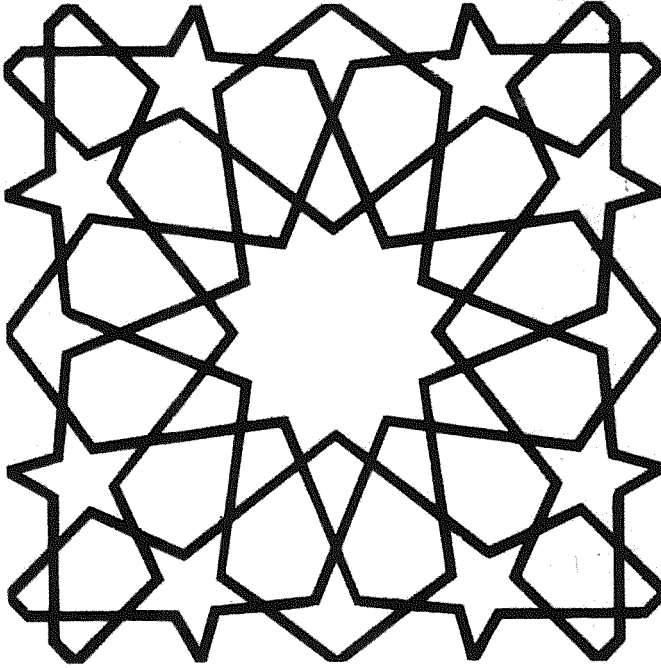




مجلة

# العلوم التربوية



---

مجلة نصف سنوية - علمية - محكمة تصدر عن كلية التربية جامعة قطر العدد (١١)

---

# **Training Needs of Basic School Headmasters in Jerash Govern rate / Jordan.**

**Atif Yusuf Magabla\*      Basim Ali Hawamdeh\*\***

## **Abstract**

This study aims to study the training needs of basic school headmasters in Jerash Govern rate and get acquainted with the impact of some independent variables ( gender, qualification , experience ) on training needs. To achieve the study goals a tool for measuring the training needs of basic school headmasters was developed, Its credibility and stability were verified . Stability coefficient was (0.85).

The study sample consisted of (102) headmasters and headmistresses. The results showed that training needs in general, and in the field of development and modernization in particular were high. In the field of planning, organization, decision making, guidance , and coordination , they were average. The results also showed that there were no statistically significant differences in training needs due to gender or experience. There were statistically significant differences in training needs due qualification in favour of Bachelor degree holders whose needs were greater.

---

\* Asst. prof. Amman Arab Postgraduate University.

\*\* Asst, prof. Jerash Private University

## الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش - الأردن

عاطف يوسف مقابلة\* باسم علي حوامدة\*\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش، والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الجنس، والمؤهل، والخبرة) على الاحتياجات التدريبية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير أداة لقياس الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية، وتمّ التأكد من صدقها وثباتها، وبلغ معامل الثبات لها (٠,٨٥). وتألّفت عينة الدراسة من (١٠٢) مديراً ومديرة. كما أظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية بصورة كلية وفي مجال التطوير والتحديث كبيرة، وفي مجال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتوجيه والتنسيق بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى للجنس والخبرة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى للمؤهل العلمي لصالح أصحاب المؤهل بكالوريوس حيث كانت احتياجاتهم التدريبية بدرجة أكبر.

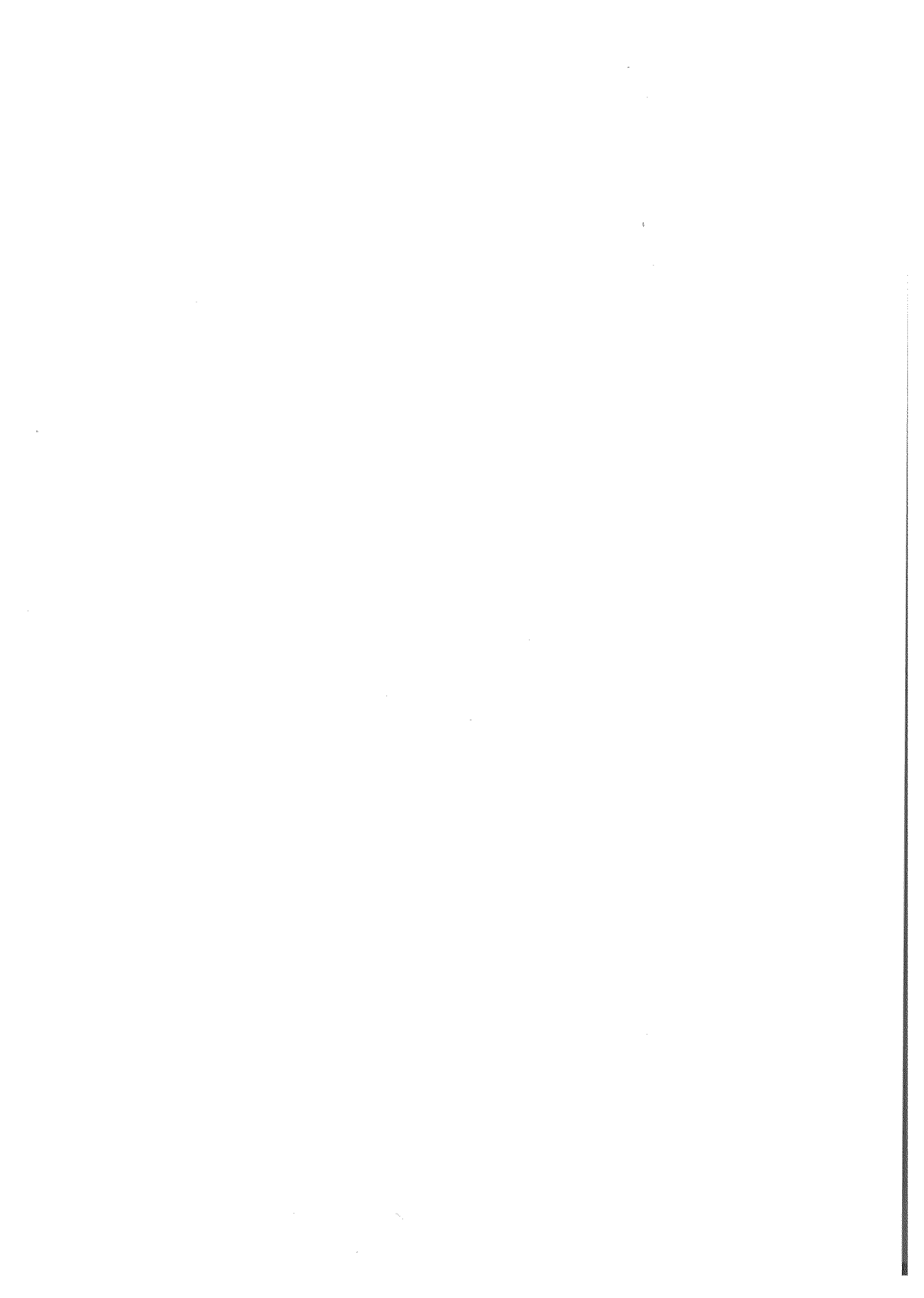
### المقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية أصغر التشكيلات الإدارية للمؤسسات التعليمية وأهمها، نظراً لدورها البارز في تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، وتحسين استغلال الموارد البشرية من معلمين ومتعلمين، وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة بالكم والكيف الذي يتماشى مع أهداف المجتمع وطموحاته.

إن الدور والمسؤولية اللذان يتحملهما مدير المدرسة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمهارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها لضمان نجاحه في عمله، وعن أهمية الأدوار والمهام التي يفترض أن يقوم بها مدير المدرسة أشار (Michel, 1991, p25)

\* أستاذ مساعد - جامعة عمان العربية للدراسات العليا.  
\*\* أستاذ مساعد - جامعة جرش الخاصة.





لقلة الاهتمام بإعدادهم لتولي مهام إدارة المدارس ينتج الكثير من المشكلات التي تعيق سير العملية التربوية، ولمعالجة هذا الخلل يتطلب الأمر توجيه اهتمام الجهات ذات العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية لغرض الارتقاء بقدرات المديرين، لذا كان تحديد هذه الاحتياجات أمراً لازماً لتخطيط برامج تدريبية تلبي تلك الاحتياجات، وهذه الاحتياجات قد تختلف من فترة إلى أخرى تبعاً للمتغيرات العالمية والمحلية وعليه فإن رصد هذه الاحتياجات يجب أن يكون بصورة دورية فاحتياجات مدير اليوم غير احتياجات مدير الأمس، فهذه الاحتياجات في تغير وتجدد دائم، وهذا ما ستكشف عنه الدراسة الحالية. وتكمن مشكلة الدراسة بالسؤالين الرئيسيين التاليين:

- ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة؟

### تحديد المصطلحات

الاحتياجات التدريبية: عرفها (Moreland, 1988, P130) بأنها عبارة عن عملية تقويم للوضع الحاضر والمستقبل، يتم من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة كوسائل تمد المتدربين باللائم، حتى يرفعوا من مستويات أدائهم، أو يتأثروا بالتغيرات المرغوب فيها.

ويعرفها الباحثان بأنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في مدير المدرسة الأساسية، والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته في مجال التطوير والتحديث، والتخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار والتوجيه، والتنسيق وفق الأداة المعدة لهذه الغاية، لجعله لائقاً لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، وهي عبارة عن متغير يمثل استجابة مدير المدرسة لتصوره للفجوة بين المتطلبات الحقيقية لكل فقرة والقدرات الحالية التي يمتلكها مدير المدرسة الأساسية.

المدرسة الأساسية: هي المدرسة الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم وتشمل الصفوف من الصف الأول الأساسي وحتى الصف العاشر الأساسي. ( وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

### حدود الدراسة

سوف تقتصر هذه الدراسة على المديرين والمديرات في مدارس التعليم الأساسي في محافظة جرش في الأردن للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م. ولتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن تساؤلاتها، ستقسم الدراسة إلى جزأين:

- \* الجزء الأول: الإطار النظري: وسيتناول التعريف بمفهوم الاحتياجات التدريبية، والدراسات السابقة.
- \* الجزء الثاني: الدراسة الميدانية: وسيتناول تصميم أداة الدراسة، والعينة، والمعالجة الإحصائية للتوصل إلى النتائج، وتفسير النتائج والمناقشة ثم المقترحات والتوصيات.

### الإطار النظري

تناولت العديد من الدراسات موضوع الاحتياجات التدريبية ومجالاتها وفيما يلي استعراض للأدب النظري الذي يتعلق بالاحتياجات التدريبية ومجالاتها في هذه الدراسة:

#### الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الاحتياجات التدريبية المرتكز الأساسي لأي برنامج تدريبي، ولا يمكن إيجاد برنامج تدريبي فاعل دون رصد الاحتياجات التدريبية للمستهدفين من البرنامج وبناء على هذا الرصد يتم صياغة أهداف نسعى إلى تحقيقها من خلال البرنامج التدريبي.

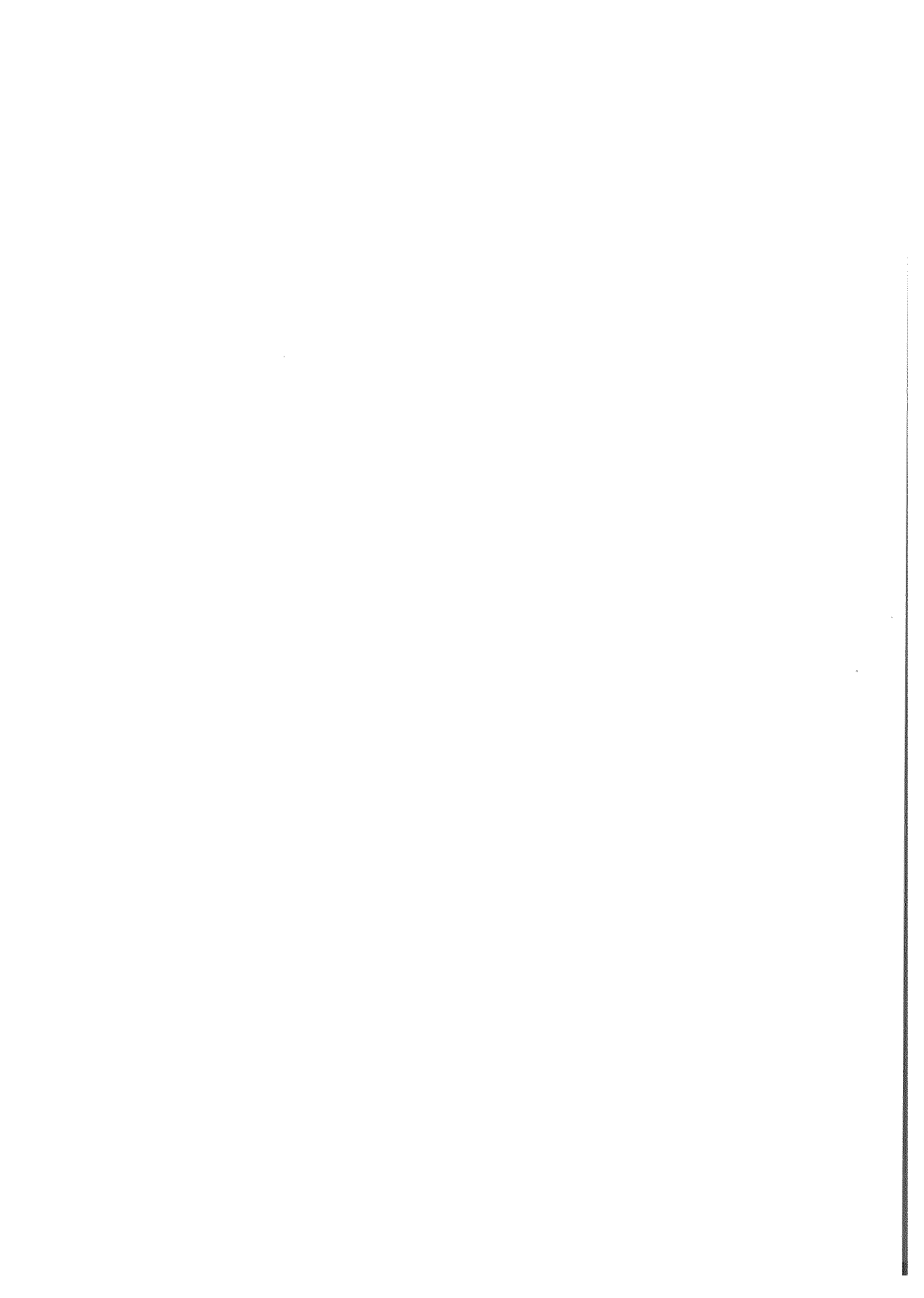
عرف كاظم إسماعيل (١٩٨٥) الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات والتصورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم ومعارفهم ورفع كفاياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل.

ومن مراحل إعداد البرنامج التدريبي مرحلة الإحساس بوجود حاجة للتدريب ويعتمد الإحساس بوجود حاجة للتدريب على المؤشرات الآتية): اكتشاف الإدارة لوجود نقص في مهارات العاملين، أو معلوماتهم، أو أن الأداء الفعلي لهم لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه أو اتخاذ الإدارة لقرار يتم بموجبه تغيير محتوى العمل، أو تعديله أو تغيير وصف الوظيفة، من حيث المسؤوليات أو الواجبات، أو عندما تقرر الإدارة تنفيذ نشاطات جديدة أو خدمات جديدة لم يسبق لها أن قدمتها، ولم يمارسها أعضاء التنظيم من قبل أو في حال تعيين موظفين، أو نقل موظفين حاليين، إلى وظائف جديدة، أو ترقيةهم إلى وظائف أعلى، تبرز الحاجة إلى التدريب.

ومن المراحل الأخرى للبرنامج التدريبي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها: والحاجة التدريبية تعني " وجود تناقص، أو اختلاف حالي، أو مستقبلي بين وضع قائم، وبين وضع مرغوب فيه، في أداء منظمة، أو وظيفة، أو أفراد، في أي من المعارف، أو المهارات، والاتجاهات، أو في هذه النواحي جميعاً (عبد الباري درة وزهير الصباغ، ١٩٨٦، ص٣٦٣).







- استيفاء السجلات وتنظيمها.
- الرد أولاً بأول على المكاتبات المدرسية.
- النظافة العامة للمدرسة.
- إقبال الطلاب وانتظامهم في الدروس ومظهرهم الخارجي.
- العلاقات التي تسود المدرسة.

إن وضوح وتنظيم الاتصال مع العاملين في المدرسة يسهل فهم الأنظمة والقرارات، ويساعد في أداء العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ويرفع من مستوى الأداء في المدرسة، ويسهل اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تسيير العمل المدرسي بشكل منظم وفعال (محمد العميرة، ١٩٩٩، ص ١٢١).

والمدير ربما يكون مهتماً بعملية الاتصال أكثر من أية عمليات أخرى، فهو في إطار تدريب العاملين وتوجيههم وحفزهم وتنمية معارفهم ينبغي أن يتصل بهم وأن يكون واعياً بأهداف عملية الاتصال كما تتمثل بالهدف النهائي وهو تحسين العملية التعليمية، وما تنطوي تحتها من أهداف فرعية كرفع الروح المعنوية للمدرسين والطلاب (أحمد حجي، ٢٠٠٠، ص ٣٧٨).

ويستخدم مدير المدرسة الأساسية طريقة الاتصال المناسبة بحسب ما يقتضيه العمل أو الوقت من وجهة نظره في إطار المرونة التي تساعد على جعل الاستخدام حيويًا، فالعوامل الإنسانية ذات دور أساسي في تحديد اتجاهات الموقف والعلاقات (عرفان البرادعي، ١٩٨٨، ص ٧٤). ولذلك فإن العلاقات سواء أكانت إنسانية أم عامة فإن هناك عاملاً مشتركاً بينها هو الاتصال الفعال، فإن مدير المدرسة ينطلق من مبدأ التقدير والاحترام المتبادل وحسن التعامل مع منتسبي المدرسة من المدرسين أو الموظفين أو التلاميذ أو المهتمين بها من الخارج كأوليات الأمور ومنتسبي الإدارة التعليمية وقيادة المجتمع المحلي (محمد زيدان، ١٩٨١، ص ٢٤١-٢٤٧).

ويتعامل المدير مع المعلمين في مدرسته وغيرهم من العاملين، ولا يتأتى له النجاح في عمله أن لم يعمل على إيجاد روح معنوية عالية بينهم جميعاً، ويتطلب ذلك تقنيتهم فيه وفي إدارته عن طريق إشعارهم بقوة العلاقات التي تربطهم، وبالاحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به (أحمد حجي، ٢٠٠٠، ص ٣٧٥). ويتعامل مدير المدرسة مع مجموعات كبيرة من الرؤساء والموظفين الإداريين في مدرسته والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور والجمهور العام، وأفراد المجتمع، وهذه العلاقات التي تربط بين المدرسة وهذه المجموعات المتنوعة من الناس تفرض الحاجة إلى اضطلاع مدير المدرسة بدوره

الإنساني وضرورة تزويده بالمهارات الإنسانية وتميمتها. (عبد الرحمن الصانع، ١٩٩٥، ص ٣٠٢-٣٠٣).

- ويتطلب من مدير المدرسة القيام بدوره الإنساني وأن يركز على مجموعة من الواجبات والمهام والتي من أهمها ما يأتي:
- العمل على خلق جو ودي تشجيع فيه الألفة والتعاون وذلك عن طريق الإيمان العميق بقيمة الفرد، وتشجيع فرص العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار والتشاور فيما يتعلق بجوانب العمل المدرسي.
  - تكوين مناخ مدرسي جيد وذلك من خلال الاهتمام بتكوين اللجان، وتشجيع اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية، بما يتيح تبادل الأفكار والآراء ومناقشة المشاكل التي تتعلق بالعمل المدرسي واقتراح الحلول اللازمة.
  - الاهتمام بمنتهبي المدرسة والاتصال بهم والعمل على حل مشكلاتهم الاجتماعية والاقتصادية بقدر الإمكان، وتحسيسهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى تقوية روح الانتماء إلى المدرسة والتفاني في العمل ورفع الإنتاجية.
  - وضع برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة.
  - مقابلة أولياء أمور الطلاب ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة.
  - الاتصال بالمنظمات والهيئات والمؤسسات الوطنية ذات الصلة بعمل المدرسة وتوطيد أواصر العلاقة والثقة معهم.

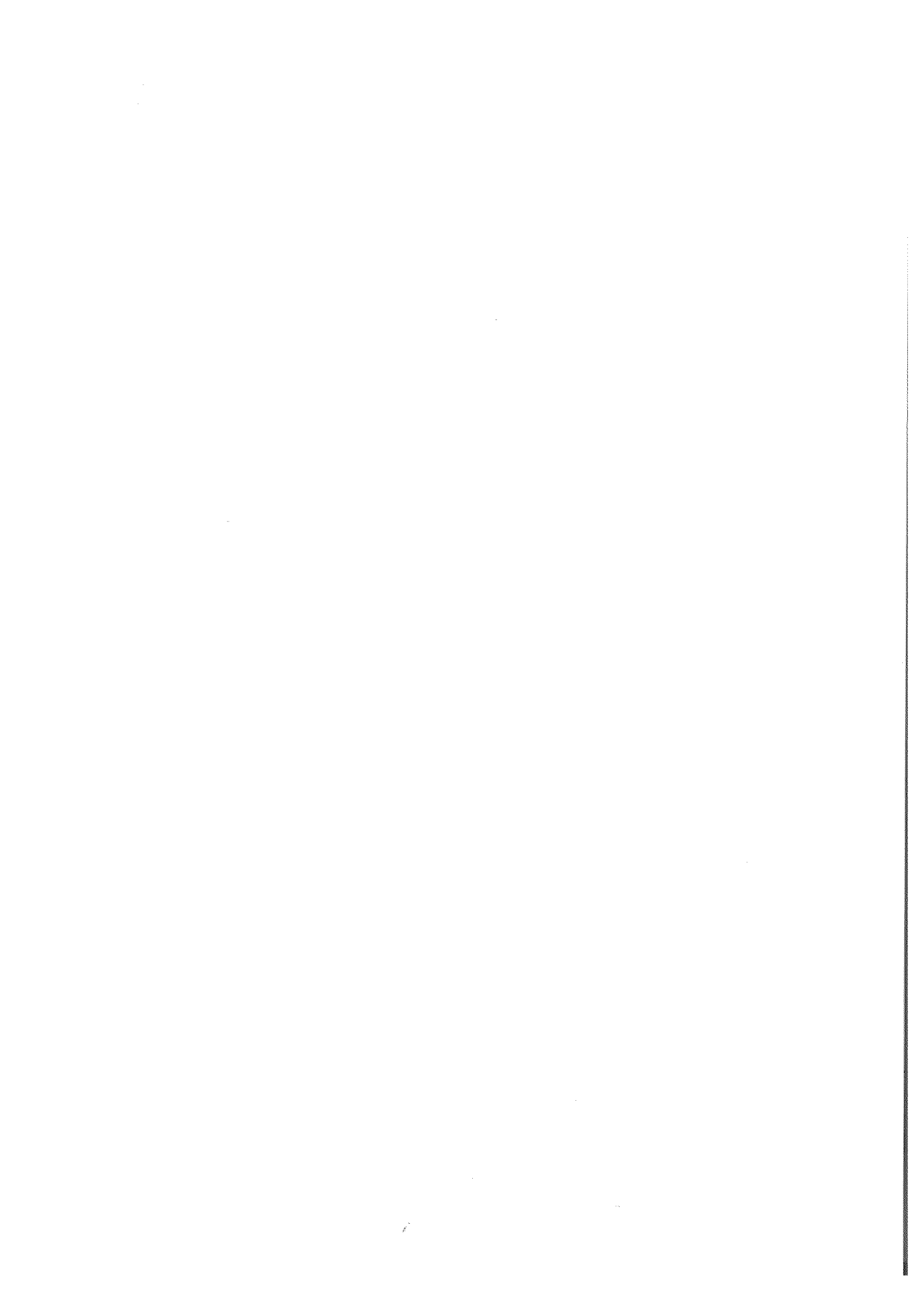
أما التخطيط المدرسي فإنه يشكل محوراً هاماً في التعرف على القضايا الاستراتيجية وأثارها المتوقعة، إضافة إلى الاحتياجات المجتمعية، فالقدرة التنبؤية للاحتتمالات المستقبلية ووضع سيناريو للخطوات الإجرائية اللازمة استناداً إلى إمكانات المدرسة ومدى قدرتها على الاستجابة هما جوهر عملية التخطيط الناجح (Lashway, 1996).

إن خطة المدرسة ليست مقصورة على المدير نفسه بل يسهم في بنائها المدير والمعلمون والإداريون ومجالس الطلبة والمجتمع، مع التأكيد على الحاجات الملحة والأولويات والأهمية النسبية للأولويات.

ويجب أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من الكفايات التخطيطية ومنها:

- بناء وتحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس، وترتيبها وفق الأولويات .
- تحديد الحاجات الإدارية والفنية اللازمة لعمليات التوجه نحو التغيير المنظم .
- استخدام استراتيجية التفكير النظامي .
- فهم طبيعة وتحولات النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والاستجابات اللازمة لها من قبل المؤسسة التربوية .





- أن يكون ملماً ببرامج التوجيه وأساليبه، وأن يكون متابعاً لما يكتب في هذا المجال بحيث يجعل من التوجيه لمدرسته فعالاً، ويكون على معرفة بالاتجاهات التربوية الحديثة في هذا المجال.

#### التوجيه والتنسيق:

يعد التوجيه خطوة مهمة في العملية الإدارية تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية، وبالتالي يمكن توجيه الفرد وترغيبه لتحقيق الأهداف من خلال القيادة الرشيدة التي توفر فرصة للفرد بإشباع حاجاته ودوافعه (عرفات سليمان، ١٩٨٨، ص ٢١٠).

ومن هنا فإن مدير المدرسة موجه مقيم، مما يجعله على صلة دائمة بالأمور التربوية والتعليمية، وأن المهام الإدارية لمدير المدرسة هي مهام إدارية تربوية لا يصلح أن يقوم بها أي إداري آخر لا دراية له بالعملية التعليمية، ومدير المدرسة لديه خبرات متعددة في ميداني التربية بالنظر لعمله في ميدان التعليم مدة كبيرة، وانطلاقاً من هذه الخبرات الواسعة يستطيع مدير المدرسة توجيه مدرسته (أحمد حجي، ٢٠٠٠، ص ١٥٩).

#### التطوير والتحديث:

يواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم المدرسة، ومن ثم تتوقف عليه كفاءتها وفعاليتها، فهو الذي يطور قدرات المدرسين الجدد ويساعدهم على الاندماج في المهنة وكذلك يسهم في المؤتمرات والندوات ويواكب التطورات الحديثة في المجالات التربوية ويولي برامج التدريب أثناء الخدمة عناية فائقة، إذ تعد الإدارة المدرسية الناجحة حيز الزاوية في العملية التعليمية التربوية وعن طريقها تتحقق الأهداف المنشودة.

وبشكل التعليم الأساسي العمود الفقري لإصلاح بنية التعليم والنهوض به، وتحديث اتجاهاته، ويتيح مثل هذا التعليم للفرد أن ينمو نمواً متكاملًا يضعه على عتبة الحياة وأبواب العمل، بحيث يكون في إمكانه استثمار الخبرات وتوظيف المعارف بكل يسر، فمن هنا يظهر أماننا أن هذه المرحلة تحقق جانباً كبيراً من أهداف التربية بجميع اتجاهاتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفلسفية السائدة في مجتمعنا، حيث توجد علاقة وثيقة بين نهضة أمتنا العربية وبين تطوير التعليم وخاصة في مرحلته الأساسية

لأنها المرحلة المهمة المسؤولة عن بناء النشء، وإعداد العقول التي ستستلم المراكز العلمية والقيادية والتربوية. (صبري الهيتي، ٢٠٠٠، ص ٣٠-٣٥)

ولم يعد دور مدير المدرسة حافظاً للنظام، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول المحدد، وحصر الغيابات، والاهتمام بالأعمال الإدارية الروتينية، وإنما تعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب وتطورات العصر وما تكشف عنه الأبحاث التربوية الحديثة، إذ يتوقف نجاح الإدارة التربوية على قدرة المدير على إحداث التطوير والتغيير والتقدم والقادر على المحافظة والاستقرار في الوقت نفسه، وقدرته على الجمع بين الأصالة والتجديد في عصر سمته التطور والتغير السريع الشامل واستمراره في الاتجاه المرغوب. (محمد العمارة، ١٩٩٩، ص ٥٧-٥٨).

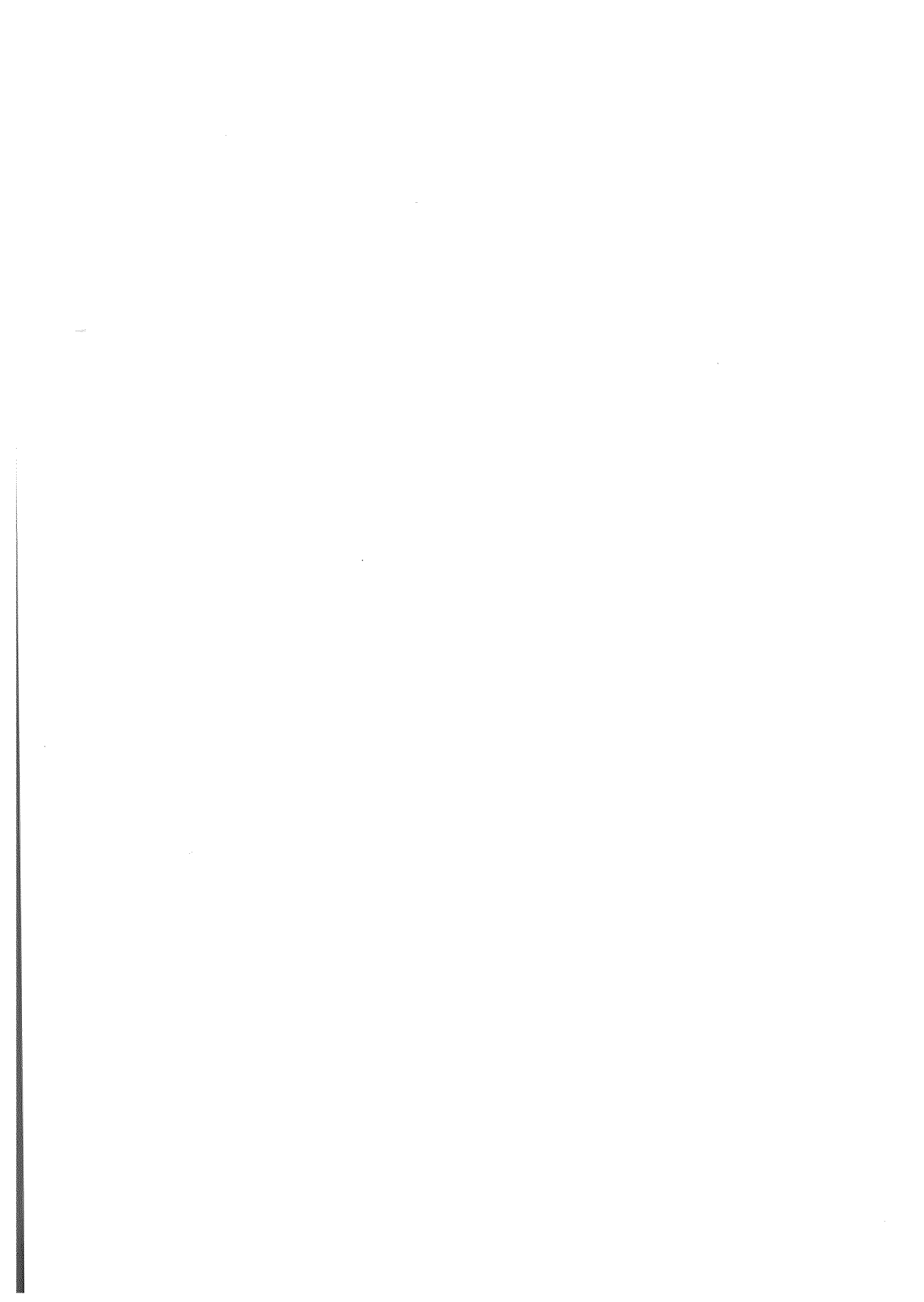
ولا يمكن للمدير أن يعايش التطوير والتحديث باقتضاره على المطالعة ومتابعة التطور المعرفي والتقني فقط، بل تقع عليه مهمة التمكن من امتلاك مهارات بحثية ليطور نفسه، ويسهم في تطوير مهنته من خلال تعرفه عن كذب على المشاكل والعقوبات التربوية في المدرسة، ويقترح حلولاً وبدائل للتعامل معها. (هاني الطويل، ١٩٩٩، ص ٤٣٧).

ويتضح مما تقدم أن المدير يؤدي مهمة إنسانية بالدرجة الأولى، وأن جوهر عملية التعلم والتعليم تكمن في تفاعل المعلم مع المتعلم وضمن هذه المعادلة يكون الناتج إنساناً ومواطناً صالحاً يمتلك مجموعة من المعارف والمهارات والحقائق التي تؤهله للعيش في مجتمعه، ويتكيف معه يسهم في تطويره نحو الأفضل، وهذا يتطلب من المدير مساعدة المتعلم والعمل على تطوير فكر متكامل يتسم بالمعرفة والنقد والتحليل وصولاً إلى قناعات حسيمة في التعامل مع قضايا ومشاكل الحياة المستقبلية.

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات الحاجات التدريبية ومنها:

قام سليمان جرادات (١٩٩١)، ببحث بعنوان الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد في الأردن. هدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد في الأردن. تكونت عينة البحث من (٣٠٠) مدير ومديرة من المدارس الأساسية الحكومية في مديريات تربية اربد، وبنو كنانة، و الرمثا. طور الباحث أداة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على ست مجالات هي: الإداري، وتحسين العملية التربوية وتطويرها، والشؤون المالية واللوازم، وشؤون الطلبة، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي. وكان من نتائج هذه البحث أن درجة احتياج مديري المدارس الأساسية للتدريب أكبر في مجال الشؤون المالية واللوازم والمجال الإداري، من درجة احتياجهم للتدربي في أنشطة مجالات: مجال شؤون





وأجرى (Little, 1988)، دراسة بعنوان اثر كل من الجنس والعمر والمؤهل التربوي والخبرة على احتياجات مديري المدارس في الشمال الشرقي لتتسي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية للشمال الشرقي من تتسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات الأكثر أهمية للتدريب عليها هي: المناهج، وتقييم الموظفين، وتنمية الموظفين. كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات الأقل أهمية للتدريب عليها هي: التنظيم، والقوانين والسياسات، والميزانية، وحل المشكلات.

وقام (Beard, 1995)، بدراسة بعنوان أساليب القيادة وعلاقتها بفاعلية الإدارة بين مديري المدارس المتوسطة في ولاية ماريلاند. هدفت إلى تعرف العلاقة بين نمط القيادة وفاعلية إدارة مديري المدارس المتوسطة في ولاية ماريلاند في مجال القيادة التربوية، والمهارات الإدارية، والعلاقات السائدة بين الأفراد. تكونت عينة البحث من (١١٩) مديراً و(٥٩٥) مدرساً. استخدم الباحث استبانة لقياس أساليب القيادة وأخرى لقياس فاعلية القيادة. وكان من نتائج هذا البحث وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة لمديري المدارس المتوسطة وفاعلية إداراتهم. وكان من استنتاجات هذا البحث وتوصياته احتياج المديرين إلى تدريب على النمط القيادي الديمقراطي التعاوني والاهتمام بعملية التقييم، وأن يقوم المديرين مدرسيهم، لأن عملية التقييم عملية مهمة ويجب أخذها في الحسبان بوصفها معياراً في الترقية والمكافآت. وتفيد نتائج البحث مجالس الإدارة المدرسية في التخطيط لتوفير مستلزمات ومتطلبات تدريب المديرين وتنفيذها، وفي تخطيط الدورات والمشاعل التطويرية، والمؤتمرات للمديرين. وتفيد المعاهد والجامعات في التخطيط لبرامج تطوير المديرين قبل الخدمة وأثناءها .

كما قام (Snyde & Johnson, 1990)، بدراسة بعنوان خصائص المدرس الفعالة، هدفت إلى تقييم احتياجات التدريب لمختلف الإداريين، ولغرض ذلك طور الباحثان أداة لتقييم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٤٢) مديراً ومديرة، وكان من بين أبرز النتائج أن المديرين يحتاجون إلى المعرفة بإبعاد المهام الموكلة إليهم إدارياً واكتسابهم للمهارات اللازمة لتنفيذها.

وأجرى (Katz, 1989)، دراسة بعنوان الاحتياجات الإدارية لإدارات التعليم في منطقة جورجيا، هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات التعليم في مناطق جورجيا وفقاً لخمسة معايير تنظيمية، شملت عينة الدراسة جميع المدارس الابتدائية والثانوية في جورجيا وعددها (١٨٦) مدرسة. وكان من بين أبرز النتائج أن معظم مديري المدارس الابتدائية والثانوية في جورجيا لهم احتياجات تدريبية متشابهة في المجالات التالية: العلاقات الخارجية (الاتصال)، المشاكل المجتمعية، العلاقات بين المدرسة والمجتمع

المحلي، مهارات الحاسوب واستخداماته، معالجة البيانات وإدارة الوقت، تقييم البرامج، اتخاذ القرار.

**خلاصة الدراسات السابقة:** يلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس وفي فترات زمنية متفاوتة ووفق مجالات معينة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المجالات التي تبحث بها وحدائث هذه المجالات قياساً مع مجالات الدراسات السابقة من حيث فقراتها، إضافة إلى أن الدراسات السابقة قد أجريت في فترات قد تمتد لعشر سنوات فأكثر مما يبرر وجود دراسات حديثة للاحتياجات تتوافق مع التغيرات والتطورات الحادثة في مجال الإدارة المدرسية.

### الدراسة الميدانية

#### تصميم أداة الدراسة

قام الباحثان ببناء وتطوير أداة للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة جرش، من خلال ما يلي : توزيع إستبانه استطلاعية على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) مديراً ومديرة وضمت هذه الإستبانه سؤالاً مفتوحاً موجهاً لأفراد العينة الاستطلاعية حول الاحتياجات التدريبية، وبعد ذلك قام الباحثان بتفريع استجابات أفراد العينة الاستطلاعية، وصياغة عدد من الفقرات بناء على هذه الاستجابات. وقام الباحثان بدراسة الأدب السابق والمقاييس المختلفة والتي تناولت الاحتياجات التدريبية، وتم الاستفادة من هذه الدراسات والمقاييس في صياغة بعض الفقرات بعد تعديلها لتناسب ومجتمع الدراسة. ومن خلال الاستبانه الاستطلاعية، ودراسة الأدب السابق، والمقاييس السابقة تم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتكونت الإستبانه في صورتها الأولية من (٤٣) فقرة . موزعة على أربعة مجالات وهي: مجال التطوير والتحديث ويتكون من (١١) فقرة، ومجال التخطيط والتنظيم ويتكون من (١٢) فقرة، ومجال اتخاذ القرار ويتكون من (١٠) فقرات، ومجال التوجيه والتنسيق ويتكون من (١٠) فقرات .

#### صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحثان طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، فقد تم عرض الاستبانه بصورتها الأولية على (١٥) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية، والإحصاء التربوي من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية. ومن مديري ومديرات المدارس الأساسية والمشرفين التربويين، وقد طلب الباحثان من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات، ومناسبتها لقياس الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة وحذف غير

المناسبة. وتمّ بعد ذلك تفرّغ إستبانة التحكيم، وقدتمّ أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (١٢) محكماً كحد أدنى، أي بنسبة (٨٠%) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها، واستقرت الإستبانة على صورتها النهائية، وأصبحت مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: مجال التطوير والتحديث ويتكون من (٩) فقرات، و مجال التخطيط والتنظيم ويتكون من (١٠) فقرات، ومجال اتخاذ القرار ويتكون من (٩) فقرات، ومجال التوجيه والتنسيق ويتكون من (٨) فقرات.

#### ثبات الأداة

تمّ حساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، إذ تمّ توزيع الاستبانة على عينة جزئية من مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية بلغ عددهم (٢٠) مديراً ومديرة من غير أفراد عينة البحث، وأعطى كلاً منهم رقماً محدداً من (١-٢٠)، وبعد مضي أسبوعين تمّ إعادة تطبيق الأداة على العينة نفسها مرة ثانية، بحيث حصل الفرد على الرقم نفسه الذي حصل عليه في المرة الأولى، وبعد ذلك تمّ حساب معامل الارتباط للأداة حسب معادلة بيرسون التنبؤية، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٨٥).

#### وصف أداة البحث

تتكون إستبانة الحاجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية ومديراتها من قسمين وهما:

(١) البيانات الشخصية: وتشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، وتشمل: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

(٢) الحاجات التدريبية: ويشتمل هذا القسم على إستبانة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في جرش ومديراتها وتضم (٣٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: مجال التطوير والتحديث ويتكون من (٩) فقرات ومجال التخطيط والتنظيم ويتكون من (١٠) فقرات، ومجال اتخاذ القرار ويتكون من (٩) فقرات، ومجال التوجيه والتنسيق ويتكون من (٨) فقرات. وكانت الإجابة على كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس مستوى الحاجة التدريبية وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي وهي:

- بدرجة كبيرة جداً، وخصص لها خمس درجات.
- بدرجة كبيرة، وخصص لها أربع درجات.
- بدرجة متوسطة، وخصص لها ثلاث درجات.
- بدرجة قليلة، وخصص لها درجتان.
- بدرجة قليلة جداً، وخصص لها درجة.

وقد طلب من المستجيبين وضع إشارة (X) أمام كل فقرة تمثل درجة الاحتياج التدريبي المناسبة.

#### معياري الحكم :

هذا وقد تم تحديد درجة الاحتياج للتدريب من وجهة نظر المديرين لكل مجال من مجالات الدراسة باعتماد المعيار التالي: إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (١-٢,٤٩) فإن درجة الاحتياج للتدريب منخفضة، أما إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (٢,٥٠-٣,٤٩) فإن درجة الاحتياج للتدريب متوسطة، إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (٣,٥٠ فأكثر) فإن درجة الاحتياج للتدريب كبيرة.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م والبالغ عددهم (١٠٢) مديراً ومديرة، منهم (٤٧) مديراً و(٥٥) مديرة، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

#### جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجنس	المؤهل العلمي			الخبرة	
	بكالوريوس	دبلوم	ماجستير	١-٥	أكثر من ١٠ سنوات
ذكور	١٥	٢٥	٧	٥	٢٢
إناث	٢٠	٣٠	٥	١٠	١٥
المجموع	٣٥	٥٥	١٢	١٥	٣٧

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٥١) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بنسبة ٥٠% من مجتمع الدراسة والجدول (٢) يوضح ذلك.

#### جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م

الجنس	المؤهل العلمي			الخبرة	
	بكالوريوس	دبلوم	ماجستير	١-٥	أكثر من ١١ سنة
ذكور	٥	١٥	٣	٣	١٢
إناث	١٠	١٥	٣	٥	١٣
المجموع	١٥	٣٠	٦	٨	٢٥

**تصميم البحث:**

هذه بحث وصفي مسحي وقد اشتمل البحث على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التالية:

**(أ) المتغيرات المستقلة وتشمل:**

- الجنس، وله مستويان: ذكر، وأنثى.
- الخبرة، ولها ثلاثة مستويات وهي: ١- ٥ سنوات، و٦- ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.
- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات وهي: بكالوريوس، ودبلوم عال، وماجستير فأكثر.

(ب) المتغير التابع: الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية.

**تطبيق الأداة:**

- (١) تصميم أداة البحث والتأكد من صدقها وثباتها.
- (٢) تحديد عدد أفراد عينة البحث من خلال إحصائيات مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش.
- (٣) توزيع أداة البحث على عينة البحث.
- (٤) الحصول على استجابات أفراد العينة على أداة البحث.
- (٥) تفرغ الاستجابات وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لها.

**المعالجة الإحصائية**

للإجابة عن السؤال الأول، قام الباحثان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وللإجابة عن السؤال الثاني فقد تم استخدام اختبار (T) للمتغيرات ذات المستويين (الجنس)، وتحليل التباين الأحادي للمتغيرات ذات الثلاثة مستويات (المؤهل والخبرة).

**نتائج الدراسة ومناقشتها**

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الاحتياجات التدريبية، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات ككل، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات الأربعة ترتيباً تنازلياً لتحديد أي المجالات كان متوسطة أعلى من غيره. يبين الجدول (٣) ترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية تنازلياً حسب المتوسطات، ويبين الانحرافات المعيارية لها، وكذلك يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية ككل.

## جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات  
أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	٠,٩٨	٤,٠٩	مجال التطوير والتحديث
٢	٠,٨٧	٣,٤٩	مجال التخطيط والتنظيم
٣	١,٠٤	٣,٤٥	اتخاذ القرار
٤	٠,٩٨	٣,١٢	التوجيه والتنسيق
	٠,٧٨	٣,٩٢	الأداة الكلية

يبين جدول (٣) أن مجال: التطوير والتحديث قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٩) ، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة ، وجاء مجال التخطيط والتنظيم بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة . أما مجال اتخاذ القرار فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة. واحتل مجال التوجيه والتنسيق المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٢) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة . وقد بلغ تقديرات أفراد العينة على الأداة الكلية (٣,٩٢) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة.

ويظهر ما سبق وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة للاحتياجات ككل ، مما يعني وجود احتياجات تدريبية عند أفراد العينة وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أنهم لم يتدربوا بصورة كافية على ما ورد من احتياجات في أداة الدراسة. ومن أجل تحديد فقرات الاحتياجات التدريبية وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة، ثم ترتيب فقرات كل مجال ترتيباً تنازلياً، ويبين الجدول (٤) ترتيب فقرات مجال التخطيط والتنظيم المدرسي حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

## جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتياجات التدريبية  
لمجال مجال التخطيط والتنظيم المدرسي مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	اسم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٦	القدرة على التخطيط التنبؤي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.	٤,١٠	٠,٩٤
٢	٨	توظيف أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إرسال الكتب المدرسية بالبريد الإلكتروني.	٤,٠٥	٠,٩٢
٣	٩	الإلمام بمهارات الحاسوب الأساسية من إنشاء ملفات وتخزينها وعمل جداول ونماذج.	٤,٠٠	١,٠٣
٤	١٠	تحديد الأولويات عند تنفيذ خطة المدرسة.	٣,٩٥	٠,٩٨

## تابع جدول ( ٤ )

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات الاحتياجات التدريبية  
لمجال مجال التخطيط والتنظيم المدرسي مرتبة تنازلياً

الاحتراف المعيارى	الوسط الحسابى	اسم الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
١,٠٥	٣,٥٠	وضع الخطة السنوية للمدرسة بالتعاون مع المعلمين.	١	٥
١,٠٧	٣,٢٥	إشراك المعلمين فى تخطيط العمل المدرسى.	٣	٦
١,١٣	٣,٠٠	توزع الخطة على مدار شهور وأسابيع العام الدراسى.	٢	٧
١,١٦	٢,٩٥	تقييم الاحتياجات المهنية للعاملين بهدف تليبيتها.	٤	٨
١,٠٩	٢,٨٨	القدرة على التخطيط التنبؤى وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.	٥	٩
١,٠٨	٢,٨٥	تشجيع الطلبة على المشاركة فى تنظيم المدرسة.	٧	١٠
٠,٨٧	٣,٤٩	الدرجة الكلية		

يتضح من جدول (٤) أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في مجال التخطيط والتنظيم تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٠) - (٢,٨٥) حيث احتلت الفقرة رقم (٦) وهي (القدرة على التخطيط التنبؤى وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٠) المرتبة الأولى ، وتلاها الفقرة (توظيف أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إرسال تصاميم الكتب المدرسية بالبريد الإلكتروني) بمتوسط حسابي (٤,٠٥) والفقرة (الإلمام بمهارات الحاسوب الأساسية من إنشاء ملفات وتخزينها وعمل جداول ونماذج ) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) والفقرة (تحديد الأولويات عند تنفيذ خطة المدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، والفقرة (وضع الخطة السنوية للمدرسة بالتعاون مع المعلمين ) بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، وكل هذه الفقرات تقع ضمن الدرجة الكبيرة من الحاجات التدريبية ، أما باقي الفقرات فقد جاءت متوسطاتها الحسابية ضمن الدرجة المتوسطة من الاحتياجات التدريبية ، أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (٣,٤٩) ، الأمر الذي يشير إلى أن درجة احتياج المديرين للتدريب كانت متوسطة، ضمن هذا المجال ككل ، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يعملون على التخطيط والتنظيم المدرسي لأهمية التخطيط ودوره في إنجاح العملية التعليمية، وهذا يدل على اهتمام المديرين بالجانبين الإداري والفني في عملهم، وقد يعزى ذلك إلى التقيد بتعليمات وزارة التربية والتعليم و يترتب على ذلك متابعة ومساءلة عن التقصير والإهمال، وعلى الرغم من أن الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ولا تحتاج إلى تدريب عال من قبل المديرين إلا أن الفقرات ذات الأرقام (٦، ٨، ٩)، انظر الجدول (٤) أظهرت متوسطاتها درجة احتياج كبيرة لأن متوسطها أعلى من الدرجة (٣,٥٠)، وقد يعزى ذلك إلى أن إدخال الحاسوب في العملية الإدارية والتربوية لم يمض عليه فترة طويلة ، وهذه العملية تحتاج إلى تدريب المديرين لكي يقوموا باستخدام البريد الإلكتروني وعمل سجلات وملفات وتخزينها في عملهم، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين لم يخضعوا لدورات ICDL بعد ، والبعض الآخر لا يحسن استخدام

الحاسوب ، وقد يعزى ذلك أيضا إلى عدم وجود أجهزة حاسوب كافية للإداريين والمعلمين لكي يقوموا بعمل السجلات والملفات. إضافة إلى عدم وجود وقت لدى مدير المدرسة لإدخال البيانات إلى الحاسوب وعدم وجود مبرمج أو مدخل بيانات في المدارس ، فكاتبت المدرسة والسكرتير غير مؤهل غالبا للتعامل مع الحاسوب. ويبين الجدول (٥) ترتيب فقرات مجال التوجيه والتنسيق حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

## جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات  
الاحتياجات التدريبية لمجال التوجيه والتنسيق مرتبة تنازليا

الترتبة	رقم الفقرة	اسم الفقرة	الوسط الحسابي	الاحتراف المعياري
١	٧	توجيه المعلمين لإعداد برامج تعليمية ملائمة للطلبة الذين يعانون من مشكلات تعليمية	٣,٧٥	٠,٧٠
٢	٨	توجيه الطلبة إلى الحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة	٣,٧٠	٠,٩٠
٣	٥	توجيه المعلمين الجدد وتوفير فرص المشاركة الفاعلة لهم	٣,٢٥	٠,٨٩
٤	١	الحرص على الاستفادة من آراء المشرفين التربويين في تحسين العملية التعليمية	٣,٠٠	٠,٩٧
٥	٤	العمل على استثمار الإمكانيات الفردية للمعلمين والتوفيق بينها	٢,٩٥	١,٠٨
٦	٢	تبصير المعلمين بطبيعة المشكلات الموجودة في المدرسة	٢,٨٨	١,٠٢
٧	٦	تنسيق تبادل زيارات المعلمين داخل المدرسة	٢,٨٥	١,٠٤
٨	٣	تنسيق جهود المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة	٢,٨٠	١,٢١
				الدرجة الكلية
			٣,١٢	٠,٩٨

يتضح من جدول (٥) أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في مجال التوجيه والتنسيق تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٥-٢,٨٠)، حيث احتلت الفقرة رقم (٧) وهي (توجيه المعلمين لإعداد برامج تعليمية ملائمة للطلبة الذين يعانون من مشكلات تعليمية) على أعلى متوسط حسابي (٣,٧٥)، وحصلت الفقرة رقم (٣) وهي (تنسيق جهود المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة) في هذا المجال على أدنى وسط حسابي (٢,٨٠)، أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (٣,١٢)، الأمر الذي يشير إلى أن درجة احتياج المديرين للتدريب كانت متوسطة وفق هذا المجال، وعلى الرغم أن درجة الاحتياج التدريبي للمديرين والمديرات متوسطة فإن المديرين والمديرات يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم من خلال التدريب وإشراكهم في دورات خاصة بذلك من أجل تحسين العملية التعليمية مما ينعكس على المعلم والطالب إيجابياً كون مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً يتمكن من معالجة القصور الذي قد يحدث من المعلمين كونه أكثر معايشة للمعلمين والطلبة من المشرفين



التربويين، وقد يعزى ذلك إلى ترك أو إعطاء المدير للمعلمين الإشراف والتوجيه للطلبة كل حسب اختصاصه من حيث تطوير البرامج التعليمية لمن لديهم مشكلات تعليمية، وكل معلم يوجه طلبته إلى الحصول على المعرفة من خلال طلب المعلمين من الطلبة كتابة الأبحاث والتقارير دون توجيه وتنسيق مباشرين من المدير أو لعدم إطلاع المدير أصلاً على أعمال الطلبة. ويبين جدول (٦) ترتيب فقرات الاحتياجات التدريبية لمجال اتخاذ القرار حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

## جدول (٦)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

## لفقرات لاحتياجات التدريبية لمجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

الترتبة	رقم الفقرة	اسم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	اتباع الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار	٣,٩٥	٠,٩٧
٢	٥	القدرة على الاتصال والتواصل مع المعلمين للتعرف على احتياجاتهم التعليمية	٣,٩٣	١,٠٥
٣	٣	مراعاة التوقيت المناسب عند اتخاذ القرار	٣,٨٨	١,٠٧
٤	٣	التعامل مع الموقف والحالة بنظرة شاملة عند اتخاذ القرارات	٣,٨٠	١,٠٩
٥	٩	القدرة على إجراء الاتصالات الخارجية وفقاً لمبادئ الاتصال الفعال.	٣,٥٥	١,١٣
٦	٧	إعادة النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة لذلك	٣,١٥	١,١٦
٧	٦	اتخاذ القرارات الواضحة والقابلة للتنفيذ	٣,٠٠	٠,٩٨
٨	٤	الإصغاء إلى الآخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيله من معلومات	٢,٩٥	٠,٩٥
٩	٨	القدرة على التواصل المباشر مع الرؤساء في العمل	٢,٨٥	٠,٩٦
		الدرجة الكلية	٣,٤٥	١,٠٤

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الاحتياج التدريبي للمديرين في مجال اتخاذ القرار للمديرين تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٥-٢,٨٥) حيث احتلت الفقرة رقم (١) وهي (اتباع الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وهي أعلى متوسط حسابي في هذا المجال بينما حصلت الفقرة رقم (٨) وهي (القدرة على التواصل المباشر مع الرؤساء في العمل) على متوسط حسابي (٢,٨٥) وهي أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (٣,٤٥) الأمر الذي يشير إلى أن درجة احتياج المديرين للتدريب كانت بدرجة متوسطة كونها تقع بين (٣,٤٩-٢,٥٠)، وقد يعزى ذلك إلى حاجة المديرين إلى التدريب على اتخاذ القرار كون القرار التربوي هو لب العملية الإدارية التربوية، وأن القرارات الناجحة هي التي تدعم العملية التربوية، والقرارات التربوية لمدير المدرسة هي من المهام الجوهرية لأنها تشمل كافة جوانب العمل الإداري والتعليمي، إذ أن

الاهتمام بتدريب المديرين والمديرات يؤدي إلى إحساس المدير بوجود مشكلة وتحديد أبعادها والتعرف على الحلول البديلة ومن ثم إصدار القرارات المناسبة التي تحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وكلفة ووقت.

وتكمن أهمية معرفة المديرين بالاتصالات وأنواعها والاتصال الفعال لتعزيز الصلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة، لأن ذلك يجعل القنوات مفتوحة للتعرف على حل المشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية بكل جوانبها، ويعد الاتصال منحي أساسي في إنجاح العملية التربوية داخل المدرسة وخصوصاً إذا تدرّب المديرين على استخدام تقنيات الاتصال الفعال في العملية الإدارية والتعليمية. ويبين جدول (٧) ترتيب فقرات الاحتياجات التدريبية لمجال التطوير والتحديث حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

### جدول (٧)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لفقرات الاحتياجات التدريبية لمجال التطوير والتحديث مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	اسم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢	الرتبة	٤,٦٧	٠,٩٦
٢	١	القدرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل الإداري والتربوي	٤,٦٢	٠,٨٩
٣	٥	تشجيع المعلمين على القيام بالدراسات والأبحاث التربوية التي تخدم العملية التربوية	٤,٦٠	٠,٩٨
٤	٧	الإطلاع على الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية	٤,٤٠	٠,٩٩
٥	٩	الإيمان بدنيامية التقييم في العمل الإداري والتربوي	٤,٢٠	١,٠٤
٦	٨	توظيف نتائج البحوث الإجرائية لتطوير العمليات الأدائية على المستويين الإداري والتعلمي	٣,٩٥	١,٠٦
٧	٤	حث المعلمين على الالتحاق في برامج التدريب أثناء الخدمة	٣,٦٥	١,٠٨
٨	٣	تشجيع المعلمين لإظهار ما لديهم من إبداعات وابتكارات	٣,٥٠	١,١٧
٩	٦	تقديم التسهيلات الممكنة لاستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في التدريس	٣,٢٥	١,٢١
		الدرجة الكلية	٤,٠٩	٠,٩٨

يتضح من جدول (٧) أن درجة الاحتياج التدريبي للمديرين في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين في مجال التطوير والتحديث تراوحت أوساطها الحسابية بين (٤,٦٧ - ٣,٢٥)، حيث احتلت الفقرة رقم (٢) وهي (تجريب الاتجاهات والتجديدات التربوية الحديثة في المدرسة) أعلى متوسط حسابي (٤,٦٧)، وحصلت الفقرة رقم (٦)

وهي (تقديم التسهيلات الممكنة لاستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في التدريس) على متوسط حسابي (٣,٢٥)، أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (٤,٠٩)، الأمر الذي يشير إلى أن درجة احتياج المديرين للتدريب كانت بدرجة كبيرة وكما نلاحظ من الأوساط الحسابية لفقرات هذا المجال فإن درجة الاحتياج للتدريب للمديرين كبيرة وقد يعزى ذلك إلى قلة إطلاع المديرين والمديرات على المستحدثات التربوية، وقد يعزى هذا إلى عدم توفر الإمكانات المادية التي تقف حائلاً في عدم شراء الكتب والمصادر، وقد يعزى إلى ضعف قدرات المديرين والمديرات من خلال الإطلاع على خبرات الآخرين في مجال المعرفة بكيفية إجراء البحوث والدراسات، وقد يعزى ذلك لعدم توفر الوقت الكافي من قبل المديرين والمديرات بعد إنهاء الدوام الرسمي لانشغالهم بأمورهم الأسرية والشخصية وظروف الحياة التي يعانها المدير. وقد يعزى إلى تركيز المديرين والمديرات على إرشاد المعلمين وتوجيههم لتنفيذ المنهاج الدراسي وتركيزهم على الأعمال الإدارية التي تخص العمل الإداري، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا ليس من واجبات المدير تجاه المعلمين وأن هذا الأمر متروك للمشرف التربوي المختص الذي يتابع المعلم. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سليمان جرادات (١٩٩١) وكذلك مع نتائج دراسة طه الخرايشة (١٩٩٤) فيما يتعلق بوجود درجة كبيرة من الحاجات التدريبية .

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحاجات التدريبية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة جرش تعزى للجنس والمؤهل والخبرة؟**

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة الحاجات التدريبية والتي تعزى لمتغير الجنس، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، ولبين الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات، فقد تم استخدام اختبار (T). ويبين جدول (٨) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (T) لأثر الجنس على مجالات الاحتياجات التدريبية ولأثر الجنس على الاحتياجات التدريبية ككل.

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (T)

لأثر الجنس على مجالات الحاجات التدريبية وللحاجات التدريبية ككل

المجالات	ذكور (٤٧)		إناث (٥٥)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مجال التطوير والتحديث	٣,٨١	١,٠٦	٤,١١	١,٠٢	-١,٧٦٩	٠,٠٧٩
مجال التخطيط والتنظيم	٣,٧٨	١,٠٨	٣,٨٥	١,٢٤	-٠,٣٣٥	٠,٧٣٨
اتخاذ القرار	٣,٧٨	١,١٦	٣,٩٢	١,٢٣	٠,٦٨٨	٠,٤٩٢
التوجيه والتنسيق	٣,٧٠	١,٣٢	٣,٨٢	١,٣٥	-٠,٥٢٤	٠,٦٠١
الأداة الكلية	٣,٧٧	١,٠٠	٣,٩٢	١,١٠	-٠,٨٨٨	٠,٣٧٦

يبين جدول (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في الاحتياجات التدريبية، وفقاً لمتغير الجنس وذلك في كل مجالاته وللاحتياجات التدريبية ككل. وقد يعزى ذلك إلى أن الحاجات التدريبية تتساوى عند المديرين والمديرات بغض النظر عن الجنس وذلك لتشابه الأعمال والوظائف الإدارية عند كلا الجنسين، وحرص كلا الجنسين على التعرف على ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات وللاحتياجات التدريبية ككل، ويبين جدول (٩) المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مجالات الاحتياجات التدريبية والاحتياجات التدريبية ككل.

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مجالات الاحتياجات التدريبية و الاحتياجات التدريبية ككل

مستوى الدلالة	قيمة ت	بكالوريوس (٣٠)		دبلوم عال (٥٥)		ماجستير فأكثر (١٧)		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٢٧	٣,٧٠٠	١,٢٦	٤,٠١	٠,٩٧	٤,٠٣	١,٤٦	٣,١١	مجال التطوير والتحديث
٠,٠٤٣	٣,٢٢٢	١,٢٧	٤,٠٩	١,٠٩	٣,٨٦	١,٦٥	٢,٩٥	مجال التخطيط والتنظيم
٠,٠٠٦	٥,٢٣٦	١,٢٢	٤,١٢	١,١١	٣,٩٢	١,٦٢	٢,٧٢	اتخاذ القرار
٠,٠٠٩	٤,٨١٨	١,٣٣	٤,٠٧	١,٢٦	٣,٨٣	١,٧٠	٢,٥٥	التوجيه والتنسيق
٠,٠٠٥	٥,٤٧٣	١,٢٥	٤,٠٧	٠,٩٥	٣,٩١	١,٥٩	٢,٨٣	الأداة الكلية

يبين جدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لمجالات الاحتياجات التدريبية والاحتياجات التدريبية ككل. وانفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة محمد ناجي (١٩٩٢) في أثر المؤهل على الاحتياجات.

ولمعرفة أي المستويات التصنيفية لمتغير المؤهل العلمي يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الاحتياجات التدريبية والاحتياجات التدريبية ككل، فقد تم

استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية، ويبين جدول (١٠) نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية.

## جدول (١٠)

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لأثر المؤهل العلمي على مجالات الاحتياجات التدريبية والاحتياجات التدريبية

بكالوريوس ٤,٠١	دبلوم عال ٤,٠٣	ماجستير ٣,١١	المتوسط		
			٣,١١	ماجستير	مجالات التطوير والتحديث
		*٠,٩٢	٤,٠٣	دبلوم عال	
	٠,٠٢	٠,٩٠	٤,٠١	بكالوريوس	
بكالوريوس ٤,٠٩	دبلوم عال ٣,٨٦	ماجستير ٢,٩٥	المتوسط		مجالات التخطيط والتنظيم
			٢,٩٥	ماجستير	
		*٠,٩١	٣,٨٦	دبلوم عال	
	٠,٢٣	١,١٤	٤,٠٩	بكالوريوس	
بكالوريوس ٤,١٢	دبلوم عال ٣,٩٢	ماجستير ٢,٧٢	المتوسط		اتخاذ القرار
			٢,٧٢	ماجستير	
		*١,٢٠	٣,٩٢	دبلوم عال	
	٠,٢٠	*١,٤٠	٤,١٢	بكالوريوس	
بكالوريوس ٤,٠٧	دبلوم عال ٣,٨٣	ماجستير ٢,٥٥	المتوسط		التوجيه والتنسيق
			٢,٥٥	ماجستير	
		*١,٢٨	٣,٨٣	دبلوم عال	
	٠,٢٣	*١,٥٢	٤,٠٧	بكالوريوس	
ماجستير فإكثر ٤,٠٧	دبلوم عال ٣,٩١	بكالوريوس ٢,٨٣	المتوسط		الأداة الكلية
			٢,٨٣	ماجستير	
		*١,٠٨	٣,٩١	دبلوم عال	
	٠,١٦	*١,٢٤	٤,٠٧	بكالوريوس	

بينت نتائج اختبار توكي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال التطوير والتحديث بين من يحملون مؤهل دبلوم عال (٤,٠٣) ومن يحملون مؤهل ماجستير (٣,١١) لصالح الدبلوم العالي حيث كانت الاحتياجات التدريبية بدرجة أكبر وفق هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار توكي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال التخطيط والتنظيم بين من يحملون مؤهل دبلوم عال (٣,٨٦) ومن

يحملون مؤهل ماجستير (٢,٩٥) لصالح الدبلوم العالي حيث كانت الاحتياجات التدريبية بدرجة أكبر وفق هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار توكي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال إتخاذ القرار بين من يحملون مؤهل دبلوم عال (٣,٩٢) ومن يحملون مؤهل ماجستير (٢,٧٢) لصالح الدبلوم العالي، وبين من يحملون مؤهل بكالوريوس (٤,١٢) ومن يحملون مؤهل ماجستير (٢,٧٢) ولصالح البكالوريوس.

وبينت نتائج اختبار توكي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال التوجيه والتنسيق بين من يحملون مؤهل دبلوم عال (٣,٨٣) ومن يحملون مؤهل ماجستير (٢,٥٥) ولصالح حملة الدبلوم العالي، وبين من يحملون مؤهل بكالوريوس (٤,٠٧) ومن يحملون مؤهل ماجستير (٢,٥٥) ولصالح حملة البكالوريوس.

وبينت نتائج اختبار توكي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في الاحتياجات التدريبية ككل بين من يحملون مؤهل دبلوم عال (٣,٩١) ومن يحملون مؤهل ماجستير (٢,٨٣) ولصالح حملة الدبلوم العالي، وبين من يحملون مؤهل بكالوريوس (٤,٠٧) ومن يحملون مؤهل ماجستير (٢,٨٣) ولصالح البكالوريوس. ويظهر من خلال ما سبق أن للمؤهل العلمي أثراً في انخفاض الحاجات التدريبية، وقد يعزى ذلك إلى أثر المؤهل في التخفيف من الحاجات التدريبية كون الحاصلين على دبلوم وماجستير قد حصلوا على معلومات وتأهيل في مجال الإدارة المدرسية خففت من احتياجاتهم التدريبية، وذلك من خلال ما تقدمه لهم برامج الدبلوم العالي والماجستير في الإدارة المدرسية من مواد ومعلومات تتعلق بالإدارة ووظائفها المختلفة. إضافة إلى امتلاك أصحاب المؤهلات الأعلى القدرة على البحث وحل المشكلات نتيجة ما تعلموه في برامج الدراسات العليا وبالتالي فهم أكثر ميلاً للاعتماد على أنفسهم في حل المشكلات التي تعترض عملهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد إدريس (١٩٩٢) فيما يتعلق بوجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي .

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية والتي تعزى لمتغير الخبرة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، وبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات و الاحتياجات التدريبية ككل، وبيّن جدول (١١) المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مجالات الاحتياجات التدريبية و الاحتياجات التدريبية ككل.

## جدول (١١)

المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مجالات الاحتياجات التدريبية والاحتياجات التدريبية ككل

مستوى الدلالة	قيمة ت	أكثر من ١٠ سنوات (٦٢)		١٠ - ٦ (٣٠)		٥ - ١ (١٠)		
		الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,١٤٩	١,٩٢٨	١,٠٥	٣,٨٥	٠,٩٣	٤,٢١	١,١٤	٣,٨٥	مجال التطوير والتحديث
٠,٥٨٩	٠,٥٣٢	١,٢٧	٣,٧٠	١,١٠	٣,٨٧	١,٠٦	٣,٩٢	مجال التخطيط والتنظيم
٠,١٠٤	٢,٢٩٧	١,٣٣	٣,٦١	١,٠٤	٤,١٠	١,٠٨	٣,٩٢	التوجيه والتنسيق
٠,٤٨٩	٠,٧١٨	١,٤٠	٣,٦٢	١,٢٩	٣,٩٤	١,٢٨	٣,٧٧	اتخاذ القرار
٠,٢٦٦	١,٣٣٦	١,١٦	٣,٧٠	٠,٩٢	٤,٠٣	١,٠٠	٣,٨٦	الأداة الكلية

يبين جدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لمجالات الاحتياجات التدريبية والاحتياجات التدريبية ككل وفقاً لمتغير الخبرة. وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين ولو اختلفت خبراتهم فهم بحاجة إلى التدريب في بعض المجالات وخاصة الجديد منها، حيث أن الخبرة قد لا تعني عدم الحاجة إلى التدريب وخاصة إذا تعلق الأمر بالتطوير والتغيير.

## توصيات الدراسة

- وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي :
- (١) الاهتمام بتطوير كفاءة مديري المدارس الأساسية ومديراتها وذلك لتمكينهم من القيام بمهامهم خير قيام.
  - (٢) تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية وفق حاجاتهم التدريبية والتي أظهرتها هذه الدراسة ، وعدم الاكتفاء بالدورات التدريبية التي تعطى لهم في بداية تعيينهم كمديري مدارس.
  - (٣) الاهتمام في تدريب مديري المدارس بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية مثل استخدام الحاسوب في العمليات الإدارية المدرسية، والتعرف على الأساليب الجديدة في الإشراف التربوي، وأسلوب تحليل النظم في الإدارة المدرسية.
  - (٤) تكثيف دورات الحاسوب لمديري ومديرات المدارس ، واستخداماته في مجال الإدارة والتعليم بفاعلية.
  - (٥) تأهيل مديري ومديرات المدارس تربوياً بإحاقهم بالدراسات العليا دبلوم عال وماجستير ودكتوراه.

## مقترحات بحوث أخرى

- (١) بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الأساسية.
- (٢) إجراء دراسات تتناول مجالات أخرى غير التي تناولتها هذه الدراسة .
- (٣) إجراء دراسات لتحديد حاجات مديري المدارس من وجهة نظر أكثر من طرف كالمشرفين التربويين ومدير وأعضاء إدارة التدريب التربوي.
- (٤) إجراء دراسات تستخدم أساليب أخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية غير الأسلوب الذي اتبع في هذا البحث.

## المراجع

## المراجع العربية

- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٧): نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية. القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مطبعة المدني، القاهرة.
- أحمد الخطيب، رداح الخطيب (١٩٨٦): اتجاهات حديثة في التدريب، ط١، الرياض، مطابع الفرزدق.
- جودت عزت عطوي (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة (١)، دار العلمية الدولية، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحاج محمد طاهر حامد (١٩٨٩): مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي، ط(١)، مكتبة جدة ومكتبة الرشاد.
- حسن خطاب، سوسن ميسر بادع (١٩٩٢): بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في ضوء حاجاتهم من التدريب، مكتب الفنون للطباعة، بغداد.
- أحمد الخطيب (٢٠٠٠): الحقائق التدريبية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، اردب ، الأردن.
- رفاعي فيصل الراوي (٢٠٠٠): الإدارة التربوية - نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، ط(١) مكتبة الفلاح.
- سليمان محمد جرادات (١٩٩١): "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساليب الحكومية في محافظة"، رسالة ماجستير غير منشورة، اردب. جامعة اليرموك - الأردن ١٩٩١.
- شرف إبراهيم الهادي (١٩٩٧): أساسيات الإدارة التربوية ، منشورات دار الجامعة اليمنية، صنعاء.



- صالح جاسم الدوسري (١٩٨٥) "الاتجاهات العلمية في تخطيط برامج التوجيه والإرشاد"، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، الرياض، المجلد الخامس، العدد الخامس عشر. ص ٢٤٣.
- صبري فارس الهيتي (٢٠٠٠)، "تطوير التعليم الأساسي والثانوي كماً ونوعاً من مستلزمات نهضة الأمة العربية"، مجلة التربية، العدد (٢٧)، صنعاء، المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي، ص ٣٠-٣٥.
- طه جميل عفنان الخرابشة (١٩٩٤): "الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الكرك"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- عبد الباري درة، وزهير الصباغ (١٩٨٦): إدارة القوى البشرية: منحى نظمي، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن بن أحمد الصانع (١٩٩٥): مقاييس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، حولية كلية التربية، العدد (١٢)، جامعة قطر، ص ٣٠٢-٣٠٣.
- عرفات عبد العزيز سليمان (١٩٨٨): إستراتيجية الإدارة في التعليم، ط(١)، مكتبة الأنجلو المصرية.
- عرفان البرادعي (١٩٨٨): مدير المدرسة الثانوية صفاته وأساليب اختياره إعداد، ط (١) دار الفكر للنشر، دمشق.
- كاظم عبد الرحمن إسماعيل (١٩٨٥): التدريب أثناء الخدمة مفهومه - أهدافه - أهميته للعاملين في التعليم، مطبعة وزارة التربية، بغداد.
- محمد حسن العميرة (١٩٩٩): مبادئ الإدارة المدرسية، ط(١)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان.
- محمد مصطفى زيدان (١٩٨١): عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية، دار الشروق، جدة.
- محمد منير مرسي (١٩٨٨): الإدارة التعليمية أصولها - وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- محمد ناجي يحيى إدريس (١٩٩٢): الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، جامعة اليرموك، اربد، رسالة ماجستير (غير منشورة).
- مصطفى حسن (١٩٩٥): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية الحديثة، ط(٣)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- منصور حسين، وزيدان محمد مصطفى (بدون): سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني والتربوي، مكتبة غريب، القاهرة.
- نواف كتعان (١٩٩٩): القيادة الإدارية، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- هاني عبد الرحمن الطويل (١٩٩٩): الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، ط(١)، الأردن، عمان.

- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢): نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، إدارة البحث والتطوير التربوي، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٤): التطوير التربوي، قسم التوثيق التربوي، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥): القضايا والمشكلات البحثية في وزارة التربية والتعليم، قسم البحث التربوي، عمان، الأردن.
- وهيب سمعان، ومحمد منير مرسي (١٩٨٥): الإدارة المدرسية الحديثة، ط (٢) القاهرة، عالم الكتب، ط (٣)، القاهرة.
- يوسف جعفر سعادة (١٩٩٣): التدريب: أهميته والحاجة إليه، أنماطه، تحديد احتياجاته، بناء برامجه والتقييم المناسب له، الطبعة الأولى، القاهرة، الدار الشرقية.

### المراجع الأجنبية

- Beard Jesse E ، (1995).” A study of leadership Styles and their Relationship to Management Effectiveness among Middle School Principals in the State of Maryland”؛ Dissertation - Abstracts, Vol.55,No.8,University of Southern California.
- Bullock Alan, W., (1988). An investing in to perception of heads of departments training needs . (Ph. D. University of East Anglia, United Kingdom Dissertation Abstracts International, 49 (6) 1320a.
- Johnson, W.L Snyder, K. H.. (1990).” Effective School “ Paper presented of the Annual Meeting of the American educational Research Association. Boston, MA. April 16 – 20.
- Katz Malcolm, ,(1989). the Administrative Need of Georgia school system A survey of super-Inteudeuts with comparisons by size Soico – Economic Statue cost perchild and Ed 323602. Computer search, Feb, 1991.
- Lani Seikaly, &, Ronald Thomas. ( 1997) . School Improvement in Maryland State Department of Education .

- Lashway Larry. (1996) .” The Strategies of aLeader” . ERIC Digest , No . 105, ED406718.
- Little, A. M. (1988).” Perceived training needs of principals in north east Tennessee: Analysis of data in two selected years”. (Doctoral dissertation, East Tennessee State University, 1988), Dissertation Abstracts International, 49 (12), 3573 A.
- Michel, G. J. (1991),” The Principal’s Skill in Site “ Based Management\_.
- Moreland, Neil . (1988). Grist to the mill : Emergent Practices and Problems in the graunt related in service training system – Aperpective from aproviding institution . Programmed learning an Education Technology, May , 25(2) :130.

تاريخ ورود البحث : ٢٠٠٦/١/١٥م

تاريخ ورود التعديلات : ٢٠٠٦/٤/٢م

تاريخ القبول للنشر : ٢٠٠٦/٤/٢٦م