

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية
بمنطقة العين التعليمية من وجهة
نظر المعلمين والموجهين التربويين
والمديرين أنفسهم

خليفة مصطفى أبوعاشور

قسم الإدارة وأصول التربية – جامعة اليرموك – الأردن

khalifehashour@yahoo.com

Received: 2 Sep. 2013

Revised: 29 Oct. 2013, Accepted: 4 Jan. 2014

Published online: 1 April 2014



الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمنطقة العين التعليمية من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين أنفسهم*

خليفة مصطفى أبو عاشر
قسم الإدارة وأصول التربية - جامعة اليرموك
الأردن

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمنطقة العين التعليمية. من وجهة نظر المعلمين؛ والموجهين التربويين والمديرين أنفسهم؛ والتعرّف إلى أثر متغير المسمى الوظيفي في تأثيره على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية. تكوّنت عينة الدراسة من (٧١) مدير ومديرة، و(٥٤٣) معلماً ومعلمة، و(٦٣) موجهاً وموجهة تربوية للفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١. ولتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحث أداة لجمع البيانات تكونت من (٤٤) فقرة موزعة على ستة مجالات. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث بجمع البيانات وتحليلها وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي، واستخدام اختبار المقارنات البعدية (شافيه)، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها: كانت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية وفقاً للمجالات على النحو الآتي: شؤون الطلبة، توظيف التقنيات التربوية، الشؤون المالية واللوازم، تطوير العمل الفني والإداري، تطوير المناهج المدرسية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (تطوير العمل الفني والإداري، توظيف التقنيات التربوية، تطوير المناهج المدرسية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) والأداة ككل بين متوسط استجابات الموجهين التربويين والمديرين ولصالح الموجهين التربويين وعلى جميع المجالات، وعلى الأداة ككل بين متوسط استجابات المديرين والمعلمين ولصالح المعلمين.

* تم نشر هذا البحث بدعم من عمادة البحث العلمي بجامعة الإمارات العربية المتحدة.



Training Needs for Public School Principals at Al Ain Educational District as Self-Perceived and Perceived by Teachers and Educational Supervisors

Khalifeh M. Abu–Ashour

Educational Administration & Foundations Department
Yarmouk University – Jordan

Abstract

The purpose of this study was to identify training needs for public school principals at Al Ain Educational district as self-perceived and perceived by teachers and educational supervisors. It also aimed at finding the impact of the variable of job title on the training needs of principals of public schools. The sample of the study consisted of (71) principals, (543) teachers, and (63) educational supervisors during school year 2009/2010. To achieve the goals of the study, the researcher developed a tool for data collection consisted of 44 items distributed on six domains as developed and implemented by the researcher. The research data was analyzed by using the (SPSS) software program, where frequencies, means, stander deviations were calculated, one –way Anova and scheffe were used. The results of the study revealed that the training needs of the school principals at Al Ain Educational district by domains were as follows: Students affairs, applying educational technology, financial affairs, developing administrative and technical issues, developing school curriculum and school–community relationship. Further, there were statistical significant differences at the following domains; developing administrative and technical issues, applying educational technology, developing school curriculum, and school–community relationship.

Keywords: Training Needs, public Schools principals, Al Ain Educational district, Educational Supervisors.

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمنطقة العين التعليمية من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين أنفسهم

د. خليفة مصطفى أبوعاشور

قسم الإدارة وأصول التربية - جامعة اليرموك
الأردن

المقدمة:

من خلال تعزيز الرغبة في التقدير والانتماء بين موظفي المؤسسة، فالإدارة هي العنصر الرئيس للتقدم والتطور في كل مجالات الحياة باعتبارها أداة فاعلة لتحقيق الأهداف المنشودة (الشحي، ٢٠٠٤).

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها، واستراتيجية محددة تتركز في فاعليتها، حيث إن وظيفتها الرئيسية هي تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين ومعلمين وطلبة ومستخدمين؛ بهدف تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة، كما أكد الباحثون أهمية القيادة كونها نبض العملية الإدارية ومفتاحها، ولا غنى عنها لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم من أجل بلوغ الأهداف المرجوة. كما ينظر إلى القيادة كعلم وفن شأنها شأن الإدارة، إلا أنها تمتاز عن الإدارة في أنها تتضمن عناصر المبادأة والتوقع والابتكار، وإحداث التغيير كونها نشاطاً ديناميكياً يترك أثره الفاعل في الجهاز الإداري (أحمد، ٢٠٠١).

وعليه، فإن مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً أصبح له دور هام في التنسيق بين وظائف المدرسة ووظائف المؤسسات التربوية الأخرى، فهو المسؤول المباشر عن قيادة فريق العمل المدرسي من معلمين وإداريين وطلبة بدءاً من التخطيط لكل فعالياته، وانتهاءً بالتقويم الذي يستهدف الوقوف على مدى تحقيق الأهداف (الخميسي، ٢٠٠١).

يعد التدريب من الأنشطة المهمة التي ينبغي على المؤسسات التربوية الاهتمام به لإكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل؛ من أجل تنمية نماذج التفكير وقدراته اللازمة على أداء العمل؛ مما يؤدي إلى تطور العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المنشودة، وإكساب العاملين مهارات جديدة، وتحسين أدائهم مما يجعلهم أكثر مرونة، وتحملاً للمسؤولية، والقدرة على التكيف مع متطلبات الحياة العملية. تتصف البيئة الإدارية بالتغير والتجديد المستمرين؛ مما يتطلب منهما مواكبة هذه التطورات، وإكساب العاملين زيادة في التعليم والتثقيف، وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير المستمرين.

وأدى 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 ببطانة، ودراية وكفاءة وإخلاص، حيث إن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى أن تقاد لا إلى أن تدار (كنعان، ٢٠٠٢).

وتعد الإدارة فناً ومهارة؛ لأنها تمكن أي مؤسسة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بصورة متكاملة، وتحقيق جو من العمل؛ يسوده الود والحماس والإبداع بين الأفراد، ويكون ذلك



وتنوعها، فالإدارة في المنظور الحديث وظيفة إنسانية، يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المؤسسة، ومن هنا تكمن أهمية الإداري في كل قطاع من قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية وغيرها (الحسن، ٢٠٠٦).

ويتفق كثير من المتخصصين في التربية والتعليم على أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية من حيث مفهومها وأهميتها قد انعكس بشكل أو بآخر على طبيعة عملها، فلم يعد هدف الإدارة المدرسية أن تُسير أمور المدرسة بشكل عادي وروتيني، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام داخل المدرسة، وتطبيق الأنظمة بحذافيرها على الطلبة والمعلمين، بل أصبحت تنمية الطالب عقليا وجسما وروحيا هدفاً ومحوراً للعمل في هذه الإدارة، كما أن توفير الإمكانيات المادية والمعنوية وتهيئة الجو المناسب للطلاب أصبح هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية (البدرى، ٢٠٠٥).

واتسعت مجالات الإدارة المدرسية، وتعددت وظائف مديرها كقائد تربوي لعملية التحديث والتطوير، فأصبحت وظائفه في مجالات العمل تقوم على تحسين العملية التعليمية، وتطويرها، والشؤون الإدارية، وشؤون الطلبة، والتنظيم المدرسي (عطوي، ٢٠٠١). ومن هنا تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وحصرها في إدارة المؤسسات بصفة عامة، وإدارة المدارس بصفة خاصة؛ من أجل الوصول إلى النجاحات المطلوبة، وتحقيق الأهداف المخطط لها.

وقد قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة (الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس)؛ للوقوف على موضوع تلك الدراسات وأهدافها ونتائجها وأساليبها في معالجة موضوعاتها، ومن ثم التعرف إلى موقع الدراسة الحالية من تلك الدراسات، وإيضاح كيفية الاستفادة من تلك الدراسات في الدراسة الحالية، وقد تم عرض الدراسات حسب الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث .

ويرى البدرى (٢٠٠٥) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس أمراً سهلاً كما يعتقد البعض، ولكنه عمل مسحي منظم يعتمد على الجهود الجماعية وتضطلع بها كافة أجهزة النظام التربوي بغية معاينة وفحص الفجوة المراد تحديدها، وتكون هذه في صورة برامج منظمة تسعى لتحديد الاحتياجات التدريبية التي يشعر بها المستهدفون، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلية، إذ إنه بعد تحديد الاحتياجات المطلوبة لا بد من وضع مقياس محدد يميز بين تلك الاحتياجات من حيث الأهمية والأولوية، كما أنه من الضروري أن يكون القائمون على تحديدها من ذوي الاختصاص والتأهيل المناسبين؛ لأن أي خلل في تحديدها ينتقل أثره بالتأكيد إلى باقي خطوات التدريب، ويولد اتجاهات سلبية لدى المتدربين نحو التدريب ككل.

ونظراً لأن مجلس "أبوظبي" للتعليم يولي اهتماماً كبيراً بالإدارة المدرسية من خلال رفع مستوى الأداء مدير المدرسة باعتباره مسؤولاً عن إدارة العملية التعليمية وأنشطتها، وتأكيداً لدوره القيادي، وإيماناً بضرورة إعداد المديرين وتدريبهم من خلال إعداد البرامج التدريبية المنظمة والهادفة، فقد أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمنطقة العين التعليمية.

ومع تطور النظرية التربوية، واتساع مفهوم التعليم، وتعدد أغراضه ومضامينه أصبحت إدارة نظم التعلم الحديثة من أضخم الجهود التي تتولاها الدولة على المستوى المركزي والإقليمي والمحلي. وعادة ما يرتبط النظام الإداري التعليمي في الدولة ارتباطاً وثيقاً بالنظام السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي، وينعكس ذلك على الإدارة المدرسية التي تعد حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية؛ كونها تحدد المعالم، وترسم الطرق، وتبهر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد.

وتتميز إدارة المجتمعات والمؤسسات الحديثة بمكانة مهمة ومرموقة بازدياد النشاطات البشرية

وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٢) مديراً لمختلف المدارس الثانوية والمتوسطة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والمتوسطة جاءت مرتبة حسب مجالات الدراسة على النحو الآتي: مجال التقنيات التربوية الحديثة، ثم مجال شؤون الطلبة، ثم مجال تطوير المنهاج، ثم مجال تحسين العملية التربوية، ثم مجال التواصل مع المعلمين، ثم المجال الإداري، ثم مجالات العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ثم مجال الشؤون المالية. كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الشؤون المالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة مؤهل البكالوريوس.

وهدفت دراسة الشحي (٢٠٠٤) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين. تكونت عينة الدراسة من (٢٩٨) مديراً ومديرة ومساعداً ومساعدة للعام الدراسي (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤). توصلت الدراسة إلى أن غالبية المهارات التدريبية الواردة في الإدارة عدت احتياجات تدريبية بدرجة عالية لمديري المدارس في منطقة الباطنة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة بالنسبة للموجهين الإداريين.

وأجرى الغامدي (٢٠٠٤) دراسة هدفت التعرف إلى الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالسعودية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في هذه الاحتياجات تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، وفرصة التدريب. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (١٥٢) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الكفايات المتضمنة في الاستبانة تعد احتياجات ضرورية

فقد قام كاسك (Kask, 1992) بدراسة هدفت التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية من خلال تحديد المهارات والمعلومات التي يعتقدون بضرورة التدريب عليها؛ لتحقيق فعالية أكثر لدور المديرين والمعلمين في ولاية أوهايو الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (١٥٩) مديراً. وتكونت أداة الدراسة من استبانته تحوي خمسة مجالات هي: الدور، والمسؤولية، والخدمات، وشؤون الموظفين، والمنهاج. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً في مدى إدراك المهارات التي تحتاج إلى التدريب عليها، يعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمستوى التعليمي، والدخل، كما أظهرت النتائج أن الإناث والأفراد ذوي الدخل المحدود والمستوى التعليمي الأقل هم أكثر حاجة للتدريب.

وأجرى سنذر (Sndar, 1994) دراسة هدفت إلى تحديد أهم المهارات التي تلزم عمل مديري المدارس العامة كخطوة أولى نحو تصميم برامج تدريبية لهم. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير ومديرة من مديري ومديرات المدارس العامة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد أسلوب المقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية الأكثر أهمية لدى المديرين هي: مهارات التفاعل الإنساني، ومهارات العمل الإداري.

وقام فباو (Pfau, 1997) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا. وتكونت عينة الدراسة من (٤٧) مديراً. استخدم الباحث استبانة مكونة من (١٥٥) فقرة مقسمة إلى ثلاثة عشر مجالاً. توصلت الدراسة إلى أن جميع المهام والمجالات المذكورة في الاستبانة عدت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس في أوغندا.

وأجرى السحمي (٢٠٠٢) دراسة هدفت التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية من

ضرورة مراعاة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس. وتركزت هذه الاحتياجات في مجالات تتعلق: بالتخطيط المدرسي، واستخدام الحاسب الآلي، وتنمية مهارات صنع القرار، والإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة، وتنمية مهارات إدارة الوقت، كما أكدت ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لأي برنامج تدريبي.

وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها تبحث في الاحتياجات التدريبية في منطقة العين داخل الإمارات العربية المتحدة، والتي لم تتناولها الدراسات السابقة. وكذلك تتميز عن غيرها في أنها لم تقتصر في تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديري المدارس فحسب، بل تناولت وجهات نظر الموجهين التربويين والمعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبع مشكلة هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس الحكومية في منطقة العين التعليمية في تحقيق أهداف العملية التربوية، ولحاجة المديرين المستمرة إلى تأهيلهم، وتدريبهم، وحثهم على تطوير مهاراتهم، حيث إن مجلس «أبو ظبي» للتعليم يحرص على تزويد الإدارات المدرسية بالمهارات والقدرات اللازمة لقيادة عملية تطوير التعليم التي تشهدها الدولة. فرؤية المجلس تتركز في إقامة نظام تعليمي يساهم في تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة بما يضمن تخريج كوادر قادرة على المشاركة بفاعلية في كافة الأنشطة التربوية الاجتماعية والاقتصادية. ومن أجل تحقيق أهداف المدرسة تبدو الحاجة واضحة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لمديري المدارس الحكومية في مدينة العين من وجهة نظر المعلمين والموجهين والمديرين أنفسهم.

لهذه الأسباب ولضمان وضع برامج تدريبية تلبي حاجات المديرين المستمرة في السنوات القادمة، للتقليل من الهدر المادي والفكري الذي يبذل في إعداد البرامج التدريبية، التي قد لا

ينبغي إكسابها لمديري المدارس الابتدائية، كما أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.

وقام العصفور (٢٠٠٦) بدراسة لتقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من (٤٨٩) مديراً ومديرة والتابعين لوزارة التربية في دولة الكويت. أظهرت النتائج أن تقدير الاحتياجات التدريبية كانت بدرجة عالية على مجالات: الشؤون الفنية، والمالية، واللوازم، والشؤون الإدارية على التوالي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الاحتياجات التدريبية على أداة الدراسة من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الاحتياجات التدريبية على المجالات الإدارية، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرين وعدم وجود أثر لمتغير الخبرة على تقدير احتياجاتهم من وجهة نظرهم.

وأجرى الديبان (٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديراً. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس كانت مرتبة وفقاً للمجالات على النحو الآتي: شؤون الطلبة، ثم تطوير العمل الإداري، ثم الشؤون المالية، ثم علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، ثم تطوير العمل الفني والمهني، ثم توظيف التقنيات التربوية، ثم تطوير المناهج الدراسية. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد في مجالات الدراسة جميعها تعزى للمؤهل العلمي، ولسنوات الخبرة.

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة

التعليمية، والمسؤول عن جميع الجوانب المختلفة للعمل في المدرسة من شؤون العاملين، ورعاية الطلبة، والمستخدمين؛ وذلك من أجل تحقيق الغاية والهدف المنشود، وهو الارتقاء بالطالب في جميع جوانبه (حمادنة، ٢٠١٢).

الاحتياجات التدريبية: مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفته، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، (بني عيسى، ٢٠١١). ويقصد بها في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخطط لها، والتي تهدف إلى تنمية وتطوير معارف وخبرات ومهارات مديري المدارس، وتساعدتهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي في إدارة المدرسة.

الموجه التربوي: هو الشخص الذي يتولى مهمة الإشراف والتوجيه التربوي، والمعين من قبل وزارة التربية والتعليم سواء كان مشرفاً لمبحث أو لمرحلة؛ بهدف تحسين عملية التعلم والتعليم وتقديم المساعدة للمعلم (أبوعاشور وحمادنة، ٢٠١٢). ويعرف إجرائياً بأنه: المسؤول عن تقييم العمل الإداري في المدارس الحكومية من أداء مديري المدارس والمساعدين ومنسقي شؤون المدرسة وذلك من خلال خطته التي يعدها لزيارة المدارس؛ من أجل الاطلاع على العمل الإداري المدرسي في الميدان في مختلف جوانبه، وإعطائهم التغذية الراجعة لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة.

محددات الدراسة:

تحددت الدراسة الحالية في أنها: اقتصر على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة العين التعليمية في إمارة أبوظبي للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٠م.

اقتصر أيضاً على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة بالاستبانة التي تم تطويرها، وفي ضوء ذلك تتوقف إمكانية تعميم النتائج على مدى دقة وموضوعية المديرين في تعبئة الاستبانة.

تتصل بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين تم إجراء هذه الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمدينة العين من وجهة نظر المعلمين والموجهين والمديرين أنفسهم.

لذلك سعت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤالين الآتيين:

١- ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية بمنطقة العين التعليمية من وجهة نظر المعلمين، والموجهين، التربويين، والمديرين أنفسهم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في منطقة العين التعليمية من وجهة نظر المعلمين، والموجهين، التربويين، والمديرين أنفسهم، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها حددت الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين والموجهين التربويين أنفسهم، وذلك استناداً للدور القيادي التربوي الذي يقوم به مدير المدرسة الحكومية في التأثير في مستوى أداء العملية التربوية، ومن المؤمل أن يستفيد القائمون على شؤون التدريب من نتائج الدراسة في إعداد وبناء البرامج التدريبية، وتصميمها اعتماداً على الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس الحكومية، ويؤمل أن يكون لهذه الدراسة الأثر البارز والفعال في الارتقاء بالعمل الإداري لمدير المدرسة، وإمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تطوير مسيرة العملية التربوية ومخرجاتها، كما يطمح مجلس أبوظبي للتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

مدير المدرسة: هو الشخص الذي توكل إليه مهمة إدارة المدرسة لأجل تسيير العملية التعليمية



(٢٠٠٢)، وأبوكتة (٢٠٠٢)، والغامدي (٢٠٠٤) والشحي (٢٠٠٤).

وتمت صياغة فقرات الاستبانة ومجالاتها من خلال الاطلاع على الأدب السابق المنشور، والمتعلق بطرق بناء الاستبيانات بشكل عام، واستبانات الاحتياجات التدريبية بشكل خاص، وبهذا تمت صياغة الاستبانة بشكلها المبدئي، حيث تكونت بصورتها الأولية من (٥٨) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وبعد عرضها على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص، وفي ضوء ملاحظاتهم من حذف أو إضافة بعض الفقرات تم تعديلها ليصبح عدد فقراتها (٤٤) فقرة موزعة على ستة مجالات، هي: تطوير العمل الفني والمهني (١٢) فقرة، توظيف التقنيات التربوية (٦) فقرات، وتطوير المناهج الدراسية (٦) فقرات، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية (٦) فقرات، وشؤون الطلبة (٩) فقرات، والشؤون المالية واللوازم (٥) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من أجل الاستجابة على فقرات الاستبانة، التي تمت صياغتها صياغة إيجابية. وطلب من أفراد العينة الإجابة بتحديد درجة الحاجة وفق التدرج الخماسي (عالية جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، متدنية جداً) حسب القيم الرقمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد مدى المتوسطات التالي في تفسير النتائج: (١، ٤٩) فأقل يعبر عن احتياجات قليلة جداً، (١، ٥٠ - ٢، ٤٩) يعبر عن احتياجات قليلة، (٢، ٥٠ - ٣، ٤٩) يعبر عن احتياجات متوسطة، (٣، ٥٠ - ٤، ٤٩) يعبر عن احتياجات عالية، (٤، ٥٠) فأكثر يعبر عن احتياجات عالية جداً.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة، وعددهم (٧) محكمين، حيث طلب منهم إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح المعنى، ومدى مناسبة الفقرة في قياس المجالات المحددة، ومناسبتها لمدير

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تناول هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، وطريقة اختيارهما، كما يتضمن وصفاً للأداة المستخدمة في هذه الدراسة ودلالات صدقها وثباتها، بالإضافة للإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الأداة، للحصول على البيانات انتهاءً بالمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لاستخلاص النتائج.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرين ومديرات المدارس الحكومية، والموجهين التربويين، والمعلمين التابعين لمجلس أبوظبي للتعليم في منطقة العين التعليمية خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٠/٢٠١١م، والبالغ عددهم على النحو الآتي: (١١٤) مديراً ومديرة، و(٤٦٨٥) معلماً ومعلمة، و(١٠٦) موجهين تربويين وموجهات تربويات.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٧١) مديراً ومديرة، و(٥٤٣) معلماً ومعلمة و(٦٣) موجهاً تربوياً وموجهة تربوية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (المسمى الوظيفي، الجنس)

المجموع	الجنس		الوظيفة
	أنثى	ذكر	
٧١	٢١	٤٠	مدير مدرسة
٦٣	١٧	٤٦	موجه تربوي
٥٤٣	٢٢٢	٣٢١	معلم
٦٧٧	٢٧٠	٣٢٦	المجموع الكلي

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم تطوير استبانة تتناسب مع طبيعة الدراسة، وأهدافها وفق الخطوات الآتية: الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الاحتياجات التدريبية، مثل السحمي

من أجل الحصول على أعداد المديرين التابعين لمنطقة العين التعليمية، وتسهيل مهمة تطبيق الأداة.

- تحديد العينة المستهدفة، وطباعة النسخة النهائية المعدلة، وإرسالها لجميع أفراد العينة يدوياً، وذيلت الأداة بورقة تعليمات وضحت أهميتها، والهدف منها، وكيفية التعامل معها؛ حيث أعطيت عينة الدراسة الوقت الكافي للإجابة عن أداة الدراسة، وتم متابعة استفساراتهم والإجابة عنها.

- طبقت أداة الدراسة على كامل العينة؛ حيث تم توزيع (٥٦٢) استبانته واسترجع منها (٥٤٣) استبانته، وتم تصنيف البيانات والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل، ومن خلال ذلك تم استبعاد الاستبانات التي لم تستكمل الشروط؛ إما لعدم ذكر الجنس، أو الخبرة، أو وضع أكثر من استجابة على الفقرة، والتي بلغ عددها (١٩) استبانته، وبذلك كان عدد أفراد عينة الدراسة الذين تم تطبيق الدراسة عليهم (٥٤٣).

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات (مدير مدرسة، موجه تربوي، معلم).

المتغير التابع: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة العين التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتتمثل بتقديرات المديرين والمعلمين والموجهين التربويين في المدارس الحكومية من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الآتية:
- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار المقارنات البعدية: شيفيه (scheffe).

المدرسة، وإبداء آية تعديلات يرونها مناسبة وفي ضوء اقتراحات المحكمين تمت إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً برأي الأغلبية منهم، وأعيدت صياغة الاستبانة في الصورة النهائية لتصبح مكونة من (٤٤) فقرة موزعة على ستة مجالات.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على (٢٠) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج العينة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار، وبفارق أسبوعين (test-retest)، حيث كان معامل ارتباط بيرسون بين الاختبارين (٠,٩١)؛ كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل، وعلى مستوى المجالات الستة، والجدول رقم (٢) يبين معامل الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (٢)

معاملات الثبات للمجالات وللأداة ككل

معامل الثبات	المجال
٠,٨١	تطوير العمل الفني والإداري
٠,٨٣	توظيف التقنيات التربوية
٠,٨٤	تطوير المناهج الدراسية
٠,٨٠	علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية
٠,٨٣	شؤون الطلبة
٠,٨١	الشؤون المالية واللوازم
٠,٩٢	الأداة ككل

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (٢) يتبين أن معامل ثبات المجالات في أداة الدراسة من (٠,٨٠-٠,٨٤)، وللأداة ككل (٠,٩٢). وبناءً على هذه النتيجة؛ فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

- تم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.
- تم الحصول على كتاب من جامعة الإمارات موجه لمنطقة العين التعليمية لتسهيل مهمة الباحث؛



على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، كالآتي:

فيما يتعلق بتقديرات المديرين: النتائج المتعلقة بتقديرات مديري المدارس وتفسيرها: تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التقديرية على كل مجال من مجالات الدراسة، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٣) يبين ذلك.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين أنفسهم؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين والمعلمين والموجهين التربويين

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
٥	شؤون الطلبة	١	٣,٠٨	١,٢٧	متوسطة
٢	توظيف التقنيات التربوية	٢	٢,٩١	٠,٩٨	متوسطة
٦	الشؤون المالية واللوازم	٣	٢,٨٩	١,١٧	متوسطة
١	تطوير العمل الفني والإداري	٤	٢,٨٤	١,١٥	متوسطة
٣	تطوير المناهج المدرسية	٥	٢,٤٦	١,٠٨	قليلة
٤	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	٦	١,٩٧	١,٣٢	قليلة
	الأداة ككل		٢,٦٩	٠,٦٢	متوسطة

* الدرجة القصوى (٥)

الأداة ككل، وهذا بالطبع يدل على أنهم خضعوا خلال فترة عملهم في ملاك مجلس أبو ظبي للتعليم في الفترة المنصرمة للتدريب على تلك المهارات، وأنهم لا يفتقرون إليها بشكل كبير، وبالتالي فإنهم يستطيعون أداء الأعمال الموكلة إليهم. وهذه النتيجة طبيعية تتفق مع واقع الممارسات التي فرضها المجلس على المديرين من حيث طبيعة الدورات، والبرامج التي أعطيت لهم من قبل خبراء في الميدان التربوي إذ كان لها دور كبير ومؤثر في المديرين من حيث امتلاكهم أساليب ووسائل وآليات تنفيذ؛ مكنتهم من مواكبة التغيرات. واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٤)، والسحيمي (٢٠٠٢) واللتين أشارتا إلى أن الاحتياجات التدريبية كانت بدرجة كبيرة.

أما فيما يتعلق بالمجال الخامس (شؤون الطلبة) الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

يتبين من الجدول (٣) أن المجال الخامس (شؤون الطلبة) جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وانحراف معياري (١,٢٧)، وبدرجة تقدير (متوسطة)، تلاه المجال الثاني (توظيف التقنيات التربوية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وانحراف معياري (٠,٩٨)، وبدرجة تقدير (متوسطة)، أما المجال الرابع (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٧)، وانحراف معياري (١,٣٢)، وبدرجة تقدير (قليلة). كما يتبين أن المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية على الأداة ككل بلغ (٢,٦٩)، بانحراف معياري (٠,٦٢)، وبدرجة تقدير (متوسطة).

ويظهر من الجدول (٣) أن تقديرات المديرين على المجالات كانت ما بين متوسطة وقليلة، وعلى

مع نتائج كل من دراسة الغامدي (٢٠٠٤) ودراسة سندر (١٩٩٤).

وفيما يتعلق بتقديرات المعلمين: فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديراتهم على كل مجال من مجالات الدراسة، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٤) يبين ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
٢	توظيف التقنيات التربوية	١	٤,٣٢	١,٢٥	عالية جداً
١	تطوير العمل الفني والإداري	٢	٣,٩٦	١,١٢	كبيرة
٦	الشؤون المالية واللوازم	٣	٣,٦٢	١,٤١	كبيرة
٥	شؤون الطلبة	٤	٣,٤٨	١,٠٩	متوسطة
٣	تطوير المناهج المدرسية	٥	٣,٤٠	١,٢٧	متوسطة
٤	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	٦	٢,٢٨	١,١٨	قليلة
	الأداة ككل		٣,٥١	٠,٥٩	كبيرة

*الدرجة القصوى (٥)

تقدير (كبيرة).

يتبين من الجدول رقم (٤) أن تقديرات المعلمين على المجالات تراوحت ما بين درجة عالية ومتوسطة، وعلى الأداة ككل. وهذه النتيجة تدل على أن المعلمين يدركون بشكل جيد أهمية توظيف التقنيات التربوية في إنجاز مهامهم المطلوبة منهم وبالشكل المرغوب فيه، إضافة إلى رغبتهم الأكيدة في تنمية وتطوير مهاراتهم الأدائية لتلبية تلك المتطلبات، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى إدراك المعلمين لحاجة المديرين لتطوير أنفسهم لممارسة أعمالهم الإدارية والفنية لا سيما أن هذه التقنيات متعددة ومتغيرة بتغير وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة في ظل التطور الذي حصل في مجلس «أبو ظبي» للتعليم، من خلال تزويد المدارس بشبكات المعلومات عن المعلمين والطلبة، وكيفية التعامل مع التطور.

يتبين من الجدول (٤) أن المجال الثاني (توظيف التقنيات التربوية) جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، وانحراف معياري (١,٢٥)، وبدرجة تقدير (عالية جداً)، تلاه المجال الثاني (تطوير العمل الفني والإداري) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، وانحراف معياري (١,١٢)، وبدرجة تقدير (كبيرة)، أما المجال الرابع (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وبدرجة تقدير (متوسطة). كما يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمين على الأداة ككل والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية بلغ (٣,٥١)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وبدرجة



جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الموجهين التربويين على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
١	تطوير العمل الفني والإداري	١	٤,٠٨	١,٣٤	كبيرة
٢	توظيف التقنيات التربوية	٢	٣,٦٧	١,١٩	كبيرة
٤	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	٣	٣,٢٤	١,٣٤	متوسطة
٥	شؤون الطلبة	٤	٣,١٧	١,٢٦	متوسطة
٣	تطوير المناهج المدرسية	٥	٢,٩٦	١,٠٨	متوسطة
٦	الشؤون المالية واللوازم	٦	٢,٨٤	١,٢١	متوسطة
	الأداة ككل		٣,٢٣	٠,٧٢	متوسطة

*الدرجة القصوى (٥)

العين التعليمية بلغ (٣,٢٣)، بانحراف معياري (٠,٧٢)، وبدرجة تقدير (متوسطة).

ويتبين من الجدول (٥) أن تقديرات الموجهين التربويين على مجالي تطوير العمل الفني والإداري، وتوظيف التقنيات التربوية كانت بدرجة عالية، وعلى الأداة ككل كانت بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى مدى وعي الموجهين التربويين بأهمية دور مديري المدارس في ممارسة أعمالهم الفنية والإدارية (الأدائية) بالشكل المرغوب فيه، إضافة إلى رغبتهم الأكيدة في تطوير وتنمية مهاراتهم الأدائية لتلبية تلك المتطلبات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: «هل تختلف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية باختلاف المسمى الوظيفي؟» للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة، على كل مجال من مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل، وحسب متغير المسمى الوظيفي (موجه تربوي، مدير، معلم)، والجدول (٦) يبين ذلك.

وفيما يتعلق بتقديرات الموجهين التربويين: فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديراتهم على كل مجال من مجالات الدراسة، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٥) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (٥) أن المجال الأول (تطوير العمل الفني والإداري) جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وبانحراف معياري (١,٣٤)، وبدرجة تقدير (كبيرة)، تلاه المجال الثاني (توظيف التقنيات التربوية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، وبانحراف معياري (١,١٩)، وبدرجة تقدير (كبيرة)، أما المجال السادس (الشؤون المالية واللوازم) فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وبانحراف معياري (١,٢١)، وبدرجة تقدير (متوسطة).

كما يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لتقديرات الموجهين التربويين على الأداة ككل والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمنطقة

جدول (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة، على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل وحسب متغير المسمى الوظيفي (موجه تربوي، مدير، معلم)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
١,٣٤	٤,٠٨	٦٣	موجه تربوي	تطوير العمل الفني والإداري
١,١٥	٢,٨٤	٧١	مدير	
١,١٢	٣,٩٦	٥٤٣	معلم	
١,١٩	٣,٦٧	٦٣	موجه تربوي	توظيف التقنيات التربوية
٠,٩٨	٢,٩١	٧١	مدير	
١,٢٥	٤,٢٢	٥٤٣	معلم	
١,٠٨	٢,٩٦	٦٣	موجه تربوي	تطوير المناهج المدرسية
١,٠٨	٢,٤٦	٧١	مدير	
١,٣٧	٣,٤٠	٥٤٣	معلم	
١,٣٤	٣,٢٤	٦٣	موجه تربوي	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
١,٣٢	١,٩٧	٧١	مدير	
١,١٨	٢,٢٨	٥٤٣	معلم	
١,٢٦	٣,١٧	٦٣	موجه تربوي	شؤون الطلبة
١,٢٧	٣,٠٨	٧١	مدير	
١,٠٩	٣,٤٨	٥٤٣	معلم	
١,٢١	٢,٨٤	٦٣	موجه تربوي	الشؤون المالية واللوازم
١,١٧	٢,٨٩	٧١	مدير	
١,٤١	٣,٦٢	٥٤٣	معلم	
٠,٧٢	٣,٢٢	٦٣	موجه تربوي	الأداة ككل
٠,٦٢	٢,٦٩	٧١	مدير	
٠,٥٩	٣,٥١	٥٤٣	معلم	

معلم)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول (٧) يبين ذلك.

يتبين من الجدول وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل، وحسب متغير المسمى الوظيفي (موجه تربوي، مدير،



جدول (٧)
نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات أفراد العينة،
على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل وحسب
متغير المسمى الوظيفي (موجه تربوي، مدير، معلم)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تطوير العمل الفني والإداري	بين المجموعات	١٠,٥٧١	٢	٥,٢٨٦	٤,٢١٥	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٨٦٩,٠٢٢	٦٩٣	١,٢٥٤		
	المجموع	٨٧٩,٥٩٣	٦٩٥			
توظيف التقنيات التربوية	بين المجموعات	١٣,٧٧٤	٢	٦,٨٨٧	٥,٤٩٢	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٨٦٩,٠٢٢	٦٩٣	١,٢٥٤		
	المجموع	٨٨٢,٧٩٦	٦٩٥			
تطوير المناهج المدرسية	بين المجموعات	٩,٩١٧	٢	٤,٩٥٨	٣,٩٥٤	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٨٦٩,٠٢٢	٦٩٣	١,٢٥٤		
	المجموع	٨٧٨,٩٣٩	٦٩٥			
علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	١٠,١٨٠	٢	٥,٠٩٠	٤,٠٥٩	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٨٦٩,٠٢٢	٦٩٣	١,٢٥٤		
	المجموع	٨٧٩,٢٠٢	٦٩٥			
شؤون الطلبة	بين المجموعات	١٥,٤١٩	٢	٧,٧١٠	٦,١٤٨	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٨٦٩,٠٢٢	٦٩٣	١,٢٥٤		
	المجموع	٨٨٤,٤٤١	٦٩٥			
الشؤون المالية واللوازم	بين المجموعات	١٣,٧٦١	٢	٦,٨٨١	٥,٤٨٧	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٨٦٩,٠٢٢	٦٩٣	١,٢٥٤		
	المجموع	٨٨٢,٧٨٣	٦٩٥			
الأداة ككل	بين المجموعات	١٠,٨٧٠	٢	٥,٤٣٥	٤,٣٣٤	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٨٦٩,٠٢٢	٦٩٣	١,٢٥٤		
	المجموع	٨٧٩,٨٩٢	٦٩٥			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$)

الأداة ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (موجه تربوي، مدير، معلم). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق؛ تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (٨) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات الأداة، وعلى

جدول (٨)

نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد العينة،
على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل وحسب
متغير المسمى الوظيفي (موجه تربوي، مدير، معلم)

المجال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	موجه تربوي	مدير	معلم
تطوير العمل الفني والإداري	موجه تربوي	٤,٠٨	٤,٠٨	٢,٨٤	٣,٩٦
	مدير	٢,٨٤	*١,٢٤	٢,٨٤	*١,١٢
	معلم	٣,٩٦	٣,٩٦	٣,٩٦	٣,٩٦
توظيف التقنيات التربوية	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	٢,٦٧	٢,٩١	٤,٢٢
	موجه تربوي	٢,٦٧	*٠,٧٦	٢,٩١	*٠,٦٥
	مدير	٢,٩١	٢,٩١	٢,٩١	*١,٤١
تطوير المناهج المدرسية	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	٢,٩٦	٢,٤٦	٣,٤
	موجه تربوي	٢,٩٦	*٠,٥٠	٢,٤٦	*٠,٤٤
	مدير	٢,٤٦	٢,٤٦	٢,٤٦	*٠,٩٤
علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	٢,٢٤	١,٩٧	٢,٢٨
	موجه تربوي	٢,٢٤	*١,٢٧	١,٩٧	*٠,٩٦
	مدير	١,٩٧	١,٩٧	١,٩٧	*٠,٣١
شؤون الطلبة	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	٣,١٧	٢,٠٨	٣,٤٨
	موجه تربوي	٣,١٧	٠,٠٩	٢,٠٨	*٠,٣١
	مدير	٣,٠٨	٣,٠٨	٣,٠٨	*٠,٤٠
الشؤون المالية واللوازم	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	٢,٨٤	٢,٨٩	٣,٦٢
	موجه تربوي	٢,٨٤	٠,٠٥	٢,٨٩	*٠,٧٨
	مدير	٢,٨٩	٢,٨٩	٢,٨٩	*٠,٧٢
الأداة ككل	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	٢,٣٢	٢,٦٩	٣,٥١
	موجه تربوي	٢,٣٢	*٠,٦٤	٢,٦٩	*٠,١٨
	مدير	٢,٦٩	٢,٦٩	٢,٦٩	*٠,٨٢
	معلم	٣,٥١	٣,٥١	٣,٥١	٣,٥١

ككل بين متوسطي استجابات المديرين والمعلمين ولصالح المعلمين. وعلى مجال (توظيف التقنيات التربوية، وتطوير المناهج المدرسية، وشؤون الطلبة، والشؤون المالية واللوازم) والأداة ككل بين متوسطي استجابات الموجهين التربويين والمعلمين ولصالح المعلمين. وعلى مجال (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) بين متوسطي استجابات

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات (تطوير العمل الفني والإداري، وتوظيف التقنيات التربوية، وتطوير المناهج المدرسية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) والأداة ككل بين متوسطي استجابات الموجهين التربويين والمديرين، ولصالح الموجهين التربويين، وعلى جميع المجالات، وعلى الأداة

١. تبلورت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية، وتم ترتيبها وفقاً للمجالات على النحو الآتي: (شؤون الطلبة، وتطوير العمل الفني والإداري، توظيف التقنيات التربوية، تطوير المناهج المدرسية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والشؤون المالية واللوازم).

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح الموجهين التربويين على أربعة مجالات ولصالح المعلمين أيضاً على أربعة مجالات.

التوصيات:

١. في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
١. تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية في ضوء الاحتياجات الواردة في الدراسة وفقاً للمجالات الستة، وحسب الأولوية والأهمية التي رأى الموجهون والمعلمون أن المديرين بحاجة للتدريب عليها.

٢. الأخذ بمبدأ التدريب المستمر لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة العين التعليمية على المجالات التالية: شؤون الطلبة، تطوير العمل الفني والإداري، وتوظيف التقنيات التربوية بغض النظر عن خبرات المديرين ومؤهلاتهم.

٣. إجراء المزيد من الدراسات حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في مناطق أخرى من الدولة.

٤. تسهيل مجال البعثات الدراسية وبرامج الدراسات العليا لمديري المدارس مع تقديم التسهيلات الإدارية والمالية لهم لرفع مستواهم المهني.

٥. إشراك مديري المدارس في اللقاءات التربوية والمؤتمرات والندوات، سواء أكان على المستوى المحلي أم الخارجي مع دول الخليج أو الدول العربية على سبيل المثال؛ من أجل زيادة المعرفة وتبادل الخبرات.

الموجهين التربويين والمعلمين، ولصالح الموجهين التربويين.

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات (تطوير العمل الفني والإداري، وتوظيف التقنيات التربوية، وتطوير المناهج المدرسية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) لصالح الموجهين التربويين إلى إدراك الموجهين التربويين أن التدريب مطلب عام يعنى بالتجديد والتطوير المستمر، وله أهمية عالية في تطوير العملية التربوية من جميع النواحي الإدارية والتقنية والمجتمع المحيط بالمدرسة، وأساليب تطوير المناهج وتحليلها؛ من أجل ربطها بحاجات الطلبة والمدرسين والمشرفين التربويين. كما يعزى ذلك إلى أن نجاح المدير في إدارته للمدرسة مرتبط كل الارتباط في تطوير العمل الإداري والفني، وتوظيف التقنيات ليحقق أهداف الإدارة المدرسية.

أما فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات (توظيف التقنيات التربوية، وتطوير المناهج المدرسية، وشؤون الطلبة، والشؤون المالية واللوازم، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) ولصالح المعلمين، فقد يعزو الباحث ذلك إلى أن أقرب الأشخاص للإدارة المدرسية وهمومها ومشكلاتها هم المعلمون، فهم أكثر وعياً وإدراكاً من غيرهم فيما ينبغي أن يكون عليه الحال؛ فهم الذين يلاحظون حاجة مديريهم إلى توظيف التقنيات التربوية الحديثة والمتطورة، والمعنيين بشؤون الطلبة ومشكلاتهم، وما المطلوب من الإدارات في كيفية التعامل مع هؤلاء الطلبة، فمن وجهة نظرهم أن الإدارة بحاجة إلى قدرات معينة تمكنها من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة، وإدراك واع، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب.

من خلال عرض النتائج ومناقشتها تم التوصل لجملة من الاستنتاجات كان أبرزها الآتي:



قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو عاشور، خليفة وحمادنة، محمد. (٢٠١٢). تقدير الاحتياجات للمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. العدد (٢٣) ٥٠-٢٥.
- أحمد، أحمد. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- البدري، طارق. (٢٠٠٥). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- بني عيسى، منى. (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات التمريض من وجهة نظر معلمي ومشرفي التمريض في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحسن، حسن. (٢٠٠٦). نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم الإسلامي ومجتمعات الأقليات المسلمة. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام وزارة الإرشاد والأوقاف وبعض الجامعات السودانية، السودان.
- حمادنة، أديب. (٢٠١٣). درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. المجلد (٩) العدد (١). ٥٠-٢٩.
- الخميسي، السيد. (٢٠٠١). قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الديبان، عبد العزيز. (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي، (١١١)، ١-٦٩.
- السحمي، صلاح. (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الشحي، خالد. (٢٠٠٤). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العصفور، محمد. (٢٠٠٦). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عطوي، جودت. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبدالخالق. (٢٠٠٤). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية، اليمن.



كنعان، نواف. (٢٠٠٢). القيادة التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Kask, K. (1992). **Training and development needs of school board members as perceived by school board members and superintendents in Ohio** (Doctoral dissertation, Ohio State University, 1990) Dissertation Abstracts Interactional, 51(9).
- Pfau, R. (1997). **Training need of head teachers in Uganda**. (Eric digest series no sp 037,150) from Educational resources information center (Document reproduction service NO, ED 405293).
- Snyder, B. J. (1993). **Analysis of the Training Needs of the Public School Business Manager**. Published by Indiana University, Indiana.