

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم

يوسف محمد النصير*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في التعليم العام لمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية، إذ جرى اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها 104 من مديري المدارس في العام الدراسي 2015/2014م، وزعت عليها أداة الدراسة، وهي استبانة مكونة من 36 فقرة، جرى التحقق من صدقها وثباتها. وبعد تحليل البيانات، تبين وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجالات الأداة الثلاثة المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، ومجال المهارات الفكرية لمدرء المدارس. وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير القطاع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في مجال المهارات الفنية ومجال المهارات الإنسانية والأداة ككل، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع وكانت لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في مجال المهارات الفكرية، وكانت لصالح من مؤهلهم العلمي دبلوم.

الكلمات الدالة: الاحتياجات التدريبية، مدرء المدارس في التعليم العام، منطقة الحدود الشمالية.

المقدمة

معها ومع تقدمها، وذلك بالتفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة، وما تحدثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلباً أو إيجاباً في نتائج المدرسة، الأمر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير، في أثناء أدائه لمهامه الإدارية والبنوية والإنسانية والاجتماعية (محامدة، 2005).

وركزت كثير من الدراسات على أهمية القيادة المدرسية في معالجة مشاكل التعليم في دول العالم، وخصوصاً مع زيادة نسبة استقلال المدارس، والتركيز على النتائج، وتطوير الأعمال، والتواصل مع البيئة المحلية، وزيادة الاعتماد على الموارد المالية الذاتية، ومساندة الخدمات، وتغيير سلوك الطلبة وإكسابهم المهارات اللازمة.

وبادرت دول العالم المتعددة إلى تبني أسلوب "القيادة التعليمية" "Instructional leadership"، التي تعد صلب النموذج الحديث للقيادة المدرسية الفعالة، ويستخدم المسؤولون عن المدارس في عدد كبير من الدول نوعين من الأساليب القيادية: "القيادة التعليمية" و"القيادة الإدارية". وتتميز القيادة التعليمية أنها تربط ما بين تقييم المعلمين ومدى تطورهم المهني، وأنها تهتم بالإبداع في الممارسات التعليمية لتقييم المعلمين، وتسعى إلى إيجاد برامج تطوير مهنية لمساعدة المعلمين الذين يعانون

يزداد الاهتمام الدولي بالتعليم لتحقيق التنمية المستدامة، وتنويع القاعدة الاقتصادية، وامتلاك اقتصاد المعرفة لمواجهة كثير من التحديات كالمنافسة، والعولمة ونقل التكنولوجيا، وتغير القيم واندثارها، وقد زادت نسبة الانفاق على التعليم، وزاد الاهتمام بجميع مكوناته كالمناهج وطرق التدريس والبنية التحتية والقيادة المدرسية، وتشير تقارير التنافسية الدولية وتقارير بيرسون، إلى تأخر الدول العربية في مجال التعليم، إذ سجلت غالبية الدول العربية مراكز متدنية. أو متوسطة في ترتيب الدول.

وأصبحت الإدارة المدرسية عملية مهمة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة المجالات والنشاطات الإنسانية، واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها. والإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسس وأصوله ونظرياته، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم وظروف المجتمعات، وتتعايش

* كلية التربية والآداب، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2015/10/19، وتاريخ قبوله 2015/11/24.

الدولة، ووافقت عليها السياسة العامة للبلاد. ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءاً من الإدارة التربوية عامةً، ويعني ذلك أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية أو الإدارة التربوية هي صلة الخاص بالعام (مرسي، 1977).

ولذلك من المهم اختيار وانتقاء مدير المدرسة بعناية فائقة لما له من سلطات وبصمات على سير العمل في المدرسة وعمل جهازها الأكاديمي. ويجب ان تتوافر في مدير المدرسة خصائص ومواصفات متعددة منها: (القاضي، 1991).

أ. المواصفات الشخصية: إن المواصفات الشخصية الإيجابية للمدير يكون لها أثر في ممارسته، وهذا يتمثل في أن يكون محبوب لدى الجميع سهل التكيف مع الظروف، طموح مثابر صفاته مميزة، وغالباً ما تظهر على سلوك المدير الناجح. ومن هذه الصفات:

1. أن يكون مدير المدرسة مثلاً طيباً يحتذى به سواء كان ذلك في مظهره أم في سلوكه وكذلك في نضوجه الفكري.
2. أن تتوفر لديه مشاعر الإنسانية وروح الأخوة والزمالة.

3. أن يكون المثل الأعلى في المواظبة واحترام مواعيد المدرسة.

4. أن يتقانى في عمله ويخلص له ويكون قدوة للآخرين.
5. أن يحس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه احساساً كاملاً، بحيث يكون هذا الإحساس منعكساً على المعلمين والطلبة.

6. أن يكون مرناً في تصرفاته ولا يتحكم بالآخرين.
ب. المواصفات المهنية: وتشمل هذه المواصفات حصوله على مؤهل علمي مناسب للعمل كمدير مدرسة، وتمتعه بمؤهلات مسلكية تربوية تعينه على العمل في مجال الإدارة المدرسية وامتلاكه للخبرة كمدير.

ويقع على عاتق إدارة المدرسة مهام وواجبات كثيرة منها ما هو فني، ومنها ما هو إداري تنظيمي (القاضي، 1991):
أ. المهام والواجبات الفنية: تعد المهام الفنية لمدير المدرسة ذات أهمية كبرى في نجاح إدارتها للمدرسة فمثلاً:

1. على مدير المدرسة رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة.

2. على مدير المدرسة الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وعلى برامج التوجيه.

3. على مدير المدرسة أن يقوم بعملية تقويم للعمليات.

4. على مدير المدرسة أن يكون حريصاً على زيادة قاعات الأنشطة أثناء تعلم الطلاب بهدف الملاحظة والتقويم.

من ضعف مهني (Bush & Glover, 2003).

ويمكن حصر أهم خصائص الإدارة المدرسية بشكل خاص والإدارة التربوية بشكل عام بما يأتي (الفريجات، 2000)

• أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد، بحيث لا يبرز أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية، بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية.

• المرونة في الحركة والعمل، بحيث لا تكون ذات قوالب جامدة، إذ إن الواقع يدفع بتطويع النظريات لتكون قادرة على إحداث التغيير المنشود، مما يدفع إلى القدرة على الحركة بالاتجاه الذي يخدم تحقيق الأهداف المرجوة؛ لأن الإدارة وسيلة وليست غاية، ولهذا فالإدارة يجب أن تتكيف حسب الموقف والظروف.

• أن تكون عملية؛ لأن النظريات لا تتقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها، إذ تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وأن تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي.

• التميز بالكفاءة والفاعلية ويكون ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية.

• النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، وفي الطليعة منها تربية الجيل القادر على مواجهة متطلبات الحياة.

ولقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في الميادين التربوية بشكل واسع، وخصوصاً في المواضيع التي تتناول الإدارة في ميدان التعليم، ووجد أن هذه المفاهيم قد تستخدم في بعض الأحيان وتحمل المعنى نفسه، وحقيقة الأمر أن هناك اختلافات مهمة بين هذه المفاهيم، وقد يكون هذا الخلط والارتباك في تحديد المعنى الدقيق لها

عائد إلى النقل المباشر عن المصطلح الإنجليزي Education، والذي يترجم أحياناً بالتربية، وأحياناً بالتعليم، وقد يترجمه البعض بالتربية والتعليم. ومن هنا أدت ترجمة المصطلح الإنجليزي Administration Education معنى الإدارة التربوية تارة، وتارة أخرى الإدارة التعليمية، أو الإدارة التربوية التعليمية.

لذلك فإن الكثير من أهل الاختصاص يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية، نظراً لشمولية هذا المصطلح، ولكون كلمة التربية أشمل وأعم من كلمة التعليم، إذ إن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة، ولهذا فإن الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

أما بالنسبة لمصطلح الإدارة المدرسية، فإن التعبير يدل دلالة واضحة على أن الإدارة المدرسية تتناول بشكل محدد كل ما تؤديه المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، التي وضعتها

2. المهارات الفنية: تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي تصادفه لنجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بتخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات.

3. المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه. وجعلهم متعاونين.

لذلك تتعدد وتتوسع مهام مدير المدرسة، وقد وضع سيرجيفاني تسع مهام للمدير هي:

1. تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
2. المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
3. تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.

4. التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
5. الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم.

6. الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.

7. التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
8. النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.

9. الإشراف: التحقق من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها (MacCabe, 1999).
وأكد مشروع منظمة التعاون الاقتصادي والتطوير (OECD) تحديد أربع سياسات رئيسة للرفع من مستوى مخرجات المؤسسة التعليمية (Stoll & Temperley, 2009)، وهي تحديد مسؤوليات القيادات والتركيز على تطوير المخرجات التعليمية، والثانية تشجيع المشاركة والانخراط في مجالس القيادة على نطاق واسع، والثالثة تطوير مهارات القيادة الفعالة على مراحل تطبيقية مختلفة، والرابعة تشجيع القيادات برواتب مجزية ومستقبل واعد.

وتتعدد وتتوسع المهارات التي يجب أن يمتلكها الإداري كما أبرز (Katz, 1995) الذي صنف المهارات إلى ثلاثة أنواع هي:
1- المهارات الفنية Technical Skills وهي تلك المهارات المتخصصة في عدد من الأعمال التي تستوجب الإلمام بها

5. أن يقوم كذلك بالإشراف على تخطيط الاختبارات والمقاييس المستخدمة وتنفيذها وتلخيص نتائجها، ورفع تقارير وافية للمسؤولين وأولياء الأمور لتبيان مدى تقدم أبنائهم.

6. على مدير المدرسة مسئولية عقد الاجتماعات والاستماع لما يديه المعلمون وأولياء أمور الطلبة من آراء.

ب. الواجبات الإدارية والتنظيمية: تشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية معظم وقت مدير المدرسة، ومن هذه الواجبات ما يأتي:

1. أن يكون مدير المدرسة متفهماً للسياسة التعليمية في مجتمعه، ودور المدرسة في تحقيق هذه السياسة، وأن يكون متفهماً لرسالة مدرسته بوضوح، وينقلها بدوره للآخرين بوضوح.

2. ومن الواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة كل ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة، من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم الدراسي والأنشطة وعمل الجداول وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة.

3. ما يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها.

4. مواجهة مشكلات المدرسة اليومية التي تنشأ بالعمل، وما يتعلق بالمعلمين والعاملين، ومنها ما يتعلق بالطلبة وأولياء أمورهم. ومن أهم هذه المشكلات: الغياب والتأخير والخروج على النظام والمشكلات السلوكية للطلبة.

5. حضور الاجتماعات مع مدير المنطقة التعليمية وغيره من المراقبين أي مع رؤسائه.

6. المدير مسؤول عن الإشراف على النشاط المتصل ببرامج المدرسة.

7. تخطيط الاختبارات والإطلاع عليها والإشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها.

8. دراسة أسباب فشل بعض الطلبة أو ضعفهم في بعض الأنشطة ومساعدتهم في التغلب عليها.

وحتى يقوم مدير المدرسة بواجباته ومهامه لا بد أن يمتلك مهارات متعددة ويمكن تبيانها كالاتي (Chung, 2011):

1. المهارات التصورية: تتعلق المهارات التصورية لدى مدير المدرسة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتوصل إلى الحلول، والمهارات التصورية ضرورية لمساعدته على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل أي ترقب الأحداث، وما يترتب على معلمي المدرسة من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة. وتعد المهارات التصورية أهم المهارات الضرورية اللازمة له لكنها في الوقت نفسه تعد أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها.

والاهتمام بأشراكهم في لجان متعددة وتضمن الاهتمام بهم أيضاً بإلحاقهم في البرامج التربوية والقيادية.

أما مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم فقد تضمن اختيار 50 مدرسة للبنين والبنات، وقد هدف إلى إعادة تأهيل القيادة المدرسية وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية، وذلك بتبني التخطيط الإستراتيجي، والأخذ بالجودة، وتطوير الشراكة المجتمعية، والاهتمام بالمناهج، وتأسيس القيم المدرسية، وقد قامت وزارة التعليم بالتعاون مع مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة جدة بتنظيم ملتقى القيادة المدرسية روعي مستقبلية بحضور أكثر من 5000 قيادة مدرسية، والذي أوصى ببناء برامج تدريبية لمساعدة القيادات التربوية في تنمية القيم الوطنية في المجتمع المدرسي في قيادة التعليم والتعلم، ونشر معايير تقويم الأداء المدرسي المعتمدة من هيئة التقويم العام، والاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية والعالمية في تطوير الأداء المدرسي، وتبني منهجية المجتمعات المهنية للتعليم، وتعزيز المدارس المتميزة والحاصلة على جوائز لتصبح بيوت خبرة محلية.

وأشار تقرير وزارة التعليم 1435هـ / الموافق 2015م ضمن المشاريع المتعددة التي تقوم عليها الوزارة إلى مشروع تطوير القيادة التربوية، الذي يهدف إلى تطوير مهارات الأداء الإداري للقيادات التربوية والذي تضمن تنفيذ سبعة أنشطة في الميدان التربوي وهي إعداد دليل لنموذج القيادة الذاتية للمدرسة، وإعداد برنامج لتهيئة الميدان وقياداته التربوية، وإعداد مشروع نظام الحوافز مدرسي المدارس، استقطاب الكفاءات المميزة لقيادة المدرسة، إعداد تقويم الأداء الإشرافي والمدرسي، وقد شمل التقرير أيضاً مشروع جائزة التربية والتعليم، الذي يستهدف الإدارة والمدرسة والمعلم والمرشد الطلابي، والمشرف التربوي، والذي تضمن معايير جائزة الإدارة المدرسية المتميزة والدليل التفسيري لها.

إن نجاح القيادة المدرسية لا يتوقف على امتلاك المهارات القيادية، بل على وجود قادة يمتلكون بعض الصفات القيادية كالمبادرة وتحمل المسؤولية والمشاركة مع الشخصية والتربوية، وإن إيجاد هؤلاء القادة لا يتحقق لوجود برامج تدريبية أو حلقات دراسية، وإن القادة هم من يصنع أنفسهم بأنفسهم بالمثابرة والمحاولة والاحتكاك والظروف والخبرات المتعددة والمشاكل التي عايشوها.

إن التفكير بأن نجاح القيادة المدرسية يتوقف فقط على مزيد من البرامج والدورات والحلقات لهؤلاء القادة أمر يجانب الصواب، وإنما يجب قبل التفكير بالمهارات القيادية أن تفكر بأن هؤلاء القادة يمتلكون التجارب والفهم الواسع، فالمهارات

من ضمن هذه الأعمال أعمال الصيانة، أعمال الحاسب الآلي، أعمال المحاسبة، أعمال الهندسة.

2- المهارات الإنسانية Humanistic Skills وهي تلك المهارات المرتبطة بالعمل مع الآخرين كمهارات الاتصال، والعمل مع الفريق، والتحضير.

3- المهارات الفكرية Conceptual Skills وهي تلك المهارات التي تحتاج إلى تفكير، كوضع رؤية للمنظمة، ومهارات التغيير، واستيعاب تأثير البيئة.

ويخص كوزس باسنور (Kouzes & Posner, 2007) هذه المفاهيم فيما سماها المبادئ الخمس للقيادة النموذجية، التي تشمل: القدوة الحسنة، الرؤية المشتركة، التحدي والمبادرة، إشراك الآخرين في العمل، والتحفيز والتشجيع. فضلاً عن عشر التزامات تضمن ترسيخ هذه المبادئ وتتمثل هذه الالتزامات في: توضيح القيم، موازاة العمل مع القيم المشتركة، التنبؤ بالمستقبل عبر تصور الامكانيات المشرفة والمحمسة، تقاسم الرؤى والطموحات، البحث عن الفرص واتخاذ المبادرات وإيجاد الطرق اللازمة للتحسين، المغامرة من أجل الريح القليل والاستفادة من التجارب، تقوية التعاون ببناء الثقة في العلاقات، تقوية الآخرين بتشجيع الاعتماد على النفس وتطوير المهارات، الاعتراف بالإسهامات الفردية والتنويه بها، الاحتفاء بالقيم والإنجازات، وإيجاد روح الفريق والمجموعة.

وطبقت بعض المنظمات برامج تدريبية عن المهارات القيادية والإدارية، ومن بين هذه المنظمات شركة Rolls (Royce, 2010)، التي قدمت برنامجاً تدريبياً لعدد من قادة العمل في التدريب التقني والمهني في المملكة، الذي نظمه المجلس الثقافي البريطاني فيها فقد ركزت المهارات على مفهوم القيادة، بناء فرق العمل، إدارة الأداء، الإدارة المالية، قيادة التحفيز، إدارة الموارد، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، إدارة النزاع، الاجتماعات الفعالة. وأما برنامج جامعة أكسفورد (Oxford University, 2011) الذي التحق به عدد من القادة التربويين في المملكة، فقد ركز على مهارات التخطيط الإستراتيجي، بناء المجتمع، التعلم من أجل المنافسة، وتطبيق الإستراتيجيات. وأكد برنامج كلية ساند هيرست (Sand Hurst College, 2011) مهارات القيادة الفعالة، إدارة المنظمات، بناء القيم وتكوين الشخصية، تكوين الوعي الذاتي، وتطوير الفرق، وإدارة الصراع، والتخطيط.

واهتمت وزارة التعليم بالقيادة المدرسية منذ نشأتها، فقد حرصت على اختيار قادة مؤهلين لإدارة المدارس على وفق مجموعة من المعايير، وقد قامت بأحداث وحدات للإشراف على مدراء المدارس وأعمالهم والإشراف على تقارير انجازاتهم

يمكن اكتسابها بالمقررات والبرامج.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الاحتياجات والمهارات التدريبية التي يحتاجها مدرء المدارس، إلا أنها لا زالت تحتاج للبحث والدراسة وخصوصاً من وجهة نظر المدرء أنفسهم.

وأجرى الفنة (2002) دراسة هدفت إلى تعرف كفايات المشرفين التربويين كمدرسين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين، إذ أجريت الدراسة على (254) متدرراً، وتوصلت الدراسة إلى ان درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين التربويين كمدرسين من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة بشكل عام.

وأجرى الدعدى (2008) دراسة هدفت إلى استقصاء وجهات نظر المتدربين من مديري المدارس حول درجة ملاءمة البرامج التدريبية في الإدارة المدرسية المقدمة لهم بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، والتعرف على درجة تأثير متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات في الإدارة المدرسية في إجاباتهم على فقرات الاستبانة. وقام الباحث بإعداد استبانة من 44 فقرة مقسمة على 7 محاور تشمل: خطة البرنامج وأهدافه، ومحتوى البرنامج، والمحاضرون، واساليب وأنشطة البرنامج، وبيئة التدريب، طرق القياس والتقويم، وبعض كفايات الإدارة المدرسية، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة وهم الملحقين بالبرنامج والبالغ عددهم 77 مدير ووكيل، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة. وبينت النتائج أن خطط البرامج التدريبية وأهدافها ومحتوى البرنامج، والمحاضرون، واساليب وأنشطة البرنامج، وبيئة التدريب، طرق القياس والتقويم، وبعض كفايات الإدارة المدرسية تلائم المتدربين بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج إنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات مديري المدارس ومؤهلم الدراسي في أغلب محاور الاستبانة، بينما كانت دالة مع سنوات الخبرة الأطول وعدد الدورات الأكثر في معظم محاور الاستبانة.

وأجرت نوال (2008) دراسة هدفت التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة عدن، وقد وضعت قائمة بمتطلبات التدريب لمديري ومديرات المدارس، وتكونت العينة من (299) مديراً ووكيلاً ومعلماً من الجنسين في محافظة عدن، وقد استخدمت الباحثة استبانة خماسية احتوت على تسع مجالات هي (التخطيط

التنظيم، الإشراف التربوي، التقويم، الاتصال والعلاقات الإنسانية، اتخاذ القرارات، المنهج المدرسي، والتدريب وإعادة التدريب، تدريب العاملين في المدرسة)، وأظهرت أن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن كانت عالية في المجالات جميعها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقديراتهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والدورات التدريبية).

أجرى المريات والقضاة (2009) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات مدرء المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برنامج التطوير المهني والتدريب، لتحقيق الاقتصاد المعرفي، وقد تألف مجتمع الدراسة من (786) مشرفاً ومديراً، وجرى اختيار عينة طبقية عشوائية حجمها (499) مشرفاً ومديراً. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لأبعاد برنامج التطوير المهني والتدريب جاء مرتفعاً حيث بلغ (4.28). كما أشارت نتائج الدراسة إلى إنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي على جميع ابعاد البرنامج، و وجود اثر ذي دلالة إحصائية فقط على بعد الكفاءة والتطوير المهني والتدريب، ولصالح الخبرة الأعلى. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة على جميع ابعاد الدراسة ولصالح المشرف التربوي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

في 2003 قام معهد لوكارتر للممارسات المثلى بإجراء دراسة حول الممارسات والتوجهات في مجال تطوير القيادة وتغيير المنظمة (Carter et al., 2005)، وقد تم توزيع استبانة على عدة منظمات كبيرة ناجحة في أعمالها بهدف تحديد الطرق الفعالة المتبعة من طرف هذه المنظمات لتحقيق التغيير الإستراتيجي والأهداف المنشودة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات ترتب برامجها التطويرية بشكل يطابق النسق التالي: تطوير القيادة، إدارة الأداء، التغيير وتطوير المنظمة، الإبداع وتعزيز الخدمات، التدريب. وتبين أن هذه المنظمات تشترك في عدة عناصر هي: الالتزام بثقافة وأهداف المنظمة، تغيير السلوك والثقافات والأفكار، نماذج المنظمة الفعالة والكفاءة، ودعم قوي ورغبة ملحة من الإدارة العليا.

كما أبرزت دراسة (Higgs, 2003) أن مهارات القيادة الفعالة عبارة عن توافق بين الخصائص الشخصية ومجالات الكفاءة التي تم تحديدها فيما يلي:

ورقي ثقافته، والاهتمام بالطلبة جزء من الاهتمام بالحاضر والمستقبل معاً، لأن الطلبة يشكلون الشريحة الأكثر أهمية في المجتمع ولأنهم جيل المستقبل، وهذا مطلب اجتماعي مهم. والإدارة الناجحة الكفوءة هي الضمانة الحقيقية لتحقيق أهداف هذه المرحلة، لذلك لا بد أن يحظى مدرء المدارس بالتدريب والتمكين اللازمين للقيام بالدور المنشود، لذلك تمثلت مشكلة هذه الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية.

أسئلة الدراسة:

وتحديداً تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم"؟.

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد العينة على مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الدراسة (القطاع، والعمر، والنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ أهمية الدراسة:

تتنبق أهمية هذه الدراسة من أهمية: مرحلة التعليم المدرسي، كونها تتعامل مع شريحة كبيرة من المجتمع ومع مرحلة عمرية حرجة في حياة الطلبة ونموهم، كذلك تتبع أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. تسليط الضوء على احتياجات مدرء المدارس في منطقة الحدود الشمالية مما سيفيد متخذي القرار والمهتمين في تدريبهم وتمكينهم لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

2. قد تسهم هذه الدراسة في مساعدة المعنيين في بناء برامج تدريبية تلبي احتياجات مدرء المدارس في ضوء التحول نحو اقتصاد المعرفة. يمكن الاستفادة منه في وزارة التربية والتعليم لكل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

3. إثراء الأدب الحالي بمعلومات عن الكفايات والمهارات التي يجب أن يمتلكها مدرء المدارس في المملكة من وجهة نظرهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

• الاحتياجات التدريبية: "هي النقص أو الضعف في معلومات أو مهارات أو اتجاهات الأفراد الذي يؤثر في درجة كفاءتهم في تأدية عملهم، ويتبين ذلك في مشاكل واضحة في العمل" (حسنيين، 43، 2005).

ويعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها "الفقرات التي تحصل على متوسط حسابي يقابل درجة أعلى من متوسطة

• خلق حالات التغيير وتشجيع الآخرين على الانخراط فيها.

• هيكلية التغيير والتحقق من الفهم العميق للأمور و تناسق الآليات والعمليات.

• إشراك العاملين في عمليات التغيير ودفعهم للالتزام.

• تطبيق ودعم التغيير ببناء خطط فعالة والحرص على تنفيذها.

• المساعدة على تطوير القدرات بوضع العاملين أمام التحديات ومساعدتهم على مجابتهها.

وأجرى بارنت (Barnett, 2005) دراسة اختبرت أثر أداء فئات مختلفة من المديرين الخاضعين وغير الخاضعين للتدريب على البيئة التعليمية وعلى أداء المعلمين. أجريت الدراسة على (458) معلماً يعملون في (52) مدرسة اختيرت عشوائياً من مقاطعة ويلز الجنوبية في استراليا، وتكونت أداة الدراسة من استبانة واحدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب للمديرين أوجد بيئة تعليمية أفضل في المدارس من حيث التحصيل وأداء المعلمين.

وفى دراسة لمركز القيادة الإبداعية (CCL, 2008) عن الفجوة القيادية في الوقت الحاضر، وفى المستقبل فقد أوضحت ان المهارات القيادية الحالية تركزت على قيادة الأفراد، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة التغيير، أما الاحتياجات المستقبلية من المهارات، فكانت قيادة الأفراد، التخطيط الإستراتيجي، إدارة التغيير، الالتزام الملهم، بدء التعلم السريع، تطوير الموظفين، عمل ما يجب عمله، التوازن بين العمل والحياة.

بعد عرض الباحث للدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية والتي تناولت الاحتياجات التدريبية لدى مدرء المدارس، لوحظ أوجه الاختلاف والاتفاق بين هذه الدراسات من جهة، وبين الدراسة الحالية من جهة أخرى، فمن حيث الإتفاق تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث المنهج وبعض المتغيرات، أما أوجه الاختلاف: حسب علم الباحث فهي ندرة الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس من وجهة نظرهم انفسهم، كما أن معظم الدراسات تناولت جزء من المجالات، وأما هذه الدراسة فقد تناولت جميع المجالات الأساسية تقريباً، إضافة إلى ذلك لا يوجد اي دراسة تخص مدرء المدارس في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

إن مرحلة التعليم المدرسي من المراحل المهمة والمؤثرة في حياة الفرد والمجتمع، إذ يعد الاهتمام بمرحلة التعليم المدرسي واحداً من المعالم التي يُستدل بها على تبلور الوعي المجتمعي

على الأداة التي سيقوم الباحث ببنائها لتحديد الاحتياجات التدريبية".

- تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:
- 1- المحدد البشري: مديرو المدارس في التعليم العام (الحكومية).
 - 2- المحدد المكاني: منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.
 - 3- المحدد الزمني: جرت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2014/2015م.
 - 4- المحدد المنهجي: يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق والثبات).

- مدراء المدارس في التعليم العام: كل مدراء المدارس لجميع المراحل (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) في التعليم العام لمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.
- منطقة الحدود الشمالية: هي المنطقة الواقعة في شمال المملكة العربية السعودية ويحدها العراق من الجهة الشمالية وتتكون من المدن التالية: عرعر، رفحاء، طريف، الهباسي، العويقلية.

محددات الدراسة:

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة وعينتها حسب المديرية للعام الدراسي 2014/2015م.

المديرية	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
عرعر	97	59
رفحاء	52	20
طريف	26	14
الهباسي	14	0
العويقلية	22	11

الجدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمحور التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.39	0.30	16	0.75	0.77	31	0.78	0.70
2	0.65	0.68	17	0.73	0.64	32	0.84	0.68
3	0.83	0.72	18	0.71	0.80	33	0.79	0.64
4	0.78	0.58	19	0.82	0.74	34	0.89	0.81
5	0.65	0.35	20	0.53	0.56	35	0.83	0.72
6	0.56	0.40	21	0.67	0.60	36	0.73	0.65
7	0.69	0.52	22	0.74	0.67			
8	0.64	0.39	23	0.70	0.68			
9	0.64	0.49	24	0.69	0.74			
10	0.68	0.55	25	0.70	0.82			
11	0.63	0.55	26	0.62	0.74			
12	0.73	0.66	27	0.70	0.76			
13	0.81	0.70	28	0.57	0.52			
14	0.78	0.67	29	0.64	0.68			
15	0.85	0.78	30	0.86	0.77			

منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، إذ يناسب هذا النوع من الدراسات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس في محافظة الحدود الشمالية وعددهم 211 مديراً، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية. وشكلت 64% من مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وعينتها حسب المديرية. أداة الدراسة:

جرى استخدام استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وشملت ثلاثة محاور: الأول تضمن (10) فقرات لقياس مجال المهارات الإنسانية التي قد يحتاجها مدراء المدارس، والثاني تضمن (16) فقرة لقياس مجال المهارات الفنية، والثالث تضمن 10 فقرات لقياس مجال المهارات الفكرية. وتم الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة وخبرات اصحاب الاختصاص.

صدق الأداة:

عرضت الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وعلى بعض مشرفي المدارس في مديريات التربية للتأكد من صدقها وأخذ ملاحظاتهم حولها وإبداء ما يلزم من مقترحات لتعديل أو حذف أو إضافة فقرات للوصول إلى الاستبانة بصورتها النهائية. ولاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس جرى توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (20) مديراً من مجتمع الدراسة

ومن خارج عينتها، واستخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية، إذ جرى تحليل فقرات المقياس وحساب معامل تمييز كل فقرة من الفقرات، ويمثل معامل التمييز هنا دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل محور والدرجة الكلية من المحور التي تنتمي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور ما بين (0.30-0.81)، ومع الأداة عامة (0.31-0.89) والجدول (2) يبين ذلك.

تبين من الجدول 3 أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، لذلك لم يحذف أي من هذه الفقرات. أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية فكانت كما في الجدول (3).

ثبات الأداة:

بعد تحكيم الأداة والوصول لصورتها النهائية جرى استخدام طريقة الاختبار - إعادة الاختبار للتأكد من ثباتها حيث تم توزيع الأداة على عشرين فرداً من مجتمع الدراسة وتطبيق الأداة عليهم مرتين بفارق زمني أسبوعين وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين للتأكد من ثبات الاستقرار وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة لاحقاً. كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي. والجدول (4) يبين معاملات الثبات.

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية

المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	المهارات الفكرية	
1.000	.	.	المهارات الإنسانية
.843 (**)	1.000	.	المهارات الفنية
.711 (**)	.765 (**)	1.000	المهارات الفكرية
.910 (**)	.959 (**)	.889 (**)	الدرجة الكلية

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

الجدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الاحتياجات الإنسانية	0.89	0.93
الاحتياجات الفنية	0.92	0.95
الاحتياجات الفكرية	0.93	0.96

متغيرات الدراسة:

ينص على: "ما الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمهارات القيادية التي يمارسها مدرء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية بشكل عام مرتبةً تنازلياً.

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى المهارات القيادية التي يمارسها مدرء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية بشكل عام كان مرتفع بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.714) بانحراف معياري مقداره (0.492)، وجاءت جميع المهارات القيادية متراوحه بين المستوى المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للمهارات القيادية بين (3.470 - 3.884)، وجاء في المرتبة الأولى المهارات "الإنسانية" بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي مقداره (3.884) بانحراف معياري مقداره (0.545)، وجاء في المرتبة الثانية المهارات "الفنية" بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي مقداره (3.760) بانحراف معياري مقداره (0.501)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المهارات "الفكرية" بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي مقداره (3.470)، بانحراف معياري مقداره (0.578)، وهذا يشير إلى حاجة تدريبية كبيرة في جميع المجالات التي يحتاجها مدرء المدارس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدرء المدارس في السعودية لا يمتلكون مؤهلات خاصة بالإدارة المدرسية ففي غالب الأحيان هم معلمين في تخصصات مختلفة لا علاقة لها بالإدارة المدرسية أو التربوية. ويتم تعيينهم كمدرء بناء على معايير غير علمية أو مهنية، وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء في تقرير وزارة التعليم (1435هـ) ضمن المشاريع المتعددة التي تقوم عليها الوزارة مشروع تطوير القيادة التربوية والذي يهدف إلى تطوير مهارات الأداء الإداري للقيادات التربوية والذي تضمن تنفيذ سبعة أنشطة في الميدان التربوي.

اشتملت الدراسة على المتغيرات الأتية:
المتغير الرئيسي: الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في مرحلة التعليم العام.

المتغيرات المستقلة:
- القطاع (عرعر، رفحاء، طريف، العويقيلية، الهباس)
- العمر (أقل من 35 سنة)، (من 35 - 40 سنة)، (من 41 - 45 سنة)، (من 46 سنة - 50 سنة)، (أكثر من 51 سنة).

- النوع (ذكر، انثى).
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، (من 5-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات - 15 سنة)، (15 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي (دبلوم)، (بكالوريوس)، (ماجستير)، (دكتوراة).

المعالجة الإحصائية:

1. للإجابة عن السؤال الأول استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس.

2. للإجابة عن السؤال الثاني استخدام تحليل التباين الاحادي، واختبار T-test للكشف عن الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة والمقارنات البعدية.

وللحكم على درجة توفر الحاجة التدريبية جرى استخدام المعيار الآتي:

$$1-5 = 3 \div 4 = 1.33$$

1- أقل من 2.33 درجة قليلة

2.33 - أقل من 3.66 درجة متوسطة

3.66 فأكثر درجة كبيرة

نتائج الدراسة ومناقشتها: تعرض نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للاحتياجات التدريبية

لمدرء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية بشكل عام مرتبةً تنازلياً

رقم المهارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	المهارات الإنسانية	3.884	0.545	1	مرتفع
2	المهارات الفنية	3.760	0.501	2	مرتفع
3	المهارات الفكرية	3.470	0.578	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.714	0.492		مرتفع

التطوير المهني والتدريب جاء مرتقعا حيث بلغ (4.28).
المجال الثاني: الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في مجال المهارات الفنية:

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.317 - 4.068)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تتحدث عن الحاجة إلى مهارة المدير في "اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.068)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "تحليل المنظمات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.317). وبلغ المتوسط الحسابي للمهارات الفنية ككل (3.760). ويلاحظ أن جميع المهارات الفنية قد جاءت كاحتياجات تدريبية بدرجة كبيرة ومتوسطة كما هو مبين في الجدول (7)، ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة منطقية و متوقعة نظرا لعدم امتلاك مدرء المدارس للمهارات الإنسانية بشكل عام ؛ وبالتالي هذا يؤثر على امتلاك المهارات الفنية، وبالتحديد مهارة اتخاذ القرارات حيث يجب ان يتوفر برنامج تدريبي يضم جانب معرفي وفني و وجداني للمهارات المستهدفة. ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى حقيقة أن مدرء المدارس غير مؤهلين بشكل أو بآخر كمديراء مدارس فمعظمهم معلمين ف الاصل في تخصصات أكاديمية بعيدة عن مجال الإدارة المدرسية، كما أن مدرء المدارس لم يتم إخضاعهم لدورات خاصة بالإدارة التربوية بعد تعيينهم كمدرء مدارس.

وقد جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على انفراد، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في مجال المهارات الإنسانية:

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.68 - 4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تتحدث عن الحاجة إلى مهارة المدير في "التكاتف مع العاملين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها " الكسب المشترك " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68). وبلغ المتوسط الحسابي للمهارات الإنسانية ككل (3.88). ويلاحظ أن جميع المهارات الإنسانية قد جاءت كاحتياجات تدريبية بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حقيقة أن مدرء المدارس غير مؤهلين بشكل أو بآخر كمدرء مدارس فمعظمهم معلمين فالأصل في تخصصات أكاديمية بعيدة عن مجال الإدارة المدرسية، كما أن المدرسة مرحلة ذات خصوصية من حيث طبيعة وخصائص الطلبة فيها، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، والبرامج والأنشطة والتجهيزات التي تحتاجها مما يستدعي تأهيلاً خاصاً للتعامل مع هذه المدارس، وامتلاك المهارات الإنسانية يتطلب دراسة منهجية يتضمن منهاجها مواد وانشطة تشمل هذه المهارات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المرابيات والقضاة (2009) التي توصلت إلى أن المتوسط العام لأبعاد برنامج

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتياجات في مجال المهارت الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	التكاتف مع العاملين	4.0673	.75382	كبيرة
2	6	القدرة على الاقتناع	4.0673	.71413	كبيرة
3	1	الاتصال الفعال	4.0000	.66828	كبيرة
4	5	بناء فرق العمل	3.9904	.71727	كبيرة
5	4	إدارة المهمة الواحدة	3.9519	.64432	كبيرة
6	3	تمكين العاملين	3.8462	.73431	كبيرة
7	7	إدارة النزاع في العمل	3.8365	.81384	كبيرة
8	2	التحفيز الملهم	3.7115	.80861	كبيرة
9	10	الاستماع التعاطفي	3.6827	.86197	كبيرة
10	8	الكسب المشترك	3.6827	.72760	كبيرة
الدرجة الكلية		المهارات الإنسانية	3.884	0.545	كبيرة

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتياجات في مجال المهارت الفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	اتخاذ القرارات	4.0680	.67537	كبيرة
2	12	تنظيم العمل	4.0481	.65921	كبيرة
3	15	الإدارة المكتبية	4.0385	.66716	كبيرة
4	14	الرقابة على الأعمال	4.0288	.64547	كبيرة
5	19	إدارة الاجتماعات	3.9231	.73329	كبيرة
6	11	بناء الخطط	3.8365	.68423	كبيرة
7	22	القيادة الادارية	3.8269	.71655	كبيرة
8	24	استخدام التقنية	3.7788	.77531	كبيرة
9	18	إدارة الوقت	3.7692	.72715	كبيرة
10	16	تطوير العمل	3.7692	.77873	كبيرة
11	26	العرض واللقاء	3.6731	.71655	كبيرة
12	17	إدارة التغيير	3.6635	.70519	كبيرة
13	25	العمل المؤسسي	3.5192	.80025	متوسطة
14	23	تحليل المواقف	3.5096	.77579	متوسطة
15	21	تحليل الشخصيات	3.3942	.72965	متوسطة
16	20	تحليل المنظمات	3.3173	.70041	متوسطة
الدرجة الكلية		المهارات الفنية	3.760	0.501	كبيرة

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات الاحتياجات في مجال المهارت الفكرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	الرؤية المرشدة	3.8462	.65016	كبيرة
2	30	الوعي الذاتي	3.8365	.76464	كبيرة
3	33	إدارة ضغوط العمل	3.6346	.78897	متوسطة
4	29	تحليل المعلومات	3.5577	.76103	متوسطة
5	31	إدارة الجودة الشاملة	3.5385	.73634	متوسطة
6	34	التعليم التنظيمي	3.5288	.77531	متوسطة
7	28	التفكير الابتكاري	3.5192	.69646	متوسطة
8	32	التخطيط الإستراتيجي	3.4808	.76299	متوسطة
9	35	المشاركة المجتمعية	3.3750	.99696	متوسطة
10	36	التنافسية الدولية	2.3846	1.10873	متوسطة
الدرجة الكلية		المهارات الفكرية	3.470	0.578	متوسطة

ما بين (2.384 - 3.846)، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تتحدث عن الحاجة إلى مهارة المدير في "الرؤية المرشدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.846)، بينما جاءت

المجال الثالث: الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس في مجال المهارات الفكرية: ويبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت

على "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة على مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير القطاع؟"
 للتعرف إلى ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير القطاع تم حساب متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية، واستخدام تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات، والجدول (9) يوضح ذلك.

يتضح من نتائج الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ في متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير القطاع على مستوى المهارات القيادية (الإنسانية، الفنية، الفكرية، الكلي)، مما يعني أن مكان العمل (القطاع) ليس له تأثير على المهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المدارس في المنطقة الشمالية مجهزة تجهيزاً جيداً بغض النظر عن القطاع، وأن جميع المناطق تتخذ نفس الأسس في عملية التعيين لمدراء المدارس حيث أن كل المدراء غير مؤهلين إدارياً وتربوياً.

الفقرة رقم (36) ونصها "التنافسية الدولية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.384). وبلغ المتوسط الحسابي للمهارات الفكرية ككل (3.470). ويلاحظ أن جميع المهارات الفكرية قد جاءت كاحتياجات تدريبية بدرجة متوسطة كما هو مبين في الجدول (8)، ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة منطقية و متوقعة نظراً لعدم امتلاك مدراء المدارس للمهارات الإنسانية والفنية؛ وبالتالي هذا يؤثر على امتلاك المهارات الفكرية. وقد يعزى هذا أيضاً إلى حقيقة أن مدراء المدارس غير مؤهلين بشكل أو بآخر كمديراء مدارس فمعظمهم معلمين فالأصل في تخصصات أكاديمية بعيدة عن مجال الإدارة المدرسية، كما وقد يعزى ذلك إلى أن معظم التخصصات الأكاديمية التي يحملها مدراء المدارس لا تغطي مجال المهارات الفكرية. وتتفق هذه النتائج ما جاء في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم والذي أوصى ببناء برامج تدريبية لمساعدة القيادات التربوية في تنمية القيم الوطنية في المجتمع المدرسي في قيادة التعليم والتعلم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، والذي ينص على "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد العينة على مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الدراسة؟"
 سيتم عرض نتائج هذا السؤال حسب تسلسل فروعه:

1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرع الأول، والذي ينص

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي للاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير القطاع

المهارات القيادية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	0.556	3	0.185	0.618	0.605
	داخل المجموعات	29.986	100	0.300		
	المجموع	30.542	103			
المهارات الفنية	بين المجموعات	0.395	3	0.132	0.518	0.671
	داخل المجموعات	25.419	100	0.254		
	المجموع	25.813	103			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	0.787	3	0.262	0.781	0.507
	داخل المجموعات	33.571	100	0.336		
	المجموع	34.358	103			
المهارات الكلي	بين المجموعات	0.459	3	0.153	0.624	0.601
	داخل المجموعات	24.490	100	0.245		
	المجموع	24.949	103			

في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير العمر على مستوى المهارات القيادية (الإنسانية، الفنية، الفكرية، الكلي) وهذا يشير إلى أن متغير العمر ليس له أثر في أداء المهارات القيادية ومدراء المدارس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلا أن معظم مدراء المدارس الذين يتم تعيينهم كمدراء لا يتم متابعتهم وتأهيلهم وتطويرهم وذلك عن طريق دورات تدريبية تخص الإدارة التربوية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرع الثالث، والذي ينص على "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في استجابات أفراد العينة على مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير النوع؟"

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرع الثاني، والذي ينص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في استجابات أفراد العينة على مقياس تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير العمر؟"

للتعرف إلى ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر تم حساب متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية، واستخدام تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات، والجدول (10) يوضح ذلك. يتضح من نتائج الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ في متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام

الجدول (10)

تحليل التباين الأحادي للاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير العمر

المهارات القيادية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	2.114	3	0.705	2.524	0.062
	داخل المجموعات	27.639	99	0.279		
	المجموع	29.754	102			
المهارات الفنية	بين المجموعات	1.011	3	0.337	1.373	0.255
	داخل المجموعات	24.310	99	0.246		
	المجموع	25.322	102			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	1.269	3	0.423	1.271	0.288
	داخل المجموعات	32.950	99	0.333		
	المجموع	34.219	102			
المهارات الكلي	بين المجموعات	1.313	3	0.438	1.868	0.140
	داخل المجموعات	23.198	99	0.234		
	المجموع	24.511	102			

الجدول (11)

اختبار T-test للاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير النوع

المهارات القيادية	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة
المهارات الإنسانية	ذكر	100	3.853	0.526	-2.978	102	0.004
	أنثى	4	4.650	0.473			
المهارات الفنية	ذكر	100	3.722	0.464	-4.210	102	0.000
	أنثى	4	4.719	0.483			
المهارات الفكرية	ذكر	100	3.432	0.547	-3.558	102	0.001
	أنثى	4	4.425	0.556			
المهارات الكلي	ذكر	100	3.678	0.460	-4.012	102	0.000
	أنثى	4	4.618	0.463			

للتعرف إلى ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع تم حساب متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للتعرف إلى ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم حساب متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات، والجدول (12) يوضح ذلك.

يتضح من نتائج الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ في متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى المهارات القيادية (الإنسانية، الفنية، الفكرية، الكلي) مما يعني أن جميع المدراء بحاجة إلى التدريب على المهارات الإنسانية والفنية بغض النظر عن التخصص وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المدراء في المدارس لا يحملون شهادات في الإدارة التربوية كونهم كلهم معلمين في معظم التخصصات وتم تعيينهم كمدراء، كما ويتم تعيينهم بناء على خبراتهم التدريسية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نوال (2008) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقديراتهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتعرف إلى ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع تم حساب متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية، واستخدام اختبار T-test لفحص دلالة الفروق بين المجموعتين (ذكر، أنثى)، والجدول (8) يوضح ذلك.

يتضح من نتائج الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ في متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير النوع على مستوى المهارات القيادية (الإنسانية، الفنية، الفكرية، الكلي) لصالح من جنسهم انثى كون المتوسط الحسابي لاحتياجاتهن أعلى من المتوسط الحسابي لاحتياجات من جنسهم ذكر، مما يعني أن احتياجات الإناث للمهارات القيادية أكثر من الذكور ويفسر الباحث النتيجة إلى أن تأهيل الإناث وتطويرهن أقل من الذكور، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى صعوبة وصول (أو حتى مشاركتهن) الإناث من مديرات المدارس إلى مكان انعقاد الدورات أو النشاطات، وذلك لأن معظم الدورات تعقد بعد انتهاء الدوام وفي أماكن بعيدة عن مكان السكن، وإن معظم الإناث ملتزمات مع عائلاتهن، مما يصعب عليهن الالتحاق بالدورات أو الالتزام بها.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرع الرابع، والذي ينص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المهارات القيادية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	1.107	2	0.554	1.900	0.155
	داخل المجموعات	29.435	101	0.291		
	المجموع	30.542	103			
المهارات الفنية	بين المجموعات	1.382	2	0.691	2.856	0.062
	داخل المجموعات	24.432	101	0.242		
	المجموع	25.813	103			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	2.080	2	1.040	3.254	0.043
	داخل المجموعات	32.278	101	0.320		
	المجموع	34.358	103			
المهارات الكلي	بين المجموعات	1.407	2	0.703	3.018	0.053
	داخل المجموعات	23.542	101	0.233		
	المجموع	24.949	103			

الدبلوم لا تغطي جميع المهارات وخاصة المهارات الفكرية.
2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرع الخامس، والذي ينص على "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟"

للتعرف إلى ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم حساب متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات، والجدول (14) يوضح ذلك.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ في متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى المهارات القيادية (الفكرية)، ولمعرفة لمن تؤول الفروق تم إجراء المقارنات البعدية أقل فرق جوهرية (LCD) والجدول (13) يوضح ذلك.

يتضح من نتائج الجدول (13) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين متوسط من مؤهلهم العلمي دبلوم من جهة ومن مؤهلهم العلمي بكالوريوس من جهة أخرى لصالح من مؤهلهم العلمي دبلوم؛ مما يعني أن المدراء الذين يحملون درجة الدبلوم أكثر حاجة للمهارات الفكرية من اقرانهم ممن يحملون درجات أعلى، وقد يعزى ذلك إلى أن درجة

الجدول (13)

المقارنات البعدية أقل فرق جوهرية (LCD) للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً للمؤهل العلمي على مستوى المهارات الفكرية

فئة المتغير	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير	
	الفرق بين متوسطين	مستوى الدلالة	الفرق بين متوسطين	مستوى الدلالة	الفرق بين متوسطين	مستوى الدلالة
دبلوم			0.478*	0.033	0.194	0.526
بكالوريوس					-0.284	0.203

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المهارات القيادية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	1.283	3	0.428	1.462	0.230
	داخل المجموعات	29.259	100	0.293		
	المجموع	30.542	103			
المهارات الفنية	بين المجموعات	0.384	3	0.128	0.504	0.680
	داخل المجموعات	25.429	100	0.254		
	المجموع	25.813	103			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	1.064	3	0.355	1.065	0.368
	داخل المجموعات	33.294	100	0.333		
	المجموع	34.358	103			
المهارات الكلية	بين المجموعات	0.617	3	0.206	0.845	0.472
	داخل المجموعات	24.332	100	0.243		
	المجموع	24.949	103			

وجود علاقة دالة إحصائياً مع سنوات الخبرة الأطول وعدد الدورات الأكثر في معظم محاور الاستبانة. أجري تحليل التباين المتعدد MANOVA وذلك لوجود أكثر من متغير تابع (مجالات الاداة) حتى نجد اثر تفاعل المتغيرات مع بعضها البعض. يلاحظ من الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (القطاع، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)، كما يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

يتضح من نتائج الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ في متوسطات الأداء للمهارات القيادية التي يمارسها مدراء المدارس في مدارس التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مستوى المهارات القيادية (الإنسانية، الفنية، الفكرية، الكلي)؛ مما يعني أن متغير الخبرة ليس له تأثير على المهارات بشكل عام، وقد يعزى ذلك إلى انه لا يتم تطوير وتأهيل المدراء بعد تعيينهم بغض النظر عن سنوات الخبرة، حيث أن مدراء المدارس لا يتم تطويرهم بعد التعيين، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة لدعدي (2008) والتي تنص على

الجدول (15)

تحليل التباين لأثر المتغيرات المستقلة (القطاع، العمر، النوع، الخبرة، المستوى التعليمي) على المتغيرات التابعة (المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات، المهارات الفكرية)

المتغيرات المستقلة	احصائي Wilks' Lambda	قيمة ف	الدلالة
القطاع	.872	1.016	.435
العمر	.845	.941	.523
النوع	.846	3.948 ^a	.005
الخبرة	.849	1.230	.263
المستوى التعليمي	.937	.713 ^a	.679

الجدول (16)

تحليل التباين المتعدد لأثر النوع على استجابات أفراد العينة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع	2.615	1	2.615	9.977	.002
	3.357	1	3.357	15.628	.000
	3.433	1	3.433	11.312	.001
	3.186	1	3.186	15.214	.000

الاجتماعية.

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على (المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية) تعزى لمتغير الجنس؛ وقد يعزى ذلك إلى ان مديرات المدارس في منطقة الحدود الشمالية لا يستطعن تطوير انفسهن من خلال الدورات والورش التدريبية، وذلك للارتباطات الاجتماعية، وعدم قدرتهن حضور الدورات والورش التي تعقد في مجال الإدارة التربوية خصوصاً التي تعقد بعد انتهاء الدوام الرسمي وفي اماكن بعيدة عن منطقة السكن، كما وقد يعزى ذلك إلى عدم قدرتهن الالتحاق ببرامج الدراسات العليا بعد التعيين، أو المشاركة في المؤتمرات والدورات التي تعقد داخل وخارج المملكة. لذلك يجب عقد دورات و ورش تدريبية خاصة بالمديرات مع مراعاة الزمان والمكان المناسبين لظروفهن

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة إعداد برنامج تدريبي يتضمن تدريب مدراء المدارس على المهارات الإنسانية، والفنية، والمهارات الفكرية، التي بينت الدراسة الحاجة لها وبدرجة كبيرة
2. ضرورة تأكد الجهات المعنية من امتلاك مدراء المدارس للكفايات الضرورية قبل تعيينهم مدراء مدارس، وضرورة تاهيل مدراء المدارس ممن يحملون درجة الدبلوم.
3. الاستمرار في عقد دورات تدريبية للمدراء، لما ننتركه هذه الدورات من أثر إيجابي في أداء مديري المدارس، ويتم

6. التوصية للجهات المعنية بإعداد دليل للكفايات والمهارات التي يجب ان يمتلكها مدراء المدارس في السعودية، ومنابتهم بعد التعيين كمدراء مدارس، والتأكيد على عدم تعيين اي مدير مدرسة لا يحمل مؤهل اداري تربوي.

7. ضرورة اجراء دورات و ورش تدريبية خاصة بالإناث مع مراعاة مكان وزمان عقد هذه الدورات.

إجراء الدورات على أساس تحليل الحاجات التدريبية للمديرين.

4. ضرورة التنسيق مع الجامعات في إعداد البرامج والدورات التدريبية، والاستفادة من خبرات اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، ومنحهم شهادات بهذه الدورات.

5. إجراء مزيد من الدراسات حول تقييم أداء ومهام مدراء المدارس في السعودية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- Barnett, A. (2005). The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected Teachers Outcomes. Ph.D Dissertation. University of New South Wales.
- Bush, T. and Glover, D. (2003). School Leadership: Concept and Evidence. NCSL: www.ncsl.org.uk/literaturereviews
- Carter, L. Ulrich, D. and Goldsmith, M. (2005). Best Practices in Leadership Development and Organization Change. San Francisco: Pfeiffer A Wiley Imprint.
- CCL. (2008). Understanding the leadership gap: A Quantitative Analysis of Leadership Effectiveness. Greensboro: Center for Creative leadership.
- Chung, F. (2011). A Study on Kindergarten Principals' New Transformational Leadership and Marketing Strategies of Kindergarten (Unpublished Master Thesis). China.
- Higgs, M.J. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? Leadership & Organization Development Journal, 24, (5):273-284.
- Katz, R. L. (2000). Skills of an effective administrator. HBR Classic.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. (2007). The Leadership Challenge. San Francisco: Pfeiffer A Wiley Imprint.
- MacCabe, P. (1999): The Role of the School Pricipal.
- Stoll, L. and Temperley, J. (2009). Creative Leadership: A challenge of our times. School Leadership and Management, 29, (1): 63-76.

- آل فنة، فهد. (2002). كفايات المشرفين التربويين كمديرين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك إربد. الأردن.
- حسنين، حسن. (2005). تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1. عمان: دار مجدلاوي.
- الدعدي، عبدالرحيم. (2008). درجة ملاءمة برامج تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- الفريجات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان.
- القاضي، عبدالله. (1412هـ). الإدارة المدرسية المهام والمسئوليات. دار الحارثي للطباعة والنشر.
- محامدة، ندى عبد الرحيم. (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المرايات، سفانة والقضاة، "محمد أمين". (2009). اتجاهات مدراء المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب، لتحقيق الاقتصاد المعرفي. مجلة علوم إنسانية. العدد 42 ص 1 - ص 44.
- مرسي، محمد منير. (1977). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- نوال، جواد سالم. (2008)، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.

المراجع الأجنبية

The Training Needs of School Principals In Public Education in Northern Borders from their Perspective

*Yousef M. Al-Naseer**

ABSTRACT

The aim of the study is to identify the training needs of school principals in public education in Northern borders from their perspective.

To achieve the objective of the study, a descriptive approach has been applied, where a stratified random sampling has been chosen.

The tool of the study, which is a questionnaire consists of 36 items, was distributed at 104 school principals in the academic year 2014/ 2015 after examining its reliability and validity.

The data was analyzed, and the results show that there are extreme training needs in three tool domains which are relevant to human skills, technical skills and intellectual skills for the school principals. Also results show that there are no statistically differences in the sample member's response due to the variables: section, age, scientific qualification and working years in technical skills, human skills and the tool as a whole. Whereas there are statistically differences due to the variable gender for the benefit of females and the variable scientific qualification in the intellectual skills for the benefit of diploma degree.

Keywords: Training Needs, School Principals in Public Education, Northern Borders Region.

* Department of Management and Educational Planning, College of Education and Arts, Northern Border University. Kingdom of Saudi Arabia. Received on 19/10/2015 and Accepted for Publication on 24/11/2015.