

١٠٠٤٤٩
٠٠٠٢١٢

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة

بمدينة الطائف

إعداد

عبدالله بن علي بن سالم التمام

إشراف

الدكتور / سلطان بن سعيد بخاري

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الاسم الرياعي : عبدالله بن علي سالم التمام الكلية : التربية القسم : الادارة التربوية والتخطيط
الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط التخصص : ادارة تربوية وتخطيط
عنوان الأطروحة : الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين وبعد :

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ
١٤١٦/٢/٤هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم ... فان اللجنة توصي
بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ...
والله الموفق ...

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم
الاسم : د. عبدالعزيز بن علي العقلا
التوقيع :

مناقش من داخل القسم
الاسم : د. محمد بن عايد الدوسري
التوقيع :

المشرف
الاسم : د. سلطان بن سعيد بخاري
التوقيع :

يعتمد

رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط

د. سعد عبدالله الزهراني

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

«وَقُلْ اَعْمَلُوا فِی سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ
وَرِیْسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُوْنَ»

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سُوْرَةُ التَّوْبَةِ: آیَةُ ۱۰۵

(ب)

﴿ ملخص الدراسة ﴾

* الموضوع : الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف .

* الأهداف :

- ١ ((التعرف على الإحتياجات التدريبية الإدارية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف .
- ٢ ((التعرف على الفروق بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول إحتياجاتهم التدريبية فيما يختص بالأعمال الإدارية .
- ٣ ((التعرف على الإحتياجات التدريبية الفنية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف .
- ٤ ((التعرف على الفروق بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول إحتياجاتهم التدريبية فيما يختص بالأعمال الفنية .
- ٥ ((التعرف على أثر المتغيرين التاليين :
 - مدة الخبرة في العمل الإداري .
 - المؤهل العلمي .على وجهات نظر مديري ومديرات المدارس حول إحتياجاتهم التدريبية .

* مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية ، وعددهم ٥٩ مديراً ومديرة .

* الأداة : الإستبانة حيث صممها الباحث ، وتتكون من بعدين أحدهما فني والآخر إداري .

* الأسلوب الإحصائي : استخدم الباحث : التكرارات ، والنسبة المئوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، إختبارات (ت)، تحليل التباين أحادي الإتجاه متبوعاً بإختبار شيفي .

* أهم نتائج الدراسة :

أ ((الإحتياجات التدريبية الإدارية ومن أبرزها :

- ١ - إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية .
- ٢ - إعداد الجدول الدراسي بالشكل السليم .

ب ((الإحتياجات التدريبية الفنية ومن أبرزها :

- ١ - أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة .
- ٢ - تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي .

* التوصيات : ومن أهمها:

- ١ / لابد من قيام الكليات التربوية بالتعاون مع إدارات التعليم بدراسة الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس بصفة دورية ومستمرة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تلبى هذه الإحتياجات .
- ٢ / ضرورة الإستفادة من آراء مديري ومديرات المدارس عند تحديد إحتياجاتهم التدريبية لأنهم أقدر الناس على تحديد هذه الإحتياجات .
- ٣ / أن يتكون التدريب من جزء نظري وآخر تطبيقي وأن تستخدم الطريقة أو الأسلوب التدريبي الملائم لكل جزء من أجزاء التدريب .

عميد كلية التربية

د. عبدالعزیز بن عبداللہ خیاط

المشرف

د. سلطان بن سعيد بخاري

الباحث

عبداللہ بن علی سالم التمام

(ج)

« إهداء »

- ✿ لك الوالدين الكريمين عرفاناً وتقديراً لدورهما في تربيتي وتعليمي .
- ✿ لك أشقائي وأفراد أسرتي .
- ✿ لك كل الأصدقاء ، وكل من قدم لي العون والإرشاد في إعداد هذه الدراسة .
- ✿ لك كل مربٍ يسهم في تربية أبناء وطني الحبيب .
- ✿ لك المسهمين الأكفاء في بناء حضارة هذا الوطن الغالي .

الباحث

﴿ شكر وتقدير ﴾

قال تعالى " فإذكروني أذكركم وأشكروا لي ولا تكفرون " .
﴿ البقرة : آية ١٥٢ ﴾

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين نبينا محمد ﷺ وعلى آله
وصحبه أجمعين ، ، وبعد :

يسرني أن أتوجه بالشكر والتقدير لكل من أسهم في إخراج هذا العمل
المتواضع ؛ وأخص بالشكر أستاذي العزيز سعادة الدكتور / سلطان بن سعيد بخاري
المشرف على هذه الرسالة لما بذله من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيهات حكيمة
كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة ، فجزاه الله عني وعن كل مستفيد من هذه
الدراسة خير الجزاء .

كما أشكر الدكتور / محمد حمزة السليمانى لما تفضل به علي من إهتمام ،
وتوجيهي بكل رحابة صدر فيما يتعلق بالجزء التطبيقي لهذه الدراسة ، فجزاه الله عني
خير الجزاء .

كما أشكر أصحاب السعادة الدكتور / إبراهيم الماحي والدكتور / محمد
حسني لما قدماه لي من توجيهات سديدة وآراء قيمة أثناء مناقشتها لخطة البحث

كما أشكر الدكتور / محمد جميل خياط لما قدمه لي من توجيهات وآراء قيمة
عند إقرار الكلية لخطة البحث .

كما أقدم بخالص الإمتنان والوفاء لكل من ساهم في تقييم عبارات الإستبانة ،
وتحديد معاييرها ، وتحكيمها •

كما أقدم الشكر والتقدير الى سعادة الدكتور / عبد العزيز بن علي العقلا
وسعادة الدكتور / محمد بن عايد الدوسري لتكريمهما بمناقشة هذه الدراسة •

كما يطيب لي أن أشكر منسوبي : مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ،
مكتب التربية لدول الخليج العربي ، مكتبة جامعة الملك سعود ، مكتبة جامعة الملك عبد
العزيز ، مكتبة جامعة أم القرى لحسن تعاونهم مع الباحث •

كما أشكر جميع أفراد مجتمع الدراسة على إستجابتهم في تعبئة الإستبانة
الخاصة بالدراسة •

فالى الجميع أهدي جزيل الشكر وعظيم التقدير سائلاً الله عز وجل أن
يوفقنا لخدمة الدين ثم المليك والوطن وأن يحفظ علينا نعمه ظاهرة وباطنة إنه سميع
مجيب الدعاء ،،

الباحث

« الفهرس »

رقم الصفحة	الموضوع
أ	# آية كريمة
ب	# ملخص الدراسة
ج	# إهداء
د	# شكر وتقدير
و	# الفهرس
ط	# قائمة الجداول
ي	# قائمة الملاحق
<p>الفصل الأول</p> <p>تمهيد</p>	
٢	# التمهيد للدراسة
٣	# مشكلة الدراسة
٣	# تساؤلات الدراسة
٤	# أهداف الدراسة
٥	# أهمية الدراسة
٥	# حدود الدراسة
٦	# مصطلحات الدراسة
<p>الفصل الثاني</p> <p>الإطار النظري والدراسات السابقة</p> <p>أولاً : الإطار النظري :</p> <p>المبحث الأول :</p>	
١٠	# أهمية التدريب أثناء الخدمة
١٣	# أهداف التدريب
١٦	# أساليب التدريب الإداري
٢٣	# تحديد الإحتياجات التدريبية
٢٥	# واقع التدريب في المملكة العربية السعودية

رقم الصفحة	الموضوع
	المبحث الثاني :
٣٠	# مفهوم الإدارة المدرسية
٣٥	# أهداف الإدارة المدرسية
٣٧	# أعمال مدير المدرسة
٤٠	# المهارات المطلوبة في مدير المدرسة
٤١	# صفات مدير المدرسة الناجح
٤٣	ثانياً : الدراسات السابقة
	الفصل الثالث
	إجراءات الدراسة
٦٥	# منهج الدراسة
٦٥	# مجتمع الدراسة
٦٥	# متغيرات الدراسة
٦٦	# أداة الدراسة
٦٧	# وصف مجتمع الدراسة
٧١	# جمع المعلومات
٧٢	# صدق الاستبانة
٧٧	# ثبات الاستبانة
٧٨	# الأسلوب الإحصائي
	الفصل الرابع
	عرض النتائج وتفسيرها
٨٢	# الإحتياجات التدريبية الإدارية
٩٥	# الفروق بين المديرين والمديرات في إحتياجاتهم التدريبية الإدارية
٩٧	# الإحتياجات التدريبية الفنية
١٠٨	# الفروق بين المديرين والمديرات في إحتياجاتهم التدريبية الفنية
١١٠	# الفروق بين المديرين والمديرات وفقاً لمتغيرات الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الخامس أهم النتائج والتوصيات والمقترحات
١١٤	# أهم النتائج
١١٧	# التوصيات
١٢٠	# المقترحات
١١٥	# المراجع
١٢٧	# الملاحق



« قائمة الجداول »

رقم الصفحة	البيانات	رقم الجدول
٦٧	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس .	١
٦٨	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي .	٢
٦٩	توزيع مجتمع الدراسة حسب نوعية التأهيل .	٣
٧٠	توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة في العمل الإداري .	٤
٨٣	الإحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين .	٥
٨٧	الإحتياجات التدريبية الإدارية للمديرات .	٦
٩١	الإحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين والمديرات .	٧
٩٥	الفروق بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس حول إحتياجاتهم التدريبية الإدارية .	٨
٩٨	الإحتياجات التدريبية الفنية للمديرين .	٩
١٠١	الإحتياجات التدريبية الفنية للمديرات .	١٠
١٠٥	الإحتياجات التدريبية الفنية للمديرين والمديرات .	١١
١٠٨	الفروق بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس حول إحتياجاتهم التدريبية الفنية .	١٢
١١٠	الفروق بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس حسب عامل الخبرة .	١٣
١١٢	الفروق بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس حسب عامل المؤهل .	١٤

« قائمة الملاحق »

رقم الملحق	البيان	رقم الصفحة
١	بيان بأسماء المدارس المتوسطة (بنين وبنات) التي طبقت عليها الدراسة .	١٢٧
٢	أداة الدراسة .	١٣٢
٣	الخطاب الصادر من كلية التربية الى الادارة العامه للبحوث والتقويم التربوي بوزارة المعارف بالسماح للباحث بتطبيق الدراسة .	١٣٩
٤	الخطاب الصادر من كلية التربية لإدارة تعليم البنات بالطائف بالسماح للباحث بتطبيق الدراسة .	١٤١
٥	التعميم الموجه الى مديري المدارس المتوسطة بمدينة الطائف من إدارة تعليم البنين بالسماح للباحث بتطبيق الدراسة وجمع المعلومات .	١٤٣
٦	التعميم الموجه الى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف من إدارة تعليم البنات بالسماح للباحث بتطبيق الدراسة وجمع المعلومات .	١٤٥
٧	قائمة بأسماء أصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة .	١٤٧
٨	التكرارات والنسب المئوية لإستجابات مجتمع الدراسة للإحتياجات التدريبية .	١٥٠

الفصل الأول

تمهيد

- * التمهيد للدراسة .
- * مشكلة الدراسة .
- * تساؤلات الدراسة .
- * أهداف الدراسة .
- * أهمية الدراسة .
- * حدود الدراسة .
- * مصطلحات الدراسة .

بسم الله الرحمن الرحيم

التمهيد للدراسة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،،،،

تشهد المملكة العربية السعودية تطوراً هائلاً في الأنظمة التربوية والتعليمية وهذا بدوره يتطلب تقدماً وتطوراً أيضاً في الكفاءات الإدارية المنفذة لهذه الأنظمة.

ومما لا شك به أن مدير المدرسة أحد أولئك المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنظمة في المدارس التي يتولون إدارتها. حيث أن لمدير المدرسة دور كبير في قيادة المعلمين وتوجيههم التوجيه السليم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف النظام التعليمي وتنمية روح التعاون بين كافة الأفراد العاملين في المدرسة. وإن نجاح مدير المدرسة في هذا الدور ليس وليد الصدفة. وإنما نتيجة للدور الكبير الذي يقوم به التدريب أثناء الخدمة ويذكر الدليل (١٤٠٣هـ) "إن مديري المؤسسات التعليمية، الذين يعتبرون القادة والمشرفين الأكفاء للعملية التربوية والتعليمية، لا يظهرون فجأة أو عرضاً، وبمعنى آخر لا تتوافر لهم هذه القيادة التربوية والتعليمية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب الواعي المخطط والجهود المنظمة التي توجد لتنمية قدرات هؤلاء المديرين" (ص ١١٥).

لذلك فإنه لا بد من تدريب مدير المدرسة تدريباً جيداً يكون مبنياً على أسس علمية سليمة تؤهله للقيام بعمله بمقدرة ومهارة فائقة وعدم الاكتفاء بما حصل عليه من معلومات أثناء فترة الإعداد قبل الخدمة. أو بما اكتسبه من خبرات أثناء العمل. وإنما يجب علينا أن ننمي معارفه ومهاراته الإدارية بالتدريب أثناء الخدمة كي يكون على اتصال ومعرفة بكل ما هو جديد في علم الإدارة وبآخر ما وصل إليه العلماء من نظريات تربوية. وبالتالي فإن أثر ذلك التدريب لا بد أن ينعكس إيجاباً على أدائه أثناء تأدية أعماله.

وحتى يحقق التدريب أهدافه لابد من الكشف وبأسلوب علمي عن الاحتياجات التدريبية وتحديدها تحديداً دقيقاً وأن يؤخذ ذلك بمأخذ الجدية اللازمة حتى لا يصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال. حيث ذكر حريري (١٤٠٣هـ) "بضرورة وضع إحتياجات المتدربين في الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية مع الأخذ بعين الاعتبار رأي المتدربين السابقين بعد عودتهم إلى مواقع عملهم" (ص ١٩).

مشكلة الدراسة:

إن برامج الدورات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في المملكة العربية السعودية تواجه بعض الإنتقادات من قبل المتدربين أنفسهم ومن قبل بعض الجهات المستفيدة (الفوزان، ١٤٠٩هـ، ص ٨). وقد يعزى ذلك إلى أن هذه البرامج التدريبية لا تتناسب مع احتياجات المديرين التدريبية. ويعود ذلك لعدم استخدام الأسلوب العلمي المدروس والمخطط له عند تحديد هذه الإحتياجات. علماً بأن الإتجاهات المعاصرة في التخطيط تحتم الأخذ بمبدأ تحديد الإحتياجات.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي :-

ما الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف التعليمية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

س١: ما الإحتياجات التدريبية الإدارية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف؟

س٢: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول احتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالأعمال الإدارية؟

س٣: ما الإحتياجات التدريبية الفنية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف؟

س٤: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس

المتوسطة حول احتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالأعمال الفنية؟

س ٥: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة وفقاً للمتغيرين التاليين:

- مدة الخبرة في العمل الإداري

- المؤهل العلمي

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:-

١- الاحتياجات التدريبية الإدارية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف.

٢- الفروق بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول احتياجاتهم التدريبية بما يختص بالأعمال الإدارية.

٣- الاحتياجات التدريبية الفنية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف.

٤- الفروق بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول احتياجاتهم التدريبية بما يختص بالأعمال الفنية.

٥- أثر المتغيرين التاليين:-

أ- مدة الخبرة في العمل الإداري.

ب- المؤهل العلمي.

على وجهات نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول احتياجاتهم التدريبية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف. مما يساعد مخططي البرامج التدريبية على توظيفها والاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية تقابل تلك الاحتياجات. كما أن هذه الدراسة من المتوقع أيضاً أن تفيد كلاً من مديري ومديرات المدارس المتوسطة في محافظة الطائف خاصة، وفي المملكة العربية السعودية عامة، بأن يتعرفوا على احتياجاتهم التدريبية وبالتالي الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تقابل تلك الاحتياجات، أو العمل على مقابلة تلك الاحتياجات بالتعلم الذاتي عن طريق القراءة أو الاطلاع الخاص. كما يؤمل في هذه الدراسة بأنها قد تضيف عملاً علمياً ورصيداً معرفياً جيداً في مجال الإدارة المدرسية، وبالتالي فإن الفائدة المرجوة تحقيقها تشمل بالنفع كلاً من مدير ومديرة المدرسة، والمسؤولين عن التعليم في المملكة العربية السعودية ممثلين في وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات. ومن المؤمل أيضاً لهذه الدراسة أن تقدم خدمة جليلة للمجتمع متمثلة في إسهامها في تطوير العملية التربوية عن طريق عملها على رفع مستوى الكفاءة الإدارية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وبالتالي فإن في ذلك أكبر الأثر في دفع عجلة التنمية في بلدنا الغالي إلى الأمام.

حدود الدراسة :

- ١ - البعد الموضوعي : اقتصرت هذه الدراسة على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة الحكومية للأعمال الفنية والإدارية.
- ٢ - البعد الزمني : طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي ١٤١٥ هـ.
- ٣ - البعد المكاني : طبقت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس المتوسطة في مدينة الطائف - دون سواها من المدارس في القرى والضواحي المجاورة.

مصطلحات الدراسة :

التدريب :

عرف منصور (١٩٧٩م) التدريب بأنه "الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها" (ص ٣٢٩).

وعرف الصباب (١٤٠٢هـ) التدريب بأنه "نشاط منظم يهدف إلى تغيير الإتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتفاع بالمهارة الإدارية وارتفاع الكفاءة الإنتاجية" (ص ١٣).

التعريف الإجرائي :

التدريب هو : عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة الأفراد العاملين بالمدرسة (معلمين أو مديرين) بشكل يجعلهم أكثر كفاءة ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك باكتساب معارف فكرية حديثة وسلوك عملي متطور واكتساب مهارات جديدة.

الاحتياجات التدريبية :

يعرفها شاويش (١٩٩٠م) بأنها "أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب" (ص ٢٣٦).

وذكر الصباب (١٤٠٢هـ) بأنها "مجموع التغييرات المطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالية والمستقبلية بالنسبة للمنظمات والأفراد، وذلك عن طريق إضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير إتجاهات بما يؤدي إلى تحسين في الأداء وتغيير في نتائج العمل النهائية" (ص ٢١).

التعريف الإجرائي :

مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات ومهارات مديري ومديرات المدارس التي ينبغي أن يحتوي عليها برنامج التدريب المقدم لهم من أجل رفع مستوى أدائهم.

مدير المدرسة :

عرف الحقييل (١٤٠٦هـ) مدير المدرسة بأنه: "الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة" (ص ٩٥).

التعريف الإجرائي :

مدير المدرسة هو: رئيس الهيئة التدريسية والمشرف على أعمال المدرسة والمسئول عن قيادة المدرسة بما فيها من معلمين وإداريين وعاملين وطلاب.

مديرة المدرسة كما عرفها الباحث:

رئيسة الهيئة التدريسية والمشرفة على أعمال المدرسة والمسئولة عن قيادة المدرسة بما فيها من معلمات وإداريات وعاملات وطلبات.

الأعمال الفنية لمدير المدرسة :

هي الأعمال المتصلة بالعملية التعليمية والتي تتعلق بالقيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة والتي يقوم بها مدير المدرسة في إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

الأعمال الإدارية لمدير المدرسة :

جميع الأعمال المكتبية والمالية التي يقوم بها مدير المدرسة مثل الرد على البريد اليومي ومتابعة حالات الغياب والقيود في السجلات وصرف مرتبات الموظفين ومتابعة شؤون المقصف المدرسي. إلخ والتي يتطلبها تسيير العمل اليومي في المدرسة كما ينبغي أن يكون.

الفصل الثاني

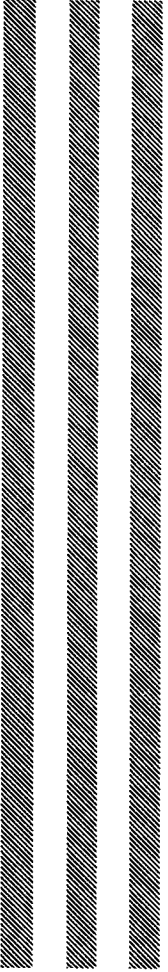
- * الإطار النظري *
- * الدراسات السابقة *



أولاً : الإطار النظري

المبحث الأول



- 
- * أهمية التدريب أثناء الخدمة .
 - * أهداف التدريب .
 - * أساليب التدريب الإداري .
 - * تحديد الإحتياجات التدريبية .
 - * واقع التدريب في المملكة العربية السعودية .

الإطار النظري :

أهمية التدريب أثناء الخدمة :

تقوم المؤسسات التربوية لإعداد المعلمين بدور بارز في تأهيل المعلمين وإعدادهم إعداداً أكاديمياً ومهنياً قد يكون مثالياً وقت الإعداد ولكن مع مرور الزمن تتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهذا بدوره يتطلب المزيد من البرامج التدريبية المتطورة من أجل إعادة تأهيل المعلمين تأهيلاً يتلاءم مع ما يستجد من تغيرات. وقد بين Margo Johnson حسب موسى (١٤١٠هـ) أن هناك ثلاثة عناصر تؤثر تأثيراً مباشراً على عملية الإعداد قبل الخدمة وتبرز بالتالي أهمية التدريب أثناء الخدمة وهذه العناصر هي: الاجتماعية - الاقتصادية، العلمية - التكنولوجية، التربوية، فالتغيرات الاجتماعية - الاقتصادية، تبرز متطلبات جديدة على كاهل المدرسة وتزيد من مسؤولياتها وكذلك التقدم العلمي والإضافات الجديدة في جوانب المعرفة تضيف هي الأخرى أعباء ومتطلبات جديدة على المدرسة والعاملين بها كما أن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية يوجب مهمات جديدة على عاتق المعلمين والإدارة المدرسية والعاملين بها وظهور النظريات التربوية والنفسية وتطبيقاتها تفرض واجبات إضافية على كاهل المعلم والمدير وكل العاملين بالمدرسة والمدرسة نفسها (ص ٤٩).

ولإبراز أهمية التدريب يذكر عبدالوهاب (١٤٠١هـ) أن المجتمع الكبير يمكن أن يشرى من التدريب ويفيد منه فائدة عظيمة. وذلك إذا نجح التدريب في تكوين الأفراد المناسبين، وتهيئتهم للأعمال التي سيتولونها، وصقل مهاراتهم وتعميق أفكارهم وتنمية دوافعهم وزيادة الحماس والتنافس بينهم. إذ يترتب على ذلك نزوح الثروة البشرية ورفقها واحتواؤها على العناصر المناسبة والكفاءات اللازمة لاستغلال الموارد المادية المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها. وبذلك يتوصل المجتمع في المدى القصير والبعيد إلى أهدافه المتنوعة الاقتصادية، والاجتماعية، والتي يجمعها هدف كبير وهو الرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع (ص ١٧).

ولما كان التدريب يلقي الاهتمام والعناية من قبل الدول المتقدمة لتنظيم مواردها البشرية واستثمارها استثماراً جيداً عن طريق التعليم والتدريب على ما يستجد من مجالات العلوم والتكنولوجيا والأساليب الإدارية الحديثة فقد ذكر كل من شريف وسلطان (١٤٠٣هـ) بعض الأسباب التي تبرز أهمية التدريب أثناء الخدمة في الدول النامية وهي :-

- ١ - "قلة الأيدي العاملة المدربة في الدول النامية.
- ٢ - لم يسهم التعليم إسهاماً كبيراً في خدمة الخطط التنموية لهذه الدول.

- ٣ - غالباً ما تكون النظم الإدارية عائقاً للتغيير والتجديد الأحسن في هذه الدول.
- ٤ - قلة الموارد المالية في كثير من الدول النامية وعدم حسن استغلال هذه الموارد عند توفرها في تطوير القوى البشرية المحلية للإعتماد عليها في تنفيذ خطط التنمية.
- ٥ - سرعة التطورات العلمية والتقنية ومسايرة هذه التطورات.
- ٦ - عدم تأهيل الموظفين - قبل الخدمة - تأهيلاً مناسباً ينسجم مع ما يقومون به من أعمال أثناء الخدمة التعليمية " (ص ١٣).

وقد أورد الناشر (١٤١٠هـ) بعض فوائد التدريب أثناء الخدمة وهي :-

- ١ - "يرفع كفاءة العاملين ويخفف الوقت ونفقات العمل والإنتاج ويحسن الجودة"
- ٢ - يقلل العادم من الموارد والمعيب من الإنتاج.
- ٣ - يقلل من الغياب ويحد من حوادث العمل " (ص ١٢٠).

وقد أورد السامرائي في موسى (١٤١٠هـ) بعض الأسباب التي تجعل التدريب أثناء الخدمة جزءاً من العملية التربوية الكلية مثل تطور المناهج وطرق التدريس وتحديث أساليب إدارة المدارس والاهتمام بالتقنيات التعليمية في التدريس والتي تسعى إلى زيادة تكيف الفرد مع الظروف المحيطة به وهذه الأسباب هي :

- ١ - "الانفجار المعرفي، الذي يتمثل بالمنجزات التكنولوجية والمخترعات وإتقان الصناعات وضبط الأمور ضبطاً محكماً.
- ٢ - النمو السكاني المتزايد والذي يصاحبه تزايد الطلب على توفير الخدمات التعليمية واستجابة السلطات التربوية لتلبية هذا الحق المشروع لجميع فئات المجتمع، والعمل بدأب من أجل تقديم أفضل.
- ٣ - سهولة تدفق المعلومات أدت إلى حضارة عالمية، فوسائل الاتصال الجماهيرية جعلت من الكرة الأرضية الواسعة الأرجاء عالماً صغيراً في أحداثه ومنجزاته وأفكاره، وتأثير أجزائه، ونواحيه بعضها البعض، فلم يعد بالامكان العزلة عما يجري فيه، ولكن عن طريق التربية والتعليم يمكن الحيطة والتحصن عن مبادئه وإسفافه، والإفادة من خيره ومحاسنه.
- ٤ - وقت الفراغ أثار مشكلات لم تكن معروفة من قبل. إذ بات من الضروري أن يستغل في أمور نافعة للفرد وللمجتمع، لأن في زيادة هذا الفراغ فرص لظهور ممارسات غير محمودة " (ص ٥٠-٥١).

أما صبيح (١٩٨١م) فقد ذكر عدة أسباب لإبراز أهمية التدريب أثناء الخدمة هي :-



- ١ - "أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى تدريب يمكنهم من القيام بأعباء الوظيفة.
- ٢ - أن تطور العلوم قد يتطلب استخدام أساليب وتطبيقات تكنولوجية من المهم التدريب عليها.
- ٣ - أن الوظائف ذاتها تتغير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم بالمؤسسة .
- ٤ - إن إنشاء أجهزة وأقسام وإدارات داخل المؤسسة يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين مهما بلغوا من المهارة إلا إذا مارسوا تدريباً خاصاً على الأعمال الجديدة " (ص١٢، ١٣).

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن التدريب ليس هدفاً بذاته ولكنه وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية من شأنها النهوض بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن ، بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة .

أهداف التدريب:

إن تحديد أهداف التدريب يعتبر مطلب ضروري جداً لأنه لا يمكن تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته وأساليبه وتحديد مدته دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا التدريب.

فقد ذكر عمار (١٤١٤هـ) أن الأغراض التي يهدف إليها التدريب متعددة، إلا أن هناك ثلاثة تعتبر أهمها وهي:

- ١ - "تطوير كفاءة الموظف لتمكينه من القيام بأعمال وظيفته بصورة أفضل، وبالتالي ترقية الأداء وزيادة الإنتاج.
- ٢ - تأمين حاجة العمل في المستقبل من الموظفين والمديرين المدربين.
- ٣ - تنمية الاتجاهات والسلوك البناء والتعاون بينهم" (ص ٢١٨).

وقد أورد مرسي (١٤٠٤هـ) الأهداف الآتية:

- ١ - "رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكتسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله.
- ٢ - زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- ٣ - تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه" (ص ١٨٢).

أما شريف، وسلطان (١٤٠٣هـ) فقد ذكرا الأهداف الآتية:

- ١ - زيادة كفاءة الموظف المتدرب أو المعلم أو المدير مما يساعده في درجة تقدمه في الوظيفة والمنصب.
- ٢ - تحسين أداء الفرد المعلم أو المدير وتطويره يجعله راضياً عن عمله ومن ثم يساعد في رفع الروح المعنوية التي تزيد من اهتمامه بالعمل الإداري والتعليمي.
- ٣ - تنمية بعض الاتجاهات السليمة نحو العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين في حقل التربية والتعليم.

٤ - تزويد المتدربين من معلمين أو مدربين بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية وغيرها ليوажو تحديات العصر الحديث في محل عملهم التربوي والإداري.

٥ - لا يقف هدف التدريب عند تنمية خبرات ومهارات معينة بل يتعداه إلى تنمية الرغبة في استخدام قدرات المتدرب استخداماً أفضل من استخدامه لها في السابق.

٦ - تحسين مهارات الموظف أو المعلم أو المدير وقدراته وزيادتها ترضي رؤساءهم، وتتيح لهم فرصة الترقى إلى الوظائف والمناصب الأعلى التي ترضي طموحهم وتسرههم وتكون لهم دوافع ذاتية متجددة يسعون من خلالها إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية أو الإدارية التي يعملون فيها. فيكون عملهم هادفاً ومنظماً وذا قيمة وفعالية.

٧ - التدريب المنظم لأفراد المؤسسة التعليمية أو المنظمة يضمن لها الاستقرار، فالمدرسة أو المعهد التي يتدرب فيها مديرها ومساعدوه على العمل الإداري يكون لها القدرة على الإستقرار في العمل حتى إذا نقل مديرها إلى وظيفة أخرى، حيث بالإمكان أن يحل أحد هؤلاء المساعدين محل المدير. وبذا يتوفر التدريب المنظم بالإضافة إلى أن هذا النوع من التدريب يوفر عنصر المرونة الذي يعين على زيادة مرونة العملية الإدارية وقدرتها على التكيف مع المواقف المختلفة (ص ١٨-١٩).

وقد ذكر موسى (١٤١٠هـ) بأن التدريب أثناء الخدمة للمديرين له هدفان أساسيان

هما:-

١ - "مساعدة العاملين بالمدرسة لكي يكونوا أكثر تمكناً لأدائهم في المهنة من خلال إكسابهم المعارف والمهارات الضرورية مهنيّاً وشخصياً.

٢ - مساعدة العاملين بالمدارس في تطوير مدارسهم وتحسينها من حيث إدارة المدرسة والمناخ المدرسي، من خلال مناقشات مشكلاتهم الواقعية ورفع مستوى وعيهم لأبعادها من خلال الحوار الهادف البناء في مناخ يسوده الاحترام والتقدير بين المتدربين والمسؤولين عن التدريب" (ص ٥٣).

ويرى الباحث بأن تدريب مديري ومديرات المدارس المتوسطة له أربعة أهداف

أساسية وهي :

- ١ - تزويد مديري ومديرات المدارس بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.
- ٢ - تمكين مديري ومديرات المدارس من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجادة تطبيقها على أساس تجريبي أولاً قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- ٣ - تنمية الاتجاهات السليمة والسلوك البناء والقذوة الحسنة لمديري ومديرات المدارس نحو تقديرهم لقيمة عملهم وأهميته.
- ٤ - تنمية المهارات الادارية والفنية والمهنية لمديري المدارس بالشكل الذي يمكنهم من أداء أعمالهم الادارية والتربوية كما يجب أن يكون.

أساليب التدريب الإداري :

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن إستخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من الجدير بالذكر الإشارة إلى أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض. بل إن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه ومجاله الذي يستخدم به من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

وفيما يلي عرضاً لأكثر أساليب التدريب الإداري شيوعاً في الاستعمال وهي :

١ - أسلوب المحاضرة :

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عمليه «تعليم وإخبار» وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما. وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار نزعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه. وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد. لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلتقى عليها المحاضرة (ياغي، ١٩٨١م، ص ٢٤٤)

مزاياها :

١ - "سهولتها من وجهة نظر المدرب.

٢ - انخفاض تكلفتها.

عيوبها :

١ - لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط.

٢ - لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار بل هم في وجهة نظر المحاضر سواء.

٣ - لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت إليه من خلالها" (السلمي، ١٩٨٥م، ص ٢٧١).

٢ - مناقشة الحالات:

يتم في هذا الأسلوب من التدريب إشراك المتدربين في العملية التدريبية إشراكاً فعلياً افتقدته طريقة المحاضرة. إذ تقدم لهم مشكلة ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول بها إلى حل ملائم وعادة تتضمن الحالة كل المعلومات اللازمة للتحليل والوصول إلى حل للمشكلة. وقد تضاف أيضاً بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع وذلك لاختبار قدرة المتدرب على الكشف عن المعلومات المفيدة. والحالة وصف معبر ومماثل للحقيقة في كلمات وأرقام لموقف فعلي في الإدارة (الطيب، ١٩٨١م، ص ١٨).

مزاياها:

- ١ - "توفر درجة من المشاركة من جانب الدارسين وبالتالي إلى إثارة حماسهم.
- ٢ - واقعية، حيث تقدم الحالة مشكلة يمكن أن تصادف أي مدير.
- ٣ - تجبر الفرد على الانطلاق من قيود تخصصه العلمي والعملية إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة" (زويلف، ١٩٨٢، ص ١٤٠).

عيوبها:

- ١ - "لا يصلح إلا في حال الإعداد المحدود للمتدربين.
- ٢ - تصور البعض أنه من السهل ومن خلال فترة قصيرة يمكن الوصول لحل لهذه المشكلات.
- ٣ - إن التوصل لحل لإحدى المشكلات يتطلب وقتاً طويلاً وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان" (النجار، ١٩٨٧م، ص ٢١٨).

٣ - التدريب على اتخاذ القرارات:

يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المدير على اتخاذ القرارات بوضعه في موقف مماثل موقف العمل الحقيقي حيث يأتيه البريد وبة عدد من المواضيع ويطلب إليه اتخاذ قرارات فيها بناء على ما تحتويه من معلومات. ويتم تنفيذ هذا الأسلوب بفصل المتدربين عن بعضهم البعض فيجلس كل متدرب في مكان منعزل، ويعطى عدد من الأوراق تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من أيام العمل العادية، وتحتوي على موضوعات مختلفة، أما دوره فهو أن يؤشر على تلك الأوراق بالتصرف الذي يراه مناسباً. والأساس أن كل متدرب يعطى نفس

المجموعة من الموضوعات وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد اجتماع حيث يعرض كل متدرب الحلول والآراء التي كتبها على الأوراق لتتم مناقشتها. ومن خلال تلك المناقشة قد يصل الجميع إلى اتفاق على الحلول المناسبة (زويلف، ١٩٨٣م، ص ١٤٠-١٤١).

هزاياه:

- ١ - "تعويد المتدربين على المرونة.
- ٢ - تعويد المتدربين على واقعية التفكير.
- ٣ - الاندماج في الموقف.
- ٤ - يساعد على تفهم المشكلات الحقيقية وأهميتها وألوياتها.
- ٥ - يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف ونواحي العلاج للمتدربين.

عيوبه:

- ١ - استخدام هذه الطريقة يتطلب وقتاً طويلاً بل وجهداً كبيراً وتكاليف كثيرة.
- ٢ - احتمال تخرج البعض من تحليل الآخرين لقراراتهم وحساسيتهم للنقد (عبدالوهاب، ١٤٠١هـ، ص ١٣٤، ١٣٥).

٤ - المباريات الإدارية:

وهذا أسلوب من أساليب محاكاة الواقع. إذ تتكون المباراة من مواقف افتراضية مضاهية لمواقف واقعية، يقوم فيها فريقان من المتدربين بالتنافس فيما بينهما، أو في مواجهة مجموعة من الظروف، وذلك عن طريق سلسلة من القرارات يؤدي كل منها إلى نتائج معينة تؤثر على الفريق المنافس، وعلى الظروف المواجهة.

ويقصد بالمباراة تدريب المشتركين - والذين يكونون في الغالب مديرين، حاليين أو متوقعين - على التخطيط طويل الأجل، واتخاذ القرارات، والاستخدام الكفء للموارد المتاحة لهم، تنمية النظرة العضوية الشاملة للمنظمة وإنشاء التعاون وروح الفريق، وتأثير البيئة المحيطة بها على سياسات المنظمة وقراراتها. (عبدالوهاب، ١٤٠١هـ، ص ١٣٥).

المزايا :

- ١ - "يتيح هذا الأسلوب إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة، بالشكل الذي يكسب المتدربين خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة والطارئة.
- ٢ - يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا، بحيث يتعلمون كيف يدقون في كل الأمور المتعلقة بالمشكلات ويتعرفون على ردود الأفعال المتوقعة حيال ما يصدر عنه من قرارات.
- ٣ - في ضوء تقييم قرارات كل مجموعة يمكن تحديد الثغرات فيها، واقتراح الحلول لتلافيها مستقبلاً.

العيوب :

- ١ - يصعب التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة التي تمت للواقع.
- ٢ - تكاليف هذا الأسلوب مرتفعة.
- ٣ - يحتاج إلى خبرات على مستوى عال في هذا المجال، وخاصة في إعداد محتوى المباراة وحساب نتائج القرارات التي تتخذها كل مجموعة" (شاويش، ١٩٩٠م، ص ٢٤٣).

٥ - الندوات والمؤتمرات :

وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة، من جانب المتدربين في العملية التدريبية، وبذلك تعتبر مخرجاً من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، كما أن هناك أسلوباً متفقاً عليه في إدارة الحوار. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية أي التي تحتمل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار إستجلاء لأبعادها المتباينة مثل العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة، والسياسات الإدارية.

مزاياه :

- ١ - "تزويد المتدرب بمفاهيم ومعان متطورة.
- ٢ - إحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية.

عيوبه :

- ١ - هذا الأسلوب بلا قيمة تقريباً في إكساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر “ (السلمي، ١٩٨٥م، ص٣٧٢) .
- ٢ - يحتاج هذا الأسلوب إلى الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.

٦ - تقمص الأدوار :

”يتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعاً أو تناقضاً معيناً، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية. وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين، لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة“ (هاشم، ١٩٧٩م، ص٢١٧) .

”ويستخدم أسلوب تقمص الأدوار في مجالات متعددة من ميادين المشكلات المدرسية (طرق التدريس، وأساليب الإدارة المدرسية، وأساليب الإشراف الفني وكل المهارات الإنسانية ومشكلاتها مثل التظلمات وإصدار القرارات والمقابلات“ (الصراف، ١٩٧٧م، ص١٧٦) .

مزاياه :

- ١ - ”واقعية هذا الأسلوب أكثر من أي أسلوب تدريبي آخر.
- ٢ - النجاح في القيام بالأدوار يؤدي إلى النجاح في تأديتها في بيئة العمل.
- ٣ - إن المتدرب يشارك بفاعلية أكثر من العمل التدريبي وكأنه يؤدي قسماً من عمله اليومي العادي“ (شريف وسلطان، ١٤٠٣هـ، ص٥٠) .

عيوبه :

- ١ - ”قد تكون المشكلة التي يرسمها المدرب في تمثيلته بعيدة عن واقع المتدربين.
- ٢ - تمثيل الأدوار قد يستهلك وقتاً طويلاً.
- ٣ - احتمال حدوث بعض الإحراج لأولئك الذين لا يتحملون النقد أو لا يصمدون لمواجهتهم بعيوبهم“ (عبدالوهاب، ١٤٠١هـ، ص١٤٢) .

٧ - تدريب الحساسية :

وفقاً لهذا الأسلوب يتكون المتدربين من مجموعات صغيرة تتكون عادة من ٨-١٢ مديراً، يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بعضاً بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدوداً إلى أقصى حد، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

وتهدف هذه الإجراءات إلى أن يصبح كل متدرب واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية - مثلاً من النمط الدكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي أو المشارك - التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيئ على الآخرين (جاب الله، ١٩٨٨م، ص ١٥١).

مزايا هذا الأسلوب :

- ١ - "يساعد على زيادة قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه واتجاهاته، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين، وتأثر سلوكه بسلوكهم.
- ٢ - يساعد المتدرب على زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم لوجودهم معه في مكان إقامة واحدة ولفترة زمنية محددة.
- ٣ - يعمل على زيادة انفتاح الفرد على الآخرين، ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وآرائهم، لقيمتهم تقييماً صحيحاً.
- ٤ - يساعد المتدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والتعامل مع الغير.

عيوب هذا الأسلوب :

- ١ - صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذه.
- ٢ - كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم (شاويش، ١٩٩٠م، ص ٢٤٤).

٨ - اللجان:

”تعتبر اللجان أحد الأساليب التدريبية التي يراد بها تنمية قدرات الأعضاء في اتخاذ القرارات، وتنمية مهاراتهم التنظيمية. وتقوم اللجان على نفس الفكرة التي تركز عليها المباريات الإدارية وتمثيل الأدوار. وهي المشاركة الإيجابية من جانب المتدربين. غير أن اللجان تختلف عن سابقتها في أنها تعالج مشكلات حقيقية وتنظر في قضايا واقعية“ (عبدالوهاب، ١٤٠١هـ، ص ١٣٧).

”وتتألف اللجنة عادة من مجموعات صغيرة من المعلمين والمديرين أو غيرهم، يعينون أو ينتخبون ليقوموا بواجب ما يصعب أن يؤديه أعضاء الجماعة كلها. ويعين للجنة رئيس وفي بعض الأحيان مقرر من بين الأعضاء“ (القاسم، ١٩٧٥م، ص ٧٢).

المزايا:

- ١ - ”توسيع خبرات المتدربين ومعلوماتهم.
- ٢ - إثراء مفاهيم المتدربين وتشغيل طاقاتهم في التوصل إلى فهم أعمق للمشكلة أو الموضوع المبحوث.

العيوب:

- ١ - طول الوقت المستغرق في الاجتماعات.
- ٢ - الوصول إلى حلول وسط ترضي معظم وجهات النظر، بدلا من الحلول الملائمة القائمة على تحليل المزايا والعيوب.
- ٣ - احتمال حدوث مشكلات إلتنافر أو النزاع بين الأعضاء.
- ٤ - مناقشة الأشياء الجانبية أو الشخصية“ (عبدالوهاب، ١٤٠١هـ، ص ١٣٧).

تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس يعتبر من العناصر الأساسية عند تصميم البرنامج التدريبي ، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة التربوية وللمتدربين أنفسهم، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.

هناك مجموعة من الحالات والظروف والمواقف يمكن أن تستخدم كمؤشرات لوجود حاجة تدريبية، بعض هذه المواقف تكون به الحاجة التدريبية واضحة المعالم والبعض الآخر من المواقف لا تكون به الحاجة التدريبية واضحة المعالم. وتتلخص هذه الظروف كما ذكر (شريف وسلطان، ١٤٠٣هـ) بما يلي :

أولاً : المواقف التي تكون فيها الاحتياجات التدريبية واضحة المعالم :

- ١ - تعيين معلمين أو مدرسين أو مديرين أو مشرفين جدد في حقل التربية والتعليم.
- ٢ - نقل أو ترقية بعض العاملين في حقل التربية والتعليم من داخل الجهاز الإداري والتعليمي.
- ٣ - تغيير التنظيم الداخلي أو الهيكل التنظيمي وطرق العمل في الأجهزة التعليمية والإدارية.
- ٤ - استخدام وسائل وتكنولوجيا جديدة في التعليم.
- ٥ - تدني مستوى الأداء التعليمي أو الأداء الإداري للمعلمين أو المديرين والمشرفين التربويين وغيرهم، بنقص محصلة الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً : الظروف التي تكون فيها الاحتياجات التدريبية غير واضحة منها :

- ١ - تركيز السلطة والمسئولية في يد أفراد قلائد.
- ٢ - كثرة غياب العاملين في حقل التعليم وفي العمل التدريسي من المعلمين.
- ٣ - كثرة الشكاوي من انخفاض معدلات أداء المعلمين والمديرين في العمل التدريسي والإداري.
- ٤ - انخفاض الروح المعنوية في مجال العمل التدريسي والإداري (ص ٢٩٧، ٢٩٨).

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يقول شاويش (١٩٩٠م) "يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية :

- ١ - تحليل المنظمة : وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.
- ٢ - تحليل العمليات : وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.
- ٣ - تحليل الفرد : وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها " (ص٢٣٦، ٢٣٧).

"ولتحقيق هذه الخطوات يمكن استخدام الوسائل التالية في جمع المعلومات :

- أ - الملاحظة.
- ب - الاستقصاءات.
- ج - الاختبارات.
- د - المقابلة الشخصية " (القبان، ١٤١٢هـ، ص٢٧).

وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن تضييقها عن طريق التدريب المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين (شاويش، ١٩٩٠م، ص٢٣٧).

فالحاجة التدريبية تعني إذا وجود نقصاً أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها.

واقع التدريب بالمملكة العربية السعودية : ذكر الفوزان (١٤٠٩هـ) :

تولي حكومة المملكة العربية السعودية عناية طيبة ببرامج تدريب المديرين والمديرات أثناء الخدمة وذلك للرفع من كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، ومن هذا المنطلق أتاحت لهم فرصة الالتحاق ببرامج التدريب داخل المملكة وخارجها فلقد تم ابتعاث عدد من المديرين إلى لبنان لحضور دورات تدريبية مدة كل دورة تسعة شهور. وتم ترشيح إحدى عشرة دفعة لحضور تلك الدورات، وكانت الدورة الأولى عام ١٩٦١/١٩٦٢م، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فكان التدريب فيها في جامعة أنديانا في بلومنجتن وجامعة أوكلاهوما في نورمان وكانت الدفعة الأولى للمديرين في عام ١٩٧٢م. وكانت مدة الدورات الأربع الأولى عامان دراسيان تسبقهما دورة في اللغة الإنجليزية بمدينة الرياض مدتها خمسة أشهر. أما الدورات الخامسة والسادسة والسابعة فمدتها عام دراسي واحد يسبقه عام دراسي لدراسة اللغة الإنجليزية في مدينة الرياض.

أما التدريب داخل المملكة فقد تولاه عدد من المراكز التدريبية والتأهيلية في بعض المناطق. وتمثل جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى والرئاسة العامة لتعليم البنات ومعهد الإدارة العامة ومراكز خدمة المجتمع، أهم المراكز الحكومية التي تنفذ دورات تدريبية لمديري ومديرات المدارس. ويعود تاريخ قيام هذه الدورات التدريبية إلى عام ١٣٩٢هـ عندما بادرت جامعة الرياض (جامعة الملك سعود حالياً) بتنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية تلبية لاحتياجات وزارة المعارف. ولقد تولى قسم التربية بكلية التربية (جامعة الملك سعود) الإشراف على هذه البرامج التدريبية التربوية منذ بدايتها إلى وقتنا الراهن. وتهدف هذه البرامج إلى رفع الكفاءة المهنية لمديري المدارس المتوسطة والابتدائية وتجديد معلوماتهم وتزويدهم ببعض المهارات والخبرات الأساسية التي تساعدهم على أن يواكبوا النهضة التعليمية في المملكة ويعملوا على تطوير أنفسهم تطويراً مسلياً ينسجم مع متطلبات النهضة الحاضرة.

ولتحقيق الهدف المذكور وضع قسم التربية بالمشاركة مع ممثلي وزارة المعارف المواد الدراسية التي تتناسب مع مستويات الدارسين وطبيعة عملهم. وحددت مدة الدراسة بفصلين دراسيين خلال العام الجامعي ومجموع الساعات المقررة أربعون ساعة. ولكن هذه المدة تناقصت منذ عام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ من فصلين دراسيين إلى فصل دراسي واحد، يدرس المتدربون خلاله أربعاً وعشرين ساعة دراسية موزعة على مقررات نظرية منها مالا يتعلق بالإدارة المدرسية

ومنها ما هو عام بحيث يلبي الحاجات المهنية والثقافية للمتدربين.
وبالنسبة لجامعة الملك عبدالعزيز (أم القرى حالياً) فلقد أنشئ مركز الدورات التدريبية عام ١٣٩٥هـ. ويهدف هذا المركز إلى رفع كفاءة العاملين في القطاع التربوي من بينهم المديرون علمياً وتربوياً ومهنياً وبالتالي رفع كفاءة العمل التربوي وزيادة فعالية إنتاجيته البشرية. ويقوم بالتدريس في المركز أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة. ومدة الدراسة فيه عام دراسي (فصلين دراسيين رئيسيين). يدرس المتدربون في كل فصل خمس عشرة ساعة يقدم فيها عدد من المواد التربوية والإدارية.

كما يقوم مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر التابع لجامعة الملك سعود بعقد دورات تدريبية مدة كل دورة ثلاثة أسابيع، ويعتبر الالتحاق بهذه الدورات جهداً تطوعياً. ولقد عقدت الدورة الأولى في ١٤٠٥/٧/٢هـ تحت عنوان: (تنمية المهارات القيادية لموجهي ومديري المدارس). وهدفت تلك الدورة إلى توضيح الأنماط القيادية في الإدارة المدرسية وبيان الدور الوظيفي لمدير المدرسة، واشترك في الدورة أربعة عشر دارساً. أما الدورة الثانية فقد نفذت في ١٤٠٦/٧/٢هـ تحت العنوان نفسه. ومن الموضوعات التي قدمت في الدورة، الإدارة التربوية والإدارة المدرسية وعلاقة المدرسة بالمجتمع والسلطة والعلاقات الإنسانية وعملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية. ولقد اشترك في الدورة ستة عشر دارساً بعضهم من المديرين.

أما بالنسبة لبرامج تدريب المديرات فلم تبدأ إلا منذ فترة وجيزة إذا ما قورنت ببرامج تدريب المديرين. ويعود تاريخ البدء في برامج الدورات النسوية إلى عام ١٤٠١هـ عندما قام مكتب التفتيش بالرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض بإعداد دورة تدريبية في الإدارة المدرسية تحت عنوان: (المسئوليات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي لمدارس ما فوق الابتدائي). واستمرت هذه الدورة عشرة أيام من ١٤٠٢/٥/١١هـ إلى ١٤٠٢/٥/٢٢هـ وشارك فيها ثمان وعشرون دارسة من مديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية ومعاهد المعلمات. وفي عام ١٤٠٣/١٤٠٤هـ قام مركز التدريب التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات بتقديم دورة لمديرات المدارس الابتدائية تحت عنوان: (دورة تجديدية في الإدارة المدرسية للمديرات والمساعدات بالمرحلة الابتدائية) وكانت مدة الدورة ثلاثة أسابيع بمعدل ثلاث ساعات يومياً. أما موضوعات الدراسة في الدورة فكانت عن نظريات الإدارة التعليمية ومسئوليات الإدارة المدرسية والتنظيم المدرسي وسياسة التعليم في المرحلة الابتدائية ودور

مديرة المدرسة في عملية التوجيه الفني للمعلمات والمشكلات الإدارية التي تصادف المديرات.

ونظراً لأهمية التدريب ومحدودية البرامج التي تقدمها الرئاسة العامة لتعليم البنات قام معهد الإدارة العامة - الفرع النسوي - بتقديم دورات تدريبية لمديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. ولقد وفر المعهد مدربات متخصصات تخصصاً علمياً جيداً على مستوى الماجستير والدكتوراه سواء من داخل المعهد أو من خارجه، وبرامج التدريب المقدمة من قبل المعهد تؤهل المتدربات للحصول على شهادة حضور تثبت حضور المتدربة للدورة والتقدير الذي حصلت عليه. أما المقررات التي يقدمها المعهد فهي: سياسة التعليم في المرحلة التي تعمل بها المديرية والإدارة المدرسية والعلاقة بين المدرسة والبيئة وتقويم وتطوير الأداء وإعداد التقارير. وهذه المواضيع السابقة تقدم لمديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية على حد سواء. أما مدة الدراسة في الدورات التي يقدمها المعهد فهي سبعة أسابيع لكل دورة. ولقد قدم المعهد أول دورة تدريبية لمديرات المدارس الابتدائية في ٨/٢/١٤٠٦هـ وكان عدد المشاركات فيها ستاً وثلاثين دارسة. أما الدورة الثانية فكانت في ٦/٢/١٤٠٧هـ وكان عدد المشاركات فيها اثنتين وعشرين دارسة. أما الدورة الثالثة فلقد عقدت في ٧/٧/١٤٠٧هـ وكان عدد المشاركات فيها عشرين متدربة فقط.

أما بالنسبة للدورات التي قدمت لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية فقد عقدت الدورة الأولى في ١٣/٦/١٤٠٦هـ وكان عدد المشاركات خمساً وعشرين متدربة. وعقدت الدورة الثانية في ٦/٢/١٤٠٧هـ وكان عدد المشاركات إحدى وعشرين متدربة. وعقدت الدورة الثالثة في ٧/٧/١٤٠٧هـ وشارك فيها اثنتا عشرة متدربة فقط (ص.ص: ٨٤).

وقد ورد في نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية سنة ١٤١١هـ أهداف التدريب واتجاهاته وهي:

- ١ - "إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر أو مشغول بمتعاقد من الخارج ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص.
- ٢ - رفع مستوى الأداء لدى الموظفين وتحسين وتطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية عن طريق تحسين نظم وأساليب العمل فيها.
- ٣ - تهيئة الموظفين لاتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة.
- ٤ - إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين" (ص ٢٠٠).

وقد ذكر القبلان (١٤١٢هـ) أن هناك لجنة دائمة هي لجنة التدريب تتولى الإشراف على شؤون التدريب في المملكة، وقد تم إنشاؤها في الديوان العام للخدمة المدنية بموجب لائحة الخدمة المدنية الصادرة عام ١٣٩٨هـ للقيام بالمهام التالية:

- أ - "رسم السياسة العامة لتدريب الموظفين.
- ب - التنسيق بين المراكز التدريبية للموظفين ومتابعة نشاطاتها وإعطاء المشورة لها.
- ج - قبول أو رفض طلبات الابتعاث للتدريب في الخارج مهما كانت مدة التدريب.
- د - تحديد مدة التدريب للموظف المبتعث في الخارج.
- هـ - الموافقة على قبول منح التدريب " (ص ٨٤).

المبحث الثاني

- * مفهوم الإدارة المدرسية .
- * أهداف الإدارة المدرسية .
- * أعمال مدير المدرسة .
- * المهارات المطلوبة في مدير المدرسة .
- * صفات مدير المدرسة الناجح .

مفهوم الإدارة المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية أحد فروع الإدارة التعليمية التي تعتبر هي الأخرى فرع من فروع الإدارة العامة، ومن هذا المنطلق لفروع الإدارة يرى الباحث أن يقدم للقارئ بعض التعاريف للإدارة العامة، ثم ينتقل لأحد فروعها وهي الإدارة التعليمية حتى يصل إلى الإدارة المدرسية.

مفهوم الإدارة بشكل عام :

لم تتفق آراء الباحثين الإداريين على تعريف موحد للإدارة، فقد ظهر العديد من المعاني والمفاهيم لمصطلح الإدارة. وذلك بسبب إختلاف الفلسفات والمدارس التي ينتمي إليها كل باحث أو كاتب حيث أن كلا منهم ينظر للإدارة من زاوية معينة وبالتالي يقوم بصياغة تعريف معين للإدارة يعكس بها وجهة نظره الخاصة. وفيما يلي سوف نستعرض بعضاً من هذه التعاريف:-

”قد عرف «جونس» الإدارة بأنها توجيه الوسائل والطرق نحو تحقيق هدف

معين.

والإدارة في نظر (لننجستون) هي نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأحسن استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة.

ويعرف (هايمان) الإدارة بأنها وظيفة من شأنها أداء أعمال عن طريق أفراد آخرين وتوجيه جهود هؤلاء الأفراد نحو هدف مشترك“ (هاشم، ١٤٠٧هـ، ص١٢، ١٣).

”ويقول (مارشال ديموك) الإدارة هي: معرفة أين تريد أن تذهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والقوى التي يجب أن تتفاعل معها وكيف تتصرف بقيادة سفينتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة ودون إسراف للوصول إلى هناك.

أما (لورانس أيلي) فقد عرفها بأنها: تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الآخرين.

ويقول (فريدريك تايلور) - أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية أن الإدارة هي: المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

أما (هنري فايول) - الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً: (أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب) (سالم وآخرون ، د.ت ، ص ١٥).

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الإدارة هي: كل جهد يبذل من أجل الوصول إلى هدف، بأقل تكلفة وبأقصر وقت وبأعلى جودة.

مفهوم الإدارة التعليمية:

تعتبر الإدارة التعليمية أحد فروع الإدارة العامة، ومعنى ذلك أن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الأساسيات وتختلف عنها بالتفاصيل، فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها من المؤسسات الأخرى.

وفيما يلي سوف نقوم بذكر بعض التعاريف للإدارة التعليمية:

يقول السنبل (١٤١٣هـ) الإدارة التعليمية هي "عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم" (ص ٦٨).

أما بستان وأخرون (١٤٠٣هـ) فقد ذكر بأنها "فن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين" (ص ٣٩).

والإدارة التعليمية في نظر مرسي (١٤٠٤هـ) "هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" (ص ١٥).

بالنظر للتعريف السابقة للإدارة التعليمية يمكن ملاحظة ما يلي:

- ١- أن الإدارة التعليمية تقوم بمجموعة من العمليات الإدارية مثل (التخطيط - الإشراف - التقويم).
- ٢- الإدارة التعليمية تسعى لتحقيق الأهداف العليا لسياسة التعليم.
- ٣- الإدارة التعليمية هي التي تقوم بوضع الأهداف التعليمية.

مفهوم الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارات التي تخدم التربية والتعليم ويقوم على رأسها مدير مسئول عن توجيه المدرسة لتؤدي رسالتها كاملة ومسئول أيضاً عن تنفيذ اللوائح والأنظمة التي تصدر إليه من الإدارة التعليمية. وقد عرفها عبدالهادي (١٤٠٤هـ) بأنها: "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم" (ص ٩).

أما مصطفى (١٤٠٢هـ) يقول: "هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق أهداف المدرسة" (ص ١٨).

ويعرف حسن مصطفى وآخرون (١٩٨٩م) الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبيه أو معاونيه (الوكلاء) والأساتذة الأوائل والأساتذة والرواد والموجهين والإداريين، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية" (ص ٧١).

ويقول القاضي (١٤١٣هـ) "الإدارة المدرسية هي مجموع الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة أو ناتجة عنهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التربوية المتواجدة فيها" (ص ٣٢).

ويعرفها سليمان (١٩٧٧م) "أنها الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكنها تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم". (ص ١١٦).

كما عرفها الحقيل (١٤٠٦هـ) بأنها "كل جهد يبذل في مجال التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها" (ص ٨١).

ويمكننا أن نعرف الإدارة المدرسية على أنها جميع الأنشطة والعمليات التي تسعى لتنسيق وتوحيد الجهود المشتركة بين مدير المدرسة والعاملين معه من معلمين وإداريين من أجل تحقيق الأهداف التربوية - المستمدة من الدين الإسلامي - داخل المدرسة.

وبالنظر لكل ما سبق من تعاريف للإدارة بشكل عام وللإدارة التعليمية وللإدارة المدرسية نجد أنها قد اتفقت في الإطار العام، حيث كانت تتلاقى حول العناصر الأساسية التالية:

- ١- إنها وسيلة، أو نشاط، أو عملية، أو جهد، أو نظام.
- ٢- إنها تعبر عن العمل والجهد الجماعي الذي يقوم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.
- ٣- تهدف إلى تنفيذ ما تقوم الجهة صاحبة (السلطة) بوضعه من خطط أو برامج أو سياسات (عساف، ١٤٠٣هـ، ص ١٤).

أهداف الإدارة المدرسية :

لقد أصبح تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان يضيع فيما مضى وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية. ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الأخيرة بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية الاجتماعية.

وقد تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية. فقد أظهرت البحوث النفسية والتربوية الحديثة أهمية الطفل كفرد، وأهمية الفروق الفردية، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل في جميع نواحيها. وأكدت الفلسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن إيجابي نشيط، كما أظهرت دور المدرس في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات المربية التي تساعد على نمو شخصيته وتؤدي إلى نفعه ونفع المجتمع الذي يعيش فيه. وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية حول الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالأعمال الإدارية الروتينية إلى الاهتمام بالطفل وإلى ضرورة مساعدته للتمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية وإعداده لمسئوليته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع.

كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع. فقد أقام المجتمع المدارس في بادئ الأمر، وأوكل إليها مهمة تربية أبنائه، وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار. كما فهمت أنها تستطيع أداء هذه الوظيفة وهي بعيدة عن المجتمع، بعيدة عن مشكلاته وأمانيه وأهدافه. وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه. (سمعان ومرسي، ١٩٨٥م، ص ٩).

والأهداف الحديثة للإدارة المدرسية كما ذكر محضر (١٤٠٦هـ) هي:

- ١ - بناء شخصية الطالب بناء متكامل - علمياً وعقلياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً ودينيّاً.

- ٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة اللازمة، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة (المدرسة) أحياناً.
- ٣- تطبيق مراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسئولة عن التعليم في القطر أو البلد أو الولاية وتخص بالذات الإدارة المدرسية.
- ٤- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- ٥- إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها، ووسائل تعليمها، ومكتبتها، وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها الرياضية، وأنديةها الثقافية ومقصفها، وجمعياتها.
- ٦- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة.
- ٧- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وعن طريق النوادي، والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.
- ٨- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وتربوياً، وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
- ٩- تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدها بل ومن أجل تحقيقها، وتجنيب كافة الإمكانات داخل المدرسة وخارجها لذلك. هذا بالإضافة إلى التأكد من سلامة الوسائل المؤدية لتحقيقها وذلك بعد الدراسة الواعية لها.
- ١٠- التخطيط، التنفيذ، الإشراف، التقييم، التوجيه، الإرشاد، المراقبة، المتابعة، التطوير، تحديد المسؤولية.
- ١١- معاونة البيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث، تعاوناً فعالاً إيجابياً ملموساً (ص ٩٠-٩١).

أعمال مدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة مسئولاً عن أعمال فنيه وإداريه، يجب عليه أن يكون عارفاً بها وأن تتوفر لديه المهارة في تنفيذها. حيث إنها أعمال ليست بالسهلة والبسيطة ولكنها عمليات مترابطة ومتشابكة وكفاءة مدير المدرسة القيادية تنحصر إلى حد بعيد في مدى قدرته على تفويض بعض هذه الأعمال إلى من يستطيع القيام بها من مساعديه في داخل المدرسه. وسواء قام بهذه الأعمال أو فوض غيره للقيام بها فهو يعد مسئولاً عنها مسئولية مباشرة.

وتعتبر أعمال مدير المدرسه الفنيه أكثر أهميه من أعماله الإداريه. لذلك فإنه من الأفضل لمدير المدرسه أن يعطي الأعمال الفنيه إهتماماً ووقتاً أكبر مما يعطيه للأعمال الإداريه. فقد ذكر سمعان ومرسي (١٩٨٥م) "إن لب العملية التعليميه يتعلق بالجوانب الفنيه" (ص ٧٠).

ويمكن تحديد هذه الأعمال بالجوانب الآتية :-

أولاً : الأعمال الفنيه :

- ذكر مصطفى (١٤٠٢هـ) "إن الأعمال الفنيه لمدير المدرسة تتحدد بالجوانب الآتية :-
- ١ - تحسين العمليه التربويه في ضوء التطورات التربويه الحديثه.
 - ٢ - الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به.
 - ٣ - الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
 - ٤ - زيارة الفصول الدراسيه زيارات متكررة بهدف تقويم المدرسين والطلاب، وبشرط أن تحدث أثراً على مناهج الدراسة ووسائل تنفيذها وطرق تدريسها.
 - ٥ - تخطيط وتنظيم الإختبارات المدرسيه والإشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها بغرض الإستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.
 - ٦ - تقديم التقارير الفنيه والإدارية إلى السلطات العليا للتعليم.
 - ٧ - حضور الإجتماعات التي تعقدها الإدارة التعليميه.
 - ٨ - التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العمليه التربويه.
 - ٩ - توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب في الأمور الفنيه والأخلاقية" (ص ٥٢)

ثانياً : الأعمال الإدارية :

يقوم مدير المدرسة ومن يساعده في عملية الإدارة بعدد من الأعمال الإدارية من أهمها كما ذكر المنيع (١٤٠٩هـ) التنظيم المدرسي ويتطلب مايلي :-

١ - "السجلات المدرسية" : يجب أن يهتم مدير المدرسة باعداد السجلات المدرسية التي تكفل حسن سير العمل بالمدرسة وتنظيم النواحي فيها .

ومن أهم هذه السجلات :-

- سجل قيد التلاميذ وبياناتهم .

- كشف قيد التلاميذ وبياناتهم .

- كشف غياب يومي للتلاميذ .

- سجل تفريغ غياب التلاميذ .

- سجل الدرجات الشهرية .

- سجل نتائج الإمتحانات .

- سجل حضور الموظفين وإنصرافهم .

- سجل حصر غياب الموظفين وتأخرهم .

- سجل متابعة أعمال المدرسين .

٢ - جدول الدراسه : يجب أن يشرف مدير المدرسة على وضع الجداول وتراعى فيها الجوانب التالية :-

- مراعاة المواصفات الفنية في وضع الجدول .

- تحقيق العدالة بين المدرسين مع ترك فراغات للمدرسين بين الحصص للقيام

بالتصحيح ، مع عمل الجداول بأنواعها : جدول مدرسي عام - جدول الفصل - جدول

المدرس - جدول حصر مدرس كل ماده .

٣ - الإشراف على إعداد قوائم الطلاب لكل فصل على حده وتوزيع الطلاب على الفصول .

٤ - الإشراف على الغياب وحصره يومياً وإخطار أولياء الأمور عن غياب أبنائهم وطلب

أسباب تغيبهم وكذلك حصر غياب العاملين وتأخرهم والأسباب التي أدت إلى ذلك .

٥ - قبول الطلبة الجدد وجميع متطلبات الشؤون الطلابيه .

هذا بالإضافة إلى الأعمال الإدارية الأخرى مثل إعداد قوائم بالطلبات التي تحتاجها المدرسة من المواد التعليمية والكتب والأثاث والصيانة وكتابة التقارير وإصدار التعاميم والنشرات والأعمال التي تتكرر يومياً وجميع النواحي الروتينية التي يتطلبها العمل الإداري لمدير المدرسة“ (ص ٢٠٦).

المهارات المطلوبة في مدير المدرسة :

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن ميادين

الإدارة الأخرى .

وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية . فنجاح مدير المدرسة

يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية . والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقه .

ولقد ذكر الحميدي (١٤١٣هـ) أن "معظم كتاب الإدارة يرون وجوب توفر

ثلاث أنواع من المهارات خاصة في مجال القيادة وهي :-

١ - **المهارات الفكرية الإدراكية** : وهي تتضمن القدرة على التفكير بنظرة شمولية

والوعي بالعلاقات التي تربط بين المعارف والنظم الرئيسية والفرعية واستخدام ذلك في

معالجة المواقف وحل المشكلات . وتعتمد أساساً على المعرفية العلمية والقدرات العقلية .

٢ - **المهارات الإنسانية السلوكية** : وتتضمن القدرة على فهم الآخرين والتعامل معهم .

٣ - **المهارات الفنية** : وتعني إتقان العمل وإتقان استخدام أدواته ووسائله وإجراءاته ونشاطاته

المختلفة " (ص ١١) .

صفات مدير المدرسة الناجح :

لقد ذكر الدليل (١٤٠٣هـ) أن من أهم مواصفات الإداري الناجح ما يلي :

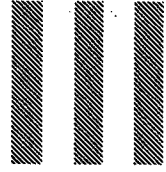
- ١ - المبادأة : وهي القدرة على التجديد والتغيير والابتكار .
- ٢ - العضوية : القدرة على الإختلاط والإندماج مع الجماعه .
- ٣ - تمثيل الجماعه : تمثيل أسرة المدرسة أحسن تمثيل والمدافعة عنهم ضد أي هجوم ، وتقديم مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية والعمل دائماً على مصلحة الجماعة .
- ٤ - التكامل : وهذا يعني هل يتكامل الإداري مع سلوك الأفراد؟ وهل يشجع العمل الجماعي ، ويعمل على القضاء على أسباب التعارض فيما بينهم .
- ٥ - السيطرة : وهذه تعبر عن مدى رغبة الإداري الناجح في إتخاذ القرارات أو إبداء وجهات النظر .
- ٦ - الاتصال : هل يسعى الإداري إلى تبليغ المعلومات إلى أعضاء التنظيم ويحاول هو نفسه الحصول على المعلومات عنهم ويسهل تبادل المعلومات .
- ٧ - الإدراك والتقدير : هل يقدر الإداري الناجح آراء وسلوك الآخرين وما هي الطريقه التي يبدي بها موافقته أو رفضه لسلوك ورأي الآخرين .
- ٨ - الإنتاج : قدرة الإداري الناجح على إقامة مستويات الأداء بقصد تشجيع الأفراد على بلوغ مستويات أعلى (ص ١٢٤) .

ويمكن لنا إضافة بعض الصفات الأخرى مثل :

- ٩ - القدوة الحسنة : أن يكون قدوة حسنه في سلوكه وتصرفاته . قال تعالى : (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) «سورة الأحزاب آيه ٢١» .
- ١٠ - الشورى : وهي صفة من صفات المسلمين وعادة تسبق إتخاذ القرار . قال تعالى : (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون) «سورة الشورى آيه ٣٨» .
- ١١ - العدل والمساواة : أي عدم التفرقة بين معلم وآخر ولا تلميذ وآخر في المعاملة .

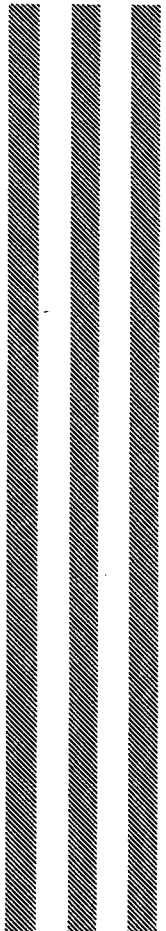
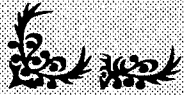
١٢ - الأمانة: وهي من الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة. وقد أمرنا بها الدين الإسلامي حيث قال تعالى (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون). «سورة الأنفال آية ٢٧».

١٣ - الصدق: من الصفات المحمودة التي أمرنا بها ديننا الإسلامي الحنيف. قال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولا سديدا). «سورة الأحزاب آية ٧٠».



ثانياً :

الدراسات السابقة



مقدمة :

حظي موضوع الإحتياجات التدريبيه في مجال الإدارة التربويه باهتمام الباحثين في المملكة العربية السعودية والعالم العربي والأجنبي، ولعل هذا يرجع إلى إهتمام المؤسسات التربويه بتحسين وتطوير العمليه الإداريه.

وقد استعرض الباحث في هذا الفصل عدداً من الدراسات والبحوث التي إستطاع الباحث الحصول عليها. وذلك بعد قيامه بعدة زيارات لكل من مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنيه ومكتب التربيه العربي لدول الخليج والمكتبه المركزيه بجامعة الملك سعود بالرياض ومكتبه معهد الإدارة العامه بمدينة الرياض والمكتبه المركزيه بجامعة الملك عبدالعزيز بجده والمكتبه المركزيه بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمكتبه المركزيه لفرع جامعة أم القرى بالطائف. بالإضافة لبعض الدراسات والأبحاث التي إستطاع الباحث الحصول عليها من مكتبه الدكتور سلطان سعيد مقصود بخاري المشرف على هذه الرساله.

ولقد قام الباحث بتصنيف هذه الدراسات إلى نوعين نوع له علاقه مباشره بموضوع الدراسه. ونوع آخر له علاقه غير مباشره بموضوع الدراسه.

أولاً : الدراسات والأبحاث التي لها علاقه مباشره بموضوع الدراسه :

١ - دراسة عبدالحكيم بن موسى مبارك موسى : وعنوانه (دراسه وصفيه لتحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة والثانويه التدريبيه بالمملكة العربية السعوديه) مقدم إلى كلية التربيه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، سلسلة البحوث التربويه والنفسيه في عام ١٤١٠هـ.

هدف البحث : تحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة والثانويه بالمملكة العربية السعوديه.

ولقد قام الباحث بتصميم استبانة تم توزيعها على أفراد العينه، وهم كل مديري المرحله المتوسطه والثانويه الموجودين بجامعة أم القرى في دورة تدريبيه للعام الدراسي ١٤٠٣/١٤٠٤هـ. وعددهم خمسة وعشرون مديراً للمرحله المتوسطه وإثني عشر مديراً

للمرحلة الثانوية وواحدة تحتوي مدرسته على المرحلتين المتوسطة والثانوية معاً.

أهم التوصيات التي ذكرها الباحث:

- ١ - أن لا يقدم أي برنامج تدريبي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية لا يأخذ في الاعتبار الحاجات التدريبية الفعلية للمديرين.
- ٢ - أن تقوم البرامج التدريبية الحالية والموجودة في الجامعات السعودية أو في وزارة المعارف في ضوء الحاجات التدريبية المحددة في هذا البحث لمعرفة مدى فاعلية تلك البرامج في إشباع حاجات المتدربين والتي تمثل مناحي القصور والضعف في الإدارة المدرسية للمرحلتين المتوسطة والثانوية.
- ٣ - أن يتم تطبيق استبانة هذا البحث على عينه كبيره من المديرين في كافة مناطق المملكة العربية السعودية بهدف معرفة هل هناك إختلاف في الحاجات التدريبية للمديرين وفقاً لكل المناطق بشكل ملموس في المجالات الخمسة أم أنها لا تختلف.

وتختلف الدراسة الحالية في أهدافها عن دراسة عبدالحكيم موسى، كذلك نجد أن هذه الدراسة قد أخذت كامل مجتمع البحث أما دراسة الباحث السابقه قد أخذت عينة تتكون من مديري المدارس المتوسطة والثانوية الملتحقين في دورة تدريبية في جامعة أم القرى للعام الدراسي ١٤٠٣ / ١٤٠٤هـ. كذلك نجد أن الدراسة الحالية قد ركزت على الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المرحلة المتوسطة، وذلك بسبب إختلاف الحاجات بين مديري ومديرات كل مرحله. كذلك نجد أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقه بأنها شملت كلا من المديرين والمديرات أما الدراسة السابقه فإنها إقتصرت على المديرين فقط.

٢ - دراسة هنييه حمد الفوزان: وعنوانها (الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكوميه في مدينة الرياض من وجهة نظرهم) «دراسة ماجستير مقدمه إلى كلية التربية، جامعة الملك سعود عام ٢٠٠٩هـ».

هدف الدراسة:

تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين والمديرات حسب مرئياتهم وتبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، الإعداد التربوي، المرحلة التعليمية، مدة الخدمة، الإشتراك السابق

في الدورات التدريبية.

أستخدمت الباحث المنهج الوصفي في دراستها، وصممت إمتبيان يتكون من تسعة محاور هي (المجال المهني، المجال النظري الإداري، مجال التخطيط، مجال التنظيم، مجال التوجيه والإشراف، مجال الإتصال والعلاقات الإنسانيه، المجال الفني، مجال التقويم، مجال التدريب الميداني).

مجتمع الدراسة: جميع مديري ومديرات المدارس الحكوميه الإبتدائيه والمتوسطة والثانويه في مدينة الرياض. والبالغ عددهم (٦١٧) بينهم (٢٨٠) مديره و (٢٣٧) مديراً.

عينة الدراسة: استخدمت العينه العشوائيه الطبقيه. وحددت نسبه العينه بـ ٢٥% من أفراد المجتمع الأصلي، ثم بعد ذلك تم توزيع أفراد العينه على أساس المرحله الدراسيّه حسب نسبه العينه المحدده وهي ٢٥% من كل مرحله.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

- ١- أن جميع الحاجات التدريبيه المقدمه في الدراسه تعتبر ذات أهميه عاليه لمديري ومديرات المدارس الحكوميه في مدينة الرياض.
- ٢- إن برامج التدريب الحاليه لا تولي عنايه جيده بالحاجات الفعلية للمتدربين.
- ٣- إن أهم الحاجات التدريبيه بالنسبه للمديرين والمديرات هما مجالا التوجيه والتنظيم وأقلها أهميه هما مجالا التخطيط والمجال الفني.
- ٤- إن الإعداد التربوي ليس له أثر في تحديد أهميه الحاجات التدريبيه.
- ٥- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائيه بين المديرين والمديرات بخصوص أهميه الحاجات المقترحه.
- ٦- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائيه بين المديرين والمديرات المشاركين في دورات تدريبيه والذين لم يشاركوا في دورات تدريبيه إلا في مجالين هما التوجيه والتنظيم.
- ٧- بينت النتائج أن عامل الخبره الإداريه لم يؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد أهميه الحاجات المقترحه.
- ٨- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائيه بين مديري ومديرات المدارس الإبتدائيه ومديري

ومديريات المدارس فوق الابتدائية بخصوص أهمية الحاجات المقترحة إلا في مجال واحد هو مجال التنظيم.

مما سبق نجد أن هناك إختلافاً في أسئلة وأهداف الدراسة الحالية عن أهداف وأسئلة دراسة الباحث، كذلك نجد أن الدراسة السابقة قد أخذت عينه عشوائيه طبقه من جميع مديري ومديرات المدارس لمختلف المراحل بمدينة الرياض في عام ١٤٠٩هـ. أما هذه الدراسة فإنها اشتملت على جميع أفراد المجتمع الأصلي لمديري ومديرات المدارس في المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في عام ١٤١٤هـ. وسوف تركز هذه الدراسة على إحتياجات مديري ومديرات المدارس التدريبيه بما يتعلق بأعمالهم الفنيه والإداريه.

٣ - دراسة عواطف بكر حوباني: بعنوان (الإحتياجات التدريبيه من وجهة نظر مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية في مدينة جدة) مقدمه إلى كلية التربيه بجامعة أم القرى بمكة المكرمه كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي في عام ١٤٠٧/١٤٠٨هـ.

هدف الدراسة: التعرف على الإحتياجات الفعلية للمديرات والمساعدات في المرحلة الإبتدائية واللائي يرغبن أن تناقشها الدورات، ومدى تلبية الدورات لتلك الإحتياجات. ومن ثم تأثير البرامج التدريبيه على آراء المديرات والمساعدات الملحققات بالدورات.

وإستخدمت الباحثه المنهج الوصفي. وكانت الإستبانة هي الأداة المستخدمه في البحث.

عينة البحث: جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية في مدينة جدة والتابعه للرئاسه العامه لتعليم البنات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :-

- ١ - إن هناك أربعاً وأربعين إحتياجاً حددتها عينة الدراسة وأوضحت الحاجة الملحه لها. وقد إختلفت أهمية بعض الإحتياجات لدى عينة الدراسة.
- ٢ - هناك إختلافات في تلبية تلك الإحتياجات فهناك بعض الإحتياجات التي أهملتها أو لم تلبها الدورات التدريبيه بدرجة أهميتها لدى عينة الدراسة.

٣ - إن للتدريب أثراً على بعض أعمال المديرات والمساعدات ولكن ليس بالدرجة الملحوظة.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة عواطف حوباني في أسئلة الدراسة وأهدافها ومجتمعها، حيث شملت الدراسة السابقه جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديرات ومساعدات المدارس للمرحلة الإبتدائية في مدينة جدة لعام ١٤٠٧ / ١٤٠٨ هـ.

أما هذه الدراسة فإنها شملت أيضاً جميع أفراد المجتمع الأصلي لكلا الجنسين (مديري ومديرات المدارس للمرحله المتوسطة) في مدينة الطائف لعام ١٤١٤ هـ.

٤ - **دراسة صميميد مبارك الدربي**: بعنوان (الإحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعتي الملك سعود وأم القرى من وجهة نظر المتدربين). مقدمه إلى كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربويه. في عام ١٤٠٤ / ١٤٠٥ هـ.

هدف الدراسة: تحديد الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس. ثم معرفة مدى تحققها بدورات جامعتي الملك سعود وأم القرى من وجهة نظر المتدربين.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وكانت الإستبانة هي الأداة المستخدمه في البحث. وتم توزيعه على أفراد العينه وهم المتدربون في الدورات التدريبية في كليتي التربية بجامعة الملك سعود بالرياض وأم القرى بمكة المكرمة وعددهم (١٤٩) متدرباً. وعدد الذين أجابوا على الإستبانة (١١٨) متدرباً من مختلف المراحل التعليميه.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

١ - أظهرت الدراسة أن هناك أربعين إحتياجاً تدريبياً حددها المجتمع الكلي للدراسة. وتم ترتيبها حسب أهمية كل إحتياج.

٢ - ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متدربي جامعة الملك سعود ومتدربي جامعة أم القرى بالنسبه لكل إحتياج.

٣ - أظهرت الدراسة أن هناك أربعين إحتياجاً تدريبياً حددها المجتمع الكلي للدراسة. وقام الباحث بترتيبها حسب درجة تحققها في البرنامج التدريبي في كلا الجامعتين.

- ٤ - أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تحقق الإحتياجات التدريبية بين متدربي جامعتي الملك سعود وأم القرى وذلك في سبعة عشر إحتياجاً.
- ٥ - أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترتيب الإحتياجات كما حددها المتدربون وبين درجة تحققها.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة محييد الحربي في هدفها وكذلك في أسئلة الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة. حيث أن مجتمع دراسة الحربي يتكون من جميع المتدربين في الدورات التدريبية في جامعتي الملك سعود وأم القرى لكل المراحل، ثم بعد ذلك تم إختيار عينة تمثل ذلك المجتمع.

أما هذه الدراسة فإنها سوف تشتمل على جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث من مديري ومديرات المدارس المتوسطة. أما الدراسة السابقة فإنها شملت جميع المراحل التعليمية ولكن للمديرين فقط.

٥ - دراسة عبدالله الدليمي: بعنوان (إحتياجات مديري المدارس الثانوية من التدريب وتقييم برامجهم في ضوءها)، رساله ماجستير غير منشوره، مقدمه إلى جامعة بغداد في عام ١٩٧٩ م.

هدفت الدراسة إلى معرفة إحتياجات مديري ومديرات المدارس الثانوية من التدريب أثناء الخدمة حسب متغيرين هما (الجنس ومدة الخدمة) كما هدفت أيضاً إلى تقييم برامج التدريب في ضوء تلك الإحتياجات.

ولقد صمم الباحث إستبانة وزعها على جميع المديرين والمديرات للمدراس الثانوية بمحافظة بغداد وعددهم ٣١١ دارساً بواقع ١٦٥ مديراً و١٤٦ مديرة. كما قام الباحث ببعض المقابلات مع المديرين، والإطلاع على سجلات المشرفين الإداريين. ولقد كانت دراسة الباحث مسحية وصفية.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

١ - إن للمديرين والمديرات حاجات فنية ونفسية وفكرية واجتماعية يجب مراعاتها عند

التخطيط لبرامج التدريب.

- ٢ - تختلف الإحتياجات التدريبية وفقاً لعامل الجنس ومدة الخدمة، فلقد أظهر المديرين حاجاتهم للتدريب في المجال الإجتماعي بينما المديرات في المجال السياسي. كما أن درجة الإحتياج للتدريب كانت شديده بالنسبه للذين قضاوا في الخدمة مدة تقل عن ست سنوات.
- ٣ - أن الموضوعات التي قدمت في دوره لاتمثل إلا ٦٠٪ من الإحتياجات الحقيقيه كما أن مدى الإستفادة منها كان بدرجة ٧٢٪.

مما سبق نجد أن هناك إختلافاً في هدف دراسة الدليمي عن هدف هذه الدراسه. كذلك نجد أن دراسة الدليمي قد شملت جميع المديرين والمديرات للمرحلة الثانوية بمحافظة بغداد. أما هذه الدراسة فإنها سوف تشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث المكون من مديري ومديرات المدارس للمرحله المتوسطه. أيضاً من ضمن الفروق بين الدراستين نجد أن الدراسة الحالية تشتمل على جزء خاص بالإطار النظري، أما دراسة الدليمي فإنها تفتقد لهذا الجزء من البحث.

٦ - دراسة جيمس ريتشارد بارك: بعنوان (تحديد الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في برامج التدريب أثناء الخدمة). مقدمة إلى جامعة كلورادو الغربية في عام ١٩٧٧م.

هدفت الدراسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الإبتدائية في منطقة جلنديل في ولاية أريزونا، ومن ثم ترتيب هذه الإحتياجات حسب أهميتها للمديرين.

ولقد قام الباحث بتصميم إستبانة تحتوي على سبعة عشر مجالاً تم توزيعه على ستة وعشرين مديراً من مديري المدارس الإبتدائية.

ولقد بينت النتائج أن المديرين بحاجة إلى جميع المجالات المذكوره في الإستبانة. ورتب الباحث المجالات حسب أهميتها للمديرين على النحو التالي:

- ٢ - إدارة وضبط النفس.
- ٣ - معرفة التخطيط للتعليم.
- ٤ - تنمية مهارات صناعة القرار.
- ٥ - تنمية مهارة الإتصال.
- ٦ - التعرف على أساليب تقييم الموظفين وتطوير أدائهم.
- ٧ - إكتساب وتطوير مهارة وضع الميزانية.
- ٨ - إثارة حوافز الموظفين.
- ٩ - تنمية مهارات العلاقات الإنسانية.
- ١٠ - التعرف على أساليب تقويم البرامج.
- ١١ - طرق إختيار الموظفين ومعاقتهم.
- ١٢ - العلاقات العامة.
- ١٣ - التعرف على أساليب المناقشات.
- ١٤ - العلاقة بأوليا الأمور.
- ١٥ - التعرف على الأنماط والسياسات التعليميه.
- ١٦ - التعرف على النماذج المتنوعه كبدايل لحلول المشكلات.
- ١٧ - التعرف على كيفية تطوير المناهج.

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة جيمس بارك - حيث شملت الدراسة الحالية حاجات المديرين والمديرات التدريبيه أما الدراسه السابقه فإنها إقتصرت على إحتياجات المديرين فقط. مجتمع هذه الدراسه يتكون من مديري ومديرات المدارس المتوسطه بمدينة الطائف، أما مجتمع الدراسه السابقه يتكون من مديري المدارس الإبتدائيه. وبالإضافة لهذه الإختلافات فإن هناك إختلافات أخرى في أهداف وتساؤلات كل دراسه عن الأخرى.

٧- دراسة محمد باجوده: بعنوان (الإحتياجات التدريبيه لأمناء المكتبات المدرسيه للمرحلتين المتوسطة والثانوية في مدن مكة المكرمة وجده والطائف) مقدمه إلى كلية التربيه بجامعة أم القرى بمكة المكرمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربويه والتخطيط في عام ١٤١٣هـ.

هدفت الدراسة إلى معرفة إحتياجات أمناء المكتبات المدرسيه للنواحي الفنيه والإداريه والتربويه للمدارس المتوسطة والثانوية في مدن مكة المكرمة وجده والطائف.

وقد استخدم الباحث المنهج المسحي، مستعيناً بأداة الإستبانة لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة يتكون من جميع أمناء المكتبات في (١٦٨) مدرسه حصل الباحث منها على (١٢١) إستبانة، إستبعد الباحث منها (١١) إستبانة لعدم إستكمال بياناتها، وإستخلص الباحث منها (١١٠) إستبانة تم تحليلها.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

١- عدم وجود فروق داله إحصائياً للنواحي (الفنيه والإداريه والتربويه):

أ- بين المرحلتين المتوسطة والثانوية.

ب- ووفقاً للمناطق التعليميه.

ج- وفقاً لنوع الإحتياجات.

٢- وجود دلالة إحصائيه بين المناطق التعليميه ووفقاً للتخصص فيما يتعلق بإحتياجات أمناء

المكتبات المدرسيه للنواحي (الفنية)، حيث وجد أن الأمناء الحاصلون على مؤهلات

(أدبية وعلمية) أكثر إحتياجاً للنواحي الفنيه.

تختلف هذه الدراسة عن دراسه باجوده في هدفها وفي أسئلتها وفي مجتمعها وفي

حدودها. حيث هدفت دراسة باجوده إلى معرفة إحتياجات أمناء المكتبات المدرسيه أما هذه

الدراسه فإنها تهدف إلى معرفة إحتياجات مديري ومديرات المدارس المتوسطة. كذلك شملت

دراسة باجوده المرحلتين المتوسطة والثانوية في مكة المكرمة وجده والطائف. أما الدراسه

الحاليه فإنها شملت المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف. كذلك نجد أن دراسة باجوده شملت

أمناء المكتبات من الذكور فقط أما الدراسه الحاليه فإنها شملت مدرء المدارس المتوسطة للبنين

والبنات معاً.

ثانياً : الدراسات والأبحاث التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع الدراسة :

٨ - دراسة لولوه الفريجي : بعنوان (أساليب إعداد مديرات المدارس الثانوية الرسمية للبنات في المملكة العربية السعودية) المقدمه إلى كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير . في عام ١٤٠٤هـ .

هدف الدراسة :

معرفة إعداد مديرات المدارس الثانوية الرسمية للبنات في المملكة العربية السعودية وإعدادهن لعملهن . كذلك المقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير أساليب إعداد أولئك المديرات وإختيارهن لعملهن .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . وكانت الأدوات المستخدمة في البحث ، الإستبانة كأداة رئيسيه في البحث بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للمدارس ودراسة اللوائح والتعليمات الصادرة عن الرئاسة العامه لتعليم البنات والخاصة بأساليب إعداد وإختيار المديرات ، وقد شملت الدراسة جميع مديرات المدارس الثانوية في المملكة وجميع الموجهات الإداريات في مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة .

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :-

- ١ - أن معظم المديرات لم يلتحقن بأي دورة تدريبيه وأن الترشيح لوظيفة مديره لا يتم على أساس التخرج من برنامج تدريبي .
- ٢ - أن هناك صعوبات تواجه دورات التدريب أثناء الخدمة من أهمها عدم تحمس المتدربات وعدم تجانسهن في المؤهل والخبره وصعوبة ظروف الدوام وكثرة عدد المتدربات وعدم وجود جدول أعمال للدراسة .
- ٣ - أن التدريب أثناء الخدمة التعليميه لمديرات المدارس الثانوية يزيد من الكفاءة الإداريه للمديرات ويهييء لهن فرصاً أفضل للترقيه والتقدم في المجال الوظيفي .
- ٤ - أن برامج التدريب أثناء الخدمة لمديرات المدارس بشكلها الحالي ذات فائدة محدده .

مما سبق نجد أن دراسة لولوه الفريجي تهدف إلى معرفة أساليب إعداد مديرات المدارس الثانويه - أما هذه الدراسه فإنها تهدف إلى تحديد الإحتياجات التدريبيه لمديري ومديرات المدارس المتوسطه. كذلك نجد أن دراسة الباحثه قد شملت جميع مديرات المدارس الثانويه بالمملكه وكذلك جميع الموجهات الإداريات بالتعليم الثانوي بالمملكه أما الدراسه الحاليه فقد شملت مديري ومديرات المدارس المتوسطه بمدينة الطائف كذلك نجد أن الدراسه السابقه قد استخدمت الاستبيان كأداة للدراسه بالإضافة إلى الزيارات الميدانيه، أما الدراسه الحاليه فإنها سوف تستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

٩ - **دراسة هجاد غرم الله:** بعنوان (الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس كما يتصورها المعلمون في منطقة الباحه التعليميه) مقدمه إلى كلية التربية بجامعة أم القرى بمكه المكرمه كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي في عام ١٤٠٣/١٤٠٤هـ.

هدف الدراسه:

كشف النقاب عن واقع تلك الكفاءات ومدى قربها أو بعدها عما يجب أن تكون عليه وذلك من خلال مسأله المعلمين أنفسهم.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. حيث قام الباحث ببناء استبانة من صورتين (واقعي ومثالي) يحوي كل منهما ثلاثين سؤالاً مقسمه بالتساوي على ستة أبعاد وجب توافرها في مديري المدارس وهي: القيم الخلقية، المهارات القيادية، المهارات الفنيه، المهارات الإنسانيه، المهارات الإدراكيه، النمو المهني والوظيفي. ولقد طبق الباحث دراسته على مدارس منطقة الباحه التعليميه وبلغت عينه ١٠٢٠ معلماً.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

١ - تبين للباحث وجود فارق كبير بين الناحية الواقعية والناحية المثالية.

٢ - إتضح للباحث أن الكفاءات الواقعية دون المستوى الجيد.

تختلف الدراسه الحاليه عن دراسه هجاد في هدفها وتساؤلاتها وعينتها حيث نجد أن هجاد في دراسته يهدف إلى معرفة الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين أما الدراسه الحاليه فإنها تهدف إلى معرفة إحتياجات مديري ومديرات المدارس المتوسطه من وجهة نظرهم، كذلك نجد أن دراسه هجاد قد شملت مدارس البنين لجميع المراحل التعليميه بمنطقة الباحه، أما الدراسه الحاليه فإنها تشمل مديري ومديرات المدارس للمرحله المتوسطه.

١٠ - دراسة مركز الدورات التدريبية : التابع لكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، بعنوان (تقييم دورة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المنطقة الغربية) في عام ١٤٠٢ / ١٤٠٣ هـ .

هدف الدراسة :

محاولة قياس مقدار الفائدة التي يحصل عليها المتدربون في الدورات التدريبية بكلية التربية بجامعة أم القرى حتى يمكن تعزيز الجوانب الإيجابية في هذه الدورات وتلافي الجوانب السلبية بها .

وكان المنهج الوصفي هو المنهج المستخدم في هذه الدراسة ، ولقد قام الباحثون بإعداد استبيانين أحدهما لمديري المدارس الذين حضروا الدورات التدريبية والآخر للأساتذة القائمين بالتدريس في دوره .

واقترنت الدراسة على مديري المدارس الذين حضروا دورات تدريبية في مكة المكرمة في الأعوام التالية ١٣٩٩ / ١٤٠٠ هـ ، ١٤٠٠ / ١٤٠١ هـ ، ١٤٠١ / ١٤٠٢ هـ ، ١٤٠٢ / ١٤٠٣ هـ . من مكة المكرمة وجده والطائف .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : -

١ - أن مدة دوره بشكل عام تساعد على رفع كفاءة المدير التعليمي والإداري كما تساعد في حل المشكلات التعليمية .

٢ - أسلوب المحاضرة هو الأسلوب السائد في الدورات التدريبية .

٣ - الدروس العملية للتدريب غير كافية في برامج التدريب .

نتائج الاستبيان الخاص بمديري المدارس ووكلائها :

١ - تبين أنه حدثت إستفاده فعليه من دوره ولكن من الأفضل التقليل من المواد النظرية والتركيز على البرامج الإدارية والميدانية والإشراف الفني والإداري وبرامج تقييم المعلمين .

٢ - أكد المديرون على أن الأساتذة والمشرفين على الدورة تنقصهم الخبرة في مجال التدريب ..

مما سبق نجد أن دراسة المركز قد ركزت على تقييم الدورة التدريبيه أما هذه الدراسة فإنها سوف تدرس الإحتياجات الفعلية لمديري ومديرات المدارس. وكذلك نجد أن الدراسة السابقة قد وزع فيها إستبيانان أحدهما للمتدربين والآخر للأساتذة القائمين في التدريس لهذه الدورة. أما الدراسة الحاليه فإنها سوف تشتمل على إستبياناً واحداً يوزع على كل من المديرين والمديرات. كذلك نجد أن أفراد العينة للدراسة السابقة تتكون من مختلف المراحل التعليمه الثلاث، أما الدراسة الحاليه فإنها تتكون من جميع أفراد المجتمع الأصلي للمرحلة المتوسطة بمدينة الطائف.

١١ - دراسة هاشم بكر حريبي: بعنوان (المناخ المدرسي والكفاءه والتدريب لمديري المدارس المتوسطة في المملكة العربية السعودية) رسالة دكتوراه مقدمة إلى جامعة شمال كلورادو في عام ١٩٨٢م.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التدريب الإداري التربوي على مدرء المدارس.

وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي، ولقد صمم الباحث إستبياناً وزعه على ٣٥٨ معلماً في المدارس المتوسطة في كل من الرياض ومكة المكرمة والدمام. وقسمت العينه إلى قسمين ١٦٤ معلماً يكون مديروهم تلقوا تدريباً إدارياً و ١٨٩ معلماً لم يتلق مديروهم أي تدريب إداري.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن برامج التدريب الإداري الحالي ليس لها تأثير على الكفاءه الإداريه والمناخ المدرسي معاً.

مما سبق نجد أن الدراسة الحاليه لها هدف يختلف عن هدف دراسة الحريبي كذلك نجد أن الدراسة الحاليه تشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث وهم مديرو ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف. أما دراسة الحريبي فقد أخذت عينه من المعلمين في المرحلة المتوسطة في كل من مكة المكرمة والرياض والدمام.

١٢ - دراسة أحمد منيزل: بعنوان (أثر برنامج التأهيل الإداري في إتجاهات المديرين نحو الإدارة المدرسية) رسالة ماجستير مقدمه إلى جامعة اليرموك بالأردن في عام ١٩٨١م.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تأهيل المديرين في إتجاهاتهم نحو الإدارة المدرسية.

ولقد إستخدم الباحث مقياساً يتكون من ٤٠ جملة موزعه على أربعة مجالات هي (التخطيط، الإشراف، التنظيم، التقويم). وأجريت الدراسة على عينه من المديرين المؤهلين والمديرين غير المؤهلين والمديرات المؤهلات والمديرات الغير مؤهلات. وكان عدد المؤهلين منهم ٤٠ مديراً ومديره، وغير المؤهلين عددهم ٤٠ مديراً ومديره في محافظة عمان ولواء مادب.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ١ - إن برنامج التأهيل لم يؤثر في إتجاهات المديرين نحو الإدارة المدرسية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (٠,٠٥) «أ» ما عدا المديرات ذوات الخبرة الطويلة.
- ٢ - إن للجنس أثراً في الفروق بين المديرين المؤهلين وغير المؤهلين في مجالات (الإشراف، التنظيم، التقويم).
- ٣ - ليس للخبرة الإدارية أثراً في الفروق بين المتوسطات.
- ٤ - إتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعود لتفاعل (الجنس، الخبرة، التأهيل) وذلك في مجال التخطيط والتنظيم.

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة منيزل حيث نجد أن هدف كل دراسه يختلف عن هدف الدراسه الأخرى. كذلك نجد أن دراسة منيزل قد ركزت على أربعة محاور هي (التخطيط، الإشراف، التنظيم، التقويم) أما الدراسه الحاليه فإنها سوف تركز على محورين هما (الأعمال الفنيه والإداريه).

١٣ - دراسة توفيق حسين عبد القادر: بعنوان (أثر برنامج التأهيل الإداري في السلوك القيادي لمديري المدارس الإلزامية). رسالة ماجستير مقدمه إلى الجامعة الأردنية في عام ١٩٧٩م.

هدف الدراسة:

تحديد أثر برنامج التأهيل الإداري أثناء الخدمة في السلوك القيادي لمديري المدارس الإلزامية الحكومية في الأردن، وفي أنماط العلاقات الشخصية بين المعلمين الذين يعملون في مدارسهم.

ولقد استخدم الباحث الإستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة وهي بالنسبة للمديرين تتكون من (٢٦) مديراً ومديره من الذين إتحقوا ببرنامج التأهيل الإداري ، و (٢٦) مديراً ومديره من الذين لم يلتحقوا بالبرنامج تم إختيارهم بطريقة عشوائية طبقه تبعاً لمستويات الجنس والخبره الإداريه المدرسيه . كما تشكلت عينة الدراسة للمعلمين من (٢١٦) معلماً ومعلمه من الذين يعملون مع مديرين التحقوا ببرنامج التأهيل الإداري ، و (٢١٦) معلماً ومعلمه من الذين يعملون مع مديرين لم يلتحقوا بالبرنامج تم إختيارهم بطريقة عشوائية ، وبمعدل ستة معلمين من كل مدرسه من مدارس عينة الدراسة .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ١ - أن هناك أثراً إيجابياً لبرنامج التأهيل الإداري ، الذي ينظمه معهد التأهيل التربوي ، في السلوك القيادي للمديرين الذين يلتحقون بهذا البرنامج .
- ٢ - هناك أثر إيجابي لبرنامج التأهيل الإداري في نمط العلاقات بين الشخصيه السائده في المدارس التي يديرها مديرون التحقوا بالبرنامج عندما يقاس نمط العلاقات بين الشخصيه بكل من تصورات المديرين ، وتصورات زملائهم من المعلمين للنمط السائد في مدارسهم .
- ٣ - أن الأثر الإيجابي لبرنامج التأهيل الإداري في السلوك القيادي للمديرين ونمط العلاقات بين الشخصيه السائده في المدارس ، يظهر لدى جميع فئات المديرين الملتحقين بالبرنامج عند تصنيفها حسب الجنس ومستويات الخبره الإداريه .

تختلف الدراسة الحالية في هدفها عن هدف الدراسة السابقة، كذلك نجد أن الدراسة السابقة قد اشتملت على عينه من المديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات في المدارس الإلزامية بالأردن، أما الدراسة الحالية فإنها سوف تشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث من المديرين والمديرات في المرحلة المتوسطة.

١٤ - دراسة وجيه الفرح: بعنوان (أثر التدريب في تصور مديري ومديرات مدارس المرحلة الإلزامية الحكومية في الأردن على أدوارهم ومسؤولياتهم الإدارية). رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة اليرموك بالأردن في عام ١٩٧٨م.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١ - ما واقع تدريب مديري ومديرات مدارس المرحلة الإلزامية الحكومية في الأردن؟
- ٢ - هل يزداد مستوى الكفاءة والممارسات الإدارية عند المدير بازدياد مستوى إعداده تربوياً ومسلكياً للإدارة المدرسية؟

ولقد صمم الباحث استبياناً احتوى على ٦٢ فقرة موزعه على المجالات الرئيسية لعمل مدير المدرسه وتم توزيع الاستبيان على المديرين بطريقه عشوائيه، وبلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة ١٢٠ مديراً من بينهم ٦٠ مديراً سبق أن شاركوا في برامج تأهيليه و ٦٠ مديراً لم يسبق لهم أن شاركوا في دورات تأهيليه، ولقد ضبطت متغيرات الجنس ومدة خدمه والمؤهلات العلميه.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١ - أن التدريب التربوي طبقاً لبرنامج التأهيل الموجود حالياً للمديرين أثناء الخدمة يحسن ممارسات المدير ويرفع من درجة أدائه فيها.
- ٢ - لا توجد علاقته ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات خدمه في الأداره المدرسيه وممارسات المدير لدوره ومسئوليته.
- ٣ - بينت هذه الدراسة تفوق الإناث المتدربات على الذكور.

مما سبق نجد أن الدراسة الحالية تهدف لتحديد الإحتياجات التدريبيه أما دراسة الفرح فإنها حاولت قياس أثر التدريب على الأدوار والمسئوليات لمديري ومديرات المدارس الإلزاميه .

كذلك نجد أن الدراسة الحالية اشتملت على جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث من مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف أما الدراسة السابقة فإنها تتكون من عينة من مديري ومديرات المدارس الإلزامية بالأردن .

خلاصة الدراسات السابقة :-

بعد استعراض الدراسات السابقة ومعرفة أهم ما جاء بها من نتائج سوف نلقي الضوء فيما يلي على جوانب الإتفاق والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية في النقاط الآتية :

١ - موضوع الدراسة :-

تناول عدد من الدراسات الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس مثل دراسة (موسى، الحربي، بارك)، وبعض الدراسات الأخرى تناولت إحتياجات مديري ومديرات المدارس مثل دراسة (الفوزان، الدليمي) وهناك دراسة واحدة تناولت الإحتياجات التدريبية لمديرات ومساعدات المدارس مثل دراسة (حوباني) ودراسة واحدة تناولت الإحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات مثل دراسة (باجوده). بالإضافة إلى الدراسات السابقة الأخرى التي تناولت جوانب متصلة بعملية التدريب مثل تدريب مدير المدرسه أثناء الخدمة ، أساليب إعداده، الكفاءات التي يجب أن تتوفر به، أثر برامج التأهيل الإداري في إتجاهات المديرين نحو الإدارة المدرسية، أثر برامج التأهيل الإداري على السلوك القيادي لمديري المدارس الإلزامية.

ويلاحظ أن هناك تقارباً ما بين عنوان الدراسة الحالية وعناوين الدراسات السابقة. ولكن نجد أن هناك إختلافاً بين مضمون الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، تساؤلاتها، مجتمعها، الإطار النظري، الطريقة التي تم إستخدامها في إعداد هذا البحث.

٢ - حدود الدراسة :

معظم الدراسات السابقة قد طبقت في مناطق مختلفه من المملكة العربية السعودية مثل دراسة (الفوزان، الفريجي، موسى ، حوباني، الحربي، باجوده، غرم الله، الحريري، مركز الدورات).

بينما دراسة (بارك) قد طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية.

و دراسة (الدليمي) قد طبقت في بغداد في الجمهورية العراقية.

في حين أن هذه الدراسة الحالية طبقت على مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية .

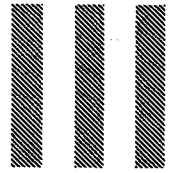
٣ - منهج الدراسة :

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في إستخدامها المنهج الوصفي .

٤ - أدوات الدراسة :

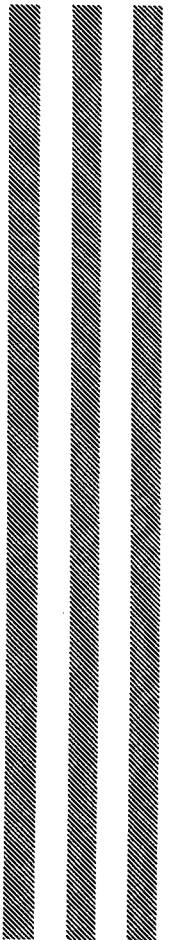
جميع الدراسات السابقة إستخدمت الإستبانة كأداة لتطبيق دراستها . ماعدا دراسة (الفريجي) فإنها إستخدمت الإستبانة بالإضافة إلى الزيارات الميدانية .



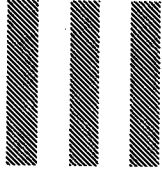
كذلك فإن الدراسة الحالية استخدمت الإستبانة كأداة لتطبيق الدراسة .



الفصل الثالث

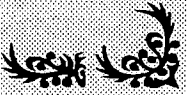
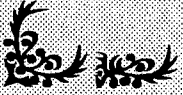
إجراءات الدراسة






الفصل الثالث

إجراءات الدراسة



- 
- ١ ((منهج الدراسة .
 - ٢ ((مجتمع الدراسة .
 - ٣ ((متغيرات الدراسة .
 - ٤ ((أداة الدراسة .
 - ٥ ((وصف مجتمع الدراسة .
 - ٦ ((جمع المعلومات .
 - ٧ ((صدق الإستبانة .
 - ٨ ((ثبات الإستبانة .
 - ٩ ((الأسلوب الإحصائي .

يهدف هذا الفصل الى عرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وأداة
الدراسة ومتغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية .

أولاً : منهج الدراسة :

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي كما ذكر
عبيدات (١٩٨٧ هـ) " هو الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في
الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً " . (ص ١٨٧)

وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي ؛ بقصد معرفة إحتياج مديري
ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف ، ومن ثم تفسيرها .

ثانياً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس المتوسطة
بمدينة الطائف وعددهم ٥٩ مديراً ومديرة موزعين على ٣٢ مدرسة للبنين و٢٧ مدرسة
للبنات ؛ وقد شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث . (أنظر ملحق رقم ١
٠)

ثالثاً : متغيرات الدراسة :

تشمل الدراسة نوعين من المتغيرات هما المتغير التابع والمتغير المستقل ؛
ويقصد بالمتغير التابع العامل الذي ينتج عن تأثير المتغير المستقل ، أما المتغير المستقل
فهو المتغير الذي نريد أن نقيس مدى تأثيره على المتغير التابع .

والمتغير التابع في هذه الدراسة هو الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات
المدارس ؛ والمتغيرات المستقلة هي : الخبرة في العمل الإداري ، الجنس ، المؤهل
العلمي .

رابعاً : أداة الدراسة :

إستخدم الباحث في دراسته الحالية الإستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات الميدانية ، وحددت أبعاد الإستبانة وفقراتها بناء على مايلي :

- ١ ((الإطلاع على الكتب والمراجع العلمية ذات الصلة بالدراسة .
- ٢ ((الإطلاع على إستبانات عدة لدراسات مختلفة في مجال الإدارة التربوية ، الإحتياجات التدريبية .
- ٣ ((الإستفادة من آراء مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول إحتياجاتهم التدريبية .

وقد احتوت الإستبانة على بعدين هما : (أنظر ملحق ٢) :

- ١ ((البعد الإداري : وتتكون فقراته من ١ - ٢٥ .
 - ٢ ((البعد الفني : وتتكون فقراته من ٢٦ - ٤٢ .
- وللإجابة على أسئلة الإستبانة طلب من أفراد العينة أن يحددوا إجاباتهم على معيار تدرج خماسي (مهمة جداً ، مهمة ، متوسطة الأهمية ، قليلة الأهمية ، عديمة الأهمية) ، وأعطية درجة لكل معيار من المعايير الخمسة فكانت الدرجة كالآتي : مهمة جداً (٥) ، مهمة (٤) ، متوسطة الأهمية (٣) ، قليلة الأهمية (٢) ، عديمة الأهمية (١) .

وكان الجزء الخاص بالبيانات العامة للمدراء عبارة عن أسئلة مقيدة حول

الجوانب الآتية :

- ١ ((الجنس .
- ٢ ((المؤهل العلمي .
- ٣ ((نوعية التأهيل .
- ٤ ((عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري .

خامساً : وصف مجتمع الدراسة :

توضح الجداول الآتية البيانات العامة المتعلقة بمجتمع الدراسة .

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	ت	%
ذكور	٣٢	٥٤,٢
إناث	٢٧	٤٥,٨
المجموع	٥٩	١٠٠

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن مجتمع الدراسة يشمل (٥٤,٢ %)

من الذكور (المديرين) و (٤٥,٨ %) من الإناث (المديرات) .

جدول رقم (٢)
توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المجموع الكلي		المديرات		المديرين		المؤهل
%	ت	%	ت	%	ت	
٧٩,٧	٤٧	٩٦,٣	٢٦	٦٥,٦	٢١	بكالوريوس
١٦,٩	١٠	٣,٧	١	٢٨,١	٩	دبلوم فوق الجامعي
٣,٤	٢	—	—	٦,٣	٢	ماجستير
—	—	—	—	—	—	دكتوراه
١٠٠	٥٩	١٠٠	٢٧	١٠٠	٣٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن أغلب المديرين يحمل مؤهل البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم ٦٥,٦ % ، أما من يحمل شهادة الدبلوم فوق الجامعي فقد بلغت نسبتهم ٢٨,١ % ، أما بالنسبة للمديرين الذين يحملون شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم ٦,٣ % وهي أقل نسبة عند المديرين ؛ ولا يوجد من ضمن مجتمع البحث من يحمل شهادة الدكتوراه .

أما بالنسبة للمديرات فقد إنحصرت مؤهلاتهن في البكالوريوس والدبلوم فوق الجامعي وقد بلغت نسبة من يحملن مؤهل البكالوريوس ٩٦,٣ % وهي النسبة العظمى، ومديرة واحدة فقط تحمل درجة الدبلوم فوق الجامعي.

جدول رقم (٣)
توزيع مجتمع الدراسة حسب نوعية التأهيل

المجموع الكلي		المديرات		المديرين		نوعية التأهيل
%	ت	%	ت	%	ت	
٩١,٥	٥٤	٨٥,٢	٢٣	٩٦,٩	٣١	تربوي
٨,٥	٥	١٤,٨	٤	٣,١	١	غير تربوي
١٠٠	٥٩	١٠٠	٢٧	١٠٠	٣٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن النسبة الكبرى من المديرين ٩٦,٩ % يحملون مؤهلات تربوية ، أما النسبة الباقية منهم والبالغة ٣,١ % فإنهم لا يحملون مؤهلات تربوية .

وكذلك الحال بالنسبة للمديرات فإن النسبة الكبرى منهن والبالغة ٨٥,٢ % لديهن مؤهلات تربوية ، أما ١٤,٨ % من المديرات فإنهن لا يحملن مؤهلات تربوية .

جدول رقم (٤)
توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة في العمل الإداري

المجموع الكلي		المديرات		المديرين		الخبرة
%	ت	%	ت	%	ت	
١٦,٩	١٠	١٨,٥	٥	١٥,٦	٥	أقل من ٥ سنوات
٦,٨	٤	١٤,٨	٤	-	-	من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات
٢٠,٣	١٢	٢٥,٩	٧	١٥,٦	٥	من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة
٥٥,٩	٣٣	٤٠,٧	١١	٦٨,٨	٢٢	١٥ سنة فأكثر
١٠٠	٥٩	١٠٠	٢٧	١٠٠	٣٢	المجموع

يتضح من جدول رقم (٤) أن معظم مديري المدارس قد بلغت خدمتهم

في العمل الإداري ١٥ سنة فأكثر، وقد كانت نسبتهم ٦٨,٨ % .

وكذلك الحال بالنسبة للمديرات حيث أن معظمهن أي بنسبة ٤٠,٧ % قد

بلغت خدمتهن ١٥ سنة فأكثر، وأقلهن نسبة ١٤,٨ % ممن تتراوح خدمتهن من ٥

سنوات الى أقل من ١٠ سنوات .

سادساً : جمع المعلومات :

بعد أن إنتهى الباحث من صياغة الإستبانة في شكلها النهائي تم ما يلي :

((١)) تم توجيه خطابين من عميد كلية التربية (أنظر ملحق ٣ ، ٤) أحدهما موجه الى الإدارة العامة للبحوث والتقويم التربوي في وزارة المعارف ، واخر الى مدير تعليم البنات بمحافظة الطائف ، من أجل تسهيل مهمة الباحث والموافقة على تطبيق أداة الدراسة ، وقد تم إرفاق صورة من الإستبيان مع كل خطاب من أجل دراسته ومعرفة مدى إمكانية تطبيقه .

((٢)) أخذ موافقة وزارة المعارف ممثلة في الإدارة العامة للبحوث والتقويم التربوي وتعميد إدارة تعليم البنين بمحافظة الطائف بالسماح للباحث بتطبيق دراسته .

((٣)) الحصول على الموافقة الرسمية من إدارة تعليم البنين بمحافظة الطائف بموجب تعميمها (أنظر ملحق ٥) وتعميد مديري المدارس المتوسطة بالسماح للباحث بتطبيق دراسته .

((٤)) الحصول على الموافقة الرسمية من إدارة تعليم البنات بمحافظة الطائف بموجب تعميمها (أنظر ملحق ٦) وتعميد مديرات المدارس المتوسطة بالسماح للباحث بتطبيق دراسته .

((٥)) بعد ذلك قام الباحث بتطبيق دراسته وجمع المعلومات في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤١٥ هـ، حيث قام بنفسه بتوزيع الإستبيانات الخاصة بمديري المدارس وعددها (٣٢) ومن ثم القيام بجمعها ، أما الإستبيانات الخاصة بمديرات المدارس فقد تم تسليمها لإدارة تعليم البنات التي قامت بتوزيعها على جميع المدارس المتوسطة داخل المدينة وعددها (٢٧) مدرسة ، ومن ثم إعادتها للباحث .

وبحمد الله تعالى تم إعادة جميع إمتيانات مجتمع الدراسة كاملة ، وقد إستغرقت عملية توزيع الإمتيانات وجمعها مايقارب الشهر .

سابعاً : صدق الإستبانة :

قام الباحث بعد بناء الإستبانة بقياس صدقها مستخدماً عدة طرق وهي :

(١) عرض الإستبانة على اثنا عشرة محكماً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالطائف وكلية التربية بجامعة الملك سعود (أنظر ملحق رقم ٧) وطلب منهم إيداء الرأي حول الإستبانة وفقراتها من حيث وضوح كل عبارة ومناسبتها للدراسة ومناسبة كل عبارة للبعد الذي أدرجت ضمنه ومدى مناسبة معيار التدرج لقياس العبارة ، وقد أجمع الأساتذة على أن الإستبانة تقيس ما وضع لقياسه مع وجود بعض التعديلات حيث تم حذف بعض الفقرات ، وإعادة صياغة بعض الفقرات الأخرى من أجل أن تكون واضحة ومناسبة لمستوى الدراسة ومجتمع الدراسة.

(٢) إستخدم الباحث طريقة التماسك الداخلي لفقرات الإستبانة التي يقصد بها حساب معامل إرتباط درجة كل فقرة مع المجموع الكلي لدرجات البعد الواحد ، وكانت كما يلي :

أ / معامل الإرتباط بين درجات كل فقرة في البعد الإداري والمجموع الكلي لدرجات

البعد عند كل من :

- المديرين .
- المديرات .
- المديرين والمديرات .

معامل الارتباط للمديرين والمديرات ت=٥٩	معامل الارتباط للمديرات ت=٢٧	معامل الارتباط للمديرين ت=٣٢	الإحتياجات التدريبية	رقم العبرة
٠,٨١	٠,٨٣	٠,٨٠	تنمية مهارات الإتصال الكتابية	١
٠,٨٣	٠,٨٦	٠,٨٣	تنمية مهارات الإتصال الخطابية	٢
٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	تسجيل المعاملات	٣
٠,٩٠	٠,٨٧	٠,٩١	حفظ وتنظيم السجلات	٤
٠,٩٠	٠,٨٤	٠,٩٣	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة	٥
٠,٩١	٠,٨٥	٠,٩٣	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة	٦
٠,٨٥	٠,٧٤	٠,٨٨	كتابة التقارير الإدارية	٧
٠,٨٨	٠,٨٢	٠,٩٣	كيفية تسجيل الطلاب المستجدين	٨
٠,٠٦	٠,٠٧-	٠,١٨	إستخدام الآلة الكاتبة	٩
٠,١٥-	٠,١٤-	٠,١٤-	إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية	١٠
٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٠	إتخاذ القرار بشكل سليم	١١
٠,٧٧	٠,٤٩	٠,٨٦	عمل الميزانية التقديرية للمدرسة	١٢
٠,٩٣	٠,٩٠	٠,٩٥	توزيع المهمات والواجبات بعدالة على العاملين داخل المدرسة	١٣
٠,٨٩	٠,٨٥	٠,٩١	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين	١٤
٠,٨٨	٠,٨٣	٠,٩١	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والآتات	١٥
٠,٨٨	٠,٧٦	٠,٩٣	كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرسة بشكل فعال	١٦
٠,٨٤	٠,٧٩	٠,٨٥	إدارة إجتماعات مجالس الآباء	١٧
٠,٨١	٠,٨٦	٠,٧٩	إدارة الندوات المدرسية	١٨
٠,٨٣	٠,٧٤	٠,٨٧	إدارة الإجتماعات المدرسية	١٩
٠,٨٩	٠,٨٢	٠,٩٢	كيفية المحافظة على سلامة مبنى المدرسي وصيانتة	٢٠
٠,٨٧	٠,٨٢	٠,٨٩	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون العاملين	٢١
٠,٨٨	٠,٨٢	٠,٩١	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الطلاب	٢٢
٠,٨٦	٠,٧٩	٠,٨٨	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات	٢٣
٠,٨١	٠,٨١	٠,٨١	إعداد الجدول الدراسي بشكل سليم	٢٤
٠,٨٢	٠,٦٧	٠,٩١	كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة	٢٥

* يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين درجات معظم الفقرات في البعد الإداري والمجموع الكلي لدرجات البعد الإداري مرتفع وذلك دليل على صدق هذه الفقرات ومناسبتها لما وضعت من أجله حيث أنه كلما زاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة وبين درجات المجموع الكلي للبعد كلما دل ذلك على أن تلك الفقرة تقيس ما يقبسه ذلك البعد ككل ؛ وظهر للباحث أن الفقرتين رقم (٩ ، ١٠) حصلتا على ارتباط ضعيف ولقد أبقاها الباحث ضمن فقرات الإستبانة للأسباب الآتية:

((١)) حصول هاتان الفقرتان على متوسطات عالية ، حيث حصلت الفقرة رقم (٩) على متوسط ٣,٤٦ عند المديرين وعلى ٣,١٤ عند المديرات ، أما الفقرة (١٠) فقد حصلت على متوسط ٤,٥٣ عند المديرين و ٤,٢٥ عند المديرات ، وهذا دليل على أنهما تمثلان حاجة تدريبية مهمة جداً عند كل من المديرين والمديرات ومن الأفضل إبقاءهما ضمن فقرات الإستبيان .

((٢)) لاحظ الباحث أن التباين قليل جداً في هاتان الفقرتان مما انعكس على معامل الارتباط بالسالب ، حيث أنه كلما قل التباين كلما قل معامل الارتباط ، وبالتالي فإن الباحث يرى في ذلك سبباً في الحصول على معامل ارتباط ضعيف .

ب / معامل الارتباط بين درجات كل فقرة في البعد الفني والمجموع الكلي لدرجات البعد الفني عند كل من :

- المديرين
- المديرات
- المديرين والمديرات

رقم العبارة	الإحتياجات التدريسية	معامل الارتباط للمديرين ت=٣٢	معامل الارتباط للمديرات ت=٢٧	معامل الارتباط للمديرين والمديرات ت=٥٩
٢٦	توزيع الطلاب على الفصول الدراسية	٠,٨٦	٠,٦٧	٠,٨٠
٢٧	المحافظة على إنضباط التلاميذ داخل المدرسة	٠,٩٥	٠,٧٦	٠,٨٨
٢٨	الإشراف على دفاتر تحضير المدرسين	٠,٩٠	٠,٧٩	٠,٨٦
٢٩	الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة	٠,٨٥	٠,٨٢	٠,٨٣
٣٠	تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها	٠,٨٧	٠,٨٥	٠,٨٤
٣١	كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله	٠,٨٩	٠,٧٤	٠,٨٤
٣٢	حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة	٠,٩٣	٠,٦٥	٠,٨٦
٣٣	تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة	٠,٨٤	٠,٦٠	٠,٧٧
٣٤	التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية	٠,٨١	٠,٨١	٠,٧٧
٣٥	أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية	٠,٨٢	٠,٨٥	٠,٨٢
٣٦	تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي	٠,٧٩	٠,٦٨	٠,٧٦
٣٧	تقييم أداء العاملين في المدرسة	٠,٩١	٠,٧٢	٠,٨٥
٣٨	طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة	٠,٨٧	٠,٦٥	٠,٨١
٣٩	الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية	٠,٨٤	٠,٧٨	٠,٨٣
٤٠	أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة	٠,٧٤	٠,٧٦	٠,٧٥
٤١	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع	٠,٨٩	٠,٧٥	٠,٨٤
٤٢	كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة	٠,٨٢	٠,٧٤	٠,٨٠

* يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين جميع درجات الفقرات في البعد الفني والمجموع الكلي لدرجات ذلك البعد مرتفعة وذلك دليل على صدق هذه الفقرات وأن كل فقرة من هذه الفقرات تقيس ما يقيسه ذلك البعد ككل .

٣)) الطريقة الثالثة التي إستخدمها الباحث لقياس صدق الإستبيان هي :
حساب معامل إرتباط درجات كل بعد ودرجات المجموع الكلي للبعدين وكانت على النحو الآتي :

أ / معامل الإرتباط بين درجات البعد الإداري ودرجات المجموع الكلي للبعدين الإداري والفني لمدارس البنين = ٠,٩٩

ب / معامل الإرتباط بين درجات البعد الإداري ودرجات المجموع الكلي للبعدين الإداري والفني لمدارس البنات = ٠,٩٩

ج / معامل الإرتباط بين درجات البعد الإداري ودرجات المجموع الكلي للبعدين الإداري والفني لمدارس البنين والبنات = ٠,٩٩

د / معامل الإرتباط بين درجات البعد الفني ودرجات المجموع الكلي للبعدين الإداري والفني لمدارس البنين = ٠,٩٧

هـ / معامل الإرتباط بين درجات البعد الفني ودرجات المجموع الكلي للبعدين الإداري والفني لمدارس البنات = ٠,٩٦

و / معامل الإرتباط بين درجات البعد الفني ودرجات المجموع الكلي للبعدين الإداري والفني لمدارس البنين والبنات = ٠,٩٧

ثامناً : قياس الثبات :

لقد إستخدم الباحث طريقتين لقياس ثبات الإستبيان وذلك لزيادة التأكد من هذا الثبات :

* الطريقة الأولى : حساب معامل ألفا الذي أظهر لنا القيم الآتية :

$$(١) \text{ معامل الثبات للإستبانة عند المديرين} = ٠,٩٨$$

$$(٢) \text{ معامل الثبات للإستبانة عند المديرات} = ٠,٩٧$$

$$(٣) \text{ معامل الثبات للإستبانة عند المديرين والمديرات} = ٠,٩٨$$

* الطريقة الثانية : التجزئة النصفية :

تم حساب الثبات في هذه المرة عن طريق التجزئة النصفية ، ثم بعد ذلك قام الباحث بتعديل معامل الثبات الناتج من التجزئة النصفية مستخدماً في ذلك معادلة سبيرمان وبراون ($\frac{٢ r_1}{١ + r_1}$) وذلك من أجل الحصول على معامل الثبات الكامل .

وقد كانت النتائج على النحو التالي :

$$١ - \text{ قياس الثبات للإستبانة عند المديرين} = \frac{٠,٩٩ \times ٢}{٠,٩٩ + ١} = ٠,٩٩$$

$$٢ - \text{ ، ، ، ، المديرات} = \frac{٠,٩٧ \times ٢}{٠,٩٧ + ١} = ٠,٩٨$$

$$٣ - \text{ ، ، ، ، المديرين والمديرات} = \frac{٠,٩٧ \times ٢}{٠,٩٨ + ١} = ٠,٩٩$$

ويلاحظ أن مؤشرات الثبات في كلا الطريقتين كانت مرتفعة مما يدل على

دقة أداء البحث وصلاحيتها للإستخدام .

تاسعاً : الأسلوب الإحصائي :

تم استخدام عدد من الأساليب الوصفية والإستدلالية لتحليل البيانات التي جمعها الباحث ومن هذه الأساليب مايلي :

- ١ (التكرارات .
- ٢ (النسب المئوية .
- ٣ (المتوسط الحسابي : وهو القيمة التي تعبر عن جميع القيم والمستوى العام لظاهرة البحث ؛ حيث يعطي قيمة واحدة تمثل جميع أفراد العينة (الفوزان ، ١٤٠٩ هـ ، ص ٤١) ؛ ولقد استخدم في هذه الدراسة ليكون مؤشراً لتوضيح أهمية كل حاجة من الحاجات التدريبية بالنسبة لمجتمع البحث .
- ٤ (الإنحراف المعياري : وهو الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات إنحرافات القيم عن متوسطها الحسابي ؛ ويعتبر أفضل مقياس للتشتت لأنه ثابت ودقيق (الفوزان ، ١٤٠٩ هـ ، ص ٤١) .

وقد تم استخدام التكرار والنسب المئوية لوصف المتغيرات الأولية ، كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للتعرف على أهمية الإحتياجات التدريبية ومن ثم استخدامها عند الإجابة على السؤالين الأول والثاني .

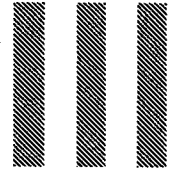
ولقد إعتد الباحث في حساب المتوسط على الطرق التالية :

أ / إعتدت درجات الإستجابات عن طريق طرح خمس درجات على كل مفردة على النحو الآتي : مهمة جداً (٥) ، مهمه (٤) ، متوسطة الأهمية (٣) ، قليلة الأهمية (٢) ، عديمة الأهمية (١) .

ب / إعتبر القياس أعلاه مقياساً مستمراً حيث جرى تفسير الإجابة تبعاً للقيمة الحقيقية للمتوسط على النحو الآتي :

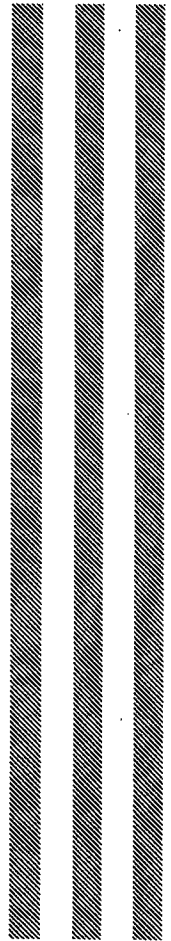
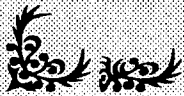
- # المفردات التي متوسطها (٤,٢٥) فأكثر دليلاً على أنها مهمة جداً .
- # المفردات التي متوسطها من (٣,٥) الى أقل من (٤,٢٥) دليلاً على أنها مهمة .
- # المفردات التي متوسطها من (٢,٧٥) الى أقل من (٣,٥) دليلاً على أنها متوسطة الأهمية .
- # المفردات التي متوسطها من (٢) الى أقل من (٢,٧٥) دليلاً على أنها قليلة الأهمية .
- # المفردات التي متوسطها أقل من (٢) دليلاً على أنها عديمة الأهمية .
- ٥ (إختبار (ت) : وهو الإختبار الذي يبين الفرق بين متوسطات مجموعتين فقط ، ولقد إستخدمه الباحث عند الإجابة على السؤالين الثالث والرابع .
- ٦ (تحليل التباين أحادي الإتجاه متبوعاً بإختبار شيفي : ولقد إستخدمه الباحث عند الإجابة على السؤال الخامس .





الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها



الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها:

أولاً : الإحتياجات التدريبية الإدارية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف .

ثانياً : الفروق بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول إحتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالأعمال الإدارية .

ثالثاً : الإحتياجات التدريبية الفنية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف .

رابعاً : الفروق بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول إحتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالأعمال الفنية .

خامساً : الفروق بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة وفقاً للمتغيرين الأتيين :

مدة الخبرة في العمل الإداري .

المؤهل العلمي .

أولاً : إجابة السؤال الأول :

للإجابة على السؤال الأول من الدراسة والذي ينص على ((ما الإحتياجات التدريبية الإدارية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف ؟)) .

تم استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة أهمية الإحتياجات الإدارية .
ولقد تناولها الباحث على النحو الآتي :

- أ ((الإحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين .
- ب ((الإحتياجات التدريبية الإدارية للمديرات .
- ج ((الإحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين والمديرات معاً .

أ) الاحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأراء مديري المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول الاحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ولمزيد من الإطلاع على التكرارات والنسب المئوية (أنظر ملحق ٨) .

جدول رقم (٥)

الترتيب حسب الأهمية	رقم العيارة كما وردت في الاستبقة	الإحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
١	١٠	إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية	٤,٥٣١	٠,٧٦١
٢	٢٤	إعداد الجدول الدراسي بالشكل السليم	٣,٩٣٨	١,٣٩٠
٣	٧	كتابة التقارير الإدارية	٣,٨١٣	١,٤٩١
٤	٢٣	تنفيذ الأنظمة والنوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات	٣,٧١٩	١,٥٠٨
٥	٩	إستخدام الآلة الكاتبة	٣,٤٦٩	١,١٣٥
٦	١٦	كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمديري المدرسة بشكل فعال	٣,٤٦٩	١,٢٦٥
٧	١٢	عمل الميزانية التقديرية للمدرسة	٣,٣٤٤	١,٤٥٠
٨	٢١	تنفيذ الأنظمة والنوائح المتعلقة بشئون العاملين	٣,٣٤٤	١,٥٩٩
٩	١١	إتخاذ القرار بشكل سليم	٣,٣٤٤	١,٧٣٤
١٠	٢٢	تنفيذ الأنظمة والنوائح المتعلقة بشئون الطلاب	٣,٣١٣	١,٥٥٤
١١	١٩	إدارة إجتماعات المدرسية	٣,٢٨١	١,٤٨٦
١٢	٤	حفظ وتنظيم السجلات	٣,٢٨١	١,٥٢٩
١٣	١٣	توزيع الواجبات والمهام بعدالة على العاملين داخل المدرسة	٣,٢٨١	١,٦٥١
١٤	٢٥	كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة	٣,٢٥٠	١,٤٣٧
١٥	١٨	إدارة الندوات المدرسية	٣,٢١٩	١,٣٦٢
١٦	٥	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة	٣,٢١٩	١,٦٢١
١٧	٦	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة	٣,٢١٩	١,٦٤٨
١٨	٢٠	كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيانتته	٣,١٥٦	١,٥٨٨
١٩	١٥	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والأثاث	٣,١٥٦	١,٧٠٦
٢٠	١٤	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين	٣,١٥٦	١,٧٤٣
٢١	٢	تعمية مهارات الإتصال الخطابية	٣,٠٩٤	١,٤٨٩
٢٢	١٧	إدارة إجتماعات مجالس الآباء	٣,٠٩٤	١,٤٨٩
٢٣	١	تعمية مهارات الإتصال الكتابية	٣,٠٦٣	١,٣٩٠
٢٤	٨	كيفية تسجيل الطلاب المستجدين	٣,٠٦٣	١,٥٤٤
٢٥	٣	تسجيل المعاملات	٣,٠٣١	١,٥٦٧

من التحليل الوصفي لهذه الدراسة (جدول رقم ٥) يتضح أن العبارة رقم (١٠٠) ونصها : إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال الدراسية .

قد حصلت على متوسط (٤,٥٣١) حيث يعتبر ذلك دليلاً على أنها مهمة جداً عند مجتمع المديرين ، وبالتالي يمكن القول أن إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية يمثل حاجة تدريبية مهمة جداً عند المديرين ويرجع ذلك الى أن الحاسب الآلي يوفر الكثير من وقت وجهد المدير الذي يقضيه لإنجاز الأعمال الإدارية الروتينية ، ومن ثم يمكن للمدير أن يتفرغ بشكل أكبر للأعمال الأكثر أهمية في العملية التربوية ، التي تحتاج الى الكثير من وقت وجهد مدير المدرسة .

أما العبارات (٢٤ ، ٧ ، ٢٣) ونصوصها على التوالي :

- إعداد الجدول الدراسي .
- كتابة التقارير الإدارية .
- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات .

قد حصلت على متوسطات هي على التوالي (٣,٩٣ ، ٣,٨١ ، ٣,٧١) وإنحرافات معيارية هي على التوالي (١,٣٩ ، ١,٤٩ ، ١,٥٠) وهذا يدل على أن المديرين يشعرون بحاجة تدريبية مهمة على الإحتياجات التدريبية السابقة .

ويرى الباحث بأن السبب الذي جعل إعداد الجدول الدراسي يحصل على درجة إحتياج تدريبية مهمة عند المديرين ، إرتباط الجدول بمعايير معينة يجب أن يراعيها المدير ومنها تحقيق العدالة والمساواة بين المدرسين ، بالإضافة الى المواصفات الفنية الأخرى الواجب أخذها في الإعتبار عند إعداد الجدول الدراسي .

أما بالنسبة لكتابة التقارير الإدارية فإنها أيضاً تمثل حاجة تدريبية مهمة عند المديرين ، وقد يرجع ذلك الى أن كتابة التقارير الإدارية تتطلب بعض المهارات والقدرات الواجب توافرها في المدير مثل دقة الملاحظة وحسن التصرف وسرعة البديهة ، التي لا يمكن إجادتها إجابة تامة إلا عن طريق التدريب .

أما بالنسبة لتنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات فإنها أيضاً تمثل حاجة مهمة عند المديرين ، ويرى الباحث بأن ذلك يعود الى أن أيام الإمتحانات تمثل حالة طوارئ في المدارس لأنها تمثل موسم الحصاد بالنسبة للطلاب والمدرسين جميعاً لذلك يجب على المدير أن يكون عارفاً وبشكل تام كل الأنظمة واللوائح المنظمة لشئون الإمتحانات وكذلك لديه القدرة الكافية على تنفيذ هذه الأنظمة لأن أي غلطة في تنفيذ أي لائحة من هذه اللوائح سوف يكون لها ضرراً كبيراً على الطالب أو المعلم أو المدير أو المدرسة ككل .

كما يتضح من الجدول نفسه (٥) أن العبارات التي حصلت على درجة متوسطة الأهمية هي العبارات:

- استخدام الآلة الكاتبة.
- كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمديري المدارس بشكل فعال.
- عمل الميزانية التقديرية للمدرسة .
- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون العاملين .
- إتخاذ القرار بشكل سليم .
- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الطلاب .
- إدارة الإجتماعات المدرسية .
- حفظ وتنظيم السجلات .
- توزيع الواجبات والمهام بعدالة على العاملين داخل المدرسة .
- كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة .
- إدارة الندوات المدرسية .

- تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة .
- تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة .
- كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيانته .
- كيفية حصر إحتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والأثاث .
- كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين .
- تنمية مهارات الإتصال الكتابية .
- إدارة إجتماعات مجالس الآباء .
- تنمية مهارات الإتصال الخطابية .
- كيفية تسجيل الطلاب المستجدين .
- تسجيل المعاملات .

ويتراوح المتوسط الحسابي لها بين ٣,٤٦٩ و ٣,٠٣١ ؛ وتمثل جميع

الإحتياجات التدريبية المتبقية للأعمال الإدارية .

مما سبق يمكن القول أن درجات الأهمية للإحتياجات التدريبية الإدارية عند المديرين محصورة في الدرجات الآتية (مهمة جداً ، مهمة ، متوسطة الأهمية) وهذه الدرجات تعتبر درجات مرتفعة حيث أن أعلى متوسط هو ٤,٥٣١ وأقل متوسط هو ٣,٠٣١ ؛ ويرى الباحث بأن السبب في ذلك يعود الى قلة البرامج التدريبية التي يلتحق بها مدراء المدارس ، وعلى الرغم من قلتها فإنها قد لا تكون مدروسة أو مخطط لها تخطيط جيد ، لذلك فإنه لكي يحقق التدريب أهدافه ما ذكر حريري (١٤٠٣) "بضرورة وضع إحتياجات المتدربين في الإعتبار عند تصميم البرامج التدريبية " .

(ص ١٩) .

ب) الاحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأراء مديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول الاحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي؛ ولمزيد من الإطلاع على التكرارات والنسب المئوية (أنظر ملحق ٨) .

جدول رقم (٦)

الترتيب حسب الأهمية	رقم العبارة كما وردت في الاستبقة	الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
١	٢٣	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات	٤,٣٧٠	١,٠٤٣
٢	١١	إتخاذ القرار بشكل سليم	٤,٢٥٩	١,٠٥٩
٣	١٠	إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية	٤,٢٥٩	١,١٣٠
٤	٢٤	إعداد الجدول الدراسي بالشكل السليم	٤,٢٢٢	١,١٨٨
٥	٧	كتابة التقارير الإدارية	٤,١٨٥	١,٠٧٥
٦	٢٢	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الطلاب	٤,١١١	٠,٨٩٢
٧	١٣	توزيع الواجبات والمهام بعدالة على العاملين داخل المدرسة	٤,٠٣٧	١,٢٨٥
٨	٢١	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون العاملين	٣,٩٢٦	٠,٧٨١
٩	١٦	كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرسة بشكل فعال	٣,٩٢٦	١,٢٠٧
١٠	١٢	عمل الميزانية التقديرية للمدرسة	٣,٨٥٢	٠,٨٦٤
١١	١٤	كيفية حصر احتياجات المدرسة من المعلمين	٣,٨١٥	١,٤٦٩
١٢	٤	حفظ وتنظيم السجلات	٣,٧٧٨	١,١٨٨
١٣	٥	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة	٣,٧٧٨	١,٣١١
١٤	١٥	كيفية حصر احتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والأثاث	٣,٧٧٨	١,٤٧٦
١٥	١٩	إدارة الإجتماعات المدرسية	٣,٧٤١	١,٢٢٨
١٦	١٧	إدارة إجتماعات مجالس الآباء	٣,٦٣٠	١,١٤٩
١٧	٣	تسجيل المعاملات	٣,٦٣٠	١,١٨٢
١٨	٦	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة	٣,٥٩٣	١,٢١٧
١٩	١٨	إدارة الندوات المدرسية	٣,٥٥٦	١,١٥٥
٢٠	٢٥	كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة	٣,٤٨١	١,٢٢١
٢١	٨	كيفية تسجيل الطلاب المستجدين	٣,٤٨١	١,٤٥١
٢٢	٢٠	كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيانته	٣,٤٤٤	١,١٢١
٢٣	١	تنمية مهارات الإتصال الكتابية	٣,٤٠٧	١,١٥٢
٢٤	٢	تنمية مهارات الإتصال الخطابية	٣,٢٩٦	١,٢٦٥
٢٥	٩	إستخدام الآلة الكاتبة	٣,١٤٨	١,٠٦٤

يتضح من الجدول السابق أن العبارات رقم (٢٣ ، ١١ ، ١٠)

ونصوصها على التوالي :

- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات •
- إتخاذ القرار بشكل سليم •
- إستخدام الحاسب الالي في تنظيم الأعمال المدرسية •

قد حصلت على متوسطات هي على التوالي (٤,٣٧ ، ٤,٢٥٩ ، ٤,٢٥٩)

وبالتالي يمكن القول أن العبارات السابقة تمثل حاجات تدريبية مهمة جداً عند المديرات ، وهذا يعني أن هناك إتفاق عند كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول العبارة رقم (١٠) بأنها تمثل حاجة تدريبية مهمة جداً ، ويرى الباحث بأن هذا الإتفاق يعتبر مؤشراً يبين رغبة كل من المديرين والمديرات للنهوض بمستوياتهم وتطويرها وذلك عن طريق إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة التي تساعدهم على إنجاز مهماتهم الإدارية بأسرع وقت وبأقل جهد وبأقل تكلفة وبأكثر دقة •

أما العبارات التالية:

- إعداد الجدول الدراسي بالشكل السليم •
- كتابة التقارير الإدارية •
- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الطلاب •
- توزيع الواجبات والمهام بعدالة على العاملين داخل المدرسة •
- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون العاملين •
- كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرسة بشكل فعال •
- عمل الميزانية التقديرية للمدرسة •
- كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين •
- حفظ وتنظيم السجلات •
- تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة •

- كيفية حصر إحتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والأثاث .
- إدارة الإجتماعات المدرسية .
- إدارة إجتماعات مجالس الآباء .
- تسجيل المعاملات .
- تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة .
- إدارة الندوات المدرسية .

قد حصلت على متوسطات بين (٤,٢٢) ، (٣,٥٥) ؛ وبالتالي يمكن إعتبارها حاجات تدريبية مهمة عند مجتمع المديرات ، ويلاحظ الباحث أن العبارتين رقم (٧) ، (٢٤) قد حصلتا على درجة أهمية واحدة عند كل من المديرين والمديرات ، وهذا يعني أن هناك تقارب بين المديرين والمديرات في إحتياجاتهم التدريبية .

كما يتضح من الجدول نفسه أن باقي العبارات وهي:

- كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة .
- كيفية تسجيل الطلاب المستجدين .
- كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيانته .
- تنمية مهارات الإتصال الكتابية .
- تنمية مهارات الإتصال الخطابية .
- إستخدام الآلة الكاتبة .

قد حصلت على متوسطات محصورة بين (٣,٤) ، (٣,١) وبالتالي

فإنها تمثل درجة إحتياج متوسطة الأهمية .

مما سبق يمكن القول أن الإحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف للأعمال الإدارية تتدرج في أهميتها في الدرجات اتية : (مهمة جداً ، مهمة ، متوسطة الأهمية) ، وهذه الدرجات تعتبر درجات مرتفعة حيث أن أعلى متوسط هو (٤,٣٧) ، وأقل متوسط هو (٣,١) ، ويرى الباحث بأن ذلك يعود الى حاجة مديرات المدارس للإلتحاق بدورات تدريبية يتم تصميمها بإسلوب علمي ومدرس من أجل إشباع هذه الإحتياجات التدريبية .

ج) الاحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين والمديرات جميعاً:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول الاحتياجات التدريبية الإدارية للمديرين والمديرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

جدول رقم (٧)

الترتيب حسب الأهمية	رقم العنصر كما وردت في الإستبحة	الإحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١٠	استخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية	٤,٤٠٧	٠,٩٤٩
٢	٢٤	إعداد الجدول الدراسي بالشكل السليم	٤,٠٦٨	١,٢٩٨
٣	٢٣	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات	٤,٠١٧	١,٣٤٥
٤	٧	كتابة التقارير الإدارية	٣,٩٨٣	١,٣٢
٥	١١	إتخاذ القرار بشكل سليم	٣,٧٦٣	١,٥٢٤
٦	٢٢	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الطلاب	٣,٦٧٨	١,٣٤٥
٧	١٦	كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرسة بشكل فعال	٣,٦٧٨	١,٤٧٩
٨	١٣	توزيع الواجبات والمهام بعدالة على العاملين داخل المدرسة	٣,٦٢٧	١,٥٣
٩	٢١	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون العاملين	٣,٦١	١,٣١٣
١٠	١٢	عمل الميزانية التقديرية للمدرسة	٣,٥٧٦	١,٢٣٥
١١	٤	حفظ وتنظيم السجلات	٣,٥٠٨	١,٣٩٤
١٢	١٩	إدارة الإجتماعات المدرسية	٣,٤٩٢	١,٣٨٢
١٣	٥	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة	٣,٤٧٥	١,٥٠١
١٤	١٤	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين	٣,٤٥٨	١,٦٤٣
١٥	١٥	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والأثاث	٣,٤٤١	١,٦٢٢
١٦	٦	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة	٣,٣٩	١,٤٦٢
١٧	١٨	إدارة الندوات المدرسية	٣,٣٧٣	١,٢٧٢
١٨	٢٥	كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة	٣,٣٥٦	١,٣٣٦
١٩	١٧	إدارة إجتماعات مجالس الآباء	٣,٣٣٩	١,٣٦٠
٢٠	٩	إستخدام الآلة الكاتبة	٣,٣٢٢	١,١٠٥
٢١	٣	تسجيل المعاملات	٣,٣٠٥	١,٤٢٩
٢٢	٢٠	كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيانته	٣,٢٨٨	١,٣٩
٢٣	٨	كيفية تسجيل الطلاب المستجدين	٣,٢٥٤	١,٥٠٤
٢٤	١	تعمية مهارات الإتصال الكتابية	٣,٢٢٠	١,٢٨٧
٢٥	٢	تعمية مهارات الإتصال الخطابية	٣,١٨٦	١,٣٨٣

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن العبارة رقم (١٠) ونصها :

- إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية .

قد حصلت على أعلى متوسط وهو (٤,٤) وهذا يدل على أنها حاجة تدريبية مهمة جداً عند مجتمع الدراسة ككل ، كما أن هذه العبارة سبق أن حصلت على متوسط (٤,٥) عند المديرين وعلى متوسط (٤,٢٥) عند المديرات ، وتدل كل من المتوسطات السابقة على أن هذه العبارة تمثل حاجة تدريبية مهمة جداً عند المديرين وعند المديرات ، ويعود ذلك كما يرى الباحث للتغير والتطور الحاصل في مختلف مجالات الحياة حيث أن الطرق والوسائل التي كانت سائدة في الماضي أصبحت غير كافية لمواجهة التطور والتغير الذي يحدث الآن ، حيث أن المملكة العربية السعودية قد قفزت قفزات هائلة في جميع المجالات ومن ضمنها المجال التربوي ، وكان لزاماً على رجال التربية والتعليم أن ينموا من مهاراتهم وقدراتهم لكي يستطيعوا أن يسايروا العصر الذي هم فيه ، ومدير المدرسة أحد أولئك الأشخاص الذين يجب أن يكون لديه بعض المهارات والقدرات اللازمة في إستخدام الحاسب الآلي خصوصاً أنها أصبحت مادة تدرس في جميع المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأن الحاسب الآلي يساعد مدير المدرسة على إنجاز أعماله الإدارية بأسرع وقت وبأقل جهد وبأقل تكلفة وبأكثر دقة ، ومن ثم يصبح للمدير الوقت الكافي لممارسة الأعمال الفنية ، والتي تتطلب منه الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة والتي تعتبر المرتكز الأساسي للعمل التربوي حيث ذكر سمعان ، ومرسي (١٩٨٥ م) " إن لب العملية التعليمية يتعلق بالجوانب الفنية " (ص ٧٠) .

أما العبارات التالية:

- إعداد الجدول الدراسي .
- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات .

- كتابة التقارير الإدارية .
- إتخاذ القرار بشكل سليم .
- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الطلاب .
- كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمديري المدرسة بشكل فعال .
- توزيع الواجبات والمهام بعدالة على العاملين داخل المدرسة .
- تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون العاملين .
- عمل الميزانية التقديرية للمدرسة .
- حفظ وتنظيم السجلات .

قد حصلت على متوسطات حسابية بين (٤,٠٦) ، (٣,٥) ، وبالتالي فإنها تعتبر حاجات تدريبية مهمة عند مجتمع الدراسة ككل ، ويرى الباحث بأن السبب في ارتفاع درجة أهمية كل هذه الحاجات يعود الى قلة البرامج التدريبية الخاصة بمديري ومديرات المدارس التي تمكنهم من الإطلاع على كل ما هو جديد وحديث في مجال أعمالهم الإدارية ، ومن ثم تطبيق كل ما تعلموه وما إكتسبوه من خبرات ومهارات في مجال عملهم وإن كانت هناك دورات أو برامج فإنها قد تكون غير متلائمة مع حاجاتهم الفعلية للتدريب ، لذلك يجب على مصممي ومخططي البرامج أن يدرسوا الإحتياجات التدريبية الفعلية لمديري ومديرات المدارس قبل تصميم أي برنامج تربوي وأن تكون هذه الدراسة مستمرة من حين لآخر وذلك لتغير الإحتياجات بين كل فترة وأخرى بسبب التطورات المستمرة والدائمة في كل المجالات وخصوصاً التربوية منها .

ويتضح من الجدول نفسه أن العبارات التي حصلت على درجة متوسطة

الأهمية هي:

- إدارة الإجتماعات المدرسية .
- تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة .
- كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين .

- كيفية حصر إحتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والأثاث .
- تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة .
- إدارة الندوات المدرسية .
- كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة .
- إدارة إجتماعات مجالس الآباء .
- إستخدام الآلة الكاتبة .
- تسجيل المعاملات .
- كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيانته .
- كيفية تسجيل الطلاب المستجدين .
- تنمية مهارات الإتصال الكتابية .
- تنمية مهارات الإتصال الخطابية .

حيث كان أعلى متوسط فيها (٣,٤) ، وأقل متوسط (٣,٢) .

مما سبق يمكن القول أن الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف للأعمال الإدارية تتدرج في أهميتها في الدرجات الآتية :
(مهمة جداً ، مهمة ، متوسطة الأهمية) وأعلى متوسط في هذا البعد هو ٤,٤٠٧ وأقل متوسط هو ٣,٢ .

ويلاحظ الباحث أن درجات الأهمية للإحتياجات التدريبية تعتبر مرتفعة حيث لا يوجد أي عبارة من العبارات التي تناولتها الدراسة قد حصلت على درجة قليلة الأهمية أو عديمة الأهمية ، وهذا يدل على وجود حاجة تدريبية ماسة للتدريب على هذه الأعمال وعلى كل ما هو جديد في طرقها وأساليبها وإجراءاتها .

ثانياً : إجابة السؤال الثاني :

ونصه ((هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول إحتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالأعمال الإدارية ؟)) .

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام (إختبار ت) الذي يبين فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية أم لا بين وجهات نظر المديرين والمديرات .

جدول رقم (٨)

الفروق بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول إحتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالأعمال الإدارية .

إتجاه الفروق	قيمة ت	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
غير دلالة	١,٥٠	٥٧	٣١,٩٧	٦٦,١٥	الأعمال الإدارية مديرين (ن = ٣٢)
			٢١,٧٧	٥٥,٢٩	مديرات (ن = ٢٧)

يتبين من الجدول السابق أنه لاتوجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمديرات حول إحتياجاتهم التدريبية للأعمال الإدارية .

ويرى الباحث بأن ذلك يعود لعدة عوامل منها :

- ١ ((خضوع كل من مدارس البنات ومدارس البنين لنظام تعليمي واحد تشرف عليه الدولة بالكامل .
- ٢ ((سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية واحدة لكل من مدارس البنين ومدارس البنات حيث توجد لجنة مسئولة عن رسم السياسات التعليمية تسمى اللجنة العليا لسياسة التعليم .
- ٣ ((المناهج الدراسية تقريباً متقاربة في مدارس البنين ومدارس البنات .
- ٤ ((مايتلقاه المدير من معارف ومهارات منذ دراسته في الابتدائية وحتى آخر مؤهل له يتقارب تماماً مع ما تتلقاه المديرية من معارف ومهارات منذ دراستها في الابتدائية وحتى آخر مؤهل لها .
- ٥ ((المساواة والعدالة ما بين المدير والمديرة في الواجبات والمهام وفي الصلاحيات والمسئوليات اللازمة لكل منهم عند قيامه بأعماله الوظيفية .

ثالثاً : إجابة السؤال الثالث :

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على ((ما الإحتياجات التدريبية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف للأعمال الفنية؟)) .

تم استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لقياس درجة أهمية الإحتياجات التدريبية للأعمال الفنية ، ولقد تناولها الباحث على النحو الآتي:

- أ / الإحتياجات التدريبية الفنية للمديرين .
- ب / الإحتياجات التدريبية الفنية لمديرات المدارس .
- ج / الإحتياجات التدريبية الفنية للمديرين والمديرات جميعاً .

أ / الإحتياجات التدريبية الفنية للمديرين :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأراء مديري المدارس المتوسطة بمدينة الطائف حول الإحتياجات الفنية للمديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ولمزيد من الإطلاع على التكرارات والنسب المئوية (أنظر ملحق ٨) .

جدول رقم (٩)

الترتيب حسب الأهمية	رقم العبارة كما وردت في الإستيفاء	الإحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
١	٣٠	تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها	٣,٨٧٥	١,٣٣٨
٢	٤٠	أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة	٣,٨٤٤	١,٣٢٢
٣	٣٦	تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي	٣,٧٨١	١,٠٠٨
٤	٤٢	كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة	٣,٧٥٠	١,٣٩١
٥	٣٥	أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية	٣,٧١٩	١,٣٥٠
٦	٣٨	طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة	٣,٧١٩	١,٤٢٠
٧	٣١	كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله	٣,٦٨٨	١,٤٩١
٨	٣٤	التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية	٣,٦٢٥	١,٢٦٤
٩	٣٩	الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية	٣,٦٢٥	١,٣٦٢
١٠	٢٩	الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة	٣,٥٦٣	١,٥٦٤
١١	٣٣	تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة	٣,٥٣١	١,٢١٨
١٢	٣٧	تقييم أداء العاملين في المدرسة	٣,٥	١,٦٢٦
١٣	٤١	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع	٣,٤٦٩	١,٢٧٠
١٤	٣٢	حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة	٣,٣١٣	١,٥٥٤
١٥	٢٧	المحافظة على انضباط التلاميذ داخل المدرسة	٣,١٨٨	١,٥٩٥
١٦	٢٨	الإشراف على دفاتر تحضير المدرسين	٣,١٨٨	١,٧١٢
١٧	٢٦	توزيع الطلاب على الفصول الدراسية	٢,٩٣٨	١,٦٦٤

من التحليل الوصفي لهذه الدراسة (جدول رقم ٩) وجد أن العبارات:

- تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها .
- تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها .
- أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة .
- تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي .
- كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة .
- أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية .
- طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة .
- كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله .
- التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية .
- الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية .
- الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة .
- تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة .
- تقييم أداء العاملين في المدرسة .

قد حصلت على متوسطات بين (٣,٨٧) و (٣,٥) ، وهذا يعني أن هذه العبارات قد حصلت على درجة مهمة عند مجتمع المديرين ، وقد حصلت عبارة تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها على الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمتوسط (٣,٨٧) أما عبارة تقييم أداء العاملين في المدرسة قد حصلت على الترتيب الثاني عشر عند مجتمع المديرين ، حيث حصلت على متوسط (٣,٥) وهو الحد الأدنى للحصول على درجة مهمة .

وكما يتضح من الجدول فإن العبارات التالية:

- أساليب ربط المدرسة بالمجتمع .
- حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة .

- المحافظة على إنضباط التلاميذ داخل المدرسة .
- الإشراف على دفاتر تحضير المدرسين .
- توزيع الطلاب على الفصول الدراسية .

قد حصلت على متوسطات بين (٣,٤) و (٢,٩) ، وهذا يعني أن مجتمع المديرين يرى أن هذه الإحتياجات تمثل درجة متوسطة الأهمية .

مما سبق يمكن القول أن درجات الأهمية للإحتياجات التدريبية الفنية عند المديرين محصورة في الدرجات الآتية (مهمة ، متوسطة الأهمية) وقد كان أعلى متوسط (٣,٨٧) لعبارة (تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها) وأقل متوسط (٢,٩) لعبارة (توزيع الطلاب على الفصول الدراسية) .

ب / الإحتياجات التدريبية الفنية للمدربات :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول

الإحتياجات التدريبية للمدربات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي *

جدول (١٠)

الترتيب حسب الأهمية	رقم العبارة كما وردت في الإستبقة	الإحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤٠	أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة	٤,٣٣٣	٠,٨٧٧
٢	٣٧	تقييم أداء العاملين في المدرسة	٤,٢٥٩	١,١٣٠
٣	٣١	كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله	٤,١٨٥	١,٢١٠
٤	٤١	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع	٤,١١١	٠,٩٧٤
٥	٤٢	كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة	٤,١١١	١,٠١٣
٦	٣٦	تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي	٤,١٤٨	٠,٧٧٠
٧	٣٩	الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية	٤	٠,٩٦١
٨	٣٨	طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة	٣,٩٦٣	١,٠١٨
٩	٣٥	أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية	٣,٨٨٩	١,٣٤٠
١٠	٢٩	الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة	٣,٨٨٩	١,٣٦٨
١١	٣٠	تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها	٣,٨١٥	١,٣٠٢
١٢	٣٢	حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة	٣,٧٧٨	٠,٨٠١
١٣	٢٨	الإشراف على دفاتر تحضير المدرسين	٣,٤٤٤	١,٣٤٠
١٤	٣٣	تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة	٣,٤٠٧	٠,٦٣٦
١٥	٢٧	المحافظة على انضباط التلاميذ داخل المدرسة	٣,٤٠٧	١,٣٦٦
١٦	٣٤	التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية	٣,٣٣٣	١,١٤٤
١٧	٢٦	توزيع الطلاب على الفصول الدراسية	٣,١١١	١,٣٤٠

يتضح من الجدول السابق (رقم ١٠) حصول العبارتين التاليتين:

- أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة .
- تقييم أداء العاملين داخل المدرسة .

على أعلى متوسطين في هذا البعد ، وهما على التوالي (٤,٣٣) و (٤,٢٥) ، وبالتالي فإنه يتبين أن المديرات يشعرن بدرجة إحتياج مهمة جداً لهذان الإحتياجان .

أما العبارات التالية:

- كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله .
- أساليب ربط المدرسة بالمجتمع .
- كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة .
- تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي .
- الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية .
- طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملاءمة .
- أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية .
- الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة .
- تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها .
- حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة .

قد حصلت على متوسطات بين (٤,١٨) و (٣,٧٧) ، وبالتالي فإن درجة إحتياج المديرات للتدريب على هذه الإحتياجات قد حصلت على درجة مهمة ، وبالرجوع الي الجدول السابق رقم (٩) نجد أن المديرين يشعرون بدرجة أهمية مماثلة للمديرات للإحتياجات التالية:

- كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله .

- كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة .
- تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي .
- الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية .
- طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة .
- أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية .
- الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة .
- تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها .

وبالتالي يمكن القول بأن هناك تقارب كبير بين إحتياجات المديرين

والمديرات حول هذه العبارات .

وكما يتضح من الجدول (رقم ١٠) ، فإن العبارات التي حصلت على

درجة متوسطة الأهمية هي :

- الإشراف على دفاتر تحضير المدرسين .
- تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة .
- المحافظة على انضباط التلاميذ داخل المدرسة .
- التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية .
- توزيع الطلاب على الفصول الدراسية .

وقد حصلت على متوسطات بين (٣,٤) و (٣,١) ، والتي تمثل درجة

متوسط الأهمية ؛ ويلاحظ الباحث أن العبارات (٢٨ ، ٢٧ ، ٢٦) ، قد حصلت على

درجة متوسطة الأهمية عند المديرين أيضاً ، وهذا ما يؤكد التقارب بين إحتياجات

المديرين والمديرات التدريسية .

مما سبق يلاحظ الباحث أن أعلى متوسط لإحتياجات المديرين الفنية هو (٣,٨) لعبارة (تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها) ، حيث حصلت على درجة مهمة ، وأقل متوسط هو (٢,٩) لعبارة (توزيع الطلاب على الفصول الدراسية) ، حيث حصلت على درجة متوسطة الأهمية .

أما بالنسبة للمديرين فإن أعلى متوسط لإحتياجاتهم التدريبية الفنية هو (٣,٤) لعبارة (أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة) ، حيث حصلت على درجة مهمة جداً ، وأقل متوسط هو (٣,١) لعبارة (توزيع الطلاب على الفصول الدراسية) .

يتضح مما سبق أن عبارة (توزيع الطلاب على الفصول الدراسية) ، قد حصلت على أدنى متوسط عند كل من المديرين والمديرين وبالتالي فهي تعتبر أقل هذه الإحتياجات أهمية .

ج / الإحتياجات التدريبية الفنية للمديرين والمديرات جميعاً:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حول الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف مرتباً ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

جدول (١١)

الترتيب حسب الأهمية	رقم العبرة كما وردت في الإستبقة	الإحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
١	٤٠	أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة	٤,٠٦٨	١,١٥٨
٢	٣٦	تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي	٣,٩٤٩	٠,٩١٨
٣	٤٢	كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة	٣,٩١٥	١,٢٣٦
٤	٣١	كيفية عمل الخطط التربوية التي يدير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله	٣,٩١٥	١,٣٨١
٥	٣٠	تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها	٣,٨٤٧	١,٣١١
٦	٣٧	تقييم أداء العاملين في المدرسة	٣,٨٤٧	١,٤٦
٧	٣٨	طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة	٣,٨٣١	١,٢٤٨
٨	٣٩	الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية	٣,٧٩٧	١,٢
٩	٣٥	أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية	٣,٧٩٧	١,٣٣٦
١٠	٤١	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع	٣,٧٦٣	١,١٧٩
١١	٢٩	الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة	٣,٧١٢	١,٤٧٥
١٢	٣٢	حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة	٣,٥٢٥	١,٢٧٨
١٣	٣٤	التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية	٣,٤٩٢	١,٢٠٩
١٤	٣٣	تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة	٣,٤٧٥	٠,٩٨٩
١٥	٢٨	الإشراف على دفاتر تحضير المدرسين	٣,٣٠٥	١,٥٤٥
١٦	٢٧	المحافظة على إتضاط التلاميذ داخل المدرسة	٣,٢٨٨	١,٤٨٦
١٧	٢٦	توزيع الطلاب على الفصول الدراسية	٣,٠١٧	١,٥١٤

يلاحظ من الجدول السابق أن العبارات التالية:

- أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة .
- تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي .
- كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة .
- كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله .
- تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها .
- تقييم أداء العاملين في المدرسة .
- طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة .
- الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية .
- أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية .
- أساليب ربط المدرسة بالمجتمع .
- الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة .
- حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة .

قد حصلت على متوسطات منحصرة بين (٤,٠٦٨) و (٣,٥٢٥) ،
وبذلك فإن هذه العبارات تعتبر حاجات تدريبية مهمة عند مجتمع الدراسة ككل ، حيث
حصلت عبارة (أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة) على الترتيب الأول
من حيث الأهمية ، وكانت قد حصلت على نفس الترتيب عند المديرات ، أما عند
المديرين فقد حصلت على الترتيب الثاني ، وبذلك فإن هذه الحاجة تعتبر هي أهم حاجة
تدريبية عند كل من المديرين والمديرات لحصولها على أعلى متوسط .

أما العبارات التالية:

- التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية .
- تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة .

- الإشراف على دفاتر تحضير المدرسين .
- المحافظة على انضباط التلاميذ داخل المدرسة .
- توزيع الطلاب على الفصول الدراسية .

فقد حصلت على متوسطات منحصرة بين (٣,٤٩) و (٣,٠١٧) ، حيث
تعتبر دليلاً على أنها تمثل إحتياجات متوسطة الأهمية عند مجتمع الدراسة ككل .

مما سبق يمكن القول أن الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس
المتوسطة بمدينة الطائف للأعمال الفنية تنحصر في أهميتها بين (مهمة) و (متوسطة
الأهمية) ، حيث كان أعلى متوسط في هذا البعد هو (٤,٠٦٨) وأقل متوسط هو
(٣,٠١٧) .

رابعاً : إجابة السؤال الرابع :

ونصه ((هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول إحتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالأعمال الفنية؟)) .

وللإجابة على هذا السؤال تم إستخدام (إختبار ت) الذي يبين فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية أم لا بين وجهات نظر المديرين والمديرات .

جدول (١٢)

الفروق بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول إحتياجاتهم التدريبية بما يتعلق بالأعمال الفنية .

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإلتحاف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	تجاه الفروق
الأعمال الإدارية مديرين (ن = ٣٢)	٤١,٦٨	٢٠,٩٤	٥٧	١,٠٣	غير دالة
مديرات (ن = ٢٧)	٣٦,٨١	١٤,٠٦			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمديرات حول إحتياجاتهم التدريبية للأعمال الفنية ، حيث بلغت قيمة ت (١,٠٣) .

ويرى الباحث بأن ذلك يعود لعدة أسباب منها :

- ١ (وجود نظام تعليمي واحد •
- ٢ (سياسة التعليم العليا واحدة •
- ٣ (المعرفة العلمية متقاربة •
- ٤ (الواجبات والمهام متقاربة •
- ٥ (السلطة والمسئولية عند كل منهم متقاربة •

خامساً : إجابة السؤال الخامس :

ونصه ((هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة وفقاً للمتغيرين الآتيين ؟)) :

- مدة الخبرة في العمل الإداري
- المؤهل العلمي

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام (تحليل التباين أحادي الإتجاه متبوعاً

بإختبار شيفي)

أ / الفروق بين وجهات نظر كل من المديرين والمديرات حسب عامل الخبرة :

جدول (١٣)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	إتجاه الفروق
العمل الإداري تبعاً للخبرة	بين المجموعات =	٧٢٠,٨٠	٢٤٠,٢٦	٣	٠,٢٩	لا توجد
	داخل المجموعات =	٤٥٠١٨,٠٧	٨١٨,٥١	٥٥		فروق
	المجموع الكلي =	٤٥٧٣٨,٨٨		٥٨		
العمل الفني تبعاً للخبرة	بين المجموعات =	٢٥٧,١١	٨٥,٧٠	٣	٠,٢٥	لا توجد
	داخل المجموعات =	١٨٨٢٩,٤٩	٣٤٢,٣٥	٥٥		فروق
	المجموع الكلي =	١٩٠٨٦,٦٠		٥٨		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس بناء على مدة الخبرة في العمل الإداري،

حيث أن إختلاف مدة الخبرة لم تؤثر في نظرة المديرين والمديرات حول أهمية الحاجات

التدريبية عند كل منهم .

ويرى الباحث بأن ذلك يعود الى :

إكتفاء إدارات التعليم بما حصل عليه المدير من معلومات أثناء فترة الإعداد قبل الخدمة ، أو بما إكتسبه من خبرات أثناء العمل •

قلة البرامج التدريبية المصممة والمخطط لها بإسلوب علمي والتي تعمل على إشباع حاجات المديرين الفعلية من التدريب •

عدم إستفادة مخططي ومصممي البرامج التدريبية من البحوث التربوية والدراسات العلمية التي تكشف بإسلوب علمي عن الإحتياجات التدريبية للمتدربين •

ب / الفروق بين وجهات نظر كل من المديرين والمديرات حسب عامل
المؤهل:

جدول (١٤)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	إتجاه الفروق
العمل الإداري تبعاً للمؤهل	= بين المجموعات	٤٢٥٥,١٥	٢١٢٧,٥٧	٢		لاتوجد
	= داخل المجموعات	٤١٤٨٣,٧٢	٧٤٠,٧٨	٥٦	٢,٨٧	فروق
	= المجموع الكلي	٤٥٧٣٨,٨٧		٥٨		
العمل الفني تبعاً للمؤهل	= بين المجموعات	١١٥٤,٥٢	٥٧٧,٢٦	٢		لاتوجد
	= داخل المجموعات	١٧٩٣٢,٠٢	٣٢٠,٢١	٥٦	١,٨٠	فروق
	= المجموع الكلي	١٩٠٨٦,٥٥		٥٨		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات

نظر كل من مديري ومديرات المدارس بناء على المؤهل العلمي .

ويرى الباحث بأن ذلك يعود الى تقارب كل من المديرين والمديرات في

مؤهلاتهم العلمية ، حيث أن الغالبية من مدراء ومديرات المدارس يحملون شهادة

البكالوريوس كحد أدنى للمؤهل العلمي ، أما بالنسبة لشهادة الماجستير فإننا نجد أن هناك

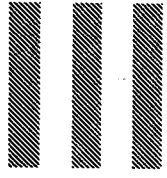
إثنان فقط من مديري مدارس البنين يحملون هذه الشهادة ، أما المديرات فلا يوجد منهن

من لديها شهادة الماجستير ، وذلك يعتبر فرق بسيط بين المديرين والمديرات في

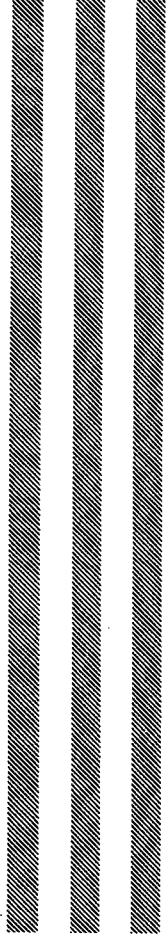
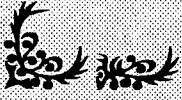
مؤهلاتهم العلمية ، ولكن ليس له دلالة إحصائية حول الإحتياجات التدريبية عند كل

منهم .





الفصل الخامس
أهم النتائج والتوصيات



✽ على ضوء ما قام به الباحث في الفصل السابق من عرض للنتائج وتحليلها وتفسيرها. أمكن التوصل الى أهم النتائج التالية :

(١) الإحتياجات التدريبية الإدارية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف:

- ١ ((إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية .
- ٢ ((إعداد الجدول الدراسي بالشكل السليم .
- ٣ ((تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات .
- ٤ ((كتابة التقارير الإدارية .
- ٥ ((إتخاذ القرار بشكل سليم .
- ٦ ((تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الطلاب .
- ٧ ((كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرسة بشكل فعال .
- ٨ ((توزيع الواجبات والمهام بعدالة على العاملين داخل المدرسة .
- ٩ ((تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون العاملين .
- ١٠ ((عمل الميزانية التقديرية للمدرسة .
- ١١ ((حفظ وتنظيم السجلات .
- ١٢ ((إدارة الإجتماعات المدرسية .
- ١٣ ((تنظيم ملفات التلاميذ في المدرسة .
- ١٤ ((كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين .
- ١٥ ((كيفية حصر إحتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والأثاث .
- ١٦ ((تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة .
- ١٧ ((إدارة الندوات المدرسية .
- ١٨ ((كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة .
- ١٩ ((إدارة إجتماعات مجالس الآباء .
- ٢٠ ((إستخدام الآلة الكاتبة .

٢١ ((تسجيل المعاملات •

٢٢ ((كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيانته •

٢٣ ((كيفية تسجيل الطلاب المستجدين •

٢٤ ((تنمية مهارات الإتصال الكتابية •

٢٥ ((تنمية مهارات الإتصال الخطابية •

٢ (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من المديرين والمديرات حول إحتياجاتهم التدريبية للأعمال الإدارية •

٣ (الإحتياجات التدريبية الفنية مرتبة حسب أهميتها لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف:

١ ((أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة •

٢ ((تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي •

٣ ((كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة •

٤ ((كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله •

٥ ((تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها •

٦ ((تقييم أداء العاملين في المدرسة •

٧ ((طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة •

٨ ((الأساليب الصحيحة لاستخدام الوسائل التعليمية •

٩ ((أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية •

١٠ ((أساليب ربط المدرسة بالمجتمع •

١١ ((الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة •

١٢ ((حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة •

١٣ ((التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية •

١٤ ((تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة •

- ((١٥)) الإشراف على دقاتر تحضير المدرسين
- ((١٦)) المحافظة على انضباط التلاميذ داخل المدرسة
- ((١٧)) توزيع الطلاب على الفصول الدراسية

٤ (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري ومديرات المدارس المتوسطة حول إحتياجاتهم التدريبية للأعمال الفنية .

٥ (بينت الدراسة أن عامل الخبرة في مجال العمل الإداري لم يؤثر في تحديد الإحتياجات التدريبية حيث لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة ، حيث كانت وجهة نظر المديرين القدامى والجدد للإحتياجات التدريبية متقاربة .

٦ (لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري ومديرات المدارس حول إحتياجاتهم التدريبية بناء على المؤهل العلمي ، حيث كانت وجهة نظر مجتمع الدراسة على إختلاف مؤهلاتهم متقاربة .

التوصيات :

١ ((لابد من قيام الكليات التربوية بالتعاون مع إدارات التعليم بدراسة الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس بصفة دورية ومستمرة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الإحتياجات .

٢ ((من الضروري عند تحديد الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس من الإستفادة من آراءهم لأنهم أقدر الناس على تحديد إحتياجاتهم .

٣ ((نظراً لعدم وجود إختلاف في الإحتياجات التدريبية بين مديري ومديرات المدارس فإنه من الأفضل أن تكون البرامج التدريبية موحدة للجميع لأن ذلك يمكن من تحقيق الفائدة المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت .

٤ ((لابد من الدقة المتناهية عند إختيار مديري المدارس حيث لابد أن يكون من ضمن شروط الترشيح للعمل في الإدارة المدرسية مايلي :

أن يكون حاصلاً على شهادة البكالوريوس كحد أدنى .

أن يكون لديه إعداد تربوي .

أن يكون قد سبق له الإلتحاق بدورة تدريبية خاصة بالإدارة التربوية وتمكن

من إجتيازها بنجاح .

لأن ذلك من شأنه مساعدة مدير المدرسة على إدارة مدرسته بطريقة تربوية وعلمية تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

٥ ((ضرورة إستخدام أكثر من طريقة أو أسلوب عند تدريب مديري ومديرات المدارس بحيث يكون جزء منه نظري يهدف الى نقل المعرفة ويستخدم لذلك طريقة المحاضرة ، وجزء آخر عملي يهدف الى تطبيق هذه المعارف والمهارات تطبيق مثالي في وضع يشبه الوضع الحقيقي ويمكن أن يستخدم لذلك أي من

الطرق الآتية : (المباريات الإدارية - مناقشة الحالات - التدريب على إتخاذ القرارات - تقمص الأدوار - تدريب الحساسية) .

((٦)) لابد من تدريب مديري ومديرات المدارس في الدورات التي يلتحقون بها على كيفية إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية .

((٧)) ضرورة إلزام كل من مديري ومديرات المدارس الحضور لأي دورة تدريبية خاصة بالإدارة المدرسية سواء كانت منعقدة في إدارة التعليم أو في أي كلية تربوية

((٨)) ضرورة إعطاء حوافز مادية ومعنوية للمتحقين بالدورات التدريبية وكذلك منح المتفوقين جوائز ومكافآت تشجيعية لأن ذلك من شأنه أن يشجع لحضور هذه الدورات وكذلك خلق التنافس بين المتحقين بهذه الدورات على التفوق .

((٩)) أن لا تقل أي دورة تدريبية لمديري ومديرات المدارس عن فصلين دراسيين خاصة وأن هناك بعض الإحتياجات التدريبية التي أظهرتها هذه الدراسة تتطلب وقت طويل عند التدريب يصل الى فصلين دراسيين أو أكثر .

((١٠)) أن تهدف برامج التدريب إلى رفع كفاية المدير وصقل جوانبه المعرفية والسلوكية والمهنية .

((١١)) أن تهتم الدورات التدريبية التي تعقد للمديرين والمديرات بالإحتياجات التدريبية التي كشفت عنها هذه الدراسة وفقاً لمستويات أهميتها .

((١٢)) بعد الإنتهاء من كل دورة تدريبية لابد من توزيع إستبيان على مدراء المدارس المتحقين بهذه الدورة لمعرفة مدى قدرة هذه الدورة على إشباع وتلبية إحتياجاتهم التدريبية ، وكذلك لمعرفة جوانب القوة في هذه الدورة ومن ثم العمل على تعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على علاجها .

١٣)) يجب على مدير المدرسة أن لا يعتمد على البرامج التدريبية وحدها لتلبية احتياجاته التدريبية، ولكن عليه أيضاً أن يلبي احتياجاته التدريبية عن طريق التعلم الذاتي، وذلك بالرجوع الى المراجع العلمية والمجلات التربوية التي تتناول التدريب، وكذلك الى الأشرطة المرئية (الفيديو)، والتي ينتج بعضها منها معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

المقترحات

❁ فيما يأتي بعض المقترحات للقيام ببحوث ودراسات مرتبطة بموضوع الدراسة :

((١)) دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس

الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

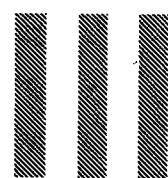
((٢)) أثر التدريب على الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الحكومية بالمملكة

العربية السعودية .

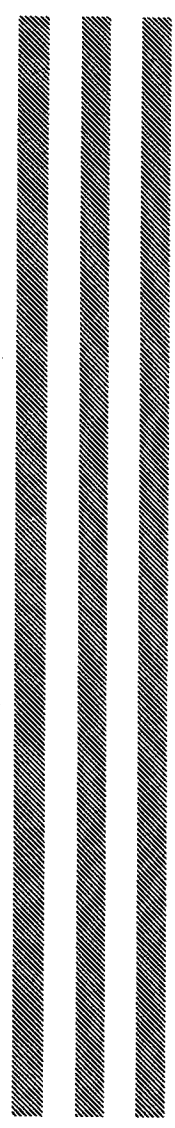
((٣)) دراسة الإحتياجات التدريبية للمديرين والمديرات في مناطق ومدن مختلفة من

المملكة العربية السعودية .

((٤)) مدى ملاءمة البرامج التدريبية التربوية لواقع التعليم في المملكة العربية السعودية .



المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر :

١ - القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية :

أ - الكتب :

١ - بستان، أحمد عبد الباقي وآخرون: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت، ١٤٠٣هـ.

٢ - جاب الله، رفعت محمد: إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، بل برنت لطباعة الأوفست وتصوير المستندات، القاهرة، ١٩٨٨م.

٣ - الحقييل، سليمان عبد الرحمن: الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب، الرياض، ١٤٠٦هـ.

٤ - زويلف: مهدي حسن: إدارة الأفراد في منظور كمي، الطبعة الأولى، مكتبة الأقصى، عمان، الأردن، ١٩٨٣م.

٥ - سالم، فؤاد الشيخ وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، شركة دار الشعب، الأردن، بدون.

٦ - السلمي، علي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٥م.

٧ - سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٥م.

٨ - السنبل، عبدالعزيز وآخرون: نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤١٢هـ.

٩ - شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٠م.

- ١٠ - شريف، غانم وسلطان، حنان: الإتجاهات المعاصرة في التدريب اثناء الخدمة التعليمية، دار العلوم، الرياض، ١٤٠٢هـ.
- ١١ - صبيح، نبيل أحمد: دراسات في إعداد وتدريب المعلمين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨١م.
- ١٢ - عبدالهادي، محمد أحمد: الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، دار البيان العربي، جدة، ١٤٠٤هـ.
- ١٣ - عبدالوهاب، علي محمد: التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠١هـ.
- ١٤ - عبيدات، ذوقان وآخرون: البحث العلمي - مفهومه - أدواته - أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، بدون.
- ١٥ - عساف، عبدالمعطي محمد: مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٤٠٢هـ.
- ١٦ - عمار، حسين حسن: إدارة شئون الموظفين المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث، ١٤١٤هـ.
- ١٧ - القاسم، بديع محمد: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، مطبعة الأمة، بغداد، ١٩٧٥م.
- ١٨ - القاضي، عبدالله سالم: دليل الإدارة المدرسية المهام والمسئوليات، دار الحارثي للطباعة والنشر، الطائف، ١٤١٢هـ.
- ١٩ - القبان، يوسف محمد: أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية، تجربة معهد الإدارة العامة، دار عالم الكتب، الرياض، ١٤١٢هـ.
- ٢٠ - محضر، حسين عبدالله: الجديد في الإدارة المدرسية، دار الشروق، جدة، ١٤٠٦هـ.
- ٢١ - مرسي، محمد منير: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ١٤٠٤هـ.
- ٢٢ - مصطفى، حسن وآخرون: إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٨م.

- ٢٣ - **مصطفى، صلاح عبدالحميد**: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٤٠٢هـ.
- ٢٤ - **منصور، منصور أحمد**: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٩م.
- ٢٥ - **الناشد، محمد**: إدارة الأفراد، دار القلم، الإمارات العربية، ١٤١٠هـ.
- ٢٦ - **التجار، نبيل الحسيني**: إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة، ١٩٨٧م.
- ٢٧ - **هاشم، زكي محمود**: الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل، القاهرة، ١٩٧١م.
- ٢٨ - **هاشم، زكي محمود**: أساسيات الإدارة، ذات السلاسل، الكويت، ١٤٠٧هـ.
- ٢٩ - **ياغي، محمد وعساف، عبدالمعطي**: مبادئ في الإدارة العامة، مكتبة المحاسب، عمان، ١٩٨١م.

ب - الدراسات والأبحاث:

- ١ - **باجوده، محمد عبدالله**: الاحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات المدرسية للمرحلتين المتوسطة والثانوية في مدن مكة المكرمة وجده والطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، غير منشور، ١٤١٢هـ.
- ٢ - **جامعة أم القرى، مركز الدورات التدريبية**: بحث تقييم دورة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المنطقة الغربية في عام ١٤٠٢/١٤٠٣هـ.
- ٣ - **الحري، محييد مبارك**: الإحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعتي الملك سعود وأم القرى من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، غير منشور، في عام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ.
- ٤ - **حريبي، هاشم بكر**: دور كلية التربية في تطوير التدريب بجامعة أم القرى، دراسة ميدانية، جامعة أم القرى، مركز الدورات التدريبية بكلية التربية، غير منشور، ١٤٠٣هـ.

- ٥ - **الحميدي، عبدالله**: تقويم خريجي الجامعات السعودية من المعلمين، جامعة أم القرى، المؤتمر الثاني لإعداد معلم التعليم العام، مكة المكرمة، ١٤١٣هـ.
- ٦ - **حوباني، عواطف بكر**: الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية في مدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، غير منشور، ١٤٠٧/١٤٠٨هـ.
- ٧ - **الدليمي، عبدالله خلف**: إحتياجات مديري المدارس الثانوية من التدريب وتقييم برامج تدريبهم في ضوءها، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بغداد، ١٩٧٩م.
- ٨ - **الصاب، أحمد**: الإحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية، دراسة إستطلاعية ميدانية، جامعة الملك عبدالعزيز، مركز البحوث والتنمية، جدة، ١٤٠٢هـ.
- ٩ - **عبدالقادر، توفيق حسين**: أثر برنامج التأهيل الإداري في السلوك القيادي لمديري المدارس الإلزامية، جامعة اليرموك، الأردن، ملخصات رسائل الماجستير في التربية، المجلد الثاني، ١٩٧٩-١٩٨٢م.
- ١٠ - **غرم الله، هجاد عمر**: الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس كما يتصورها المعلمون بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، غير منشور، ١٤٠٣/١٤٠٤هـ.
- ١١ - **الفرح، وجيه سالم**: أثر التدريب في تصور مديري ومديرات مدارس المرحلة الإلزامية الحكومية في الأردن على أدوارهم ومسئولياتهم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن، ملخصات رسائل الماجستير في التربية، المجلد الأول، ١٩٧١-١٩٧٩م.
- ١٢ - **الفريجي، لولوه صالح**: أساليب إعداد مديرات المدارس الثانوية الرسمية للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، غير منشور، ١٤٠٤هـ.
- ١٣ - **الفوزان، منيرة محمد**: الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، غير منشور، ١٤٠٩هـ.

١٤ - منيزل، أحمد موسى: أثر برنامج التأهيل الإداري في اتجاهات المديرين نحو الإدارة المدرسية، جامعة اليرموك، الأردن، ملخصات رسائل الماجستير في التربية، المجلد الثاني، ١٩٧٩-١٩٨٢م.

١٥ - موسى، عبدالحكيم بن موسى مبارك: دراسة وصفية لتحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة والثانوية التدريبية بالمملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية بمكة المكرمة، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ١٤١٠هـ.

ج - الدوريات:

١ - الدايل، عبدالرحمن سليمان: أساليب وتنمية رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، التوثيق التربوي، وزارة المعارف، العدد الرابع والعشرون، ١٤٠٣هـ.

٢ - الصراف، أدهم أحمد: أساليب ووسائل التدريب، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، ١٩٧٧م.

٣ - الطيب، حسن أبشر: الحالات الإدارية منهجها ومقوماتها، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٥، عدد ٣، الأردن، ١٩٨١م.

٤ - المنيع، محمد عبدالله: أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الأول، العلوم التربوية (٢/١) الرياض، الملك سعود، ١٤٠٣هـ.

د - الأنظمة واللوائح:

١ - نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية، الديوان العام للخدمة المدنية، الطبعة الرابعة، المجموعة الأولى، ١٤١١هـ.

هـ - المراجع الأجنبية:

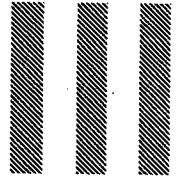
1- Hariri, Hashim Bakur, School Climate, Competency and Training of Principals in Intermediate schools in Saudi Arabia, Ed. D.

Dissertation, University of Northern Colorado, U.S.A. 1982.

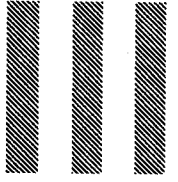
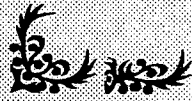
2- Park, James Richard, An assessment of In-Service Training

Needs of Elementary Administrators, Ed. D. Dissertation,

Western Colorado University, Grand Junction Colorado, 1977.



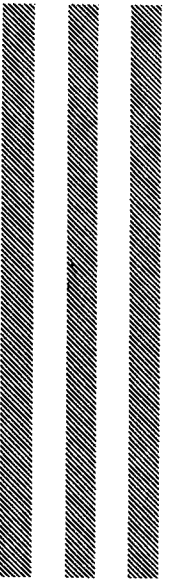
ملحق رقم ((١))



بيان بأسماء

مدارس البنين والبنات

التي طبقت عليها الدراسة



بيان بأسماء مدارس البنين المتوسطة
(المستخلصة من الكراس الإحصائي لعام ١٤١٤ هـ)

عدد	إسم المدرسة	سنة التأسيس	عدد الطلاب	نوع المبنى
١	الأبناء بسكن الضباط	١٤١١ هـ	٨١	حكومي
٢	أبي محجن التقفي	١٣٨٦ هـ	٤٩١	حكومي
٣	الحسن البصري	١٤٠١ هـ	٢٧	حكومي
٤	حطين	١٣٩٥ هـ	٧١٧	حكومي
٥	دار التوحيد	١٣٦٤ هـ	٨١٦	حكومي
٦	الريان	١٣٩٨ هـ	٦٣٩	حكومي
٧	عبد الرحمن الداخل	١٤١٢ هـ	٢٧٤	مستأجر
٨	شهار	١٤٠٧ هـ	٤٠١	حكومي
٩	الطائف	١٤٠٨ هـ	١٥٩	مستأجر
١٠	الأمير عبد الله	١٤١١ هـ	٥٠٨	مستأجر
١١	عبد الله بن رواحة	١٤١٣ هـ	٢٠٨	مستأجر
١٢	عكاظ	١٣٨١ هـ	٥٢٤	حكومي
١٣	عمر بن عبد العزيز	١٣٩٤ هـ	٢٨٨	مستأجر
١٤	الفاروق	٩٤/١٣٩٣ هـ	٤٩٧	حكومي
١٥	كعب بن مالك	١٤١٣ هـ	٢٧٧	مستأجر
١٦	الملك فهد	١٤٠٤ هـ	٦٣٨	مستأجر

تابع

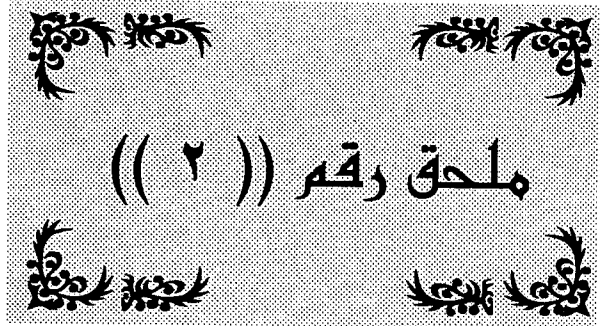
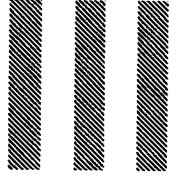
عدد	إسم المدرسة	سنة التأسيس	عدد الطلاب	نوع المبنى
١٧	المتناه	١٣٩٧ هـ	١٥٨	حكومي
١٨	المتنى بن حارثة	١٣٨٥ هـ	٥٠٧	حكومي
١٩	مصعب بن عمير	١٣٨٦ هـ	٧٣٩	حكومي
٢٠	هوازن	١٣٩١ هـ	٧٨٧	حكومي
٢١	يحيى بن أكتم	١٣٨١ هـ	٤١١	حكومي
٢٢	اليرموك	٩٧/١٣٩٦ هـ	٤٣١	مستأجر
٢٣	المهلب بن أبي صفرة	١٤١٤ هـ	٢١٩	مستأجر
٢٤	أبي الدرداء	١٤١٤ هـ	١٧٦	مستأجر
٢٥	عثمان بن مطعون	١٤١٤ هـ	١٧٣	مستأجر
٢٦	عين جالوت	١٤١٤ هـ	١٨٩	مستأجر
٢٧	حبيب بن زيد	١٤١٤ هـ	٩٨	مستأجر
٢٨	أبو بكر الصديق	١٤١٠ هـ	٤٠٠	مستأجر
٢٩	الحوية	١٣٨٩ هـ	٦٢٠	حكومي
٣٠	سعد بن أبي وقاص	١٤٠٨ هـ	٣٣٤	مستأجر
٣١	الملك خالد	١٣٩٩ هـ	٢٩٩	مستأجر
٣٢	الطفيل بن عمرو	١٤١٤ هـ	٢١٨	مستأجر

بيان بأسماء مدارس البنات المتوسطة
(المستخلصة من الكراس الإحصائي لعام ١٤١٤ هـ)

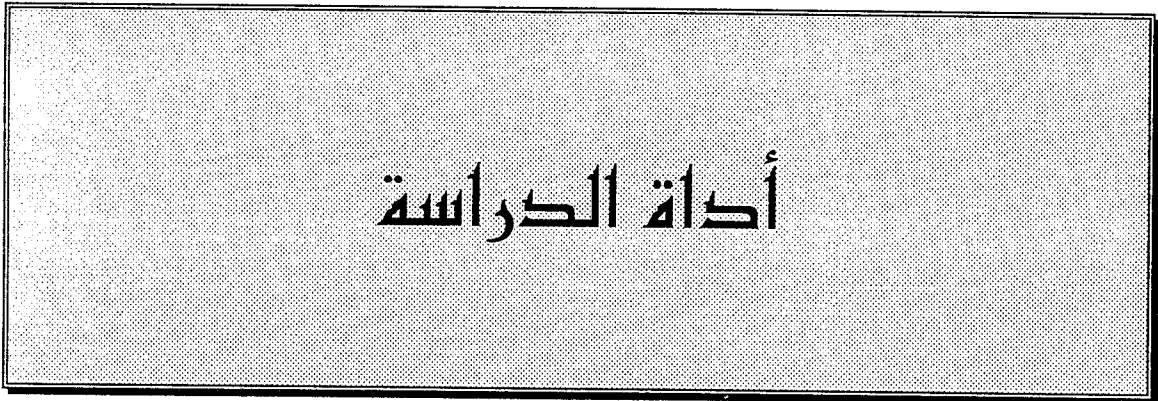
عدد	سنة التأسيس	عدد المعلمات	عدد الطالبات	نوع المبنى
١	١٣٨٤ هـ	٢٧	٥٦١	حكومي
٢	١٣٩١ هـ	٣٢	٢٧٩	مستأجر
٣	١٣٩٢ هـ	٢٩	٥١٠	حكومي
٤	١٣٩٤ هـ	٣٢	٥١٦	حكومي
٥	١٣٩٥ هـ	١٨	٢٨٦	حكومي
٦	١٣٩٦ هـ	٣١	٤٢٣	حكومي
٧	١٣٩٧ هـ	٢٤	٤٤٢	حكومي
٨	١٣٩٨ هـ	٢٠	٣٣٨	حكومي
٩	١٣٩٩ هـ	٣٣	١٨٠	مستأجر
١٠	١٣٩٩ هـ	٢٩	٥٦٥	حكومي
١١	١٤٠٠ هـ	٢٦	٥١٤	حكومي
١٢	١٤٠٠ هـ	٢٨	٦١٩	حكومي
١٣	١٤٠١ هـ	١٩	٣٣٨	حكومي
١٤	١٤٠٢ هـ	١٩	٢٥٩	حكومي

تابع

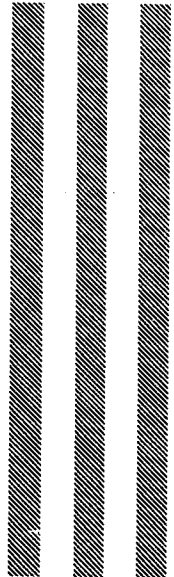
عدد	سنة التأسيس	عدد المعلمات	عدد الطالبات	نوع المبنى
١٥	١٤٠٣ هـ	٢٥	٤٣٧	حكومي
١٦	١٤٠٤ هـ	٢٠	٢٣٠	مستأجر
١٧	١٤٠٦ هـ	٣٢	٤٩١	مستأجر
١٨	١٤٠٨ هـ	٢١	٤٤٣	مستأجر
١٩	١٤٠٨ هـ	٢٥	٤١٢	مستأجر
٢٠	١٤٠٩ هـ	٣٠	٤٥٧	حكومي
٢١	١٤١٢ هـ	٢٤	٢٥٤	مستأجر
٢٢	١٤١٢ هـ	١٩	٢٥١	مستأجر
٢٣	١٤١٣ هـ	١٢	٣٢٦	مستأجر
٢٤	١٤١٤ هـ	١٢	١٤٢	مستأجر
٢٥	١٤١٤ هـ	١٣	٢٠٨	مستأجر
٢٦	١٤١٤ هـ	١٢	١١٧	مستأجر
٢٧	١٤١٤ هـ	١١	٢٦	مستأجر



ملحق رقم ((٢))



أداة الدراسة



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبيان لدراسة بعنوان

الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة

بمدينة الطائف

إعداد

عبدالله علي الحربي

إشراف

د. سلطان سعيد بخاري

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير أختي المديرية

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف. حيث يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في مساعدة مخططي البرامج التدريبية على تصميم البرامج التدريبية التي تقابل تلك الاحتياجات والتي تهدف إلى الرفع من كفاءة ومهارة وخبرة واتجاهات المديرين والمديرات.

وبما أن المدير أقدر من غيره على تحديد احتياجاته من التدريب لذا يضع الباحث بين يديك هذا الاستبيان، راجياً أن توليه، اهتمامك بالاجابة على فقراته بصراحة ودقة. علماً بأن اجابتك على الاستبيان سوف تعامل بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم خالص الشكر والتقدير ،،،،،

عبدالله علي الكربي

طالب دراسات عليا

كلية التربية . جامعة أم القرى

البيانات العامة

الرجاء وضع علامة « ✓ » أمام العبارة المناسبة لك :-

١ - الجنس :-

أ- ذكر ()

ب- أنثى ()

٢ - المؤهل العلمي :-

أ- بكالوريوس () . ب- دبلوم فوق الجامعي ()

ج- ماجستير () د- دكتوراه ()

٣ - نوعية التأهيل :

أ- تربوي ()

ب- غير تربوي ()

٤ - عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري :-

أ- أقل من ٥ سنوات ()

ب- من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات ()

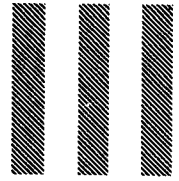
ج- من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة ()

د- أكثر من ١٥ سنة ()

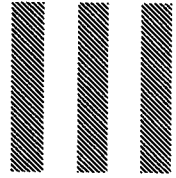
درجة الأهمية لكل احتياج					الاحتياجات التدريبية	رقم العبارة
مهمة جدا	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	عديمة الأهمية		
					أولاً : الأعمال الإدارية : أشعر بحاجة الى التدريب على :-	
					تنمية مهارات الاتصال الكتابية	١
					تنمية مهارات الاتصال الخطابية	٢
					تسجيل المعاملات	٣
					حفظ وتنظيم السجلات	٤
					تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة	٥
					تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة	٦
					كتابة التقارير الإدارية	٧
					كيفية تسجيل الطلاب المستجدين	٨
					استخدام الآلة الكاتبة	٩
					استخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية	١٠
					إتخاذ القرار بشكل سليم	١١
					عمل الميزانية التقديرية للمدرسة	١٢
					توزيع الواجبات والمهام بعدالة على العاملين داخل المدرسة	١٣
					كيفية حصر احتياجات المدرسة من المعلمين	١٤
					كيفية حصر احتياجات المدرسة من الكتب الدرامية والوسائل التعليمية والأثاث	١٥
					كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرسة بشكل فعال	١٦
					إدارة اجتماعات مجالس الآباء	١٧

درجة الأهمية لكل احتياج					الاحتياجات التدريبية	رقم العبرة
عديمة الأهمية	قليلة الأهمية	متوسطة الأهمية	مهمة	مهمة جداً		
					أشهر بحاجة إلى التدريب على :-	
					إدارة الندوات المدرسية	١٨
					إدارة الاجتماعات المدرسية	١٩
					كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيانتة	٢٠
					تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشؤون العاملين	٢١
					تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشؤون الطلاب	٢٢
					تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات	٢٣
					إعداد الجدول الدراسي بالشكل السليم	٢٤
					كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة.	٢٥

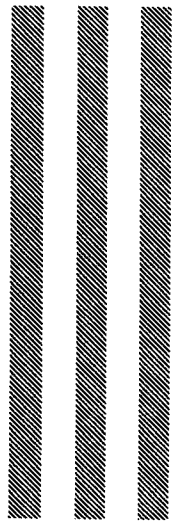
رقم العبارة	الاحتياجات التدريسية	درجة الأهمية لكل احتياج			
		مهمة جدا	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية
					ثانياً : الأعمال الفنية : أشعر بحاجة الى التدريب على :-
٢٦	توزيع الطلاب على الفصول الدراسية				
٢٧	المحافظة على انضباط التلاميذ في داخل المدرسة				
٢٨	الإشراف على دفاتر تحضير المدرسين				
٢٩	الإشراف على سير الامتحانات داخل المدرسة				
٣٠	تحليل نتائج الامتحانات وتفسيرها				
٣١	كيفية عمل الخطط التربوية التي يسير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله				
٣٢	حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة				
٣٣	تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة				
٣٤	التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية				
٣٥	أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية				
٣٦	تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي				
٣٧	تقييم أداء العاملين في المدرسة				
٣٨	طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة				
٣٩	الأساليب الصحيحة لاستخدام الوسائل التعليمية				
٤٠	أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة				
٤١	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع				
٤٢	كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة				



ملحق رقم ((٣))



الخطاب الصادر من كلية التربية الك
الإدارة العامة للبحوث والتقويم
التربوي بوزارة المعارف بالسماح
للباحث بتطبيق الدراسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ١ / ٢٠٧
التاريخ : ١٥ / ٣ / ١٤٠٥ هـ
المشروعات :

سعادة مدير عام البحوث التربويه والتقويم - وزارة المعارف
الموقر
وبعد السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث عبدالله علي سالم الحربي باجراء دراسته بعنوان
"الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف"
وذلك بموجب الاوراق المرفقه ..

عليه نود الاطلاع واستكمال مايلزم نحو الموافقه على تطبيق الدراسة
وفقاً للاجراءات المتبعه

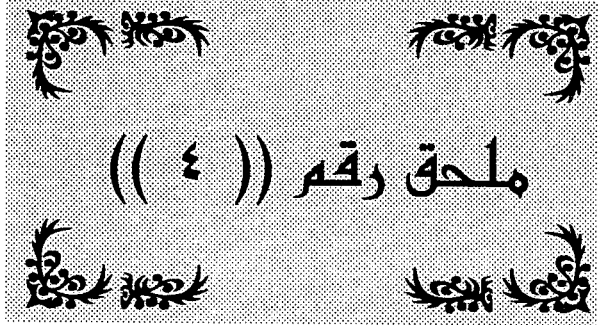
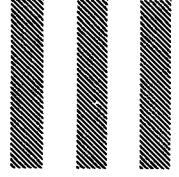
وتقبلوا تحياتي وتقديري

مروان / ٠٠٠٠

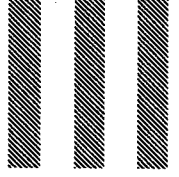
عميد كلية التربيه بمكه المكرمه

٣/١٤٠٥

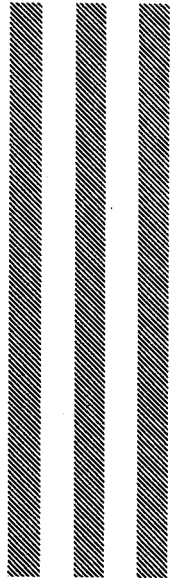
د. حسن بن علي مختار



ملحق رقم ((٤))



الخطاب الصادر من كلية التربية
لإدارة تعليم البنات بمحافظة الطائف
بالسماح للباحث بتطبيق الدراسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

سعادة مدير تعليم البنات بمنطقة الطائف
سلامه الله
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

نفيد سعادتكم بأن الباحث / عبدالله علي سالم العربي ، أحد طلبة الماجستير

بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ، والذي يقوم بإعداد بحثه بعنوان (الإحتياجات التدريبية

لمديري ومديرات المدارس المتوسطة بمنطقة الطائف) ، ويرغب في تطبيق الإستبيان

الخاص بدرأسته .

وعليه نرجوا التكرم بالموافقة على ذلك ومساعدته قدر الإمكان .

شاكرين تعاونكم ، وتقبلوا تحياتي ...

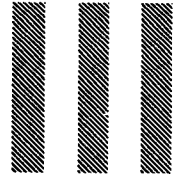
عميد كلية التربية بمكة المكرمة

عبدالله بن علي مختار

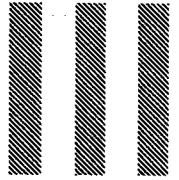
م . مختار بن علي مختار

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

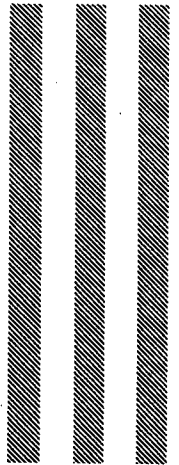
جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب. : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ - (١٠ خطوط)



ملحق رقم ((٥))



التعميم الموجه الك مدير ك المدارس
المتوسطة بمحافظة الطائف من إدارة
تعليم البنين بالسماح للباحث بتطبيق
الدراسة وجمع المعلومات



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
إدارة التعليم بالطائف
البحوث التربوية والتقويم

الرقم / ١٠٠٢٢ / ر
التاريخ / ١٤١٥ / ٤ / ١ هـ
المشروع /

الموضوع /

الموقع

المكرم مدير مدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

بناء على خطاب معادة مدير عام الإدارة العامة للبحوث التربوية والتقويم رقم ١٧/٤/٧٢ وتاريخ ١٤١٥/٢/٢٢هـ بشأن السماح للباحث / عبدالله علي سالم الحربي بتطبيق بحثه بعنوان (الإحتياجات التدريسية لمديري المدارس المتوسطة بمدينة الطائف) على عينة من مدارس المنطقة.

ونظراً لإكمال الأوراق المطلوبة حسب التعليمات الواردة من الإدارة العامة للبحوث التربوية والتقويم.

عليه نأمل مساعدة الباحث على تطبيق أدوات بحثه في مدرستكم على عينة حجمها (١) من الفئة (مدير) ما لم يكن هناك ما يمنع من ذلك.

وتجدون برفقه صورة من أداة (أدوات البحث) التي سيطبقها الباحث. كما نأمل عند إنتهاء عملية التطبيق تعبئة النموذج المرسل إليكم بخطابنا رقم ١٠/٢٤١ في ١٦/٦/١٤١٢هـ وإرساله لنا.

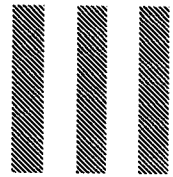
ولكم خالص التحية.

مدير التعليم بالمنطقة

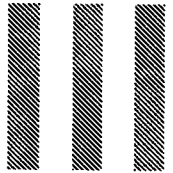


الثبتي ١٤١٢/٦/٢٩هـ.

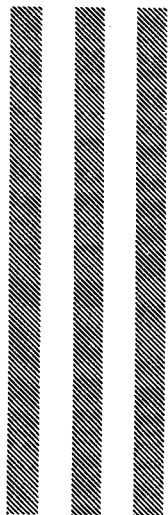
سعدية كريمة لراشد



ملحق رقم ((٦))



التعميم الموجه إلى مديرات المدارس
المتوسطة بمحافظة الطائف من إدارة
تعليم البنات بالسماح للباحث بتطبيق
الدراسة وجمع المعلومات



المملكة العربية السعودية

الرئاسة العامة لتعليم البنات

ادارة تعليم البنات بالطائف

السنة ١٤٢٤

الرقم : ١١ / ٣٠٢٤

التاريخ : ١٤ / ١٠ / ١٤٢٤

المشروعات : /

المخزومة

المدرسة المتوسطة /

السوم مديرة و رهنه الدور كاسه و بعد

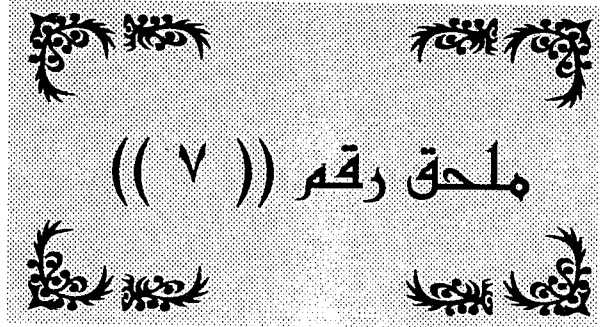
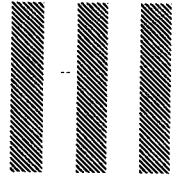
مرفعه للتحقيق الاستبيانه الخاصه بالباحثه / عبدالرحمن
 علي سالم الحريه حيث يقوم المذكور بإعداد رسالة الماجستير
 وعنوانها (الأوجهات التدريبية لمدرسي ومديرات المدارس المتوسطة
 بمنطقة الطائف)

تأمن تعبئة الاستبيانه المرفعه وبعثه لنا من أسرع وقت
 ممكنه لتليه له . والسلام

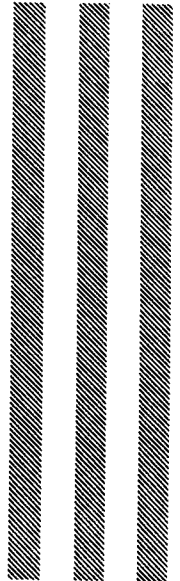
مديرة تعليم البنات بالطائف

صالح الهزير

١٩



قائمة بأسماء أصحاب السعادة
أعضاء هيئة التدريس
الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة



أسماء أصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس
الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة

- ١ ((د. صبحي عبد الحفيظ قاضي :
* قسم العلوم التربوية - كلية التربية بالطائف .
- ٢ ((د. مسعود خضر القرشي :
* قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية بمكة
المكرمة .
- ٣ ((د. محمد أحمد منشي :
* قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
بمكة المكرمة .
- ٤ ((د. زايد مجير الحارثي :
* قسم علم النفس - كلية التربية بمكة المكرمة .
- ٥ ((د. علي حامد الثبيتي :
* قسم علم النفس - كلية المعلمين بالطائف .
- ٦ ((د. محمد حمزة السليمانى :
* قسم علم النفس - كلية التربية بمكة المكرمة .

((٧)) د. محمد القادر بقر :

* قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية بمكة المكرمة .

((٨)) د. حامد العربي :

* قسم التربية الإسلامية - كلية التربية بمكة المكرمة .

((٩)) د. عوض عواض الثبيتي :

* قسم العلوم التربوية - كلية التربية بالطائف .

((١٠)) د. غازي سالم التمام :

* قسم التربية الإسلامية - كلية التربية - جامعة الملك سعود بالرياض .

((١١)) د. حسان القرشي :

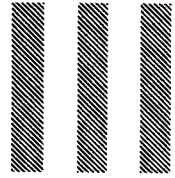
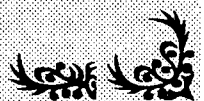
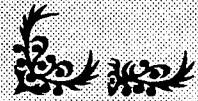
* قسم العلوم التربوية - كلية التربية بالطائف .

((١٢)) د. مصطفى حسن فلمبان :

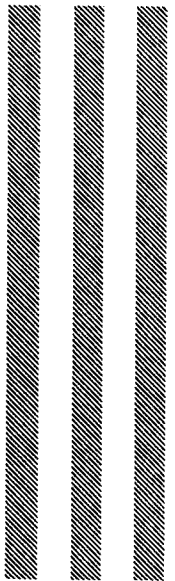
* قسم العلوم التربوية - كلية التربية بالطائف .



ملحق رقم ((٨))



التكرارات والنسب المئوية
لإستجابات مجتمع الدراسة
للإحتياجات التدريبية



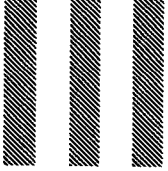


الإحتياجات التدريبية
الإدارية للمديرين

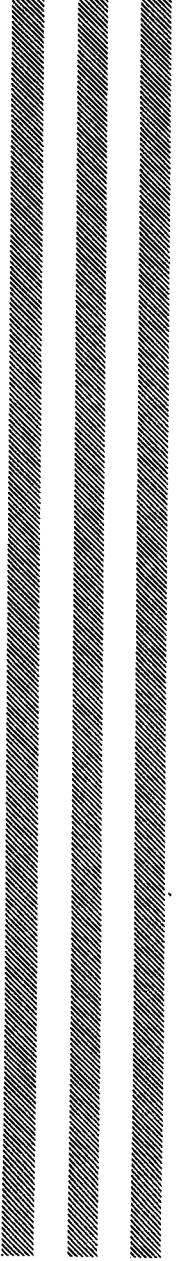


درجــة الأهميـة لاحتياج										الإحتياجـات		رقم المادة
صعيـة الأهميـة		قليلـة الأهميـة		متوسطـة الأهميـة		مهمـة		مهمـة جداً		الاحتياج التدريبيـة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١٨,٨	٦	١٥,٦	٥	٢٥	٨	٢١,٩	٧	١٨,٨	٦	تفمية مهارات الإتصال الكتابية		١
٢٥	٨	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	٣١,٣	١٠	١٨,٨	٦	تفمية مهارات الإتصال الخطابية		٢
٢٨,١	٩	٩,٤	٣	١٨,٨	٦	١٨,٨	٦	٢٥	٨	تسجيل المعاملات		٣
١٨,٨	٦	١٢,٤	٤	٢٥	٨	٩,٤	٣	٣٤,٤	١١	حفظ وتنظيم السجلات		٤
٢٥	٨	٩,٤	٣	١٨,٨	٦	١٢,٥	٤	٣٤,٤	١١	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة		٥
٢٥	٨	١٢,٥	٤	١٢,٥	٤	١٥,٦	٥	٣٤,٤	١١	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة		٦
١٢,٥	٤	١٢,٥	٤	٢,٣	٢	١٨,٨	٦	٥,٠	١٦	كتابة التقارير الإدارية		٧
٢٥,٥	٨	١٢,٥	٤	١٨,٨	٦	١٨,٨	٦	١٨,٨	٨	كيفية تسجيل الطلاب المستجدين		٨
٩,٤	٣	٦,٣	٢	٢٨,١	٩	٤٠,٦	١٣	١٥,٦	٥	إستخدام الآلة الكاتبة		٩
-	-	-	-	١٥,٦	٥	١٥,٦	٥	٦٨,٨	٢٢	إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية		١٠
٢٨,١	٩	٦,٣	٢	١٢,٥	٤	٩,٤	٣	٤٣,٨	١٤	إتخاذ القرار بشكل سليم		١١
١٥,٦	٥	١٢,٥	٤	٢٥,٠	٨	١٥,٦	٥	٣١,٣	١٠	عمل الميزانية التقديرية للمدرسة		١٢
٢٥	٨	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	١٢,٥	٤	٣٧,٥	١٢	توزيع الواجبات والمهام بعدة على العاملين داخل المدرسة		١٣

درجة الأهمية لاحتياج										الإحتياجات الدراسية	رقم العبارة
صحية الأهمية		قليلة الأهمية		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٣١,٣	١٠	٩,٤	٣	٩,٤	٣	١٢,٥	٤	٣٧,٥	١٢	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين	١٤
٢٨,١	٩	١٥,٦	٥	٣,١	١	١٨,٨	٦	٣٤,٤	١١	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من الكتب الدراسية والوسائل التعليمية والأثاث	١٥
٢١,٩	٧	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	٦,٣	٢	٤٦,٩	١٥	كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرسة بشكل فعال	١٦
١٥,٦	٥	٣١,٣	١٠	٦,٣	٢	٢١,٩	٧	٢٥	٨	إدارة إجتماعات مجالس الآباء	١٧
١٥,٦	٥	١٥,٦	٥	١٨,٨	٦	٣١,٣	١٠	١٨,٨	٦	إدارة الندوات المدرسية	١٨
١٢,٥	٤	٢٨,١	٩	٩,٤	٣	١٨,٨	٦	٣١,٣	١٠	إدارة الإجتماعات المدرسية	١٩
٢١,٩	٧	١٨,٨	٦	١٢,٥	٤	١٥,٦	٥	٣١,٣	١٠	كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيقلته	٢٠
٢١,٩	٧	١٢,٥	٤	٩,٤	٣	٢١,٩	٧	٣٤,٤	١١	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشتون العاملين	٢١
٢١,٩	٧	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	٢١,٩	٧	٣١,٣	١٠	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشتون الطلاب	٢٢
١٢,٥	٤	١٥,٦	٥	٦,٣	٢	١٨,٨	٦	٤٦,٩	١٥	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشتون الإمتحانات	٢٣
٩,٤	٣	٩,٤	٣	١٢,٥	٤	١٥,٦	٥	٥٣,١	١٧	إعداد الجدول الدراسي بشكل سليم	٢٤
١٥,٦	٥	١٥,٦	٥	٢٥	٨	١٥,٦	٥	٢٨,١	٩	كيفية تعيين اللجان المختلفة داخل المدرسة	٢٥

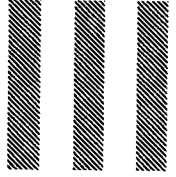


الإحتياجات التدريبية
الإدارية للمديرات

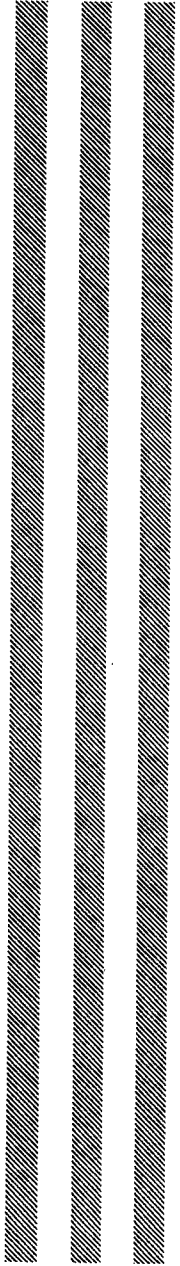


درجــة الأهميــة لكل إحتياج										الإحتياجات		رقم المرارة
عديـة الأهميـة		قليلة الأهميـة		متوسطـة الأهميـة		مهمـة		مهمـة جداً		الكـرد يبيـد		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
٧,٤	٢	١٤,٨	٤	٢٢,٢	٦	٤٠,٧	١١	١٤,٨	٤	تنمية مهارات الإحصال الكتابية		١
١١,١	٣	١٨,٥	٥	١٤,٨	٤	٤٠,٧	١١	١٤,٨	٤	تنمية مهارات الإحصال الخطابية		٢
٧,٤	٢	١١,١	٣	١٤,٨	٤	٤٤,٤	١٢	٢٢,٢	٦	تسجيل المعاملات		٣
٧,٤	٢	٧,٤	٢	١٤,٨	٤	٤٠,٧	١١	٢٩,٦	٨	حفظ وتنظيم السجلات		٤
٧,٤	٢	١٤,٨	٤	٧,٤	٢	٣٣,٣	٩	٣٧,٠	١٠	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة		٥
٧,٤	٢	١٤,٨	٤	١١,١	٣	٤٤,٤	١٢	٢٢,٢	٦	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة		٦
٣,٧	١	٧,٤	٢	٣,٧	١	٣٧,٠	١٠	٤٨,١	١٣	كتابة التقارير الإدارية		٧
١٤,٨	٤	١٤,٨	٤	٧,٤	٢	٣٣,٣	٩	٢٩,٦	٨	كيفية تسجيل الطلاب المستجدين		٨
١١,١	٣	٧,٤	٢	٤٤,٤	١٢	٢٩,٦	٨	٧,٤	٢	إستخدام الآلة الكاتبة		٩
٣,٧	١	٧,٤	٢	٧,٤	٢	٢٢,٢	٦	٥٩,٣	١٦	إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية		١٠
٣,٧	١	٣,٧	١	١١,١	٣	٢٥,٩	٧	٥٥,٦	١٥	إتخاذ القرار بشكل سليم		١١
-	-	١١,١	٣	١١,١	٣	٥٩,٣	١٦	١٨,٥	٥	عمل الميزانية التقديرية للمدرسة		١٢
٧,٤	٢	٧,٤	٢	١١,١	٣	٢٢,٢	٦	٥١,٩	١٤	توزيع الواجبات والمهامك بعدالة على العاملين داخل المدرسة		١٣

درجــــــــة الأهرمــــــــة لـــــــــكل إحتياج										الإحتياجات		رقم العبارة
عديمة الأهمية		قليلة الأهمية		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً		التقدير البيروقراطية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١١,١	٣	١٤,٨	٤	٣,٧	١	٢٢,٢	٦	٤٨,١	١٣			١٤
١١,١	٣	١٤,٨	٤	٧,٤	٢	١٨,٥	٥	٤٨,١	١٣	كيفية حصر إحتياجات المدرسة من المعلمين		١٥
٧,٤	٢	٣,٧	١	١٨,٥	٥	٢٩,٦	٨	٤٠,٧	١١	كيفية إدارة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرسة		١٦
٣,٧	١	١٤,٨	٤	٢٢,٢	٦	٣٣,٣	٩	٢٥,٩	٧	بشكل فعال		١٧
٧,٤	٢	١١,١	٣	١٨,٥	٥	٤٤,٤	١٢	١٨,٥	٥	إدارة إجتماعات مجالس الآباء		١٨
٧,٤	٢	١١,١	٣	١١,١	٣	٤٠,٧	١١	٢٩,٦	٨	إدارة الندوات المدرسية		١٩
٣,٧	١	٢٢,٢	٦	١٤,٨	٤	٤٤,٤	١٢	١٤,٨	٤	إدارة الإجتماعات المدرسية		٢٠
-	-	٧,٤	٢	١١,١	٣	٦٣,٠	١٧	١٨,٥	٥	كيفية المحافظة على سلامة المبنى المدرسي وصيقلته		٢١
-	-	٧,٤	٢	١١,١	٣	٤٤,٤	١٢	٣٧	١٠	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون العاملين		٢٢
٣,٧	١	٣,٧	١	٧,٤	٢	٢٢,٢	٦	٦٣	١٧	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الطلاب		٢٣
٧,٤	٢	٣,٧	١	٣,٧	١	٢٩,٦	٨	٥٥,٦	١٥	تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الإمتحانات		٢٤
٧,٤	٢	١٤,٨	٤	٢٢,٢	٦	٣٣,٣	٩	٢٢,٢	٦	إعداد الجدول الدراسي بشكل سليم		٢٥
										إعداد الجدول الدراسي بشكل سليم		
										كيفية تكوين اللجان المختلفة داخل المدرسة		

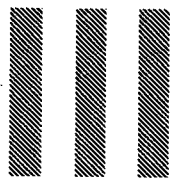


الإحتياجات التدريبية
الإدارية للمديرين والمديرات

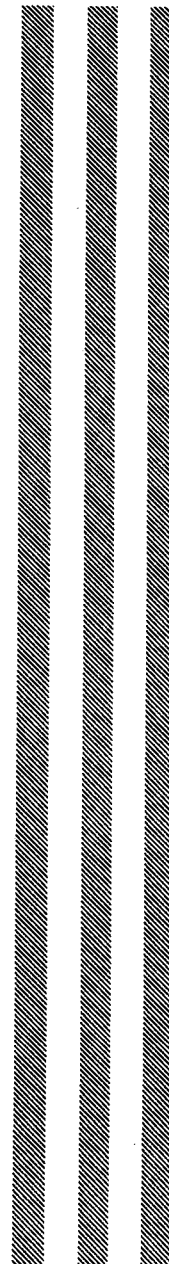


درجــــــــة الأهمية لاحتــــــــاج										الإحتــــــــاجات		رقم المادة
عديــــــــة الأهمية		كثيــــــــة الأهمية		متوســــــــطة الأهمية		مهمــــــــة		مهمــــــــة جداً		الكــــــــود يبيــــــــن		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١٣,٦	٨	١٥,٣	٩	٢٣,٧	١٤	٣٠,٥	١٨	١٦,٩	١٠	تنمية مهارات الإحصال الكتابية		١
١٨,٦	١١	١٣,٦	٨	١٥,٣	٩	٣٥,٦	٢١	١٦,٩	١٠	تنمية مهارات الإحصال الخطابية		٢
١٨,٦	١١	١٠,٢	٦	١٦,٩	١٠	٣٠,٥	١٨	٢٣,٧	١٤	تسجيل المعاملات		٣
١٣,٦	٨	١٠,٢	٦	٢٠,٣	١٢	٢٣,٧	١٤	٣٧,٢	١٩	حفظ وتنظيم السجلات		٤
١٦,٩	١٠	١١,٩	٧	١٣,٦	٨	٢٢	١٣	٣٥,٦	٢١	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة		٥
١٦,٩	١٠	١٣,٦	٨	١١,٩	٧	٢٨,٨	١٧	٢٨,٨	١٧	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة		٦
٨,٥	٥	١٠,٢	٦	٥,١	٣	٢٧,١	١٦	٤٩,٢	٢٩	كتابة التقارير الإدارية		٧
٢٠,٣	١٢	١٣,٦	٨	١٣,٦	٨	٢٥,٤	١٥	٢٧,١	١٦	كيفية تسجيل الطلاب المستجدين		٨
١٠,٢	٦	٦,٨	٤	٣٥,٦	٢١	٣٥,٦	٢١	١١,٩	٧	إستخدام الآلة الكاتبة		٩
١,٧	١	٣,٤	٢	١١,٩	٧	١٨,٦	١١	٦٤,٤	٣٨	إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم الأعمال المدرسية		١٠
١٦,٦	١٠	٥,١	٣	١١,٩	٧	١٦,٩	١٠	٤٩,٢	٢٩	إتخاذ القرار بشكل سليم		١١
٨,٥	٥	١١,٩	٧	١٨,٦	١١	٣٥,٦	٢١	٢٥,٤	١٥	عمل الميزانية التقديرية للمدرسة		١٢
١٦,٩	١٠	٨,٥	٥	١٣,٦	٨	١٦,٩	١٠	٤٤,١	٢٦	توزيع الواجبات والمهمات بعدالة على العاملين داخل المدرسة		١٣

درجــــــــة الأهمــــــــية لـــــــــكل إجــــــــتياــــــــج										الإجــــــــتياــــــــجــــــــات		رقم
عديــــــــة الأهمــــــــية		قلبيــــــــة الأهمــــــــية		متوســــــــطة الأهمــــــــية		مهمــــــــة		مهمــــــــة جدًّا		التــــــــدرسيــــــــة		العبارــــــــة
النسبيــــــــة	التكرار	النسبيــــــــة	التكرار	النسبيــــــــة	التكرار	النسبيــــــــة	التكرار	النسبيــــــــة	التكرار			
٢٢	١٣	١١,٩	٧	٦,٨	٤	١٦,٩	١٠	٤٢,٤	٢٥	كفيــــــــة حصــــــــر إجــــــــتياــــــــجــــــــات المدرســــــــة من المعطــــــــين		١٤
٢٠,٣	١٢	١٥,٣	٩	٥,١	٣	١٨,٦	١١	٤٠,٧	٢٤	كفيــــــــة حصــــــــر إجــــــــتياــــــــجــــــــات المدرســــــــة من الكتــــــــب الدراسيــــــــة والوسائــــــــل التعليميــــــــة والائــــــــات		١٥
١٥,٣	٩	٦,٨	٤	١٦,٩	١٠	١٦,٩	١٠	٤٤,١	٢٦	كفيــــــــة إدارــــــــة الوقت أثناء العمل اليومي لمدير المدرســــــــة بشكل فعــــــــال		١٦
١٠,٢	٦	٢٣,٧	١٤	١٣,٦	٨	٢٧,١	١٦	٢٥,٤	١٥	إدارــــــــة إجــــــــتماعات مجالس الآباء		١٧
١١,٩	٧	١٣,٦	٨	١٨,٦	١١	٣٧,٣	٢٢	١٨,٦	١١	إدارــــــــة التذورات المدرسيــــــــة		١٨
١٠,٢	٦	٢٠,٣	١٢	١٠,٢	٦	٢٨,٨	١٧	٣٠,٥	١٨	إدارــــــــة الإجــــــــتماعات المدرسيــــــــة		١٩
١٣,٦	٨	٢٠,٣	١٢	١٣,٦	٨	٢٨,٨	١٧	٢٣,٧	١٤	كفيــــــــة المحافظــــــــة على سلامــــــــة المبني المدرسي وصيانتــــــــه		٢٠
١١,٩	٧	١٠,٢	٦	١٠,٢	٦	٤٠,٧	٢٤	٢٧,١	١٦	تنفيــــــــذ الأنظــــــــمة واللوائــــــــح المتعلــــــــة بشقــــــــون المعاملين		٢١
١١,٩	٧	٨,٥	٥	١٣,٦	٨	٣٢,٢	١٩	٣٣,٩	٢٠	تنفيــــــــذ الأنظــــــــمة واللوائــــــــح المتعلــــــــة بشقــــــــون الطلاب		٢٢
٨,٥	٥	١٠,٢	٦	٦,٨	٤	٢٠,٣	١٢	٥٤,٢	٣٢	تنفيــــــــذ الأنظــــــــمة واللوائــــــــح المتعلــــــــة بشقــــــــون الإمتحانات		٢٣
٨,٥	٥	٦,٨	٤	٨,٥	٥	٢٢	١٣	٥٤,٢	٣٢	إعداد الجدول الدراسي بشكل سليم		٢٤
١١,٩	٧	١٥,٣	٩	٢٣,٧	١٤	٢٣,٧	١٤	٢٥,٤	١٥	كفيــــــــة تكويــــــــن اللجان المختلفــــــــة داخل المدرســــــــة		٢٥

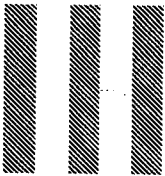


الإحتياجات التدريبية
الفنية للمديرين

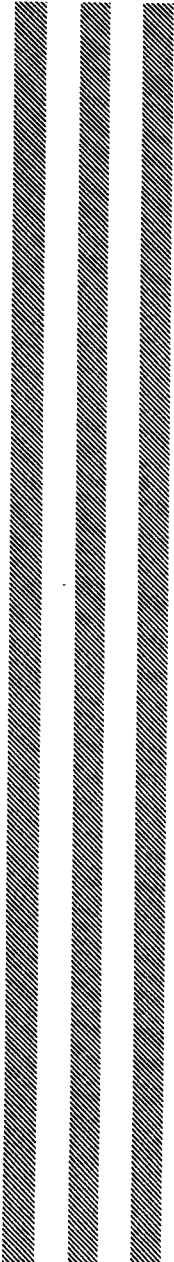


درجّة الأهميّة لكل إحتياج										الإحتياجات		رقم العيّنة					
صديقه الأهميّة		قليلة الأهميّة		متوسطة الأهميّة		مهمّة		مهمّة جداً		التّعداد البيبيّة							
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
٣٤,٤	١١	٩,٤	٣	٩,٤	٣	٢١,٩	٧	٢٥	٨	٢١,٩	٧	٢٦	٨	٢١,٩	٧	٢٦	٨
٢١,٩	٧	١٨,٨	٦	٩,٤	٣	١٨,٨	٦	٣١,٣	١٠	٣١,٣	١٠	٣١,٣	١٠	٣١,٣	١٠	٣١,٣	١٠
٢٥	٨	١٨,٨	٦	٩,٤	٣	٦,٣	٢	٤٠,٦	١٣	٤٠,٦	١٣	٤٠,٦	١٣	٤٠,٦	١٣	٤٠,٦	١٣
١٢,٥	٤	٢١,٩	٧	٩,٤	٣	٩,٤	٣	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥
٦,٣	٢	١٥,٦	٥	٩,٤	٣	٢١,٩	٧	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥
١٢,٥	٤	١٢,٥	٤	١٥,٦	٥	١٢,٥	٤	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥	٤٦,٩	١٥
٢١,٩	٧	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	٢١,٩	٧	٣١,٣	١٠	٣١,٣	١٠	٣١,٣	١٠	٣١,٣	١٠	٣١,٣	١٠
٣,١	١	٢٥	٨	١٢,٥	٤	٣٤,٤	١١	٢٥	٨	٢٥	٨	٢٥	٨	٢٥	٨	٢٥	٨
٣,١	١	٢١,٩	٧	١٨,٨	٦	٢١,٩	٧	٣٤,٤	١١	٣٤,٤	١١	٣٤,٤	١١	٣٤,٤	١١	٣٤,٤	١١
١٢,٥	٤	٣,١	١	٢١,٩	٧	٢٥	٨	٣٧,٥	١٢	٣٧,٥	١٢	٣٧,٥	١٢	٣٧,٥	١٢	٣٧,٥	١٢
٣,١	١	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	٥٠	١٦	٢١,٩	٧	٢١,٩	٧	٢١,٩	٧	٢١,٩	٧	٢١,٩	٧
												توزيع الطلاب على الفصول الدراسية		٢٦			
												المحافظة على انضباط التلاميذ داخل المدرسة		٢٧			
												الإشراف على دقائق تحضير المدرسين		٢٨			
												الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة		٢٩			
												تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها		٣٠			
												كيفية عمل الخطط التربويّة التي يسيّر عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله		٣١			
												حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة		٣٢			
												تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة		٣٣			
												التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية		٣٤			
												أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية		٣٥			
												تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي		٣٦			

درجــــــــة الأهميــــــــة لـــــــــ احتياج											
رقم العنصر	الإحتياج		الاحتياج		مهمة		مهمة جداً		مهمة		مجموع النسبة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٣٧	١٨,٨	٦	١٥,٦	٥	٦,٣	٧	١٥,٦	٥	٤٣,٨	١٤	تقييم أداء العاملين في المدرسة
٣٨	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	١٢,٥	٤	١٨,٨	٦	٤٣,٨	١٤	طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة
٣٩	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	١٢,٥	٤	١٨,٨	٩	٣٤,٤	١١	الأساليب الصحيحة لاستخدام الوسائل التعليمية
٤٠	٩,٤	٣	٦,٣	٢	١٨,٨	٦	٢١,٩	٧	٤٣,٨	١٤	أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة
٤١	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	١٥,٦	٥	٣٧,٥	١٢	٢١,٩	٧	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع
٤٢	١٢,٥	٤	٦,٤	٣	٦,٣	٢	٣٤,٤	١١	٣٧,٥	١٢	كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة

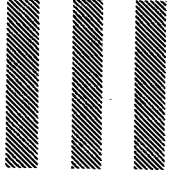


الإحتياجات التدريبية
الفنية للمكبرات

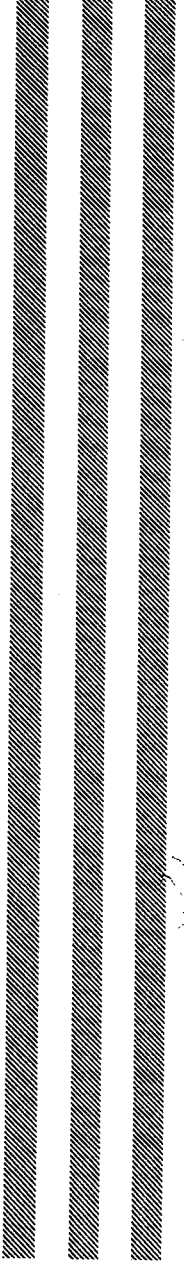


درجـة الأهميـة لاحتـاج										الإحتياج الدراسية	رقم المرارة
صحية الأهمية		قليلة الأهمية		متوسطة الأهمية		مهية		مهية جداً			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١٤,٨	٤	٢٢,٢	٦	١٤,٨	٤	٣٣,٣	٩	١٤,٨	٤	توزيع الطلاب على الفصول الدراسية	٢٦
١٤,٨	٤	١١,١	٣	١٤,٨	٤	٣٧	١٠	٢٢,٢	٦	المحافظة على انضباط التلاميذ داخل المدرسة	٢٧
١١,١	٣	١٤,٨	٤	١٨,٥	٥	٢٩,٦	٨	٢٥,٩	٧	الإشراف على دقات تحضير المدرسين	٢٨
٧,٤	٢	١٤,٨	٤	٧,٤	٢	٢٢,٢	٦	٤٨,١	١٣	الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة	٢٩
٧,٤	٢	١٤,٨	٤	٣,٧	١	٣٧	١٠	٣٧	١٠	تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها	٣٠
٣,٧	١	١١,١	٣	٧,٤	٢	١٨,٥	٥	٥٩,٣	١٦	كيفية عمل الخطط التربوية التي يسيير عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله	٣١
-	-	١١,١	٣	١١,١	٣	٦٦,٧	١٨	١١,١	٣	حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة	٣٢
-	-	٧,٤	٢	٤٤,٤	١٢	٤٨,١	١٣	-	-	تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة	٣٣
١١,١	٣	١١,١	٣	١٨,٥	٥	٥١,٩	١٤	٧,٤	٢	التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية	٣٤
١١,١	٣	٣,٧	١	١٤,٨	٤	٢٥,٩	٧	٤٤,٤	١٢	أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية	٣٥
-	-	٣,٧	١	١١,١	٣	٥١,٩	١٤	٣٣,٣	٩	تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي	٣٦

درجــــــــة الأهميــــــــة لكل احتــــــــاج										الإحتــــــــاجات التــــــــدرسيــــــــة	رقم العبارة
عديــــــــة الأهميــــــــة		قائــــــــلة الأهميــــــــة		متوســــــــطة الأهميــــــــة		مهمــــــــة		مهمــــــــة جدًّا			
النسبيــــــــة	التكرار	النسبيــــــــة	التكرار	النسبيــــــــة	التكرار	النسبيــــــــة	التكرار	النسبيــــــــة	التكرار		
٣,٧	١	٧,٤	٢	٧,٤	٢	٢٢,٢	٦	٥٩,٣	١٢	تقيــــــــم أداء العاطلــــــــين في المدرســــــــة	٣٧
٣,٧	١	٣,٧	١	١٨,٥	٥	٤٠,٧	١١	٣٣,٣	٩	طرق التواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمــــــــة	٣٨
٣,٧	١	-	-	٢٢,٢	٦	٤٠,٧	١١	٣٣,٣	٩	الأساليب الصحيــــــــحة لإستخدام الوسائــــــــل التعلیمیــــــــة	٣٩
-	-	٧,٤	٢	٣,٧	١	٣٧	١٠	٥١,٩	١٤	أساليب رفع مستوي أداء العاطلــــــــين داخل المدرســــــــة	٤٠
-	-	٧,٤	٢	١٨,٥	٥	٢٩,٦	٨	٤٤,٤	١٢	أساليب ربط المدرســــــــة بالمجتمع	٤١
٣,٧	١	٣,٧	١	١١,١	٣	٤٠,٧	١١	٤٠,٧	١١	كيفية ترسيــــــــخ روح التعاون بين البيت والمدرســــــــة	٤٢



الإحتياجات التدريبية الفنية
للمديرين والمكبرات



درج الأهمية لكل احتياج										الإحتياجات التدريبية	رقم المادة
صحية الأهمية		قليلة الأهمية		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٢٥,٤	١٥	١٥,٣	٩	١١,٩	٧	٢٧,١	١٦	٢٠,٣	١٢	توزيع الطلاب على الفصول الدراسية	٢٦
١٨,٦	١١	١٥,٣	٩	١١,٩	٧	٢٧,١	١٦	٢٧,١	١٦	المحافظة على إضباط التلاميذ داخل المدرسة	٢٧
١٨,٦	١١	١٦,٩	١٠	١٣,٦	٨	١٦,٩	١٠	٣٣,٩	٢٠	الإشراف على دقات تحضير المدرسين	٢٨
١٠,٢	٦	١٨,٦	١١	٨,٥	٥	١٥,٣	٩	٤٧,٥	٢٨	الإشراف على سير الإمتحانات داخل المدرسة	٢٩
٦,٨	٤	١٥,٣	٩	٦,٨	٤	٢٨,٨	١٧	٤٢,٤	٢٥	تحليل نتائج الإمتحانات وتفسيرها	٣٠
٨,٥	٥	١١,٩	٧	١١,٩	٧	١٥,٣	٩	٥٢,٥	٣١	كيفية عمل الخطط التربوية التي يسيّر عليها مدير المدرسة عند تنفيذ أعماله	٣١
١١,٩	٧	١٠,٢	٦	١٣,٦	٨	٤٢,٤	٢٥	٢٢	١٣	حل مشكلات التلاميذ داخل المدرسة	٣٢
١,٧	١	١٦,٩	١٠	٢٧,١	١٦	٤٠,٧	٢٤	١٣,٦	٨	تخطيط وتنظيم الأنشطة اللاصفية داخل المدرسة	٣٣
٦,٨	٤	١٦,٩	١٠	١٨,٦	١١	٣٥,٦	٢١	٢٢	١٣	التعرف على أفضل الطرق للزيارات الصفية	٣٤
١١,٩	٧	٣,٤	٢	١٨,٦	١١	٢٥,٤	١٥	٤٠,٧	٢٤	أساليب التوجيه التربوي للمعلمين قبل وبعد الزيارات الصفية	٣٥
١,٧	١	٦,٨	٤	١٣,٦	٨	٥٠,٨	٣٠	٢٧,١	١٦	تخطيط وتنظيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي	٣٦

درجـة الأهميـة لكل احتـياج										الإحتياج		رقم المادة
عديـة الأهميـة		قلبيـة الأهميـة		متوسـطة الأهميـة		مهمـة		مهمـة جداً		الإحتياج الدرسي		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١١,٩	٧	١١,٩	٧	٦,٨	٤	١٨,٦	١١	٥٠,٨	٣٠	تقييم أداء العاملين في المدرسة	٣٧	
٦,٨	٤	١٠,٢	٦	١٥,٣	٩	٢٨,٨	١٧	٣٩	٢٣	طرق الثواب والعقاب وتطبيقاتها الملائمة	٣٨	
٦,٨	٤	٨,٥	٥	١٢,٩	١٠	٣٣,٩	٢٠	٣٣,٩	٢٠	الأساليب الصحيحة لإستخدام الوسائل التعليمية	٣٩	
٥,١	٣	٦,٨	٤	١١,٩	٧	٢٨,٨	١٧	٤٧,٥	٢٨	أساليب رفع مستوى أداء العاملين داخل المدرسة	٤٠	
٥,١	٣	١١,٩	٧	١٢,٩	١٠	٣٣,٩	٢٠	٣٢,٢	١٩	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع	٤١	
٨,٥	٥	٦,٨	٤	٨,٥	٥	٣٧,٣	٢٢	٣٩	٢٣	كيفية ترسيخ روح التعاون بين البيت والمدرسة	٤٢	