

2015

## the necessary training needs for school principals in the Directorate of Education in Jerash from the viewpoints of the principals themselves

محمد ابو شريعه  
mohammadtit@gmail.com

عمر الخطيب  
ommarkh@gmail.com

حابس حتامله  
habes@jadara.edu.jo

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jadara>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

عمر الخطيب, محمد; ابو شريعه, محمد; and حابس (2015) "the necessary training needs for school principals in the Directorate of Education in Jerash from the viewpoints of the principals themselves," *Jadara Journal For Research and Studies*: Vol. 1 , Article 6.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jadara/vol1/iss1/6>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jadara Journal For Research and Studies* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية محافظة جرش في ضوء التجديدات الحديثة المعاصرة من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم

د. حابس محمد حتاملة

د. عمر سالم الخطيب

د. محمد تيسير أبو شريعة

### the necessary training needs for school principals in the Directorate of Education in Jerash from the viewpoints of the principals themselves.

**Abstract:** This study aimed at identifying the necessary training needs for school principals in the Directorate of Education in Jerash from the viewpoints of the principals themselves.

The population consisted of all school principals in Jerash (n=168). The sample consisted of (106) individuals of the aforementioned school principals (63%). In order to achieve the objectives of the study, the researchers prepared a questionnaire that consisted of 52 queries in six different fields. The study arrived at the following results:

The study revealed that the degree of school principals needs was high in the six domains; which refer to the need to practice these skills and that. Therefore the principals cannot perform their tasks as required. The required training is arranged according to the domains as follows: student affairs, the school relation with the external environment, development of administrative work, development of curricula, development of technical and professional work and employing educational techniques.

The study indicated statistically significant differences of the means of years of experience in favor of (less than 5 years of experience).

The study indicated statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) of the means of education in favor of BA holders:  $F=5.680$  with a value of (0.019) which is less than ( $\alpha=0.05$ ).

The study concluded with some recommendations that emphasized the need for some training programs for school principals and the need for adopting continuous training programs for them. It also recommended that similar studies be conducted in other Directorates of Education in the Hashemite Kingdom of Jordan.

**Key words:** needs , principals , schools , the Directorate of Education

**المخلص:** جاءت هذه الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم .

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش وعددهم (168) مديراً ومديرة، تكونت العينة من (106) فرداً أي ما بنسبة 63% من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثون استبانة تكونت من (52) فقرة وزعت على ستة مجالات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بينت الدراسة أن درجة احتياجات مديري المدارس في المجالات الستة كانت عالية، وهذا بالطبع يدل على حاجتهم الأكيدة إلى التدريب على تلك المهارات وإنهم يفتقرون إليها وبالتالي فإنهم لا يستطيعون أداء الأعمال التي تطلب منهم على الوجه المطلوب حيث كانت الاحتياجات التدريبية مرتبة وفقاً للمجالات على النحو التالي: شؤون الطلبة، علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية، تطوير العمل الإداري، تطوير المناهج المدرسية، تطوير العمل الفني والمهني، توظيف التقنيات التربوية.

وبينت الدراسة وجود فرق دال احصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وذوي عدد سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) ولصالح عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

كما تبين أن هنالك فرقاً ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل يعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح المدراء ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغت قيمة ( $F=5.680$ ) وبدلالة إحصائية (0.019). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

واختتمت الدراسة بعدة توصيات لتؤكد الحاجة إلى إعداد البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس في ضوء الاحتياجات التدريبية المطلوبة والأخذ بمبدأ التدريب المستمر لمديري ومديرات المدارس وإجراء المزيد من الدراسات المماثلة بمديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتياجات، مديري ومديرات، المدارس، مديرية التربية والتعليم.

**خلفية الدراسة:**

يحتل العنصر البشري موقعاً مهماً في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، ومن هنا يلاحظ أن مصلحة أية منظمة تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعمالين لديها، من خلال اشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم. ذلك أن مقدررة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب. (السعود، 2009).

كما تعد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية تخطيط وبناء البرامج التدريبية المختلفة، فالألية واحدة ويمكن اتباعها في كل منظمات التدريب لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تساعد في وضع الأهداف المراد تحقيقها من التدريب في الحاضر والمستقبل، فالخطوة الأولى أو نقطة البدء بالنسبة لإدارة عملية التدريب في تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة ما، هي تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير بشكل دقيق، وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية (تريسي، 4002).

لذا لا بد من تصميم برامج تدريبية للقادة التربويين تقوم على عدد من المبادئ والأسس لتجاوز الثغرات والعيوب التي لحقت ببرامج التدريب التقليدية لتواكب برامج التدريب العصرية وتنمي برنامجاً تطويرياً للإدارة التربوية والمدرسية لتواكب الاستمرار للتأهيل والتطوير، وبناء نظام إدارة الجودة في العملية الإدارية وتطبيقه في بعض الإدارات لبدء عملية توصيف المهام لمختلف الوظائف (عبيدات، 2004). ويشير الحديدي (1998) إلى أن الإدارة المدرسية تعتبر أحد الجوانب الرئيسية في الإدارة التربوية المسؤولة بشكل مباشر عن تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة لعملية التعلم والتعليم، كما يؤكد الطويل (1999) على أهمية القيادة ويشير إلى أنها تعد نبضاً للعملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأن هذه الأهمية تنبع من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وتعمل أداة لتحقيق أهدافها، فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، كما أن القيادة تتميز عن الإدارة في أنها تتضمن عناصر المبادأة والتوقع والابتكار وإحداث تغييرات هامة. فالقيادة نشاط ديناميكي يترك أثره الفاعل في الجهاز الإداري .

ومدير المدرسة بهذه الأهمية لا بد له من قدرات معينة يمكنه من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة وإدراك واع، وقدرة ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب (السحيمي، 2002).

كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الحاسمة

في العملية التدريبية وأي خلل ونقص يحدث الأثر السلبي على العملية الإدارية في النظام التربوي. كما تحتل إدارة المجتمعات والمؤسسات الحديثة مكانة مهمة ومرموقة، وتزداد قيمة ووزناً بازدياد النشاطات البشرية وتنوعها، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المؤسسة وعلى قدرة الإداريين في توظيف الطاقات والقدرات، بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج في أقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة، ومن هنا تكمن أهمية الإداري في كل قطاع من قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية (الحسن، 2006). وفي هذا الإطار شهدت الإدارة المدرسية اتجاهاً جديداً، فلم تعد تسيير شؤون المدرسة روتينياً، ولم يعد هدف المدرسة مجرد المحافظة على النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، للتلاميذ بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه الفعلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إضافة إلى اهتمامها بالأولوية للعملية التربوية والاجتماعية وتوجيه الوظائف الإدارية لخدمتها. (الحياني، 2006).

لذلك يعد التدريب أثناء الخدمة وسيلة من وسائل إعداد المدير وتطوير كفاياتهم، وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاج والانتاجية، ولكونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي (دره، 1991) وحتى يكون التدريب محققاً للأهداف التي أقيم من أجلها لا بد أن تكون الاحتياجات التدريبية للمتدربين الذين وضع البرنامج التدريبي من أجلهم واضحة ومحددة، وذلك لأن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين الأعمال التي يمارسها المتدرب بشكل روتيني وعادي، والأعمال التي يستطيع أن يقوم بها فعلاً وبدرجة عالية من الكفاءة أو هي الفجوة بين الواقع والمطلوب في تنفيذ الأعمال التي يمارسها المتدرب (الحديدي، 1998).

كما يؤكد عباينة (1996) أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر مرحلة هامة وحاسمة، إذ لا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية المطلوبة، ومن ثم مقياس محدد يميز بين الاحتياجات من حيث الأهمية والأولوية، كما أنه من الضروري أن يكون القائمون على تحديدها وتقييمها من ذوي الاختصاص والتأهيل المناسبين، لاتخاذ القرارات المناسبة في شأن تلك الاحتياجات ومدى ملاءمتها للغرض المطلوب، كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الحاسمة في العملية التدريبية، وأي خلل أو نقص يحدث في هذه الخطوة ينتقل أثره بالتاكيد إلى باقي خطوات التدريب، وفي ذلك هدر كبير في الجهود والنفقات، بالإضافة لما يولده من اتجاهات سلبية لدى المتدربين نحو التدريب ككل.

ونظراً لأن وزارة التربية والتعليم الأردنية تولي اهتماماً كبيراً

1. ما الاحتياجات اللازمة لمديري المدارس في إدارة التربية والتعليم في محافظة جرش في ضوء التجديدات الحديثة المعاصرة ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في محافظة جرش في ضوء التجديدات الحديثة المعاصرة تعزى لمتغيرات الدراسة/ الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

### مصطلحات الدراسة

#### الاحتياجات التدريبية:

هي المتطلبات التي يحتاجها مدير المدرسة من المهارات الفنية والإدارية لمساعدته في رفع مستوى أدائه الوظيفي في إدارة المدرسة بفاعلية.(التميمي، 2007)

#### التدريب:

ويتكون من الإجراءات التي تقاس بها كفايات البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الموسومة، كما تقاس كفاية المتدربين، ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب معهم، وتقاس بها أيضاً كفاية المتدربين الذين نفذوا العمل التدريبي (باشات، 1978).

#### كما يعرفه (شوايش، 1993):

أنه تجهيز الفرد للعمل المستمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادرة من إنسان والموجهة إلى إنسان آخر.

#### التطوير:

أنه مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعالية أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع . ( الأعرجي، 1995).

#### التطوير إجرائياً:

جهد إنساني منظم ومخطط، يشتمل على جميع العمليات الرئيسية التي تتم داخل المدرسة، سواء أكانت نظرية أم عملية تهدف إلى زيادة قدرة المدرسة على التطوير والتجديد الذاتي، وتحسين العملية التربوية ورفع قدراتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية لمواكبة التطورات العالمية المعاصرة. (ماهر، 2010)

#### الكفاية الإدارية:

تشمل عدة جوانب منها الصفات والخصائص والمهارات، والمعارف والاتجاهات التي يفترض أن تنعكس على أداء الموقف الإداري وتتصف بنوع من الثبات في ممارستها. (عبد الزهرة، 1991)

#### مدير المدرسة:

هو الشخص المسؤول عن إدارة شؤون العاملين ورعاية التلاميذ والمشرف الرئيسي على سير العملية التربوية في المدرسة من أجل تحقيق أهداف التربية والتعليم في الأردن.

بالإدارة المدرسية من خلال رفع مستوى الأداء لمدير المدرسة باعتباره مسؤولاً عن إدارة العملية التعليمية وأنشطتها في المدرسة وتأكيداً لدوره القيادي وإيماناً بضرورة إعداد المديرين وتدريبهم من خلال إعداد البرامج التدريبية المنظمة والهادفة، فقد أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد تحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش وذلك للدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة في التأثير على مستوى أداء العملية التربوية. كما يتوقع أن هذه الدراسة قد تفيد القائمين على شؤون التدريب في بناء البرامج التدريبية وتصميمها اعتماداً على الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس. وتعتبر هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحثين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش والتي تسعى لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس، وهذا قد يعطي الدراسة قوة وأهمية في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تطوير مسيرة العملية التربوية ومخرجاتها من خلال الاستمرار في إجراء دراسات مماثلة وموسعة في مديريات التربية والتعليم الأخرى في الأردن .

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش.
2. التعرف الفروق بين استجابات المستهدفين وفقاً لمتغيرات إلى الدراسة، الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
3. التعرف الفروق الفردية بين استجابات المستهدفين وفقاً للدورات التدريبية في تقديرهم للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.
4. اقتراح التوصيات اللازمة لإعداد برامج تدريب المديرين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تحقيق أهداف العملية التربوية ولحاجته المستمرة للتأهيل والتدريب في مجال القيادة الإدارية أثناء إدارته للمدرسة ومن خلال استعراض الأطر النظرية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تبدو الحاجة واضحة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش لهذه الأسباب ولضمان وضع برامج تدريبية تلبي حاجات مديرين ومديرات المدارس المستمرة في السنوات التالية، كما تقلل من الهدر المادي والفكري الذي يبذل في إعداد البرامج التدريبية التي لا تتصل بالاحتياجات .

لذلك تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

**حدود الدراسة:**

1. اقتصرت هذه الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية لدى مديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش.
2. اقتصرت هذه الدراسة على استجابات أفراد العينة وهم مديرو المدارس في محافظة جرش وعددهم 106 مديراً ومديرة.
3. طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2012/2013.

**الأدب النظري والدراسات السابقة:**

تحتل إدارة المجتمعات والمؤسسات الحديثة مكانة مهمة ومرموقة وتزداد قيمة ووزناً بازدياد النشاطات البشرية وتنوعها، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المؤسسة وعلى قدرة الإداريين في توظيف الطاقات والقدرات، بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج في أقصر وقت وأقل جهد وتكلفة، ومن هنا تكمن أهمية الإداري في كل قطاع من قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية وغيرها، ولا يتوقع لهذه المجالات التقدم السليم بدون كفاية إدارية ناجحة وقيادة فعالة لبلوغ تطوير النشاطات الاجتماعية المختلفة في العصر الحديث، كما أن الإدارة التربوية بشكل خاص تحتاج إلى قدر معقول من المرونة وحرية الحركة وتفويض السلطة الأمر الذي يوفر المناخ المناسب للتخطيط ورسم السياسة التربوية، ورصد الأهداف واختيار أفضل الطرق المناسبة لتحقيقها في إطار السياسة التربوية العامة (أبو شريعة، 1994).

فإطلاق يد الإداري التربوي أمر ضروري، من أجل العمل على تحقيق فعالية النظام التربوي، ويجعل من الإداري التربوي قدرة على تحمل المسؤولية والكفاءة في الإدارة التربوية، تتأتى عندما يقوم الفرد بالسلوك الذي يمكنه من أداء عمل إداري معين، بأحسن طريقة مرغوبة (جريفت، 1971).

لذا فإن فاعلية التدريب وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين في التربية ومدخل ضروري من مداخل اكتساب المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات وأداة لتحسين العمل والارتقاء بأداء المؤسسة التربوية ولا بد من الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستواه عن طريق التعليم والتدريب واعتباره نوعاً من الاستثمار البشري وتغليب احتياجات التنمية على الرغبات الشخصية. (الخطيب، 1989).

وقد صنف (الهندي، 1993) أهداف التدريب الإداري إلى: أهداف روتينية عادية، وأهداف حل المشاكل وأهداف ابتكارية، وأهداف تطوير الذات. كما يهدف التدريب إلى رفع الكفاءة بين العاملين، كما تؤدي إلى مواءمة العامل لعمله الحالي والمستقبلي كما تعين العامل على التطور والارتقاء بقدراته كما يهدف إلى رفع الروح المعنوية

للعامل في تأدية الأعمال الروتينية، وتجعله مرناً قادراً على التعرف بحكمة دائماً. (شعلان، 1969).

كما ينبغي أن تركز برامج التدريب على مبادئ عدة وهي:

- اعتماد منحى نظري للتدريب بالأهداف والنتائج وأساليب التقويم والمراجعة.
- وضوح وتحديد أهداف برنامج التدريب.
- تلبية الحاجات المهنية للمتدربين وخاصة في مجال الكفايات والمهارات الإدارية.
- اعتماد (الرزق) التدريبية المبنية على حالات واقعية ومعالجتها نظرياً وتمكين المتدرب من استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- استثمار برنامج التدريب لنتائج البحوث والدراسات التربوية وبخاصة في مجال الإدارة التربوية.
- استخدام وسائل التدريب المتميزة والتي يمكن الاسترشاد بها عند تصميم برنامج تدريبي والذي يأخذ أشكالاً عدة على حسب نوع التدريب الموجه للإداري وفيها دراسة الحالة وحلقات البحث المستديرة، وتمثيل الأوار، والورشات التدريبية، والمؤتمرات، والزيارات. (أحمد إبراهيم أحمد 1985).

لذا تعتبر عملية التنمية الإدارية نشاطاً مستمراً ومتكاملاً حيث يتوقف النجاح في أية مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة، ويحتل التدريب أهمية كبيرة كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية، ومن ثم يتطلب عناية بارزة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة ويتركز هدف التدريب في تحقيق أمرين هما:

- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.
- تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإيجاد تطبيقاتها على أساس تجريبي أولاً قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

فالتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة ومن ثم تستطيع أن تصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد جعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم بشكل يختلف بعد التدريب عما كان متبعاً قبل التدريب.

والغرض الأساسي من التدريب هو رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية لمدير المدرسة، وإن عملية التدريب هي عملية تعلم بالدرجة الأولى بطريقة تختلف عما كان يفعله المدير سابقاً، بمعنى أن التعلم هو عملية تغيير في طرق التعرف بقيامه بمهامه سواء كانت إدارية أم إشرافية ونتيجة للتعرض لمعلومات وحقائق جديدة

أمكن الإطلاع على عدد من الدراسات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في عدد من الدول العربية والأجنبية، ولكن لا توجد أية دراسة تناولت بالتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم محافظة جرش.

### الدراسات السابقة:

لذا تم الإطلاع على عدد من الدراسات ذات العلاقة بهذه الدراسة ومنها:

أجرى البطي (2004) دراسة هدفت إلى بناء قائمة الكفايات اللازمة لمديري التعليم والتعرف على مدى امتلاكهم وممارستهم لها، وتكونت عينة الدراسة من (154) مديراً موزعين على فئتين هما: فئة مديري العموم في الوزارة وعددهم (78) وفئة مديري التربية والتعليم وعددهم (76) ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- بناء قائمة الكفايات اللازمة لمديري التربية في المملكة العربية السعودية.
- تصميم برنامج لتطوير أداء مديري التعليم بناء على الكفايات اللازمة لهم.

كما أجرى الطراونه (2000) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وقد تم تطوير استبانة من (23) فقرة موزعة على خمسة مجالات وطبقت على (217) مديراً ومديرة وأظهرت النتائج ما يلي:

- إن الحاجات التدريبية للمديرين تراوحت ما بين الحاجات بدرجة كبيرة ومتوسطة.
- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة والجنس.

أما دراسة الغامدي (2004) هدفت للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية في الباحة التعليمية ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في هذه الاحتياجات تعود لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة وفرصة التدريب، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (153) مديراً وقد أظهرت النتائج التالية:

- جميع الكفايات المتضمنة في الاستبانة تعتبر احتياجات ضرورية ينبغي إكسابها لمديري المدارس.
- عدد الكفايات الإدارية والفنية التي بلغت حاجة المديرين التدريبية إليها بدرجة كبيرة كانت (58) فقرة وبنسبة (87%) من فقرات الاستبانة.
- جميع الكفايات الفنية وعددها (38) كفاية بلغت الحاجة إليها بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بمنطقة الباحة تعود لمتغير التدريب وعدم التدريب.

لم يكن المدير يعلم بها قبل ذلك. ولذا يمكن تعريف التدريب بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم التنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات الموكولة لمدير المدرسة.

وإن عملية التدريب تهدف ببساطة إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر، تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المشروع (السلمي، 1985). لذا يجب تطوير النظام التربوي في ظل الواقع الذي يشهده والحاجة إلى التغيير، وعلى ضرورة تطوير القيادات التربوية من خلال التركيز على إدماج برامج التدريب التي تتعلق بالقيادة ببرامج التنمية المهنية المستدامة وتبني أساليب حديثة في التدريب التربوي لمختلف الفئات المستهدفة.

كما أن الرؤية التي تتبناها وزارة التربية والتعليم الأردنية، هي تفعيل مراكز التكنولوجيا المعلوماتية، تتطلب إعادة تشكيل الأنموذج التربوي فيها، والاعتماد على استراتيجيات أساسية أهمها استراتيجيات القيادة والإدارة وضرورة إعداد وتدريب مديري الإدارة والمديرين في المركز والميدان، حتى يستطيعوا تطوير رؤية مشتركة لمستقبل التربية وإدارتها بالاعتماد على نظم معلوماتية وإدارية ورقابية حديثة تستطيع توجيه السياسة وتأسيس نظم معلوماتية، والتقويم والارتقاء بالوزارة من مؤسسة تعليم إلى مجمع تعلم (العتيبي، 2002). كما أن التوجه من إعادة النظر في النظام التربوي وليصبح قادراً على إعداد موارد بشرية مؤهلة ومُدرّبة وخاصة فئة القيادات العليا والوسطى في الوزارة يدل على أهمية المكانة التي تحتلها هذه الفئة من القادة الإداريين الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تدريب وتأهيل هذه القيادات التربوية وتجديد كفاياتهم وتجويدها لأداء الدور التطويري المتوقع منهم والمتمثل بالاستثمار في الإنسان في تعليمه وتربيته وتأهيله ورفاهيته لمستقبل واعد بالعلم والمعرفة والإنجاز (مؤتمن، 2003).

ومن هذا المنطلق كان لزاماً تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في ضوء التطوير التربوي والقيام بدراسة تحدد الاحتياجات التربوية لمديري ومديرات المدارس. وتكمن أهمية الدراسة في أنها من الدراسات التي تحاول تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس وذلك من خلال التعرف واقع الاحتياجات بغرض تقديم البرامج المناسبة للمديرين والمديرات وهذا يقدم فائدة للمديرين والمديرات من التعرف على حاجاتهم التدريبية التي تساعدهم في أداء مهماتهم على أكمل وجه.

كما تعود بالنفع للمخططين التربويين، الذين يقومون برسم السياسات ووضع الخطط التربوية المناسبة من خلال التعرف إلى مواطن القوة والضعف في اختيار القيادات المناسبة للمواقع التي تلائمها. وهنا تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وحصرها في إدارة المؤسسات بصفة عامة، وإدارة المدارس بصفة خاصة من أجل الوصول إلى النجاحات المطلوبة، وتحقيق الأهداف المخطط لها. وقد

العينة من (200) مدير ومديرة من مديري ومديرات المدارس العامة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية الأكثر أهمية لدى المديرين هي مهارات التعامل الإنساني ومهارات العمل الإداري.

كما أجرى كاردر Carder (1993) دراسة هدفت إلى فحص العوامل التي تؤثر على القرار المشترك لمنظمات الأعمال في الولايات المختلفة لتدريب العاملين في هذه المنظمات للوصول إلى أهم احتياجات التدريب المستقبلية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة أداة لدراساتها وتوصلت إلى جملة من النتائج وهي من أهم ما يؤثر في القرار المشترك لتدريب العاملين وفق استجابات عينة البحث ما يلي (تحسين النوعية، التنافس، التحولات التكنولوجية، المتطلبات الوظيفية، التعليمات الحكومية، المشكلات الإنتاجية، التنوع في المنتج، اقتراحات العاملين، وسائل الأمن والسلامة).

أهم ما تضمنته الاحتياجات التدريبية المستقبلية لتدريب العاملين هي :

- النواحي التكنولوجية، إدارة الجودة، كيفية الاتزان، الحاسب الآلي، وسائل الاتصال البسيطة.
- وجود العديد من الأساليب التدريبية التي يمكن لمصممي البرامج الإدارية تضمينها في خطط برامجهم التدريبية، كما يمكن للمدرب استخدامها كاستراتيجيات تعليم وتعلم متكامل تجمع بين الأسلوب التدريبي والوسائل التكنولوجية المعقدة أو البسيطة.

أما دراسة كاسك (Kask, 1991) فهذهت إلى تعرف الاحتياجات التدريبية وأعضاء المجالس المدرسية من خلال تحديد المهارات والمعلومات التي يعتقدون بضرورة التدريب عليها لتحقيق فعالية أكثر لدور المديرين في ولاية أوهايو الأمريكية: تكونت عينة الدراسة من (159) مديراً و (87) من أعضاء المجالس المدرسية، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تحوي خمسة مجالات هي الدور والمسؤولية، والخدمات، وشؤون الموظفين، والمناهج، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك اختلافاً في مدى إدراك المهارات التي تحتاج إلى التدريب عليها يعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة والمستوى التعليمي والدخل، كما بينت النتائج أن الإناث والأفراد ذوي الدخل المحدود والمستوى التعليمي الأقل هم الأكثر حاجة إلى التدريب.

أما دراسة كارتر (Carter, 1990) فهذهت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمراقبي التعليم في ولاية واشنطن الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (210) مراقب تعليم، طلب منهم الباحث تحديد احتياجاتهم التدريبية وأولوية ثلاث مهارات أساسية يشعرون بالحاجة إلى التدريب عليها. أشارت النتائج إلى أن المهارات الأكثر أهمية هي المتعلقة بمستوى المعرفة، والمهارات اللازمة لإنجاز العمل والمهارات المهتمة بالشؤون المالية.

كما أورد العجاج (2001) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (71) مديراً في المدارس الحكومية واستخدم الباحث استبانة مكونة من (70) فقرة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن غالبية المهارات التدريبية الواردة في أداة الدراسة اعتبرت احتياجاتاً تدريبية متوسطة.

- إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين استجابات المديرين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية تعزى للمؤهل العلمي لصالح ذوي مؤهل درجة البكالوريوس.

كما أجرى (الربضي، 1994) دراسة بعنوان "درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنشق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة اربد وتكونت عينة الدراسة من (153) متديراً ومتديرة ممن خضعوا لبرنامج التدريب في أثناء الخدمة خلال الفترة الواقعة بين 1990-1994 وقد توصلت الدراسة إلى المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المتوخاة هو مؤشر إيجابي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمية والخبرة والجنس.

أما دراسة العموش، (1997) بعنوان "دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية" تكونت عينة الدراسة من (117) مديراً ومديرة ممن خضعوا للبرنامج التدريبي في أثناء الخدمة للعاملين (1996-1997)، توصلت نتائج الدراسة إلى المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرامج إيجابياً وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الخبرات الطويلة ولصالح حملة دبلوم كليات المجتمع.

أما دراسة بفاو Pfau (1997) فهذهت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس أوغندا، تكونت العينة من (47) مديراً، وتم استخدام استبانة مكونة من (155) مهمة من مهام المدير موزعة على ثلاثة عشر مجالاً هي: الإدارة العامة، وإدارة الموظفين، وتنمية تطوير العاملين، والإدارة المالية، وإدارة السجلات، وإدارة المواد والتجهيزات المدرسية، والاتصال وإدارة الاجتماعات وإدارة المدرسة، وإدارة تطوير المناهج والتسهيلات المدرسية والمهام المرتبطة بالطلاب ومهام أخرى لمدير المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المهام والمجالات المذكورة اعتبرت احتياجاتاً تدريبية مهمة لمديري المدارس في أوغندا.

أما دراسة سنذر Sndar (1994)، هدفت إلى تحديد أهم المهارات التي تلزم عمل مديري المدارس العامة كخطوة أولى نحو تصميم برامج تدريبية لهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد أسلوب المقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات اللازمة لدراسته، تألفت

## الطريقة والإجراءات منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي والمسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

32.7	34	بكالوريوس	المؤهل العلمي
67.3	70	دراسات عليا	
100%	104	المجموع	

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش والبالغ عددهم (168) مديراً ومديرة العاملين في مدارس الذكور والإناث موزعين على (59) مدرسة ذكور، و (109) مدرسة إناث ومختلطة، وجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات في جميع المدارس بمديرية تربية جرش حسب الإحصائيات الصادرة عن قسم التخطيط في مديرية التربية بمحافظة جرش للعام الدراسي 2012/2013م.

### جدول 1. توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة على مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش

نوع العينة	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	النسبة المئوية
مديرو مدارس الذكور	59	48	46.2
مديرات مدارس الإناث والمختلطة	109	56	53.8
المجموع	168	104	100%

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (104) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مدارس المديرية حيث بلغ عدد المدراء (48) مديراً من مدارس البنين، وبلغ عدد المديرات (56) مديرة من مدارس الإناث والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي .

### جدول 2. توزيع أفراد العينة حسب الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	48	46.2
	إناث	56	53.8
المجموع		104	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	17.3
	من 5 - أقل من 10 سنوات	21	20.2
	من 10 سنوات فأكثر	65	62.5
المجموع		104	100%

### أداة الدراسة

لما كان البحث يهدف لمعرفة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في محافظة جرش في ضوء التجديدات الحديثة المعاصرة وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات لهذه الاحتياجات التدريبية متمثلة بالجنس وسنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي فقد استخدم الباحثون الاستبيان أداة مناسبة للكشف عن هذه الاحتياجات وبعد إطلاع الباحثين على الدراسات السابقة والأدب النظري التي تناولت موضع الاتجاهات التدريبية وأهمية ذلك في تطوير الإدارة المدرسية واطلاعهم على أدوات عمل خاصة بالدورات التدريبية بما له علاقة بالعمل الذي عمل به سابقاً وله علاقة بالعمل الذي يقوم به في التدريس في الجامعات حيث قام الباحثون ببناء أداة تقيس الاتجاهات التدريبية للمديرين مقسمة إلى ستة مجالات مشتتة على (55) فقرة تتناسب وطبيعة الدراسة وأهدافها وبعد عرضها على لجنة من المختصين وتحكيمها، تم تعديلها ليصبح عدد فقراتها (52) فقرة موزعة على المجالات التالية:

- 1- مجال تطوير العمل الفني والمهني 13 فقرة
- 2- مجال تطوير العمل الإداري 13 فقرة
- 3- مجال توظيف التقنيات التربوية 6 فقرات
- 4- مجال تطوير المناهج الدراسية 6 فقرات
- 5- مجال علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية 6 فقرات
- 6- مجال شؤون الطلبة 8 فقرات

وقد تم استخدام طريقة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، والتي تم صياغتها صياغة إيجابية وطلب من أفراد العينة الإجابة بتحديد درجة الحاجة وفق التدرج الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، حسب القيم الرقمية (5، 4، 3، 2، 1). وقد تم اعتماد مدى المتوسطات في تغيير النتائج:

من 1.00 – أقل من 1.80	بدرجة تقدير متدنية جداً
من 1.80 – أقل من 2.60	بدرجة تقدير متدنية
من 2.60 – أقل من 3.40	بدرجة تقدير متوسطة
من 3.40 – أقل من 4.20	بدرجة تقدير عالية
من 4.20 – 5.00	بدرجة تقدير عالية جداً

### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين والمختصين في الإدارة التربوية وعددهم عشرة محكمين وتم استفتاءهم في كل فقرة من فقرات الاستبانة لمعرفة أهميتها بالنسبة لمديري

التحليل وتم إدخال البيانات في الحاسب الآلي لتحليلها إحصائياً من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

- تم حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل مجال والانحرافات المعيارية لهما وتم احتساب المتوسط الحسابي لجميع الفقرات مجتمعة وذلك للإجابة عن السؤال الأول من الدراسة.

- تم استخدام اختبار ( ت ) T – Test وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق الإحصائية بين متوسطات الفقرات حسب متغيرات الدراسة وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من الدراسة.

#### تصميم الدراسة

تعتبر هذه الدراسة وصفية (مسحية) وقد اشتملت على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات الوسيطة.
2. الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
3. المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، دراسات عليا.
4. الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المتغير الرئيس: الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وتتمثل بتقديرات مديري المدارس من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

#### المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثون المعالجات الإحصائية التالية:

- تم تفرغ الاستبانة واستخراج النتائج بالطرق الحديثة بواسطة استخدام الحاسب الآلي وبرنامج SPSS.
- تم حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل مجال والانحرافات المعيارية لهما وتم احتساب المتوسط الحسابي لجميع الفقرات مجتمعة وذلك للإجابة عن السؤال الأول من الدراسة.
- تم استخدام اختبار (ت) T-Test وتحليل التباين الأحادي One Way لإيجاد الفروق الإحصائية بين متوسطات الفقرات حسب متغيرات الدراسة وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من الدراسة.

قام الباحثون بتحليل معامل الارتباط المصحح ( Corrected Item – Total Correlation ) لارتباط الفقرات بالمجالات الستة التي تم قياسها والتي تنتمي إليه المعاملات حسب الجدول رقم ( 4 ) وكانت كالتالي :

جدول رقم (4) معامل الارتباط المصحح ( Corrected Item – Total Correlation ) لارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالمقياس ككل

المدارس وارتباطها بالمجال الذي أدرجت ضمنه وإعطاء الرأي في التعديل أو الحذف وبعد استلام استجابات المحكمين تم الأخذ برأيهم وتم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية المكونة من (52) فقرة موزعة على ستة مجالات.

#### ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى المجالات الستة، والجدول رقم (3) يبين معامل الثبات على مستوى أداة الدراسة ومجالاتها.

**جدول 3.** معاملات الاتساق الداخلي ( كرونباخ ألفا ) لكل مجال من مجالات الأداة وللاداة ككل

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معاملات الاتساق الداخلي
1	مجال تطوير العمل الفني والمهني	13	0,87
2	مجال تطوير العمل الإداري	13	0,90
3	مجال توظيف التقنيات التربوية	6	0,86
4	مجال تطوير المناهج الدراسية	6	0,86
5	مجال علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	6	0,82
6	مجال شؤون الطلبة	8	0,90
7	الأداة ككل	52	0,96

#### إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صلاحية الأداة، قام الباحثون بتطبيق الأداة على عينة البحث في بداية الفصل الدراسي الثاني 2013/2013 وانتهى التطبيق 27/3/2013 وقد تم استلام (104) استبانة والتي اشتمل عليها

معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة
الأداة ككل	المجال الذي تنتمي إليه		الأداة ككل	المجال الذي تنتمي إليه	
0.67	0.64	.27	0.36	0.52	1
0.67	0.70	.28	0.49	0.66	2
0.37	0.52	.29	0.60	0.63	3
0.53	0.69	.30	0.43	0.51	4
0.62	0.65	.31	0.56	0.48	
0.61	0.73	.32	0.45	0.47	
0.59	0.63	.33	0.40	0.36	
0.67	0.64	.34	0.48	0.51	
0.51	0.64	.35	0.45	0.49	
0.67	0.67	.36	0.57	0.58	
0.71	0.73	.37	0.63	0.60	
0.64	0.65	.38	0.62	0.68	
0.61	0.48	.39	0.66	0.69	
0.64	0.68	.40	0.40	0.44	
0.51	0.60	.41	0.47	0.50	
0.54	0.52	.42	0.55	0.57	
0.55	0.62	.43	0.65	0.63	
0.50	0.59	.44	0.61	0.60	
0.62	0.75	.45	0.70	0.75	
0.63	0.74	.46	0.64	0.68	
0.61	0.75	.47	0.66	0.70	
0.54	0.73	.48	0.56	0.63	
0.65	0.76	.49	0.54	0.61	
0.68	0.65	.50	0.55	0.58	
0.65	0.67	.51	0.64	0.55	
0.57	0.52	.52	0.66	0.56	

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6	1	شؤون الطلبة	4.22	.61	عالية جداً
5	2	علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	4.20	.52	عالية جداً
2	3	تطوير العمل الإداري	4.04	.51	عالية
4	4	تطوير المناهج المدرسية	4.04	.57	عالية
1	5	تطوير العمل الفني والمهني	4.01	.47	عالية
3	6	توظيف التقنيات التربوية	3.81	.62	عالية
		المتوسط الكلي للمجالات	4.05	.45	عالية

يتبين من الجدول (5) أن متوسط تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل (4.05) بانحراف معياري (0.45) وبدرجة تقدير عالية. كما يتبين أن المجال السادس (شؤون الطلبة) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) بانحراف معياري (0.61)

· يفضل أن لا تقل قيمته عن 0.30

#### عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: «ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في محافظة جرش في ضوء التجديدات الحديثة المعاصرة؟».

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل، والجدول (5) يبين ذلك. الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

\* الدرجة القصوى من (5)

وبدرجة تقدير عالية جداً. وتلاه المجال الخامس (علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20) بانحراف معياري (0.52) وبدرجة تقدير عالية جداً، في حين جاء المجال الثالث (توظيف التقنيات التربوية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.62) وبدرجة تقدير عالية.

وبين الجدول رقم (5) أن درجة احتياجات مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش في المجالات الستة كانت عالية، وهذا بالطبع يدل على حاجتهم الأكيدة إلى التدريب على تلك المهارات، وأنهم يفتقرون إليها أو إلى بعضها، وبالتالي فإنهم لا يستطيعون أداء الأعمال التي تطلب منهم على الوجه المطلوب نتيجة طبيعية تتفق مع واقع التغيرات السريعة في جميع مجالات الحياة فالتغيير أو التجديد أصبح واقعاً ومطلباً لا مفر منه، مما يتطلب برامج تدريبية مستمرة ومرنة لمواكبة ذلك التجديد في المحتويات والأساليب والوسائل وفي آليات التنفيذ، كما يبين جدول (5) أن المجال السادس مجال شؤون الطلبة قد حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.22) وانحرافه معياري (0.61) أي أن احتياجات المديرين لمهارات هذا المجال أكثر الحاحاً من غيرها، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري ومديرات المدارس على مصلحة الطلاب واهتمامهم بتعلمهم، والتعرف على مشكلاتهم ووضع الحلول المناسبة لها، وتلاه مجال علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية قد حصل على متوسط حسابي حيث بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.52) وهذا يدل على أن مديري المدارس يدركون بشكل جيد أهمية العلاقة بين المدرسة والبيئات الخارجية سواء أكانت هذه البيئات مديرية التربية والتعليم والأنشطة التي تمارس من خلال المدارس. أم من خلال علاقة المدير بالمجتمع المحلي التي تتفاعل مع المدرسة وقد تعزى أيضاً أن مديري المدارس يدركون أن المدارس لا يمكن أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا من خلال تبادل الخدمات فيما بينها وبين مجتمعها.

كما يبين الجدول (5) أن مجال توظيف التقنيات التربوية كان متوسطه الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.62) فهو أيضاً جاء بدرجة عالية حيث أن مديري المدارس بحاجة ماسة للتدريب على هذه التقنيات لإنجاز المطلوبة منها بالشكل المرغوب فيه، إضافة إلى رغبتهم الأكيدة في تنمية وتطوير مهاراتهم الأدائية لتلبية تلك المتطلبات. وقد تعزى هذه الحاجة إلى أن مديري المدارس أصبحوا أمام واقع التقنية وتوظيفها أثناء ممارستهم لأعمالهم الإدارية والفنية.

وبين الجدول (5) أن مجال تطوير العمل الإداري ومجال تطوير المناهج (قد حصل على متوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري على التوالي (0.51) (0.57) حيث إن مديري المدارس بحاجة ماسة للتدريب عليها ليمارسوا أعمالهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه، بالإضافة إلى رغبتهم في تنمية وتطوير مهاراتهم الأدائية في العمل، كما أن مديري المدارس بحاجة للتعرف إلى أساليب تطوير المناهج وتحليل محتواها من أجل الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي للطلبة، والعمل على توعية المعلمين بضرورة ربط المناهج الدراسية بحاجات المجتمع المحلي وذلك من خلال التعاون مع المشرفين التربويين ومن له علاقة بالمناهج. وقد تعزى هذه الحاجة إلى أن مديري المدارس يشعرون بأن المناهج الحالية لا تلبى طموحات الطلبة ومستوياتهم المعرفية، إضافة إلى أنها لا تلبى حاجات ومتطلبات المجتمع.

كما بين الجدول (5) بأن مجال تطوير العمل الفني والمهني قد حصل على متوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.47). حيث أن مديري المدارس بحاجة للتدريب بدرجة عالية على هذا المجال من خلال موقعهم الإداري ليمارسوا أعمالهم الفنية والمهنية إضافة إلى رغبتهم الأكيدة في تنمية وتطوير مهاراتهم الأدائية بالشكل المطلوب.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المدراء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الادارة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

#### المجال الأول : تطوير العمل الفني والمهني

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	إعداد الخطط العامة للمدير	4.40	.66	عالية جداً
2	2	تقويم الخطط المنفذة	4.21	.69	عالية جداً
3	3	استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة للمعلمين	4.12	.58	عالية
11	3	المعرفة بكيفية تقويم أداء المعلمين	4.12	.83	عالية
10	5	قدرة التعامل مع جميع المعلمين باختلاف مستوياتهم	4.08	.81	عالية
5	6	الإشراف على تصميم برامج (علاجية، تنموية، إثرائية) للطلبة	4.00	.84	عالية
4	7	تطوير استراتيجيات التدريس اللازمة للمعلمين	3.96	.62	عالية
12	7	معرفة دور النشاط التعليمي في تحقيق الأهداف التربوية	3.96	.79	عالية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
9	9	مساعدة المعلمين على تصميم أدوات تقييمية مناسبة للطلاب	3.90	.77	عالية
7	10	تدريب المعلمين على وضع خطط سنوية للمواد الدراسية	3.88	.87	عالية
13	10	معرفة مراحل إعداد النشاط الجيد من خلال تنظيمه وتفعيله	3.88	.67	عالية
8	12	تدريب المعلمين على استخدام الوسائل والتقنيات التربوية	3.83	.70	عالية
6	13	القدرة على قياس أثر البرامج التدريبية على العملية التعليمية	3.81	.76	عالية
متوسط فقرات المجال الأول المجال الثاني تطوير العمل الإداري					
رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
14	1	التعرف إلى استخدام اللوائح والأنظمة المدرسية	4.25	.65	عالية جداً
16	2	الإشراف على حفظ وتنظيم واستخدام السجلات والملفات المدرسية	4.21	.75	عالية جداً
18	3	معرفة كيفية إدارة الاجتماعات المدرسية	4.13	.76	عالية
19	3	تطبيق آليات إدارة المرافق المدرسية المختلفة	4.13	.68	عالية
17	5	معرفة الخطوات العلمية لصناعة القرارات الإدارية واتخاذها في جميع المواقف	4.06	.77	عالية
20	5	تحديد الاحتياجات المادية والبشرية والتدريبية اللازمة لتطوير العمل الإداري	4.06	.80	عالية
21	7	إشراك العاملين في صنع القرارات الإدارية في المدرسة	4.04	.81	عالية
15	8	إعداد التقارير الدورية وفق الأنظمة الرسمية المتبعة بهذا الشأن	4.02	.78	عالية
22	9	التنوع الكفاءة للمهام الإدارية	4.00	.76	عالية
23	10	تنظيم أعمال الاتصالات الإدارية وفق ضوابط إجرائية تحقق أهداف المدرسة	3.96	.71	عالية
25	11	إتباع الإجراءات النظامية اللازمة للتعامل مع الحوادث والطوارئ	3.90	.79	عالية
24	12	توظيف التقنية الحديثة في جميع الأعمال الإدارية	3.87	.90	عالية
26	12	وضع آليات فاعلة للاستفادة من نتائج تقييم العمل الإداري	3.87	.79	عالية
متوسط فقرات المجال الثاني					
			4.05	.45	عالية
رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
المجال الثالث : توظيف التقنيات التربوية					
27	1	تصنيف التقنيات التربوية وفقاً لمجال استخدامها	4.04	.71	عالية
28	2	استخدام وسائل تقنية الاتصالات في تطوير العمل المدرسي	3.90	.74	عالية
32	3	القدرة على استثمار التقنية الحديثة بدمجها في التعليم	3.83	.81	عالية
29	4	تفعيل دور الأجهزة في المختبرات بعد تنظيمها	3.79	.89	عالية
31	5	القدرة على الاستفادة من برنامج التعليم للمستقبل	3.67	.83	عالية
30	6	استخدام الخريطة التربوية في التخطيط التربوي	3.63	.84	عالية
متوسط فقرات المجال الثالث					
المجال الرابع : مجال تطوير المناهج المدرسية					
33	1	التعرف إلى أساليب تحليل المناهج الدراسية	4.31	.64	عالية جداً
34	2	التعرف إلى أساليب تنفيذ المناهج والوسائل التعليمية المستخدمة	4.15	.60	عالية
36	3	توعية المعلمين بضرورة ربط المناهج الدراسية بحاجات المجتمع المحلية	3.98	.80	عالية
35	4	كتابة التقارير الدورية عن المناهج وفق الملاحظات الميدانية	3.96	.79	عالية
37	5	تقويم المناهج الدراسية في ضوء التغيرات وتطورات العالمية في مجال المعرفة	3.94	.80	عالية
38	6	متابعة التغيرات المستمرة في المناهج الدراسية	3.88	.75	عالية
متوسط فقرات المجال الرابع					
المجال الخامس : علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية					
40	1	تفعيل دور اللجان المشتركة في المدرسة والمجتمع	4.33	.65	عالية جداً

39	2	التفاعل الإيجابي مع برامج إدارة التربية والتعليم وأنشطتها	4.31	.75	عالية جداً
41	3	وضع الخطط والبرامج لتشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة لمتابعة أبنائهم	4.27	.71	عالية جداً
44	4	معرفة طريق توثيق العلاقة بين المنزل والمدرسة	4.15	.69	عالية
43	5	توظيف الإمكانات والطاقات المتوفرة بالمدرسة لخدمة المجتمع المحلي	4.08	.73	عالية
42	6	الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية	4.06	.75	عالية
		متوسط فقرات المجال الخامس	4.20	.52	عالية جداً
المجال السادس : شؤون الطلبة					
45	1	معرفة أنظمة قبول الطلاب في المدرسة	4.48	.70	عالية جداً
46	2	الإشراف على متابعة دوام الطلبة في المدرسة	4.44	.85	عالية جداً
47	3	العمل على تشخيص المشكلات الطلابية ووضع الحلول المناسبة لها	4.25	.88	عالية جداً
48	4	التعرف إلى الوضع الصحي لجميع الطلبة	4.21	.93	عالية جداً
49	5	التعرف إلى أساليب عزوف الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية	4.17	.73	عالية
50	6	العمل على تنمية قدرات الطلبة الإبداعية من خلال الأنشطة	4.15	.77	عالية
51	7	معرفة دور المعلمين في مجال الإرشاد	4.04	.74	عالية
52	8	تدريب المعلمين على الأخذ بالأساليب التربوية في معالجة مشاكل الطلاب	3.98	.72	عالية
		متوسط فقرات المجال السادس	4.22	.61	عالية جداً
		الأداة ككل	4.05	.45	عالية

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة تقدير (عالية جداً)، في حين جاءت الفقرة رقم (42) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة تقدير (عالية).

- فيما يتعلق بفقرات المجال السادس جاءت الفقرة رقم (45) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.70) وبدرجة تقدير (عالية جداً)، في حين جاءت الفقرة رقم (52) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة تقدير (عالية).

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في محافظة جرش في ضوء التجديدات الحديثة المعاصرة تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (7) يبين ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة، والجدول (6) يبين ذلك.

يبين من الجدول (6) ما يلي:

- فيما يتعلق بفقرات المجال الأول جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وبانحراف معياري (0.66) وبدرجة تقدير (عالية جداً)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.76) وبدرجة تقدير (عالية).

- فيما يتعلق بفقرات المجال الثاني جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة تقدير (عالية جداً)، في حين جاءت الفقرة رقم (26) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.79) وبدرجة تقدير (عالية).

- فيما يتعلق بفقرات المجال الثالث جاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.71) وبدرجة تقدير (عالية)، في حين جاءت الفقرة رقم (30) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة تقدير (عالية).

- فيما يتعلق بفقرات المجال الرابع جاءت الفقرة رقم (33) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة تقدير (عالية جداً)، في حين جاءت الفقرة رقم (38) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة تقدير (عالية).

- فيما يتعلق بفقرات المجال الخامس جاءت الفقرة رقم (40)

\* الدرجة القصوى من (5)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	48	3.89	.47
	أنثى	56	4.19	.38
	الكلي	104	4.05	.45
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	4.42	.43
	من 5 - أقل من 10 سنوات	21	4.09	.32
	من 10 سنوات فأكثر	65	3.94	.44
المؤهل العلمي	الكلي	104	4.05	.45
	بكالوريوس	34	4.25	.37
	دراسات عليا	70	3.95	.46
	الكلي	104	4.05	.45

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA)، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.045	1	2.045	*13.794	.000
عدد سنوات الخبرة	1.957	2	.979	*6.603	.002
المؤهل العلمي	.842	1	.842	*5.680	.019
الخطأ	14.673	99	.148		
المجموع	19.517	103			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( = 0.05 )

يتبين من الجدول (8) ما يلي:

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( = 0.05 ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل يعزى لمتغير (الجنس)، ومن الجدول (7) يتبين أنها لصالح الإناث، حيث بلغت قيمة (ف = 13.794) وبدلالة إحصائية (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( = 0.05 ).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( = 0.05 ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (ف = 6.603) وبدلالة إحصائية (0.002). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( = 0.05 ). ولمعرفة الصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وحسب متغير (عدد سنوات الخبرة)

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	٤,٤٢	٠,٣٣*	٠,٤٨*
من 5 - أقل من 10 سنوات	٤,٠٩		٠,١٥
من 10 سنوات فأكثر	٣,٩٤		

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( = 0.05 ) ( a

يتبين من الجدول (9) وجود فرق دال احصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وذوي عدد سنوات الخبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) ولصالح عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $= 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل يعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح المدراء ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغت قيمة ( $F = 5.680$ ) وبدلالة إحصائية (0.019). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $= 0.05$ ).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (10) يبين ذلك.

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المجال							المتغير	المستوى/الفئة
شؤون الطلبة	علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	تطوير المناهج المدرسية	توظيف التقنيات التربوية	تطوير العمل الإداري	تطوير العمل الفني والمهني	المتوسط الحسابي		
3.98	4.09	3.89	3.66	3.87	3.85	المتوسط الحسابي	ذكر	
.66	.47	.52	.67	.59	.47	الانحراف المعياري		
4.42	4.29	4.17	3.94	4.18	4.15	المتوسط الحسابي	أنثى	
.49	.54	.58	.54	.39	.42	الانحراف المعياري		
4.22	4.20	4.04	3.81	4.04	4.01	المتوسط الحسابي	الكلية	
.61	.52	.57	.62	.51	.47	الانحراف المعياري		
4.58	4.54	4.37	4.29	4.37	4.42	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	
.56	.40	.49	.50	.46	.47	الانحراف المعياري		
4.11	4.29	4.20	3.98	4.11	3.97	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل من 10 سنوات	
.48	.43	.42	.54	.38	.41	الانحراف المعياري		
4.15	4.07	3.89	3.62	3.92	3.91	المتوسط الحسابي	من 10 سنوات فأكثر	
.64	.53	.58	.59	.53	.42	الانحراف المعياري		
4.22	4.20	4.04	3.81	4.04	4.01	المتوسط الحسابي	الكلية	
.61	.52	.57	.62	.51	.47	الانحراف المعياري		
4.35	4.36	4.25	4.04	4.30	4.19	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	
.51	.41	.45	.58	.40	.50	الانحراف المعياري		
4.15	4.12	3.93	3.70	3.91	3.93	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	
.65	.55	.59	.61	.52	.43	الانحراف المعياري		
4.22	4.20	4.04	3.81	4.04	4.01	المتوسط الحسابي	الكلية	
.61	.52	.57	.62	.51	.47	الانحراف المعياري		

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وحسب

متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين المتعدد لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
.000	*13.772	2.223	1	2.223	تطوير العمل الفني والمهني	الجنس Hotelling's Trace=0.118 الدلالة الإحصائية = 0,000 *
.003	*9.528	1.960	1	1.960	تطوير العمل الإداري	
.062	3.566	1.089	1	1.089	توظيف التقنيات التربوية	
.032	*4.714	1.271	1	1.271	تطوير المناهج المدرسية	
.083	3.074	.714	1	.714	علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	
.000	*17.912	5.448	1	5.448	شؤون الطلبة	
.001	8.128	1.312	2	2.624	تطوير العمل الفني والمهني	عدد سنوات الخبرة Wilks' Lambda=0.967 الدلالة الإحصائية = 0,000 *
.058	2.938	.605	2	1.209	تطوير العمل الإداري	
.001	*7.411	2.264	2	4.528	توظيف التقنيات التربوية	
.027	*3.759	1.014	2	2.027	تطوير المناهج المدرسية	
.015	*4.397	1.022	2	2.043	علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	
.016	*4.330	1.317	2	2.634	شؤون الطلبة	
.080	3.139	.507	1	.507	تطوير العمل الفني والمهني	المؤهل العلمي Wilks' Lambda=0.962 الدلالة الإحصائية = 0,000 *
.003	*9.541	1.963	1	1.963	تطوير العمل الإداري	
.094	2.857	.873	1	.873	توظيف التقنيات التربوية	
.044	*4.148	1.118	1	1.118	تطوير المناهج المدرسية	
.157	2.035	.473	1	.473	علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	
.347	.892	.271	1	.271	شؤون الطلبة	
		.161	99	15.980	تطوير العمل الفني والمهني	الخطأ
		.206	99	20.368	تطوير العمل الإداري	
		.306	99	30.245	توظيف التقنيات التربوية	
		.270	99	26.690	تطوير المناهج المدرسية	
		.232	99	22.998	علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	
		.304	99	30.113	شؤون الطلبة	
			103	21.333	تطوير العمل الفني والمهني	المجموع
			103	25.501	تطوير العمل الإداري	
			103	36.735	توظيف التقنيات التربوية	
			103	31.106	تطوير المناهج المدرسية	
			103	26.228	علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	
			103	38.467	شؤون الطلبة	

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0.05)

يبين من الجدول (11) ما يلي:

وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0.05) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال (تطوير العمل الفني والمهني، وتطوير العمل الإداري، وتطوير المناهج المدرسية، وشؤون الطلبة) يعزى لمتغير (الجنس)، ولصالح الإناث، حيث كانت قيم الدلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0.05).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

المجال (تطوير العمل الفني والمهني، وتوظيف التقنيات التربوية، وتطوير المناهج المدرسية، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، وشؤون الطلبة) تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، حيث كانت قيم الدلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال (تطوير العمل الإداري، وتطوير المناهج المدرسية)، يُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح المديرين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية لهما أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية، والجدول (12) يبين ذلك.

## الجدول (12)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال (تطوير العمل الفني والمهني، وتوظيف التقنيات التربوية، وتطوير المناهج المدرسية، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، وشؤون الطلبة)

المجال	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات فأكثر
تطوير العمل الفني والمهني	أقل من ٥ سنوات	4.42	0.45*	0.51*
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	3.97		0.06
	من ١٠ سنوات فأكثر	3.91		
توظيف التقنيات التربوية	أقل من ٥ سنوات	4.29	0.31	0.67*
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	3.98		0.36
	من ١٠ سنوات فأكثر	3.62		
تطوير المناهج المدرسية	أقل من ٥ سنوات	4.37	0.17	0.48*
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	4.20		0.31
	من ١٠ سنوات فأكثر	3.89		
علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية	أقل من ٥ سنوات	4.54	0.25	0.47*
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	4.29		0.22
	من ١٠ سنوات فأكثر	4.07		
شؤون الطلبة	أقل من ٥ سنوات	4.58	0.47*	0.43*
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	4.11		-0.04
	من ١٠ سنوات فأكثر	4.15		

حتى يتمكنوا من تأدية رسالتهم العلمية والعملية على أكمل صورة.

4- ربط الترقية الوظيفية بالحصول على دورات تدريبية أثناء الخدمة كحافز قوي لكل مدير ومديرة لرفع مستوى أدائهم وتجديد أفكارهم.

5- إجراء دراسة لتقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات.

يتبين من الجدول (12) وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وذوي عدد سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) ولصالح عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

## التوصيات

في ضوء نتائج البحث التي تمت الإشارة إليها يوصي الباحثون بما يأتي:

- 1- الاستمرار في تقديم برامج تدريبية تتضمن أهدافاً واضحة لمديري ومديرات المدارس من فترة لأخرى، وذلك لأن نتائج هذه البرامج تنعكس إيجابياً في إكسابهم الكفايات الإدارية في العمل المدرسي.
- 2- تشجيع مديري المدارس على الالتحاق بجميع البرامج والندوات التدريبية بغض النظر عن مستوى الخبرة لديهم، من أجل تجديد وتطوير خبراتهم في مجال الإدارة المدرسية.
- 3- العمل على تدريب المدربين وفق أهداف برامج التدريب الحديثة

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

## المراجع العربية:

- أبو شريعة، محمد، (1994). المهام الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة الثانوية والعقبات التي تواجهه أثناء عمله في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان.
- أبو كنة، فاطمة (2002). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- أحمد إبراهيم، (1985). نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية). القاهرة، دار المطبوعات الجديدة.
- الأعرجي، عاصم، (1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري، ط1، عمان، دار الفكر.
- البيطي، عبد الله (2004). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- التميمي، عبدالعزيز (2007). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
- الحديدي، محمد بن راشد، (1998). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.
- الحسن، حسن عبد الرحمن (2006). ورقة مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام بعنوان نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم، السودان.
- الخطيب، أحمد (1989). منهجية النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية ونماذجها، مكتب التربية للدول العربية، العدد 89، الرياض، السعودية.
- الربضي، مريم، (1994). درجة فاعلية المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- السعود، راتب (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الأردن - المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 5، عدد 3.
- السلمي، علي (1985): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب.
- السحيمي، صلاح، (2002). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية، المدينة المنورة، السعودية.
- الطراونه، اخليف، (2000). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك، مؤنة للبحوث والدراسات، مجلد (15)، عدد (3).
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). الإدارة التعليمية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- العتيبي، ختام، (2002). ملخص وثيقة إطار العمل الاستراتيجي لتطبيق مادة التعلم الإلكتروني في المملكة الأردنية، وزارة التربية، رسالة المعلم، المجلد (41)، العدد (1).
- العجاج، فهد سليمان (2001). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العموش، نايف (1997). دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - إربد.
- الغامدي، عبد الخالق (2004). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية، اليمن.
- اللياني، عبد الله بن صالح (2006). ورقة مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام بعنوان نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم (السودان).
- الهندي (1993). واقع التدريب في المؤسسات العامة في السعودية، دراسة ميدانية استطلاعية، الرياض - معهد الإدارة العامة.
- باقر، عبد الزهرة (1991). تقويم كفايات المعلم، ط1، مطبعة وزارة التربية، بغداد، العراق.
23. باشات، أحمد إبراهيم (1978). أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة.
- تريسي، وليم (2004). تصميم نظم التدريب والتطوير، ط 3، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض.
- جريفت: نظرية الإدارة ترجمة محمد منير مرسي وآخرون، القاهرة، عالم الكتب، 1971.
- سلمان، ماهر (2010). فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير، جامعة تالي.
- شاويش، مصطفى نجيب (1993). الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف، دار الفرقان، الطبعة الأولى، إربد، الأردن.
- شعلان، محمد وآخرون (1969). الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- درة، عبد الباري (1991). تحديد الاحتياجات التدريبية - إطار نظري ومقترحات للتطوير، رسالة المعلم، العددان الأول والثاني، مجلد 32، وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- عبانسه، صالح (1996). الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية في ضوء المناهج الجديدة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين - رسالة ماجستير، جامعة اليرموك - إربد.

عبيدات، رضا الدين،(2004). التطوير التربوي في الأردن: ورقة عمل مقدمة لوكالة التطوير التربوي، في وزارة التربية في المملكة العربية السعودية.  
مؤتمن، منى عماد الدين (2003). الأردن أولاً من منظور تربوي، عمان، وزارة التربية والتعليم.

### المراجع الأجنبية:

1. Carder, Sarah Ann (1993). "A study of Factors Influencing the Corporate Decision to Participate in Employee Training and Identification of future Training Needs ", PhD, University of Arkansas, Dissert-Abst. Int. Vol. 54-07 A.R2490.
2. Carter. E,(1990) A study of future training needs for dissertation abstract international, vol 51. no 6,p 1841 –A small district superintend in state of Washington,
3. Jone Bradley Sndar(1994). "Analysis of the Training Needs of the Public School Business Manager ", Dissertation Abstracts International Vol.54. No. 07. p. 2421-A.
4. Kask. K M. (1991) Training and development needs of school board members as perceived by school board members and superintendents in Ohio (Doctoral dissertation, the Ohio state university, 1990), Dissertation abstracts international, 51(9), 2244A
5. Pfau, R 11.(1997) training need of head teachers in Uganda. Eric Digest Series No Sp 037,150) From Educational resources information Center (document reproduction service No. ED 405293).