

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل لتطوير المهارات القيادية من وجهة نظرهم
د.م مهدي جواد مهدي - مديرية تربية بابل

The training needs of secondary school principals in Babylon Governorate to develop leadership skills from their point of view
Dr. Mahdi Jawad Mahdi - Babylon Education Directorate

Abstract

The training needs of secondary school principals in Babylon Governorate to develop leadership skills from their point of view.

This study aimed to identify the training needs of secondary school principals in Babil Governorate. The study population consisted of all secondary school principals and principals in the General Directorate of Education in Babil Governorate, during the first semester of the academic year (2022/2023 AD), who numbered (342) male and female principals. Among them were (239) male directors and (103) female directors. The study sample was chosen randomly and consisted of (172) male directors and (52) female directors.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared as a data collection tool that included (30) items distributed into four areas: planning, decision-making, organization, and communication. Its validity and reliability have been confirmed.

ملخص الدراسة

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل لتطوير المهارات القيادية من وجهة نظرهم . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة بابل ، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢٢ / ٢٠٢٣م) والبالغ عددهم (٣٤٢) مديرا ومديرة منهم (٢٣٩) مديرا و (١٠٣) مديرة ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية تكونت (١٧٢) مديرا ، و (٥٢) مديرة .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات اشتملت على (٣٠) فقرة توزعت على أربعة مجالات هي : التخطيط ، اتخاذ القرار ، التنظيم ، والاتصال . وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن درجة الاحتياجات لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل كانت كبيرة لمعظم الاحتياجات التدريبية. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة :

- ١- القيام بعقد ندوات ودورات تدريبية لمدرّاء المدارس الثانوية من قبل وزارة التربية على مجالات الدراسة التخطيط، التنظيم، الاتصال، واتخاذ القرار.
- ٢- التأكيد على استعمال الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي تحليل المنظمة وتحليل الوظيفة وتحليل الموظف .
- ٣- زيادة عدد الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية حول احتياجاتهم التدريبية .
- ٤- تقديم الدعم للبحوث واوراق العمل المقدمة والندوات والمؤتمرات العلمية من مدرّاء المدارس ويكون الدعم من قبل الوزارة ماديا ومعنويا .
- ٥-- إن يتم تجهيز قاعات التدريب بأحدث الوسائل التقنية والإمكانات لتلبية حاجة المتدربين .
- ٦- وأوصى بزيادة بعض الصلاحيات الممنوحة لمدرّاء المدارس لتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات .

- ٧- القيام بعمل مثل هذا البحث في عدة محافظات أخرى من العراق
- ٨- إجراء دراسة تقييمية لقياس اثرتلك الدورات التدريبية المهنية على مستوى اداء مدرّاء المدارس الثانوية

الفصل الأول

المقدمة :

أن التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة والارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد إلى ظهور دول حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات وإلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري حتى يكونوا قادرين على القيام بواجب تهم بفتنة ودراسة وكفاءة وإخلاص حيث إن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى إن تقاد لا إن تدار (كنعان ، ٢٠٠٢ ص ٢٧٩)

وتزداد الأهمية التدريبية في هذه الآونة مع ما يشهده العالم منذ مطلع هذا القرن من نقلة حضارية هائلة شملت كل اوجه ومجالات الحياة حيث يظهر في كل يوم على الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد ومهارات جديدة للتعامل معها بنجاح ،فكما انه لم يولد جميع الناس ولديهم موهبة القدرة على القيادة ويمكن لمختلف السمات والشخصية والخصائص إن تساعد الفرد أو تعوقه عن القيام بالمهام القيادية بفاعلية (ابو كتة ٢٠٠٢) .

وان الإدارة المدرسية تعتبر احد الجوانب الرئيسية في الإدارة التربوية المسؤولة بشكل مباشر عن تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة لعمليتي التعليم (الحديدي ، ١٩٩٨) .

ولما كان القادة التربويين احد الأقطاب المهمة في هيكل النظام التربوي والتعليمي فان تدريبهم في إنشاء الخدمة يشغل حيزا من اهتمام المخططين لما ذلك من ضرورة في تطوير قدراتهم ورفع إنتاجيتهم و ومما لاشك فيه إن مطالب مهنة التعليم متجددة ومتطورة باستمرار بناء على التطورات والتغيرات المجتمعية المسارعة ومن هنا تتبع ضرورة التدريب في إنشاء الخدمة بصفة مستمرة حتى يكون العاملون على مستوى التطورات والتجديدات وليس هناك خلاف في ان الشخص المدرب هو الذي يستطيع انجاز أعماله الرئيسية التي يهيمه أداؤها بطريقة أسهل تناولا وأكثر كفاية واقتصادا مما لو كان غير مدرب

إن التدريب يصقل مهارات العاملين في المجال التربوي وينمي قدراتهم لان الخطط والبرامج التدريبية تركز في محتوياتها التدريبية على الحاجات الفعلية للأفراد وتعمل على تطويرها. لذا لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين بهدف تطوير مهاراتهم القيادية ، إن تحديد الاحتياجات للمتدربين خطوة أساسية يعد تطبيقا مهما لمبدأ من مبادئ علم النفس الذي يهدف إلى إشباع رغبة معينة يتم التعرف إليها عن طريق تحديد الاحتياجات (عطوي ، ٢٠٠١)

ومدير المدرسة باعتباره قائد تربوي أصبح له دور هام في التنسيق بين وظائف المدرسة ووظائف المؤسسات التربوية الأخرى ، وأصبح لمتابعة ضابط للعلاقات العامة يزود البيئة الخارجية بما يجري في التربية من تغير وتطور (الطويل ، ١٩٩٥).

إن عملية تحديد الاحتياجات ليست عملا سهلا كما يعتقد البعض ولكنه عمل مسحي منظم يعتمد على الجهود الجماعية تضطلع بها كافة أجهزة النظام التربوي بغية معاينة وفحص الفجوة المراد تحديدها (الحديدي ، ١٩٩٨) كما انه من الضروري إن يكون القائمون على تحديدها وتقييمها من ذوي الاختصاص والتأهيل المناسبين .وان مرحلة تحديد إلا احتياجات التدريبية تعتبر مرحلة هامة وحاسمة إذا لا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات المطلوبة وان اي خلل او نقص يحدث في هذه الخطوة ينتقل أثره بالتأكيد إلى باقي خطوات التدريب (القباني ، ١٩٩٨ والعبانة ، ١٩٩٦)

ولقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييرا روتينيا ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (احمد ، ٢٠٠٢ م ص ٢٤).

ويعتبر دور المديرين في المدارس امرا حاسما في تحقيق النجاح والتطوير في المجال التربوي، وتتطلب مهامهم القيادية التفاعل الفعال مع العديد من الاطراف المختلفة ، بدا من الطلاب والمعلمين وحتى ولي الامر . لذلك فان توسيع قدراتهم القيادية يعد امر حاسما للنمو الشخصي والتطوير المهني لذلك فان تطوير مهارات المديرين التنفيذية والقيادية يعتبر ضرورة ملحة لضمان تحقيق التطوير المستدام في المدارس . ويمكن ان يشمل التطوير التدريب على تنمية المهارات القيادية المختلفة ، مثل التواصل الفعال وبناء العلاقات واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، كما يتضمن ايضا التدريب على الابتكار والتكنولوجيا التربوية الحديثة وتطبيقها في القيادة التعليمية .

ومن خلال عمل الباحث مرشد تربوي في إحدى المدارس الثانوية في محافظة بابل .. لاحظ ان هناك قصور بعقد دورات تدريبية لمدراء المدارس في محافظة بابل ، فان تقديم الاحتياجات التدريبية يساعد في تقوية قدراتهم في التعامل مع التحديات القائمة ،فانه يساهم في تمكينهم من تحسين الاداء المدرسي وتعزيز بيئة التعلم للطلاب والمعلمين على السواء .

واخيرا فان تقديم الاحتياجات التدريبية الفعالة تلعب دورا حاسما في تعزيز قدرات مديري المدارس الثانوية وتمكينهم من تحقيق التغيير والتطور في البيئة التعليمية .

مشكلة البحث :

إن القائد التربوي لا يستطيع القيام بكافة أعماله التربوية الإدارية والفنية المنوط بها إلا إذا طور مهاراته القيادية ولا يمكن تطوير المهارات القيادية دون الوقوف على أهم الاحتياجات التدريبية ، ولأجل تطوير العمل الإداري في المدرسة لابد من الكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس أولا لكي يتسنى بعد ذلك وضع الحلول والمقترحات التي من شأنها الاستمرار في تحسين العملية التربوية ، فالاحتياجات التدريبية تعتبر حجر الزاوية لأي عمل تدريبي فهي النواة الحقيقية في سلسلة الحلقات التي تكون العملية التدريبية . ومن هنا لا يمكن إنكار إن الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس تتغير وفقا لتغيير خبراتهم واتجاهاتهم . ويمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية :-

- ١- ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل من وجهة نظرهم .
- ٢- هل تختلف الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية باختلاف (المؤهل العلمي ، الجنس ، والخبرة) .

أهمية البحث :-

تكمّن أهمية هذه الدراسة في أنها ستحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل من وجهة نظر لمديرين أنفسهم وذلك للدور القيادي التربوي الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية في التأثير على مستوى أداء العملية التربوية ويمكن إن يستفاد منها المسؤولين لبناء البرامج التدريبية الفعلية لمديري المدارس الثانوية وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تسعى لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وهذا يعطي الدراسة قوة وأهمية في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تطوير مسيرة العملية التربوية ومخرجاتها من خلال الاستمرار في إجراء دراسات مماثلة قد تثير اهتمام الباحثين . وتكمّن أهمية الدراسة الحالية في :-

١- إن تساعد هذه الدراسة التربوية في محافظة بابل بتقديمها الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير المدراء التربويين.

٢- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة المدراء التربويين من خلال تعريفهم باحتياجاتهم التدريبية.

أهداف البحث :

ويمكن لهذه الدراسة إن تساعد هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :-

- ١- التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم .
- ٢- التعرف على اثر متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، تحديد سنوات الخبرة) في تقديرهم للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل
- ٣- وضع تصور بالتوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها إفادة مديري المدارس الثانوية في تحديد احتياجاتهم التدريبية

حدود البحث :-

اقتصرت الدراسة الحالية على :

- ١- المحدد الزمني : - الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م) .
- ٢- المحدد المكاني : محافظة بابل
- ٣- المحدد البشري : عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في المديريات العامة لتربية محافظة بابل.

تحديد المصطلحات:

مدير المدرسة : هو الشخص المكلف بإدارة المدرسة في الشؤون الإدارية والفنية بالاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية ، ممثلة في الإداريين والمعلمين والطلبة والإمكانات المادية المتمثلة في البناء المدرسي وما يحتويه من أدوات ووسائل وتجهيزات لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة .

(الهباش، ٢٠٠٢ م ص ١١)

ويعرف إجرائيا في هذه الدراسة بأنه : الشخص المكلف بإدارة مدرسة ثانوية في مدارس وزارة التربية العراقية خلال العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣ م) .

الاحتياجات التدريبية : مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم بقصد التغلب على المشكلات التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم في حل بعض المشكلات ، وتجنب خلق مشاكل جديدة . (ياغي ، ١٩٩٣ م ص ١١) ،

وتعرف: بأنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تتميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة أو نواحي تطويرية (الطعاني ٢٠٠٢، ص ٢٠)
الاحتياجات التدريبية إجرائيا : هي مجموعة المتطلبات التي يحتاجها مدير المدرسة الثانوية من المهارات الفنية والإدارية لمساعدته في رفع مستوى أدائه الوظيفي في إدارة المدرسة .

والقيادة في حقيقتها ماهي إلا مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد . وهذه المهارات كما يرى العقيل (٢٠٠٤ م ص ٤٠) مهارات يمكن دراستها واكتسابها عمليا من أي شخص يكون مستعدا لبذل جهود حقيقية في التعلم والممارسة لمختلف الأشياء والأحوال ليكون قائدا كفا

الفصل الثاني خلفية نظرية ودراسات سابقة

يتضمن هذا الفصل على الأدب التربوي المتعلق بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ومجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة .
أولا: خلفية نظرية :

لم يعد التدريب ترفا في المؤسسات التعليمية والمنظمات متى وكيف شاءت بل أصبح أمر حيويا ورئيسا لمواكبة والتحديات والمتغيرات المختلفة ، فهو مصدر مهم من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم وزيادة الإنتاج والإنتاجية ، فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي (أبو النصر ٢٠٠٨) وقد أشار إلى مجموعة من المبادئ الرئيسية :-

- ١- تطوير مهارات الاتصال والتواصل.
- ٢- تعزيز مهارات القيادة وإدارة الفريق .
- ٣- تعلم استراتيجيات التخطيط والتنظيم .
- ٤- اكتساب معرفة عميقة في مجال التعليم والتعلم.

- ٥- تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات .
 - ٦- تعلم تقنيات التفاوض والتوصل الى اتفاقات .
 - ٧- اكتساب مهارات الاستشارة والدعم للمعلمين والطلاب .
 - ٨- تعزيز المعرفة بالتكنولوجيا التعليمية .
 - ٩- اكتساب المهارات القانونية والاخلاقية ذات الصلة بادارة المدارس .
- إن الإشارة لمفهوم الاحتياجات التدريبية قبل إعداد البرامج التدريبية يؤدي إلى إرشاد القائمين على التدريب والمدرسين إلى الخطوات والإجراءات المحددة والمطلوبة لتحقيق الأهداف التدريبية الجزئية ، والتي تسهم في النهاية في تحقيق الهدف التدريبي العام للخطة التدريبية .
- ويمكن تعريف احتياجات التدريب لمديري المدارس على انها : مجموعة من المهارات والمعرفة والخبرات التي يحتاجها المديرون للقيام بمهامهم بفعالية ونجاح ، اذ يتعاون معلمون المدارس الثانوية مع مديروهم لتحقيق غايات التعليم وتحسين المستوى التعليمي للطلاب .
- (الحسن ٢٠٠٦ م) ان الاحتياجات التدريبية هي المجالات التي ترغب المنظمة في إن يشملها التدريب لسد العجز في القوى العاملة لديها ، أو لرفع أداء العاملين فيها .
- وعرف القحطاني (٢٠٠٨) الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي اواكثر .
- وتعتمد احتياجات التدريب على الصعوبات والتحديات التي يواجهها المديرون في ادارة المدرسة وتطويرها وقد تشمل هذه الاحتياجات مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك :
- ١-مهارات القيادة والادارة : تتضمن مهارات التوجيه والتحفيز وتنظيم الفريق واتخاذ القرارات الاستراتيجية .
 - ٢- التعلم المستمر والتحسين المهني ك يحتاج المديرون الى تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في مجال التعليم وادارة المدارس من خلال حضور دورات تدريبية وورش عمل وتبادل الخبرات .
 - ٣-استخدام التكنولوجيا في التعليم: يجب على المديرين ان يكونوا على دراية بالتقنيات الحديثة وتطبيقاتها في تعزيز التعلم وتطوير العملية التعليمية .
 - ٤- التخطيط والتنظيم :يجب ان تكون للمديرين القدرة على تحديد الاهداف وتخطيط النشاطات وتنظيم الموارد بشكل فعال .
 - ٥-الاتصال والتواصل : يحتاج المديرون الى مهارات قوية في التواصل وبناء العلاقات مع الاسر والمعلمين واعضاء المجتمع المحلي .

تعزيز التدريبات في هذه المجالات تعتبر تطوير قدرات وكفاءات المديرين ، وبالتالي يتم تعزيز قدرتهم على ادارة المدرسة بنجاح وتعظيم جودة التعليم المقدمة للطلاب .

(ياغي ، ١٩٩٣ م ص ١١) .

وكذلك عرفها الشامي : بانها مجموع التغيرات المطلوب احداثها كما وكيفا في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين . بغرض الوصول الى مستويات الاداء المطلوب ، (الشامي ، ٢٠٠٦ م ص ٢٣٥) .

وعرفها شامان : انها مجموعة التغيرات والتطورات التي يحتاجها مدير المدرسة لتحسين ادائه الوظيفي المتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته . (شامان ، ٢٠٠٠ م ص ٣٨٢) .

وأوضح أبو شيخه (٢٠١٠) إن الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي .

ويظهر من خلال التعريفات السابقة إن لفظ الاحتياج يشير إلى وجود فجوة أو خلل أو نقص في مجال معين ولفظ التدريب يشمل على سوء ذلك النقص أو الفجوة أو معالجة الخلل الحاصل بالمنظمة لذا فان الاحتياجات التدريبية تشير إلى ذلك الأسلوب المنظم والهادف إلى تقليل الفجوة بين الواقع والمرغوب وتكون الاحتياجات التدريبية في أية منظمة هي كالآتي (ابوشيخة ٢٠١٠ ورضا ٢٠١٠):

- ١- احتياجات عادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد والموظفين الحاليين .
- ٢- احتياجات لمواجهة نواحي الضعف أو النقص سواء كانت فنية أم إنسانية واقعية أم محتملة .
- ٣- احتياجات غير تقليدية ، وتأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم المقدرة على التحديث أو عدم المقدرة على الإبداع .

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالاتي :

- ١- أنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة فنية وسلوكية يراد تنميتها أو تغييرها .
- ٢- أنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم .

٣- أنها عملية غير مستمرة منتبهة وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التقلات

٤- أنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم .

٥- أنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية (الحديدي ، ١٩٩٨) وبما ان المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية

ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب إن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات .
وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية وذلك لان تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب مايلي :- (الحسن ، ٢٠٠٦)

- ١- تحديد المدراء المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم .
- ٢- يحدد التدريب أهدافه بدقة ، كما ينقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية والوسائل المستعملة في التدريب .
- ٣-يسهم في تحقيق المسافة بين المستوى الذي يكون عليه قبل بدأ التدريب والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته .
- ٤- يساعد في تشخيص مشكلة ما. ويساعد على عملية التخطيط كلها ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها .

٥-يسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة.
إن الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير ولقد صاغ هوفمان ذلك بشكل قاطع عندما ذكر انه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية .(درة عبد الباري ١٩٩١)

وأشار كل من جون مارشال وسارة كالويل إلى إن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها (الطويل ١٩٩٩).

هذا فضلا إن المتدربين الذين يشاركون في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي ومعرفة لطاقتهم المهنية ويستفسرون عن كل مل يقومون به (عبابنة ، ١٩٩٦)
إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم الأعمال التدريبية لذلك قبل تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من المرور على الخطوات التالية :-

- ١- التعرف على مستوى الأداء الحالي.
- ٢-وضع معايير أو مقاييس واقعية للأداء الأمثل للمتدربين توفير الوسائل والإمكانيات المناسبة والكافية لتنفيذ التدريب وقياس أداء المتدربين .

٣- الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفعلية للمدراء وسواهم في العملية التعليمية والمشكلات التي تعترض المؤسسات التعليمية (خالد طه الأحمد ٢٠٠٥)
وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية :-

تحديد الاحتياجات الرئيسية التدريبية لمديري المدارس الثانوية يتطلب مهنية ودقة في الطرق المتبعة وأهم الطرق المستخدمة في هذا السياق : (ألغامدي (٢٠٠٥)م

١- استبيانات واستطلاعات : يمكن اجراء استبيانات موجهة لمديري المدارس الثانوية لتحديد احتياجاتهم التدريبية . يتم تحليل البيانات المستخدمة لتحديد الفجوات في المهارات والمعرفة وتحديد المجالات التي تحتاج الى تعزيز التدريب .

٢- المقابلات الشخصية : يمكن ان تجري مقابلات شخصية مع مجموعة من مديري المدارس الثانوية لاستخلاص الافكار والآراء والملاحظات حول احتياجات التدريب ، ويمكن ان ان تساهم المقابلات الشخصية في كشف النقاط القوية والضعف وتحديد المهارات التي يجب تطويرها.

٣- مراجعة الاداء : يمكن ان يتم تحليل اداء المدرسة والمديرين من خلال مراجعة العمل والتقارير الدورية ومن خلال ذلك يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تساهم في تحسين الاداء العام للمدرسة وتطوير قدرات المديرين .

٤- المراقبة التشغيلية : يمكن استخدام الملاحظات المباشرة ومراجعة الاداء اليومي لتحديد احتياجات التدريب الفردية لمديري المدارس الثانوية . من خلال مراقبة سلوك واداء المديرين ويمكن تحديد المهارات التي تحتاج الى تحسين وتطوير .

ومن خلال استخدام هذه الطرق يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الرئيسية لمديري المدارس الثانوية بشكل دقيق وفعال .

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :-

تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ذو أهمية كبيرة وتتضمن العديد من الفوائد ، ومن بينها :

١- تطوير المهارات والمعرفة : يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها مديرو المدارس لتحسين ادائهم من خلال توفير التدريب الملائم ، يمكن للمديرين تعزيز مهاراتهم في مجالات مثل التخطيط الاداري، والاتصال، والقيادة، وإدارة الموارد البشرية .

٢- تعزيز القدرات القيادية : يساهم تحديد الاحتياجات التدريبية في تعزيز قدرات المديرين القيادية ، يمكن توفير التدريب في مجالات التفكير الاستراتيجي ، واتخاذ القرارات ، وتحفيز وتوجيه الفريق ، مما يمكن المديرين من تحقيق رؤيتهم واهدافهم الادارية بشكل افضل .

٣- تحسين الاداء المدرسي : عندما يتم تلبية احتياجات التدريب اللازمة للمديرين ، يكون لها تاثير ايجابي على اداء المدارس ، فالمديرين المدربون يمكنهم تنفيذ برامج تحسين الجودة التعليمية ، وتوجيه الاساتذة وتنمية مهاراتهم ، وخلق بيئة تعليمية محفزة للطلاب .

٤- تعزيز التنمية المهنية ورفع مستوى الثقة : يمكن للتدريب الملائم وفقا للاحتياجات ان يساهم في تعزيزا لتنمية المهنية للمديرين ورفع معدلاتهم التعليمية ، كما يمكن ان يزيد من الثقة والاعتزاز بالمهنة والقدرات الادارية المكتسبة .

باختصار ، اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية يساهم في تعزيز قدراتهم القيادية وتحسين اداء المدارس ، ويعزز تطويرهم المهني ورفع مستوى الثقة والرضا بوظيفتهم .
(الطعاني ٢٠٠٧ م) (ديسلر ٢٠٠٣ م ص١١٢ وعلوية ٢٠٠١ م ص٤٤)

أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية :-

يتوفر العديد من الاساليب التي يمكن استخدامها لجمع البيانات وتحديد احتياجات المديرين في المدارس الثانوية ، وفيما يلي بعض الاساليب الشائعة :

١- الاستبيانات : استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من المديرين والاعضاء المهمين في الجهاز التعليمي يعتبر احد الاساليب الفعالة ، ويمكن تصميم استبيانات تستهدف الاحتياجات التدريبية المحتملة وتسمح للمديرين بتقديم اراءهم وتوجهاتهم .

٢- مقابلات شخصية : اجراء مقابلات شخصية مع المديرين لجمع المعلومات حول احتياجاتهم التدريبية ، تسمح هذه المقابلات بمناقشة اساسيات العمل الاداري والتحديات التي يواجهونها والمهارات التي يشعرون بالحاجة الى تطويرها .

٣- ملاحظة الممارسة : يمكن ملاحظة الممارسة الحالية للمديرين في المدارس الثانوية وجمع البيانات ذات الصلة ، ويمكن للمراقبين تقدير القدرة والمهارات والفجوات التدريبية بناء على ما يلاحظونه من تفاعل المديرين مع وظائفهم وتحدياتهم .

٤- تقييم الاداء : استخدام اداء المديرين كأداة لتحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال تحليل الاداء وتقييم القدرات الحالية ، وكذلك تحديد المجالات التي يحتاج المديرين تطويرها .

٥- مراجعة الابحاث والمراجع : يمكن استخدام المراجعة النظرية للابحاث والمراجع الاكاديمية والموارد المهنية لتحديد احتياجات المديرين ، يتم تحديد الممارسات الافضل والمفاهيم النظرية والمعايير والتوجيهات كمرجع لتحديد احتياجات التدريب .

٦- قوائم الاستقصاء: تعتبر احد اساليب جمع البيانات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتستخدم لجمع البيانات والمعلومات من المديرين والمعلمين والموظفين الاخرين في المدارس. يكون للأفراد فرصة للابداء بآرائهم ومشاركة احتياجاتهم واقتراحاتهم بشأن التدريب والتطوير. ويتم تصميم قوائم الاستقصاء بشكل يسمح للمشاركين بالاجابة على اسئلة محددة حول مجالات التدريب المحتملة ، مثل المهارات القيادية ، وإدارة الوقت ، وتطوير البرامج التعليمية ، والاتصال ، وإدارة الصف ، وباستخدام قوائم الاستقصاء يمكن جمع مجموعة كبيرة من البيانات من العديد من المشاركين بسهولة وفعالية . وبعد جمع البيانات يمكن تحليلها واستخلاص النتائج والمعلومات الرئيسية التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس .

٧- دراسة الحالة : هي احد الاساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ، وتهدف دراسة الحالة الى فهم وتحليل تحديات ومشاكل محددة يواجهها المديرون في سياقهم الحالي ، وتحديد المهارات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه التحديات .

وعند تنفيذ دراسة الحالة يقوم باحث او فريق بجمع البيانات والمعلومات من المديرين والمعلمين والطلاب والاهل والمجتمع المحلي .

٨- مراجعة الادبيات والابحاث: يمكن ان تساعد دراسة المقالات والكتب والابحاث الاكاديمية في مجال ادارة المدارس وتطوير المهارات القيادية وتساعد هذه المصادر في تحديد الاتجاهات الحالية والمستقبلية في مجال التدريب والتطوير لمديري المدارس .

باستخدام هذه الاساليب المختلفة يمكن جمع مجموعة شاملة من البيانات لتحديد احتياجات المديرين في المدارس الثانوية وتطوير برامج تدريب ملائمة.

اهم الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها :-

الخطوات الاساسية لتحديد احتياجات التدريب لمديري المدارس هي :

١- تقييم المديرين الحاليين : قم بتقييم مهارات ومعرفة المديرين الحاليين لتحدي النقاط القوية والضعف في ادائهم ، استخدام استبيانات او مقابلات لتقييم مهاراتهم القيادية والادارية وتحليل الاداء السابق .

٢- تحليل المتطلبات المهنية : قم بتحليل الوظائف والمسؤوليات المطلوبة لمديري المدارس .

٣- الاستماع للموظفين والمستفيدين : تجري مقابلات او استبيانات مع المعلمين والموظفين واولياء الامور وطلاب المدرسة لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم .نستخدم نهذه المعلومات لتحديد المواضيع والمهارات التي يحتاج المديرون لتطويرها .

٤-تقييم الموارد المتاحة : حدد الموارد المتاحة لتوفير التدريب والتطوير لمديري المدارس ، نقوم بتحديد الميزانية والموظفين والمؤهلين او الاستعانة بخبراء خارجيين لتوفير التدريب المطلوب .

٥-ترتيب الحاجات حسب الاولوية والاهمية .

٦-تحديد الحلول الممكنة والفرص المتوقعة .(الطعاني،٢٠٠٢، ٣٠)

ان التعليم المستمر وتطوير المهارات هو امر حيوي للمديرين في مجال التعليم ويجب ان يتم تحديد احتياجات التدريب بشكل دوري وتقديم الفرص اللازمة لتطوير وتحسين قدراتهم .

(الطعاني ، ٢٠٠٢ م ص ٣٠)

من الأهداف المهمة التي يحددها تحديد الاحتياجات التدريبية :

١- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج التدريبية .

٢- تحديد الأهداف المرجوة من التدريب بدقة .

٣- تسهم في تقييم البرامج التدريبية (الشريدة ، ١٩٩٤ ص ٢٦٤)

٤- تطوير الكفاءات : يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية الى تحسين الكفاءات وتنميتها لدى الموظفين عن طريق توفير التدريب المناسب ، ويمكن تطوير قدرات العاملين وتحسين ادائهم في عملهم وتحقيق اقصى امكاناتهم .

٥- مواكبة التغيرات : التغيرات المستمرة في بيئة العمل والمتطلبات المهنية تتطلب تطوير وتحسين المهارات والمعرفة ، تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في مواجهة التحديات والتغيرات وضمان التأهب والاستعداد لها .

٦- تحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كما وكيفا.

٧- تساعد في تشخيص مشكلة ما .

ان تحديد الاحتياجات التدريبية يسهم في تحسين اداء الفرد وتطوير المؤسسة بشكل عام .

المعوقات التي تعيق تحديد الاحتياجات التدريبية :

تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس قد يواجه بعض المعوقات والتحديات . ومن بينها :

(بطاينة ، ٢٠٠٣ م ص ٣٦)

١- عدم وجود وعي بأهمية التدريب : قد يكون هناك عدم فهم او عدم تقدير لأهمية التدريب ودوره في تطوير قدرات ومهارات المديرين وقد يتسبب ذلك في قلة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية وتخصيص الموارد اللازمة .

٢- محدودية الميزانية : قد يكون لدى المدارس ميزانيات محدودة لتوفير البرامج التدريبية وقد يعتبر تكاليف التدريب والتنقل والاقامة والمواد التعليمية عائقاً لتحديد وتنفيذ الاحتياجات التدريبية للمديرين .

٣- ضيق الوقت : قد يكون لدى المديرين جداول مزدحمة ومهام إدارية كثيرة تحول دون قدرتهم على المشاركة في البرامج التدريبية و قد يكون من الصعب توفير الوقت اللازم لتقييم احتياجاتهم وتطويرها .

٤- نقص في الموارد البشرية : قد تعاني بعض المدارس من نقص في عدد الموظفين المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذها ، ومن الصعب تخصيص شخص مختص بتحليل الاحتياجات وتخطيط البرامج التدريبية .

٥- نقص المعلومات : يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على معرفة وفهم دقيق لاحتياجات المديرين وتحدياتهم الفعلية ، وقد يكون من الصعب الحصول على معلومات شاملة وموثوقة حول هذه الاحتياجات .

٦- عدم الوفاء بالاحتياجات الفردية : في بعض الأحيان قد يكون من الصعب تلبية جميع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس نظراً لتنوع الاحتياجات والمتطلبات المختلفة لكل فرد .

٧- ضعف ثقافة التطوير : إذا لم تكن المدارس تعمل على تعزيز ثقافة التطوير المستمرة ، قد يكون من الصعب تحقيق تحسين مستمر في مهارات وقدرات المدراء وتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل فعال .

٨- قدرة تحليل الاحتياجات تكون محدودة: قد يواجه بعض المديرين صعوبة في تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل فعال وتحديد المجالات التي يحتاجون الى تطويرها مما يؤثر على جودة وفاعلية التدريب المقدم لهم .

هذه بعض المعوقات التي يمكن ان تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومع ذلك يمكن تجاوز هذه المعوقات من خلال تعزيز الوعي والتفهم وتخصيص الوقت والموارد اللازمة وتعزيز ثقافة التطوير وتوفير قدرات تحليل الاحتياجات اللازمة .

الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية :

دراسة الحديدي ١٩٩٨ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان تكونت عينة الدراسة من ١٥٠ مدير ومديرة استخدم الباحث أداة مكونة من ٦٣ فقرة تمثل كل منها مهارة تدريبية لمديري المدارس وكانت نتائج هذه الدراسة:

١- إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية والمؤهل

٢- إن جميع المهارات التدريبية اعتبرت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس

دراسة العجاج ٢٠٠١

السعودية: هدفت الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس العلمي والخبرة الحكومية في محافظة القريات ومعرفة اثر متغير الجنس والمؤهل والمرحلة الدراسية لأهم الاحتياجات وتكونت عينة الدراسة من (٧١) مدير في المدارس الحكومية ، وتوصلت الدراسة إلى إن المجالات التي سجلت أعلى متوسطات في استجابة مديري المدارس حول احتياجاتهم التدريبية هي مجال التقنيات التربوية الحديثة ومجال تطوير المناهج الدراسية ومجال العملية التعليمية كما دلت نتائجها على وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تعزى إلى (المؤهل العلمي للمدير ، وعدم وجود فروق في استجابة المديرين في احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات الخبرة والمرحلة الدراسية)

دراسة ابو كته (٢٠٠٢) :

"دراسة هدفت الى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين "

وتألفت عينة الدراسة من (٣٠٥) مديرين ومديرات . ولتحقيق اهداف الرسالة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وظهرت ابرز نتائج الدراسة ان المديرين والمديرات ابدوا احتياجا تدريبيا بدرجة متوسطة في مجالات الدراسة ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في الاحتياجات التدريبية للمديرين تعزى الى الجنس ولمصلحة المديرات والى متغير المؤهل العلمي ولمصلحة حملة البكالوريوس والى متغير الخبرة ولمصلحة الخبرة المتوسطة .

الدراسات الأجنبية :

كولي وميشيل (cole,Michel 2010) بدراسة تنمية القيادة لقادة المدارس المستقلين ذاتيا " هدفت إلى عرض إطار لتصميم برامج تطوير القيادة للمدارس المستقلة تلبية احتياجات القادة داخل المدارس . وتوصلت الدراسة إلى وجود أدلة متزايدة عن نمو النقص في الأفراد الذين يملئون مناصب القيادة الرئيسية وبناء على هذا القلق المتزايد هناك حاجة لتطوير إستراتيجية لضمان فاعلية رؤساء المستقلين ومشاريعهم التعليمية .

دراسة بفاو 1997 هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا . تكونت العينة من ٤٧ مديراً تم استخدام استبانته مكونة من ١٥٥ مهمة من مهام المدير موزعة على ٣١ مجال هي (الإدارة العامة، إدارة الموظفين ، وتنمية وتطوير العاملين ، والإدارة المالية ، وإدارة السجلات ، وإدارة المواد والتجهيزات المدرسية ، والاتصال ، وإدارة الاجتماعات ، وإدارة المدرسة ، وإدارة تطوير المناهج ، والتسهيلات المدرسية ، والمهام المرتبطة بالطلاب ، ومهام أخرى لمدير المدارس) وتوصلت الدراسة إلى إن جميع المهام والمجالات المذكورة اعتبرت احتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس في أوغندا .

تعقيب على الدراسات السابقة :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس اختلفت هذه الدراسات باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف البيئات التي تمت فيها ، فمن هذه الدراسات ماسعى إلى التعرف إلى أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس كدراسة بفاو 1997 ودراسة ابو كته ٢٠٠٢ ، ومنهم من سعى إلى معرفة اثر متغير المؤهل والجنس والخبرة كدراسة العجاج ٢٠٠١ ومنهم من سعى إلى بناء برنامج لتطوير القادة كدراسة كولي وميشيل 2010 وان غالبية الدراسات أكدت على التدريب والاحتياجات التدريبية وأهميتها وان اختلفت أفراد الدراسة استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات . استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة اتفقت معظم الدراسات على أهمية التدريب المستمر لمدرء المدارس . أغلبية الدراسات استخدمت متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة . تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في كونها بينت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في العراق بشكل عام وفي محافظة بابل بشكل خاص لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وزارة التربية العراقية ونظرا لقلّة الدراسات التربوية التي تعنى بهذا الموضوع في العراق.

الفصل الثالث إجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداة البحث وكيفية إيجاد صدقها وثباتها فضلاً عن إجراءات البحث والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات .

منهج البحث:

استعمل الباحث منهج البحث الوصفي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لهذا البحث .
مجتمع الدراسة :

يتكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة بابل خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م)، والبالغ عددهم (٣٤٢) مديرًا ومديرة (٢٣٩ مديرا و١٠٣ مديرة) حسب إحصائيات المديرية العامة لتربية محافظة بابل.

عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة تبعا للمنطقة التعليمية من مديري المدارس الثانوية في محافظة بابل حيث تكونت عينة البحث من (١٧٢) مديرا ومديرة . منهم (١٢٠) مديرا ، و (٥٢) مديرة بنسبة (٢٩ ، ٥٠ %) من مجتمع البحث .

أداة البحث :

تم إعداد استبانة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الاحتياجات التدريبية . حيث تكونت الاستبانة من (٣٠) فقرة توزعت على أربعة مجالات ، وهي التخطيط ، والتنظيم ، والاتصال ، واتخاذ القرار . وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي : (كبيرة جدا ، وكبيرة ، ومتوسطة ، وقليلة ، وقليلة جدا) .

صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق أداة البحث قام الباحث بعرضها على مجموعة محكمين وعددهم (٦) من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية الأساس وكلية العلوم التربوية والنفسية في جامعة بابل . وقد طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها ومدى ملائمة الفقرة للمجال التي اندرجت تحته والدقة اللغوية ، وما يروونه مناسباً سواء كان بالحذف أم الدمج أم الإضافة وقد تم الأخذ بالتوجيهات والاقتراحات التي اجمع عليها أكثر من ٨٠% من أعضاء لجنة التحكيم .

ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار ، حيث قام بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وعددهم (٢٠) مديرا ومديرة ، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني . وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين

نتائج التطبيقين ، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات (بين ٩٣ ، ٠٠ - ٨٤ ، ٠٠) وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلية (٩٥ ، ٠٠) .

تصحيح أداة الدراسة :

تم في هذه الدراسة ، استعمال استبانة وفق تدرج لبكرت ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة على النحو الآتي : كبيرة جداً (٥) وكبيرة (٤) درجات ، ومتوسطة (٣) درجات ، وقليلة درجتان ، وقليلة جداً درجة واحدة ، لتقدير درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية لتطوير مهاراتهم القيادية في محافظة بابل .

إجراءات الدراسة :

تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية :

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها .
- تطوير أداة الدراسة .
- عرض أداة الدراسة على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للتأكد من صدق الاستبانة.
- بعد تحكيم الأداة واخذ وجهات النظر من قبل لجنة من المحكمين تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.
- الحصول على كتاب رسمي موجه من
- تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (٢٠) مديراً ومديرة من مدرّاء المدارس الثانوية في محافظة بابل للتأكد من ثبات الاستبانة .
- تم تفريغ استجابات أفراد العينة على الاستبانة في ذاكرة الحاسوب وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (sass) .

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

أولاً : المتغيرات المستقلة :

- ١- الجنس : وله فئتان (ذكور ، وإناث) .
- ٢- المؤهل العلمي : وله مستويان (بكالوريوس ، أو ماجستير) .
- ٣- الخبرة : ولها ثلاث مستويات (اقل من ٥ سنوات ، ومن ٥-١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات) .

ثانيا : المتغير التابع : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل لتطوير مهاراتهم القيادية والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات ومجالات الاستبانة .

المعالجة الإحصائية :

. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في المعالجة الإحصائية للسؤال الأول وتم حساب اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وتحليل التباين الثلاثي (THREE WAY ANOVA) واختبار شيفيه (scheffe) في المعالجة الإحصائية للسؤال الثاني .

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها ، بعد إن تم جمع البيانات بوساطة أداة الدراسة " استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل لتطوير مهاراتهم القيادية " وسيتم عرضها وفقا لأسئلة الدراسة .
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١)

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	٢	مجال التخطيط	٣,٩٢	٠,٤٦	كبيرة
٢	١	مجال اتخاذ القرار	٤,٢١	٠,٣٧	كبيرة جدا
٣	٣	مجال التنظيم	٣,٦٦	٠,٤٩	كبيرة
٤	٤	مجال الاتصال	٣,٣٦	٠,٦٠	متوسطة
		الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية	٣,٦٤	٠,٣٦	كبيرة

المجال الأول : مجال التخطيط :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (2)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	٦	يساعد التخطيط الادارة المدرسية على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة .	٤ ، ٥١	٠ ، ٥٦	كبيرة جدا
٢	١	يقلل التخطيط الجيد من إمكانية إصدار المديرين القرارات اعتباطية شخصية	٤ ، ١٨	٠ ، ٧٥	كبيرة
٣	٢	الحرص على التخطيط الشامل لكافة مدخلات النظام المدرسي .	٣ ، ٩٥	٠ ، ٦٧	كبيرة
٤	٣	وضع خطط واقعية لتطوير المدرسة بما يتناسب مع بيئتها .	٣ ، ٩١	٠ ، ٥٦	كبيرة جدا
٥	٧	وضع خطط لتحقيق الجودة في المدرسة في ضوء التقييم المستمر للعمل فيها .	٣ ، ٨٤	٠ ، ٦٩	كبيرة
٦	٤	إعداد خطط تطويرية للمعلمين والإداريين وتحديد أهدافها وأنشطتها .	٣ ، ٧٦	٠ ، ٧٨	كبيرة
٧	٥	تنفيذ الخطط حسب المراحل التي تم تحديدها .	٣ ، ٦٣	٠ ، ٨٣	كبيرة
٨	٨	إجراء التقييم التكويني والختامي لمراحل الخطة .	٣ ، ٥٨	٠ ، ٧٦	كبيرة
		المجال ككل	٣ ، ٩٢	٠ ، ٤٦	كبيرة

يبين الجدول (٢) إن الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " يساعد التخطيط الإدارة المدرسية على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٥١ ،) وانحراف معياري (٥٦ ، ٠) وبدرجة كبيرة جدا ، وجاءت الفقرة رقم (١) والتي كان نصها " يقلل التخطيط الجيد من إمكانية إصدار المديرين القرارات اعتباطية شخصية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١٨ ، ٤) وانحراف معياري (٧٥ ، ٠) وبدرجة كبيرة ، بينما احتلت الفقرة رقم (٨) والتي نصت على إجراء التقييم التكويني والختامي لمراحل الخطة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٥٨ ، ٣) وانحراف معياري (٧٦ ، ٠) وبدرجة كبيرة وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (٩٢ ، ٣) وانحراف معياري (٤٦ ، ٠) وهو يقابل تقدير درجة امتلاك كبيرة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية

المجال الثاني: اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣).

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
--------	-------	---------	-----------------	-------------------	---------------

١	١٣	اتخاذ القرارات بأسلوب تشاركي جماعي	٤ ، ٤٩	٠ ، ٦٢	كبيرة جدا
٢	١٢	الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات	٤ ، ٤٢	٠ ، ٧٣	كبيرة جدا
٣	٩	اختياراً لبدائل الأكثر ملائمة عند اتخاذ القرار	٤ ، ٣٧	٠ ، ٥٩	كبيرة جدا
٤	١٤	مراعاة الوقت المناسب في إصدار القرارات الإدارية	٤ ، ٢٢	٠ ، ٦٠	كبيرة جدا
٥	١٠	البحث عن الأسباب المودية للمشكلة واقتراح الحلول المناسبة لها	٤ ، ٢١	٠ ، ٦٣	كبيرة جدا
٦	١١	اتاحة الفرصة للمعلمين والإداريين للمشاركة في حل المشكلات التي تواجههم	٤ ، ٠٦	٠ ، ٥٩	كبيرة
٧	١٥	الاستفادة من التغذية الراجعة في ضوء تحقيق الانتاجات التربوية	٣ ، ٧٠	٠ ، ٦٢	كبيرة
المجال ككل			٤ ، ٢١	٠ ، ٣٧	كبيرة جدا

يبين الجدول (٣) إن الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على "اتخاذ القرارات بأسلوب تشاركي جماعي" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤ ، ٤٩) وانحراف معياري (٠ ، ٦٢) وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة رقم (١٢) والتي كان نصها "الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤ ، ٤٢) وانحراف معياري (٠ ، ٧٣) وبدرجة كبيرة جداً ، بينما احتلت الفقرة رقم (١٥) والتي نصت على "الاستفادة من التغذية الراجعة في ضوء تحقيق الانتاجات التربوية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣ ، ٧٠) وانحراف معياري (٠ ، ٦٢) وبدرجة كبيرة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (٤ ، ٢١) وهو يقابل تقدير درجة احتياج كبيرة جداً للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية .

المجال الثالث : التنظيم :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٤)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	١٦	يساعد التنظيم على الاستفادة من الأساليب المتطورة في اداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة المدرسية	٤ ، ٠٣	٠ ، ٦٧	كبيرة
٢	١٧	اطلع على جميع القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم التي تنظم العمل المدرسي وفق الإطار المحدد	٣ ، ٩٥	٠ ، ٦٣	كبيرة

٣	١٩	تشكيل اللجان المسنولة عن تنظيم الامتحانات وأوقاتها	٣، ٨١	٠، ٦٩	كبيرة
4	٢٠	أقوم بتشكيل المجالس المدرسية وتحديد اختصاصاتها	٣، ٧٩	٠، ٦٦	كبيرة
٥	١٨	إرشاد المعلمين إلى كيفية تنظيم السجلات الصفية	٣، ٦٩	٠، ٨٢	كبيرة
٦	٢١	تنظيم برامج الإرشاد والتوعية للطلبة	٣، ٦٤	٠، ٧٤	كبيرة
٧	٢٢	تنظيم سجلات الزيارات التي تقوم بها المدارس	٣، ٣٣	٠، ٩٥	متوسطة
٨	٢٣	تنظيم أوجه الصرف والإنفاق لميزانية المدرسة	٣، ٦٠	٠، ٨٨	متوسطة
		المجال ككل	٣، ٦٦	٠، ٤٩	كبيرة

يبين الجدول (٤) إن الفقرة رقم (١٦) والتي نصت على "يساعد التنظيم على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (٠,٣,٤) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (١٧) والتي نصت على "اطلع على جميع القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم التي تنظم العمل المدرسي وفق الإطار المحدد" بمتوسط حسابي (٠,٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٦٣) وبدرجة كبيرة، بينما احتلت الفقرة رقم (٢٥) والتي نصت على "تنظيم أوجه الصرف والإنفاق لميزانية المدرسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٠,٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٨٨) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٤٩) وهو يقابل تقدير درجة احتياج كبيرة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية.

المجال الرابع : الاتصال :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول رقم (5)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	٢٥	احدد وسيلة الاتصال المناسبة للهدف المراد تحقيقه مثل عقد الاجتماعات والمقابلات	٤، ١٧	٠، ٨٣	كبيرة
٢	٢٦	الاتصال الايجابي مع أولياء أمور الطلبة	٤، ١٢	٠، ٨١	كبيرة
٣	٢٧	احرص على استقبال الطلبة لمناقشة مشاكلهم الدراسية	٣، ١٧	٠، ٩٤	متوسطة
٤	٢٤	الاهتمام بتعبير الصوت وتعبير الوجه خلال الاتصال	٣، ١٢	٠، ٨٩	متوسطة
٥	٢٩	معرفة معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب تلافيها	٣، ٦٠	٠، ٩٥	متوسطة
٦	٢٨	تحديد الهدف الحقيقي من الاتصال	٣، ٠٥	٠، ٧٢	متوسطة
٧	٣٠	توظيف تقنيات الاتصال في التدريب	٢، ٨٤	٠، ٩٢	متوسطة
		المجال ككل	٣، ٣٦	٠، ٦٠	متوسطة

يبين الجدول (٥) إن الفقرة رقم (٢٣) والتي نصت على "أحدد وسيلة الاتصال المناسبة للهدف المراد تحقيقه مثل عقد الاجتماعات والمقابلات " قد احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (١٧، ٤) وانحراف معياري (٨٣، ٠) وبدرجة كبيرة ، وجاءت الفقرة رقم (٢٦) والتي نصت على "الاتصال الايجابي مع أولياء أمور الطلبة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١٢، ٤) وانحراف معياري (٨١، ٠) وبدرجة كبيرة ، بينما احتلت الفقرة رقم (٣٠) والتي نصت على "توظيف تقنيات الاتصال في التدريب " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٨٤، ٢) وانحراف معياري (٩٢، ٠) وبدرجة متوسطة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (٣٦، ٣) وانحراف معياري (٦٠، ٠) ، وهو يقابل تقدير درجة احتياج متوسطة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل للاحتياجات التدريبية المطلوبة تبعا لاختلاف المتغيرات : الجنس، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية تبعا لاختلاف متغير الجنس (ذكر ، وأنثى) ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، أو ماجستير فأكثر) ومتغير عدد سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات ، ومن ٥ - ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ على النحو التالي :

حسب متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل، تبعا لاختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنثى) حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٦)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
٠ ، ٥٠	٣ ، ٩٣	١٢٠	ذكر	مجال التخطيط
٠ ، ٣٧	٣ ، ٩٠	٥٢	أنثى	
٠ ، ٣٧	٤ ، ٢٠	١٢٠	ذكر	مجال اتخاذ القرار
٠ ، ٣٦	٤ ، ٢٤	٥٢	أنثى	
٠ ، ٤٥	٢٩ ، ٤	١٢٠	ذكر	مجال التنظيم
٠ ، ٤٠	٠ ، ٣١	٥٢	أنثى	
٠ ، ٥٢	٣ ، ٦٣	١٢٠	ذكر	مجال الاتصال
٠ ، ٤٠	٣ ، ٧٤	٥٢	أنثى	
٠ ، ٤٠	٣ ، ٩٠	١٢٠	ذكر	درجة الامتلاك
٠ ، ٢٤	٣ ، ٩٦	٥٢	أنثى	

حسب متغير المؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ، تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، أو ماجستير فأكثر) حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٧)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٣,٩٤	٠,٤٤	١٦٠	بكالوريوس	مجال التخطيط
٣,٦٦	٠,٦٧	١٢	ماجستير	
٤,٢٣	٠,٣٤	١٦٠	بكالوريوس	مجال اتخاذ القرار
٣,٩٤	٠,٥٨	١٢	ماجستير	
٤,٣٣	٠,٣٨	١٦٠	بكالوريوس	مجال التنظيم
٣,٨١	٠,٧٢	١٢	ماجستير	
٣,٧٠	٠,٤٥	١٦٠	بكالوريوس	مجال الاتصال
٣,١٦	٠,٦٨	١٢	ماجستير	
٣,٩٥	٠,٣٠	١٦٠	بكالوريوس	درجة الامتلاك
٣,٥٠	٠,٦٦	١٢	ماجستير	

حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ، تبعا لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات ، ومن ٥ - اقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات) حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٨)

جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
٣,٩٥	٠,٤٣	٧٣	اقل من ٥ سنوات	مجال التخطيط
٣,٩٢	٠,٤٦	٨٢	من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	
٣,٧٤	٠,٦٠	١٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٤,٢٤	٠,٣٤	٧٣	اقل من ٥ سنوات	مجال اتخاذ قرار
٤,٢١	٠,٣٤	٨٢	من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	
٤,٠٨	٠,٥٦	١٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٤,٣٦	٠,٣٩	٧٣	اقل من ٥ سنوات	مجال التنظيم
٤,٣٠	٠,٣٨	٨٢	من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	
٤,٠١	٠,٦٧	١٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٣,٨٢	٠,٣٦	٧٣	اقل من ٥ سنوات	مجال الاتصال
٣,٧٧	٠,٥٢		من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	
٣,٢٥	٠,٦٦	١٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٣,٩٧	٠,٢٦	٧٣	اقل من ٥ سنوات	درجة الاحتياجات
٣,٩٣	٠,٣٥	٨٢	من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	
٣,٦٤	٠,٥٨	١٧	أكثر من ١٠ سنوات	

تبين الجداول (٦ ، ٧ ، ٨) إن هناك فروقا ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة احتياجاتهم التدريبية ، تبعا لاختلاف متغير الجنس (ذكر ، وأنثى) ، ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، أو ماجستير فأكثر) ومتغير عدد سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات ، ومن ٥ - اقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات) ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق ، تم استخدام اختبار نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة تبعا لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

١- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة الاحتياجات التدريبية المطلوبة تعزى لمتغير الجنس.

٢ - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالي التخطيط والاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروق عند بقية المجالات وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).

٣ - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال الاتصال

تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه كما هو موضح في جدول (٩)

نتائج اختبار شافيه للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجال

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي
اقل من ٥ سنوات	٣.٨٢
من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	٣.٧٧
اكثر من ١٠ سنوات	٣.٢٥

يبين الجدول (٩) إن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) على مجال التنظيم والاتصال من جهة ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات، ومن ٥ - اقل من ١٠ سنوات) من جهة ثانية ، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات ، ومن ٥ - اقل من ١٠ سنوات)

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثنائي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الاحتياجات التدريبية ككل، تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، أو ماجستير فأكثر) ، ومتغير عدد سنوات الخبرة

(اقل من ٥ سنوات ومن ٥ سنوات ، ومن ٥ - اقل من ١٠ سنوات ، وأكثر من ١٠ سنوات) حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٠) .

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
المؤهل العلمي	٠.٨٨٥	١	٠.٨٨٥	٧.٧٣١	٠.٠٠٦
عدد سنوات الخبرة	٠.٢١٧	٢	٠.١٠٩	٠.٩٤٨	٠.٣٩٠

التوصيات :

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة ومناقشتها يوصي الباحث بمايلي :

- ١- القيام بعقد ندوات ودورات تدريبية لمدرء المدارس الثانوية من قبل وزارة التربية لمجالات الدراسة التخطيط ، والتنظيم ، واتخاذ القرار ، والاتصال .
 - ٢- التأكيد على استعمال الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي تحليل المنظمة ، تحليل الوظيفة ، تحليل الموظف .
 - ٣- زيادة عدد الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية حول احتياجاتهم التدريبية .
 - ٤- تقديم الدعم للبحوث وأوراق العمل المقدمة والندوات والمؤتمرات العلمية من قبل مدرء المدارس ويكون الدعم من قبل الوزارة ماديا ومعنويا .
 - ٥- الاتصال المستمر بين مراكز التدريب ومدرء المدارس الثانوية .
 - ٦- إن يتم تجهيز قاعات التدريب بأحدث الوسائل التقنية والإمكانات لتلبية حاجة المتدربين .
 - ٧- ضرورة اختيار مديري المدارس الثانوية ممن حصلوا على مؤهل دراسات عليا في التربية وإدارتها .
 - ٨- وأوصى بزيادة بعض الصلاحيات الممنوحة لمدرء المدارس لتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات .
 - ٩- الأخذ بمبدأ التدريب المستمر لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل بغض النظر عن مؤهلات المديرين وخبراتهم .
- المقترحات :

- ١- إجراء مثل هذا البحث في محافظات أخرى من الجمهورية العراقية .
- ٢- إجراء مثل هذا البحث على إن يتناول مجالات أخرى غير التي تناولتها الدراسة
- ٣- إصدار مجلة تربوية متخصصة تمد مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بالإدارة التربوية .

- ٤- القيام بدراسات علمية لمعرفة وتقويم الأساليب المستخدمة في الميدان لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية .
- ٥- زيادة صلاحيات مدراء المدارس حتى لا يكونوا مقيدون بالقوانين الإدارية الروتينية التي تعيق عملهم
- ٦- القيام بعمل مثل هذا البحث في عدة محافظات أخرى من العراق .
- ٧- يجب التنسيق بين وزارة التربية و الجامعات العراقية لتحديد العناوين الأبحاث التي يقدمها طلبة الماجستير والدكتوراه بما تخدم العملية التعليمية بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص .
- ٨- إجراء دراسات ميدانية أخرى تعتمد أسلوب بناء البرامج التدريبية لمجالات العمل الإداري المدرسي .
- ٩- إجراء دراسة تقييمية لقياس اثر الدورات التدريبية المهنية على احتياجات مديري المدارس الثانوية على مستوى أدائهم .
- المراجع العربية والأجنبية :

- احمد ، احمد ابراهيم ٢٠٠٢ م الادارة المدرسية في الالفية الثالثة مصر، دار المعارف الحديثة .
- السيد ، امال ٢٠٠٧ م . ادارة الموارد البشرية ، القاهرة . مصر مطابع الدار الهندسية .
- أبو النصر، مدحت محمد ٢٠٠٨ إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق) القاهرة دار الفجر للنشر .
- أبو شيخه ، نادر احمد ٢٠١٠ إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، الأردن .دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- أبو كة ، فاطمة محمد علي ٢٠٠٢ الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، فلسطين .
- الحديدي ، محمد بن راشد بن سعيد ١٩٩٨ الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان رسالة ماجستير غير منشورة .
- الحسن، حسن عبد الرحمن ٢٠٠٦ ورقة مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام بعنوان نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم الإسلامي ومجتمعات الأقليات المسلمة .
- محمود ، الخطيب ، ٢٠٠٢ م ، سلسلة المعرفة الادارية ادارة الموارد البشرية في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني ط١ . مصر ، مكتبة عين شمس .
- العجاج ، ٢٠٠١ فهد سلمان ، تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم .
- العقيل ،عبدالله بن عبد اللطيف ٢٠٠٤ م، الادارة القيادية الشاملة . الناشر : المؤلف .
- القحطاني ،محمد دليم ٢٠٠٨ إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، الرياض .
- ألغامدي ، عبد الخالق ٢٠٠٤ الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية .

- المخلافي ، عبد الله محمود ٢٠٠٧ القيادة التحولية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في المملكة العربية السعودية .
- الطعاني ، حسن احمد ، ٢٠٠٢ ، التدريب مفهومه فعاليته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها دار الشروق ، الأردن .
- الحميدي ، منصورين علي بن منصور ٢٠١٠ إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشدين لوكالة مدارس التعليم بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني ، دراسة تقويمية ، رسالة ماجستير .
- الحمداني ، موفق وآخرون ٢٠٠٦ مناهج البحث العلمي : عمان . الاردن
- الهباش ، اسامة محمد ، ٢٠٠٢ م ، "المشكلات التي تواجه مديري المدارس الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها " (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية ، غزة .
- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، ٢٠٠٩ م ، التدريب الاداري وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية ، القاهرة . مصر : دار الفكر العربي .
- الشريدة ، هيام نجيب ١٩٩٤ م الاحتياجات التدريبية للعاملين الاداريين في جامعة اليرموك ، دراسات تربوية ، المجلد التاسع الجزء (٦١) رابطة التربية الحديثة . القاهرة ، ٢٤٧ .
- الشامي ، رفعت عبد الحميد ٢٠٠٦ م موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب منهج نظري دليل عملي ، الرياض : دار قرطبة .
- العطاني ، حسن احمد ، ٢٠٠٢ م ، التدريب مفهوم وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمه : عمان .
- عبد الرحمن ، توفيق ، ٢٠٠٥ م ، منهج مهارات التدريب تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات ، مصر
- عبد الرحمن ، توفيق ، ٢٠٠٦ م ، تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار ط١ . مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك .
- حاوي ، ديسلر ، ٢٠٠٣ م ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال وآخرون السعودية ، دار المريخ للنشر الرياض . الطويل ، هاني عبد الرحمن ١٩٩٩ الإدارة التعليمية في عمان ، الأردن.
- درة ، عبد الباري ابراهيم ، ٢٠٠٣ م تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة . مصر .
- درة ، عبد الباري ١٩٩١ م تحديد الاحتياجات التدريبية اطار نظري ومقترحات للتطوير ، رسالة المعلم، مصر .
- رضا ، هاشم حمدي ٢٠١٠ التدريب والتأهيل الإداري ، عمان .
- شامان ، امل ، ٢٠٠٠ م ، اثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في ادائهم الوظيفي من وجهة نظرهم . مجلة جامعة الملك سعود .د.م .
- شريف وسلطان ١٤٠٣ ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب اثناء الخدمة التعليمية القاهرة دار العلوم للطباعة والنشر .
- كنعان ، نواف ٢٠٠٢ القيادة الإدارية ط١ دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان : الأردن .
- عابنة ، صالح احمد أمين ١٩٩٦ الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية في ضوء المنهاج الجديد من وجهة نظرهم .

- جودت عزت، عطوي ٢٠٠١، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية ، الاردن .
- ياغي ، محمد عبد الفتاح ١٩٩٣ م . التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- Pfau,R-1997traininsneed of Head teacher inuganda, ERlcdigest .
- Cole,p & miehele,l.(2010) Leadership development for lndependent leaders:amodel,usa

الملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

رقم	اسم المحكم	الرتبة ومكان العمل
١	د. عبد السلام جودت الزبيدي	عضو هيئة تدريس القياس والتقويم في كلية التربية الأساسية - جامعة بابل
٢	د. عماد حسين المرشدي	عضو هيئة تدريس علم النفس التربوي كلية التربية الأساسية - جامعة بابل
٣	د. نهلة الصالحي	عضو هيئة تدريس علم النفس كلية التربية ابن الرشد - جامعة بغداد
٤	د. زينب علي	عضو هيئة تدريس علم النفس التربوي كلية التربية ابن الرشد- جامعة بغداد
٥	د. رحيم محمد	عضو هيئة تدريس مناهج بحث كلية التربية ابن الرشد- جامعة بغداد
٦	د. حسام مسلم عزام	مديرية تربية بابل علم الاجتماع

الاستبانة بصورتها النهائية

السيد المدير / مديرة المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل لتطوير المهارات القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم "

لذا أرجو من حضرتكم بقراءة كل فقرات الاستبانة ، والإجابة عليها بوضع إشارة

(x) في العمود المناسب ، وكلّي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية .

علما إن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط ، كما ستعامل بسرية تامة .

شاكر ومقدر حسن تعاونكم

القسم الأول المعلومات الشخصية

الباحث

د. م. / مهدي جواد مهدي

١- الجنس : ذكر أنثى

٢- المؤهل العلمي : بكالوريوس أو ماجستير

٣- سنوات الخبرة: كمدير مدرسة:

أقل من ٥ سنوات

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات فأكثر .

القسم الثاني: المجالات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بابل .
المجال الأول : : التخطيط :

الرقم	نص	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١	يقلل التخطيط الجيد من إمكانية إصدار المديرين القرارات اعتباطية شخصية					
٢	الحرص على التخطيط الشامل لكافة مدخلات النظام					
٣	وضع خطط واقعية لتطوير المدرسة بما يتناسب مع بيئتها					
٤	إعداد خططاً عادداً خطط تطويرية للمعلمين والإداريين وتحديد أهدافها وأنشطتها					
٥	تنفيذ الخطط حسب المراحل التي تم تحديدها					
٦	يساعد التخطيط الإدارة المدرسية على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة					
٧	وضع خطط لتحقيق الجودة في المدرسة في ضوء التقويم المستمر للعمل فيها					
٨	إجراء التقييم التكويني والختامي لمراحل الخطة					

٢- مجال اتخاذ القرار:

الرقم	نص	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٩	اختيار البدائل الأكثر ملائمة عند اتخاذ القرار عن الأسباب المؤدية واقتراح الحلول المناسبة لها					
١٠	إتاحة الفرصة للمعلمين والإداريين للمشاركة في حل المشكلات التي تواجههم					
١١	الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات					
١٢	اتخاذ القرارات بأسلوب تشاركي جماعي					
١٣	مراعاة الوقت المناسب في إصدار القرارات الإدارية					
١٤	الاستفادة من التغذية الراجعة في ضوء تحقيق النتائج التربوية					
١٥	البحث عن الأسباب المؤدية للمشكلة واقتراح الحلول المناسبة لها					

٣- مجال التنظيم :

الرقم	نص	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١٦	يساعد التنظيم الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة المدرسية					
١٧	اطلع على جميع القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم التي تنظم العمل المدرسي وفق الإطار المحدد					
١٨	إرشاد المعلمين إلى كيفية تنظيم السجلات الصفية					
١٩	تشكيل اللجان المسؤولة عن تنظيم الامتحانات وأوقاتها					
٢٠	أقوم بتشكيل المجالس المدرسية وتحديد اختصاصاتها					
٢١	تنظيم برامج الإرشاد والتوعية للطلبة					
٢٢	تنظيم سجلات الزيارات التي تقوم بها المدارس					
٢٣	تنظيم أوجه الصرف والإنفاق لميزانية المدرسة					

4- مجال الاتصال :

الرقم	نص	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢٤	احدد وسيلة الاتصال الايجابي مع أولياء أمور الطلبة					
٢٥	الاهتمام بتعبير الوجه والصوت خلال الاتصال					
٢٦	الاتصال الايجابي مع أولياء أمور الطلبة					
٢٧	احرص على استقبال الطلبة لمناقشة مشاكلهم الدراسية					
٢٨	تحديد الهدف الحقيقي من الاتصال					
٢٩	معرفة معوقات الاتصالات الإدارية وأساليب تلافيها					
٣٠	توظيف تقنيات الاتصال في التدريب					