

## البحث الأول

## الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم

د. محمد حسن العمارة\*

### المخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والتصنيف الوظيفي، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة. تألفت عينة الدراسة من (٢٤٢) مديراً ومديرة، ومديراً مساعداً ومديرة مساعدة، في المناطق التعليمية: منطقة جنوبي عمان التعليمية، ومنطقة الزرقاء التعليمية، ومنطقة شمالي عمان التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي. وقد أظهرت أبرز نتائج الدراسة أن أفراد العينة بحاجة كبيرة إلى التدريب على المجالات: التقنيات التربوية، التقويم، وبدرجة متوسطة بحاجة إلى التدريب على المجالات: اتخاذ القرارات، المجال الفني المهني التطويري، التخطيط والتنظيم المدرسي، المجتمع المحلي، وبدرجة قليلة بحاجة إلى التدريب على المجالات: الإداري، شؤون الطلبة.

وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي، على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال التقنيات التربوية، ولمصلحة المدير المساعد والمديرة المساعدة، وعدم وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية وجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال التقويم، ولمصلحة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

\* كلية التربية وعلم النفس - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن.

## ١- المقدمة:

كان للثورة العلمية و(التكنولوجية) والمعرفية التي شهدتها العالم، وما صاحبها من تفجر سكاني وحراك ثقافي واجتماعي واقتصادي في شتى المجالات الأثر الفاعل في التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد؛ مما أدى إلى ظهور دول حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى (ديناميكية) مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بقدرة وكفاية، وإخلاص، حيث إن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى أن تقاد لا أن تدار (كنعان، ٢٠٠٢). وهذا أدى إلى أن تقوم المؤسسات بمراجعة سياساتها وأهدافها وأنشطتها المتعلقة بإعداد المجموعات البشرية وتدريبها على مختلف المستويات، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها (إدريس، ١٩٩٢). وقد شهدت الإدارة العامة تحولات كبيرة لأنها عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بما يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات، وما تملكه من وسائل وتقنيات لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاية، "وأصبحت الإدارة معياراً يقاس من خلاله تقدم الأمم، فالإدارة الفعالة تكون قادرة على تحقيق التقدم الاقتصادي والحضاري، وسوء الإدارة أو ضعفها يؤديان بدورها إلى مزيد من التخلف الاقتصادي والحضاري" (بني مصطفى، ٢٠٠٤، ٣).

وقد شهدت الإدارة التربوية تغيرات وتطورات، إذ تزايد الوعي بقيمة إدارة المؤسسات التربوية وأهميتها بوجه عام، والإدارة المدرسية بوجه خاص، لما لها من مكانة خاصة في العملية التربوية، وما لمديريها من أهمية لكونه مسؤولاً عن قيادة العملية التعليمية التعلمية بكل جوانبها وتوجيهها لبلوغ غاياتها بكفاية واقتدار (الحديدي، ١٩٩٨). وقد أصبح معروفاً "أن سمعة المدرسة والعاملين فيها تتوقف على حسن تصرف مدير المدرسة، وبُعد نظره، وحُسن إدارته، كما أن بيئة المدرسة هي تعبير عن شخصية مديريها" (Tarter et al, 1989, 294).

وقد نجم عن التغير في وظائف المدرسة ظهور مفهوم شامل للإدارة المدرسية، يلقي عليها مهمة الإشراف الإداري والفني لتسيير العملية التعليمية التعلمية داخل حدود المدرسة، ويملي عليها ضرورة التعامل مع البيئة والمجتمع المحلي الذي يحيط بالمدرسة، "وبذلك امتد اهتمامها إلى تربية الطالب وإعداده الإعداد المناسب الذي يعود عليه بالنفع فرداً فعالاً منتجاً، ويعود على مجتمعه بالفائدة مواطناً صالحاً، وازداد التوجه نحو إشراك المدرسة في فعاليات ونشاطات تنمية المجتمع وتطويره، ومتابعة النمو المهني للمعلمين والارتقاء بمستوى أدائهم التربوي، والإشراف على تنفيذ المنهاج والبرامج والأنشطة، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المنشودة" (صائع، ١٩٩٥، ٢٨٢).

ولكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من القدرات والمهارات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من المهارات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة، ومجموعة من المهارات الإدارية التي تمكنه

من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (Katz, 1989)، ومجموعة من القدرات التي تمكنه من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة، وإدراكٍ واعٍ، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب (السحيمي، ٢٠٠٢)، وإن إكساب هذه المهارات لن يتحقق إلا من خلال التدريب لأنه السبيل الذي يقود إلى التنمية الإدارية، وإلى تطوير مهارات الإداري وتحسينها في أثناء عمله، وتنمية مهاراته المستقبلية، وإن قصور أداء مديري المدارس يترتب عليه تعويق للعمل الإداري، وضعف في الأداء، "وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء برنامج يساعد على تحسين أداء مديري المدارس في أداء مهامهم على أحسن صورة يصبح أمراً لازماً لتطوير كفاءاتهم الإدارية وتنمية اتجاهاتهم نحو العمل والعاملين، كما يؤدي إلى زيادة استقرار المدير في عمله عن طريق زيادة إتقان العاملين لعملهم وزيادة فرص النجاح، وينتج عن ذلك زيادة الإنتاج والإنتاجية" (مرسي، ١٩٨٨، ١٠٢).

وقد أكد المؤتمر العلمي الثالث للتنمية الإدارية في الوطن العربي الذي عقدته المنظمة العربية للعلوم الإدارية في الرباط (١٩٨٤) "ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم الحاجات التدريبية أساساً في تصميم البرامج الخاصة بإعداد القادة الإداريين وتأهيلهم وخاصة فيما يتعلق بإلمامهم بجوانب العملية الإدارية، وتصويرهم بطبيعة أعمالهم والمهام الموكلة إليهم" (المنظمة العربية، ١٩٨٤، ٥٢)، إذ تعد الكفايات الإدارية من العناصر المهمة التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس، ويفتقر بعض المديرين إلى بعض هذه الكفايات الإدارية، وهذا يستوجب دراسة الحاجات التدريبية لمديري المدارس، وبالتالي بناء برنامج تدريبي يناسب هذه الاحتياجات، والاحتياج التدريبي هو التفاوت بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، بمعنى أن الاحتياجات التدريبية مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات والاتجاهات للأفراد العاملين في المنظمة لتعديل سلوكهم وتطويره، أو استحداث السلوك المرغوب الذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم، والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء (الخطيب، ١٩٩٥).

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تعد مرحلة مهمة، إذ لا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات المطلوبة، وإن أي خلل أو نقص يحدث في مرحلة تحديد الاحتياجات ينتقل أثره إلى باقي خطوات التدريب، وفي ذلك هدر كبير في الجهد والنفقات، إضافة إلى ما يولده من اتجاهات سلبية لدى المتدربين نحو التدريب كله (عبابنة، ١٩٩٦)، كما أنه من الضروري "أن يكون القائمون على تحديد الحاجات التدريبية وتقييمها من ذوي الاختصاص والتأهيل المناسبين، لاتخاذ القرارات المناسبة في شأن تلك الاحتياجات ومدى ملاءمتها للغرض المطلوب" (الديان، ٢٠٠٩، ١٤٥).

وقد شهدت الإدارة المدرسية خلال السنوات الماضية اهتماماً متزايداً، وعلى الرغم من هذا الاهتمام والتطوير الذي رافقه ما زالت هناك مشكلات ومعوقات تحول دون تحقيق الأهداف كما ينبغي، وقد قامت وزارة التربية والتعليم في الأردن في سنة (٢٠٠٥) بتوزيع قائمة بأهم القضايا والمشكلات البحثية للإفادة منها في الدراسات من قبل الباحثين، وكان من ضمن هذه القائمة تقييم الاحتياجات التدريبية لمديري

المدارس. إن الاحتياجات التدريبية التي يحتاج إليها مدير المدرسة تتعلق بالمهام والأدوار التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، وقد تمكن الباحث من خلال اطلاعه على الأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية عامة والإدارة المدرسية خاصة، وعلى الدراسات الميدانية (Field Studies) - ذات الصلة بموضوع الدراسة - من رصد ثمانية مجالات تشمل المهام والأدوار المطلوبة من مديري المدارس، وهي: مجال اتخاذ القرار، المجال الفني المهني التطويري، مجال التقنيات التربوية، مجال التخطيط والتنظيم المدرسي، مجال شؤون الطلبة، مجال الشؤون الإدارية، مجال التقويم، ومجال المجتمع المحلي.

## ٢- الدراسات السابقة:

وقد قام الباحث بالاطلاع على عدد من نتائج الدراسات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية، ومن هذه الدراسات:

### ٢-١- الدراسات العربية:

- قام عطاورة (١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظتي جرش وعجلون. وتألقت عينة الدراسة من (١٠٨) مديرين ومديرات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتألقت استبانة الدراسة من (١٠٢) فقرة، موزعة على ستة مجالات. وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الحكومية أبدوا احتياجاً تدريبياً بدرجة متوسطة للمجالات الآتية (مرتبة تنازلياً): التخطيط، الشؤون الفنية، الشؤون الطلابية، الشؤون الإدارية، المجتمع المحلي، البناء المدرسي، وأن المؤهل العلمي يؤثر في درجة الاحتياج التدريبي، في حين أن متغيرات الموقع، والجنس، والخبرة لا تؤدي إلى فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة الاحتياج التدريبي.

- وأجرت أبو كته (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين. وتألقت عينة الدراسة من (٣٠٥) مديرين ومديرات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات أبدوا احتياجاً تدريبياً بدرجة متوسطة في مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للمديرين تعزى إلى الجنس ومصالحه المديرات، وإلى متغير المؤهل العلمي ومصالحه حملة البكالوريوس، وإلى متغير الخبرة، ومصالحه الخبرة القليلة.

- وقام بني مصطفى (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً ومديرة، و(٦٠٠) معلم ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من (٦١) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن المجال الإداري قد احتل المرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية، يليه المجال الفني، فمجال الطلبة، فمجال خدمة المجتمع.

- أما الغامدي (٢٠٠٤) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تعرّف إلى الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية، ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في هذه الاحتياجات

تعود إلى متغيرات المؤهل، والخبرة، وفرصة التدريب. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٣) مديراً، ووظّر الباحث استبانة تألفت من (٩٨) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن جميع الكفايات المتضمنة في الاستبانة تعد حاجات ضرورية ينبغي إكسابها لمديري المدارس الابتدائية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية تعود إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية تعود إلى متغير التدريب وعدم التدريب.

- أما دراسة مقابلة وحوامدة (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى تعرّف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة جرش، والتعرّف إلى أثر بعض المتغيرات في الاحتياجات التدريبية. وتألفت عينة الدراسة من (٥١) مديراً ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتألفت استبانة الدراسة من (٣٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية بصورة كلية وفي مجال التطوير والتحديث كبيرة، وفي مجال التخطيط، والتنظيم واتخاذ القرار، والتوجيه والتنسيق بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى إلى المؤهل العلمي لمصلحة أصحاب المؤهل البكالوريوس.

- وأجرى الجهني (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، ومعرفة أثر متغير المرحلة الدراسية، وطبيعة العمل الإداري، وعدد سنوات الخدمة في العمل الإداري في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتألفت عينة الدراسة من (١٥) مديراً، و(٣٥) وكياً. وتم استخدام استبانة مؤلفة من (٨٤) فقرة موزعة على ستة مجالات. وأظهرت النتائج أن أفراد العينة بحاجة إلى التدريب في المهارات الآتية: إدارة الوقت بفاعلية، إتقان مهارات التطوير الذاتي، وإتقان مهارة إدارة الأولويات.

- وأجرى الديان (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في إدارة التربية والتعليم للبنين في الرياض من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (٥٩) فقرة موزعة على سبعة مجالات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديراً، وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية مرتبة وفقاً للمجالات كالتالي: مجال شؤون الطلبة، مجال تطوير العمل الإداري، مجال الشؤون المالية، مجال علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، مجال تطوير العمل الفني والمهني، مجال توظيف التقنيات التربوية، مجال تطوير المناهج الدراسية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في جميع مجالات الدراسة تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في المجالات: تطوير العمل

الفني والمهني، تطوير العمل الإداري، توظيف التقنيات التربوية، شؤون الطلبة، علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

## ٢-٢- الدراسات الأجنبية:

- دراسة كاتر Katz (1989) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لإدارات التعليم في مناطق جورجيا، وتألقت عينة الدراسة من (١٨٦) مدرسة ابتدائية وثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتألقت أداة الدراسة من استبانة تألفت من (١٦٤) فقرة، موزعة على سبعة مجالات. وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن معظم مديري المدارس الابتدائية والثانوية لهم احتياجات تدريبية في المجالات الآتية: العلاقات الخارجية، المشاكل المجتمعية، العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، مهارات الحاسوب واستخداماته، إدارة الوقت، تقييم البرامج، اتخاذ القرار.

- أما سنذر Snder (1994) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تحديد أهم المهارات التي تلزم عمل مديري المدارس العامة في جورجيا بوصفها خطوة أولى نحو تصميم برامج تدريبية لهم، وتألقت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتألقت استبانة الدراسة من (١٣٥) فقرة، موزعة على خمسة مجالات. وأظهرت أبرز نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية الأكثر أهمية لدى المديرين هي: مهارات التعامل الإنساني، ومهارات العمل الإداري.

- أجرى بفاو Pfau (1997) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا، وتألقت عينة الدراسة من (٤٧) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة تتألف من (١٥٥) فقرة، موزعة على ثلاثة عشر مجالاً هي: الإدارة العامة، تنمية وتطوير العاملين، الإدارة المالية، إدارة السجلات المدرسية، إدارة الموارد، الاتصال، إدارة الاجتماعات، إدارة المدرسة، إدارة المناهج وتطويرها، التسهيلات المدرسية، المهام المرتبطة بالطلاب، وقد أظهرت أبرز نتائج الدراسة أن جميع المجالات عُدت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس في أوغندا.

## ٢-٣- التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- إن أهداف الدراسات السابقة معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مختلف المراحل، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن مديري المدارس أظهروا احتياجاً تدريبياً في معظم المهام المناطة بهم، مع وجود تفاوت في أولويات هذه الاحتياجات.

- جاءت نتائج الدراسات السابقة متفاوتة في أثر المتغيرات المختلفة في درجة الاحتياجات التدريبية للمديرين.

- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج المسحي الوصفي.

- استخدمت الاستبانات لجمع البيانات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس. وقد استفادت الدراسة الحالية من الأدب التربوي الوارد في الدراسات السابقة، وكذلك في تفسير نتائج الدراسة

الحالية. وتمت الاستفادة في إعداد استبانة الدراسة الحالية من الأدب التربوي، واستبانات الدراسات السابقة.

- تميزت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تناولها قطاع التعليم التابع لوكالة الغوث الدولية في الأردن، والذي بلغت نسبته (١٣٪) من قطاع التعليم في الأردن، والذي لم يحظَ بأي دراسة (بحسب علم الباحث) من هذا النوع.

### ٣- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بالآتي:

١- أن نتائج هذه الدراسة تفيد أصحاب القرار التربوي في وكالة الغوث الدولية في الأردن بتعرّف حاجات مديري المدارس الأساسية ومديراتها.

٢- أن معرفة الحاجات التدريسية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم يساهم في مساعدة أصحاب القرار التربوي في وكالة الغوث الدولية في بناء برنامج تدريبي مبني على أسس علمية، وملبّ حاجات الفئة المستهدفة.

٣- أن ما احتوته هذه الدراسة من أدب تربوي، ومن فقرات الاستبانة يزيد في معرفة الفئة المستهدفة للمهام والأدوار الموكلة إليهم.

### ٤- مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث من خلال عمله في المجال التربوي أن البرامج التدريسية التي تعقد للمعلمين وللمديرين تعتمد في غالبيتها على اجتهاد المشرفين التربويين وتقديراتهم وأصحاب القرار التربوي، وليست مبنية على أسس علمية للكشف عن الحاجات التدريسية؛ وبذلك فإن معظم البرامج التدريسية على اختلاف مستوياتها ينظر إليها من قبل المنتفعين نظرة سلبية، ولا تلقى الاهتمام والعناية منهم، وعلى الرغم من أن هذا الموضوع قد حظي باهتمام واسع من الباحثين والدارسين على مستوى العالم والوطن العربي لم يحظَ قطاع مديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، بأي دراسة من هذا النوع (بحسب علم الباحث).

وتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن الحاجات التدريسية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن في ضوء بعض المتغيرات .

### ٥- أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن الحاجات التدريسية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وأثر المتغيرات: الجنس، التصنيف الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة في هذه الحاجات. ويتحقق ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:



١- ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير الجنس؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

## ٦- مصطلحات الدراسة:

### ٦-١- الاحتياجات التدريبية:

عرفها مولارند (Moreland,1988,130) "بأنها عملية تقويم للوضع الحاضر والمستقبل، يتم من خلالها التعرف إلى الاحتياجات التدريبية اللازمة كوسائل تزود المتدربين باللازم، حتى يرفعوا من مستويات أدائهم، أو يتأثروا بالتغيرات المرغوب فيها". وتعرف بأنها "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات المستفيد وسلوكه ومهاراته واتجاهاته بقصد رفع مستواه حتى يتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاجية لديه" (حمد، ٢٠٠٦، ١٤).

٦-٢- أما تعريف الحاجات التدريبية إجرائياً فهي مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من أجل تطوير وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم ومعارفهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية، والقضاء على نواحي الضعف في أدائهم، وزيادة فاعليتهم في العمل، ويقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المعدة لأغراض هذه الدراسة.

### ٦-٣- المدرسة الأساسية:

هي المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وتشمل الصفوف: من الصف الأول الأساسي حتى الصف العاشر الأساسي (تعليمات وكالة الغوث الدولية، ١٩٨٧).

٦-٤- المدير: هو الفرد (المدير) المعين من قبل وكالة الغوث الدولية على مركز (Post) مدير، ويمارس عمله كمشرف تربوي مقيم، وهو المسؤول الأول عن المدرسة، والمؤسسين، ويتبع بشكل مباشرة إلى مدير التعليم في منطقتة.

**٥-٦- المديرية:** هي (المديرية) المعينة من قبل وكالة الغوث الدولية على مركز (Post) مديرة، وتمارس عملها كمشرف تربوي مقيم، وهي المسؤولة الأولى عن المدرسة، والمرؤوسين، وتتبع مباشرة إلى مدير التعليم في منطقتها.

#### **٦-٦- مدير مساعد/ مديرة مساعدة:**

هو الشخص الذي يتقاسم أو يتشارك مع مدير المدرسة في إدارة الشؤون الإدارية ومعظم المهام الفنية، ويتم تأهيله وتدريبه ليكون مديراً، وينوب عن المدير في حالة غيابه (رئاسة وكالة الغوث الدولية، مهام المدير المساعد/المديرة المساعدة، المادة ١٧، ١٩٧٨، عمان، الأردن).

#### **٦-٧- وكالة الغوث الدولية:**

منظمة دولية تعنى بشؤون اللاجئين الفلسطينيين في بعض الدول العربية من النواحي الاجتماعية والصحية والتشغيل والتعليم، وتشرف على (١٧٣) مدرسة أساسية للذكور والإناث في الأردن.

#### **٧- محددات الدراسة وحدودها:**

تحدد الدراسة بالآتي:

١- اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن.

٢- اقتصرت الدراسة الحالية على الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وأثر بعض المتغيرات في هذه الاحتياجات.

٣- تحدد نتائج الدراسة الحالية بأداة الدراسة المستخدمة، وما لها من دلالات صدق وثبات، وبأفراد عينة الدراسة.

٤- أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠.

#### **٨- إجراءات الدراسة:**

##### **٨-١- منهج الدراسة:**

استخدم المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

##### **٨-٢- أداة الدراسة:**

أعدت أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وتمت الاستفادة من استبانات دراسة بني مصطفى (٢٠٠٤)، ودراسة مقابلة وحوامدة (٢٠٠٧)، ودراسة الديان (٢٠٠٩). وقد تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من (١١٠) فقرات، موزعة على ثمانية مجالات، وقد تألفت الاستبانة من قسمين، اشتمل القسم الأول على معلومات عامة تتعلق بأفراد العينة، أما القسم الثاني فقد

اشتمل على (١١٠) فقرات، موزعة وفق المجالات الثمانية.

### ٨-٣- صدق الأداة:

جرى التحقق من صدق المحتوى بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، والجامعة الأردنية، وكلية العلوم التربوية الجامعية التابعة لوكالة الغوث الدولية/الأردن، وطلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث السلامة اللغوية، ووضوح الفقرة، ومناسبة الفقرة للمجال الذي يحويها، وترك لهم مجال للحذف والتعديل والإضافة.

وقد اعتمد الباحث الفقرات التي وافق عليها (٨٠٪) فأكثر من المحكمين، وبذلك تم بناءً على ملاحظات المحكمين تعديل صياغة (٥) فقرات، وحذف (١٢) فقرة، منها (٥) فقرات من اتخاذ القرارات، و(٣) فقرات من مجال التقنيات التربوية، وفقرتان من مجال التقييم، وفقرتان من مجال المجتمع المحلي. وأصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (٩٨) فقرة موزعة على ثمانية مجالات على النحو الآتي: مجال التخطيط والتنظيم المدرسي، ويضم (١١) فقرة تحمل الأرقام (١-١١). مجال الفني المهني التطويري، ويضم (١٧) فقرة تحمل الأرقام (١٢-٢٨). مجال الشؤون الإدارية، ويضم (١٩) فقرة تحمل الأرقام (٢٩-٤٧). مجال اتخاذ القرار، ويضم (٨) فقرات تحمل الأرقام (٤٨-٥٥). مجال التقنيات التربوية، ويضم (٦) فقرات تحمل الأرقام (٥٦-٦١). مجال التقييم، ويضم (٨) فقرات تحمل الأرقام (٦٢-٦٩). مجال شؤون الطلبة، ويضم (١٥) فقرة تحمل الأرقام (٧٠-٨٤). مجال المجتمع المحلي، ويضم (١٤) فقرة تحمل الأرقام (٨٥-٩٨). وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي لقياس درجة الاحتياجات التدريبية على النحو الآتي:

بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، بدرجة كبيرة (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة قليلة درجتان، بدرجة قليلة جداً درجة.

### ٨-٤- معيار الحكم:

ولتحديد خلايا مقياس لكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حُسب المدى (١=٤-٥) ومن ثم جرى تقسيمه على أكبر قيمة بالمقياس للحصول على طول الخلية، أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي: وهذه المعايير قد تم اعتمادها من أجل تسهيل إصدار الأحكام على درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم:

- من ١-٨,٠٠ درجة الاحتياج قليلة جداً.
- أكثر من ١,٨٠-٢,٦٠ درجة الاحتياج قليلة.
- أكثر من ٢,٦٠-٣,٤٠ درجة الاحتياج متوسطة.

- أكثر من ٤,٢٠-٣,٤٠ درجة الاحتياج كبيرة.

- أكثر من ٥-٤,٢٠ درجة الاحتياج كبيرة جداً.

#### ٨-٥- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة وزعت الاستبانة على عينة تجريبية مكونة من (٢٥) مديراً ومديرة، واستخرج الباحث الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test - Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) للدرجات التي تم التوصل إليها في التطبيق الأول وفي إعادة التطبيق، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٧٨)، وهذه النسبة مقبولة إحصائياً، وقد استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) لتحديد الثبات الداخلي للأداة، وذلك على جميع مجالات الأداة، والجدول (١) يبين ذلك.

#### الجدول (١)

معاملات ارتباط (بيرسون) بين مجالات الدرجة الكلية للأداة ومعاملات الثبات لمجالات الدراسة (الفاكرونباخ)

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	معامل ثبات كرونباخ ألفا
١	اتخاذ القرار	٨	٠,٨٦	٠,٩٢
٢	الفني المهني التطويري	١٧	٠,٧٤	٠,٧٧
٣	التقنيات التربوية	٦	٠,٨٨	٠,٩٣
٤	التخطيط والتنظيم المدرسي	١١	٠,٧٨	٠,٨١
٥	شؤون الطلبة	١٥	٠,٧٦	٠,٧٧
٦	الشؤون الإدارية	١٩	٠,٧٥	٠,٧٨
٧	التقويم	٨	٠,٨٣	٠,٨٩
٨	المجتمع المحلي	٤	٠,٨٠	٠,٨٨
	الكلية	٩٨	٠,٧٨	

#### ٨-٦- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الأساسية ومديراتها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وبالغ عددهم (١٣١) مديراً ومديرة، منهم (٦٤) مديراً، و(٦٧) مديرة، و(١١١) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة، منهم (٤٨) مديراً مساعداً، و(٦٣) مديرة مساعدة، موزعين على ثلاث مناطق تعليمية هي: منطقة جنوبي عمان التعليمية، منطقة شمالي عمان التعليمية، منطقة الزرقاء التعليمية.

#### ٨-٧- عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، والجدول (٢) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة.

(٢) الجدول

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات التصنيفية	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١١٢	٤٦,٣
	أنثى	١٣٠	٥٣,٧
التصنيف الوظيفي	مدير	٦٤	٢٦,٤
	مديرة	٦٧	٢٧,٧
	مدير مساعد	٤٨	١٩,٨
	مديرة مساعدة	٦٣	٢٦,١
المنطقة التعليمية	منطقة جنوبي عمان التعليمية	٩٦	٣٩,٧
	منطقة شمالي عمان التعليمية	٨٣	٣٤,٣
	منطقة الزرقاء التعليمية	٦٣	٢٦,٠
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	٣٩	١٦,١
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٥	٦,٢
	١٠ - ١٥ سنة	٦١	٢٥,٢
	أكثر من ١٥ سنة	١٢٧	٥٢,٥

٨-٨-٨- متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

٨-٨-٩- المتغيرات المستقلة وتشتمل على:

- متغير الجنس، وله فئتان (ذكور، وإناث).
- متغير التصنيف الوظيفي وله أربعة مستويات (مدير، مديرة، مدير مساعد، مديرة مساعدة).
- متغير المنطقة التعليمية وله ثلاثة مستويات (منطقة جنوبي عمان التعليمية، منطقة شمالي عمان التعليمية، منطقة الزرقاء التعليمية).
- متغير سنوات الخبرة الإدارية وله أربعة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ - ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).

٨-٨-٢- المتغيرات التابعة وتشتمل على:

الحاجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وله ثمانية مجالات هي: مجال اتخاذ القرار، المجال الفني المهني التطويري، مجال التقنيات التربوية، مجال التخطيط والتنظيم المدرسي، مجال شؤون الطلبة، مجال الشؤون الإدارية، مجال التقويم، ومجال المجتمع المحلي.

٨-٩- إجراءات التطبيق:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- ١- إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- ٢- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- ٣- الحصول على إذن من الهيئات الرسمية لتوزيع أداة الدراسة.
- ٤- توزيع أداة الدراسة على العينة، وتوضيح كيفية تعبئتها، وطريقة استرجاعها.
- ٥- فرز الاستبانات المعبأة، واستبعاد الاستبانات غير المستوفية لشروط التحليل الإحصائي.
- ٦- تفرغ الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب لتحليلها وفق أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج.
- ٧- عرض النتائج ومناقشتها والخروج بالإجابات الملائمة.

#### ٨-١٠- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات وزعت البيانات في الحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وأجريت المعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي: للإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثاني استخدم اختبار (ت) الإحصائي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، وللإجابة عن الأسئلة: الثالث، الرابع، الخامس جرى استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات: التصنيف الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة، اختبار توكي للمقارنات البعدية (Tokey Post HOC test).

#### ٩- نتائج الدراسة ومناقشتها:

٩-١- السؤال الأول: "ما الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم؟". للإجابة عن السؤال الأول تم استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة وفقرات كل مجال، والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج والرتبة لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة (مرتبة تنازلياً)

الرتبة	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	مجالات الدراسة
١	كبيرة	٠,٥٩	٣,٥٧	٦	التقنيات التربوية
٢	كبيرة	٠,٤٣	٣,٥٢	٨	التقويم
٣	متوسطة	٠,٧٤	٣,١٧	٨	اتخاذ القرارات
٤	متوسطة	٠,٧٦	٢,٧٧	١٧	الفني المهني التطويري
٥	قليلة	٠,٧٨	٢,٥٤	١١	التخطيط والتنظيم المدرسي

المجتمع المحلي	١٤	٢,٥٣	٠,٧١	قليلة	٦
الإداري	١٩	٢,٤٧	٠,٧٣	قليلة	٧
شؤون الطلاب	١٥	٢,٤٤	٠,٦١	قليلة	٨
الكلية	٩٨	٢,٨٧	٠,٥٣	متوسطة	

يتبين من الجدول (٣) الآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة الثمانية (٢,٨٧) من حد أعلى بلغ (٥) درجات، أي بنسبة (٥٧,٤٪) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٣)، وهذا يعني أن درجة الاحتياجات التدريبية على مجالات الدراسة كلها جاءت متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة بناءً على المعيار المعتمد في هذه الدراسة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مقابلة وحوامدة، ٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها أن الاحتياجات التدريبية بصورة كلية وفي مجال التطوير والتحديث قد جاءت بدرجة كبيرة، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى تنوع البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات .

- بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم على مجال الدراسة الأول (التقنيات التربوية) (٣,٥٧) بانحراف معياري مقداره (٠,٥٩)، وهذه الدرجة تعني أن درجة احتياج أفراد العينة على هذا المجال جاءت كبيرة، وقد جاءت درجة الاحتياج التدريبي لأفراد العينة كبيرة على جميع فقرات هذا المجال: فقرة رقم (مرتبة تنازلياً) (٥٦، ٥٩، ٥٧، ٥٨، ٦٠، ٦١).

يتبين مما سبق أن درجة الاحتياج في مجال التقنيات التربوية جاءت كبيرة، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين أهمية استخدام التقنيات التربوية وتوظيفها في أداء المهام المناطة بهم، ولكونهم يشعرون بأن التطورات والمستجدات التي أصابت جميع مجالات الحياة تحتم عليهم التعامل مع هذه التقنيات، ونظراً لشعورهم بنقص الخبرة لديهم في هذا المجال لأن قسماً كبيراً منهم لم يتح له المجال للتعامل مع هذه التقنيات ولم يتلقَ تدريباً مسبقاً عليها؛ لذا جاءت درجة الاحتياج لديهم كبيرة، ويدل ذلك على وجود رغبة لديهم من أجل رفع كفاءتهم في التعامل مع هذه التقنيات. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الديبان، ٢٠٠٩) التي أظهرت نتائجها أن التقنيات التربوية قد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة الاحتياج إلى المديرين.

- بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجال الدراسة الثاني (التقويم) (٣,٥٢) بانحراف معياري مقداره (٠,٤٣)، وهذه الدرجة تعني أن درجة احتياج أفراد العينة على هذا المجال جاءت كبيرة، وقد جاءت درجة الاحتياج التدريبي لأفراد العينة كبيرة على الفقرات الآتية: فقرة رقم (مرتبة تنازلياً) (٦٤، ٦٣، ٦٦، ٦٢، ٦٧، ٦٥) ومتوسطة على الفقرتين: (٦٨، ٦٩).

وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين ومساعدتهم أنهم لا يمتلكون مهارات تقويم الأداء الوظيفي للعاملين معهم في المدرسة، وحاجتهم إلى رفع كفاءاتهم على استخدام نتائج تقويم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المهني للعاملين معهم، ولكون المديرين ومساعدتهم يدركون أن مهمة التقويم من المهام الأساسية في عملهم الإداري والفني، لأن أي مهمة من المهام الإدارية أو الفنية تتطلب تقويماً مستمراً يرافق عملية التنفيذ من

أجل الكشف عن مواطن الضعف أولاً بأول، وكذلك لشعور المديرين بأن المدرسة لا تحقق وظيفتها على نحو فاعل من دون تقويم أدائها وأداء العاملين فيها، مما يعطيهم الفرصة للتأمل وإعادة النظر في كثير من القضايا والأمور التي تمت من أجل تعديلها أو تطويرها أو تعزيزها، وهذه العملية تمكن المديرين من إصدار التعليمات واتخاذ القرارات المختلفة التي تساهم في ضبط مسيرة المدرسة وتوجيهها بشتى عناصرها البشرية والمادية نحو الأهداف المنشودة بفاعلية وكفاية. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Katz (1989) التي أظهرت نتائجها أن حاجة المديرين في مجال التقويم جاء في المرتبة قبل الأخيرة. وقد يعزى ذلك إلى الاختلاف في البيئات التي أجريت فيها هاتان الدراستان، وكذلك إلى نمط السياسات التربوية السائدة في كل بيئة من هاتين البيئتين.

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجال الدراسة الثالث (اتخاذ القرارات) (٣,١٧) بانحراف معياري مقداره (٠,٧٤)، وهذه الدرجة تعني أن درجة احتياج أفراد العينة على هذا المجال جاءت متوسطة، وقد جاءت درجة الاحتياج التدريبي لأفراد العينة من وجهة نظرهم متوسطة على جميع فقرات المجال الآتية: فقرة رقم (مرتبة تنازلياً) (٥٥، ٤٩، ٥١، ٤٨، ٥٤، ٥٢، ٥٠، ٥٣).

يتبين مما سبق أن درجة احتياج المديرين في مجال اتخاذ القرارات جاءت متوسطة؛ مما يشير إلى أن درجة الاحتياج ليست كبيرة، ومع ذلك هم يشعرون أنهم بحاجة إلى رفع كفاياتهم وممارستهم في خطوات اتخاذ القرارات لأن قدرة المدير على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب هو الذي يميزه من غيره من العاملين معه، وكذلك شعور المديرين بأن القرارات الصائبة تعد المحرك لجهود المعلمين والمعلمات وأنشطتهم، ذلك لأن القرارات الصائبة تعمل على تحقيق أهداف المدرسة ورسم السياسات وتحديد متطلبات العمل في المدرسة ونظمه وإجراءاته، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى قسماً من المديرين ومساعدتهم يشعرون بنقص في خبرتهم فيما يتعلق بمعرفة الخطوات العلمية لدراسة المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرارات فيها. وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مقابلة وحوامدة، ٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها أن درجة احتياج المديرين في مجال اتخاذ القرارات جاءت متوسطة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Katz (1989) التي أظهرت نتائجها أن حاجة المديرين في مجال اتخاذ القرارات جاءت في المرتبة الأخيرة.

- بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجال الدراسة الرابع (الفني المهني التطويري) (٢,٧٧) بانحراف معياري مقداره (٠,٧٦)، وهذه الدرجة تعني أن درجة الاحتياج التدريبي في هذا المجال جاءت متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت درجة الاحتياج التدريبي لأفراد العينة من وجهة نظرهم متوسطة على جميع فقرات المجال الآتية: فقرة رقم (مرتبة تنازلياً) (١٤، ١٧، ٢٥، ٢١، ١٣، ٢٦، ١٦، ١٩، ٢٤، ٢٠، ٢٢، ١٨، ٢٧، ١٥، ١٢، ٢٣، ٢٨).

وتعزى هذه النتيجة إلى كون المهام الفنية المهنية والتطويرية من المهمات الأساسية لمديري المدارس، إذ أن مثل هذه المهمات والمهارات أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى لكونها مألوفاً أكثر من غيرها من المهام، وهذا ما يؤكد وجود رغبة حقيقية لدى المديرين على رفع كفاياتهم في هذه المهمة، وتعود



هذه النتيجة إلى وجود قسم كبير من أفراد العينة ممن يصنفون وظيفياً (مديراً مساعداً، مديرة مساعدة) لم يتلقوا تدريباً كافياً في مراكز التطوير التربوي ولم يلتحقوا بعد في دورات تأهيل المديرين وإعدادهم، وذلك لحداثة عملهم في هذه الوظائف، وكذلك لكون المجال الفني المتعلق بتطوير أداء المعلمين مهنيًا وفنيًا يتطلب كفايات ومهارات عالية من المديرين؛ لذا يسعى المدراء والمديرات أن يطوروا كفاياتهم في هذا المجال حتى لا يظهروا أمام معلمهم بمظهر الضعف. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مقابلة وحوامدة، ٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها أن درجة احتياج المديرين في المجال الفني التطويري جاءت متوسطة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بني مصطفى، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها أن حاجة المديرين في مجال اتخاذ القرارات جاء في المرتبة الثانية .

- بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجال الدراسة الخامس (التخطيط والتنظيم المدرسي) (٢,٥٤) بانحراف معياري مقداره (٠,٧٨)، وهذه الدرجة تعني أن درجة الاحتياج التدريبي على هذا المجال جاءت قليلة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت درجة الاحتياج التدريبي لأفراد العينة من وجهة نظرهم متوسطة على جميع الفئتين الآتيتين: (مرتبة تنازلياً) (٢, ٦)، وقليلة على الفقرات: (مرتبة تنازلياً) (١٠, ٣, ٨, ١, ٧, ٤, ٥, ١١, ٩).

وتعزى هذه النتيجة إلى كون المديرين ينظرون إلى التخطيط على أنه المسير لمهامهم الإدارية والفنية، ولأن هذه المهمة من المهمات الأساسية في عمل مدير المدرسة، ولأن مركز التطوير التربوي يولي هذه المهمة اهتماماً كبيراً، ولكون القائمين على أمور التعليم يتابعون عمل المديرين في هذا المجال باستمرار؛ لذا نجد أن المديرين يعملون على الاطلاع على كل ما يستجد في هذا المجال تحاشياً لاكتشاف أخطاء من قبلهم، لذا جاءت درجة احتياجهم على هذا المجال قليلة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عطايرة، ١٩٩٦)، ودراسة (مقابلة وحوامدة، ٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها أن حاجة المديرين في مجال التخطيط والتنظيم المدرسي جاءت بدرجة متوسطة.

- بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجال الدراسة السادس (المجتمع المحلي) (٢,٥٣) بانحراف معياري مقداره (٠,٧١)، وهذه الدرجة تعني أن درجة الاحتياج التدريبي على هذا المجال جاءت متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت درجة الاحتياج التدريبي لأفراد العينة متوسطة على الفئتين الآتيتين: (مرتبة تنازلياً) (٨٧, ٨٦)، وقليلة على الفقرات (مرتبة تنازلياً): (٨٩, ٩٥, ٩٣, ٨٥, ٩١, ٩٤, ٨٨, ٩٦, ٩٧, ٩٨, ٩٢, ٩٠).

ويعزى ذلك إلى كون مديري المدارس يؤمنون بأن العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة عضوية مباشرة، وأن توطيد هذه العلاقة يعد من الضروريات للمدرسة، لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية يقوم مديرو المدارس بإرساء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي لكون أفراد المجتمع المحلي قد يكونون المعينين للمديرين في مساعدتهم على حل مشاكل المدرسة، لذلك جاءت درجة احتياج أفراد العينة على هذا المجال قليلة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بني مصطفى، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها أن حاجة

المديرين في مجال المجتمع المحلي قد جاءت في المرتبة الأخيرة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عطاطرة، ١٩٩٦)، ودراسة (الديان، ٢٠٠٩) التي أظهرت نتائجها أن حاجة المديرين في مجال المجتمع المحلي قد جاءت بدرجة متوسطة.

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجال الدراسة السابع (الإداري) (٢,٤٧) بانحراف معياري مقداره (٠,٧٣)، وهذه الدرجة تعني أن درجة الاحتياج التدريبي على هذا المجال جاءت قليلة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت درجة الاحتياج متوسطة على الفقرتين الآتيتين: (مرتبة تنازلياً) (٢٩,٤٥)، وقليلة على الفقرات الآتية: (مرتبة تنازلياً): (٤٤,٤٦، ٣١,٣٠، ٣٦,٣٧، ٤٧,٤٨، ٣٧,٣٩، ٣٣,٣٢، ٤٣,٤٠، ٤٠,٣٥، ٤١,٣٤، ٤٢,٤٣).

ويعزى ذلك إلى كون قسم كبير من المديرين يعدون عملهم الأساسي هو إتقان المهام الإدارية، لأن معظم واجباتهم اليومية تتعلق بالأعمال الإدارية والمراسلات، ولأن إتقان المهام الإدارية هو من المتطلبات الأساسية لتسهيل العمل الفني المهني، ولأن قسماً منهم يقومون بتفويض بعض الصلاحيات الإدارية لبعض المعلمين؛ لذلك نجد أن المديرين يتقنون المهام الإدارية التي بقيت من صلاحياتهم. وقد بلغت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بني مصطفى، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها أن المجال الإداري قد احتل المرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية.

- بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجال الدراسة الثامن (شؤون الطلاب) (٢,٤٤) بانحراف معياري مقداره (٠,٦١)، وهذه الدرجة تعني أن درجة احتياج أفراد العينة على هذا المجال جاءت قليلة من وجهة نظرهم، وقد جاءت درجة الاحتياج التدريبي لأفراد العينة متوسطة على الفقرة (٧٢)، وقليلة على الفقرات: (مرتبة تنازلياً) (٧١,٧٠، ٧٣,٧٧، ٧٤,٧٨، ٧٤,٧٨، ٨٢,٨٣، ٨٤,٨٠، ٧٩,٧٥، ٧٦,٨١).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون معظم المديرين يقومون بتكليف بعض المعلمين للقيام بمهام الإشراف على الطلبة من حيث متابعة غيابهم، وأوضاعهم الصحية والتعليمية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Pfau, 1997) التي أظهرت نتائجها أن درجة الاحتياج التدريبي للمديرين في مجال الطلبة جاء في المرتبة الأخيرة. واختلفت مع نتائج دراسة (الديان، ٢٠٠٩) التي أظهرت نتائجها أن مجال شؤون الطلاب قد جاء في المرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية.

#### ٩-٢- السؤال الثاني: "هل توجد فروق دالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في الاحتياجات التدريبية

لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير الجنس؟".

للإجابة عن السؤال الثاني استخدم اختبار (ت) الإحصائي لمعرفة دلالات الفروق في المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (٤) يبين ذلك.

(٤) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)

لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	مجالات الدراسة	ذكر (ت = ١١٢)		أنثى (ت = ١٣٠)		قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	التخطيط والتنظيم المدرسي	٢,٤٥	٠,٨٤	٢,٦٢	٠,٧٢	١,٦٥٧	٠,٠٩٩
٢	الفني المهني التطويري	٢,٧٠	٠,٨٦	٢,٨٣	٠,٦٧	١,٣٣٠	٠,١٨٥
٣	الإداري	٢,٥٠	٠,٨٣	٢,٤٥	٠,٦٤	٠,٤٧٠	٠,٦٣٩
٤	اتخاذ القرارات	٣,١٨	٠,٧٧	٣,١٥	٠,٧١	٠,٩٨٥	٠,٣٢٦
٥	التقنيات التربوية	٣,٥٢	٠,٧٤	٣,٥٦	٠,٤٥	٠,١٩٧	٠,٨٤٤
٦	التقويم	٣,٥٤	٠,٤٤	٣,٥٠	٠,٤١	١,٦٧٢	٠,٠٩٦
٧	شؤون الطلاب	٢,٣٨	٠,٥٧	٢,٥١	٠,٦٣	١,٩٦٢	٠,٥٥
٨	المجتمع المحلي	٢,٣٧	٠,٦٤	٢,٦٨	٠,٧٣	٣,٥٣٦*	٠,٠٠٠
	الكلي	٢,٧٧	٠,٥٧	٢,٩١	٠,٥٠	١,٥١٣	٠,١٣١

يتبين من الجدول (٤) أن قيمة (ت) المحسوبة على الأداة كلها (١,٥١٣)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = ٠,٠٥)$ ، وبدل ذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم تبعاً لمتغير الجنس، ويعزى ذلك إلى كون المديرين ذكوراً وإناثاً يتعرضون لنفس الخبرات والإعداد والتأهيل، وكلاهما يعمل تحت نفس الظروف، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عطاطرة، ١٩٩٦) ودراسة (مقابلة وحوامدة، ٢٠٠٧) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق لأثر متغير الجنس على درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم، واختلفت مع نتائج دراسة (أبو كته، ٢٠٠٢) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس، لمصلحة الإناث.

وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = ٠,٠٥)$  على مجالات الدراسة: (التخطيط والتنظيم الدراسي، الفني المهني التطويري، الإداري، اتخاذ القرارات، التقنيات التربوية، التقويم، شؤون الطلاب)، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على المجالات السابقة (مرتبة تنازلياً): (١,٦٥٧)، (١,٣٣٠)، (٠,٤٧٠)، (٠,٩٨٥)، (٠,١٩٧)، (١,٦٧٢)، (١,٩٢٦)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = ٠,٠٥)$ . وقد يعزى ذلك إلى كون الاحتياجات التدريبية تعد من المتطلبات الأساسية لكلا الجنسين، وذلك لتشابه المهام والواجبات المطلوبة منهم، وكلاهما يحرص على رفع كفاياته في هذه المجالات حتى يكون قادراً على القيام بمهامه على نحو فاعل. بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = ٠,٠٥)$  على مجال الدراسة الثامن (المجتمع المحلي) ولمصلحة الإناث. وقد يعزى ذلك إلى المدراء متاح لهم إقامة علاقات مع المجتمع المحلي أكثر من المديرات، ويعود ذلك إلى المعايير

الاجتماعية في كثير من البيئات الأردنية تحول دون قيام المرأة ببناء علاقات متعددة مع مكونات المجتمع المحلي؛ لذلك تشعر المدرسات أنهن بحاجة إلى رفع كفايتهن في كيفية التعامل مع المجتمع المحلي .

**٩-٣- السؤال الثالث:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي؟".

للإجابة عن السؤال الثالث استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي، والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير التصنيف الوظيفي في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم من وجهة نظرهم

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط والتنظيم المدرسي	بين المجموعات	٣	٦٢,٦٤٨	٨,٨٨٣	*١٧,٥٤٠	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	١٢٠,٥٢٨	٠,٥٠٦		
	المجموع	٢٤١	١٤٧,١٧٦			
الفني المهني التطويري	بين المجموعات	٣	١٩,٨٦٣	٦,٦٢١	*١٣,٣٩١	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	١١٧,٦٧٨	٠,٤٩٤		
	المجموع	٢٤١	١٣٧,٥٤١			
الإداري	بين المجموعات	٣	٤١,٥٨١	١٣,٨٦٠	*٣٧,٧٩٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٨٧,٢٨٠	٠,٣٦٧		
	المجموع	٢٤١	١٢٨,٨٦١			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٣	٣١,٤٨٥	١٠,٤٩٥	*٢٤,٨٦٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	١٠٠,٤٤٠	٠,٤٢٢		
	المجموع	٢٤١	١٣١,٩٢٥			
التقنيات التربوية	بين المجموعات	٣	١,١٥٩	٠,٣٨٦	١,٠٨٥	٠,٣٥٦
	داخل المجموعات	٢٣٨	٨٤,٨٠٣	٠,٣٥٦		
	المجموع	٢٤١	٨٥,٩٦٢			
التقويم	بين المجموعات	٣	٤,٣٤١	١,٤٤٧	*٨,٧٤٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٣٩,٣٧٧	٠,١٦٥		
	المجموع	٢٤١	٤٣,٧١٨			
شؤون الطلاب	بين المجموعات	٣	٢٢,٩١٩	٧,٦٤٠	*٢٧,٦٩٤	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٦٥,٦٥٤	٠,٢٧٦		
	المجموع	٢٤١	٨٨,٥٧٣			

المجتمع المحلي	بين المجموعات	٣	٣٠,٦٧٨	١٠,٢٢٦	٢٧,٠٨٤*	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٨٩,٨٦١	٠,٣٧٨		
	المجموع	٢٤١	١٢٠,٥٣٩			
الكلية	بين المجموعات	٣	٢١,٤٢٩	٧,١٤٣	٣٦,١٩٧*	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٤٦,٩٦٧	٠,١٩٧		
	المجموع	٢٤١	٦٨,٣٩٨			

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم على الدرجة الكلية للأداة وعلى المجالات الآتية: التخطيط والتنظيم المدرسي، الفني المهني التطويري، الإداري، اتخاذ القرارات، التقويم، شؤون الطلاب، المجتمع المحلي، تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة على المجالات السابقة وعلى الدرجة الكلية بالترتيب على النحو الآتي: ١٧,٥٤٠، ١٣,٣٩١، ٣٧,٧٩٥، ٢٤,٨٦٩، ٨,٧٤٦، ٢٧,٦٩٤، ٢٧,٠٨٤، ٣٦,١٩٧، وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (ف) الحرجة بدرجات حرية (٣) و (٢٣٨) لكل منهما، ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) لكل منهما. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي على مجال التقنيات التربوية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١,٠٨٥)، وهي قيمة أقل من قيمة (ف) الحرجة عند مستوى الدلالة (٠,٣٥٦)، ودرجة حرية (٣) و (٢٣٨). وقد يعزى ذلك إلى كون المديرين ومساعدتهم يدركون بالمستوى نفسه أهمية استخدام التقنيات التربوية في إنجاز مهامهم. ولتحديد دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير الوظيفة تم إجراء اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار توكي (Tukey Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات فئات الوظيفة، والجدول (٦) يبين ذلك.

#### الجدول (٦)

نتائج اختبار Tukey Test للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على المجالات الدالة إحصائياً.

المجالات	الوظيفة	مديرة	مدير مساعد	مديرة مساعدة
التخطيط والتنظيم المدرسي	مدير	-٠,١٤١٦	*-٠,٦٥٩٤	*-٠,٧٧٥٧
	مديرة	_____	*-٠,٥١٧٨	*-٠,٦٣٤٢
	مدير مساعد	_____	_____	-٠,١١٦٤
الفني المهني التطويري	مدير	-٠,١٢٧٩	*-٠,٥٩٥٨	*-٠,٦٥٧٨
	مديرة	_____	*-٠,٤٦٧٩	*-٠,٥٢٩٩
	مدير مساعد	_____	_____	-٠,٠٦٢٠
الإداري	مدير	٠,١٤٨٠	*-٠,٧٦١٥	*-٠,٧٣٩٢
	مديرة	_____	*-٠,٩٠٩٥	*-٠,٨٨٧٢
	مدير مساعد	_____	_____	٠,٠٢٢٢

اتخاذ القرارات	مدير مديرة مدير مساعد	٠,٠٥٢٩ _____ _____	*-٠,٥٨١٢ *-٠,٦٣٤٢ _____	*-٠,٧٦٤٣ *-٠,٨١٧٣ -٠,١٨٣٠
التقويم	مدير مديرة مدير مساعد	*٠,٢٥١٧ _____ _____	-٠,٠١٤٥ *-٠,٢٦٦٣ _____	-٠,٠٩١٨ *-٠,٣٤٣٥ -٠,٠٧٧٢
شؤون الطلاب	مدير مديرة مدير مساعد	٠,٠٥٨٤ _____ _____	*-٠,٣٥٧٨ *-٠,٤١٦٢ _____	*-٠,٦٨٧٤ *-٠,٧٤٥٨ *-٠,٣٢٩٦
المجتمع المحلي	مدير مديرة مدير مساعد	-٠,١٧٢٥ _____ _____	*-٠,٥٠٣٦ *-٠,٣٣١٢ _____	*-٠,٩١١٩ *-٠,٧٣٩٤ *-٠,٤٠٨٢
الكلية	مدير مديرة مدير مساعد	٠,٠١٦٥ _____ _____	*-٠,٤٧٦٦ *-٠,٤٩٣١ _____	*-٠,٦٥٣٠ *-٠,٦٦٩٥ -٠,١٧٦٤

يتبين من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في درجة الاحتياجات التدريسية تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي في مجال التخطيط والتنظيم المدرسي بين المدير والمدير المساعد لمصلحة المدير المساعد، وكذلك بين المدير والمديرة المساعدة لمصلحة المديرة المساعدة، وبين المديرة والمدير المساعد لمصلحة المدير المساعد، وبين المديرة والمديرة المساعدة لمصلحة المديرة المساعدة. وبينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريسية تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي في مجال التخطيط والتنظيم المدرسي بين المدير والمديرة. وقد يعزى ذلك إلى كونهما يتعرضان لنفس التدريب، وبممارسة نفس المهام. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجال الثاني (الفني المهني التطويري) بين المدير والمدير المساعد لمصلحة المدير المساعد، وبين المدير والمديرة المساعدة لمصلحة المديرة المساعدة، وكذلك وجود فروق بين المديرة والمدير المساعد لمصلحة المدير المساعد، وبين المديرة والمديرة المساعدة لمصلحة المديرة المساعدة.

وكذلك أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجال الثالث (الإداري) بين المدير والمدير المساعد لمصلحة المدير المساعد، وبين المدير والمديرة المساعدة لمصلحة المديرة المساعدة، وبين المديرة والمدير المساعد لمصلحة المدير المساعد، وبين المديرة والمديرة المساعدة لمصلحة المديرة المساعدة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة الرابع (اتخاذ القرارات) بين المدير والمدير المساعد لمصلحة المدير المساعد، وبين المدير والمديرة المساعدة لمصلحة المديرة المساعدة. وكذلك وجود فروق بين المديرة والمدير المساعد لمصلحة المدير المساعد، وبين المديرة والمديرة المساعدة لمصلحة المديرة المساعدة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة الخامس (التقويم) بين المدير والمديرة

لمصلحة المدير، ووجود فروق بين المديرية من جهة والمدير المساعد والمديرة المساعدة من جهة أخرى لمصلحة المدير المساعد والمديرة المساعدة.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة السادس (شؤون الطلاب) بين المدير من جهة والمدير المساعد والمديرة المساعدة من جهة أخرى لمصلحة المدير المساعد والمديرة المساعدة (على الترتيب)، وبين المديرية والمدير المساعد والمديرة المساعدة لمصلحة المدير المساعد والمديرة المساعدة (على الترتيب). وبين المدير المساعد والمديرة المساعدة لمصلحة المديرية المساعدة.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة السابع (المجتمع المحلي) بين المدير من جهة والمدير المساعد والمديرة المساعدة من جهة أخرى لمصلحة المدير المساعد والمديرة المساعدة، ووجود فروق بين المديرية من جهة والمدير المساعد والمديرة المساعدة لمصلحة المدير المساعد والمديرة المساعدة، وكذلك وجود فروق بين المدير المساعد والمديرة المساعدة لمصلحة المديرية المساعدة.

يتبين مما سبق أن هناك توافقاً في النتائج المتعلقة بحاجة المدير المساعد والمديرة المساعدة إلى التدريب على جميع مجالات الدراسة السبعة، وتعد هذه النتائج منطقية وتنسجم مع الواقع، من منطلق أن المدراء المساعدين، والمديرات المساعدات لم يمضِ عليهم وقت كافٍ في الخدمة الإدارية، وأن هناك مشكلات تواجههم أثناء القيام في الواجبات والمهام الإدارية والفنية، بخلاف المديرين والمديرات الذين اكتسبوا خبرة طويلة في التعامل مع هذه المهام. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن معظم المدراء المساعدين والمديرات المساعدات لم تتح لهم فرصة الالتحاق بالدورات التدريبية التي يعقدها مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية، وكذلك لأن قسماً منهم لم يمضِ عليه وقت كافٍ في العمل الإداري، وتبين ذلك في استجاباتهم على استبانات الدراسة، إذ أن نسبة عالية جداً منهم من ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

**٩-٤- السؤال الرابع:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية؟"

للإجابة عن السؤال الرابع استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المنطقة التعليمية في درجة

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط والتنظيم المدرسي	بين المجموعات	٢	٠,٨٠٥	٠,٤٠٣	١,٠٣٣	٠,٠٦٩
	داخل المجموعات	٢٣٩	١٤٦,٢٧١	٠,٥٩٦		
	المجموع	٢٤١	١٤٧,١٧٦			

٠,٤١٨	٠,٨٧٦	٠,٥٠٠ ٠,٥٧١	١,٠٠١ ١٣٦,٥٤٠ ١٣٧,٥٤١	٢ ٢٣٩ ٢٤١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الفني المهني التطويري
٠,٦٥٨	٠,٤١٩	٠,٢٢٥ ٠,٥٣٧	٠,٤٥٠ ١٢٨,٤١١ ١٢٨,٨٦١	٢ ٢٣٩ ٢٤١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإداري
٠,١٦٠	١,٦٦٠	٠,٤٧٦ ٠,٥٣١	٠,٩٥١ ١٢٩,٩٧٤ ١٣٠,٩٢٥	٢ ٢٣٩ ٢٤١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	اتخاذ القرارات
٠,٣٦٠	١,٠٢٥	٠,٣٦٥ ٠,٣٥٧	٠,٧٣١ ٨٥,٢٣١ ٨٥,٩٦٢	٢ ٢٣٩ ٢٤١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التقنيات التربوية
٠,٢١٥	٢,٤٢٩	٠,٦٥٠ ٠,١٧٥	٠,٩٠٠ ٤٢,٨١٨ ٤٣,٧١٨	٢ ٢٣٩ ٢٤١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التقويم
٠,١٠٤	٢,٢٩٠	٠,٨٣٣ ٠,٣٦٤	١,٦٦٥ ٨٦,٩٠٧ ٨٨,٥٧٣	٢ ٢٣٩ ٢٤١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	شؤون الطلاب
٠,١٦٠	١,٨٤٧	٠,٩١٧ ٠,٤٩٧	١,٨٣٤ ١١٨,٧٠٤ ١٢٠,٥٣٩	٢ ٢٣٩ ٢٤١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المجتمع المحلي
٠,١٠٦	٢,٢٦٨	٠,٦٣٧ ٠,٢٨١	١,٢٧٤ ٦٧,١٢٢ ٦٨,٣٩٦	٢ ٢٣٩ ٢٤١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الكلية

يتبين من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة على مجالات الدراسة والدرجة الكلية بالترتيب على النحو الآتي: (٠,٣٣٣، ٠,٨٧٦، ٠,٤١٩، ٠,٦٦٠، ١,٠٢٥، ٢,٤٢٩، ٢,٢٩٠، ١,٨٤٧، ٢,٢٦٨). وجميع هذه القيم أقل من قيمة (ف) الحرجة عند مستوى الدلالة بالترتيب على النحو الآتي: (٠,٠٦٩، ٠,٤١٨، ٠,٤١٨، ٠,٦٥٨، ٠,١٦٠، ٠,٣٦٠، ٠,٢١٥، ٠,١٠٤، ٠,١٦٠، ٠,١٠٦)، ودرجة حرية (٢) و(٢٣٩) لكل منهما.

وتعد هذه النتيجة منطقية إذ جاءت متفقة مع نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بأثر متغير الجنس على درجة الاحتياجات التدريسية، ويعزى ذلك إلى كون المديرين والمديرات، والمديرين المساعدين، والمديرات المساعدين - في المناطق التعليمية الثلاث - يعملون تحت نظام إشرافي وتعليمي واحد، وكذلك يتعرضون لنفس الأنظمة والقوانين، ويخضعون لنفس الدورات التأهيلية التي تعقد في مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية في الأردن، ويطبق على أفراد العينة نفس نظام المساءلة وفق معايير محددة ومعلنة.



٩-٥- السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) في الاحتياجات

التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة"؟. الجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة

في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم .

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط والتنظيم المدرسي	بين المجموعات	٣	٢٩,٣٣٠	٩,٧٧٧	*١٩,٧٤٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	١١٧,٨٤٥	٠,٤٩٥		
	المجموع	٢٤١	١٤٧,١٧٦			
الفي المهني التطويري	بين المجموعات	٣	٢٨,٦٦٦	٩,٥٥٥	*٢٠,٨٨٨	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	١٠٨,٨٧٦	٠,٤٥٧		
	المجموع	٢٤١	١٣٧,٥٤١			
الإداري	بين المجموعات	٣	٢٤,٩٦٩	٨,٣٢٣	*١٩,٠٦٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	١٠٣,٨٩٢	٠,٤٣٧		
	المجموع	٢٤١	١٢٨,٨٦١			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٣	٢٧,٤٨٢	٩,١٦١	*٢٠,٨٧٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	١٠٤,٤٤٣	٠,٤٣٩		
	المجموع	٢٤١	١٣١,٩٢٥			
التقنيات التربوية	بين المجموعات	٣	٦,٢٧٩	٢,٠٩٣	*٦,٢٥١	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٧٩,٦٨٣	٠,٣٣٥		
	المجموع	٢٤١	٨٥,٩٦٢			
التقويم	بين المجموعات	٣	١,٤١٩	٠,٤٧٣	*٢,٦٦٢	٠,٠٤٩
	داخل المجموعات	٢٣٨	٤٢,٢٩٩	٠,١٧٨		
	المجموع	٢٤١	٤٣,٧١٨			
شؤون الطلاب	بين المجموعات	٣	١٤,٣٤٨	٤,٧٨٣	*١٥,٣٣٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٧٤,٢٢٤	٠,٣١٢		
	المجموع	٢٤١	٨٨,٥٧٣			
المتجمع المحلي	بين المجموعات	٣	٢٢,٦٣٩	٧,٥٤٦	*١٨,٣٤٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٩٧,٩٠٠	٠,٤١١		
	المجموع	٢٤١	١٢٠,٥٣٩			
الكلية	بين المجموعات	٣	١٧,٥١٥	٥,٨٣٨	*٢٧,٣٠٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣٨	٥٠,٨٨١	٠,٢١٤		
	المجموع	٢٤١	٦٨,٣٩٦			

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) في درجة الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة على مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية بالترتيب على النحو الآتي: ١٩,٤٧٥، ٢٠,٨٨٨، ١٩,٠٦٦، ٢٠,٨٧٥، ٦,٢٥١، ٢,٦٦٢، ١٥,٣٣٦، ١٨,٣٤٥، ٣٧,٣٠٩، وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (ف) الحرجة بدرجات حرية (٣) و(٢٣٨) لكل منهما، ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) لكل منهما باستثناء مجال التقييم، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٤٩).

ولتحديد دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير سنوات الخبرة أحرى اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tukey Test لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير سنوات الخبرة، والجدول (٩) يبين ذلك.

#### الجدول (٩)

#### نتائج اختبار Tukey Test للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على المجالات الدالة إحصائياً

المجالات	سنوات الخبرة	٥- أقل من ١٠ سنوات	١٠- أقل من ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
التخطيط والتنظيم المدرسي	أقل من ٥ سنوات	*٠,٣٤٣٣	٠,٣١١٩	*٠,٩٤٠٣
	٥- أقل من ١٠ سنوات	_____	-٠,٠٣١٤	*٠,٥٩٧٠
	١٠- أقل من ١٥ سنة	_____	_____	*٠,٦٢٨٤
الفني المهني التطويري	أقل من ٥ سنوات	*٠,٤٩٣٤	٠,٢١٠٣	*٠,٨٨٩٢
	٥- أقل من ١٠ سنوات	_____	-٠,٢٨٣١	٠,٣٨٥٩
	١٠- أقل من ١٥ سنة	_____	_____	*٠,٦٧٨٩
الإداري	أقل من ٥ سنوات	*٠,٦٨٤	*٠,٥٩٣٧	*٠,٧٨٦٥
	٥- أقل من ١٠ سنوات	_____	٠,١٢٥٣	٠,٣١٨١
	١٠- أقل من ١٥ سنة	_____	_____	٠,١٩٢٨
اتخاذ القرارات	أقل من ٥ سنوات	٠,٢٨٢٥	٠,٣٢٤٤	*٠,٩١٤٣
	٥- أقل من ١٠ سنوات	_____	٠,٠٤١٨	*٠,٦٣١٨
	١٠- أقل من ١٥ سنة	_____	_____	*٠,٥٨٩٩
التقنيات التربوية	أقل من ٥ سنوات	٠,١٢٢٨	*-٠,٤٣٩١	-٠,٢٠٠٧
	٥- أقل من ١٠ سنوات	_____	*-٠,٥٦١٩	*-٠,٣٧٨٥
	١٠- أقل من ١٥ سنة	_____	_____	٠,١٨٣٥
التقييم	أقل من ٥ سنوات	٠,١٣٤٠	٠,١٦٨٢	*٠,١٦٦٢
	٥- أقل من ١٠ سنوات	_____	٠,٠٣٤٢	٠,٠٣٢٢
	١٠- أقل من ١٥ سنة	_____	_____	٠,٠٠٢٠

شؤون الطلاب	أقل من ٥ سنوات ٥- أقل من ١٠ سنوات ١٠- أقل من ١٥ سنة	٠,١٩٣٤ _____ _____	٠,٢٢٧١ ٠,٠٣٣٦ _____	*٠,٦٦١٦ *٠,٤٦٨٢ ٠,٤٣٤٥
المجتمع المحلي	أقل من ٥ سنوات ٥- أقل من ١٠ سنوات ١٠- أقل من ١٥ سنة	*٠,٤٤٩٣ _____ _____	*٠,٥١٦٣ ٠,٠٦٦٩ _____	*٠,٧٥٩١ ٠,٣٠٩٨ ٠,٢٤٢٩
الكلية	أقل من ٥ سنوات ٥- أقل من ١٠ سنوات ١٠- أقل من ١٥ سنة	*٠,٣٦١٠ _____ _____	٠,٣١٩٧ -٠,٠٤١٢ _____	*٠,٧٠٠٢ *٠,٣٣٩٢ *٠,٣٨٠٥

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجال الدراسة الأول (التخطيط والتنظيم المدرسي) بين ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وبين ذوي الخبرة (٥- أقل من ١٠ سنوات) و (أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (أقل من ٥ سنوات)، وبين فئة (١٠ - أقل من ١٥ سنة) وفئة (أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (١٠ - أقل من ١٥ سنة).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة الثاني (الفني المهني التطويري) بين فئة (أقل من ٥ سنوات)، من جهة و(٥-أقل من ١٠ سنوات) و(أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (أقل من ٥ سنوات) وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة الثالث (الإداري) بين فئة (أقل من ٥ سنوات) والفئات من (٥-أقل من ١٠ سنوات) و(١٠-أقل من ١٥ سنة) و(أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (أقل من ٥ سنوات). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة الرابع (اتخاذ القرارات) بين فئة (أقل من ٥ سنوات) و(أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (أقل من ٥ سنوات)، ووجود فروق بين فئة (٥-أقل من ١٠ سنوات)، وفئة(أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (٥-أقل من ١٠ سنوات) وكذلك وجود فروق بين فئة (١٠-أقل من ١٥ سنة) وفئة (أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (١٠-أقل من ١٥ سنة).

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة الخامس (التقنيات التربوية) بين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة (١٠-أقل من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (٥-أقل من ١٠ سنوات). ووجود فروق بين فئة (٥-أقل من ١٠ سنوات) وفئة (١٠-أقل من ١٥ سنة) لمصلحة فئة(١٠-أقل من ١٥ سنة). ووجود فروق بين فئة(٥-أقل من ١٠ سنوات) وفئة(أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة(أكثر من ١٥ سنة). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة السادس(التقويم) بين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة (أكثر من ١٥ سنة) لمصلحة فئة (أقل من ٥ سنوات)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الدراسة السابع(شؤون الطلاب) بين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة(أكثر من ١٥ سنة)، لمصلحة فئة (أقل من ٥ سنوات).

أما على مجال الدراسة الثامن (المجتمع المحلي) فكانت الفروق بين فئة (أقل من ٥ سنوات) من جهة وبين الفئات: (٥-أقل من ١٠ سنوات) و(١٠-أقل من ١٥ سنة) و(أكثر من ١٥ سنة)، وكانت الفروق لمصلحة فئة (أقل من ٥ سنوات).

وقد جاءت هذه النتائج منطقية، إذ أشارت إلى أن أصحاب الخبرات القليلة هم بحاجة إلى التدريب في المجالات الآتية: التخطيط والتنظيم، الفني المهني التطويري، الإداري، اتخاذ القرارات، التقويم. وذلك لشعور هذه الفئة أنها بحاجة إلى التدريب على هذه المجالات، ويعود ذلك لقلة خبرتهم في العمل الإداري، بخلاف أصحاب الخبرة المتوسطة والطويلة، وكذلك تبين أن أصحاب الخبرة الطويلة والمتوسطة هم بحاجة إلى التدريب على التقنيات التربوية أكثر من أصحاب الخبرات القليلة، وهذه نتيجة منطقية إذ أن أصحاب الخبرات القليلة قد عاصروا استخدام التقنيات التربوية وتدريبوا عليها أثناء دراستهم الجامعية على النقيض من أصحاب الخبرات المتوسطة والطويلة الذين لم يتح لهم تقسيم كبير منهم التدريب عليها أو دراستها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو كته، ٢٠٠٢) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، لمصلحة أصحاب الخبرة القليلة، واختلفت مع نتائج دراسة (عطاطرة، ١٩٩٦)، ودراسة (الديان، ٢٠٠٩) إذ أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## ١٠- التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- أن يعمل أصحاب القرار التربوي في وكالة الغوث الدولية في الأردن على رفع كفاية مديري المدارس الأساسية ومديراتها في مجال التقنيات التربوية ولاسيما أصحاب الخبرات الطويلة الذين لم يتح لهم المجال للتدريب على استخدام هذه التقنيات.
- ٢- أن يعمل مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث الدولية على عقد دورات مكثفة لأصحاب الخبرات القليلة في مجالي التقويم واتخاذ القرارات، بحيث تشمل هذه الدورات على ورشات عمل لتدريب الفئة المستهدفة عملياً على خطوات اتخاذ القرارات وإعداد أسئلة ونماذج تقويم وفق أصناف التقويم المختلفة.
- ٣- القيام بدراسات متعمقة تشمل فئات المديرين في القطاعين العام والخاص.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو كتنة، فاطمة. (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ادريس، محمد. (١٩٩٢). الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- بني مصطفى، هاني. (٢٠٠٤). بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاءاتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الجهني، أحمد. (٢٠٠٨). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الحديدي، محمد. (١٩٩٨). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.
- حمد، سمر. (٢٠٠٦). فاعلية البرامج التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرتي التربية والتعليم ضواحي القدس ومحافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- الخطيب، علي. (١٩٩٥). تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعجلون والبلقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الديان، عبد العزيز. (٢٠٠٩). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي، (١١١)، ١٤١-١٨٣.
- رئاسة وكالة الغوث الدولية. (١٩٧٨). مهام المدير المساعد/المديرة المساعدة. المادة (١٧)، عمان، الأردن.
- الزيايدي، عادل. (١٩٩٣). الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- السحيمي، صلاح. (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- صائغ، عبد الرحمن. (١٩٩٥). مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، حولية كلية التربية، جامعة قطر، (١٢)، ٢٨١-٣٣٠.

- عبابنة، صالح. (١٩٩٦). الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية في ضوء المناهج الجديدة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عطاطرة، زياد. (١٩٩٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظتي جرش وعجلون من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الغامدي، عبد الخالق. (٢٠٠٤). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية، اليمن.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٢). القيادة الإدارية، (ط١)، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد. (١٩٨٨). الإدارة التعليمية، أصولها - وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- مقابلة، عاطف، حوامدة، باسم. (٢٠٠٧). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة جرش - الأردن. مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، (١١)، ٨٣-١١٥.
- المنظمة العربية للعلوم الإدارية. (١٩٨٤). كلمة الافتتاح الختامي والتوصيات، المؤتمر العلمي العام الثالث للتنمية الإدارية في الوطن العربي. المغرب.
- وكالة الغوث الدولية. (١٩٨٧). تعليمات وكالة الغوث، المادة (٣)، الأردن: عمان.

### المراجع الأجنبية:

- Katz, M. (1989). The Administrative Need of Georgia School system: A survey of Super-Interderts with comparisons by size Soico-Economic Statue Cost Per child and Education, 323602. computer search, Feb, 1991.
- Moreland, N. (1988). Grist to the Mill: Emergent Practices and Problems in the Grant Related in Service Training System - Perspective. From A providing Institution. *Programmed Learning and Education Technology*, 25 (2), 130
- Pfau, R. (1997). Training Need of Head Teacher in Uganda, (ERIC Digest Series No: SP037150), U.S.A: from Educational Resources Information Center (Decumbent Reproduction Service No: ED405293).
- Robinson, K. (1985) A Handbook of Training Management, (2<sup>nd</sup> ed), Kegan Page, London,(12).
- Sndar, K. (1994) Analysis of the training of the Public School Business Manager, *Dissertation Abstract International*, 54, (7), 2421-A.
- Tarter, H. Bllss, J. & Hoy, W. (1989). School Characteristics and Faculty Trust in Secondary School, *Educational Administration Quarterly*, 25 (3), 294-308.