

## الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الزاوية

د. محمد غزالة

كلية التربية - جامعة الزاوية

### مقدمة الدراسة:

إن عصر العولمة الذي نعيشه اليوم بكل تحدياته وواقعه، يسعى لتطوير إدارته ونظمه التعليمية، فمهما توفرت الإمكانيات المادية والبشرية، فإنها لا تكفي للتطور المطلوب بدون مدير ناجح يوجه العمل الإداري إلى مساره الصحيح.

إن الدور الذي يقع على عاتق الإدارة المدرسية لا يقل أهمية على من يقوم بإدارتها إن لم تكن له قيادة حكيمة مدركة للأعباء الملقاة على عاتقها، لها من العلم والإعداد والتأهيل ما يتناسب ومتطلبات هذه الوظيفة الفاعلة والمواكبة للتطور وتقنياته الحديثة.

إن المدير هو الركيزة الأساسية في العملية الإدارية لما يبذله من جهد ووقت طيلة اليوم الدراسي، وذلك بما يوفره من احتياجات لإدارته والعمل على تحسين وتطوير أدائها لذا فإن تطوير مديري الإدارات المدرسية هو ضرورة ملحة للارتقاء بمستوى خدماتها التي تقدمها لزيادة فاعلية المعلمين ورغبة المتعلمين في التعليم، وبالنظر إلى الكوادر التي تقودها اليوم فجلهم من غير المؤهلين إدارياً في الوقت الذي يتزايد الاهتمام بإعداد وتأهيل وتدريب وتطوير مديري المدارس من خلال إدارتها أثناء الخدمة إلا أنه ثمة فجوة في تطبيق العديد من البرامج الخاصة لهذه الشريحة من قبل القائمين على التعليم عامة أو مكاتب التدريب بشكل خاص.

إن برامج التدريب تعتمد إلى حد كبير على رأى الخبراء والفنيين في مجال الإدارة لما لها من أهمية بالغة في التطوير واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تسريع العمل وإنجازه بكل كفاءة وهذا يتوقف على مدى أولويات تلك الإدارات ولعل هذه الدراسة توضح أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بمختلف مراحل التعليم العام والحصول عليها من خلال وضع خطط وبرامج تدريبية في مجال الإدارة المدرسية والقدرة على تطبيقها.

### مشكلة الدراسة:

إن الدور الكبير يقع على عاتق الإدارة المدرسية في أداء رسالتها وعلى جودة العاملين بها من كوادر فاعلة في إنجاز مهامها على الوجه الأكمل وبالتالي فإن نجاح استراتيجياتها يعتمد بشكل أساسي على أحداث التطوير التنظيمي بصورة أساسية واستثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

إن تطوير وتدريب مديري المدارس يعتبر من الأولويات التي ينبغي النظر إليها وذلك لما تفرضه ظروف العصر الراهن وخاصة وإن غالبية المدارس تعاني من عدم وجود قيادات مؤهلة للقيام بأدوارها بشكل يحقق أهدافها بما تتيحه من فرص لتحسين مخرجاتها.

قد لاحظ الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي لسنوات طويلة وكذلك لأراء مدراء المدارس في الدورات التي أقيمت بالمركز الوطني للإدارة بالزاوية في سنة 2014 و2015 لتطوير مديري المدارس في الجوانب الإدارية والفنية بأنها لا تصمد هذه المحاولات أمام هذا التسارع المعرفي والهائل في مجال التطوير الإداري نظراً لتغيير مدراء تلك الإدارات من الحين إلى الآخر الأمر الذي سبب في إرباك العمل داخل تلك المدارس وجعلها تتخبط في إنجاز مهامها وبناء على ما سبق واستجابة من الباحث لهذا رأى بضرورة دراسة موضوع قد يسهم بشكل أو بآخر في معرفة ما هي الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها المدراء في تلك المدارس ونوعيتها حتى ترتقى إلى المستوى المطلوب وقد تحدد التساؤل الرئيسي في:

- ما أهم الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الزاوية.

وقد انبثقت عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ما هي أولويات الاحتياجات في مجال الإدارة من حيث (التخطيط - أساليب الإدارة - التقنيات - العلاقات - التقييم).
- هل هناك فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (التخصص - المؤهل - الخبرة).

وإجمالاً فإن أهميتها تكمن في الآتي:

- تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية في مجال الإدارة بشكل عام.
- تمكين مديري المدارس من ممارسة العمل الإداري بشكله الصحيح.

الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الزاوية

- تفيد القائمين والمسؤولين على التعليم عن إقامة دورات مكثفة تؤهلهم للعمل الإداري.
- قد تسهم في التطوير الإداري في جميع النواحي المهنية والعملية والتقنية.

حيث تنطلق أهدافها بغية التعرف على:

- أهم الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المدراء أنفسهم.
- أهم الأولويات في التدريب التي تتطلب طبيعة أعمالهم الإدارية.

مصطلحات الدراسة:

الاحتياجات التدريبية:

"هي الخبرات التي سيتم تقديمها بكل كفاءة وفاعلية".

"هي معرفة جوانب القصور في مهارات وأداء مديري المدارس في مجال العمل الإداري".

مديري المدارس: هم المكلفون بإدارات المدارس العامة والخاصة.

التدريب: هو نوع من التنظيم والتوجيه والتعاون والمتابعة لتحقيق الانسجام بين الفرد وعمله عن طريق رفع مستوى الأداء.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مديري المدارس بمراحل التعليم العام ببلدية الزاوية للعام الدراسي 2019-2020م بغية التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بالتعليم العام.

الإطار النظري للدراسة:

تعد الإدارة العمود الفقري في العملية التعليمية من خلال ما توفره من إمكانيات مادية ومعنوية لكافة العاملين بها، حيث يمثل دور مديري المدارس العنصر الفاعل في قيادة تلك المدارس بما ينتهجه من ممارسات إدارية نحو العمل وتحسين الأداء لدى المعلمين.

مفهوم الإدارة المدرسية:

إن نجاح عمل المدرسة يتوقف على مدى قدرة إدارتها وقيادتها نحو خلق المناخ التربوي والتعليمي المناسب وبت روح الحماس في نفوس العاملين بها لذا عرفت بعدة تعريفات لعل أهمها هي: "مجموعة العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون

والمعلمون بطريقة المشاركة والتعاون المتبادل بما يكفل تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع<sup>(1)</sup>.

انطلاقاً من المبادئ التي تتنادى بها الإدارة المدرسية والتي ينعكس أثرها على الطالب والمعلم فإن الإدارة تقوم بالعديد من الوظائف من خلال نشاطها المؤكل إليها والذي يعتبر جوهر عملها.

- **التخطيط:** وهو الأداة التي تتم بواسطته كافة الأعمال المتعلقة بالإدارة كخطوة أولية تسبق تنفيذ تلك الأعمال وتنتهي باتخاذ القرارات بما يجب عمله (توزيع الطلاب - الجداول الأسبوعية - المواد الدراسية - الامتحانات - الاجتماعات).
  - **التنظيم:** هو أحد تلك الوظائف يعتمد على إجراءات التنفيذ لما تم التخطيط له من حيث تقسيم العمل واسناده والتنسيق له<sup>(2)</sup>.
  - **التوجيه:** هي مرحلة تأتي أثناء التنفيذ بحيث يكون العمل منظم وخالي من السلبيات التي قد تقع لاحقاً باختيار أسلوب التوجيه المناسب والاتصال مع العاملين بأخذ الأوامر من المستوى الواحد<sup>(3)</sup>.
  - **الرقابة والمتابعة:** هي مرحلة أخرى تأتي أثناء العمليات الأولى لمعرفة سير العمل على الوجه الأكمل وذلك بتحديد المعايير والمحكات وقياس الأداء وتصحيح الأخطاء<sup>(4)</sup>.
  - **التقويم:** هو خطوة لا بد من أجرئها لمعرفة ما هي العوائق والمشكلات والصعوبات التي واجهت العمل وحاولت عرقلته وذلك بتقييم كل عملية على حده حتى يتم معرفة الأخطاء والتي يمكن معالجتها مستقبلاً<sup>(5)</sup>.
  - **اتخاذ القرارات:** هي خطوة كسابقاتها تأتي لمعرفة مدى نجاح ما تم التخطيط له مسبقاً وما اتبعته من تنظيمات ومراقبة وتوجيه لصنع القرارات المناسبة ومدى صحتها<sup>(6)</sup>.
- وتأسيساً على ذلك فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى قيادات فعالة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة وضع القرار وهذا يتطلب كفاءات تلك القيادات حتى تصل بالإدارة إلى أهدافها المنشودة والتي وضعت من أجلها وهذا يأتي دور التدريب لتلك القيادات من خلال الدورات الخاصة بذلك.

**التدريب (7):**

تعتمد أساليب التدريب على الكفايات التي يفترض أن يؤديها مدير المدرسة بإتقان وعلى المعيار الذي يستخدم في التقييم والتقويم في مجال الدورات المصغرة والوحدات التعليمية لذا يجب أن يكون المدير على درجة من التأهيل المهني لكي يكون معلماً بطبيعة عمله الإداري.

**التخطيط (8):**

هو أول وظيفة في الإدارة، وله الأولوية في جميع الوظائف الأخرى فلا يمكن تنفيذ الأعمال بطريقة دون تخطيط سبق لها فهو مرحلة التفكير الأولى التي تسبق التنفيذ وتنتهي باتخاذ القرارات مثل توزيع الطلاب، توزيع الجداول، توزيع المواد وضع جداول الامتحانات، وجداول الاجتماعات، وإسناد المهام للعاملين بالمؤسسة.

**التقنيات (9):**

إن التقنيات الحديثة في التعليم قد تستخدم في العديد من الأنشطة داخل المدرسة وبالتالي أصبحت مصدراً أساسياً لكسب المعرفة والتعلم وتنويع مصادر المعلومات وتسخيرها لخدمة العاملين بالمدرسة واستثمارها بشتى الطرق لتحسين نوعيته وفاعلية التعليم إن الأدوار الجديدة المطلوبة من مديري المدارس التحول من التعليم التقليدي والإدارة التقليدية إلى التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية في تصميم ومتابعة كل الأعمال التي من شأنها إنجاح الإدارة والتي تساعد في فهم كل ما يستجد في الميدان التربوي وتسهيل إجراءات العمل الإداري.

العلاقات الإنسانية (10):

إن الإدارة لا تستطيع إنجاز أي عمل ما لم تكن هناك علاقات تحكم الأفراد ومعايير تضبطهم وخلق بيئة مشجعة للعمل وهذا يتطلب من مدير مدرسة أن يكون لديه القدرة على التعامل مع العاملين داخل إدارته وممارسة العلاقات الإنسانية وإظهارها في عمله وهذا التوازن قد يسهم في استقرار المؤسسة ويدفع بها إلى العمل الجاد لتحقيق أهدافها وبالتالي فإن التدريب على هذا النوع من المهارات يتطلب تكثيف الجهود من الجهات المسؤولة في التعليم لوصفها من أولويات المرحلة التي يعيشها ويمر بها التعليم بصفة عامة ومنها العمل

التعاوني بين العاملين - التعبير عن الآراء - عرض المشكلات ومناقشتها - احترام الشخصيات.

الوقت (11):

إن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد هويته من حيث القيمة التي يؤمن بها واتجاهاته في العمل وفهمه للوقت واستثماره بحيث يستفيد من كل دقيقة وإنفاقها في موضعها الصحيح لإنجاز المهام والواجبات التي تسهم في إنجاح عمله الإداري وقد تتفاوت الأهمية في استخدام الوقت عند بعض مدراء المدارس لعدة عوامل منها حجم المدرسة، نوع المدرسة، الإدارات التي يتعامل معها، عدد الأشخاص العاملين بالمدرسة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يوزع وقته بشكل منظم وحتى لا يهدر على أمور قد تكون غير ذات أهمية ويعكف على حسن الإدارة والتخطيط الجيد ووضع الأولويات وتحسين القدرة على العمل وتوجيهه إلى الأهداف المحددة لنجاح المدرسة.

أما فيما يخص الدراسات السابقة فكانت دراسة دلال عبد الواحد الهدود (1991) عنوانها الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام بالكويت.

حيث هدفت إلى:

- تحديد الكفايات الأساسية التي تتوافر في مديري مدارس التعليم العام.
  - التعرف على الفروق في وجهات النظر بين المدرسين والمدرسات لأهمية الكفايات. وقد استخدمت الباحثة استمارة استبانة بها 80 كفاية مقسمة على عشر مجالات وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في قائمة الكفايات (مدرسية ومدرسات).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في قائمة الكفايات (مدراء ومديريات).
- أما دراسة منصور عمر سالم (2016) حول الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي بليبيا.

**هدفت إلى:**

- معرفة وجهة النظر المثالية لمدير المدرسة والثانوية اتجاه أدواره.
  - معرفة واقع الإدارة المدرسية من خلال الممارسة الفعلية.
- وتكونت عينة الدراسة (256) مديراً من تعليم طرابلس و(58) مديراً من تعليم الزاوية وشملت أداة الدراسة على استبانة مكونة من 32 فقرة ضمت خمس مجالات المجال التربوي
- العلمي - المهني الشخصي - التدريب.
- والنتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:**
- المظهر الشخصي مهم لمدير المدرسة.
  - العمل الابتكاري يؤدي إلى نجاح الإدارة المدرسية.
  - تحديد الأهداف والوسائل والأدوات لنجاح الإدارة المدرسية.
  - تهيئة المدير الجو المناسب في التعامل واحترام المواعيد.

**إجراءات الدراسة الميدانية:**

**منهج الدراسة:**

استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة الذي حاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بينها والعمليات التي تضمنتها والآثار التي تحدثها من النتائج التي ستظهرها فيما بعد.

**مجتمع الدراسة:**

اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات قيد الدراسة من عينة ممثلة للمجتمع الأصلي من مدراء المدارس بمدينة الزاوية وذلك بطريقة عشوائية وبناء على المدارس التي طبق فيها الباحث برنامج التربية العملية لطلاب كلية التربية فهي كانت متعاونة فتم اختيارها كعينة لهذه الدراسة حيث بلغ عددها (52) مدرسة.

**أداة الدراسة:**

تمثلت الأداة في الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات قيد الدراسة وبعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة قام الباحث بناء مقياس تكون من خمس محاور رئيسية وكانت فقراته (30) في صورته الأولية وبعد عرضة على لجنة من المحكمين المختصين بمجال

الإدارة والبالغ عددهم (10) اساتذة من ذوى الخبرة بكلية التربية تم حذف خمس فقرات (5) بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية 25 فقرة موزعة على خمس محاور هي: (التخطيط - أساليب الإدارة الحديثة - التقنيات التعليمية الحديثة - العلاقات الإنسانية - التقييم).

وبهذا اعتمد رأي المحكمين على الاستبانة بالصدق الظاهري كمعيار يمكن الاعتماد عليه بعد تعديله.

#### ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة سبيرسون لإيجاد معامل الارتباط بين نصفي فقرات الاستبانة عن طريق التجزئة النصفية وقد جاءت قيمة الارتباط (0.85) وهي درجة ثبات عالية يمكن الوثوق بها عند المعالجة الإحصائية.

#### المعالجة الإحصائية:

استخدم في الدراسة الحالية بعض الأساليب الإحصائية التي يمكن الحصول بواسطتها على نتائج حول موضوع الدراسة وهي على النحو التالي:

- معامل الارتباط - النسب المئوية.
  - المتوسط الحسابي.
  - الانحراف المعياري.
  - الوزن المئوي.
  - اختبار T.
  - اختبار تحليلي التباين.
- وفيما يلي توضيح توزيع العينة على متغيرات الدراسة (التخصص - المؤهل - الخبرة).

#### جدول (1)

##### يبين التوزيع التكراري والنسبي حسب متغير التخصص

النسبة	العدد	التخصص
26.9%	14	تطبيقية
73.9%	38	إنسانية

يتضح من الجدول السابق أن التوزيع النسبي لعينة الدراسة جاء لصالح تخصص العلوم الإنسانية حيث بلغ (73.9%) مقابل (26.9%) وهذا منطقي لكثرة التخصص الأول.

### جدول (2)

يبين التوزيع التكراري والنسبي حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
80.8	42	دبلوم متوسط
19.2	10	جامعي

يتضح من الجدول السابق أن التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي جاء لصالح دبلوم متوسط بنسبة (80.8%) بينما جاءت نسبة (19.2%) لصالح الجامعي وهذا يدل على أن أكثر المدارس مدراؤها من الدبلوم المتوسط لخبرتهم.

### جدول (3)

يبين التوزيع التكراري والنسبي حسب متغير الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
5.8	3	5 سنوات فأقل
44.2	23	5 إلى 10 سنوات
50.0	26	10 سنوات فأكثر

يتضح من الجدول السابق أن التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخبرة جاء لصالح ذوى الخبرة 10 سنوات فأكثر بنسبة (50.0%) بينما جاءت بنسبة (44.2%) لصالح 5 إلى 10 سنوات في حين كانت نسبة (5.8%) لصالح 5 سنوات فأقل وهذا يدل على المعلمين القدامى هم من تحصل على إدارة المدارس أكثر من غيرهم ثم يلهم من ذوى الخبرة المتوسط تم قليل الخبرة.

### عرض وتحليل النتائج:

للإجابة على تساؤلات الدراسة فيما يخص أهم الاحتياجات التدريبية لمدراس التعليم العام بمدينة الزاوية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي والجدول التالي يوضح:

## جدول (4)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لاستجابات أفراد العينة في محور احتياجات مدراء المدارس في التدريب على التخطيط للإدارة

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	توزيع الطلاب على المراحل والصفوف المختلفة.	3.15	1.30	63
2.	ضبط الإدارة بشكل واضح ودقيق.	2.42	1.37	48.4
3.	توزيع الجداول الدراسية على المعلمين بشكل صحيح.	2.33	1.23	46.6
4.	توزيع العمل بشكل منظم على الوحدات الإدارية.	2.02	1.24	40.4
5.	مقسم برامج وأنشطة على طيلة العام الدراسي.	1.92	1.11	38.4

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي سجل (15-3) في الفقرة الأولى بينما جاءت المتوسطات الحسابية لل فقرات الأخرى متقاربة نوعاً ما حيث سجلت ما بين (2.42 إلى 1.92) وهذا يدل على أن أكثر احتياجات مدراء المدارس في هذا الجانب هي الصعوبة في توزيع الطلاب أما لقللة القاعات الدراسية أو لرغبة أولياء الأمور في اختيار الصفوف لأبنائهم.

## جدول (5)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لاستجابات أفراد العينة في محور احتياجات مدراء المدارس في التدريب على أساليب الإدارة الحديثة

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	التدريب على أنماط القيادة الناجحة في الإدارة.	4.52	0.980	90.4
2.	التدريب على إدارة الازمات أثناء العمل الإداري.	3.13	1.71	62.6

## الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الزاوية

57.4	1.53	2.87	3. التدريب على إدارة الوقت وتوزيعه بشكل عادل.
55.8	1.52	2.79	4. التدريب على استخدام الإدارة الالكترونية في العمل.
50	1.42	2.50	5. التدريب على الكفاءة المهنية في نظم العمل الإداري.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي كان (4.52) للفقرة الأولى وهي كيفية التدريب على أنماط القيادة الناجحة بينما جاءت المتوسطات الحسابية متقاربة بعض الشيء حيث سجلت ما بين (3.13 إلى 2.50) وهذا يدل على أن هذه الفقرات قريبة من بعضها في الاحتياج وقد يكون السبب أنهم جميعاً لم يتدربوا على هذا النوع من قبل.

## جدول (6)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لاستجابات أفراد العينة في محور احتياجات مدرء المدارس في التدريب على التقنيات الحديثة في التعليم

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	اعتماد التقنية الحديثة في العمل الإداري باستمرار.	3.08	1.70	61.6
2.	استخدام الأجهزة والمعدات التي تساعد في إنجاز الأعمال.	3.04	1.22	60.8
3.	استخدام مصادر المعرفة المختلفة والاستفادة منها في الأزمات.	2.96	1.83	59.2
4.	اشراك جميع العاملين في الإدارة بالعمل وفق التكنولوجيا الحديثة.	2.21	0.310	44.2
5.	تجهيز القاعات الخاصة بالأجهزة وللحفاظة عليها.	2.08	0.788	41.6

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي سجل في الفقرة الأولى والثانية حيث تراوح ما بين (3.08 إلى 3.04) بينما جاء المتوسطات الحسابية الأخرى متقاربة سجلت ما بين (2.96 إلى 2.08) وهذا يدل على أن هذه الفقرات تهم الجميع بنفس الدرجة لأهميتها بينما في الفقرتين الأولى والثانية كان هي الأعلى باعتبارهم يتبعان الجهات المسؤولة في التعليم على اعتماد التقنية واستخدام الأجهزة في العمل الإداري لهذا كانت درجة الأهمية في التدريب عليها هي الأكبر.

## جدول (7)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لاستجابات أفراد العينة في محور احتياجات مدرء المدارس في التدريب على العلاقات الإنسانية

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	القدرة على التضامن الجماعي بين أسرة المدرسة.	2.12	0.998	42.4
2.	القدرة على حل المشكلات التي تواجه عمل الإدارة.	2.10	1.40	42
3.	القدرة على تنمية الميول والمواهب بين العاملين بالمدرسة.	1.96	1.36	39.2
4.	القدرة على تحمل المسؤولية بتوزيع الاختصاصات على الجميع.	1.88	0.908	37.6
5.	القدرة على الكفاءة الاجتماعية والتربوية والإنسانية.	1.85	1.29	37

يتضح من الجدول السابق بأن أعلى متوسط حسابي سجل (2.12 إلى 2.10) في الفئرتين الأولى والثانية بينما سجل في الفقرات الأخرى ما بين (1.96 إلى 1.85) وهذا يدل على التوسط في القبول للتدريب على العلاقات الإنسانية بشكل عام وقد يكون هناك امتلاك لهذه المهارات ولكن تحتاج إلى نوع من التدريب البسيط.

## جدول (8)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لاستجابات أفراد العينة في محور احتياجات مدرء المدارس في التدريب على التقويم

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1.	متابعة أداء العاملين بالإدارة من الموظفين.	3.15	1.42	63
2.	تحليل نتائج تقويم العاملين والاستفادة منها.	2.63	1.69	52.6
3.	استخدام أساليب أكثر تنوع في التقويم العملي.	2.58	1.79	51.6
4.	تقويم المعلمين من حيث حضورهم وأدائهم اليومي.	2.38	1.97	47.6
5.	تصميم برامج للعمل الإداري بشكل منظم.	2.12	1.40	42.4

يتضح من الجدول السابق بأن أعلى متوسط حسابي سجل (3.15) في الفقرة الأولى متابعة أداء العاملين من الموظفين بالإدارة وهذا يحتاج إلى استمارات للتقويم وأساس كمعيار للحصول على ترقيةاتهم الوظيفية فالبعض لا زال لا يستطيع ذلك أما في الفقرات الأخرى

سجلت متوسطات حسابية متقاربة نوع ما كانت ما بين (2.63 إلى 2.12) وهذا يدل على أن جميع مدراء المدارس لديهم حاجة تؤكد تكون متقاربة في بقية الفقرات في مجال التقويم باعتبارها برنامج عمل يومي.

للإجابة على التساؤل الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (التخصص - المؤهل العلمي - الخبرة):

### جدول (9)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

ر.م	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
1.	علوم تطبيقية	62.47	14.89	0.01
2.	علوم إنسانية	67.36	14.43	

يتضح من الجدول السابق أن حاجة أفراد عينة الدراسة من المدراء للاحتياجات التدريبية في مجال الإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعلوم التطبيقية (62.47) وانحراف معياري (14.89) وهو أقل من العلوم الإنسانية الذي بلغ (67.36)، وانحراف معياري (14.43) وهذا أظهر بعدم وجود فروق دالة إحصائية حيث درجة أقل من (0.05) ويعزى السبب بأن جميع أفراد عينة الدراسة يحتاجون إلى دورات تدريبية في مجال الإدارة وخاصة وأن جلهم من تخصصات غير تخصص الإدارة.

### جدول (10)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

ر.م	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
1.	دبلوم متوسط	65.38	13.43	0.01
2.	جامعي	57.10	14.74	

يتضح من الجدول السابق أن حاجة أفراد عينة الدراسة من المدراء للاحتياجات التدريبية وفق متغير المؤهل في مجال الإدارة كبير حيث بلغ المتوسط (65.38) وانحراف معياري (13.43) بالنسبة للدبلوم بينما بلغ المتوسط (57.10)، وانحراف معياري (14.74) بالنسبة للجامعي وهذا كان متقارب بعض الشيء الأمر الذي لم يظهر فروق دالة إحصائياً

حيث الدرجة أقل من (0.05) ويعزى السبب بأن في ذلك أنهم قد يكونوا لم يتدربوا على الإدارة خاصة أنهم من تخصصات أخرى.

### جدول (11)

يبين تحليل التباين وقيمة (ف) لأفراد العينة في محاور الدراسة وفق لمتغير الخبرة

مصدر البيانات	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	391.71	195.85	13.21	0.000
داخل المجموعات	49	725.95	147.97		
المجموع الكلي	51	1116.66			

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات تقدير أفراد العينة حسب خبراتهم العملية جاء متفاوت حيث بلغت قيمة (ف) (13.21) وإن القيمة المعنوية للدلالة بلغت (0.000) ونظر لصغر القيمة المعنوية من (0.05) فإن جميع الخبرات تؤكد تكون واحدة لعدم وجود فروق دالة إحصائية بينهم وهذا يدل على أن الجميع يحتاج إلى دورات تدريبية على محاور الدراسة وخاصة وإن العالم في تغيير وإن جلهم من المدرء القدامى الذين لم يتحصلوا على دورات خاصة في مجال الإدارة بمفهومها الحديث.

وهنا يمكن إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي على النحو التالي:

- التساؤل الرئيسي أظهر جميع أفراد عينة الدراسة من المدرء إلى الحاجة الماسة إلى الدورات التدريبية وهذا ما تبين من خلال المتوسطات والانحرافات التي كانت متقاربة في جميع المحاور الخمسة وهذا يدل على الاحتياجات التدريبية الماسة لهؤلاء الشريحة.
- التساؤل الثاني هل هناك فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من خلال المعالجة الإحصائية وفق اختبار (T) واختبار تحليل التباين يلاحظ بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: (التخصص - المؤهل العلمي - الخبرة) وهذا يؤكد على أهمية الدورات للرفع من مستوى مدرء المدارس بمدينة الزاوية في مجال الإدارة المدرسية.

### التوصيات:

- الاهتمام بالدورات التدريبية لمدراء بجميع مراحل التعليم العام.
- إدراج التقنية الحديثة في الإدارة المدرسية لتمكين المدراء من استخدامها في العمل الإداري.
- تطبيق اللوائح الخاصة في من يتولى إدارة المدارس وفق للشروط المنصوص عليها بالتعليم.
- إعادة النظر في كافة الإدارات المدرسية وترتيبها وفق المعمول دولياً وعالمياً.

### المقترحات:

- إجراء دراسات مماثلة حول أهم الاحتياجات التدريبية في كل مرحلة دراسية.
- إجراء دراسات لتحديد أهم الاحتياجات التدريبية لعمل الإدارة المدرسية.
- إجراء دراسات مقارنة في نوع وطبيعة الاحتياجات وأثرها على العملية التعليمية.
- إجراء دراسات لمعرفة وجهة نظر المعلمين في عمل الإدارات المدرسية ومعوقاتها.

### هوامش البحث:

- (1) إبراهيم عصمت مطاوع وآخرون (1984)، الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة، ط2، ص112.
- (2) منصور حسين وآخرون (1986)، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، مكتبة غرب، القاهرة، ص93.
- (3) نوال أحمد نصر (1993)، الدور القيادي مناظر مدرسة التعليم الأساسي كما يراه المعلمون، دراسات تربوية، القاهرة، العدد 55، ص106.
- (4) عادل السيد الجندي، (1996)، الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال، مجلة التربية المعاصرة، القاهرة، العدد 42، ص17.
- (5) سمير عبدالقادر خطاب (1996)، تصورات المعلمين عن النمط الإداري الديمقراطي لمدير المدرسة وعلاقتها بتحفيظهم على العمل المدرسي، مجلة التربية بالأزهر، ص67.

- (6) محمد منير مرسى (1995)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الكتب، القاهرة، ص264.
- (7) منصور عمر سالم (2016)، الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي، مجلة كلية التربية الزاوية، العدد (4).
- (8) ابراهيم عصمت مطاوع وآخرون (1984)، الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة، ط2، ص112.
- (9) قنديل أحمد، (2006)، التدريس بالتكنولوجيا الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ط1.
- (10) الشريف الحراري (2016) العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزاوية، العدد (6).
- (11) النور الدوكالي، (2007)، الإدارة المدرسية والوقت، مجلة كلية التربية، جامعة طرابلس، العدد (5).