

Training Needs of Public School Principals in Al-Qasbah District of Irbid, Jordan

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في تربية لواء القصبه اربد، الأردن

Razan Rababah^{1*}, Nawaf Shatnawi¹.

¹Yarmouk University, Jordan, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Jul 2018

Accepted 10 Sep 2018

Published 01 Apr 2020

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: razanrababah89@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to determine the training needs of the directors of public schools in Al-Qasbah District of Irbid. To identify these needs, a descriptive survey approach was employed. The study population consisted of all 171 directors of public schools in the Irbid district, with all study subjects included. The researchers prepared a questionnaire consisting of 41 items to assess the training needs. The findings indicated that the training needs of both male and female principals were largely met according to the overall evaluation of the tool and across the various areas it covered. Additionally, the results showed no statistically significant differences in the responses of the sample members. However, there were differences in responses based on years of experience, with differences favoring the category of "less than ten years." The study concluded by discussing the results in light of the existing literature and previous studies related to governmental, administrative, technical, information technology, and partnership training needs.

Keywords: Training Needs, School Principals, Irbid, Jordan.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد، وتم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد، والبالغ عددهم ١٧١ مديراً ومديرة. ولتحديد الاحتياجات التدريبية، أعد الباحثان أداة الدراسة، وهي استبانة مكونة من ٤١ فقرة، مقسمة على أربعة محاور هي: المهام الإدارية، المهام الفنية، تكنولوجيا المعلومات، وشراكة المدرسة مع المجتمع المحلي. وتم طرح مجموعة من الأسئلة، مثل: ما هي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في لواء قصبه إربد من وجهة نظرهم؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لاستجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح الفئة الأقل من عشر سنوات. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المدارس على وضع سياسة عادلة من حيث توازي

المهام الإدارية، وأن يمتلك المديرين الخبرة اللازمة في الأساليب والطرق الحديثة للإدارة والتعامل مع الموظفين والمعلمين في المدارس، بالإضافة إلى أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة بشكل أكبر، وتوثيق ذلك في كتاب وإعداد التقارير السنوية والدورية من قبل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، مدراء المدارس، إربد، الأردن.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تعد التربية في مجتمعات العصر الحاضر عملية منظمة وهادفة، وأداة فاعلة في إعداد الإنسان المؤهل للحياة، وذلك من خلال تنميتها لشخصية الفرد من جميع جوانبها، وتعديل سلوكه بما يحقق خدمة الفرد وسعادته، والإسهام في تطوير المجتمع وتقدمه، فالتربية تعد نشاطاً إنسانياً مؤثراً يعمل على تحقيق التطور للأفراد والمجتمعات معاً، ويرتقي بهما نحو الأفضل. إذ يعتمد المجتمع اعتماداً كبيراً على التربية فهي وسيلة بقائه واستمراره، بل وسيلة تقدمه وتطوره.

وتعتبر الإدارة عملية مهمة في كافة المجتمعات الحديثة، وقد ارتفعت أهميتها من خلال زيادة الأنشطة الإنسانية وتوسعها واختلاف تنوعها، فإن التطورات المجتمعية قد أحدثت وبقيت تحدث تغيرات عديدة في تشكيل الإدارة وكافة أشكالها وأساليبها، وقد أصبح على المديرين أن يواجهوا بشكل مستمر كافة تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية ومستوى التعقيد الذي تملكه، وما يميز الإدارة أو يبين صفاتها الرئيسية هي استخدامها لكافة الأساليب المتنوعة من المعرفة والممارسة بشكل مستمر. ولابد من وجود إدارة فاعلة ومستوعبة لواقع العملية التربوية وآفاقها المستقبلية، وتتطلب هذه المرحلة امتلاك إداريين ذو صفات تتوافق مع ظروف ومتطلبات العصر، ولهم قدرة على تطبيق أفضل لكافة صيغ العلاقات الإدارية، وإن هذه الصفات سواء أكانت فطرية أو مكتسبة، مما يلزم تطويرها من ناحية الخبرات والتجارب والتدريب المستمر والمفيد، مما يؤهلها من أجل أن تكون كفايات تيسر مهنة المدير بأقل وقت وتكلفة، ومن ثم توظيفها بشكل فعال من أجل مساعدته على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة الموصلة لتحقيق الأهداف بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وبشكل يضمن كافة النجاح وتحقيق الاستمرارية.

تغيرت الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع، فقد أقام المجتمع المدارس في بادئ الأمر وأوكل إليها مهمة تربية أبنائه، فاهتمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل للتراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار. كما فهمت أنها تستطيع أداء هذه الوظيفة وهي بعيدة عن المجتمع، بعيدة عن مشكلاته وأمانيه وأهدافه، وقد ظهر في السنوات القريبة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي والاهتمام بتطوير قدرات مدير المدرسة وتطوير شخصيته من جميع الجوانب لما له من دور مهم في سير العملية التعليمية.

فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، بل أصبح محور عمل هذه الإدارة يدور حول المدير نفسه كونه هو الحجر الأساس في المؤسسة التعليمية، من خلال توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد في توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (كتاني، ٢٠٠٨).

تحتاج المؤسسات التعليمية بشكل عام للتدريب لإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات، والمؤسسات المتطورة والمنافسة هي المؤسسات التي تستجيب لمتطلبات العصر، وتجعل التدريب عنصراً أساسياً ومركزاً رئيساً من ركائزها وإذا كان التدريب هاماً للمؤسسات، فهذا يستدعي أن ينطلق التدريب من الحاجات، ويكون ذلك برصد الوضع القائم، والوضع المرغوب فيه، ثم تحديد الفجوة بينهما، وبناء برنامج تدريبي يركز على أهداف واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيق الوضع المرغوب فيه، فالتدريب له أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته ومن خلال تعرفه إلى أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته، مما يزيده تمكناً في أداء عمله ويساعده في تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه أي مؤسسة تسعى للرقى والتقدم (الحميري، ٢٠٠٩).

وتتكون عملية التدريب من مجموعة من العناصر أبرزها تحديد الاحتياجات التدريبية التي هي أساس عملية

التدريب، وتحديد أنواع التدريب، وتعميم البرامج التدريبية، وتحديد الأساليب التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، أما أساليب تدريب مديري المدارس فهي متعددة، وليس هناك أسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة (عابدين، ٢٠٠١).

وهناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة والدافعة، وتأخذ هذه الأساليب صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الجماعي أي تدريب مجموعة من الأشخاص في وقت واحد، كذلك من الأساليب ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل وفي وقت العمل الرسمي، ومنها ما يرتبط بالتدريب خارج نطاق العمل وفي غير أوقات العمل اليومي حيث لا يكون المتدرب مشغولاً بمتطلبات العمل ومن ثم تكون لديه فرصة أكبر لتكريس انتباهه لتعلم أشياء جديدة تقدم له (الخطيب والعنزي، ٢٠٠٨).

فالإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة، ومنها الإدارة المدرسية، لا بد أن تهتم بفاعلية عملية التدريب، ليكون المدير قائداً تربوياً ناجحاً له قدرة التأثير في الآخرين، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بتحقيق أهداف المؤسسة وأن يكونوا قادرين على مواجهة التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجههم في المستقبل (إسماعيل، ٢٠٠٦).

ومن ناحية أخرى تزايد الاهتمام بالاعتماد على المدير وزيادة مشاركته في صنع القرار، وتطور من مجرد المشاركة في صنع القرار إلى أن يكون له دور في المؤسسة التعليمية في مجالات المناهج والبحوث الإجرائية، وتقديم العون للمعلمين، والعلاقة المباشرة مع المجتمع، وفي إعادة صياغة الثقافة المدرسية (الأخرس، ٢٠٠٨).

وقد جاء ذلك وليد ظروف عديدة في مقدمتها تعقد المؤسسة التربوية، وزيادة الأعباء عليها، وظهور مفاهيم جديدة مثل الصراع التنظيمي، وإدارة الوقت، والتميز الإداري، واعتبار المدرسة الوحدة الرئيسة للتطوير بحيث يعهد إلى المنتسبين إليها تطوير أنفسهم، وإدارة شؤونهم بأنفسهم بأدنى قدر من التدخل الخارجي (وزارة التربية والتعليم، بدون تاريخ).

من هما جاءت الدعوة لتطوير قدرات وخبرات ومهارات المديرين، وتهيئتهم للعمل من خلال تعريفهم بأدوارهم، أي يجعلهم يمارسون الخبرة الإدارية بالشكل المناسب، ومن تلك الوسائل التي تساعد على ذلك تحليل نتائج تقييم أداء العاملين، تحليل وصف الوظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة، دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أنشطة المؤسسة، والتحليل التنظيمي، دراسة ظروف التطور التكنولوجي، ولا يتم تحقيق ذلك إلا عن طريق التدريب (عطوي، ٢٠٠٤)، الذي هو موضوع الدراسة.

في سياق الاهتمام بالتدريب يقوم الباحثان بهذه الدراسة حول دور مدير المدرسة في لواء قضية إريد بزيادة كفاءة العمل وتحقيق الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات، وقد لاحظ الباحثان مدى حاجة الميدان إلى هذا النوع من البحوث، بسبب تغيرات تنظيمية وتكنولوجية، ومقابلة تطورات مستجدة لحل مشكلات متوقعة.

لذلك فإن الإدارة المدرسية لها أهمية كبيرة وأثر بالغ في إنتاجية العملية التربوية في العديد من أبعادها وأوجهها بشكل مخطط، منظم، موجه، وذو تقويم، والسبب في ذلك أن الإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، فإن مدير المدرسة هو العامود الرئيسي الإداري التربوي، بحيث أنه القائد الموجه والمقرر الذي ترتفع أهميته ويتضح دوره في المرحلة الثانوية، وذلك لما لها من صفات نفسية واجتماعية وعلمية واقتصادية، ويفترض أن يكون الهدف الرئيسي للإدارة التربوية هو امتلاك الإداريين من ذو الكفاية والفعالية القادرين من خلال تيسير وتوضيح دقة العمل التربوي والإشراف عليه ومن ثم تولي أموره، وتحقيق الأهداف المنشودة وامتلاك مدير المدرسة جميع الكفايات التي تجعل منه قائد ناجح ومتطور، ومدير بارع ومحترف تتضح مهاراته وبراعته من ناحية ممارسته المهنية الكاملة لجميع جوانب العملية التربوية، وقد ظهر الاهتمام بتحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس استجابة للتطورات التربوية، والمستحدثات المعرفية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يوجد قصور وضعف واضح في الوقت الحالي من تلك الناحية، فنلاحظ بأنه أغلب الإداريين في المدارس نوعاً ما يمارسوا عملهم بشكل روتيني لا يتمتع بأي ابداع أو تمييز عن مختلف الإداريين في باقي المدارس، ومن الممكن أن يكون سبب ذلك تراجع في تنمية كفاياتهم المهنية، إضافة لمديري المدارس كانوا مؤهلين للعمل التدريسي وليس الإداري، وممارسات المديرين لكفاياتهم تختلف من مدير لآخر، وقد تنعكس هذه الممارسات سلباً وإيجاباً على أدائهم، زمن هنا جاءت مشكلة الدراسة.

بعد الاطلاع والبحث في الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في الاحتياجات التدريبية منها:

هدفت دراسة بفاو (Pfau, 1997) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا. وتكونت عينة الدراسة من (٤٧) مديراً من مجتمع الدراسة نفسه، وكان منهج الدراسة وصفيًا مسحيًا. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (١٥٥) فقرة أو مهمة من مهام مدير المدرسة مقسمة إلى ثلاثة عشر مجالاً وهي: الإدارة العامة، وتنمية وتطوير العاملين، والإدارة المالية، وإدارة الاجتماعات والإدارة المالية، وإدارة المدارس، وإدارة السجلات المدرسية، وإدارة الموارد والاتصال، وإدارة تطوير المنهاج، والتسهيلات المدرسية، والمهام المرتبطة بالطلاب، ومهام أخرى للمدير، وكان من نتائج الدراسة إلى أن جميع المهام والمجالات المذكورة اعتبرت احتياجاتاً تدريبية مهمة لمديري المدارس.

دراسة لاي (Li, 2006) هدفت التعرف إلى الصعوبات التي تترافق مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رياض الأطفال في الصين من وجهة نظر مديريها. تم توزيع استبانة على (٣١) مديراً قبل تنفيذ البرنامج المتكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم إعادة توزيع البرنامج بعد تنفيذه. أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة هو السبيل الوحيد لمواجهة هذه المشكلات.

دراسة ميرندي (Mirunde, 2015) هدفت التعرف إلى مستوى التدريب والتطوير المهني احتياجات الإدارة المدرسية الفعالة في مقاطعة Nachingwea في جنوب أفريقيا. ولتحديد الفروق في التدريب واحتياجات التطوير المهني بين درجة ودرجة عقد رؤساء المدارس. تم استخدام الاستبانة والمقابلة، وتم جمع البيانات من ٤٠ من رؤساء المدارس التي تم اختيارها بشكل مقصود بحكم موقعها وتحليلها بطريقة كمية ونوعية. أظهرت النتائج إلى أن ٩٣,٧٪ من المستجيبين ذكروا أن التدريب والتطوير المهني يكون من أجل فعالية أدوارهم مطلوب بشدة من قبل كل من رؤساء ونواب رؤساء المدارس فقط ٦,٣٪ من نواب رؤساء المدارس الثانوية لم يكونوا بحاجة إلى تدريب إضافي من المهارات التي تم سؤالهم. في مهارات التدريب المقدمة إلى الرؤساء ونواب رؤساء المدارس، تُظهر البيانات أن ١٩,٠٣٪ فقط من المهارات التي تم اختبارها يتم تقديمها في برنامج التدريب وأن نسبة ٨٠,٩٦٪ المتبقية لم تعط لرؤساء ونواب رؤساء المدارس الثانوية.

دراسة أشارا وآخرون (Ashraah, et al., 2015) هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الحكومية من خلال فصول رياض الأطفال في الأردن. تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من (٦٢) مدير. تم تطوير أداة الدراسة من قبل الباحثين وتضمنت ٦٠ بنداً موزعة على أربع مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم). أشارت نتائج هذه الدراسة إلى حاجة مديري المدارس الحكومية إلى التدريب في مجالات التخطيط، والتنظيم، والإرشاد، والتقييم. أشارت النتائج أيضاً إلى أن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لم يكن لها أي أثر ذو دلالة إحصائية على مجالات الدراسة. أوصت الدراسة على تصميم دورات تدريبية لمدرء المدارس الحكومية، وزيادة عدد الدورات التدريبية والبرامج.

دراسة (Hussin & Abri, 2015) هدفت التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للمديرين في المدارس، وإعادة تدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات أمراً حيوياً كلما حدث الإصلاح، أو كلما تم تنفيذ سياسة ضخمة على نطاق شامل في عُمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) مدير في مسقط عُمان. أظهرت النتائج بأنه إعادة تدريب الضباط والمديرين والمدرسين لتمكينهم من تنفيذ وإدارة التغييرات الجديدة، والتي تتجلى في شكل سياسات جديدة وخطة تنمية إستراتيجية تطرحها الحكومة.

وهدف دراسة العجاج (٢٠٠١) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومعرفة أثر متغيرات المؤهل العلمي، الخبرة، والمرحلة الدراسية على تقدير الاحتياجات. تكونت عينة الدراسة من (٧١) مدير مدرسة من مجتمع الدراسة المكون من (١٥٠) مدرسة حكومية، وكان منهج الدراسة وصفيًا مسحيًا، وتم تحديد الحاجات التدريبية من خلال أداة الدراسة التي تم بناؤها. كان من نتائج الدراسة أن المجالات التي سجلت أعلى المتوسطات في استجابة مديري المدارس حول احتياجاتهم التدريبية هي: مجال التقنيات التربوية الحديثة، ومجال تطوير المنهاج الدراسي ومجال العملية التعليمية. وأظهرت وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تعزى إلى: المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق في استجابة المديرين في احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيري: الخبرة والمرحلة الدراسية. أظهرت النتائج أن أسلوب المحاضرة في التدريب هو الأسلوب الطاغى على غيره من

وقام العصفور (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (٤٨٩) مديراً ومديرة، والموزعين إلى (١٩٧) مديراً، و (٢٩٢) مديرة، وعينة عشوائية بسيطة تكونت من (١٢٣) مديراً ومديرة منهم (٥٠) مديراً، و (٧٣) مديرة، وكان منهج الدراسة وصفيًا، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من (٤٥) فقرة موزعة على خمس مجالات، وكان من نتائج الدراسة تقدير الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة على مجالات الشؤون الفنية والشؤون المالية واللوازم، والشؤون الإدارية وعلى الترتيب تنازلياً.

وقامت شديفات (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى تحديد الحاجات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال، وبناء برنامج تدريبي لتحقيق الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال، وبيان أثر البرنامج التدريبي على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن، كما هدفت إلى بيان أثر البرنامج التدريبي على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق والبالغ عددهن (٩٦) مديرة و (١٣٨) معلمة، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك لصغر حجم المجتمع، وكان منهج الدراسة وصفيًا مسحيًا. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانتي. كان من نتائج الدراسة وجود احتياجات تدريبية بدرجة كبيرة لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن على جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر البرنامج التدريبي المقترح في جميع المجالات والأداة ككل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأثر البرنامج التدريبي في الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن تعزى لأثر المتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، وتم بناء برنامج تدريبي على صورة دليل لتدريب الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال غطت الاحتياجات التدريبية للكفايات التدريبية ذات درجة احتياج عالية.

دراسة العمارة (٢٠١٤) هدفت التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس ووكالة الغوث الدولية في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) مديراً ومديرة، مديراً مساعداً ومديرة مساعدة في المناطق التعليمية. أظهرت النتائج أن المديرين بحاجة كبيرة للتدريب على المجالات: التقنيات التربوية، التقويم، التخطيط والتنظيم المدرسي، المجتمع المحلي، وبشكل قليل بحاجة إلى التدريب على المجالات الإداري وشؤون الطلبة.

دراسة الحولي (٢٠١٦) هدفت التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في مجالات تنمية الموارد البشرية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت الاستبانة من أربع مجالات هي (الإداري، الفني، العلاقات الإنسانية، التقني)، وشملت عينة الدراسة على (٣٩١) مدير ومديرة في المدارس الحكومية في محافظات غزة. أظهرت النتائج بأنه أفراد العينة أبدوا موافقة بمستوى كبيرة بوزن نسبي (٨٢,٤) على الاحتياجات التدريبية الضرورية لمديري المدارس الحكومية، كما تبين بأنه لا يوجد فروق في تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية وتعزى لمتغير مرحلة المدرسة.

١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أنها تمحورت حول تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المديرين، ودور التدريب في التطوير المهني للمديرين. وقد وظفت تلك الدراسات الطرق الكمية في البحث مثل الاستبانة. وتميزت الدراسة الحالية بأنها تدرس الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في لواء قصبة إربد كونه لا يوجد دراسات من هذا النوع في لواء قصبة إربد حسب علم الباحثين. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة إطارها النظري والأدوات ومناقشة النتائج.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المدارس الأردنية العديد من التحديات والمتعلقة بتحسين جودة التعليم، وظروف العاملين، وإتاحة فرص التدريب والتطوير الذي يكفل التطوير المهني من أجل مواجهة متطلبات الحياة وسوق العمل، ومن هذا المنطلق ونظراً

لأهمية دور المديرين واعتقاداً يقينياً بما يملكون من الأدوات والتي تجعلهم قادرين على التأثير أو التغيير في المعلمين الذين بدورهم قادرين على التأثير بشكل مباشر في طلابهم. لذلك وجب العمل على تزويدهم بكل المهارات (الإدارية والفنية وتكنولوجيا المعلومات وشراكة المدرسة مع المجتمع المحلي) التي تجعلهم قادرين على القيام بهذا الدور على أكمل وجه. ومن أسس بناء أي برنامج تدريبي ومن مقومات نجاحه تحديد الاحتياجات التدريبية للمستهدفين، لذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السعي للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس مديرية لواء قصبه إربد من وجهة نظرهم وتحديدًا تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في لواء قصبه إربد من وجهة نظرهم؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لاستجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

٣. أهمية الدراسة

- يمكن تلخيص أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على النحو الآتي:
١. الجانب النظري: تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال ما تشمله توضيح مستوى الاختلافات لكافة احتياجات مديري المدارس، ومن ثم سوف تساعد هذه الدراسة كافة الباحثين والإداريين في المدارس من خلال الحصول على المعلومات المتعلقة بمدى احتياجات مديري ومديرات المدارس والتي إذا ما تم تلبيتها وتدريبهم عليها ستعمل على تطوير مهاراتهم التربوية والإدارية والفنية.
 ٢. الجانب التطبيقي: قد يستفيد من هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في حالة الاستعانة لمعرفة الاحتياجات التدريبية الخاصة بمديري المدارس ومهارات مديري المدارس، وقد يستفيد متخذو القرار من الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من خلال ما توفره من تغذية راجعة.

٤. مصطلحات الدراسة

إن الغرض الأساسي من تعريف أي مصطلح إنما هو إيجاد لغة مشتركة بين الباحث والقارئ ولذلك وجد الباحثان تعريف مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

التدريب

عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتها الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية بما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين فيها (عابد وسبيتان، ٢٠٠٧)، ويعرف إجرائياً بأنه: ما يقوم به مديرو المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد من تكوين وتعديل وتحديث مهارات وإثراء وتنمية اتجاهات لرفع كفاءتهم الإنتاجية، وذلك كما تقيسه أداة الدراسة.

الاحتياجات التدريبية

مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد، بهدف إعداده وتجهيزه وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة والإتقان (حسن، ٢٠٠٣)، ويعرف إجرائياً بأنه: مجموعة المهارات التي يحتاج أن يتدرب عليها مديرو المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد لتساعده في تطوير أدائه وقدراته الإدارية والفنية.

٥. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٦ م. ويتوقف تعميم النتائج على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (خصائص الصدق والثبات).

٦. الطريقة والإجراءات

تتناول وصفاً لمنهجية الدراسة، وعينتها، والطريقة التي سيتم اختيارها، والطرق التي سيتم التأكد من خلالها من صدق الأدلة وثباتها، والطرق الإحصائية التي ستُتبع لاستخراج النتائج.

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

١. المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي وله مستويات: دبلوم عالي فأقل، أعلى من دبلوم عالي.
- سنوات الخبرة ولها فئتان: أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر.

٢. المتغير المستقل الرئيسي:

- درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في لواء قصبة إربد.

٦,٣ مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الحكومية في لواء قصبة إربد للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٦ والبالغ عددهم (١٧١) مديراً ومديرة، وتم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة لصغر حجم مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (١) توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكور	٥٠	٢٩,٣%
	إناث	١٢١	٧٠,٧%
	المجموع	١٧١	
المؤهل العلمي	دبلوم عالي فأقل	١٣٥	٧٨,٩%
	أعلى من دبلوم عالي	٣٦	٢١,١%
	المجموع	١٧١	
سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	٩٥	٥٥,٥%
	١٠ سنوات فأكثر	٧٦	٤٤,٥%
	المجموع	١٧١	

مبررات اختيار مجتمع وعينة الدراسة:

يوجد العديد من الأسباب التي أدت لاختيار الباحثة مجتمع وعينة الدراسة هي كما يلي:

- وجود العديد من المدارس بشكل كبير في لواء قصبة إربد أكثر من الألوية.
- تركيز المدارس الحكومية الثانوية على تطوير العملية الإدارية بشكل يتناسب مع مستوى الأداء الخاص بالطلبة.

٦,٤ أداة الدراسة

قام الباحثان بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة العصفور (٢٠٠٦)، ودراسة العمارة (٢٠١٤)، حيث تمت الاستفادة من هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة. وتكونت الاستبانة من قسمين: البيانات الشخصية

للمستجيب، والحاجات التدريبية، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (٤١) فقرة.

صدق الأداة

قام الباحثان بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الأداة ومعرفة آرائهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات المناسبة، واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبحت مكونة من (٤١) فقرة، وتضم أربعة مجالات وهي: المجال الإداري ويشتمل على (١٢) فقرة، والمجال الفني يشتمل على (١٣) فقرة، ومجال تكنولوجيا المعلومات ويشتمل على (٨) فقرات، ومجال شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي ويشتمل على (٨) فقرات.

ثبات الأداة

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار إذ تم توزيع الاستبانة على عينة جزئية من مديري ومديرات المدارس الحكومية في قسبة إربد بلغ عددهم (٣٠) مديراً ومديرة، وبعد مضي أسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة على العينة نفسها مرة ثانية، وقد بلغت قيمة الثبات (٠,٨٤)، وذلك بعد أن تم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار). بينما الطريقة الثانية فهي طريقة الاتساق الداخلي من خلال حساب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد تراوحت هذه النسبة ما بين (٠,٦٥٩-٠,٨٧٩)، وتعد هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة، وعينة الثبات تم حذفها من المجتمع الدراسة لأنه معامل الثبات عالي، والجدول (٢) يوضح معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة.

جدول (٢): معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	كرونباخ ألفا
المهام الإدارية	٠,٨٧٩
المهام الفنية	٠,٧٣٠
تكنولوجيا المعلومات	٠,٦٥٩
شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي	٠,٧٠٣
المجموع الكلي	٠,٧٤٢

يوضح الجدول السابق قيم كرونباخ ألفا حيث بلغ أعلى ومعامل ثبات داخلي لمتغير المهام الإدارية (٠,٨٧٩) وقد كان أقل معامل ثبات داخلي (٠,٦٥٩) وذلك ما يدل على مستوى أهمية وتطبيق أداة الدراسة على مجتمع وعينة أخرى مختلفة عن عينة الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمعامل الثبات (٠,٧٤٢) وذلك ما يدل على قوة أداة الدراسة والقدرة على تطبيقها لمجتمع آخر.

جدول (٣): معاملات ثبات الأداة (معامل بيرسون)

المحاور	معامل بيرسون
المهام الإدارية	٠,٨٦٠
المهام الفنية	٠,٨٠٠
تكنولوجيا المعلومات	٠,٦٨٠
شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي	٠,٨٥٠
المجموع الكلي	٠,٨٣٢

٦,٥ المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات والوصول للنتائج تم استخدام برنامج (SPSS)، ولتحديد درجة الاحتياج تم استخدام المعيار كالاتي: مدى الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى على عدد الاستجابات = ١-٥ / ٨٠,٠ =

وبذلك يصبح المعيار:

- من ١ إلى ١,٨ درجة قليلة جداً
- من ١,٨ إلى ٢,٦ درجة قليلة
- من ٢,٦ إلى ٣,٤ درجة متوسطة
- من ٣,٤ إلى ٤,٢ درجة كبيرة
- من ٤,٢ فأكثر -درجة كبيرة جداً

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في لواء قصبة إربد من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء قصبة إربد وكانت كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي	٣,٩٩	٠,٩٠٦	كبيرة
٢	٣	تكنولوجيا المعلومات	٣,٩٣	١,٢٤١	كبيرة
٣	٢	الكفايات الفنية	٣,٨٤	١,٠٢٨	كبيرة
٤	١	الكفايات الإدارية	٣,٦٩	٠,٩٦٠	كبيرة
		الدرجة الكلية	٣,٨٦	١,٠٣٣	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٩-٣,٩٩) حيث جاء مجال شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي في المرتبة الأولى وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٩) وهذا يشير إلى حاجة تدريبية كبيرة في هذا المجال، تلاه مجال تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٩٣) ودرجة احتياج كبيرة، وجاء مجال المهمات الإدارية في المرتبة الأخيرة وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩) وهذا يشير أيضاً إلى حاجة تدريبية كبيرة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبحوث التدريبية (٣,٨٦) وهذا يشير إلى حاجة تدريبية كبيرة في جميع المجالات. أما بالنسبة لكل مجال من المجالات فقد كانت على النحو الآتي كما جاء في الجدول (٤):

المجال الأول: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في مجال شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وقد كانت كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٤	٣٦	إعداد خطة مشتركة للنشاط مع المجتمع المحلي.	٤,٢١٠	١,٠٠٤
٣٥	٣٥	إدارة اللجان المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٤,٠١٠	١,٠٠٢
٣٦	٣٤	إدارة وتفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين.	٤,٠٠٢	١,٠٠٩
٣٧	٣٩	استخدام إمكانات المجتمع المحلي البشرية والمادية لخدمة التعليم	٣,٩٩٠	٠,٧٨٠
٣٨	٣٧	تنظيم برامج لخدمة المجتمع المحلي.	٣,٩٨٣	٠,٨٩٠
٣٩	٣٨	تحليل الإمكانيات البشرية والمادية في البيئة المحيطة.	٣,٩٣١	٠,٨٧٩
٤٠	٤٠	إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها.	٣,٩٢١	٠,٨٤٠
٤١	٤١	وضع خطة لخدمة البيئة والمجتمع المحلي.	٣,٩٢٠	٠,٨٥٠

يوضح الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٢١٠ - ٣,٩٢٠) حيث بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (٣٦) وهي ما تنص على "إعداد خطة مشتركة للنشاط مع المجتمع المحلي وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (١,٠٠٤) وهي تدل على وجود اختلاف ما بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وبلغ أقل وسط حسابي للفقرة رقم (٤١) والتي تنص على "وضع خطة لخدمة البيئة والمجتمع المحلي، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٨٥٠) وهي ما تدل على وجود اختلاف ما بين إجابات أفراد العينة ككل.

إذ أنه من الضروري أن تعمل إدارة المدارس الحكومية على إعداد خطة مشتركة للنشاط مع المجتمع المحلي، لأن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى وضع خطط إستراتيجية تتناسب مع الوضع الموجود والحالي للمدارس الحكومية، وذلك يدل على أن المديرين في تلك المدارس بحاجة إلى خطط تدريبية وبرامج تدريبية لتدريبهم على القيام بتلك الكفايات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pfau, 1997) والتي أظهرت نتائجها أن المهمات والمجالات الخاصة بالشراكة مع المجتمع تعد احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس.

المجال الثاني: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في مجال تكنولوجيا المعلومات: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تكنولوجيا المعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٦	٣١	تصميم موقع إلكتروني خاص بالمدرسة على شبكة الإنترنت.	٤,٠٢٣	١,٠١٢
٢٧	٣٢	استخدام التكنولوجيا في عملية الرقابة الإدارية.	٣,٩٥٨	١,٠٩٨
٢٨	٣٠	توظيف شبكة الإنترنت في تبادل المعلومات التربوية مع الآخرين.	٣,٩٣٥	١,٠٤٣
٢٩	٢٧	إنشاء قواعد البيانات للمدرسة.	٣,٩٢٨	١,٠٩٢
٣٠	٣٣	تدريب المعلمين على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس.	٣,٩٠٥	١,٩٨٠
٣١	٢٩	مهارات استخدام موارد التعليم وتقنية المعلومات في تطوير العمل المدرسي.	٣,٩٠٣	١,٥٦٠
٣٢	٢٦	استخدام تطبيقات الحاسوب في العمل الإداري.	٣,٩٠٠	١,٠٩٣
٣٣	٢٨	مهارات الاتصال التكنولوجي مع العاملين في المدرسة.	٣,٨٧٠	١,٠٥٤

يوضح الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٠٢٣ - ٣,٨٧٠) حيث بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (٣١) والتي تنص على "تصميم موقع إلكتروني خاص بالمدرسة على شبكة الإنترنت (٤,٠٢٣)" وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (١,٠١٢) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين إجابات أفراد العينة، وبلغ أقل وسط حسابي للفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على "مهارات الاتصال التكنولوجي مع العاملين في المدرسة" (٣,٨٧٠) وقد بلغ الانحراف المعياري (١,٠٥٤) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين إجابات أفراد العينة الدراسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حقيقة انه بات من الضروري أن تحرص المدارس الحكومية على وضع أسس مبتكرة لها، وتطبيق كافة الأساليب التكنولوجية الحديثة، سواء من المعلمين أو الإداريين، فإن ذلك يعطي المدرسة ميزة مختلفة عن غيرها من المدارس المجاورة لها، ولذلك امتلاك هذه المهارات عن طريق التدريب أصبح ملحقاً. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة لي (Lie, 2006) والتي أظهرت نتائجها بأن مهارات التكنولوجيا أصبحت مهمة وضرورية للمحافظة على انجاز تخطيط وإدارة الاجتماعات، ومهمة توفير الأثاث واللوازم المدرسية والوسائل التعليمية ومهمة الإشراف على السجلات المدرسية، ومهمة الإشراف على تنظيم جدول توزيع الحصص وجدول الدروس الأسبوعي.

المجال الثالث: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في مجال الكفايات الفنية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهمات الفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣	١٧	أساليب تنمية الإبداع لدى المعلمين.	٤,٠٢	١,٠٠
١٤	١٨	أساليب إثارة دافعية المعلمين للعمل.	٤,٠١	١,٠١
١٥	١٥	تحليل نتائج الاختبارات المدرسية.	٣,٩٨	١,٠٨
١٦	١٩	تصميم برامج لرفع مستوى الطلبة من ذوي التحصيل الدراسي المتدني.	٣,٩٥	١,٠١
١٧	١٦	أساليب تنمية وتأهيل العاملين في المدرسة.	٣,٩٠	١,٠٩
١٨	٢٥	استخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة.	٣,٨٧	١,٠٥
١٩	١٤	تنفيذ زيارة صفية للمعلم.	٣,٨٥	١,٠٠
٢٠	٢١	أساليب رعاية المتفوقين دراسياً.	٣,٨٤	٠,٩٦
٢١	١٣	تحليل المنهاج المدرسي.	٣,٨٠	١,٠٩
٢٢	٢٣	تصميم برامج تربوية لتنمية قدرات الطلبة الإبداعية.	٣,٧٩	١,٠٦
٢٣	٢٠	أساليب التواصل مع المعلمين حول مسؤولياتهم وواجباتهم وأدائهم.	٣,٧٨	٠,٩٨
٢٤	٢٤	التدريب على أساليب إدارة الصراع التنظيمي.	٣,٥٨	١,٠٠
٢٥	٢٢	تحليل المشكلات الطلابية ومعالجتها.	٣,٥٨	١,٠١

يلاحظ من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٠٢-٣,٥٨)، وهذا يشير إلى حاجة تدريجية بدرجة كبيرة لجميع فقرات هذا المجال عدا المهارات المتعلقة بتحليل المشكلات الطلابية التي جاءت بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٨٠) وانحراف معياري بلغ (١,٠١٠) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين إجابات أفراد العينة ككل. وجاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على "أساليب تنمية الإبداع لدى المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٢٢) والانحراف المعياري بلغ (١,٠٠١) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين إجابات أفراد عينة الدراسة. ويعتقد الباحثان أن هذه النتيجة منطقية نظراً لضعف امتلاك المديرين المهارات الإدارية مسبقاً، فمن الطبيعي عدم امتلاكهم للكفايات الفنية، إذ أن الأداء يستلزم بالضرورة امتلاك المعرفة، فالمعرفة سابقاً لضرورة لإتقان العمل والأداء.

المجال الرابع: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في مجال الكفايات الإدارية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهمات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٧	توزيع الكفايات والمسؤوليات الإدارية على العاملين في المدرسة.	٣,٩٥	٠,٩٨
٢	١	وضع خطة سنوية للمدرسة.	٣,٨٧	١,٠٠
٣	٣	كيفية إعداد وكتابة التقارير السنوية والدورية وفقاً للأنظمة الرسمية.	٣,٧٦	٠,٨٩
٤	٩	وضع حلول إبداعية للمشكلات التي تعيق تنفيذ العمل الإداري.	٣,٧٥	٠,٩٥
٥	٥	كيفية تحقيق معايير الجودة والتميز الإداري.	٣,٧٤	٠,٨٩
٦	١١	متابعة الحالات الصحية للطلبة لاتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية المناسبة.	٣,٦٨	٠,٨٧
٧	٤	مهارات إدارة الوقت واستثمارها.	٣,٦٥	١,٠٠
٨	٦	تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة للمدرسة.	٣,٦٠	٠,٨٠
٩	١٢	إدارة الأنشطة الطلابية.	٣,٥٧	٠,٨٣
١٠	٢	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	٣,٥٧	١,٤٩
١١	١٠	إعداد الميزانية السنوية للمدرسة وفقاً للتعليمات.	٣,٥٦	٠,٨٩

يتبين من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٥٧٧ - ٣,٩٥٠)، حيث بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (٧) والتي نصت "توزيع الكفايات والمسؤوليات الإدارية على العاملين في المدرسة" والتي تبلغ (٣,٩٥٠)، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٩٨٣) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين إجابات أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ أقل وسط حسابي للفقرة رقم (٢) والتي كانت تنص "إدارة الاجتماعات المدرسية (٣,٥٤٦)"، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٩٠٣) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين إجابات أفراد العينة ككل.

وقد يفسر ذلك بعدم وجود الخبرة الكبيرة والواضحة لمعظم المديرين من ناحية الأساليب والطرق الحديثة الخاصة في الإدارة والتعامل مع الموظفين والمعلمين في المدارس، بالتالي امتلاك المديرين والمديرات للمهام الإدارية بات أمراً ضرورياً فلا بد للمديرين والمديرات من الخضوع لبرامج تدريبية ودورات تدريبية للمهام الإدارية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة شديفات (٢٠١١) والتي أظهرت بأن مديري ومديرات المدارس أبدوا احتياجاً للتدريب على مهارات مجالات: التخطيط، والشؤون المالية، والتقويم والمجال الإداري، كما أبدوا احتياجاً متوسطاً للتدريب على مجالي التواصل مع الزملاء، وإثراء المنهاج.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستجابات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	الدرجة	المهام الإدارية	المهام الفنية	تكنولوجيا المعلومات	شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي	الأداة ككل
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	٣,٣٧	٣,٦٠	٣,٧٠	٣,٥٦	٣,٢٠
		الانحراف المعياري	٠,٨٥٠	٠,٧٩٧	٠,٧٧٨	٠,٦٦٠	٠,٨٩٤
أنثى	المتوسط الحسابي	٣,١٦	٣,٣٤	٣,٦٢	٣,٣٧	٣,٥٥	
	الانحراف المعياري	٠,٩٢٦	١,٠٢٢	٠,٩٩٦	٠,٨٢٤	٠,٨٩٩	
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	المتوسط الحسابي	٣,٣٧	٣,٦٥	٣,٥٥	٣,٤١	٣,٥٠
	فأقل	الانحراف المعياري	٠,٨٤٣	٠,٨٤٠	٠,٨٥٧	٠,٨٨٤	٠,٨٥٦
أعلى من دبلوم عالي	المتوسط الحسابي	٣,٦٦	٣,٦٠	٣,٤٦	٣,٥٩	٣,٥٨	
	الانحراف المعياري	٠,٨٤٩	٠,٨٨٤	٠,٧٨٤	٠,٨٠٣	٠,٨٣٠	
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	٣,٤٤	٣,٧٨	٣,٨٠	٣,٦٧	٣,٦٧
	سنوات ١٠ فأكثر	الانحراف المعياري	٠,٧٨٥	٠,٧٨٩	٠,٧٩٠	٠,٨١٠	٠,٧٩٣
سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	٣,٥٠	٣,٥٨	٣,٦٣	٣,٥٤	٣,٥٦	
	الانحراف المعياري	٠,٧٤٠	٠,٨٢٠	٠,٧٩٤	٠,٨١١	٠,٧٩١	

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكانت على النحو الآتي:

وبهدف التحقق من دلالة الفروق الظاهرية المبينة في الجدول (٩)، تم استخدام تحليل التباين على مجالات الأداء والجدول (١٠) يبين ذلك، وذلك حسب التصميم العاملي لاختبار أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في استجابات أفراد العينة على مجالات مقياس تطوير الكفايات (الكفايات الإدارية، الكفايات المالية، تكنولوجيا المعلومات، وشراكة المدرسة مع المجتمع المحلي).

جدول (١٠): تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لاستجابات أفراد العينة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	المهام الإدارية	٠,٤٢٣	٢	٠,٢١١	٠,٦٧٧	٠,٥٨٠
	المهام الفنية	٠,٥٠٢	٢	٠,٢٥١	٠,٣٦١	٠,٧٥١
	تكنولوجيا المعلومات	٠,٤٢١	٢	٠,٢١٠	٠,٤٤٤	٠,٥٦٢
	شراكة المدرسة	٠,٤٤٥	٢	٠,٢٢٠	٠,٦٥٠	٠,٥٧٢
المؤهل العلمي	المهام الإدارية	٠,٤٣٩	٢	٠,٢١٩	٠,٦٧٠	٠,٥٨٥
	المهام الفنية	٠,٥٢٠	٢	٠,٢٦٠	٠,٣٦٦	٠,٧٥٥
	تكنولوجيا المعلومات	٠,٥٠١	٢	٠,٢٥٠	٠,٤٦٩	٠,٥٦٣
	شراكة المدرسة	٠,٤٨٩	٢	٠,٢٤٤	٠,٦٥٧	٠,٥٩٧
سنوات الخبرة	المهام الإدارية	٣,٥٦٨	٢	١,٧٨٤	٦,٠٤٣	٠,٠٣٥
	المهام الفنية	٤,٢٣٠	٢	٢,١١٥	٦,٨٧٩	٠,٠٣٢
	تكنولوجيا المعلومات	٤,٠١٠	٢	٢,٠٠٥	٧,٩٧٦	٠,٠٢١
	شراكة المدرسة	٣,٣٤٠	٢	١,٦٧٠	٦,٩٧٧	٠,٠٠١
الخطأ	المهام الإدارية	٣٧,٩٧٠	١٦٨	٠,٢٢٥		
	المهام الفنية	١٨,٩٧٥	١٦٨	٠,١١٣		
	تكنولوجيا المعلومات	١٦,٩٧٦	١٦٨	٠,١٠١		
	شراكة المدرسة	٧٥,٨٦٥	١٦٨	٠,٤٥١		

يتبين من الجدول (١٠) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس أو المؤهل العلمي في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح أقل من ١٠ سنوات.
- وقد يُعزى عدم وجود فروق تبعا لمتغير الجنس إلى أن مديري المدارس يحتاجون نفس الكفايات حيث يقومون بنفس الأعمال والمهام سواء أكانوا ذكورا أم إناثا، وتنطبق عليهم نفس شروط الاختيار مما يجعل حاجاتهم متقاربة تماما كمؤهلاتهم وظروف عملهم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أشارا وآخرون (Ashraah, et al., 2015) والتي كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لأثر متغير الجنس، أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وعلى الأداة ككل، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهلات جميعها لا تختلف في نظرتها إلى الحاجات التدريبية لإدارتها، فسواء كان المؤهل العلمي أقل من الدبلوم أو أعلى؛ فإن المعرفة والعلاقة بالحاجات التدريبية هي نفسها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمارة (٢٠١٤) والتي كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.
- أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وعلى الأداة ككل. وتبدو هذه النتيجة مبررة إذ أن (الخبرة تعطي المدرسين الفرصة للتعرف إلى ما تحتاجه من مهارات وكفايات تتعلق بعملهم، وقد بينت النتائج أنه يوجد فروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)). وجاءت الفروق لصالح فئة الأقل من عشر سنوات، وهذا يدل على أن خبرة المدير تزيد عن خمس سنوات تكسبه معرفة بالمدرسة وأهدافها وإجراءات وتجهيزات المدرسة بحيث يصبح أكثر قدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها لأداء عمله. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hussin & Abri, 2015) والتي كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، فالخبرة التي يمتلكها المديرون تمكنه من تطوير وتحسين البرامج التدريبية الموجودة في المدارس مما تؤدي لتقدمهم وسد كافة احتياجاتهم التدريبية.

٨. التوصيات

ويوصي الباحثان بما يلي:

١. عمل المدارس على وضع سياسة عادلة من حيث توزيع المهام الإدارية، وامتلاك الخبرة لمعظم المديرين من ناحية الأساليب والطرق الحديثة الخاصة في الإدارة والتعامل مع الموظفين والمعلمين في المدارس.
٢. الحرص على تحليل البيئة الداخلي والخارجية للمدرسة بشكل أكبر، ورافق ذلك في كتاب واعداد التقارير السنوية والدورية من قبل المدرسة.
٣. الأخذ بعين الاعتبار أثر العولمة والتطور التكنولوجي على تشجيع المدارس لاتباع أفضل الطرق والأساليب لتطوير العملية التعليمية من أجل تميزها عن غيرها من المدارس، وعمل المدراس على الرقابة لها تأثير مباشر وكبير على تطوير العملية التعليمية والتدريبية للمديرين بشكل أفضل.
٤. وضع خطة من قبل الجهات المختصة بحيث يتم التنسيق مع المديرين في كافة المدارس الحكومية والتعليم العالي من ناحية تقديم الاقتراحات أو توضيح المشاكل المتعلقة بالبرامج التدريبية المتبعة.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- الأخرس، إسماعيل. (٢٠٠٨). *مدير المدرسة الفعال*. عمان، الأردن: دار الراجية للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، ختام. (٢٠٠٦). *الإدارة المدرسية*. دار التقدم العلمي.
- حسن، محمد. (٢٠٠٣). *دراسة الاحتياجات التدريبية والتخطيط والتدريب*. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- الحميري، باسم. (٢٠٠٩). *التدريب الفعال*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحولي، علي عبد الله. (٢٠١٦). *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية* (رسالة ماجستير منشورة). غزة، فلسطين.
- الخطيب، أحمد والعنزي، عبد الله. (٢٠٠٨). *تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية*. عمان، الأردن: جدارا للكتاب العالمي.
- شديفات، سمية. (٢٠١١). *دراسة لبناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ودراسة أثره في ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك.
- عابد، رسمي وسبيتان، فتحي. (٢٠٠٧). *الإعداد والتدريب التربوي*. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد. (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دار الشروق للطباعة والنشر.
- العجاج، فهد سليمان. (٢٠٠١). *تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة اليرموك.
- العصفور، محمد بخيت. (٢٠٠٦). *تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة اليرموك.
- عطوي، جودت. (٢٠٠٤). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمارة، محمد حسن. (٢٠١٤). *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٨ (٤)، ٤٠-١١.
- كتاني، منذر. (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية*. القاهرة، مصر: عالم الكتب.

References

- Ashraah, M., Al-Olaimat, A., & Takash, H. (2015). *Training needs of governmental schools' principals hosting kindergartens classes: The case for Jordan*. International Education Studies, 8(8), 129-140.
- Hussin, S., & Al-Abri, S. (2016). *Professional development needs of school principals in the context of educational reform*. International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 7(4), 90-97.
- Li, H. (2006). *Integrating information and communication technologies into the early childhood curriculum: Chinese principals' views of the challenges and opportunities*. Early and Development, 17(3), 467-483.
- Mirunde, A. (2015). *Training and professional development needs for effective secondary school management in Nachingwea District* [master's thesis]. University of Tanzania, Nachingwea.
- Pfau, R. H. (1997). *Training needs of head in Uganda (ERIC Digest Series No: SP037150)*. Educational Resources Information Center (Decumbent Reproduction Service: ED 405 293).