

الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم

عليه محمد إسماعيل شرف

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية - جامعة القصيم

Dr.alyia@yahoo.com

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، وتحديد المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢١) مديرا في بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، واستخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى شدة ارتفاع احتياج مديري المدارس الابتدائية للتدريب على المهارات الذاتية، والمهارات الفنية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات الادارية ، والمهارات التنظيمية ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية تعزى إلى المؤهل العلمي- الخبرة - عدد الدورات التدريبية قبل وأثناء الخدمة ، كما تتباين الأسباب التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لمديري المدارس، وقد عرضت الدراسة لبعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، مدرء المدارس، الفكر الإداري



المقدمة:

شهدت الإدارة التربوية تغيرات وتطورات جمة في الآونة الاخيرة نتيجة طبيعية لما أفرزته تقنية المعلومات والاتصال مما يفرض على وزارة التربية والتعليم والقائمين على عمليات تدريب مديري المدارس مواكبة تطلعات الفكر الإداري المعاصر . إن التغير المستمر والتطور المتسارع في التقنيات الجديدة أو في المجالات التي تهتم بها التربية؛ يفرض على المديرين التربويين متابعه التغيرات السريعة التي تحدث في المجتمعات ومنها المجتمع الذي تخدمه المدرسة، وعليه يجب أن يواكب نظام تدريب مديري المدارس هذه التغيرات ليكون مرناً ومتكيفاً مع التغيرات السريعة وملبياً لحاجات مدير المدرسة التي تقابل هذه الاتجاهات الجديدة (النابت، ١٤٣٥، ٧٩) حيث تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم عناصر العملية التدريبية لمديري المدارس، والتي يُنظر إليها كأساس للتدريب الناجح الفعال وتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية، وبخاصة في ظل التحولات الحديثة بالعلوم التربوية والإدارية والتوجه إلى تحقيق متطلبات العصر والفكر الإداري .

والدور القيادي عرضة للتغيير والتطوير نتيجة للتطورات التي تطرأ على التعليم مما يجعله في حاجة إلى المزيد من التدريب لمن يشغلون هذا الدور القيادي بشرط أن يتم ذلك بناء على أسس ومفاهيم قيادية حديثة لصفاء كفاءة مديري المدارس والحصول على أدوات جديدة تساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة (الحري، ١٦٦، ٢٠٠٤).

وتمثل القيادة التربوية مطلباً و ضرورة ملحة خاصة في ضوء المتغيرات و المستجدات التي تشهدها الساحة التربوية، و انطلاقاً من الدور الفاعل لمدير المدرسة في تجويد العملية التعليمية كان من الضروري أن ينال مجال القيادة التربوية أهمية بالغة يتطلع من خلالها في صنع قادة الفكر و بناء الحاضر والتأسيس العلمي والمهني لمجال القيادة التربوية" ويتجلى ذلك في الحاجة الملحة والدائمة للتدريب الذي يعتمد على اكتساب مدير المدرسة للمعارف والمهارات اللازمة في فترات قصيرة نسبياً بهدف تطوير وتنمية القدرات القيادية والارتفاع بمستوى الكفاءة القيادية الذاتية والفنية والإدارية أثناء الخدمة " (الحري، ٢٠٠٤، ١٦٥) ويساهم في تأسيس الفكر القيادي المتجدد لخلق مجتمع المعرفة و قيادة التجديد و الإصلاح التربوي بما يتوافق والفكر الإداري المعاصر.

ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الأساس في توجيه البرامج التدريبية ، وصياغة أهدافها لتحقيق العائد المرجو على صعيد تحسين الأداء النوعي لمديري المدارس بما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر ، وعليه كانت الدراسة الحالية. و تحتل أهمية التدريب في المؤسسات التربوية موقعا محوريا حيث تمثل العمود الفقري واحدى أهم وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، كما أنه من أفضل الوسائل للإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة، وإثراء وتجديد معارف ومهارات مديري المدارس، وتبرز أهمية الحاجة لتدريب مديري المدارس إلى :- كثرة التعامل مع شرائح متعددة ومختلفة فمنها الطالب الذي هو محور العملية التربوية بكاملها والذي يتميز بالتغير السريع في خصائصه واتجاهاته مما يستدعى قيادة واعية مرنة تتفهم هذا التغيير وتسايره، وهو يتعامل مع المعلمين وعالمهم المتنوع في الشخصية والقدرات.

- التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمصطلحات المتجددة في مختلف المجالات.

- التعامل مع المجتمع المحلي ومتغيراته ومتطلباته .

- التعامل مع اللوائح والتشريعات والتعليمات التي يمكن أن تحد من قدراته وإبداعه (الغزوي، ٢٠١٠، ١٣٨)

ويهدف التدريب إلى تنمية قدرات مديري المدارس وتطويرها عن طريق اكتساب معلومات وخبرات جديدة.

وتتمية وصل المعلومات والخبرات الموجودة بالفعل بطرق حديثة وأكثر فعالية وإنتاجية، وتطوير سلوكيات مديري المدارس وتحسينها من عادات العمل الروتينية، وبلورة اتجاهاتهم الفكرية بما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر (أبو ناصر، ٢٠٠٨، ١٧٦) .

ويشكل تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس خطوة مهمة في عملية التخطيط للتدريب لأنه يساهم في ترشيد صناعة القرارات التدريبية، ويساعد الرؤساء والمشرفين على معرفة مستوى أداء العاملين وتحديد الفجوة الأدائية ومعالجتها بطريقة علمية؛ لذا فالتدريب يعمل على رفع مستوى الكفاءة للفرد ومساعدته على معالجة القصور في أدائه وتزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة للعمل، كما أن نجاح مدير المدرسة الفعال يتطلب إتقانه لمجموعة من المهارات الأساسية التي تمثل أدوات التمكين من عمله ويتحدد من خلالها مدى قدرته على توظيفها عملياً أثناء قيادته للمدرسة وطرق تفاعله مع الآخرين ودفعهم للعمل لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التربوية وتمثل تلك المهارات في:

١. المهارات الذاتية

وتشمل الصفات الجسمية والأخلاقية والانفعالية والعقلية للفرد حيث تعنى القدرة على ضبط النفس والتوجه الذاتي لتأثير هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة على سلوك الفرد وتصرفاته، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم (العمامرة، ٢٠١٢، ٩٧) ولذا فتعد المرونة والقدرة على التوجيه الذاتي وبعد النظر من أهم المهارات الذاتية لقائد المدرسة لشحن عزائم التابعين وبث روح النشاط والحيوية في كافة جوانب المدرسة.

٢. المهارات الفنية

وتعنى فهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والقوانين والإلمام بأعمال التابعين وتقويم أدائهم الوظيفي وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز الأعمال (دهيش والشلاش ورضوان، ٢٠١٦، ٧٩) وترتبط المهارات الفنية بمهام مدير المدرسة ومسؤولياته، سواء أكانت مسؤوليات إدارية وإشرافية وذلك بما يساعد على الوفاء بمتطلبات عمله والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم حيث يقيم المواقف ويدرك أبعادها المختلفة، ثم يقدم الآراء والمقترحات اللازمة، وتحتاج هذه المهارات الفنية إلى أن يلم مدير المدرسة بأصول علم الإدارة و أساليبه الفنية التي تمكنه من رسم السياسة العامة، والتخطيط للعمليات والأنشطة الإدارية والتربوية (النابت، ١٤٣٥، ٥٢) ويمكن صقل هذه المهارة من خلال البحث والدراسة والتدريب.

٣. المهارات الإنسانية

تعنى المهارات الإنسانية للقائد التربوي بفن التعامل مع الآخرين وحسن تنسيق جهودهم، وخلق روح التعاون الجماعي فيما بينهم، والفهم الجيد للمرؤوسين حتى يتمكن من دفعهم للقيام بالأعمال المراد انجازها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بالحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر طيب على الدفع للتقدم والإنجاز (الحربي، ٢٠٠٤، ٦٥ - ٦٦) وذلك من خلال الترغيب والاستمالة وبناء جسور من الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المدرسة .

٤. المهارات الإدارية

ويقصد بها الأساليب والطرق الفنية لممارسة مدير المدرسة مهام وظيفته، ومعالجة المواقف المتعلقة بشتى جوانب العمل لتخطيط العملية التعليمية، ووضع نظام للاتصال التربوي، وتقويض السلطة، وتوزيع الواجبات والمسؤوليات (خليل، ٢٠٠٩، ٧٨) والإشراف والمتابعة لكافة أنشطة المدرسة حيث تحرص المجتمعات المتقدمة على اكساب مديري المدارس مجموعة من المهارات والكفايات التنفيذية في ضوء الفكر الإداري المعاصر لإدارة التغيير في المدرسة ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

• إدارة الوقت

ويعنى كيفية تحقيق الاستثمار الأمثل أو الأكثر فعالية للوقت وليس تغييره أو تعديله أو تطويره، وعليه فإن إدارة الوقت تتركز حول إنجاز الأعمال بشكل منسق وفعال وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وهذا ما يتطلب استثمارا جيدا وفعالاً لكل الطاقات والإمكانات المتاحة للمنظمة، ويأتي الوقت ضمن هذه الإمكانيات بل في مقدمتها (الفرح، ٢٠١٠، ٥٦٠) حيث أن إدارة الوقت في ذات السياق تعنى إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بشكل متكامل بما يكفل تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد .

• إدارة الخلافات

تعتبر إدارة الخلافات والمشاكل أحد العمليات التي تعمل على حل الصراعات والمشكلات الناجمة عنها بالأسلوب الذى يحقق منعة لكل من الأطراف المتصارعة، وذلك بغرض زيادة معدلات الانسجام بين أطراف الصراع المدرسي، ولكن لن تتم إدارة الخلافات والصراعات المدرسية إلا من خلال توفير البدائل والمطالب التي تساعد على إدارة الخلافات والصراع وتحويلها إلى قوة دافعة لتحقيق مستوى جيد من الجودة في الأداء الأكاديمي والسلوكي داخل البيئة المدرسية . (أبو الوفاء وحسين، ٢٠٠٨، ٢١٦)

• إدارة الاجتماعات

تمثل إدارة الاجتماعات مجالاً مهماً لزيادة الكفاءة والفعالية الإدارية من حيث التخطيط لها وتحديد الهدف منها، وأهميتها، والوقت المحدد لها، والأفراد المعنيين بالاجتماع، والموضوعات التي سيتم مناقشتها (أحمد، ٢٠١٨، ٢٢٠)

• إدارة التغيير

تمثل الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمدرسة وبأقصر وقت وأقل جهد ، كما تعد عملية تعديل أو تبديل، أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المدرسة وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد، وفي أساليب وطرق العمل ووسائله ، ويستجيب لها المدراء بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء العاملين بالمدرسة وتحقيق كفاءتها (الحري، ٢٠١١، ٦٦) حيث أن إدارة التغيير عملية منهجية تمكن المدراء الفاعلين من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير المعاصر لتنمية وتطوير مدارسهم بما يتوافق مع أهدافها وإمكاناتها .

• إدارة المخاطر والأزمات

وتعنى كيفية التغلب والسيطرة على المخاطر والأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها وذلك يستلزم وضع آليات جديدة في نظم التخطيط والتنبؤ وأشكال التنظيم وأساليب الاتصال والتوجيه وأدوات الرقابة وصنع القرار التي تمكن من تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاية مما يساعد على مواجهة المخاطر بالمدخل الصحيح (حمادات، ٢٠٠٧، ٤٧)

• إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ويقصد بها القدرة على استيعاب التكنولوجيا الإدارية الجديدة وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة وذلك من خلال استخدام البيانات والمعلومات ومعالجتها وحفظها وتجديدها واسترجاعها وتوظيفها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب(الحربى ٢٠٠٤، ١٦٠)

• الإدارة بالتفويض

تعد الإدارة بالتفويض أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات المختلفة، ولا غنى للقائد الفعال ولاسيما في المدارس من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته أو بعض المهام إلى أحد معاونيه، ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه بعيدا عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار كما يعتبر التفويض من ناحية أخرى وسيلة للتنمية الإدارية في العمل، لأنه يساعد المرؤوس على تنمية إحساسه بالمسئولية وتدريبه عليها وتعويده على القيادة وزيادة رضائه عن عمله (أحمد، ٢٠١٨، ٢٣٤ - ٢٣٥) وعليه فتعد إدارة التفويض أحد الطرق لتسهيل سير العمل من خلال التحديد الواضح للمسئوليات والاختصاصات المطلوب انجازها .

• الاتصال الإداري

يمثل الاتصال الإداري الشرايين التي تربط بين أجهزة وأنشطة وأعضاء المدرسة والتي من خلالها تتبادل الرؤى ووجهات النظر بين القائد والعاملين بالمدرسة وبين العاملين وبعض البعض (دهيش وآخرون، ٢٠١٦، ١٣٠) ويهدف إلى إحداث التفاعل بين الإدارة المدرسية وأعضائها وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المدرسة وأهدافها وبشكل يجعل القادة قريبين من مرؤوسيهم والعكس صحيح حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم، فعملية الاتصال الإداري عملية أساسية وحيوية في المؤسسات التربوية حيث أن أنشطة الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنسيق وإشراف ومتابعة ورقابة لا تتأتى إلا عن طريق الاتصالات الإدارية الجيدة التي تتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة (العنبي وهجو، ٢٠١١، ١٢٢ - ١٢٣) كما أن الاتصال الإداري يمثل أداة هامة لمدير المدرسة حيث يمكنه من التعرف على نتائج العمل وقياسها وتحديد ما تم تنفيذه بالفعل مطابقا لما حُطّط له سلفا أم لا .

• اتخاذ القرار

يقوم مدير المدرسة باتخاذ قدر كبير من القرارات اليومية ما بين قرارات إجرائية و قرارات استراتيجية فهي من الأمور الأساسية في عمله، وهذه القرارات لها علاقة مباشرة في نجاح المدرسة وأداء رسالتها، وعملية اتخاذ القرار عملية معقدة يقوم بها المدير وتتطلب منه جميع البيانات و التأمل و التحليل الدقيق واختيار البديل المناسب (النايت، ١٤٣٥، ٦٣)

• التخطيط الجيد

يمثل التخطيط تحليل للأوضاع التعليمية والتربوية داخل المدرسة وتقييم للهيكل التعليمي القائم، ودراسة مدى تناسق أعضائه ومدى الارتباط بين هذه الأعضاء والأجهزة واحتياجات المجتمع التعليمية (مصطفي، ٢٠١٠، ٧٣) ولذا فيعد الوعي بمفهوم التخطيط وأهدافه ومهاراته وتقنياته الحديثة من الاحتياجات الهامة لمديري المدارس والتي تساعدهم على إنجاز العمل وتطويره وفق أسس منظمة لتحقيق أهداف الخطة المدرسية، والقدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية للمدرسة (شبير، ٢٠٠٨، ٢٢٢) بشكل يتوافق مع وضع المدرسة وإمكاناتها والظروف المحيطة .

٥. المهارات التنظيمية

حيث تتضمن الكفاءة والقدرة على تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود بين العاملين ، وتحديد أولويات العمل، وطبيعة سير العلاقات ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ، ومعرفة متى تفوض بعض الصلاحيات للعاملين المتميزين ، حيث تعطي صورة واضحة لقدرة مدير المدرسة على رؤية التنظيم المدرسي بشكل متكامل وفهم واضح للترابط بين أجزائه وأثر كل جزء منه على الآخر (النايت، ١٤٣٥، ٥٥) وكذلك معالجة القضايا التي يواجهها فهي ترتبط بالجانب التطبيقي في الإدارة وما تستند عليه من أصول ومفاهيم وحقائق علمية.

وتمثل فلسفة الفكر الإداري المعاصر اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن الاتجاهات الإدارية الحديثة، وظهور نمط حياة جديدة تركز بالأساس على المعلومات والمعارف، فأصبحت بذلك المجتمعات بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، و الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي عزز من تطور الفكر الإداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري وبشكل سريع ومكثف الأمر الذي جعل الفكر الإداري حالياً سريع التجدد والتطور. (عبدالله، ٢٠١٧، www.siironline.org)

والفكر الإداري المعاصر ما هو إلا انعكاس للتعليم المستمر المتجدد فالتطوير الإداري أو التغيير هو أكسير الحياة للعملية الإدارية، ويقوم على تجديد المعلومات وسير العمل الإداري بطريقة إيجابية ومعالجة القضايا الإدارية بأسلوب منظم لبلوغ الأهداف المحددة، ويقوم على تكوين قاعدة للمعلومات، وإعطاء مرونة بدوائر أوسع تكون ذات نظرة شمولية لتحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم، وتحسين منهجية العمل، فالتطوير والتغيير عبارة عن جهد متواصل طويل المدى ومخطط حينما يواجه القادة مواقف غير مرغوب فيها، ويرغبون في تغييرها. (العطوى، ٢٠٠٩، ٥٤)

ويتضمن الفكر الإداري المعاصر على العمليات الإدارية ووظائفها والممارسات التي يقوم بها القائد في إدارته للمؤسسة التربوي وتشمل إدارة الخلافات أو الصراع التنظيمي وإدارة الوقت والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والمخاطر، وإدارة التغيير، وإدارة تكنولوجيا المعلومات وغيرها من العمليات الإدارية كالاتصال واتخاذ القرار ووظائف الإدارة المدرسية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والمتابعة والتنسيق والتوجيه والتوظيف بحيث يتم توظيفها في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها بصورة جيدة.

ومن أهم معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ندرة وجود نظام ومصادر بيانات كافية ، ونقص معرفة العاملين بكيفية إجراء التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى مقاومة التغيير خوفاً من كشف الضعف والقصور، وكذلك قلة وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس للحد من ممارستها من قبل أشخاص غير متخصصين، وأخيراً ضعف توفر الوقت والموارد اللازمة (الطراونة، ٢٠١١، ٢٣ - ٢٤) .

ولما كانت الدراسات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ذات أهداف ونتائج تتباين في مجملها عن أهداف الدراسة الحالية فإن دراسة (شبير ٢٠٠٨) قد هدفت إلى البحث في الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي في (ج . م . ع) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكان الاستبيان أداة الدراسة وتم تطبيقه على عينة من مديري المدارس وبلغ عددهم (١٩٤) مديراً، وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية لصالح الإنانث، وكذلك لصالح البيئة الحضرية، ولصالح التعليم الخاص، وقدمت الدراسة رؤية للإيفاء بالاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي وجاءت دراسة (القباطي ٢٠١١ م) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية وفق متغيرات: الجنس -المؤهل العلمي- الوظيفة) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استبانة على (105) مديراً، ووكيلاً يمثّلون مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :
هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات (التخطيط -التنظيم - الإشراف - العلاقات الإنسانية - الاتصال - اتخاذ القرار - علاقة المدرسة بالمجتمع - التقويم) وبدرجة فوق المتوسط، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة، أما دراسة (الصاعدي ٢٠١٢) فقد هدفت لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، وبلغت عينة الدراسة (٤٤٣) معلماً ومديراً ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير ، وجاءت مرتبة حسب درجة الحاجة للتدريب عليها ووفقاً للأبعاد على النحو التالي: الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإدراكي، الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإنساني الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الفني، الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإداري وأوصت الدراسة بأنه على القائمين على التدريب في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في الدراسة، كما هدفت دراسة (النابت ١٤٣٥ هـ) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بمحافظة بقاء بمجال تنمية المهارات الذاتية والإدارية والفنية والإنسانية و التصورية الإدراكية في ضوء مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم من وجهة نظرهم والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس التي قد تُعزى للخبرة الإدارية، والدورات التدريبية، والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (٧٠) مديراً ، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس كانت بدرجة كبيرة جداً، وجاءت على الترتيب التالي مجال " المهارات الذاتية " بالترتبة الأولى ثم مجال " المهارات الإنسانية "، ثم تبعها مجال "المهارات الإدراكية التصورية " ثم تبعها مجال المهارات الإدارية ثم أخيراً مجال المهارات الفنية ، وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات، كما أشارت دراسة (الزهراني ٢٠١٤) إلى التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات في مكة المكرمة من وجهة نظرهن ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكان الاستبيان أداة الدراسة وتم تطبيقه على من عينة من قائدات المدارس بلغ عددهم (٦٨) قائدة ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجالات (التربوية، والإدارية ، والفنية) لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية، ووضعت الدراسة بعض التوصيات، ودراسة Ng, (2016, Szeto) التي هدفت إلى تحديد تصور القادة المعيّنين حديثاً في المدارس الثانوية في هونغ كونغ، بشأن دورهم كمدرّاء جدد، واحتياجاتهم وتوقعاتهم بشأن برنامج تنميه مدرّاء المدارس و تحسين محتويات البرامج الإنمائية القائمة لتلبية احتياجاتهم، وطبقت الدراسة على ٣٢ مديراً من المعيّنين الجدد، وأظهرت النتائج أن المدرّاء المعيّنين حديثاً يتوقع أن يكونوا مزودين بالمهارات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، و تمكين القيادة الوسطي والارتقاء بمستوى ذوى الأداء الضعيف؛ واستخدام الأسلوب العملي للإدارة المالية؛ والإمام بالمهارات اللازمة للتعامل مع المسائل القانونية المتعلقة بإدارة المدارس وتعزيز التواصل بين العاملين، وقد أجرى

محمد (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجتمع المصري واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيان على (١٨٠) مديرا للمدارس الثانوية في أربع محافظات وتوصلت الدراسة إلى الافتقاد للعديد من الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الثانوية والتي تتمثل في (المهام الفنية والإدارية- تخطيط البرامج - التقويم والمتابعة- تدعيم العلاقات الإنسانية والاتصال) مما ينعكس سلبا على جودة الأداء ويعوق النمو المهني ، وانتهت الدراسة باقتراح بعض التوصيات، وأخيرا جاءت دراسة (٢٠١٧ Ng, Ashley) والتي هدفت إلى إعداد مديري المدارس في ماليزيا لضمان جودة الأداء في المدارس ، وأجريت مقابلة مع عينة طبقية لمديري ثمان مدارس ثانوية وابتدائية لتحديد كيفية اختيارهم وإعدادهم لأدوارهم القيادية، وأسفرت نتائج الدراسة إلى ضرورة الحاجة إلى صقل معايير اختيار مدرء المدارس والتركيز على معايير ضمان الجودة لتحسين تعلم الطلاب في المدارس.

ويتضح من الدراسات السابقة اهتمامها بالكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس من وجهات نظر المدرء والكلاء في المراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) وكذلك تصور المدرء المعينين حديثا عن توقعاتهم بشأن برنامج تنميه القيادات المدرسية في بعض الدول العربية والأجنبية وطرق اختيارهم وإعدادهم لأدوارهم القيادية، وجاءت نتائج الدراسات متباينة، وقد اجمعت الدراسات على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وفق رغبات مديري المدارس أنفسهم، هذا وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على مفهوم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وأهم هذه الاحتياجات بالإضافة إلى أهم المعوقات التي تحد من تحديد تلك الاحتياجات، وتلتقى الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، بينما تتميز الدراسة الحالية في تناولها للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر وما يتناوله من اتجاهات إدارية حديثة في (ج. م. ع.).

مشكلة الدراسة:

يمثل إخفاق بعض مديري المدارس في مواجهة بعض العمليات الإدارية نوعا من القلق الذي يورق القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم وذلك بسبب المشكلات التي تعيق سير العملية التربوية التعليمية حيث إن بعض مديري المدارس ليسوا بالمستوى المطلوب من حيث الكفاءة والقدرة على مزولة الأعمال الإدارية والفنية، والقيام بالأعمال الموكلة إليهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر والاتجاهات الحديثة في الإدارة وهذا ما أكدته دراسة (أبو الوفا وحسين وأنوار، ٢٠١٣، ٢٢٦-٢٢٧) من ضرورة مساندة الفكر الإداري المعاصر الذي يفرض ضرورة العمل على تطوير الإدارة المدرسية و دعم وتنمية قدرات ومهارات مديري المدارس وفقاً للتوجهات الجديدة لتمكينهم من مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية، ولذلك تعد الدورات التدريبية أحد أساليب رفع كفاءة الأداء والتي تهدف إلى تطوير كفاءة مديري المدارس وأدائهم العلمي والثقافي والمهني والتربوي من خلال تعريفهم بأحدث اتجاهات جوانب العمل الإداري في الإدارة المدرسية وقد أشارت نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٦) إلى ضرورة وشدة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظرهم خاصة مع التقدم التكنولوجي حيث إن البرامج التدريبية المقدمة غير كافية لإعداد مدير واع ومدرك لمهام القيادة الإدارية ومجالاتها ونظرياتها ومشكلاتها للارتقاء بمستوى تحسين الأداء ، بالإضافة إلى اعتمادها على الأساليب التقليدية كالمحاضرات النظرية دون استخدام ورش عمل أو أسلوب طرح المشكلات والعمل على حلها، وأسلوب تمثيل الأدوار .

وقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية (استبيان) على عينة من (31) مدير لبعض المدارس بمحافظة الدقهلية وكانت أبرز نتائجها على النحو التالي: ندرت البرامج التدريبية لمديري المدارس قبل وأثناء الخدمة، ضعف البرامج التدريبية التي تقدم، كما تتميز

بالتقليدية ولا تساير الأساليب الإدارية الحديثة ، وقد أكدت العينة على عدم حضورها دورات تدريبية تلبى الاحتياجات الفعلية لمديري المدارس في العمليات الإدارية بشكل متكامل.

ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة التي تسعى إلى تزويد القائمين على تحديد البرامج التدريبية بأهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من مهارات وأدوات إدارية فعالة تساهم في منحهم القدرة على تحقيق المهام المطلوبة منهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، وعليه يتحدد السؤال الرئيس للدراسة في:

ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم ؟ وينتفع منه الأسئلة التالية:

١. ما فلسفة الفكر الإداري المعاصر لرفع كفاءة مديري المدارس؟
٢. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس من وجهة نظرهم ؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية تعزى إلى (المؤهل العلمي - الخبرة - عدد الدورات التدريبية قبل وأثناء الخدمة)؟
٤. ما المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
٥. ما المقترحات التي تساهم في تلبية الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى :

- التعرف على دور الفكر الإداري المعاصر في رفع كفاءة مديري المدارس.
- تحديد الاحتياجات التدريبية التي تساهم في رفع كفاءة مديري المدارس من وجهة نظرهم.
- تحديد المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر .
- تحديد أهم المقترحات التي تساهم في تلبية الاحتياجات التدريبية لرفع كفاءة مديري المدارس.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها سنتناول أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة وهو مفهوم الفكر الإداري المعاصر والذي يرتبط بشكل كبير في رفع كفاءة مديري المدارس إداريا من خلال تحديد أهم الاحتياجات التدريبية لهم، كما قد تساهم هذه الدراسة في المستقبل في فتح الطريق أمام المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال رفع كفاءة أداء مدراء المدارس، حيث تلبى الدراسة الحالية توصيات العديد من المؤتمرات العلمية التي تؤكد على ضرورة التوجه نحو رفع كفاءة أداء مديري المدارس وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية في ظل التنافسية وضمان الجودة والاعتماد .

وأخيرا قد تساهم نتائج هذه الدراسة ومقترحاتها في مساعدة متخذي القرار والقائمين على إعداد برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم بشكل عام على التجديد والتطوير في برامج التدريب ولا سيما في ضوء الفكر الإداري المعاصر للارتقاء بمستوى الأداء والكفاءة في العمل الإداري، والعمل على تنمية الموهوبين من القيادات، وزيادة وعيهم بالتعرف على أهم البرامج التدريبية التي تساعدهم على تحسين أدائهم بما يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتسخير الموارد المتاحة لهم، وبالتالي تحقيق الجودة التي تسعى إليها العملية التعليمية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الدقهلية، وذلك في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

الحدود المكانية:

طبقت الدراسة على مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية

الحدود البشرية:

مدراء مدارس التعليم العام الابتدائي بمحافظة الدقهلية.

الحدود الزمانية:

طبقت الدراسة بالفصل الدراسي الأول ٢٠١٦ م / ٢٠١٧ م

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها من مديري المدارس، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها، تم استخدام المنهج الوصفي بهدف جمع البيانات وتحليلها، فهو منهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مصطلحات الدراسة:

الاحتياجات التدريبية:

تعرفها (الزهراني، ٢٠١٤، ٣٨) بأنها جميع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد بواسطة التدريب والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته واتجاهاته، ومستوى أدائه، والتي تجعله قادراً على أداء مهامه الوظيفية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية. كما يعرفها (القباطي، ٢٠١١، ٣٩٥) بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في مهارات مديري المدارس لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم، و اتخاذ القرارات الإدارية على الوجه الأكمل. وتعرف اجرائياً بأنها معلومات ومهارات و اتجاهات وقدرات تُراد تنميتها وصلقلها لدى مديري المدارس ليتم توظيفها في إدارة المدرسة ومواجهة أي تغيرات متوقعة فنية وتنظيمية أو إدارية وتكنولوجية أو إنسانية لرفع كفاءة الأداء .

الفكر الإداري المعاصر:

وتعرفه (محمد، ١٩٧، ٢٠١٣) بأنه مفاهيم وممارسات واتجاهات إدارية حديثة لإدارة التعليم الجامعي بكفاءة وفاعلية كإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير وإدارة المعرفة وإدارة إعادة الهندسة . ويُعرف اجرائياً بأنه المفاهيم والممارسات والاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة التعليم العام لمواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية بكفاءة وفاعلية كإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الصراع ، وإدارة التغيير ، والتخطيط ، وإدارة الأزمات ، والإدارة الإلكترونية .

الإطار الميداني للدراسة:

- تم تطبيق استبانة تتكون من محورين : الأول يتناول الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، والثاني يتناول المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر، و تم استخدام ليكرت خماسي (موافق بشدة ، موافق ، لا أدرى ، غير موافق ، غير موافق بشدة)

صدق الاستبيان :

بعد إعداد الصورة الأولية للاستبيان تم عرضه علي مجموعة من المحكمين ممثلة في الأساتذة المتخصصين في المجال التربوي للحكم علي مدي تمثيل العبارات لمحاوور الاستبيان ووضوحها وملاءمتها لأهداف الاستبيان، وبعد إجراء بعض التعديلات تبعا لملاحظات السادة المحكمين والتي تناولت إعادة صياغة وحذف بعض العبارات أو إضافة بعض العبارات . قامت الباحثة بتطبيق عدد (١٦٠) استمارة والتي تمثل أكثر من ١٠% من المجتمع الأصلي لقادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة الدقهلية، وكان عدد الاستمارات الصالحة التي تم الإجابة علي جميع أسئلتها بدقة (١٢١) استمارة وكان الفاقد من العدد الكلي (٣٩) استمارة كان تصنيفها على النحو التالي:

- استمارات لم ترد للباحثة وعددها (٢٢)
- استمارات غير كاملة الإجابة وعددها (١٧)

ثبات الأداة:

بلغ معامل الثبات الفا كرونباخ (٠.٩٧٤) . للاستبانة ككل وهي نسبة ثبات مرتفعة يتم الاعتماد عليها في ثبات الاستبانة، وكان معامل الثبات بين نصفي الاختبار (٠.٧٨٨) وعندما تم تعديلها بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى (٠.٨٨٢) . مما يؤكد توفر درجة عالية من الثبات للاستبانة .

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بإدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام المعالجات والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة

أولاً: وصف العينة:

عينة عشوائية تمثل ١٠% من المجتمع الأصلي والذي يبلغ عدد قادة المدارس في المرحلة الابتدائية (١٢٢٧) قائدا (وزارة التربية والتعليم بمصر ٢٠١٧) في بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية (شرق المنصورة - المطرية - أجا - شربين - منية النصر - بنى عبيد) وقد بلغ عدد أفراد العينة (١٢١) قائدا كما يتضح من الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة على الإدارات التعليمية

الإدارات التعليمية		شرق المنصورة		المطرية		أجا		شربين		منية النصر		بنى عبيد	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	٢٨	%٢٣	٧	%٦	٣٣	%٢٧	٣٠	%٢٥	١٤	%١٢	٩	%٧	

يتضح من الجدول السابق رقم (١) أنه تم التطبيق على ست إدارات بمحافظة الدقهلية و تمثل مناطق مختلفة بين الريف والحضر، والحجم في عدد المدارس .

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة تبعا للمؤهل

المؤهل العلمي		دبلوم متوسط		بكالوريوس - ليسانس		دراسات عليا	
ت		%		ت		%	
٢٠		% ١٧		٧٩		%٦٥	
٢٢		% ١٨		٢٢		%١٨	

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن نسبة العينة من ذوى المؤهل دبلوم متوسط بلغت ١٧%، وذوى مؤهل بكالوريوس - ليسانس بلغت ٦٥%، وذوى مؤهل دراسات عليا بلغت ١٨%.

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة تبعا لسنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة		أقل من ٥ سنوات		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات فأكثر	
ت		%		ت		%	
٥٠		% ٤١		٤٨		%٤٠	
٢٣		% ١٩		٢٣		%١٩	

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن نسبة العينة ممن خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغت ٤١%، ومن تراوحت خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بلغت ٤٠%، ومن كانت خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر بلغت ١٩%.

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة تبعا لعدد الدورات التدريبية قبل الخدمة

عدد سنوات الخبرة		دورة واحدة		دورتان		ثلاثة دورات فأكثر	
ت		%		ت		%	
٦١		% ٥١		٣٨		%٣١	
٢٢		% ١٨		٢٢		%١٨	

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن نسبة العينة ممن حصلوا على دورة واحدة قبل الخدمة بلغت ٥١%، ومن حصلوا على دورتين بلغوا ٣١%، ومن حصلوا على ثلاث دورات فأكثر بلغوا ١٨%.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة تبعا لعدد الدورات التدريبية أثناء الخدمة

عدد سنوات الخبرة		دورة واحدة		دورتان		ثلاثة دورات فأكثر	
ت		%		ت		%	
٢٠		% ١٧		٢٨		%٢٣	
٧٣		% ٦٠		٧٣		%٦٠	

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن نسبة العينة ممن حصلوا على دورة واحدة أثناء الخدمة بلغت ١٧%، ومن حصلوا على دورتين بلغوا ٢٣%، ومن حصلوا على ثلاث دورات فأكثر بلغوا ٦٠%.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

تم عرض وترتيب النتائج الخاصة بالسؤال الثاني والرابع وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وسوف يتم الإجابة عن الأسئلة بترتيب ما جاءت في الإطار النظري.

أولاً السؤال الأول: ما فلسفة الفكر الإداري المعاصر لرفع كفاءة مديري المدارس؟ وتم الإجابة عليه في الإطار النظري.

ثانياً الإجابة عن السؤال الثاني وهو: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان، كما تم حساب المتوسط العام للمحور، وقد تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (٦) يوضح هذه النتائج.

جدول (٦) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات الذاتية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أولاً: الاحتياجات للمهارات الذاتي
٥	١,٠٧٣٦٦	٤,٠٧٤٤	- القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المدرسة .
٢	١,٠٣٥٢٦	٤,١٤٠٥	- التمكن من استخدام أساليب البحث العلمي
١٠	١,٠٠٣٨٥	٣,٩٧٥٢	- القدرة على ضبط النفس في المواقف الطارئة .
٩	٠,٩٥٧٤٣	٤,٠٠٠	- تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية .
٣	١,٠١٣٧٥	٤,١٤٨٨	- التمسك بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة - عدم استغلال الوظيفة - العدل ...)
٦	٠,٩١٥٥٨	٤,٠٥٧٩	- القدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع الأعمال المدرسية
٤	١,١٣٤٢٤	٤,١١٥٧	- القدرة على تنمية ذاتي مهنيًا
٧	١,٠٩٤٩٤	٤,٠٣٣١	- التوجيه والتأثير في العاملين بما يساهم في إنجاز العمل بطريقة ايجابية
١١	١,١٩٣٠١	٣,٩٥٨٧	- تحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب.
٨	١,٠٩١٦٠	٤,٠٠٨٣	- القدرة على إعداد التقارير والمراسلات المدرسية بطريقة إلكترونية
١	١,٠٨٠١٩	٤,١٥٧٠	- تنمية القدرة على المرونة وتقبل آراء العاملين .
	٩,٤٢٩٠٢	٤٤,٦٦٩٤	المتوسط للمحور

- يتضح من جدول (٦) أن درجة الاحتياجات التدريبية للمهارات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام (٤٤,٦٧) وانحراف معياري (٩,٤٣) لكونها أحد المداخل لتحفيز العاملين والتأثير في استجاباتهم بشكل كبير وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (النايت ١٤٣٥)، وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي (تنمية القدرة على المرونة وتقبل آراء العاملين - التمكن من استخدام أساليب البحث العلمي - التمسك بأخلاقيات الإدارة (المسؤولية العامة - عدم استغلال الوظيفة - العدل ...) - القدرة على تنمية ذاتي مهنيًا - القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المدرسة - القدرة على

توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع الأعمال المدرسية - التوجيه والتأثير في العاملين بما يساهم في انجاز العمل بطريقة ايجابية - القدرة على إعداد التقارير والمراسلات المدرسية بطريقة الكترونية - تطبيق الاتجاهات الحديثة في الادارة المدرسية - القدرة على ضبط النفس في المواقف الطارئة - تحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب).

وجاء جدول رقم (٧) ليوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات الفنية كما يلي :

جدول (٧) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات الفنية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثانياً: الاحتياجات للمهارات الفنية
2	94890	4.2397	- التطبيق العملي للمستجدات الحديثة في ميدان الادارة التربوية
8	1.07623	4.0083	- تطبيق أساليب اشرافية حديثة
1	.89934	4.2562	- استخدام أساليب التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة
5	1.08521	4.1488	- استخدام أساليب متنوعة لتقويم أداء العاملين بالمدرسة
6	1.05333	4.1240	- توفير البيئة المدرسية الجاذبة للتعلم
3	1.06393	4.2066	- تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة
9	1.17750	3.8843	- تطبيق أساليب التقويم الذاتي للمدرسة
7	1.02932	4.1240	- توظيف مهارات التخطيط في وضع برامج العمل المدرسي
4	1.02972	4.1983	- تمكين العاملين المتميزين للعمل القيادي من خلال المشاركة في المعلومات - تحليل المشكلات - وضع القرارات -الترحيب بالابتكارات
	7.56562	37.1901	المتوسط للمحور

- يتضح من جدول (٧) درجة الاحتياجات التدريبية للمهارات الفنية لمديري المدارس الابتدائية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام (٣٧,١٩) وبانحراف معياري (٧,٥٧) حيث تتضح أهمية وعى أفراد العينة بالمهام الفنية والمهنية لتوجيه العملية التعليمية التربوية وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي (استخدام أساليب التنمية المهنية- التطبيق العملي للمستجدات الحديثة في ميدان الادارة التربوية - تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة - تمكين العاملين المتميزين للعمل القيادي - استخدام أساليب متنوعة لتقويم أداء العاملين - توفير البيئة المدرسية الجاذبة للتعلم - توظيف مهارات التخطيط - تطبيق أساليب اشرافية حديثة - تطبيق أساليب التقويم الذاتي للمدرسة) والتي تتفق مع دراسة (النايت ١٤٣٥) حيث كشفت عن أهمية الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الفنية لتلبية متطلبات تطوير مديري المدارس المتعلقة بتطوير أساليب تقويم الأداء والإلمام بالمستجدات والمداخل الحديثة بالإدارة التربوية وتحفيز العاملين على الابداع.

وجاء جدول رقم (٨) ليوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات الإنسانية كما يلي:

جدول (٨) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات الإنسانية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثالثاً: الاحتياجات للمهارات الإنسانية
5	1.16905	3.9091	- التمكن من مهارات التواصل الفعال مع العاملين
3	1.03652	3.9752	- تنمية سلوكيات وأخلاقيات العمل
4	1.19434	3.9174	- تكوين علاقات انسانية ايجابية مع العاملين بالمدرسة
2	1.20003	4.0992	- تنمية روح الفريق في العمل
6	1.17750	3.8843	- تكوين علاقات انسانية فعالة مع أولياء الامور
7	1.05130	3.8099	- التفاعل الايجابي مع المجتمع المحيط (المشاركة المجتمعية)
8	1.06839	3.7769	- التمثيل الجيد للمدرسة في اللقاءات والاجتماعات البيئية
1	1.04235	4.1157	- استخدام أساليب الرقابة والمحاسبية المناسبة التي تخلق حالة من الثقة بين المدير والعاملين بالمدرسة
	7.67693	31.4876	- المتوسط للمحور

يتضح من جدول (٨) درجة الاحتياجات التدريبية للمهارات الإنسانية لمديري المدارس الابتدائية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام (٣١,٤٩) وبانحراف معياري (٧,٦٨) حيث أن تدعيم العلاقات الإنسانية والاتصالات الجيدة إنما هي بمثابة احتياج تدريبي هام لما تحققة من تفاعل إيجابي وارتفاع الروح المعنوية لكافة العاملين والشعور بالرضا الوظيفي مما يدفع الجميع للقيام بالأعمال المراد انجازها بصورة متقنة، وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي (الإلمام بأساليب الرقابة والمحاسبية المناسبة التي تخلق حالة من الثقة - تنمية روح الفريق في العمل - تنمية سلوكيات وأخلاقيات العمل - تكوين علاقات إنسانية ايجابية مع العاملين بالمدرسة - التمكن من مهارات التواصل الفعال - تكوين علاقات انسانية فعالة مع أولياء الأمور - التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحيط - التمثيل الجيد للمدرسة في اللقاءات والاجتماعات) وقد اتفقت تلك النتيجة مع نتائج دراسة (محمد ٢٠١٦) و (شبير ٢٠٠٨) التي تبين أهمية الدور الفعال للاحتياجات التدريبية للمهارات الإنسانية في توثيق العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي وتوفير مناخ إيجابي يدعم العمل الجماعي.

وجاء جدول رقم (٩) ليوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات الإدارية كما يلي:

جدول (٩) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات الإدارية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رابعا : الاحتياجات للمهارات الإدارية
10	1.07032	3.9339	- التمكن من فنيات إدارة الوقت أثناء العمل وترشيده
8	.94854	4.0165	- تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الخلافات بين العاملين) بالمدرسة
1	.84101	4.2893	- استخدام طرق إدارة التغيير (اتباع أساليب جديدة في العمل)
3	.99607	4.2562	- التمكن من إدارة الأزمات بمهارة
6	.97729	4.1405	- تطبيق الخطوات العلمية لصناعة القرارات الإدارية
2	.81074	4.2893	- استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية
7	1.03599	4.0413	- تفعيل عمليات الاتصال الإداري داخل المدرسة
9	1.08369	3.9752	- تطبيق فنون إدارة الاجتماعات بطريقة علمية منظمة
5	.89450	4.1570	- التمكن من متطلبات الإدارة الالكترونية (الاستخدام - بناء قاعدة معلومات - حفظ المعلومات وتبويبها - استرجاعها - تأمين المعلومات)
4	.95764	4.2397	- استخدام آليات فاعلة للاستفادة من نتائج تقويم العمل الإداري
	7.53719	41.3388	المتوسط للمحور

يتضح من جدول (٩) أن درجة الاحتياجات التدريبية للمهارات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام (٤١,٣٤) وبانحراف معياري (٧,٥٤) وهنا تظهر ضرورة بناء قاعدة بيانات تحدد احتياجات مديري المدارس الابتدائية و من ثم بناء خطط للتدريب لمديري المدارس وفق احتياجاتهم ، كما تفسر هذه النتائج طرق تعيين مديري المدارس وفقا للأقدمية بل يجب تعيين مدرء المدارس بعد إعدادهم الإعداد المناسب في تخصص الإدارة التربوية سواء بالدبلومات التربوية أو البرامج التدريبية التأهيلية من أجل توفير مدرء متميزين ملمين بمهام ومسئوليات واجباتهم الفنية والإدارية والتي تتمثل وفقا لترتيب أفراد العينة في (استخدام طرق إدارة التغيير - استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية - إدارة الأزمات - استخدام آليات فاعلة للاستفادة من نتائج تقويم العمل الإداري - التمكن من متطلبات الإدارة الالكترونية - تطبيق الخطوات العلمية لصناعة القرارات - تفعيل عمليات الاتصال الإداري - تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي - تطبيق فنون إدارة الاجتماعات) وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (الزهراني ٢٠١٤) التي كشفت أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية.

وجاء جدول رقم (١٠) ليوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات التنظيمية كما يلي:
جدول (١٠) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خامسا : الاحتياجات للمهارات التنظيمية
3	1.00666	4.1074	- التمكن من تطبيق أدوار التنظيم الإداري للمدرسة (المسئوليات - طبيعة العلاقات - تنسيق الجهود (...)
4	1.10527	4.0579	- الاستثمار الأمثل للموارد المالية والمادية بالمدرسة
5	1.08730	4.0331	- تفويض بعض الصلاحيات للعاملين المتميزين.
2	1.07680	4.1240	- اشراك العاملين في عملية صنع القرار المدرسي واتخاذ
1	.95462	4.1736	- الامام بأنواع السلطة والهياكل التنظيمية
	4.56458	20.4959	- المتوسط للمحور

يتضح من جدول (١٠) أن درجة الاحتياجات التدريبية للمهارات التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام (٢٠,٥٠) وبانحراف معياري (٤,٥٦) وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (شبير ٢٠٠٨) التي أكدت على أهمية المهارات التنظيمية لمدير المدرسة لتحقيق التنسيق والتنظيم وتحديد المسئوليات بكفاءة كما تساعد على رؤية التنظيم المدرسي بشكل متكامل وتحديد أولويات العمل، وقد تصدر ترتيب أفراد العينة للمهارات التنظيمية الامام بأنواع السلطة والهياكل التنظيمية، ثم اشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار المدرسي، ثم التمكن من تطبيق أدوار التنظيم الإداري للمدرسة، ثم الاستثمار الأمثل للموارد المالية والمادية بالمدرسة، وأخيرا تفويض بعض الصلاحيات للعاملين المتميزين.

وللإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية تعزى إلى (المؤهل العلمي- الخبرة - عدد الدورات التدريبية قبل وأثناء الخدمة)؟

وتم الإجابة عن السؤال الثالث بحساب تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاستجابات أفراد عينة الدراسة 1- تبعا لمتغير المؤهل العلمي للتحقق من وجود دلالات إحصائية

جدول رقم (١١) يوضح تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

البيان	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١١٨ ١٢٠	١٢٩,٣١٠ ١٠٥٣٩,٤٦٧ ١٠٦٦٨,٧٧٧	٦٤,٦٥٥ ٨٩,٣١٨	.٧٢٤	.٠٤٨٧ غير دالة
المهارات الفنية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١١٨ ١٢٠	٢٥,٩٨٠ ٦٨٤٢,٦٤٨ ٦٨٦٨,٦٢٨	١٢,٩٩٠ ٥٧,٩٨٩	.٢٢٤	.٨٠٠ غير دالة
المهارات الانسانية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١١٨ ١٢٠	١٠٦,٠٩٦ ٦٩٦٦,١٣٥ ٧٠٧٢,٢٣١	٢٣,٠٤٣ ٥٩,٠٣٥	.٨٩٩	.٤١٠ غير دالة
المهارات الادارية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١١٨ ١٢٠	٤٨,٧٨٦ ٦٧١٨,٣٢٢ ٦٨١٧,١٠٧	٢٤,٣٩٣ ٥٧,٣٥٩	.٤٢٥	.٦٥٥ غير دالة

المهارات التنظيمية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١١٨ ١٢٠	٣٢٣٩٧ ٢٤٦٧٨٥١ ٢٥٠٠,٢٤٨	١٦,١٩٩ ٢٠,٩١٤	٠,٧٧٥	٠,٤٦٣ غير دالة
المعوقات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١١٨ ١٢٠	٤٦,٨٩٨ ٣١٠,٥,١٠٢ ٣١٥٢,٠٠٠	٢٣,٤٤٩ ٢٦,٣١٤	٠,٨٩١	٠,٤١٣ غير دالة

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية وفقا للمؤهل العلمي (دبلوم متوسط- ليسانس أو بكالوريوس- دراسات عليا) فجميعها غير دال لأنها أكبر من ٠.٥. مما يعنى تجانس أفراد العينة، وزيادة وعيهم بالاحتياجات التدريبية بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تتوافق واحتياجاتهم مما أدى إلى زيادة رغبتهم في الترقى والاستزادة العلمية للتميز وتجويد العمل وهو ما يتوافق مع دراسة (الزهراني ٢٠١٤)، ويختلف مع نتائج دراسة (النابت، ١٤٣٥) التي أظهرت فروقا ذات دلالة احصائية لصالح اصحاب مؤهل دراسات عليا: ٢- تبعا لمتغير سنوات الخبرة للتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي رقم (١٢):

جدول رقم (١٢) يوضح تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

البيان	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	٢	٤٤٦,٩٠١	٢٢٣,٤٥٠	٢,٥٧٩	٠,٠٨٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	١٠٢٢١,٨٧٦	٨٦,٦٢٦		
	المجموع الكلي	١٢٠	١٠٦٦٨,٧٧٧			
المهارات الفنية	بين المجموعات	٢	١٥٨,٣٣٩	٧٩,١٧٠	١,٣٩٢	٠,٢٥٣ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٦٧١٠,٢٨٩	٥٦,٨٦٧		
	المجموع الكلي	١٢٠	٦٨٦٨,٦٢٨			
المهارات الانسانية	بين المجموعات	٢	٥٠,٥٤١	٢٥,٢٧٠	٠,٤٢٥	٠,٦٥٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٧٠٢١,٦٩١	٥٩,٥٠٦		
	المجموع الكلي	١٢٠	٧٠٧٢,٢٣١			
المهارات الادارية	بين المجموعات	٢	١٤٢,٦١٠	٧١,٣٠٥	١,٢٦١	٠,٢٨٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٦٦٧٤,٤٩٧	٥٦,٥٦٤		
	المجموع الكلي	١٢٠	٦٨١٧,١٠٧			
المهارات التنظيمية	بين المجموعات	٢	٣٥,١٧٧	١٧,٥٨٨	٠,٨٤٢	٠,٤٣٣ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٢٤٦٥,٠٧١	٢٠,٨٩٠		
	المجموع الكلي	١٢٠	٢٥٠٠,٢٤٨			
المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,٧٧٠	١٩,٣٨٥	٠,٧٣٥	٠,٤٨٢ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٣١١٣,٢٣٠	٢٦,٣٨٣		
	المجموع الكلي	١٢٠	٣١٥٢,٠٠٠			

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية وفقا لطبيعة الخبرة (أقل من خمس سنوات - من ٥ إلى أقل ١٠ - من ١٠ سنوات فأكثر) فجميعها غير دال لأنها أكبر من ٠.٥. مما يعنى تجانس أفراد العينة ، وأن درجة احتياجاتهم التدريبية واحدة على الرغم من اختلاف خبراتهم وهو ما يتوافق مع دراسة (الزهراني

٠١٤) ، ويختلف مع دراسة (النابت ١٤٣٥) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المدرء الذين تتراوح خبرتهم من خمس سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ويعزى ذلك إلى أن المرور بالخبرة لأكثر من خمس سنوات الأولى يهيء لظهور الاحتياجات التدريبية بشكل أكبر .

٣- تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية قبل الخدمة للتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

يوضح تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الدورات التدريبية قبل الخدمة

البيان	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	٢	٢٨٣,٥٤٦	١٤١,٧٧٣	١,٦١١	٠,٢٠٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	١٠٣٨٥,٢٣١	٨٨,٠١٠		
	المجموع الكلى	١٢٠	١٠٦٦٨,٧٧٧			
المهارات الفنية	بين المجموعات	٢	٢٠٥,١٥٨	١٠٢,٥٧٩	١,٨١٧	٠,١٦٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٦٦٦٣,٤٧٠	٥٦,٤٧٠		
	المجموع الكلى	١٢٠	٦٨٦٨,٦٢٨			
المهارات الانسانية	بين المجموعات	٢	١٣٢,٣٣٣	٢٥,٢٧٠	١,١٢٥	٠,٣٢٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٦٩٣٩,٨٩٩	٥٩,٥٠٦		
	المجموع الكلى	١٢٠	٧٠٧٢,٢٣١			
المهارات الادارية	بين المجموعات	٢	١٢٢,١٠٦	٦١,٠٥٣	١,٠٧٦	٠,٣٤٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٦٦٩٥,٠٠١	٥٦,٧٣٧		
	المجموع الكلى	١٢٠	٦٨١٧,١٠٧			
المهارات التنظيمية	بين المجموعات	٢	٢٤,٤٢٧	١٢,٢١٤	٠,٥٨٢	٠,٥٦٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٢٤٧٥,٨٢١	٢٠,٩٨٢		
	المجموع الكلى	١٢٠	٢٥٠٠,٢٤٨			
المعوقات	بين المجموعات	٢	١٢,٥٦٩	٦,٢٨٤	٠,٢٣٦	٠,٧٩٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٣١٣٩,٤٣١	٢٦,٦٠٥		
	المجموع الكلى	١٢٠	٣١٥٢,٠٠٠			

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية وفقا للدورات التدريبية قبل الخدمة (دورة واحدة - دورتان - ثلاث دورات فأكثر) فجميعها غير دال لأنها أكبر من ٠.٠٥ مما يعنى تجانس أفراد العينة وأن درجة احتياجاتهم التدريبية واحدة على الرغم من اختلاف عدد الدورات التي تم الحصول عليها قبل الخدمة كمدبر مدرسة (دورات تأهيلية) وهو ما يتوافق مع دراسة (الزهرانى ٢٠١٤) .

٤ - تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية أثناء الخدمة للتحقق من وجود دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي رقم (١٤):

جدول رقم (١٤)

يوضح تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الدورات التدريبية أثناء الخدمة

البيان	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	٢	١٨٩,٩٣٢	٩٤,٩٦٦	١,٠٦٩	٠,٣٤٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	١٠٤٧٨,٨٤٥	٨٨,٨٠٤		
	المجموع الكلي	١٢٠	١٠٦٦٨,٧٧٧			
المهارات الفنية	بين المجموعات	٢	٣٣,٥٣٥	١٦,٧٦٧	٠,٢٨٩	٠,٧٤٩ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٦٨٣٥,٠٩٣	٥٧,٩٢٥		
	المجموع الكلي	١٢٠	٦٨٦٨,٦٢٨			
المهارات الانسانية	بين المجموعات	٢	٠.٧٠٨	٠.٣٥٤	٠,٠٠٦	٠,٩٩٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٧٠٧١,٥٢٤	٥٩,٩٢٨		
	المجموع الكلي	١٢٠	٧٠٧٢,٢٣١			
المهارات الادارية	بين المجموعات	٢	٩٩,٦٣٣	٤٩,٨١٧	٠,٨٧٥	٠,٤٢٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٦٧١٧,٤٧٤	٥٦,٩٢٨		
	المجموع الكلي	١٢٠	٦٨١٧,١٠٧			
المهارات التنظيمية	بين المجموعات	٢	١١,٦٩٦	٥,٨٤٨	٠,٢٧٧	٠,٧٥٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٢٤٨٨,٥٥٢	٢١,٠٨٩		
	المجموع الكلي	١٢٠	٢٥٠٠,٢٤٨			
المعوقات	بين المجموعات	٢	٢٦,٦٢١	١٣,٣١١	٠,٥٠٣	٠,٦٠٦ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٨	٣١٢٥,٣٧٩	٢٦,٤٨٦		
	المجموع الكلي	١٢٠	٣١٥٢,٠٠٠			

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية وفقا للدورات التدريبية أثناء الخدمة (دورة واحدة - دورتان - ثلاث دورات فأكثر) فجميعها غير دال لأنها أكبر من ٠.٠٥ مما يعني تجانس أفراد العينة وأن درجة احتياجاتهم التدريبية واحدة على الرغم من اختلاف عدد الدورات التي تم الحصول عليها أثناء الخدمة كمدير مدرسة وهو ما يتوافق مع دراسة (الزهراني ٢٠١٤).

وللإجابة عن السؤال الرابع : ما المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر ؟

فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ويوضحه جدول رقم (١٥) التالي:

جدول (١٥)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لمديري المدارس

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات
7	1.01314	3.9174	- نقص الوعي بالفكر الإداري المعاصر لدى القائمين على البرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس
3	.73528	4.2893	- نقص التواصل مع قادة المدارس لمعرفة احتياجاتهم التدريبية
9	1.09545	3.8182	- قلة الخبراء المتخصصين في مجال التدريب الإداري
5	.96595	4.0165	- نقص الموارد المالية المخصصة للبرامج التدريبية
8	1.03019	3.8264	- قصور برامج التدريب الحالية وافتقارها إلى التخطيط الجيد
6	.97411	4.0331	- نقص دعم الجهات العليا باتخاذ القرارات والخطوات الإجرائية لتلبية الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس .
2	.79322	4.4215	- نقص التواصل بين كليات التربية ومديري المدارس للإطلاع على أساليب الفكر الإداري المعاصر وكيفية تطبيقه
4	1.00406	4.2231	- قصور البرامج التدريبية عن مواكبة المستجدات العلمية والمهنية.
1	.50000	4.7273	- كثرة أعباء مديري المدارس وصعوبة تفرغهم أثناء البرنامج التدريبي

يتضح من جدول (١٥) أن المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لمديري المدارس كانت مرتفعة و تتباين الأسباب التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لمديري المدارس حيث جاءت في المرتبة الأولى كثرة أعباء مديري المدارس وصعوبة تفرغهم أثناء البرنامج التدريبي، ثم نقص التواصل بين كليات التربية و مديري المدارس للإطلاع على أساليب الفكر الإداري المعاصر وكيفية تطبيقه، ثم نقص التواصل مع مديري المدارس لمعرفة احتياجاتهم التدريبية، ثم قصور البرامج التدريبية عن مواكبة المستجدات العلمية والمهنية، ثم نقص الموارد المالية المخصصة للبرامج التدريبية ، نقص دعم الجهات العليا باتخاذ القرارات والخطوات الإجرائية لتلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، ثم نقص الوعي بالفكر الإداري المعاصر لدى القائمين على البرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، ثم قصور برامج التدريب الحالية وافتقارها إلى التخطيط الجيد ، وأخيرا قلة الخبراء المتخصصين في مجال التدريب الإداري.

خلاصة النتائج:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يتضح ما يلي:

- شدة ارتفاع احتياج مديري المدارس الابتدائية (عينة الدراسة) للتدريب على المهارات الذاتية، والمهارات الفنية ، والمهارات الانسانية ، والمهارات الادارية ، والمهارات التنظيمية ، ومما لاشك فيه أن هذا الاحتياج له تأثيره السلبي على جودة الأداء ويعيق النمو المهني لمدير المدرسة كموجه ومرشد تربوي وإداري فاعل داخل مدرسته .
- ابرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الذاتية هي "تنمية القدرة على المرونة وتقبل آراء العاملين والتمكين من استخدام أساليب البحث العلمي " وبمجال المهارات الفنية " استخدام أساليب التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة ، والتطبيق العملي للمستجدات الحديثة في ميدان الادارة التربوية " وبمجال المهارات الإنسانية " استخدام أساليب الرقابة والمحاسبية المناسبة التي تخلق حالة من الثقة بين المدير والعاملين بالمدرسة، وتنمية روح الفريق في العمل "، وبمجال المهارات الإدارية " استخدام طرق إدارة التغيير (إتباع أساليب جديدة في العمل)، واستخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية "

، وبمجال المهارات التنظيمية " الإلمام بأنواع السلطة والهياكل التنظيمية، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار المدرسي واتخاذها".

- ارتفاع درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية حيث بلغ المتوسط العام (٣٧. ٢٧) وانحراف معياري (٥,١٣) وفيما يتعلق بترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية فقد جاء مجال " المهارات الذاتية " بالرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (٤,٦٧) وانحراف معياري (٩,٤٣) وجاء مجال المهارات الادارية بالرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها (٤١,٣٤) وانحراف معياري (٩٧,٥٤) وجاء مجال المهارات الفنية بالرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها (٣٧,١٩) وانحراف معياري (٧,٥٧) وجاء مجال المهارات الإنسانية بالرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها (٣١,٤٩) وانحراف معياري (٧,٦٨) وجاء مجال المهارات التنظيمية بالرتبة الخامسة حيث بلغ متوسطها (٢٠,٥٠) وانحراف معياري (٤,٥٧) .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية تعزى إلى (المؤهل العلمي- الخبرة - عدد الدورات التدريبية قبل وأثناء الخدمة) ويرجع ذلك إلى تجانس أفراد العينة.
- تتباين الأسباب التي تحول عقد البرامج التدريبية لمديري المدارس الابتدائية ويرجع ذلك إلى أنها تسير بطريقة عشوائية غير مخطط لها، وقد تقدمها جهات مختلفة لا يتم التنسيق فيما بينها بالإضافة إلى أنها لا تحدد المشكلات والاحتياجات الحقيقية لمديري المدارس وفق الفكر الإداري المعاصر حتى يمكن الاستفادة منها .

توصيات الدراسة:

١. زيادة الاهتمام بعقد البرامج التدريبية لمديري المدارس على مجالات العمل المدرسي جميعها.

آلية التنفيذ:

- أ- التخطيط الحيد للبرامج التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات الحقيقية لمديري المدارس في ضوء الاحتياجات التدريبية التي أسفرت عنها الدراسة ، بالإضافة إلى التنسيق بين الجهات المختصة بتقديم البرامج التدريبية أو تحديد جهة واحدة للقيام بتلك المهمة .
- ب- استخدام الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية مثل أساليب تحليل بيئة المنظمة سوات SWOT وأسلوب تحليل الوثائق وتحليل مشاكل مديري المدارس .
- ج- أن يعمل قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم على إنشاء موقع على الإنترنت لتزويد مديري المدارس بكل ما يستجد من معلومات ومعارف ومهارات حول مهام مدير المدرسة.
- د- الأخذ بمبدأ التدريب المستمر.

٢. نشر الوعي بالفكر الإداري المعاصر لدى القائمين على البرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

آلية التنفيذ:

- تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين وفروعها بالمحافظات ووضع خطط استراتيجية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وتقييم أدائهم الوظيفي بشكل دوري، ووضع برامج تدريبية وفق احتياجاتهم، والقيام ببحوث حول المعوقات التي تحول قيام مديري المدارس بمهامهم الإدارية، وتقديم الحلول لها بما يتناسب مع الواقع والإمكانيات المتاحة.
 ٣. دعم التواصل بين كليات التربية ومدراء المدارس للاطلاع على أساليب الفكر الإداري المعاصر وكيفية تطبيقه.
- ### آلية التنفيذ:

أ- التنسيق مع كليات التربية في الجامعات المصرية المختلفة لإعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس مواكبة المستجدات العلمية والمهنية.

ب - إصدار مجلة تربوية متخصصة في مجال الإدارة المدرسية تزود مدرء المدارس بالمعارف والتطورات الحديثة في مجالات العمل المدرسي التي تكشف عنها الدراسات التربوية.

٤. الاهتمام بإعداد مدرء الغد بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لأداء عملهم المستقبلي في جميع مراحل حياتهم المهنية.

آلية التنفيذ:

أ- ضرورة إنشاء قسم خاص بالإدارة المدرسية والإدارة التربوية في كليات التربية في الجامعات لتخريج كوادر متخصصة في القيادة التربوية والإدارة المدرسية.

ب- اختيار الكفاءات من العاملين بميدان التربية والتعليم والعمل على اعدادهم كقيادات مستقبلية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو الوفاء، جمال محمد؛ حسين. سلامة عبد العظيم (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ص ٢١٦.
٢. أبو الوفاء، جمال محمد؛ حسين. سلامة عبد العظيم؛ فتح الله، أنوار فتح الله (٢٠١٣). تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك. مجلة كلية التربية - جامعة بنها، ٢٤، (٩٢).
٣. أبو ناصر، فتحى محمد (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لإدارى مدارس التعليم الإلكتروني كما يراها القادة التربويون في الأردن. مجلة جامعة الملك فيصل للعلوم الانسانية والادارية. ٩، (٢). المملكة العربية السعودية. (١٧٦)
٤. أحمد، عباس بله محمد (٢٠١٨) مبادئ الادارة المدرسية (وظائفها، مجالاتها، مهاراتها، تطبيقاتها). السعودية : دار المنتبى. ص ٢٢٠-٢٣٥ .
٥. دهيش، خالد بن عبدالله والشلاش. عبد الرحمن بن سليمان ورضوان. سامى عبد السميع (٢٠١٦). الادارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات علمية . ط ٤ .السعودية : دار الرشد . ص ٧٩ - ١٣١.
٦. الحربى، قاسم بن عائل (٢٠٠٤). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. السعودية: دار الرشد. ص ١٦٥-١٦٦ .
٧. الحريري، رافدة (٢٠١١) .إدارة التغيير في المؤسسات التربوية .الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.ص٦٦ .
٨. حمادات، محمد حسن .(٢٠٠٧) .وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية . الأردن : دار الحامد .ص ٤٧- ٥١ .
٩. خليل،نبيل سعد (٢٠٠٩) الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر .القاهرة :دار الفجر.ص٧٨.
١٠. الزهرانى ، لطيفة بنت أحمد محمد (٢٠١٤) . الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن ،رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة أم القرى .
١١. شبير، مريم قاسم (٢٠٠٨) . الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسى. مجلة التربية - مصر . ١١، (٢٢) .
١٢. الصاعدى ،فالح زيد ميريك (٢٠١٢) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية. جامعة طيبة .

١٣. الطراونة، تحسين أحمد (٢٠١١). تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة ، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب (على الصعيدين النظري والعملي) في الأجهزة الأمنية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا. تم استرجاعها بتاريخ ٢٤/٩/٢٠١٧ من <http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle> .

١٤. عبدالله، قلش . اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. تم استرجاعها في ٣٠/٩ / ٢٠١٧ . من [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/903](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/903).

١٥. العطوى. مسعد بن عيد (٢٠٠٩) .بناء الفكر الإداري. السعودية :مكتبة الالوكة .ص ٥٤ .

١٦. العميرة، محمد حسن (٢٠١٢) . مبادئ الادارة المدرسية . ط٤ .الأردن: دار المسيرة .ص ٩٧

١٧. العنزى، عبدالله زامل (٢٠١٠) الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، مصر . ٢٠٠ (٨١) .

١٨. الفرح، وجيه سالم (٢٠١٠) قضايا في الادارة التربوية والمدرسية والصفية .الأردن : الوراق للنشر والتوزيع. ص ٥٦٠ .

١٩. القباطى، عثمان سعيد (٢٠١١) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، مجلة جامعة دمشق . 27 .

٢٠. - محمد ، أمانى عثمان (٢٠١٦) الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في المجتمع المصري- دراسة ميدانية ، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان : توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل- مصر، (١) ، القاهرة .

٢١. محمد، فاطمة عبد المنعم (٢٠١٣) تطوير الادارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية -جامعة عين شمس، ٤٥ .

٢٢. مصطفى، يوسف عبد المعطى (٢٠١٠) الادارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد . ط٣ . القاهرة : دار الفكر العربى . ص ٧٣

٢٣. النائب، نادر سعيد (١٤٣٥) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بمحافظة بقعاء . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية. جامعة أم القرى .

٢٤. وزارة التربية والتعليم بمصر، دليل المدارس المصرية تم استرجاعها في ٢/١١/٢٠١٦ من:

http://search.emis.gov.eg/search/search_schgov.aspx

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- [1] Ng, Ashley Yoon-Mooi (2017) School Leadership Preparation in Malaysia: Aims, Content and Impact, *Educational Management Administration & Leadership*, v45 n6 p1002-1019 Nov 2017, from <https://eric.ed.gov/?q=training+needs+of+school+leadership>
- [2] Ng, Shun-wing; Szeto, Sing-ying Elson.(2016). Preparing School Leaders: The Professional Development Needs of Newly Appointed Principals *Educational Management Administration & Leadership*, v44 n4 p540-557 Jul2016, ,from <https://eric.ed.gov/?q=Preparing+School+Leaders>

Training Needs to Raise the Efficiency of School Principals in Light of Contemporary Administrative Thought from their Point of View

Alyia Mohammed Ismail Sharaf

Co-Professor of Educational Administration - Faculty of Education - Qassim University
Dr.alyia@yahoo.com

Abstract

The study aimed to identify the training needs necessary to raise the efficiency of primary school principals from their point of view ,and identify the obstacles that prevent the holding of training programs necessary to raise the efficiency of school principals in the light of contemporary administrative thought, The study sample consisted of (121) principals in some educational departments in Dakahlia governorate, The researcher used a questionnaire to collect data, and the study was based on the descriptive approach, The study found that the need for primary school principals to train in self-skills, technical skills, human skills, managerial skills, organizational skills, There are no statistically significant differences between school principals in their training needs due to the scientific qualification - experience - the number of training courses before and during the service, The reasons for the holding of training programs for school principals vary, and some recommendations are presented.

Keywords: training needs, school principals, management thought
