  
 الإدراك التام لخصائص نمو الطلاب وما يستلزمها.  
 الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.  
 الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.  
 معرفة احتياجات البيئة، ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها.  
 وأورد العميرة (١٩٩٩م، ص ٥٦ - ٥٧) أن وظائف الإدارة المدرسية تتلخص في أربع نقاط أساسية هي:

دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه، والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

العمل على تزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.

تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية الطلاب، وتعليمهم، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.

الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم.

وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء المهام الموكلة بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من المهارات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي

التربوي، ومجموعة من المهارات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارة بالمدرسة، ومجموعة من المهارات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (مصطفى، ٢٠٠٥م، ص ٣١).

### المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة:

يقصد بمصطلح المهارات "القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد" (السلمي، ١٩٨٥، ص ٢٢). وقرر الباحثون في مجال الإدارة المدرسية بأن هناك مجموعة من المهارات اللازم توافرها في مدير المدرسة، ولا بد له من امتلاكها، حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على الوجه الصحيح، والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة مهارات كما أوردها عابدين (٢٠٠١م، ص ص ٩٠ - ٩٤)، وهي:

**المهارات البيئية:** وتشمل مجموعة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد وتؤثر في معالم شخصيته، وسلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له، وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعلماً، بل تعتمد أساساً على الاستعدادات الفطرية للمدير.

**المهارات الفنية:** ويقصد بها معرفة المدير المتخصصة في الإدارة والتربية، وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس، والتي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، ومن نقل الأفكار النظرية إلى ممارسة عملية. ويمكن لمدير المدرسة اكتساب هذه المهارات من خلال البحث، والتعلم، والتدريب، والخبرة.

**المهارات الإنسانية:** ويضطلع هذا الصنف من المهارات بالطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع مرؤوسيه بنجاح، مما يؤدي إلى تنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي، والتمكن من جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، ويحتاج هذا الصنف إلى أكثر من البحث والتدريب للتمكن منه وإتقانه.

**المهارات الإدراكية (التصورية):** ويتعلق هذا النوع من مهارات مدير المدرسة، بمدى كفاءة المدير وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة مع المدرسة

ككل. كما تشمل مهارة مدير المدرسة في الإلمام بشمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقييم والإرشاد.

كما أورد عبد الجواد (٢٠٠٠م، ص ص ١٧ - ١٨) المهارات الواجب توفرها في المدير في ثلاثة مجموعات هي:

المجموعة الأولى: وتتعلق كيفية التعامل مع مختلف أنواع الأفراد وتشمل:

مهارات تحفيز الأفراد للعمل.

مهارات الاتصال بالغير.

المجموعة الثانية: وهي مهارات مرتبطة بالمعلومات وتشمل:

مهارات تجميع المعلومات (الملائمة - الدقة - التوقيت).

مهارات تخزين المعلومات بقصد استرجاعها بسرعة.

مهارات تفسير وتحليل الموضوعات.

المجموعة الثالثة: وهي مهارات اتخاذ القرارات وتشمل:

مهارة تشخيص المشكلات.

مهارات التحليل الموضوعي.

تفهم اقتصاديات المشروع والاستثمار (التكلفة والعوائد).

تفهم الأولويات والعمل بموجبها.

### المحور الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المحور يتم عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال البحث الحالي، مرتبة ترتيبياً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة رحمة الغامدي (٢٠٠٥م)، بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن":

تهدف الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس

التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة. كما تهدف الي تعرف الفروق بين جهات نظر المديرات والوكيلات في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لأبعاد الدراسة حسب (المرحلة الدراسية التي تعمل بها، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في العمل الإداري، المشاركة في دورات تدريبية سابقة). استخدمت البحث المنهج الوصفي. وكانت عينة الدراسة (٢١٤) مديرة ووكيلة من مراحل التعليم الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية في منطقة الباحة. أداة الدراسة استبانة من إعداد الباحثة وتتكون من خمسة أبعاد (المهارات الإدارية، المهارات الفنية، شئون المعلمات، العلاقات العامة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أبرز الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات الإدارية: التمكن من تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية، معرفة كيفية وضع خطط تربوية طويلة وقصيرة المدى تسير عليها الإدارية في تنفيذ أعمالها.

أبرز الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات الفنية: الإلمام بأساليب تطوير العملية التربوية في المدرسة، الاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات لتطوير مستوى أداء المعلمات.

أبرز الاحتياجات التدريبية في مجال شئون المعلمات: العمل على تطوير المعلمة مهنيًا باقتراح البرامج التدريبية المناسبة لها.

أبرز الاحتياجات التدريبية في مجال شئون الطالبات: التعرف على أسباب مشكلات الطالبات وسبل علاجها.

أبرز الاحتياجات التدريبية في مجال العلاقات العامة: تنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة، وعدم استغلال الوظيفة، العدل).

دراسة أحمد الجهني (٢٠٠٨م)، بعنوان "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية)":

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس، ومعرفة أثر



المتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، طبيعة العلم الإداري، الخبرة، وعدد الدورات التدريبية)، على آراء أفراد العينة. وقد طبقت الدراسة على جميع مجتمع البحث المتكون من: (١٥) مديراً، و(٣٥) وكيلًا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانته مكونة من (٤٢) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: هي المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية: إدارة وقت المدرسة بفعالية، إتقان مهارات التطوير الذاتي، وإتقان مهارة إدارة الأولويات.

من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدراكية: تعزيز مفهوم المدرسة دائمة التعلم، القدرة على ربط الأعمال التشغيلية بالمدرسة بأهدافها، والإلمام بأخلاقيات الإدارة.

من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإنسانية: إتقان طرق إدارة الخلاف، القدرة على تحفيز العاملين بالمدرسة، تنمية أساليب الحوار.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث تعزى لمتغيرات البحث: المرحلة الدراسية، طبيعة العمل الإداري بالمدرسة، سنوات الخبرة.

دراسة مريم شبير (٢٠٠٨م)، بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية لمسايرة تطورات العصر، ومعرفة الواقع الفعلي للاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وهل تختلف هذه الاحتياجات باختلاف كل من: النوع، البيئة، نوع التعليم، بالإضافة إلى الطريقة التي يمكن بها الإيفاء بالاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي لمسايرة تطورات العصر. أتبعته الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث (١٩٤) مديراً من مديري المدارس الحكومية والخاصة في عدة مناطق بالريف والحضر بالمجتمع المصري، وذلك في محافظات (القاهرة، الشرقية، البحيرة، الدقهلية)، وتم تطبيق استبانته مكونة من (٥١) عبارة كأداة للدراسة، موزعة على خمسة أبعاد (الوعي

بالمهام الفنية والمهنية لتوجيه العملية التعليمية التربوية، الإلمام بالمهام الإدارية والتنظيمية في المدرسة، تخطيط البرامج التربوية لتحقيق سياسة المدرسة، التقويم والمتابعة للأداء المدرسي بهدف التطوير، تدعيم العلاقات الإنسانية والاتصالات الجيدة). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

افتقاد عينة البحث للعديد من الاحتياجات التدريبية والتي جاءت نسبتها ما بين (٩٢%) إلى (٩٥%) في مستوى هام بدرجة عالية على أبعاد استبيان الاحتياجات التدريبية، حيث رتبت من حيث الأهمية بالنسبة لأفراد العينة كما يلي: الوعي بالمهام الفنية والمهنية لتوجيه العملية التعليمية التربوية، الإلمام بالمهام الإدارية والتنظيمية في المدرسة، التقويم والمتابعة للأداء المدرسي بهدف التطوير، تدعيم العلاقات الإنسانية والاتصالات الجيدة، تخطيط البرامج التربوية لتحقيق سياسة المدرسة.

وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الإناث (المديرات) في ضوء متغير النوع. دراسة أريج لجهر (٢٠٠٩م)، بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري والفني لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية الأهلية بمدينة الرياض (برنامج تدريبي مقترح)":

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المعرفية، والمهارية، والاتجاهات لتطوير الأداء الإداري والفني لمديرات مدارس البنات المتوسطة والثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والتعرف على أثر المتغيرات التالية: (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المرحلة الدراسية) على آراء أفراد العينة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة التي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة المكون من (١١٨) مديرة، وبلغ عدد الاستبانات المعادة (٩٢) بنسبة مشاركة (٧٨%)، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

درجة المتوسطات الحاسوبية العامة تدل على أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس في المحاور الثلاثة (المعارف، المهارات، الاتجاهات) هي درجة احتياج متوسطة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين احتياجات أفراد البحث تعزى إلى

المتغيرات التالية (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المرحلة الدراسية).

دراسة رشا السبعي (٢٠١٠م)، بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم (بنات) بمحافظة صييا من وجهة نظرهن":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة صييا من وجهة نظرهن، ومعرفة أثر المتغيرات التالية (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الخبرة، وعدد الدورات التدريبية) على آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتحديدهن لأهمية احتياجاتهن التدريبية. وقد طبقت الدراسة على عدد (٢٠) مديرة و(٣٤) وكيلة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (٨٣) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (المعارف، المهارات، الاتجاهات). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

درجة الاحتياج التدريبي لجميع المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بكل مجال من مجالات العمل المدرسي لمديرة المدرسة كانت كبيرة.

أهم الاحتياجات التدريبية لمجالات العمل المدرسي لمديرة المدرسة في بعد المعارف: التقويم، شؤون الطالبات، النشاط المدرسي. وفي بعد المهارات: شؤون الطالبات، النمو المهني للمعلمات، تفعيل المنهج المدرسي. وفي بعد الاتجاهات: الحاسب الآلي، تفعيل المنهج المدرسي، تحليل المشكلات واتخاذ القرار.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير مدة الخدمة في العمل الإداري حول تحديد أهم الاحتياجات التدريبية للمديرات في بعدين من أبعاد البحث هما: بعد المهارات وبعد الاتجاهات.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير المرحلة التعليمية حول تحديد أهم الاحتياجات التدريبية للمديرات في الأبعاد الثلاثة للدراسة.

### التعليق العام على الدراسات السابقة:

اهتمت الدراسات السابقة بقضايا التدريب التربوي أثناء الخدمة، والنمو المهني

لمدير المدرسة، والعمل على رفع مستواه الأكاديمي والمهني.

أشارت بعض الدراسات إلى العديد من الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مدير المدرسة أثناء ممارسته لمهامه الإدارية والفنية، كما اتفقت معظم الدراسات على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية كنقطة بداية لتنفيذ أي برنامج تدريبي.

اتفقت جميع الدراسات في الهدف العام وهو تحديد الاحتياجات التدريبية.

تنوعت الدراسات من حيث المتغيرات (الجنس، الوظيفة، المرحلة التعليمية، الخبرة، المؤهل)، والحدود المكانية والزمانية والموضوعية، ومجتمع الدراسة والعينة، والنتائج، ولم يجمع بينها إلا استخدامها للمنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة.

بالنظر إلى عينات الدراسات نجد أن الدراسات التي اهتمت بتحديد الاحتياجات التدريبية، كانت العينة تمارس عملها بالمدارس.

اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية والزمانية.

### منهجية البحث وإجراءاته

في هذا الجزء يستعرض الباحث الإجراءات التي اتبعها في البحث، والتي تتضمن المنهج العلمي المتبع، ومجتمع البحث وعينته. ويستعرض أيضاً أداة البحث والطرق التي استخدمها في التأكد من صدقها وثباتها.

١. منهج البحث: استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي، باعتباره المنهج الملائم لطبيعة البحث. وهذا المنهج "يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره". (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٣م، ص ٢٤٨).

٢. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الأفلاج، والبالغ عددهم (٥٤) مديراً و (٥٠) مديرة.

٣. عينة البحث: تم تطبيق البحث على المجتمع الكلي البالغ عدده (١٠٤) مديراً ومديرة، نظراً لصغر حجم مجتمع البحث.

٤. أداة البحث:

## أولاً: بناء أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لهذا البحث لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: ويتكون من متغيري البحث، وهما (العمل الحالي، والجنس). الجزء الثاني: ويتكون من (٥١ فقرة) مقسمة على ثلاثة محاور: المحور الأول: يمثل الحاجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في البعد المعرفي، ويتكون من (٢٠ فقرة). المحور الثاني: يمثل الحاجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في البعد المهاري، ويتكون من (١٨ فقرة). المحور الثالث: يمثل الحاجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في بعد الاتجاهات، ويتكون من (١٣ فقرة). وبالإضافة إلى هذه المحاور الثلاثة، تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً عن المقترحات/التوصيات التي من المؤمل أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس.

## ثانياً: صدق أداة البحث

أ) الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين): للتأكد من أن أداة البحث تقيس بالفعل ما أعدت لقياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبدالعزيز، ومجموعة من المشرفين والمشرفات، المختصين في مجال التدريب التربوي والإدارة المدرسية، بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج، وبناءً على ما ورد من ملاحظات، تشمل التعديل أو الحذف أو الإضافة، تم إخراج أداة البحث في صورتها النهائية .

ب) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، وقد تبين أن جميع العبارات في كل محور من المحاور الثلاثة، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) و (٠,٠٥)، وهذا يعطي دلالة على الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور، وجميع الفقرات التي يتضمنها، وهذا ما

يؤكد أن تلك العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي.

ثالثاً: ثبات أداة البحث: تم التأكد من ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، وقد تبين أن معامل الثبات لمحور المعارف بلغ (0,924)، ولمحور المهارات (0,917)، ولمحور الاتجاهات (0,935)، وبلغ معامل الثبات الكلي لجميع المحاور (0,968)، وهذه قيم مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

### عرض نتائج البحث وتحليلها

في هذا الجزء يتم عرض نتائج البحث من خلال التحليل الكمي للبيانات الإحصائية مرتبة حسب تسلسل أسئلة البحث:

**السؤال الأول:** ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج في مجال المعارف من وجهة نظرهم/نظرهن؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد البحث نحو عبارات الاحتياجات التدريبية في مجال المعارف، وتشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لمجال المعارف هو (2,18) من (3)، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة احتياج مديري ومديرات المدارس الحكومية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج في مجال المعارف متوسطة بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لجهر (2009م) التي توصلت إلى أن درجة الاحتياج التدريبي في هذا المجال متوسطة. وجاءت أهم النتائج المتعلقة بالبعد المعرفي كالتالي:

أ) الاحتياجات التدريبية في البعد المعرفي، التي جاءت بدرجة احتياج كبيرة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي:

التعرّف على الأساليب العلمية للتخطيط المدرسي.

التّعرّف على مفهوم إدارة الجودة وتطبيقاته في الميدان التربوي.

فهم تطبيقات الإشراف الإلكتروني

التّعرّف على الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.

ب) الاحتياجات التدريبية في البعد المعرفي، التي جاءت بدرجة احتياج متوسطة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي:

الإلمام بالنظريات والاتجاهات الحديثة في القيادة.

التَّعَرَّفَ على الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

الإلمام بأساليب التقويم التربوي.

معرفة تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية.

التَّعَرَّفَ على الأساليب العلمية لإدارة الوقت.

معرفة اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي.

معرفة أسس ومبادئ التفويض الفعال.

معرفة وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

تحليل بنود تقويم الأداء الوظيفي.

التَّعَرَّفَ على خصائص النِّمُو للطلاب في المراحل التعليمية المختلفة.

معرفة أساليب التواصل الإيجابي مع المجتمع المحلي.

معرفة أساليب إدارة الاجتماعات الناجحة.

التَّعَرَّفَ على مهام المرشد الطلابي، وكيفية متابعة عمله.

الإلمام بصلاحيات مدير المدرسة.

معرفة دور الإدارة المدرسية في تفعيل النشاط المدرسي.

الإلمام بسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

**السؤال الثاني:** ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج في مجال المهارات من وجهة نظرهم/نظرهن؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد البحث نحو عبارات الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات، وتبين من النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمجال المهارات هو (٢,١٩) من (٣)، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة احتياج مديري

ومديرات المدارس الحكومية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج في مجال المهارات متوسطة بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لجهر (٢٠٠٩م) التي توصلت إلى أن درجة الاحتياج التدريبي في هذا المجال متوسطة. وكانت أهم النتائج المتعلقة بالبعد المهاري:

أ) الاحتياجات التدريبية في البعد المهاري، التي جاءت بدرجة احتياج كبيرة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي:

تصميم خطة دراسية متكاملة وفق الأسلوب العلمي للتخطيط.

تطبيق الإشراف الإلكتروني بطريقة فعالة.

تطبيق الأساليب التي تسهم في تحقيق الجودة في الإدارة المدرسية.

ب) الاحتياجات التدريبية في البعد المهاري، التي جاءت بدرجة احتياج متوسطة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي.

تنفيذ ورش عمل للمعلمين عن خصائص النمو للطلاب.

تطبيق الأساليب الإشرافية الحديثة بشكل فعال.

استخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت في تطوير العمل.

تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

تصميم برامج النشاط الطلابي بناءً على ميول الطلاب واهتماماتهم.

الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي لخدمة أهداف المدرسة.

إدارة الوقت بفعالية أثناء العمل اليومي.

تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بطريقة موضوعية.

استخدام أساليب التقويم الذاتي.

تطبيق النمط القيادي المناسب في المواقف المختلفة.

توزيع المهام والمسؤوليات بناءً على قدرات الموظفين.

تطبيق صلاحيات مدير المدرسة بفعالية.

إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح.



متابعة إتقان الطلاب للمهارات في التقويم المستمر.

القدرة على التواصل مع الآخرين بشكل جيد.

**السؤال الثالث:** ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلج في مجال الاتجاهات من وجهة نظرهم/نظرهن؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد البحث نحو عبارات الاحتياجات التدريبية في مجال الاتجاهات، وتبين من النتائج أن هناك تقارب في درجة الاحتياجات التدريبية للأبعاد الثلاثة، حيث جاءت الاحتياجات التدريبية في محور الاتجاهات في المرتبة الأولى بمتوسط عام (٢,٢٠)، ثم الاحتياجات التدريبية في محور المهارات بمتوسط عام (٢,١٩)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة تأتي الاحتياجات التدريبية في محور المعارف بمتوسط عام (٢,١٨). ويبلغ المتوسط العام للاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأفلج (٢,١٩)، أي أنهم بحاجة للتدريب على المحاور الثلاثة بدرجة متوسطة. وكانت اهم النتائج المتعلقة ببعدهم الاتجاهات:

أ) الاحتياجات التدريبية في بعد الاتجاهات، التي جاءت بدرجة احتياج كبيرة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي:

الاهتمام باتباع الأسلوب العلمي في إعداد الخطط المدرسية.

تعويد الموظفين على استخدام الحاسب الآلي والانترنت.

الحرص على استمرارية التقييم والتطوير.

ب) الاحتياجات التدريبية في بعد الاتجاهات، التي جاءت بدرجة احتياج متوسطة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي:

تعزيز قيمة الوقت لدى الموظفين بالمدرسة.

الحرص على نفع الطالب.

الحرص على توطيد الصلة البناءة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

الاهتمام باستخدام النمط القيادي المناسب لإدارة المدرسة.

الحرص على تنظيم العمل المدرسي.

النظر للوظيفة على أنها تكليف وليست تشريف.

تعزيز قيمة الانتماء للعمل التربوي.

تعزيز قيمة الاجتماعات المدرسية، وأهمية المشاركة فيها.

الإيمان بقيمة العمل المشترك.

الحرص على توزيع الأعمال بين الموظفين بطريقة عادلة.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري ومديرات المدارس في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وفقاً لمتغيري البحث (العمل الحالي، والجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار - ت، لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي تعزى إلى متغيري "العمل الحالي" و "الجنس"، وأشارت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو تحديد درجة الاحتياجات التدريبية في جميع الأبعاد (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، باختلاف متغيري الدراسة (العمل الحالي، والجنس).

وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود تأثير للعمل الحالي (المرحلة الدراسية) على اتجاهات أفراد البحث تجاه عبارات المحاور الثلاثة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الغامدي (٢٠٠٥م)، والجهني (٢٠٠٨م)، ولجهر (٢٠٠٩م)، والسبعي (٢٠١٠م)، ولعل عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير العمل الحالي يرجع إلى التشابه الكبير في مهام ومسؤوليات وصلاحيات مدير المدرسة في مختلف المراحل الدراسية. كما يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير الجنس إلى أن مهام ومسؤوليات مدير المدرسة ومديرة المدرسة شبه متماثلة، خصوصاً بعد أن قامت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بتوحيد إجراءات العمل في تعليم البنين وتعليم البنات.

**السؤال الخامس:** ما المقترحات/ التوصيات التي يُؤمل أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة

## الأفلاج؟

تفاوتت استجابات أفراد البحث لهذا السؤال، فأهمل بعض الأفراد الإجابة عليه، وذكر البعض إجابات غير متعلقة به، وأجاد أفراد آخرون في ذكر عدة مقترحات لتطوير البرامج التدريبية.

**(١) التوصيات:**

تصميم برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأفلاج في ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في البحث وفقاً للأبعاد الثلاثة، وحسب حاجتهم إليها.

إجراء المزيد من الدراسات حول الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمناطق تعليمية أخرى في المملكة العربية السعودية ومقارنتها مع الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأفلاج.

قيام إدارة التدريب التربوي بدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس بشكل دوري، باستخدام الأساليب العلمية المناسبة.

دعم مراكز التدريب التربوي بالإدارة بالتجهيزات التقنية الحديثة، والكوادر البشرية المؤهلة.

**(٢) المقترحات:**

أسهم عدد من أفراد مجتمع البحث بتقديم بعض المقترحات التي يُؤمل أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأفلاج، وفيما يلي أهمها:

استقطاب مراكز تدريب محترفة، ومدربين متخصصين، لتنفيذ بعض البرامج التدريبية النوعية لمديري ومديرات المدارس بالمحافظة.

التركيز على الجانب التطبيقي في البرامج التدريبية.

المبادرة بتنفيذ برامج تدريبية لمدير المدرسة فور تكليفه بالإدارة.

إجراء دراسات تقويمية لقياس أثر الدورات التدريبية المنفذة لمديري ومديرات المدارس على مستوى أدائهم.

تبنى إدارة التربية والتعليم تنفيذ برنامج زيارات ميدانية لبعض مديري المدارس إلى مدارس حازت على جوائز تميز محلية وإقليمية خارج المحافظة.

التدريب المستمر لمديري ومديرات المدارس في مختلف المجالات.

توفير مقار مناسبة ومجهزة تجهيزاً مكتملاً، لتنفيذ البرامج التدريبية.

تنفيذ برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس في القطاعات الإدارية البعيدة عن مقر الإدارة، في مدارس هذه القطاعات.

الحرص على توفير المدرب المتمكن لتنفيذ البرامج التدريبية.

الاهتمام باختيار التوقيت المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية.

طرح خطة شاملة للتدريب بداية العام الدراسي، تتضمن عدداً من البرامج التدريبية المختلفة، ليقوم مدير المدرسة باختيار ما يناسبه منها.

## قائمة المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨م) إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. القاهرة، دار الفجر
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣م) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة، دار الفكر العربي
- التمام، عبدالله علي (١٩٩٥م) الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٦م) تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥م) مهارات أخصائي التدريب. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة
- الجهني، أحمد بن عطا الله (٢٠٠٨م) التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- حجازي، وجدي حامد (٢٠١٠م) التدريب في القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية، دار التعليم الجامعي
- حسنين، محمد حامد (١٩٨٧م) تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة في تربيته. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية
- الخطيب، كمال محمود (١٩٩١) تدريب المعلمين أثناء الخدمة وإستراتيجية التطوير. القاهرة، دار الكتب
- السبعي، رشا موسى (٢٠١٠م) الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبياء من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام

- محمد بن سعود الإسلامية
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١١م) تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. عمّان، دار المسيرة
  - السلمي، علي (١٩٨٥م) إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة، مكتبة غريب
  - شبير، مريم قاسم (٢٠٠٨م) الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي. مجلة التربية، العدد (٢٢)، السنة (١١)، ص ص ٢١٥ - ٣٠٨
  - الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧م) التدريب الإداري المعاصر. عمان، دار المسيرة
  - الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩) الإدارة التعليمية. عمّان، دار وائل للطباعة والنشر
  - عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١م) الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، دار الشروق
  - عبدالجواد، محمد أحمد (٢٠٠٠م) حرفة الإدارة. طنطا، دار البشير للثقافة والعلوم
  - عبيدات، ذوقان؛ وآخرون (٢٠٠٣م) البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمّان، إشرافات للنشر والتوزيع
  - العزاوي، نجم (٢٠٠٦م) التدريب الإداري. عمّان، دار اليازوري
  - العمايرة، محمد حسن (١٩٩٩م) مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، دار المسيرة
  - الغامدي، حمدان أحمد (٢٠٠٢م) تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج
  - الغامدي، رحمة محمد (٢٠٠٥م) الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى
  - كنعان، نواف (٢٠٠٢) القيادة الإدارية. عمّان، دار الثقافة للنشر والتوزيع
  - مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢م) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض، دار المريخ للنشر

- مصطفى، هاني محمود (٢٠٠٥م) بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. عمّان، دار جرير
- موسى، عبدالحكيم (١٩٩٠م) دراسة وصفية لتحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة والثانوية التدريسية بالمملكة العربية السعودية. سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٣م) دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب بمصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢م) دليل التدريب التربوي والابتعاث. الرياض، شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر
- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٦م) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع
- الياور، عفاف صلاح (٢٠٠٥م) التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة. القاهرة، دار الفكر العربي
- لجهر، أريج (٢٠٠٩م) الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري والفني لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية الأهلية بمدينة الرياض (برنامج تدريبي مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.