

2018

## Building a Training Program Based on the Technical Competencies of the Principals of Comprehensive High Schools in Mafraq Casabah in Light of their Training Needs

Dalal Mohammed Al-Jarayida

*Taibah University/Kingdom of Saudi Arabia, dalal.al-jarayida@poe.qou.edu*

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych)

---

### Recommended Citation

Al-Jarayida, Dalal Mohammed (2018) "Building a Training Program Based on the Technical Competencies of the Principals of Comprehensive High Schools in Mafraq Casabah in Light of their Training Needs," *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 7 : No. 22 , Article 7.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych/vol7/iss22/7](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol7/iss22/7)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & 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), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).

**بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الفنية  
لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها  
في قصبة المفرق في ضوء احتياجاتهم التدريبية\***

**د. دلال محمد الجرايدة\*\***

---

\* تاريخ التسليم: 2017/2/1م، تاريخ القبول: 2017/3/11م.  
\*\* أستاذ مساعد/ جامعة طيبة/ المملكة العربية السعودية.

(management experience)

In the light of study, the researcher made a number of recommendations for researchers, officials and leaders.

**Key words:** technical competencies, training needs, a training program.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق في ضوء احتياجاتهم التدريبية، ولجمع البيانات أعدت الباحثة استبانة جرى التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (35) مديراً ومديرة وبنسبة (92%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (38) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهدافها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج:

1. أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق، على أداة الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل، تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح الماجستير، والخبرة الإدارية لصالح 10 سنوات فأكثر.

وفي ضوء نتائج الدراسة قُدمت للباحثة عدداً من التوصيات لكل من الباحثين والمسؤولين والقادة.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الفنية، الاحتياجات التدريبية، برنامج تدريبي.

## **Building a Training Program Based on the Technical Competencies of the Principals of Comprehensive High Schools in Mafraq Casabah in Light of their Training Needs**

## **Abstract**

The study aimed to build a training program on the technical competencies of the principals of comprehensive high schools in Mafraq Casabah in light of their training needs. To collect the necessary data, the researcher developed questionnaire which was valid and reliable. The study sample consisted of (35) principals representing (92%) of the total population (38). To test the study questions, the researcher used the descriptive methodology. After data collection and analysis, the study revealed:

The degree of training need of managers and executives of comprehensive high schools in Mafraq Casabah, was moderate.

The results also showed a statistically significant difference at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the sample estimates of the instrument as a whole due to the variables (gender, educational qualifications and

## مقدمة:

يشهد العالم تغييرات سريعة في جميع المجالات وبخاصة في المجال التربوي، لذلك لا بد أن تكون قيادات المؤسسات التربوية، مدرية تدريبياً مبنياً على الاحتياجات لمواكبة التطورات، ومن هنا تبرز أهمية الإدارة وضرورة توجيهها توجيهاً سليماً وتطوير كفاياتهم الفنية والإدارية حتى يستطيعوا التكيف مع هذه المرحلة، ومواكبة التغيير لتحقيق أهداف مؤسساتهم التربوية.

وبما أن مدير المدرسة هو أحد أهم أركان هذه المؤسسة التربوية وجب على وزارة التربية والتعليم الاهتمام به، وتقديم كل ما يرفع من أدائه ويحقق التنمية والتطوير للجوانب والأدوار التي يحتلها داخل المدرسة والتي يمكن أن تسهم في الوصول إلى مواكبة التغيير.

وتسعى الأردن متمثلة في وزارة التربية والتعليم دائماً إلى تطوير تربوي شامل، فقد نظمت وزارة التربية والتعليم مؤتمرها الأول (28 - 1 - 2008) لعرض توجهاتها في البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي لمديريات التربية والتعليم في الأردن (وزارة التربية والتعليم، 2008) وهذا يشير إلى ضرورة الاهتمام باختيار القادة التربويين وتأهيلهم وتدريبهم في أثناء الخدمة، وتقويم مهامهم الإدارية والفنية.

وبذلك تبرز أهمية الاهتمام بتدريب مديري المدارس وفق احتياجاتهم الإدارية والفنية. وهذا ما أشارت إليه دراسة (العمارة، 2014) و (الشريدة، 2007) و (الشديفات، 2011). وكذلك دراسة كولي وميشيل (Cole, Michele, 2010) التي أشارت إلى أن هناك حاجة فعلية عند الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية، وأن هذه الحاجة ماسة لتطوير الكفايات الفنية والإدارية بناءً على تصميم برنامج لسد هذه الاحتياجات؛ لضمان فاعلية القيادة والتقدم المهني في حياتهم العملية، ولما لها من أثر مباشر على مخرجات مدارسهم، وبخاصة إذا كانت هذه المرحلة هي المرحلة الثانوية التي تعد الطالب للحياة العلمية أو العملية.

وبالنظر إلى أهمية المرحلة الثانوية التي تمهد الطريق للطلبة نحو الالتحاق بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي، فقد حددت وزارة التربية والتعليم أهدافاً منها: أن يستوعب الطالب حقائق العلم المتجددة وتطبيقاتها، ويتمكن من اختبار صحتها بالمنهج التجريبي، ومعرفة دورها في صنع التقدم الإنساني. ويرأى الباحثة أهمها؛ لأنه ليس فقط يعد الطالب للاستعداد للمرحلة الجامعية؛ بل للحياة بكافة مجالاتها ومتغيراتها التقنية والثقافية والعلمية. وعليه يقع على عاتق مدير/ مديرة المدرسة الكثير؛ نظراً لأهمية المرحلة الثانوية.

ويرأى الباحثة تُعد الكفايات الفنية من العناصر الرئيسية

التحاقه بما يحتاج إليه من برامج داخل المدرسة وخارجها، ويولي المعلم الجديد عناية خاصة، ويزوده بكل ما يلزم من التعليمات والتوجيهات، ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها، يتعاون مع المشرفين التربويين، ويسهل مهماتهم ويتابع تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة، ويزود مديرية التربية والتعليم بالملاحظات الواردة من قبل المعلمين بما يتعلق بتحليل المنهاج، ومدى ملاءمته للمرحلة التعليمية، ومستوى إخراج الكتاب المدرسي، ويشرف على إجراءات دراسة نتائج الامتحانات وتحليلها لمعرفة مواطن الضعف لدى الطلبة، والعمل على وضع برامج لمعالجتها، وينفذ كل الإجراءات المتعلقة بامتحانات الثانوية العامة، ويقيم أداء العاملين في المدرسة في نهاية العام الدراسي.

ومن خلال مراجعة الباحثة للوصف الوظيفي وجدت أن هناك أعمالاً إدارية وأخرى فنية، واقتصرت الدراسة على الجانب الفني لمدير المدرسة، ما يخص المهام الفنية فقط؛ لما لها من أثر مباشر على تحسين العملية التعليمية التعلمية، وهذا لا يعني أن ما يقوم به المدير من مهام إدارية ليس لها أثر بل إن الممارسات الإدارية الجيدة لها تأثير إيجابي على الطلبة والمعلمين وسائر مكونات العملية التربوية. لكن يجب أن يكون جَل اهتمام المدير التركيز على المهام الفنية التي تلامس واقع الميدان التربوي، علماً بأن بعض المهام الإدارية يقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة مما يتيح للمدير ممارسة أعماله الفنية بمتسع كافٍ من الوقت.

#### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن فاعلية تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها، يعتمد أساساً على فاعلية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمثل الخطوة المهمة لضمان نجاح أي برنامج تدريبي؛ لأنها بمثابة التشخيص الذي يسبق تقرير نوع العلاج ومقداره، وتحديداه وفق أسس علمية، يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة ذات أهداف محددة ودقيقة، وأقرب إلى الواقع. ولعل هذا ما يدعو إلى الاعتقاد بأن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تقف عند موضوع تدريب الأفراد فقط، بل تتعدى ذلك إلى تفسير عدد من الأمور المرتبطة بعمليات التدريب والمرتتبة عليه، وهذا ما أكد عليه السكارنة (2011) (بأن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة عملية سليمة يجعل من التدريب مضيعة للوقت)، بينما ذكر الطعاني (2007) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وبتجاه التخطيط والتصميم، ويوصل إلى معلومات صحيحة عن واقع العمل ومشكلاته. ويؤدي إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر في الإنفاق على البرامج التدريبية.

وبذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل ضرورة ملحة قبل البدء بالتدريب، وبخاصة إذا كان البرنامج يمس فئة مهمة في الميدان التربوي، وعليه يجب تصميم البرنامج تصميمًا جيدًا، حتى يتم تحقيق الهدف، والوصول إلى النتائج المرغوبة.

#### مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتعدد مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية وطرقها في

التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة؛ لارتباطها بالجانب العملي والعلمي، إذ إن إتقانه لهذه الكفايات يمنحه الثقة وقوة التأثير على فريق العمل وطلبته في هذه المرحلة المهمة؛ وعليه يجب تنمية هذه الكفايات وأخذ آراء مديري المدارس في الاحتياجات المناسبة لهم. وحتى يكون التدريب فعالاً، يجب أن يستند إلى أسس علمية ومداخل معينة منهجية لتحديد احتياجاتهم التدريبية؛ بغية رفع أدائهم وتنميتهم مهنيًا وتطوير أدائهم للمهام المنوطة بهم وصولاً إلى تحسين جودة العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق الأهداف المخططة؛ مما ينعكس إيجاباً على شخصية الطالب في المرحلة الثانوية، ويحقق الأهداف المنوطة بهذه المرحلة في المملكة الأردنية الهاشمية. ولقد أبدت دول العالم الاهتمام الكبير بمخرجات التعليم لديها نظراً لأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية لهذه الدول؛ لذا اهتمت بتوفير فرص التعليم بأنواعه الأكاديمية والمهنية، وبخاصة المرحلة الثانوية كونها المرحلة السابقة للتعليم الجامعي. فالجامعات ومؤسسات التعليم العالي ترفد السوق المحلي باحتياجاته من الموارد البشرية.

ويتألف التعليم الثانوي من مسارين رئيسيين هما: مسار التعليم الثانوي الشامل الذي يقوم على قاعدة ثقافية عامة مشتركة، وثقافة متخصصة أكاديمية أو مهنية، ومسار التعليم الثانوي التطبيقي الذي يقوم على الإعداد والتدريب المهني (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2016)

وقد نص قانون التربية والتعليم لسنة 1994 على أن أهداف مرحلة التعليم الثانوي تتمثل في تكوين المواطن القادر على أن يستخدم لغته العربية في تعزيز قدرته على الاتصال وتنمية ثقافته العلمية والأدبية، ويتكيف مع المتغيرات البيئية الخاصة بوطنه وأبعادها الطبيعية والسكانية والاجتماعية، ويستوعب المفاهيم والعلاقات الرياضية والمنطقية، ويستخدمها في حل المشكلات. ويتقن مصادر المعلومات، ويتقن العمليات المتصلة بجمعها وتخزينها ومعالجتها. ويستوعب حقائق العلم المتجددة وتطبيقاتها، ويتمكن من اختبار صحتها بالمنهج التجريبي.

والمرحلة الثانوية تشمل سنتين دراسيتين، ويتخصص الطالب فيها بأحد فروع التعليم المهني أو الأكاديمي، وذلك بعد الصف العاشر. فإما أن يلتحق الطالب بسوق العمل بعد الصف العاشر، أو أحد مراكز التلمذة المهنية إذا كان معدله لا يسمح بدخول التعليم الأكاديمي. (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2016)

#### مدير المدرسة:

هو الذي يتولى قيادة المدرسة، ويتم تكليفه من قبل وزارة التربية والتعليم وتحدد مهامه ويسند إليه القيام بالأعمال الفنية والإدارية، ومن مهامه الفنية كما وردت في (تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية لسنة 2007)، المادة (5) توزيع المباحث المقررة على المعلمين في ضوء تخصصاتهم وإمكاناتهم، و توفير المتطلبات والمستلزمات المدرسية كافة، ومتابعة خطط المعلمين في بداية العام الدراسي، وزيارتهم في الصفوف، ويحضر حصصاً صفية، ويرصد نتائج الزيارات وفق النماذج المحددة، ويسهم في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعة

المنظمات، تذكر الباحثة منها ما يلي:

#### ♦ أولاً: مدخل تحليل التنظيم (Organization Analysis)

ويراد بتحليل التنظيم (دراسة المنظمة من عدة أوجه مثل أهداف المنظمة، وسياساتها، وتنظيمها، ونشاطها، والعلاقات القائمة بين أجزائها، وكذلك دراسة تركيب القوى العاملة، ومعدلات الكفاءة والأساليب، والإجراءات المتبعة والمناخ التنظيمي السائد) (توفيق، 2005).

#### ♦ ثانياً: مدخل تحليل الوظيفة/ العمل (Job / Operation Analysis)

إن تحليل العمل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة؛ لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وبناءً على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين؟ ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل. وتقوم الإدارة بتحديد التدريب المطلوب بناءً على هذه المعلومات (السالم والصالح، 2006: 136).

وترى الباحثة أهمية التأهيل القائم على الكفايات؛ إذ أنه يحاكي الواقع العملي للميدان التربوي، ويلبي الاحتياجات. وهذا لا يتأتى إلا من خلال التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة، وتلمس الواقع واحتياجاته بشكل علمي ودقيق؛ حتى يستطيع مديرو المدارس التكيف مع البيئة التربوية وأداء مهامهم المطلوبة. ولا تكتمل عملية التدريب وتلمس الاحتياجات إلا بعد التحقق من قدرة المدربين القائمين وكفاءتهم على تنفيذ البرنامج التدريبي. وبناءً على ذلك فقد ركزت الباحثة على تحليل الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، وخاصة المهام الفنية والاستعانة بالتحليل لهذا الوصف لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية، وعمل أداة الدراسة وتحليل استجابات أفرادها، ثم الخروج ببناء برنامج تدريبي بعد التخطيط له وتصميمه. ولا بد قبل تصميم أي برامج تدريبية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس؛ ليكونوا قادرين على أداء مهامهم بشكل يتوافق مع ما يصبو إليه الوطن، وبما يحقق الأهداف المنوطة بهم.

#### مشكلة الدراسة

يسعى الأردن إلى تطوير منظومة التعليم؛ كي يواكب التطورات العلمية في مجال التربية. فقد ركزت وزارة التربية والتعليم على الإدارة المدرسية، كونها مكوناً مهماً في العملية التربوية، ويقع على عاتقها إعداد أجيال قادرة على مواكبة هذه التطورات، وبخاصة في المرحلة الثانوية فهي مرحلة مهمة من مراحل التعليم التي تركز الدولة جهودها عليها، حيث أولت مدير المدرسة جل اهتمامها ورفع مكانتها؛ فخصصت جوائز للمدير المتميز، وعملت على تطوير كفاياته بما يتناسب والمهام المنوطة به.

وترى الباحثة وبعد تحديد الكفايات الفنية المنصوص عليها في المادة رقم (1) وفق تعليمات وصف وتصنيف الوظائف

للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007. ولأن الأدوار الإدارية يمكن أن يتقنها الإداري داخل المدرسة وحتى لا تثقل كاهل مدير المدرسة، كان لا بد أن يكون جل اهتمامه على مهامه الفنية التي تلامس الميدان التربوي الحقيقي وتهتم بتحسين العملية التعليمية، وهذا الأمر يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس قبل تصميم أي برنامج تدريبي؛ حتى يضمن نجاحه وفعالته، ولا بد أن تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مستمرة لكي تواكب التغيرات المستمرة في أدوار مديري المدارس نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، وما يرتبط بها من تغيرات تربوية واجتماعية.

وقد أكدت دراسات كدراسة الشريدة (2007) والعمارة (2014) على أهمية الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة، لمساعدته على القيام بمهامه ومسؤولياته في مجالات شتى لتحسين العملية التعليمية ولتجويد المخرجات.

وبما أن الإدارة التربوية هي جزء من النظام التربوي العام، ورفع الكفايات الفنية جانب من جوانب إصلاح النظام التربوي، كان لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري قسبة المفرق ومديراتها؛ فهم المسؤولون عن تنفيذ أهداف المرحلة الثانوية، وهي المرحلة التي يلتحق بها الطلبة وفق قدراتهم وميولهم. ويقوم على تقديم خبرات ثقافية وعلمية ومهنية متخصصة تلبي حاجات المجتمع الأردني القائمة أو المنتظرة بمستوى يساعد الطالب على مواصلة التعليم العالي أو الالتحاق بمجالات العمل (وزارة التربية والتعليم، 2016). ولأن الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية يعدّ ركناً أساسياً في نجاح أهداف هذه المرحلة، وكون الباحثة مشرفة سابقة في الميدان التربوي ومعايشة الباحثة للواقع التربوي وفيما يخص الكفايات الفنية، تبلورت لدى الباحثة فكرة ضرورة إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الشاملة في قسبة المفرق ومديراتها، من أجل بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الفنية.

#### أسئلة الدراسة:

◀ ما درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق، من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الاحتياجات التدريبية لهم تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، الخبرة الإدارية)؟

◀ ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق في ضوء احتياجاتهم التدريبية؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق، من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة.
2. بيان فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

الاحتياجات التدريبية: يشير أبو شيخة (2010، ص397) إلى أن الاحتياجات التدريبية (الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي).

الكفايات الفنية: وتعرف إجرائياً بأنها الممارسات الإشرافية التي تعمل على تحسين العملية التعليمية التعلمية، والتي إذا امتلكها مدير المدرسة وأحسن توظيفها تصل بأدائهم إلى مستوى الكفاية والفاعلية على المستوى الفني، والتي تقاس من خلال استجابات مدير/ مديرة المدرسة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في قسبة المفرق على استبانة الاحتياجات التدريبية المستخدمة في هذه الدراسة.

### الدراسات السابقة

أجرت البلوي (2015) دراسة هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث ضمت (54) فقرة، وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت النتائج أن واقع الكفايات جاء بدرجة متوسطة، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وكذلك فروق أيضاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس ودراسات عليا. وذات الفروق لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (6 - 10) سنوات، وقد قدمت برنامجاً تدريبياً لتطوير الكفايات الفنية.

وأجرت العميرة (2014) دراسة هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس ومساعدتهم في وكالة الغوث في الأردن، إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة تكونت من (98) فقرة موزعة، على ثمانية مجالات، وجاءت درجة الاحتياجات التدريبية متوسطة على الأداة ككل، ومتوسطة في المجال الفني التطويري أيضاً، وأكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على الأداة ككل ولمصلحة من خبرتهم أقل من 5 سنوات.

وقامت شديفات (2011) بدراسة هدفت إلى تحديد الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال، وبناء برنامج تدريبي لمديرات رياض الأطفال، وبيان أثر البرنامج التدريبي على الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة مكونة من (59) فقرة موزعة على سبعة مجالات في مجال الكفايات الإدارية، أما استبانة الممارسات الإدارية فتكونت من (49) فقرة موزعة على خمسة مجالات. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (96) مديرة و (138) معلمة، وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة وجود احتياجات بدرجة كبيرة للكفايات الإدارية على الأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر البرنامج التدريبي على الممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر.

وقام كل من كولي وميشيل (Cole, Michele, 2010) بدراسة هدفت إلى تصميم برنامج لتطوير قادة المدارس المستقلة، بناء على

استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الاحتياجات التدريبية لهم تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، الخبرة الإدارية).

3. بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

### أهمية الدراسة:

1. تأتي الدراسة متزامنة مع توجهات الجهات العليا بالمملكة الأردنية الهاشمية، بضرورة تأهيل مديري المدارس وتدريبهم، ورفع كفاياتهم الفنية.
2. قد تسهم هذه الدراسة من خلال تقديمها للبرنامج التدريبي المقترح، في إفادة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم وبخاصة وحدة التدريب والإشراف التربوي.
3. تعريف مديري المدارس باحتياجاتهم التدريبية لتطوير كفاياتهم الفنية.
4. وهناك أهمية تطبيقية للبحث الحالي تتمثل في أن نتائج هذه الدراسة قد تفيد في مساعدة مخططي البرامج التدريبية على الإفادة منها في تصميم برامج تدريبية تفي بتلك الاحتياجات.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مديرية التربية والتعليم لقسبة المفرق
- الحدود البشرية: مديرو ومديرات المدارس الثانوية الشاملة في قسبة المفرق.
- الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2016/2017.

### مصطلحات الدراسة

البرنامج التدريبي: (هو عبارة عن مجموعة الجلسات التدريبية المخططة والمنظمة، وتشمل الأهداف، والأنشطة، والوسائل المبرمجة، والزمان، والمكان، والحوافز، والامتيازات، والميزانية، والتقييم للبرنامج التدريبي) (البلوي، 2015، ص11)

ويقصد بالبرنامج التدريبي في هذه الدراسة مجموعة الأنشطة، والمعارف، والخبرات، والممارسات التي تقدم لمديري المدارس الثانوية الشاملة في مديرية التربية والتعليم لقسبة المفرق؛ لتطوير مقدرتهم وكفاياتهم الفنية ومهاراتهم، لتمكينهم من أداء مهامهم المنصوص عليها في المادة رقم (1) وفق تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007.

مدير المدرسة الثانوية: هو القائد التربوي المعين من قبل وزارة التربية والتعليم، ويسند إليه القيام بالمهام الإدارية والفنية في المدرسة وتتحدد متطلبات مسمى وظيفة مدير المدرسة الثانوية بالدرجة الجامعية الأولى، إضافة إلى مؤهل تربوي، لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة واحدة، وإضافة إلى خمس سنوات خبرة في مجال التعليم وأن لا تقل درجته عن الدرجة الخامسة. (وزارة التربية والتعليم، 2016).

المهنية كان هناك عدم وجود اتفاق بين تصورات المتوسطة وكبار المديرين. وتلخص الدراسة إلى أن توقعات متباينة عقد من مديري المتوسطة ليست مواتية لهم أداء دورها بشكل فعال. وعلاوة على ذلك، فإن عدم وجود برامج التطوير الإداري في المدارس لا تزال تؤثر تأثيراً ضاراً على الطريقة التي يتم بها.

في حين تناول الهاجري (2006) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، في ضوء الكفايات المعاصرة من وجهة نظرهم ونظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة وتكونت من (64) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وبينت الدراسة أن درجة تقدير الاحتياج التدريبي من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل. في حين كانت درجة الاحتياج منخفضة في مجال الشؤون الفنية، بينما جاءت درجة تقدير الاحتياج التدريبي من وجهة نظر المعلمين على الأداة ككل متوسطة.

أما دراسة براون وزملائه (Brown & Others, 2005) فقد هدفت إلى التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية. وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة والمقابلة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون أن معظم الأفراد المكلفين بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يؤدون دورهم بشكل فعال، كما توصلت نتائج المقابلات إلى أن زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية ممن يصمم برامج التدريب تزيد من حساسية الأفراد والشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية والتخطيط والتطوير.

قام جرجوري (Gregory, 2003) بدراسة هدفت إلى تحديد احتياجات مديري المدارس في ولاية أوهايو الأمريكية إلى التدريب والتطوير المهني في مجال تكنولوجيا التعليم. وقد تألفت عينة الدراسة من (1374) مديراً ومديرة اختبروا بشكل عشوائي وقد بينت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المرحلة حيث تبين أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى تدريب أعلى من مديري مدارس المرحلة الأساسية. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث أن حاجة حملة البكالوريوس إلى التدريب أعلى من حملة الدبلوم، وبينت الدراسة أنه كلما كانت الخبرة أقل كان المدير بحاجة إلى تدريب أكثر. وأظهرت أيضاً أن الحاجة التدريبية تختلف باختلاف المديرية.

دراسة بولسن (Paulson, 2002) بعنوان الكفايات القيادية لمديري المدارس الدولية المعتمدة من قبل الولايات المتحدة، والتي أجريت في ميسسوتا في الولايات الأمريكية، وهدفت إلى جمع آراء مديري المدارس الدولية فيما يخص القيادة وكفايات الإدارة التي حددت من قبل مجلس السياسة الدولية للإدارة التعليمية، حيث ركزت الدراسة على آراء المديرين فيها فيما يخص المهارات الهامة لنجاح العمل والتوصيات حول دور التدريب الإداري في

احتياجاتهم، وذكرت الدراسة أن هناك حاجة فعلية عند الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية، وأن هناك حاجة ماسة لتطوير أو تصميم برنامج لسد هذه الاحتياجات لضمان فاعلية القيادة وللتقدم المهني في حياتهم العملية، وبينت الدراسة أن هناك قلة في الأدب النظري والدراسات العلمية المركزة على إعداد قادة المدارس المستقلة؛ وعليه يجب تصميم برنامج للقيادة التعليمية تكون قادرة على قيادة المدارس المستقلة.

وقام الحداد (2010) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة مكونة من (90) فقرة موزعة على تسعة مجالات. أما عينة الدراسة تكونت من (159) قائداً تربوياً، وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة وجود احتياج بدرجة مرتفعة على الأداة ككل، وأوصى الباحث باعتماد البرنامج التدريبي المقترح.

وفي دراسة للسويدي (2008) هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس في دولة الكويت لرفع كفاياتهم الإدارية والفنية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، واستبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على ستة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (75) مديراً ومديرة بالمراحل التعليمية المختلفة، وكشفت الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة للتدريب، وبينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وكذلك لمتغير المرحلة التعليمية.

أما الشريدة (2007) فأجرت دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل إصلاح التعليم نحو اقتصاد المعرفة في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (138) مديراً ومديرة، واستخدم المنهج المسحي التطويري، واستبانة مكونة من (57) فقرة ضمن ستة مجالات، ومن نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية المهنية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وكذلك عدم وجودها في درجة أهمية الكفايات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المديرات. بينما كانت درجة أهمية البرنامج التدريبي المقترح عالية من وجهة نظر المختصين.

في حين قام شيتي (Chetty, 2007) بدراسة عن دور واحتياجات التطوير المهني لمديري المتوسطة في المدارس الثانوية بنيوزلندا. وبين أن عملهم يربط بين التدريس والإدارة. وأن دور الإدارة الوسطى متشعب وصعب، وكثيراً ما يفتقر إلى الوضوح فيما يتعلق بالتوقعات. استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من جزء مفتوح. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المتوسطة وأعضاء فريق الإدارة العليا في ست مدارس ثانوية أوكلاند. وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة أن دورهم كبير ومتنوع، والوقت هو مشكلة كبيرة ودعم مديري المتوسطة غير كافية بوجه عام. وفيما يتعلق بالتنمية

## إجراءات الدراسة:

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الشاملة الحكومية في قسبة المفرق، للعام 2016 - 2017م. والبالغ عددهم (38) مديراً ومديرة حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم لقسبة المفرق قسم التخطيط. وللتحديد الدقيق لحجم العينة، قامت الباحثة بتحديد حجم العينة عن طريق الموقع الإلكتروني ل (نظم البحوث الإبداعية) على الرابط التالي: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> حيث حددت العينة بواسطة حاسبة الموقع، وبمستوى الثقة (95 %) وتتوافق هذه الحاسبة مع الجدول الذي أعده كل من كريجسي ومورقان Krejcie and Morgan بحيث تكونت عينة الدراسة من (35) مديراً ومديرة على النحو الآتي (17) مديراً و (18) مديرة.

### منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية. والاستبانة كأداة للدراسة.

### متغيرات الدراسة:

#### ● المتغيرات المستقلة:

1. النوع الاجتماعي وله مستويان: ذكر، أنثى
2. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: بكالوريوس+دبلوم، ماجستير، دكتوراه.
3. الخبرة الإدارية: ولها مستويان: من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

● المتغير التابع: درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الشاملة في قسبة المفرق ومديراتها.

### الصدق الظاهري:

عرضت الاستبانة على سبعة محكمين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس، والمناهج، من جامعات عربية ومحلية، واعتمدت الباحثة على رأي المحكمين وإجماعهم كمؤشر على صدق الأداة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين، أعدت أداة الدراسة بشكلها النهائي من (13) فقرة. علماً بأن عبارات الاستبانة هي من تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007م (مهام مسمى وظيفة مدير المدرسة ومسؤولياته) حيث وردت (56) مهمة إدارية وفنية، اختارت الباحثة منها ما يخص المهام الفنية فقط.

### ثبات الأداة:

قامت الباحثة باحتساب ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.90) وهي قيمة مرتفعة، ويمكن الاعتماد عليها لأغراض الدراسة.

تأهيل الأفراد؛ ليصبحوا مديري مدارس في بلاد أخرى وأظهرت نتائج الدراسة أن المعرفة والمهارات ذات العلاقة بالبنية التعليمية التعليمية الجديدة، وتنمية طاقم المدرسة كانت أكثر الأمور أهمية عند المديرين؛ من أجل النجاح في عملهم. وإن التوافق مع الحاجات الأكاديمية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات التي توجد فيها المدارس الدولية كالتعامل مع الطلاب وهيئة التدريس من الأمور المهمة، والتواصل المستمر مع البرامج الأكاديمية الفعالة للتطوير في مجال تخصصهم، ووجود تطابق في آراء المديرين فيما يخص مجالات المهارات التي تبدو أكثر أهمية للنجاح في عملهم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على ثلاثة محاور رئيسة هي: الكفايات بأنواعها، والاحتياجات التدريبية، وبناء برنامج تدريبي، واستخدام المنهج الوصفي في الدراسات العربية، والاستبانة أداة للدراسة، كما بينت دراسة كل من (شديفات، 2011) ودراسة (الحداد، 2010) والشريفة (2007) الكفايات الإدارية وكيفية بناء برنامج تدريبي، في حين ركزت الشديفات (2011) على مديرات رياض الأطفال، بينما دراسة الحداد (2010) على القادة التربويين في المناطق التعليمية. ودراسة الشريفة (2007) ركزت على مديري المدارس الثانوية. وهدفت دراسة البلوي (2015) إلى بناء برنامج تدريبي للكفايات الفنية ولمديري مدارس مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز. أما دراسة العميرة (2014) فقد استهدفت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث ومساعدتهم. ودراسة السويدي (2008) ركزت على الكفايات الفنية والإدارية معاً ولجميع مديري ومديرات المدارس في دولة الكويت، بينما هدفت وتميزت الدراسة الحالية بتناولها الكفايات الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية، وبناء أداة الدراسة من خلال الوصف الوظيفي والمهام الفنية المسندة لمديري ومديرات المدارس الثانوية. كما ورد في تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007م المادة رقم (1). من تعليمات وزارة التربية والتعليم. وبالنسبة للدراسات الأجنبية، قام كل من كولي وميشيل (Cole, Michele, 2010) بدراسة هدفت إلى تصميم برنامج لتطوير قادة المدارس المستقلة بناء على احتياجاتهم، بينما قام جرجوري (Gregory, 2003) بدراسة هدفت إلى تحديد احتياجات مديري المدارس في ولاية أوهايو الأمريكية إلى التدريب والتطوير المهني في مجال تكنولوجيا التعليم. ودراسة بولسن (Paulson 2002) بعنوان الكفايات القيادية لمديري المدارس الدولية المعتمدة من قبل الولايات المتحدة والتي أجريت في مينسوتا في الولايات الأمريكية، في حين قام شيتي (Chetty, 2007) بدراسة عن دور واحتياجات التطوير المهني لمديري المتوسطة في المدارس الثانوية بنيوزلندا، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف وهو بناء برنامج تدريبي، والفئة المستهدفة باختلاف المراحل، وتختلف في طبيعة بناء البرنامج. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في دعم الأدب النظري وتحديد مشكلة البحث وصياغتها بأسلوب علمي، وإعداد أداة الدراسة.

## معيار الحكم على الأداة:

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

♦ أولاً: للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على (ما درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الشاملة في قسبة المفرق ومديراتها من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة) ؟  
وللإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كل فقرة من فقرات الأداة، وعلى الأداة ككل. مع مراعاة ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

بعد جمع أداة الدراسة من العينة وتحليل بياناتها، قامت الباحثة بتحويل التدرج الخماسي إلى تدرج ثلاثي وفق المعادلة الآتية:  $1.33 = 3\% - 1$  وعلى النحو الآتي: من  $1 - 2.33$  ضعيفة، ومن  $2.34 - 3.67$ ، متوسطة ومن  $3.68 - 5.00$  عالية.  
المعالجة الإحصائية: التكرارات، المتوسطات الحسابية، واختبار (ت) t-test، واختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، واختبار شيفيه للفروق.

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات لفقرات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	1	تشجيع المعلمين على القيام بمبادرات ابداعية	4.65	0.481	عالية
2	2	تزويد المعلمين باستراتيجيات تدريسية حديثة	4.51	0.503	عالية
3	3	الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاتهم التدريبية	4.08	0.490	عالية
4	4	متابعة تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي	3.16	0.722	متوسطة
5	8	معرفة على تحليل المناهج الدراسية	3.15	0.822	متوسطة
6	9	معرفة على تقييم المناهج الدراسية	3.03	0.740	متوسطة
7	7	العمل على وضع برامج لمعالجة مواطن الضعف	2.95	1.071	متوسطة
8	6	الإشراف على دراسة نتائج الامتحانات وتحليلها	2.92	0.636	متوسطة
9	5	التعاون مع المشرفين التربويين وتسهيل مهماتهم	2.59	1.292	متوسطة
10	10	تقديم آثار التدريب على أداء المعلم داخل الغرفة الصفية	2.51	0.763	متوسطة
11	11	رصد نتائج الزيارات وفق النماذج المحددة	2.35	0.748	متوسطة
12	13	القيام بمتابعة تنفيذ الخطط التدريسية التي يعدها المعلم	2.35	0.943	متوسطة
13	12	متابعة المعلمين والقيام بزيارتهم في الصفوف	2.14	0.669	ضعيفة
		المجال ككل	3.10	0.344	متوسطة

والقيام بزيارتهم في الصفوف) على درجة احتياج ضعيفة، وهذا يدل على أن متابعة المعلمين وزياراتهم من الأمور الروتينية التي اعتادها مدير المدرسة. كما يبين الجدول حصول إجمالي الفقرات على درجة احتياج متوسطة، وبمقدار (3.10)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من البلوي (2015)، ونتيجة دراسة العمارة (2014) حيث جاءت بدرجة احتياج متوسطة، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشديفات (2010) والحداد (2010) والشريفة (2007) والسويدي (2008) حيث جاءت درجة الاحتياج كبيرة. ومع نتيجة دراسة الهاجري (2006) حيث جاءت درجة الاحتياج منخفضة في مجال الشؤون الفنية.

♦ ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، الخبرة الإدارية).

يتضح من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة تراوحت بين (4.65 - 2.14)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.481 - 1.292). وعليه فإن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق، من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (1، 2، 3)، كانت عالية، أعلاها الفقرة (1) التي تنص على (تشجيع المعلمين على القيام بمبادرات إبداعية) ويعزى ذلك إلى حاجة مديري المدارس الثانوية للقيام بمبادرات إبداعية، وتشجيع معلمهم على القيام بذلك، وأنهم يدركون أهمية التدريب على متطلبات البيئة الإبداعية؛ مما انعكس إيجاباً على معلمهم، وهذا ما أكدته دراسة براون وزملائه (Brown & Others, 2005) والتي هدفت إلى التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية، بينما حصلت الفقرات (13، 11، 10، 6، 9، 8، 4) على درجة احتياج متوسطة، في حين حصلت الفقرة (12) التي تنص على (متابعة المعلمين

الذين يجدون فرصة للالتحاق بالدورات التدريبية، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها كل من المديرين والمديرات، من حيث أن هذه الاحتياجات مهمة بالنسبة لمديرات المدارس الثانوية لتنفيذ وظائف الإدارة المدرسية. بعكس مديري المدارس الذين قد يرون أنها ليست بهذه الأهمية، وقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع نتائج دراسة البلوي (2015) من حيث وجود فروق دالة إحصائية لصالح الإناث، واختلفت مع ما توصل إليه العمارة (2014) والسويدي (2008) والشريدة (2007) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للنوع الاجتماعي.

#### جدول (4)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المجالات وفقاً لمتغير للمؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الأداة	بين المجموعات	1.017	2	0.508	4.723	0.012
	داخل المجموعات	7.644	71	0.108		
	المجموع	8.661	73			

يتضح من الجدول أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً في درجة الاحتياج التدريبي، عند مستوى الدلالة (0.05) ولمعرفة مصدر الفرق أستخرجت الفروق بين المتوسطات من خلال المقارنات المتعددة بطريقة شيفيه، كما هو واضح في جدول رقم (5).

#### جدول رقم (5)

المقارنات المتعددة بطريقة شيفيه

المجال	بكالوريوس + دبلوم	ماجستير	دكتوراة
بكالوريوس + دبلوم		*0.037	0.842
ماجستير	*0.037		*0.026
دكتوراة	0.842	*0.026	

يبين الجدول رقم (5) وجود فرق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياج التدريبي بين متوسط تقديرات مديري ومديرات المدارس حملة (بكالوريوس + دبلوم) من جهة، وحملة مؤهل (الماجستير) من جهة أخرى، وجاء الفرق لصالح من يحملون درجة (الماجستير). ووجود فرق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، بين حملة مؤهل (الدكتوراه) من جهة، وحملة مؤهل (الماجستير) من جهة أخرى، وجاء الفرق لصالح من يحملون مؤهل (الماجستير)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن من يحملون درجة الماجستير قد يكونون بحاجة أكثر للقيام بالأمور الفنية؛ يرون أنهم بحاجة إلى التدريب، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البلوي (2015)، في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، ولكن لصالح بكالوريوس ودراسات عليا، كما تتفق مع نتيجة دراسة جرجوري (2003 Gregory) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار t-test.

#### جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر الاحتياج التدريبي تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية

المتغيرات	الفئات	الأداة ككل
الجنس	ذكر	3.101
	أنثى	3.113
	بكالوريوس + دبلوم	3.055
المؤهل العلمي	ماجستير	3.296
	دكتوراة	3.000
	من 5 إلى أقل من 10	3.044
الخبرة الإدارية	10 فأكثر	3.385
	ع	0.385
	ع	0.199

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (2) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفروق تبعاً لمتغيرات، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات استخدم اختبار (ت).

#### جدول (3)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطات الفئات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
الأداة ككل	ذكر	3.101	0.4303	19.095	0.000	دالة
	أنثى	3.113	0.2085			

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر النوع الاجتماعي وجاءت الفروق لصالح الإناث؛ وقد يعزى لكونهن بحاجة ماسة للتدريب، ونظراً لأن مدارسهن فيها أعداد كبيرة جداً وتعريضهم كثير من المشكلات مما يحول دون التحاقهن بدورات سابقة، بالإضافة إلى المناسبات الاجتماعية الملقاة على عاتقهن، على عكس مديري مدارس الذكور

واختلفت مع نتيجة دراسة الشديفات (2011) ونتيجة دراسة الشريدة (2007) من حيث عدم وجود فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي. ونتيجة دراسة العميرة (2014)، واختلفت مع نتيجة دراسة كل من الشديفات (2011)، والشريدة (2007) والسويدي (2008) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة. وهذا ما أكدته نتيجة دراسة جرجوري (Gregory) (2003) بأنه كلما كانت الخبرة أقل كان المدير بحاجة إلى تدريب أكثر.

◆ ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: (ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق في ضوء احتياجاتهم التدريبية).

قامت الباحثة ببناء برنامج تدريبي بناءً على تحليل نتائج الدراسة والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية في مجال الكفايات الفنية، وبعد الاطلاع على الأدب النظري المتعلق ببناء البرامج التدريبية، ومن خبرة الباحثة كمدرسة في وزارة التربية والتعليم ومشرفة سابقة، أعد البرنامج مشتملاً على

واختلفت مع نتيجة دراسة الشديفات (2011) ونتيجة دراسة الشريدة (2007) من حيث عدم وجود فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي.

#### جدول (6)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطات الفقرات تبعاً لمتغير الخبرة

المجالات	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
الأداة ككل	من 5 إلى أقل من 10	3.044	0.385	7.095	0.007	دالة
	10 فأكثر	3.132	0.199			

يبين الجدول (6) وجود فرق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاحتياج التدريبي، وجاء الفرق لصالح من خبرتهم 10 سنوات فأكثر. وقد تعزى النتيجة إلى أنهم ألفوا أعمالهم ونتيجة للتطور التقني والتغيرات التربوية أصبحوا الآن بحاجة ماسة إلى التدريب، ولأن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتطلب خبرة معينة، وإنما تأتي حسب الحاجة إليها وإلى ما هو مستجد في بيئة العمل التي تعد متغيرة باستمرار. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

### دليل البرنامج التدريبي

#### 1. اسم البرنامج

(برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري ومديرات المدارس في قسبة المفرق في ضوء احتياجاتهم التدريبية)

#### 2. الهدف العام للبرنامج:

يهدف البرنامج التدريبي إلى تطوير الكفايات الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية

#### 3. الأهداف التفصيلية للبرنامج

- القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الإبداعي للمعلمين
- مهارات استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التدريس نظرياً وعملياً.
- القدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى المعلمين للتعبير عن حاجاتهم، والعمل على تلبية هذه الحاجات بأساليب بعيدة عن التنظير.
- تنمية المعلمين مهنيًا من خلال تحسين كفاياتهم الإنسانية والتربوية والمهنية.
- القدرة على الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
- القدرة على المشاركة في وضع المناهج الدراسية وتعديلها.

#### 4. الفئة المستهدفة

مديرو المدارس الثانوية ومديراتها

#### 5. مدة البرنامج

ثلاثة أيام بواقع 12 ساعة تدريبية

#### 6. الوسائل التدريبية

جهاز عرض داتا شو - جهاز حاسب - سبورة - أقلام - ورق ملاحظات ملونة - ورق قلاب

#### 7. الأنشطة والأساليب التدريبية

حلقات نقاش - أنشطة - محاضرة - استراتيجيات التعلم الحديثة - العصف الذهني - العمل في مجموعات

ومديرات المدارس في دولة الكويت لرفع كفاياتهم الإدارية والفنية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية بالإسكندرية، 14 (1)، 22 - 63.

8. الشريدة، نهاد عبد العزيز. (2007). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل إصلاح التعليم نحو اقتصاد المعرفة في الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

9. الشديفات، سمية محمد (2011). بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ودراسة أثره في ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات. (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

10. الطعاني، حسن أحمد (2007). التدريب الإداري المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

11. العميرة، محمد حسن. (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 12 (4).

12. نظم البحوث الإبداعية - Creative Research System استرجعت في 1 ديسمبر، 2015 من موقع: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

13. الهاجري، برجس فالح، (2006). بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

14. وزارة التربية والتعليم (2008)، المؤتمر الأول، البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي لمديرات التربية والتعليم في الأردن، محاور المؤتمر، البحر الميت، 1 - 146.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Brown, M., Boyle, B., & Boyle, T. (2005). Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 40 (1), 31- 43.
2. Chetty, P. (2007). *The role and professional development needs of middle managers in New Zealand secondary schools. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Educational Management at Unitec New Zealand* [serial online]. 2007; Available from: *Networked Digital Library of Theses & Dissertations, Ipswich, MA. Accessed March 3, 2017.*
3. Cole, P & Michele, L. (2010). *Leadership Development For Independent School Leaders: A Model, USA, ProQuest LLC. 289 East Eisenhower Parkway.*
4. Gregory, A. (2003). *A study of the professional Development Needs of Ohio principals in the Area of Educational technology.*
5. Paulson, Jeffrey Brian M. (2002). *Leadership Competencies for United State Accredited International Schools. University of Minnesota.*  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=5&did=764928841&SrchMode=1&sid=3&Fmt=2&VInst=pr>

### محتويات

المتسلسل	المحتوى	العدد
1	البوربوننت	35
2	دليل المدرب	19
3	دليل المتدرب	14
4	نسخة إلكترونية لمحتوى البرنامج على قرص مضغوط	1

### في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة:

1. جاءت نتيجة الدراسة بأن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الشاملة في قسبة المفرق جاءت بدرجة متوسطة لذا توصي الباحثة بتنفيذ البرنامج التدريبي المقترح واعتماده من قبل وزارة التربية والتعليم.
2. الاستمرار في تحسين العمليات الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية، من خلال الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة في الإبداع، والنمو المهني، مما ينعكس أثره على أداء معلمهم في الميدان التربوي خاصة فيما يخص تشجيع المعلمين على القيام بمبادرات إبداعية، والنمو المهني لهم.
3. جاءت نتيجة الدراسة باحتياج مديرات المدارس الإناث للتدريب؛ لذا توصي الباحثة بالتركيز على مدارس الإناث وتدريبهن. والتركيز على من لديهن خبرة في الإدارة لأنهن ألفت العمل الروتيني فهن بحاجة إلى تدريب على الكفايات الفنية أكثر من غيرهن.
4. توصي بإجراء مزيد من الدراسات المماثلة عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المراحل الأساسية.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً المراجع العربية:

1. أبو شيخة، نادر أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. البلوي، نور صالح (2015). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، عمان.
3. توفيق، عبد الرحمن (2007). العملية التدريبية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
4. الحداد، جعفر يوسف (2010). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية لدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
5. السالم مؤيد سعيد، والصالح عادل حرحوش (2006) : إدارة الموارد البشرية، إربد: عالم الكتب الحديث.
6. السكارنة، بلال خلف (2011) تصميم البرامج التدريبية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
7. السويدي، فلاح ضويحي (2008). بناء برنامج تدريبي مقترح لمدرء