

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

# الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة

المحاضر

د. السيد أحمد عبد الغفار

أستاذ أصول التربية المساعد

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

جامعة سوهاج  
Faculty of Education  
كلية التربية

المجلة التربوية - العدد الثامن والأربعون - أبريل ٢٠١٧م

Print:(ISSN 1687-2649)

Online:(ISSN 2536-9091)

## الإطار العام للبحث

### المقدمة :

شهد العقد الأخير من القرن العشرين جملة من التحديات المعاصرة ذات أبعاد مختلفة ، شكلت في مجملها منطلقات لدعوات عديدة لعل أبرزها ضرورة إصلاح النظام التربوي بجميع مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، خصوصا في ضوء عجز النظام التربوي الحالي عن مواجهة التحديات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية وتحول العالم من مجتمع صناعى إلى مجتمع معلوماتى.

وقد شهدت الإدارة التعليمية تغيرات وتطورات مماثلة ، حيث تزايد الوعى بأهمية وقيمة إدارة المؤسسة التعليمية بصفة عامة ، والإدارة المدرسية بصفة خاصة ، لما لمديرها من أهمية على اعتبار أنه مسئول عن قيادة وتوجيه العملية التعليمية بكل جوانبها لبلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار (الحريى ، ٢٠٠٨ : ١٢ ) .

وبما أن مدير المدرسة هو القائد التربوى فى المدرسة الذى يقودها نحو الأفضل ، فلا بد من تدريبه التدريب الأمثل الذى يساعده فى العملية التربوية ، ولكى يستفيد المدير من التدريب المقدم له فلا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية له ومن ثم تدريبه على المهارات التى يحتاج إليها كى لا يكون التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال .

وحيث أن التدريب عبارة عن عملية مستمرة تتكون من عدد من المراحل المترابطة تسلسلياً، وإن القاعدة التى تبنى عليها جميع مراحل التدريب هى التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ، يتبين لنا أن عملية التدريب لن يكتب لها النجاح ، إذاً كان هناك خطأ فى مرحلة تحديد الاحتياج التدريبى ، وأن العملية التدريبية بكاملها تصبح عديمة النفع وهدرًا للجهد والوقت والمال ، ومن ثم فتحديد الاحتياج التدريبى للعملية التدريبية أشبه ما يكون بدراسة الجدوى للمشاريع الاقتصادية .

فالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية يعطى فعالية للبرامج التدريبية من حيث التكلفة والنتائج . ويؤكد ( خبراء بمبك ) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بقولهم " يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسى فى صناعة التدريب ، حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية ، فإن أى خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التى تبذلها المنشآت من أجل الارتقاء بمستوى مهارات

وكفاءات العاملين بها ، فضلا عن أن إصلاح أو صيانة هذا الهيكل غالبا ما تكون بصعوبة لا يفيد معها الترميم بقدر ما يتطلب الأمر إعادة البناء ( خبراء بمبك ، ٢٠٠٦ : ٦٠ ) .  
وانطلاقا من التحديات المعاصرة التي تواجهها مصر في الوقت الراهن ، والتي تفرض على مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم الثانوى الفني بخاصة إعادة النظر في برامج التأهيل القيادى لديها ، وذلك بتبنى برامج تدريب حديثة مبنية على أسس علمية تساعد على مواجهة التحديات المعاصرة .

وإن دور مدير المدرسة في تغير مستمر نتيجة التطورات المستمرة في الشؤون الإدارية والتعليمية ، وهذا التغير يتطلب منه القدرة على التعامل مع التحديات المعاصرة التي تهدف إلى تطوير الأعمال الإدارية والتعليمية ، وهذه التحديات المعاصرة تتطلب من مدير المدرسة القدرة على مواجهتها في الأداء باستمرار ، وحتى يتغلب على هذه التحديات المعاصرة لابد من دراسة الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة ، وتدريبه عليها ، ومن هنا أصبح التدريب مهما ، ويعتبر من صور التعلم المستمر ( Bing , Kehrbahn& Short, 2003 : 133 ) .

وقد بين ( الطعانى ، ٢٠٠٧ : ٣١ ) إن وظيفة مدير المدرسة هي وظيفة إدارية رئيسية ، وفي تغير مستمر ، فالتطور العلمى العملى لابد من معرفته وخاصة المجال الإدارى ، حيث استحدثت أساليب لنظم المعلومات الإدارية وتحليل النظم ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، ومهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين ، كما أن الأعمال المطلوبة من مدير المدرسة قد اختلفت كثيرا عن ذي قبل كما ونوعا ، مما يستلزم استمرارية عملية التدريب بمختلف أهدافها ومحتوياتها.

وتعتبر المعرفة الصحيحة لمستويات وقدرات المديرين هي الحل الأمثل لمواجهة التحديات المعاصرة ، من خلال توفير التدريب المناسب في الوقت المناسب لعمليات تحقيق المردود الأفضل في ظل اقتصاديات التعليم ( Khan , et al ., 2011 : 76 ) .

وقد أشارت ( الشامان ، ٢٠٠١ : ٣٩٢ ) أن التدريب التربوى يحظى بمكانة متميزة بين مجالات التدريب مع تطور المنظومة التربوية والتعليمية كمتطلب أساسى للنهضة التنموية ، حيث أصبح التدريب ضرورة لأى مؤسسة في الوصول لتحقيق أهدافها . كما أن التحديات المعاصرة في متغيرات الإدارة المدرسية لاسيما التقنية والمعرفية والاتجاهات

الحديثة، تحتاج إلى التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية المطلوبة لمديري المدارس ( حكيم ، ٢٠٠٧ : ٨٧ ) .

وأضافت ( الياور ، ٢٠٠٥ : ٢٥ ) أن ما خلفته التحولات العالمية والتطورات المتلاحقة في وقتنا الحاضر من التحديات المعاصرة والمستقبلية ، ساهمت في ظهور برامج تدريبية جديدة بالإضافة إلى مساهمتها في تطوير وتغيير آليات التدريب وأشكاله ، وقد بين (الهاشمي والعزاوي ، ٢٠٠٧ : ٤٦ ) إن هذه التحديات المعاصرة تحتاج إلى تحديد نوعية التدريب المتخصص لمديري المدارس الثانوية لبناء مجتمع المعرفة ، وانفتاح المدرسة على كافة البيئات ، والاهتمام بالتربية المستدامة .

وتأسيساً على ما سبق يصبح الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية والعمل على سد تلك الاحتياجات التدريبية ضرورة ملحة تفرضها ظروف العصر الدائمة التحول والتغير - التحديات المعاصرة - وتوجهات الدولة نحو إعادة إعداد مخرجات قادرة على قيادة المسيرة التنموية ، ومن ثم تعد الخطوة الأولى والرئيسية في تطوير العملية التعليمية ، وتطوير الأداء الكلي للمدرسة ، وبالتالي انعكاساتها على مستويات الطلبة التعليمية والسلوكية .

### مشكلة البحث وتساؤلاته :

يشير ( المنيع ، ٢٠٠٨ : ٢ ) إلى أنه مع التطور المتلاحق في تقنية المعلومات والاتصالات أصبحت الطرق والأساليب المتبعة حالياً في إدارة التعليم الثانوي غير قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة فكل زمان له طريقه وأساليبه لحل مشكلاته وقضاياها ، فإدارة الماضي لم تعد صالحة لحل مشكلات اليوم ، وبالرغم من التطورات التي رافقت الإدارة المدرسية ، إلا أنها تبقى دون المستوى المطلوب في مواجهة التحديات المعاصرة .

ومن أجل تطوير القيادة المدرسية لابد من الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية أولاً لكي يتسنى للجهات المسؤولة بعد ذلك وضع الحلول والمقترحات التي من شأنها الاستمرار في تحسين العملية التربوية والتعليمية .

وبالإشارة إلى ما سبق ومن خلال رجوع الباحث لأدبيات البحث والدراسات السابقة المهمة بموضوع الاحتياجات التدريبية ، فقد أكدت دراسة ( السوادي ، ٢٠١٠ ) على عدم وجود خطط للتطوير المهني وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ، وإلى الضعف

الظاهر في التدريب في النواحي الإدارية والتنظيمية للمديرين ، كما أشارت دراسة ( الحديدى ، ٢٠١٣ ) إلى وجود نقص وتدنى المهارات القيادية لدى المديرين ، وفى الوقت نفسه أكدت العديد من الدراسات كدراسة ( الحبشى ، ٢٠٠٦ ) ، ودراسة ( الفوطة ، ٢٠٠٢ ) ، ودراسة ( الحارثى ، ٢٠١٠ ) ، ودراسة ( السريحي ، ٢٠١١ ) على ضرورة الاستمرار في تدريب القيادات التربوية بالمجال الإدارى وتحديد الكفايات اللازمة لهم لتتوافق مع التطورات والتغيرات الإدارية الحديثة ومواجهة التحديات المعاصرة وتلبية متطلباته ، وقد أوصت تلك الدراسات بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية .

وقد بين ( الحارثى ، ٢٠١٠ ) أن ضعف مواكبة القيادة المدرسية للتطورات المتسارعة في عصر العولمة والقصور في إدراك كل ما هو جديد على الساحة التربوية وبطء مجارة التحولات المعرفية والعلمية والتقنية والتراكمات المعرفية وعدم توفير الاحتياجات التدريبية المطلوبة ، قد ساهمت بصورة سلبية في ضعف أداء المدير ، وهذا يوضح بجلاء ما تعانيه برامج التدريب الموجهة لمديري المدارس من انتقادات وملاحظات هامة من قبل المتدربين أنفسهم، ويأتي على رأس قائمة هذه الانتقادات عدم مناسبة هذه البرامج لاحتياجات المتدربين الفعلية ، للقصور في التحديد الصحيح للاحتياجات التدريبية .

وكنتيجة حتمية للتغيرات العالمية والمحلية التي ألفت بظلالها على مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوى الفني بخاصة ، أصبح التعليم الثانوى الفني يواجه تحديات وضغوطا كثيرة لمواجهة تلك التغيرات .

وتعزو بعض الدراسات السبب في فشل معظم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية إلى عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية قبل تصميم تلك البرامج التدريبية مثل دراسة (الششرى ، ٢٠٠٣ ) ، ودراسة ( القرشى ، ٢٠١٢ ) ، ودراسة ( القفعى ، ٢٠١١ ) ، ودراسة (الحديدى ، ٢٠١٣ ) ، ودراسة ( السلمى ، ٢٠١٢ ) ، ودراسة ( العباسى ، ٢٠١٣). وهذا بطبيعة الحال أدى إلى هدر الكثير من الأموال المخصصة لهذه البرامج التدريبية مما جعلها عملية باهظة التكاليف مقارنة بالنتائج المتحققة من ورائها .

ولأهمية الدور الذى يقوم به مدير المدرسة الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث في تحقيق أهداف العملية التربوية ، ولحاجته المستمرة للتأهيل والتدريب في مجال القيادة الإدارية أثناء إدارته للمدرسة ، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تبدو الحاجة واضحة إلى

ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث في إدارة المدرسة ، لذا يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما مفهوم الاحتياجات التدريبية ، وأهميته ، وعناصره ، وأهم طرق تحديدها ؟
- ٢- ما أهم الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث؟
- ٣- ما أهم التحديات المعاصرة التي تواجه مديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث ؟
- ٤- ما المعوقات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث ؟
- ٥- ما أهم التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث في ضوء التحديات المعاصرة ؟

### مببرات اختيار البحث :

- ١- الانفجار المعرفي : مما يتطلب توفير إمكانات مادية وبشرية كبيرة لإعداد وتأهيل نوع من القيادات الإدارية ، يمتلكون المهارات الإدارية والفنية المطلوبة لاستغلال الإمكانيات التقنية كافة ( الحكمي ، ٢٠٠٤ : ٢٥ ) .
- ٢- الحاجة الشديدة للبرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية خصوصا في ظل كثرة وسرعة المستجدات والتحديات المعاصرة التي تحيط بالقيادات المدرسية ، وتؤثر في بنائهم ، وهذا ما أكده ( الرويسى ، ٢٠٠٥ : ٨ ) .
- ٣- توجه وزارة التربية والتعليم إلى البرامج التدريبية بصفة عامة والمهارات التي تبنها الباحث بصفة خاصة .
- ٤- إن البرامج التدريبية تعمل على دعم السلوكيات والممارسات الإيجابية لدى القادة الإداريين وتقلل وتعالج الكثير من الظواهر والممارسات السلبية .

### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى محاولة :

- ١- رصد التحديات المعاصرة التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث .

- ٢- الاستفادة من التحديات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية الفنية إذا توافرت قيادة إدارية واعية ومدركة لحجم هذه التحديات وقادرة على تخطيها.
- ٣- الوقوف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث بمجالات البحث .
- ٤- التعرف على المعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث .
- ٥- الوقوف على رأى المديرين أنفسهم عن احتياجاتهم التدريبية باعتبار أن من مبادئ التدريب عدم الاعتماد على احتياجات المؤسسة فقط دون الأخذ في الاعتبار احتياج العاملين من وجهة نظرهم .
- ٦- الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث في ضوء التحديات المعاصرة .

### أهمية البحث :

يمكن أن يُسهم هذا البحث في :

- ١- التحديات المعاصرة التي تواجهها مصر في الوقت الراهن ، تفرض على مؤسسات التعليم الثانوى الفني إعادة النظر في برامج التأهيل القيادى لديها ، وذلك بتبنى برامج تدريبية حديثة مبنية على أسس علمية ، تساعد على مواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة.
- ٢- إن تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس يساهم في تشخيص الوضع الراهن للقيادات المدرسية بمدارس التعليم الثانوى الفني نظام السنوات الثلاث مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف ، وبالتالي تطوير أداء القيادة المدرسية شكلا ومضمونا .
- ٣- تساعد الدراسة في الكشف عن أهم الكفايات التدريبية اللازمة لمدير المدرسة ليقوموا بدورهم المطلوب ، مما يمكن المسؤولين بالتعرف عليها ، والتخطيط المستقبلي

لتدريب المديرين عليها ، وتحسينها وتطويرها بما يتلاءم مع المستجدات التربوية الحديثة .

٤- قد يفيد كل من :

أ- المسؤولين عن إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم على تطوير برامج تدريب المديرين وتوظيف التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس .

ب- المشرفون التربويون ( الموجهون التربويون ) في وضع قوائم الاحتياجات التدريبية ، وكذلك يمكن لمديري المدارس الاستفادة منها في إطار التدريب الذاتي بالاعتماد على أهم مطالب تدريبهم على الدخول بمدارسهم لمواجهة التحديات المعاصرة .

٥- إن هذه الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات لما يمكن أن تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية تجاه التحديات المعاصرة التي تواجهها .

### مصطلحات البحث :

#### التحديات المعاصرة :

تعرف التحديات المعاصرة كمفهوم بأنها : " مفردة صنفها الهوية الكبيرة بين واقع المجتمع ومستقبله ، نتيجة مجموعة معقدة من الظروف والإشكاليات سواء أكانت محلية أم عالمية " (زيدان ، ٢٠٠٧ : ٢٢ ) .

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : مجموعة من المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة والجديدة التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الفنية والتي تحول بينها وبين السير المخطط لتحقيق أهدافها المرجوة ، مما يلزمها أن تتغلب عليها ومقاومتها سواء أكانت محلية أم عالمية .

#### مدير المدرسة :

هو الشخص المسئول عن إدارة شئون العاملين ، ورعاية الطلاب ، وقيادة العمل بالمدرسة من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية .



## الاحتياجات التدريبية: Training Needs

عرف ( الطعاني ، ٢٠٠٧ : ٣٠ ) الاحتياجات التدريبية بأنها : معلومات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يُراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة.

ويعرف ( الكبيسي ، ٢٠٠٤ : ٢٣٩ ) الاحتياجات التدريبية بأنها " هي تلك الفجوة التي تقع بين الأداء الحالي والأداء المرغوب سواء في كمه أو نوعه أو كليهما معا " .  
وعرفها ( الخطيب والعنيزي ، ٢٠٠٨ : ٣٥ ) بأنها " مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في معلومات واتجاهات العاملين ومهارتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات العمل بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة ، ويسهم في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام .

وتعرفها ( الشامان ، ٢٠٠١ : ٣٨٢ ) بأنها " مجموع التغيرات والتطورات التي يحتاجها مدير المدرسة لتحسين أدائه الوظيفي والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته " .  
وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها " الفجوة القائمة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون عليه من المعارف والمعلومات والمهارات التي يمتلكها الفرد لجعله لائقا لشغل وظيفته الحالية بكفاءة عالية " ( مقابلة ، ٢٠٠٥ : ١٢١ ) .

ويعرف الباحث إجرائيا الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها أو صقلها في مهارات واتجاهات وسلوكيات مديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم ، واتخاذ القرارات الإدارية والفنية والتعليمية على الوجه الأكمل " .

### منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأساليبه وتقنياته النظرية والميدانية ، ويعد المنهج الوصفي من أفضل المناهج التي تتناسب وطبيعة البحث الحالي لما لهذا البحث من دور في استقراء ما كتب في الميدان ، وفي جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ، وفي تحليل المفاهيم المتعلقة بالتحديات المعاصرة ، مع ترتيب تلك المفاهيم والمعلومات وتصنيفها وتفسيرها على أساس علمي .

## عينة البحث :

الجدول (١) يوضح عينة البحث .

جدول (١) (\*)

يوضح عينة البحث

الإجمالي	وكيل مدرسة	مدير مدرسة	الوظيفة
			التعليم
٧٧	٦٢	١٥	الثانوى الفني نظام السنوات الثلاث
٧٧	٦٢	١٥	الإجمالي

## أداة البحث :

صمم الباحث استبانة طبقت على عينة البحث المختارة مديرين ووكلاء المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث لمعرفة آرائهم تجاه الاحتياجات التدريسية التي تبناها الباحث .

## الدراسات السابقة (\*\*):

من خلال الاطلاع على أدبيات البحث ، وجد أن هناك مجموعة من الدراسات يمكن أن تفيد البحث الحالي ، لذا رأينا عرضها على النحو التالي :

١- دراسة :كريستيان ( Christian , 2001 ) .

هدفت الدراسة إلى : تحليل الطرق المستخدمة من قبل خبراء التدريب في غرب فرجينيا لتحديد الاحتياجات التدريسية للمنظمة ، والطرق المستخدمة في تقييم فاعلية التدريب .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريسية على مستوى الوظيفة ، وضعف مراعاة المسار الوظيفي ، وضعف مراعاة نتائج الأداء ، وأن ( ٨٣% ) من حجم عينة البحث لا يستخدمون طرق متنوعة عند تحديدهم لاحتياجات عاملهم التدريسية .

\* سيرد ذلك بالتفصيل في الجزء الخاص بالدراسة الميدانية .

\*\*رتبت الدراسات السابقة زمنيا من الأقدم إلى الأحدث .

٢-دراسة : ماثيوس وآخرون ( Mathews , other., 2001 ) .

هدفت الدراسة إلى : التعرف على مدى استخدام أدوات الجودة ونوعية التدريب المطبق مع التركيز على تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية في المنظمات الحكومية وعلى التدريب نفسه .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

أن فنلندا أكثر استخداماً لقوائم استقصاء الموظفين وآراء القائمين بالتدريب عند تحديد الاحتياجات التدريبية .

٣-دراسة : "البشرى ، ٢٠٠٨".

هدفت الدراسة إلى: بيان التحديات المعاصرة وأثرها على التربية والتعليم، بيان واقع المرحلة الثانوية في إعداد طلابها للمستقبل، بيان مقومات طالب المستقبل، بيان دور المدرسة الثانوية في إعداد طلابها للمستقبل.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- ضرورة العمل على تأمين احتياجات طالب المرحلة الثانوية .
- من الأهمية بمكان تجلية التحديات المعاصرة وتدريب الطالب كي يتعامل معها وفق ثوابته الدينية والوطنية .

٤-دراسة : "الغمشري ، ٢٠٠٨".

هدفت الدراسة إلى :

- توضيح مفهوم المهمة .
- إبراز التحديات المعاصرة في هذا العصر .
- بيان التطبيقات التربوية ( المهمة ) في المدرسة .

وكان من أهم نتائج البحث ما يلي :

- أن المهمة ينبغي أن يكون موضع البحث والعناية التربوية .
- أن المؤسسات التربوية بحاجة إلى استثمار الشباب نحو الاستفادة من معطيات العصر ومواجهة التحديات المعاصرة .

٥- دراسة : " القباطي ، ٢٠١١ .

هدفت الدراسة إلى : تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم ، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية وفق متغيرات : الجنس (ذكور - إناث) ، المؤهل العلمي (التربوي، غير التربوي)، الوظيفة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة جميعها وبدرجة فوق المتوسط ، كما دلت نتائج البحث على عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة .

٦- دراسة : " القفعي ، ٢٠١١ .

هدفت الدراسة إلى : تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة ، من وجهة نظر أفراد عينة البحث بمنطقة الباحة ، في مجالات توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات المشرفين حول حاجاتهم التدريبية في مجتمع المعرفة .

وكان من أهم نتائج البحث ما يلي :

- محور توليد المعرفة ظهر بدرجة كبيرة .
- أبرز الحاجات التدريبية التدريب المستمر أثناء الخدمة والتعرف على طرق التفكير الإبداعي والتدريب على استخدام أسلوب حل المشكلات ، والإلمام بأساليب الوصول للمعرفة عبر وسائل الاتصال والتقنية ، وحصل محور نشر المعرفة على درجة كبيرة وأبرزها التمكن من إعداد برامج تدريبية للعاملين بالميدان التربوي ، وتوظيف الأساليب الإشرافية لنشر المعرفة .

٧- دراسة : " السوادي ، ٢٠١١ .

هدفت الدراسة إلى : الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث في ضوء مدخل إدارة المعرفة ، والتعرف على مستوى توفر الاحتياجات التدريبية في الأداء الفعليلمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث في ضوء مدخل إدارة المعرفة .

وكان من أهم نتائج البحث ما يلي :

- أن درجة الاحتياجات التدريبية في الأبعاد الستة التي تمثل عمليات إدارة المعرفة ، تحديد وتشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة واسترجاعها ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية ، المؤهل العلمي ، عدد الدورات التدريبية .

٨-دراسة : " السلمي ، ٢٠١٢ ."

هدفت الدراسة إلى : تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد عينة البحث . وكان من أهم نتائج البحث ما يلي :

- تبين أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية بمدينة مكة المكرمة في جميع مجالاتها كانت ( عالية ) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $( \alpha = 0.05 )$  بين متوسطات تقدير مديري المدارس الابتدائية حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية بمدينة مكة المكرمة وفقا لمتغير سنوات الخبرة .

٩-دراسة : " العجمي ، ٢٠١٢ ."

هدفت الدراسة إلى : التعرف على الاحتياجات التدريبية لعضوات هيئة التدريس ، ومن في حكمهن من وجهة نظرهن ، في مجال البحث العلمي ، وإعداد المنهج التدريسي ، وإلقاء المحاضرات .

وكان من أهم نتائج البحث ما يلي :

- عدم وعي عضوات هيئة التدريس بأهمية التدريب للأستاذ الجامعي لمواكبة التطورات الحديثة في مجال عمله .

- الحاجة للتدريب على استخدام برامج البحث المعلوماتية في مجال إعداد البحث العلمي ، تلقتها الحاجة للتدريب على استخدام أساليب تدريس تهتم بتنمية مهارات التفكير العلمي ، والتدريب على استثارة الطالبة طوال فترة المحاضرة بأساليب متعددة.

١٠- دراسة : برون وآخرين ( Brown , etal other , 2012 ) المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلى : التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية ومناقشة الجدل القائم حول قصور بعض برامج التطوير المهني والتدريب .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن معظم الأفراد المكلفين بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يؤدون دورهم بشكل فعال ، كما توصلت نتائج المقابلات إلى أن زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية ممن يصمم برامج التدريب تزيد من حساسية الأفراد والشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية والتخطيط والتطوير .

١١- دراسة : "النايت ، ٢٠١٤".

هدفت الدراسة إلى : تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بمحافظة بقاء مجال تنمية المهارات الذاتية والإدارية والفنية والإنسانية والتصورية الإدراكية في ضوء مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم من وجهة نظرهم، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس التي قد تعزى للخبرة الإدارية والدورات التدريبية .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن درجة الاحتياج للتدريب لمديري المدارس في ضوء مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم كانت بدرجة كبيرة جدا ، وفيما يتعلق بترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية فقد جاء مجال " المهارات الذاتية " بالرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه مجال " المهارات الإنسانية " الرتبة الثانية بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه بالرتبة الثالثة مجال " المهارات الإدراكية التصورية " بدرجة كبيرة جدا ، ثم بالرتبة الرابعة مجال " المهارات الإدارية " ثم أخيرا بالرتبة الخامسة مجال " المهارات الفنية " .

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب المتوسطات حول درجة الاحتياجات التدريبية وبالمجالات ( المهارات الإدراكية ، الإنسانية ، الإدارية ) وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا .

١٢- دراسة : الشيجان ، ٢٠١٥

هدفت الدراسة إلى : التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بقعاء ، وفقا للمجالات التالية : تطوير العمل الإداري والفني ، تحسين البيئة المدرسية ، إدارة شئون الطلبة ، مهارات الاتصال الفعال ) .  
وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات التعليم العام بمحافظة بقعاء من وجهة نظرهم ، قد جاءت بدرجة احتياج متوسطة للإدارة ككل .
- حصل المجال ( تحسين البيئة المدرسية ) على المرتبة الأولى ثم جال المجال : تطوير العمل الإداري والفني بالمرتبة الثانية ، وجاء في المرتبة الثالثة : مجال مهارات الاتصال الفعال ، وجاء في المرتبة الرابعة مجال : إدارة شئون الطلبة .

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت الاحتياجات التدريبية :

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مختلف المراحل التعليمية وأهمية اكتسابها للمديرين.  
ومما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي :

١- تناول هذا البحث عددا أكثر من المتغيرات لمعرفة تأثيرها في درجة الاحتياج التدريبي لم تتناولها إجمالاً أي من الدراسات السابقة ، حيث جمعت هذه الدراسة بين متغيرات أكثر من دراسة سابقة .

٢- الدراسة الحالية حددت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث ، وتعد هذه الدراسة جديدة بالرغم من وجود دراسات مطابقة لها من حيث العنوان لكنه يختلف في المجالات التي تناولتها ، وفي المدن التي طبق فيها ، وقد استخلص نتائج ومقترحات جديدة تفيد المهتمين بالميدان التربوي وبكل مستوياتهم ، وزارة التربية والتعليم ، ومديرياتها وإدارتها بشكل عام ، ومديرو المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- معرفة بعض الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة .
- التعرف على المنهج البحثي والأساليب الإحصائية .

- تصميم أداة البحث ومحاورها .
- التعرف على العديد من المراجع العربية والأجنبية التي ساعدت الباحث في تحديد مشكلة البحث ، وكتابة أدبيات البحث .
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تفسير النتائج .

### إجراءات البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث والإجابة على تساؤلاته ، تناول البحث في إجراءاته الأجزاء التالية :

الجزء الأول : الإطار العام للبحث الذى شمل مقدمة البحث ، مشكلة البحث وتساؤلاته ، وأهدافه ، وأهميته ، ومصطلحاته ، ومنهجه ، وعينته وأداته ، والدراسات السابقة .

وتناول الجزء الثانى : الإطار النظرى للبحث الذى دار حول التحديات المعاصرة وانعكاسها على الاحتياجات التدريبية ، والاحتياجات التدريبية من حيث : المفهوم ، أهميتها ، عناصرها ، طرق تحديدها ، أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية ، مجالات العمل في الإدارة المدرسية التي تم تحديدها في استبانة قياس الاحتياجات التدريبية .

أما الجزء الثالث فهو خاص بالإطار الميدانى للبحث وتناول ما يلى : أهداف البحث ، عينة البحث ، أداة البحث ، صدق وثبات الأداة ، المعالجة الإحصائية ، عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

وأخيراً الجزء الرابع الذى تناول التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في سد الحاجة التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث في ضوء التحديات المعاصرة .

### الجزء الثانى : الإطار النظرى للبحث وربطه بالدراسات السابقة

تعانى مؤسسات التدريب في العالم العربي عامة ومصر خاصة من مشكلات عديدة تقف عائقاً في طريق فاعلية نشاطاتها ، وتحقيق أهدافها التي أُنشئت من أجلها ، ولعل أبرز هذه المشكلات مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يبعدها عن الفاعلية ويضعف جهود التدريب ، كما أن فاعلية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية يعتمد أساساً على فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يترتب عليها تحديد النوع المطلوب من التدريب ، ومن يحتاج إليه ، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة أهداف محددة ، كما يترتب على تحديد



الاحتياجات التدريبية القضاء على الفجوة بين متطلبات الوظيفة وما يملكه العاملين من مهارات .

ويبين ( الأحمد ، ٢٠٠٤ : ٩٧ ) أن قبل تحديد الحاجات التدريبية يلزم الأمر القيام بالآتي:

- ١- التعرف على مستوى الأداء الحالي للمتدربين .
  - ٢- وضع معايير واقعية لأداء المتدربين .
  - ٣- توفير وسائل وأدوات واختبارات موضوعية لقياس أداء المتدربين .
  - ٤- اشترك المتدربين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التدريب .
  - ٥- إقناع المتدربين بأهمية وفائدة التدريب أثناء الخدمة .
- ويرى الباحث أن العالم يموج من حولنا - ومصر جزء منه - بالعديد من التحولات والتحديات المعاصرة التي لها تأثيرات قوية على تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتمثل هذه التحولات تحديات قوية لا بد من مواجهتها ، وهذه التحديات المعاصرة يمكن إيجازها فيما يلي :

#### ١- تحدى الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية :

اهتمت دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء بمراجعة أنظمتها التعليمية بحثا عن مواضع الخلل والقصور وتولدت قناعة لدى المسؤولين بأن المؤسسات التعليمية التقليدية لم تعد قادرة على القيام بمسئولياتها في عصر الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية ، الأمر الذى يؤدى إلى استحداث أنظمة تعليمية تتلاءم مع طبيعة التطور العلمي والتكنولوجي ( عبد السلام ، ٢٠٠٨ : ٢١ ) .

وهذه الثورة العلمية التي جعلت العالم قرية كونية صغيرة ، بفعل ما أحدثته هذه الثورة في مجالات الاتصال ، ولقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات وبالأخص الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني جزءا من حياتنا اليومية ، حيث دخلت كافة ميادين العمل والتعليم ، لذلك قام العديد من الدول المتقدمة والنامية بوضع وتطوير خطط استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ، ومن ضمنها جعل الحاسوب وشبكة الإنترنت عنصرا أساسيا في المنهج التعليمي ( محمود ، ٢٠٠٨ : ١ ) .

ومن ثم فقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات ثورة مقابلة في التعليم المدرسى ، كما فرضت تلك الثورة على المدارس الثانوية إجراء مراجعة لبرامجها التدريبية ومناهجها لمساعدة

مديري المدارس الثانوية على امتلاك المهارات المطلوبة والتي تؤهلهم للعيش في مجتمع تكنولوجيا المعلومات ( المريات ، ٢٠٠٩ : ٣ - ٤ ) . وذلك من خلال تزويدهم بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من الاستمرار في التعليم ، لئتمكنا من مواكبة كل جديد والاطلاع على كل حديث في شتى العلوم والمعارف الإنسانية ( برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ٢٠٠٣ : ٤٧ ) .

وتعتمد السمة الرئيسية للثورة العلمية والطفرة التكنولوجية - التربية وإعادة تشكيل العقل - على الخبرة العلمية التي تمتلكها الشعوب ، وأن الثورة العلمية نتج عنها علوم جديدة وتخصصات حديثة ، لم يسبق للبشرية معرفتها ، مما ولدت تحديات معاصرة حقيقية فرضت نفسها على أجندة التطوير بالنسبة للنظام التعليمي ، وهذا ما أكدته دراسات : ( السوادى ، ٢٠١١ ) ، و ( الزهراني والمعايطة ، ٢٠٠٩ ) ، و ( عبدروس ، ٢٠٠٧ ) ، و ( الحبشى ، ٢٠٠٦ ) إلى أنه برزت حاجات جديدة للمجتمع يجب على نظام التعليم الثانوى الفني نظام السنوات الثلاث أن يأخذها في الاعتبار مثل :

١- ربط التعليم الثانوى الفني بسوق العمل .

٢- الأخذ بمبدأ التعليم المستمر ليكون النمط السائد في المجتمع المصرى ، وذلك من خلال تزويد مديري المدارس الثانوية الفنية بالاحتياجات التدريسية اللازمة لئتمكنا من مواكبة كل حديث في شتى المعارف الإنسانية .

وتأسيسا على ما سبق يرى الباحث أنه إذا كانت المعرفة هي محرك مجتمع المعرفة ، فالتعليم وقودها ، وإذا كانت التكنولوجيا هي الآلة الجديدة لعدم المساواة الاجتماعية فالتعليم هو أعظم الوسائل لتحقيق هذه المساواة ، لذلك لا يمكن الحديث عن فرص اللحاق بمجتمع المعرفة من دون وجود نظام تعليمي كفاء ومؤسسات تعليم راقى يواكب معايير الجودة العالمية ، ومن التحديات التي تفرضها تحدى الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية أيضا : توفير أسهل السبل للوصول إلى المعلومات في أي مكان في العالم يمكن الوصول إليه ، استقبال وحفظ وتداول ومعالجة واسترجاع وبت المعلومات عن طريق الحاسوب ، سيادة العلم بحيث أصبح يحكم من خلاله على مدى تقدم الأمم والشعوب ، تطوير التعليم والمناهج من خلال الأبحاث التي عملت في هذا الميدان .

## ٢- تحديات العولمة أو الكوكبية :

العولمة واقع لا يجدى معه أسلوب الرقص ، إنه تيار بدأ بالمجال الإقتصادي وامتد إلى المجال السياسي والمجال الثقافي ، وهذا الواقع يعد حقيقة ماثلة أمامنا لا مجال لإنكارها كما لا يجوز لنا أن نتجاهل إننا لا نعيش وحدنا في هذا العالم ، وإننا نعيش الآن في عصر ثورة المعلومات والاتصالات ، والثورة التكنولوجية ، وفي عصر السماوات المفتوحة ، وهذا يعني أنه لا مجال للانزلال أو التقوقع ( زقزوق ، ١٩٩٩ : ٩ ) فنحن أمام واقع وواجبنا هو أن نتعامل معه ، وهذا الواقع ليس كله شرا ، وليس كله خيرا ، ومن هنا ينبغي التعامل معه على هذا الأساس.

وقد نتج عن ظهور العولمة ، تحديات جديدة للمجتمع وجب على نظام التعليم والتعليم الثانوى الفني جزء فرعى منه الوفاء بها ، ولم يتحقق ذلك إلا من خلال تطويره لمواكبة مجتمع المعرفة ، وهذه التحديات حددتها دراسات : ( الفاتح ، ٢٠٠٥ ) ، ( كامل ومجاهد ، ٢٠٠٥ ) ، ( البادى ، ٢٠٠٥ ) ، ( السلى ، ٢٠١٢ ) على النحو التالى:

- أ- الحاجة إلى توظيف عمالة متعددة المهارات .
- ب- تزويد مديرى المدارس بالتخصصات الجديدة في فروع المعرفة المختلفة من خلال البرامج التدريبية .
- ج- تزويد مديرى المدارس الثانوية بمهارات التخطيط المدرسى الاستراتيجي وإدارة الوقت ، وإدارة التغيير التربوى ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- د- تزويد مديرى المدارس الثانوية بالمهارات المتنوعة التي تكسبه القدرة على مواجهة التغيرات المختلفة ، والتعامل مع العولمة بصورة إيجابية تحفظ للمجتمع هويته .
- هـ- تزويد مديرى المدارس الثانوية بمهارة فن الاتصال والتواصل مع الآخرين والتخاطب معهم ، ونقل الأفكار والثقافات والاستفادة من أفكار وثقافات الآخرين .
- و- إكساب مديرى المدارس الثانوية وإدارة تطوير الذات ، وتنمية البحث والتجريب ليوكب التحولات والمتغيرات الحديثة .

ومن التحديات التي تفرضها العولمة في مجال التدريب هي :

انتشار ظاهرة التعليم عن بعد ، والتعليم الإلكتروني ، المشكلات المتعلقة في كيفية الحفاظ على الهوية الوطنية أمام التدفق الهائل للمعلومات ، وأفكار والبرامج التي تعبر عن

ثقافات وقيم أخرى ، وتهيئة أفراد المجتمع بأسس متينة تساعد على الانفتاح الواعي على الثقافات الأخرى ، وبما يقلل من التأثيرات السلبية والاستفادة من تجارب الغير .

### ٣- التطورات والتغيرات المعاصرة لسوق العمل :

شهد سوق العمل في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة وتحولات واسعة - تحديات كبيرة - برزت بصورة جلية في مظاهر عدة أشار إليها ( حبيب ، ٢٠٠٩ : ٥٩ ) على النحو التالي :

١- ظهور الشركات العابرة للقارات ، والتي استطاعت أن تكسر حاجز الزمان والمكان ، وأن تغزو الأسواق العالمية بمنتجاتها .

٢- دخول التقنية الحديثة في عملية الإنتاج والتسويق .

٣- إنشاء منظمة التجارة العالمية والتي تقوم على فتح الأسواق وتحرير التجارة بين الدول .

٤- ظهور التكتلات الاقتصادية ( الدولية والإقليمية ) والتي تشكل قوى اقتصادية قادرة على التحكم بالأسواق العالمية .

٥- ظهور التجارة الإلكترونية .

وقد أوصت دراسة ( Tom Karmel , 2005 : 44 ) على أهمية مواجهة مظاهر

التغيرات المعاصرة في سوق العمل كما يلي :

١- الربط المؤسسي : أي البنية الإدارية والقانونية الرسمية التي تعمل على ربط التعليم

الثانوي الفني والتدريب المهني بسوق العمل ، ويشمل عقود التدريب والحزم التدريبية ، ومجالس المهارات الصناعية .

٢- تطوير المهارات العامة ، أي أن التعليم والتدريب يزيدان رأس المال البشري للفرد .

٣- ديناميات سوق العمل : ويتضمن هذا الجانب أشياء مثل : الحراك المهني ، التناقض

بين المهنة المحدودة والمهارات العامة والطرائق التي يتغير بها التعليم المهني

والتدريب ليعكس التغيرات في بنية سوق العمل والطريقة التي يختار فيها المتدربين

التدريب .

وأكدت دراسة ( الرومي ، ٢٠٠٥ : ١ - ٤ ) لتلك التطورات والتغيرات المعاصرة لسوق

العمل ، التي بدأت تتغير مفاهيمه وحاجاته ( أي سوق العمل ) ، بل لم يعد سوق محلي بل

إنه واقع العولمة ( Globalization ) ظهر ما يسمى بسوق العمل العالمي ، حيث

يستطيع الفرد البحث عن عمل في دولة غير دولته والقيام بذلك العمل وهو في دولته ، إلى جانب ذلك بدأ سوق العمل يتحول من سوق زراعوصناعى إلى سوق خدمى ( Service Sector ) بشكل كبير ، وهذه التطورات والتغيرات تتطلب مهارات جديدة مثل المهارات الشخصية والفنية والتقنية ومهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين .

وتأسيسا على ما سبق يرى الباحث أن من أهم ملامح التطورات والتغيرات المعاصرة لسوق العمل الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ، لذلك فقد أصبح من الأهمية بمكان التطوير المستمر للنظام التعليمى والتعليم الثانوى الفنى جزءا فرعيا من النظام التعليمى وعليه:

- يحتاج التعليم الثانوى الفنى إلى تعديل وتطوير حتى يواكب متطلبات سوق العمل .
- نظام التعليم الثانوى الفنى يجب أن يكون مرنا ومستجيبا للتغيرات في سوق العمل .

#### ٤- تحدى التنافسية :

تختلف طبيعة التنافسية العالمية في هذه الأيام عما كانت عليه في القرون السابقة ، حيث كان التصارع بين الدول يهدف إلى السيطرة على المستعمرات والمواد الخام ، أما الآن فالتنافسية اتجهت إلى احتكار الأسواق واجتذاب المستهلكين ، ومن أجل هذا لم يعد من مصلحة الدول المتقدمة أن تقوى أو تدعم الصناعات في الدول النامية ، لأنها تريد أسواقا لتصريف منتجاتها، وعملت هذه الدول المتقدمة من أجل حماية منتجاتها إلى تشكيل اتحادات كبرى مثل السوق الأوروبية المشتركة ، وتوقيع اتفاقية الجات التي وضعت منذ تأسيسها عام ( ١٩٨٤ ) ضرائب جمركية كبيرة على السلع المنافسة ، واتفاقية الأيزو التي تأسست منذ عام ( ١٩٨٧ ) ووضعت مواصفات دقيقة للمنتجات التي تتميز بالجودة والإتقان ( مدبولى ، ٢٠٠٧ : ٤٦٤ - ٤٨٨ ) ، وبناء على هذه الاتفاقيات ظهرت عناصر المنافسة - التنافسية - والجودة والتميز كعناصر تتحكم في اقتصاد السوق ، مما يكرس المزيد من التبعية والتخلف الاقتصادى ، وأصبحت الدول التي تمتلك ميزة نسبية في الإنتاج والجودة تحكم الأسواق العالمية ، وتمارس ضغوطا على الشعوب والدول الأخرى لتبقى على سياسة التابع والمتبوع من خلال خطة المنتج والمستهلك ، ومن هنا تأتى أهمية التعليم الثانوى الفنى في امتلاك مقومات الموجة الثالثة من تكنولوجيا واتصالات ومعرفة متطلبات السوق المحلية والعالمية ،

وقوانين السوق ، وهذا يدعو التعليم الثانوى الفني إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التالية :  
( الهاشمى والعزاوى ، ٢٠٠٧ : ١٢٥ )

- أ- توفير قواعد بيانات عن احتياجات سوق العمل بتخصصاته واحتياجاته المستقبلية لتكون في متناول مديرى المدارس .
- ب- استحداث تخصصات جديدة تتلاءم مع احتياجات سوق العمل .
- ج- التوصيف الدقيق للمهن الحالية والمستقبلية .
- د- تزويد مديرى المدارس بالمهارات اللازمة طبقا للتوصيف المهني العالمي .
- هـ- تزويد مديرى المدارس بمهارات البحث عن المعرفة من مصادرها المتعددة .
- و- إكساب مديرى المدارس بمهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين .
- ٥ - تحدى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

هذه الثورة وثيقة الصلة بالثورة العلمية والطفرة التكنولوجية ، بل هي في حقيقتها أحد تجلياتها ، وخاصة في شقها التطبيقي ، وعلى الرغم من أن هذه الثورة في تكنولوجيا المعلومات لها فوائدها العديدة ، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تفرضها على المجتمعات ، والتي أشار إليها ( محمود ، ٢٠٠٨ : ٧٤ - ٧٦ ) على النحو التالي :

- أ- تحديد ضعف القدرة على التنبؤ المطلق .
  - ب- التبعية التكنولوجية والانصهار الحضارى .
  - ج- التغير المستمر .
  - د- البطالة واختفاء مهن ووظائف وظهور مهن ووظائف جديدة .
  - هـ- التوسع الكمي على حساب النوعي .
  - و- جمود المناهج وتركيزها على المعلومات دون التطبيقات .
- وأن هذه الثورة ألفت بالعديد من المسئوليات والأدوار على مؤسسات التعليم بعامة والتعليم الثانوى الفني بخاصة ، وذلك حتى يمكن الاستفادة القصوى من هذه الثورة في واقع المجتمع وحياة الناس ، وحتى يمكن تلاشى تأثيراتها السلبية ، من هذه الأدوار حددها ( محمود ، ٢٠٠٨ : ٧٦ - ٧٨ ) في الآتى :

- أ- إكساب الفرد مهارات : الاتصال والتواصل مع الآخرين .
- ب- دعم المعرفة الشمولية ، والتنوع في المهارات .

- ج- الاهتمام بنشر الثقافة العلمية .  
د- ربط التعليم -الثانوى الفني - باحتياجات سوق العمل وقطاعات الإنتاج .  
هـ- ربط التعليم -الثانوى الفني - بالبيئة الخارجية .  
و- توطين التكنولوجيا داخل المجتمع ، فالقضية الجوهرية ليست في نقل واستيراد التكنولوجيا من الخارج ، لكن في كيفية التعامل معها وتوظيفها والحد من التبعية الغربية .

وتأسيسا على ما سبق يرى الباحث أن هذه الثورة انعكست على احتياجات سوق العمل ، وذلك من خلال ما أفرزته هذه الثورة من تغيرات وتحولات على طبيعة المهن والوظائف التي يحتاجها سوق العمل ، ومثل هذه التغيرات والتحولات في المهن والوظائف يخلق حاجات جديدة في القوى العاملة ، وبالتالي على التعليم الثانوى الفني أن يتلاءم مع الحاجات التدريبية الجديدة ، ومن هذا المنطلق تعد هذه التغيرات والتحولات من أهم مبررات ودواعى توجيه التعليم الثانوى الفني نحو مجتمع المعرفة .

### الاحتياجات التدريبية :

#### مفهوم الاحتياجات التدريبية :

تعد الاحتياجات التدريبية عاملا أساسيا من عوامل نجاح التدريب الذى يساهم في رفع مستوى الأداء في جميع المؤسسات .

يشير ( الطعانى ، ٢٠٠٧ : ٢٩ ) بأن " الاحتياجات التدريبية تمثل الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية وإهمال قياس الحاجات التدريبية بالأسلوب العلمى أو عدم تحديدها بدقة يهدد الأساس الأول والركيزة الأولى التي يبنى عليها أي برنامج تدريبيى " .

ويعرف ( مصطفى والسيد ، ٢٠٠٢ : ٢١٣ ) الاحتياجات التدريبية بأنها " جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في مؤسسة ما لأى سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء .

وتعرف ( مقابلة ، ٢٠٠٥ : ١٢٢ ) الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموع التغيرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في معارف الأفراد والعاملين ومهاراتهم واحتياجاتهم وسلوكهم ، لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق بيئة العمل المناسبة التي ترغب فيها المنظمة ، أي

أن الاحتياجات التدريبية تمثل الفجوة القائمة بين مستوى القدرة على الأداء من قبل الأفراد العاملين ومستوى الأداء المطلوب بلوغه ، ومن ثم فالبرامج التدريبية يجب أن تصمم بالشكل الذى يضمن تغطية هذه الفجوة بين المستوى الفعلى والمستوى المرغوب في تحقيقه .

ويرى ( هيجان ، ٢٠٠٨ : ١٢ ) أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنيين هما الحاضر والمستقبل وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى ، أما الوضع الحالي فيعبر عن :

- نواحى معرفية أو معلومات أو اتجاهات ناقصة يراد تكملتها .
- ضعف في الأداء أو العلاقات التي يراد علاجها أو تفاديها .
- مشكلة محددة ( تنظيمية - إنسانية ) يراد حلها ، وهذا ما يسمى بالتدريب المستمر ، أما فيما يتعلق بما يجب أن تكون عليه الحال في المستقبل فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها .

وقد عرض بعض المؤلفين هذه التعاريف على شكل معادلة حسابية ومنهم ( موسى ،

: ( ٢٠٠٩ : ٤٢ ) :

- الاحتياجات التدريبية = احتياجات إنجاز العمل - الأداء الفعليلشاغلى الوظيفة .
- الاحتياجات التدريبية = الأداء المطلوب - الأداء الموجود .
- الاحتياجات التدريبية = الأداء المتوقع - الأداء الممارس .

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية بأنها عملية تحديد جوانب القصور الحالية لأى العاملين والعمل على إحداث التغيير أو التطوير في معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بالمؤسسة بما يمكنهم من أداء عملهم بجودة عالية ، كما أنها تشمل جوانب التطوير والتحسين التي تواكب المتغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل بالإضافة إلى كونها تشمل جوانب القصور .

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة المهمة لضمان نجاح أي برنامج تدريبي ، لأنها بمثابة التشخيص الذى يسبق تقرير نوع العلاج ومقداره ، وتحديداه وفق أسس علمية يساعد مخططى برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة ذات أهداف محددة ودقيقة وأقرب إلى الواقع .



ويرى ( الخطيب، ٢٠٠٦: ٣٢٠ ) أن تحديد الاحتياجات أهمية بالغة تتمثل في الآتي:

- رفع كفاءة العاملين .
  - المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الوجهة الصحيحة .
  - تبيين الفئة المستهدفة من التدريب .
- وأضاف ( الطعاني ، ٢٠٠٧ : ١٢١ ) أن للاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح التدريب تتمثل فيما يلي :

- تساعد المسؤولين عن البرامج التدريبية وتنفيذها على التخطيط الجيد ، وتقديم الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا .
- أن الاحتياجات التدريبية تعطى ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم ، في مجال التدريب المطلوب .
- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أداؤهم .

وإن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية يتمحور حول الأسئلة التالية : ( الشريعة ،

٢٠٠٣ : ٢٩ )

- أين يقع التدريب ؟
- من يجب تدريبهم ؟
- ما هو المحتوى التدريبي ؟
- ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب ؟
- متى ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة ؟

وخلص الباحث من خلال ما سبق إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط

التالية:

- تحقيق أي برنامج تدريبي لأهدافه يقوم في الأساس على مدى تلبيته للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث وليس على ما يقدم من معارف ومهارات ومعلومات .
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يسهم في تحديد أوجه القوة والضعف لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث .

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية أساس لتحديد الفئة المستهدفة من مديري المدارس الثانوية وتحديد نوعية البرامج المقدمة لهم .
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب .

#### عناصر الاحتياجات التدريبية :

تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسة ، حيث يحدد ( صادق ، ١٤١٣هـ : ١٣ ) هذه العناصر بما يلي :

- ١- المعلومات : وتعنى الحصول على معارف وأفكار جديدة .
- ٢- المهارات : وتعنى اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة .
- ٣- السلوك : وتعنى تكوين مسلك ذهنى أو عادة فكرية إيجابية ، وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت هذه الاتجاهات الجديدة .

#### طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

يجمع الكثير من الباحثين على وجود ثلاث طرق رئيسية يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لأي منظمة إدارية بشكل عام وهى : تحليل التنظيم ، وتحليل الوظيفة (العمل) ، وتحليل الفرد ، وقد تناول الباحث هذه الطرق الثلاث بإيجاز كما يلي:

- ١- تحليل التنظيم ( المنظمة ) : **Organization Analysis** .
- ٢- تحليل الوظيفة ( العمل ) : **Job Analysis** .
- ٣- تحليل الفرد : **Individual Analysis** .

#### ١- تحليل التنظيم ( المنظمة ) : **Organization Analysis**

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان ( القسم أو الإدارة أو الفرع ) الذى يحتاج إلى تدريب ( وماهية هذا التدريب ) لمعالجة المشاكل التي يعانى منها ، وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفريق بين جانبيين رئيسيين هما : تحليل الهيكل التنظيمى ، وتحليل المناخ التنظيمى ( خبراء بمبك ، ٢٠٠٦ : ٢٢ - ٢٣).

أ - تحليل الهيكل التنظيمى ( تحليل التنظيم ) :

يقصد بتحليل التنظيم العملية التي يتم بها تحديد التدريب المناسب من خلال تحليل ودراسة سمات أو أبعاد المنظمة ( No , Hollenbeck , Gerhart and Wrigh , 2004 : 27).

ومن عناصر تحليل الهيكل التنظيمي ما يلي :

- استحداث وظائف جديدة ( تحليل أهداف المؤسسة ) .
  - إلغاء وظائف قائمة .
  - استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة ( استحداث أنشطة جديدة ) .
  - إلغاء تقسيمات تنظيمية قائمة ( إلغاء أنشطة قائمة ) .
  - إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض .
  - تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف ( تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة).
  - اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف (دراسة تركيب القوى العاملة ) .
  - تحليل معدلات الكفاءة .
  - تحليل الخريطة التنظيمية للمؤسسة .
- ب - تحليل المناخ التنظيمي :

هناك عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها ما يلي :

- شكاوى العاملين .
- الملاحظة الفعلية لسلوك الموظفين .
- معدل دوران العاملين .
- إجراء المقابلات مع الموظفين .
- معدلات الغياب والتأخير عن مواعيد العمل .
- معدل الحوادث وإصابات العمل .
- ضعف الانتماء وإصابات العمل .
- ضعف الانتماء والولاء للمنظمة .
- الاستقصاءات المكتوبة .

- الوقت الضائع .
- الإنتاجية .
- اقتراحات الموظفين والشكاوى .

إن نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية للمؤسسة تمكن المديرين لها من تحديد المواقع الأكثر حاجة للتدريب ، وبالتالي توظيف الموارد المتاحة بالطريقة الفضلى ، وهذا يعنى أن هناك سلم أولويات للتدريب ، وهناك العديد من الطرق المستخدمة لجمع المعلومات لتحليل احتياجات التدريب حتى ينطلق من الحقائق . ومن أكثر الأساليب ( الطرق ) استخداما : نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أو SWOT ، وفى هذا التحليل يُنظر إلى كل القضايا الداخلية والخارجية في المؤسسة ويهتم بالتأثيرات المتوقعة لها . وتحليل البيانات الداخلية ( IND ) ، وتضم مصادر المعلومات في هذا النوع من تحليل البيانات الداخلية للمؤسسة ، من خطة العمل، ومخزون القوى البشرية ، ومخزون المهارات ، وغيرها من مصادر المعلومات الداخلية عن المؤسسة ( Brooks , 2001 : 168 ) . وفيما يلي عرضا موجزا لأبرز طريقتين من طرق تحليل الاحتياجات التدريبية للمؤسسة وهما نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات (SWOT) وتحليل البيانات الداخلى كما وردت في ( Brooks , 2001 : 190 ) كما يلي:

أ- نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أو ( SWOT ) :

أشار بروكس ( Brooks , 2001 : 190 ) إلى أن هذا التحليل ينظر إلى كل القضايا الداخلية والخارجية في المؤسسة ويهتم بالتأثيرات المتوقعة لها من خلال أربعة جوانب أساسية وهى :

- نقاط القوة : مثل قوة عاملة ماهرة ، إدارة فعالة ، تدريب فعال ، أي جميع الأدوار التي تجعل من المؤسسة ناجحة .
- نقاط الضعف : عكس نقاط القوة مثل : مهارات ضعيفة ، منتجات رديئة ، منافسة شديدة ، غياب العاملين ، أي الأشياء التي لا تريدها المؤسسة .
- الفرص : هي الفرص المتاحة للمؤسسة وهي التي تعطى للمؤسسة قوة واستقرار .
- التهديدات : قد تكون اقتصادية كما في حالة الكساد ، أو سياسية كما في أحوال الحروب ، أو أثناء تغيير القوانين ، أو تكون اجتماعية ، كمنقص الطلب على

منتجات المؤسسة ، أو تقنية مثل انتهاء صلاحية الأجهزة المستخدمة في الإنتاج والحاجة إلى تبديلها .

ب - تحليل البيانات الداخلية ( IDA ) ، حيث تضم هنا ما يلي :

- خطة العمل بما فيها رسالة المؤسسة والأهداف والأغراض .
- مخزون القوى البشرية : العمر والجنس ومدة الخدمة .
- مخزون المهارات .
- مؤشرات بيئة المؤسسة مثل : الغياب ، الحوادث ، الإنتاجية ، الانضباط ، الشكاوى ، حلقات الجودة ، مسح الاتجاهات ، وهذه القائمة غير نهائية إذ يمكن الاستفاضة في كل عنصر من عناصرها وتفصيلها إلى عناصر أكثر دقة .

#### ٢- تحليل الوظيفة ( العمل ) أو المهمة :

يركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الفرد من حيث واجباتها ومسئولياتها ، وظروف أدائها ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها ، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها ، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها إشغال وظيفة محددة ( أبو شيحة ، ٢٠٠١ : ٢٧٣ ) .  
وهنا تجرى مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم المعارف والقدرات والمهارات والصفات التي تنقص شاغلي الوظيفة .

أما طرق تحليل الوظيفة فهي كثيرة وقد حدد ( ياغي ، ٢٠١٠ : ٨٧ ) العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل الوظائف فيما يلي :

- ١- اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي .
- ٢- خلاصة الوظيفة أي جملة أو جملتين تعطي فكرة عامة عن الوظيفة .
- ٣- المهام المطلوبة .
- ٤- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي ( ما فوقها وما تحتها مباشرة ) .
- ٥- الإشراف : أي عدد الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم .

### ٣- تحليل الفرد :

ينصب هذا التحليل على الفرد العامل وليس على الوظيفة ، وتستخدم في هذا المدخل أو الطريقة أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء ، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد ، بمعنى أن تحليل الفرد ( الموظف ) يبحث عن الإجابة عن سؤال : من يحتاج التدريب ؟ وماذا يحتاج ؟ ويتم ذلك من خلال التعرف على السيرة الذاتية للموظف (المؤهلات - الخبرات - التدريب السابق - القدرات - تقييم الأداء الرسمي وغير الرسمي ) ( هلال ، ٢٠٠٣ : ٦٥ ) .

ويرى الباحث أن من الضروري مشاركة مديري المدارس في تخطيط وتصميم برامجهم التدريبية وهذا يجعلهم قادرين على التعرف على احتياجاتهم التدريبية وتقييم نتائج البرامج التدريبية التي يلتحقون بها بثقة أكبر ، وخبرة أوسع .

#### أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

تتنوع الأساليب التي يتم من خلالها جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية حيث حصر بعض الكتاب والباحثين (والدراسات) في مجال التدريب ما يقارب من ( ٦٠ ) طريقة أو أسلوب لجمع البيانات ومنهم : ( عليوة ، ٢٠٠٤ : ١٢٢ ) ، و( توفيق ، ٢٠٠٥ : ٢٦٢ - ٢٦٥ ) ، و( الحمداني ، ٢٠٠٦ : ٢٣٦ ) ، و( الطعاني ، ٢٠٠٧ : ١٧٨ ) ، و( الغامدي ، ٢٠٠٨ : ٤٠ ) ، ويأتي هذا النوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها وعدد الموظفين فيها ، وفيما يلي حصر الأساليب الأكثر شيوعا واستخداما لجمع البيانات .

جدول (٢)

الأساليب العامة لجمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

عيوبها	مزاياها	الطريقة ( الأسلوب )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتطلب وقتا طويلا ، وارتفاع التكلفة</li> <li>- لا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدد .</li> <li>- الحرج بالنسبة للفرد لأنه يتوقف عليه مستقبله .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعطى فرصة كافية لإبداء الرأي ، وتقديم الاقتراحات في حرية تامة .</li> <li>- تظهر شعور الأفراد نحو أسباب المشاكل والحقائق المتعلقة وطرق حلها .</li> <li>- أكثر الأساليب جمع لجمع المعلومات.</li> </ul>	المقابلة Interview
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لها فاعلية محدودة للوصول إلى أسباب المشاكل والحلول الممكنة</li> <li>- لا تعطى دليلا كافيا للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يصل إلى عدد أكبر من الناس ووقت قليل .</li> <li>- يعطى فرصة للفرد بإبداء الرأي دون خوف أو ضغط .</li> <li>- مرونة التطبيق والاستخدام .</li> <li>- يعطى بيانات مركزة وملخصة.</li> <li>- يمكن تطبيقها فرديا وجماعيا .</li> <li>- أقل جهدا وتكلفة .</li> </ul>	الاستقصاء (الاستبانة) Questionaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختبارات التي تصلح في فترات معينة قد لا تصلح في فترات أخرى .</li> <li>- تعطى مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية في تقييم أداء الفرد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وسيلة لتحديد أوجه القصور في الأداء .</li> <li>- اختيار = أفضل = المرشحين للتوظيفة .</li> <li>- نتائجها = سهلة = المقارنة والتسجيل.</li> <li>- قد تكون شفوية أو تحريرية .</li> <li>- مستنبطة من قائمة الاستبانة.</li> </ul>	الاختبارات Tests
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تستنفذ وقتا طويلا وباهظة التكاليف.</li> <li>- يصعب حصر النتائج .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تزيد من التفاهم والاتفاق التام .</li> <li>- تعتبر وسيلة جيدة للتدريب .</li> <li>- تساعد في عمليات التدريب المطلوبة .</li> </ul>	تحليل المشكلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تستنفذ وقتا طويلا .</li> <li>- تكشف عن احتياجات الأفراد التدريبية ولكنها لا تكشف الاحتياجات العامة للمؤسسة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدم معلومات معينة ودقيقة عن الوظائف والأداء .</li> <li>- ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف المعينة.</li> <li>- تقسم العمل إلى خطوات لتسهيل التدريب والتقييم .</li> </ul>	تحليل الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد تتدخل أحيانا بعض العوامل الوقتية التي تؤثر على السلوك والمواقف أثناء الملاحظة .</li> <li>- تحتاج لوقت طويل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تتطلب أي نوع ممن هم تحت الملاحظة، أي أن سلوكهم يكون تلقائيا .</li> <li>- المعلومات التي يتم الحصول عليها تأخذ مصداقية أكبر .</li> </ul>	الملاحظة Observation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل مع بيانات ومعلومات التقارير والسجلات يحتاج إلى محلل بيانات ماهر .</li> <li>- غالبا لا تظهر أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة .</li> <li>- لا تتمخض عن حالات كافية ( مثل حالات عدم الموضوعية ) حتى تأخذ في الاعتبار .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدم أحسن الحلول لنقاط الضعف .</li> <li>- تظهر مشاكل الأداء بوضوح تام .</li> <li>- تظهر مواطن الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب بشكل ممتاز .</li> <li>- يسهل تجميعها دون إعاقة للعمل وبأقل جهد .</li> </ul>	دراسة السجلات والتقارير Study of Repots and Records
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير معلومات على قدر كبير من الدقة ، من خلال قائمة الاحتياجات التدريبية .</li> <li>- العاملين يقوموا بتحديد حاجاتهم بأنفسهم.</li> <li>- توضيح مواطن القوة والضعف لمسنولى التدريب A list of training needs</li> </ul>	قوائم الاحتياجات التدريبية

### مجالات العمل في الإدارة المدرسية التي تم تحديدها في استبانة قياس الاحتياجات التدريبية :

مما لا شك فيه أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية لم تعد تقتصر على تحسين العملية التربوية والتعليمية من خلال الاهتمام بطرائق التدريس فقط ، بل أصبح الأمر يتطلب التوسع في مجالات متعددة تتصل بشكل مباشر أو غير مباشر بالعملية التربوية ، وقد استعرض الباحث فيما يلي لأهم مجالات العمل بالنسبة لمديري المدارس الثانوية الفنية بما يتفق مع المجالات التي تم تحديدها في استبانة الاحتياجات التدريبية ، وهذه المجالات هي :

#### ١- القيادة التربوية :

تعد القيادة التربوية مرتكزا رئيسيا في تطبيق نموذج تطوير المدارس ، إذ يتوقف نجاح المدرسة في أداء رسالتها على وجود القيادة المؤثرة التي تدفعه الآخرين بصورة احترافية على العمل الناجح ، وتحويل المدرسة إلى مؤسسة متعلمة تتسم بثقافة التعاون والتشارك . إن القائد التربوي سواء كان مدير مدرسة أو مدير إدارة يتميز ببعض الصفات ويمتلك مجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء مهمته ، ويعمل القائد التربوي على أداء مجموعة من المهام من أهمها :

- ١- بناء الرؤية وإدارة التغيير .
- ٢- بناء الدافعية .
- ٣- اتخاذ القرار وحل المشكلات .
- ٤- الاتصال والتواصل الفعال .
- ٥- تهيئة البيئة المحفزة للإبداع .
- ٦- من قيادة التعليم إلى قيادة التعلم .
- ٧- من إدارة المدرسة إلى قيادة المجتمع المدرسي .
- ٨- من الإدارة إلى القيادة .

ويعد مدير المدرسة القدوة والنموذج للعاملين بالمدرسة ، وخلق مناخ مدرسي على أساس من الاستقرار ، والطمأنينة ، والثقة ، والحرص على التعاون والمودة ، والألفة (شديقات ، ٢٠٠١ : ٢٨٩).

ويرى الباحث أن لمدير المدرسة أهمية كبيرة ، ودور قيادي في تطوير العملية التربوية وتحقيق أهدافها ، لذا تعددت مهامه ومسئوليته الفنية والاجتماعية ، ومع تزايد هذا الدور



التربوي الذي يقوم به مدير المدرسة في مدرسته ، وجب عليه أن يجعل عمله يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقا ، ومحددة الأهداف جيدا ، ومستندة إلى الأسس العلمية للتخطيط .

وبناء على ما سبق كان لا بد من معرفة مفهوم القيادة التربوية :

**مفهوم القيادة التربوية :**

بما أن المجتمعات البشرية تعيش ثورة اتصالات هائلة وثورة معرفية متنامية وتحولا من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات مفتوحة تتعايش معا في عالم القرية الصغيرة ، فقد أصبح لزاما على المؤسسات التعليمية تطوير القيادات التربوية التي تعمل على مواجهة التحديات المعاصرة ، وتحديد مفهوم القيادة محكمة مجموعة عوامل ومتغيرات كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية ، ونظام القيم في المجتمع ( العجمي ، ٢٠٠٨ : ١٧٢ ) .

**٢- التخطيط المدرسي الاستراتيجي :**

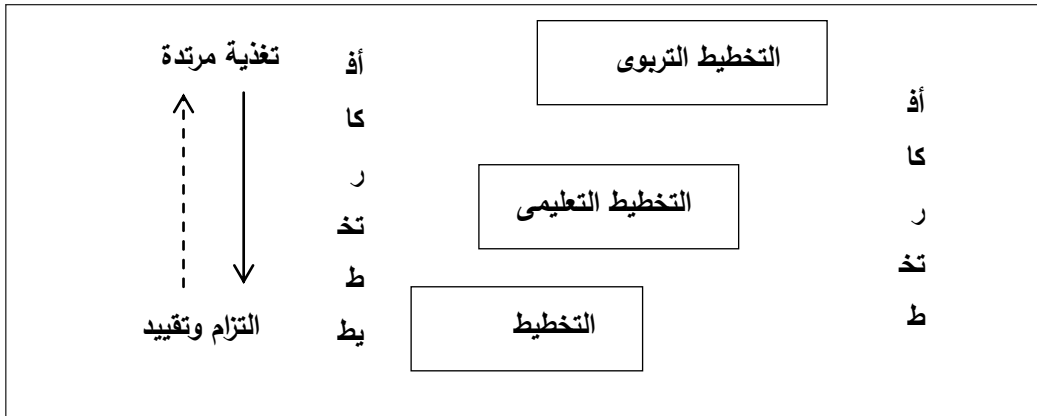
يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى ( التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم ) .

ولقد ظهرت تعريفات لا حصر لها لمفهوم التخطيط ، فقد عرفه ( هنريفايول . H Fayol ) قائلا : إن التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ، مع الاستعداد لهذا المستقبل ( الجيوشى ، ٢٠٠٠ : ٥٩ ) .

وقد زادت أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي في التربية بعد أن زاد النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدي بسبب عدم قدرتها على تحقيق ما كان مرجوا منه في تطوير التربية ، وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وكذلك عدم قدرتها على مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات المختلفة التي تحدث في البيئة التربوية ( الهلالي ، ١٩٩٧ : ٣٨ - ٣٩ ) . ومن هنا كانت الحاجة إلى نمط جديد من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم للتغيرات المختلفة التي تحدث في البيئة ، ويتسم بقدرته على فهم القوى المحيطة في بيئة النظام.

### علاقة التخطيط المدرسي الاستراتيجي بالتخطيط التربوي :

يقع التخطيط التربوي في المستوى الأعلى من منظومة التخطيط ، ثم يليه التخطيط التعليمي ثم التخطيط المدرسي ، والتخطيط الصفي ، وهذه العلاقة لا تكاد تحقق أحد أهم أهدافها ألا وهو : " تحسين جودة التعليم " بسبب غياب التغذية المرتدة والتقييم الذاتي أو ضعفها ، وهو ما يحدث غالبا من جراء المركزية المفرطة في رسم السياسات ، وفرض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل وليس بالعكس ، كما يوضح الشكل التالي ( مدبولى ، ٢٠٠١ : ١٤ - ١٥ ) .



شكل ( ١ )

يوضح علاقة التخطيط المدرسي بالتخطيط التربوي

من الشكل السابق نلاحظ أن الأفكار التخطيطية تسير في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، بينما لا تكاد التغذية المرتدة نتيجة التطبيق ترتد من أسفل إلى أعلى ، مما يؤدي إلى فقدان الإصلاحات التربوية والتعليمية المتضمنة في السياسات لجدواها وفعاليتها ، كما يعبر الشكل (١) عن وجود مستويات تخطيطية أعلى ضعيفة الصلة بالمستويات الأدنى وظروفها التغذوية.

ويجمع التخطيط المدرسي الاستراتيجي بين مصطلحي التخطيط والاستراتيجية ، فالاستراتيجية: هي تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة التعليمية وتبنى طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف ، أو هي تصور أو نموذج للمدرسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل . أما التخطيط فهو طريقة النظر إلى مستقبل المدرسة وإلى حاضرها ، مع

استخدام كافة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية المتاحة بالمدرسة لتحقيق الأهداف المحددة بدقة وبأعلى درجة من الكفاءة والفعالية ( حسن ، ٢٠٠٨ : ٣٤٢ ).

وتتعدد مفاهيم التخطيط المدرسي الاستراتيجي وفقا لرؤية العلماء والباحثين ، فالبعض يرى أنه : " التحليل المنظم للمدرسة وبيئاتها ، وتكوين مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الأساسية لمساعدة المدرسة على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة ( دايفز ، ٢٠٠٤ : ٧٩ ).

وعرفه آخر بأنه " عملية يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور مستقبلي للمدرسة ، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع ، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل المدرسي ، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية ( الحريري ، ٢٠٠٧ : ٣٦٢ ) .

- مميزات التخطيط الإستراتيجي في العمل المدرسي (الزهيري، ٢٠٠٨: ١٤٧- ١٤٨)

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المدرسة، ويقوم على نظام المعلومات وصنع القرارات على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذلك المتغيرات في البيئة الداخلية للمدرسة بهدف استكشاف الفرص، والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف بها، ويتسم بعدد من المميزات منها :

أ- يوجه بصورة كبيرة نحو عمليات التنفيذ والوصول إلى نتائج.

ب- اتساع دائرة المشاركة في عملية التخطيط .

ج- المسح البيئي لتقرير الفرص والتحديات في المجتمع.

د- السلوك التنافسي بين مجالات ومؤسسات المجتمع.

هـ- تقييم عوامل القوة والضعف في المجتمع ضمن نطاق الفرص والتحديات.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي ما يلي:

أ- إظهار الاعتقادات (تحليل الاتجاهات) في المدرسة.

ب- إجراء مسح شامل داخلي وخارجي للبيئة لغرض تحديد الاتجاهات.

ج- تحديد ماذا يجب أن يكون؟ ( معرفة الحالة المستقبلية )، ما هو الحاصل؟ الحالة الآتية (الوقتية).

د- تكامل عوامل البيئة الداخلية والخارجية (قوى، ضعف، فرص، تهديدات) من حيث تحديد عوامل القوة والضعف في البيئة المدرسية، وإظهار الفرص الداخلية والخارجية الحالية، ومعرفة التهديدات التي ستساعد، أو تضعف جهود المديرين في محاولتهم للوصول بالبيئة المدرسة إلى رؤية أفضل.

هـ- تطوير المهام التي تركز على بيان الغرض من المدرسة وأهداف وجودها، والوصول إلى الأهداف العامة، والتفصيلية التي عليها إنجاز المهام وتحدد رؤية المدرسة.

و- تطوير خطط العمل التي تعرض مثل تلك القضايا.

ر- الوصول إلى بناء نظام للرقابة يسمح بتقييم كل خطة عمل، ويزود بعملية مسح للبيانات الداخلية والخارجية بصورة مستمرة.

هذا بالإضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يخدم العمل المدرسي في الجوانب التالية:

أ- التأكيد على المهام الأساسية للمدارس، والأهداف العامة، والتفصيلية التي تحققها .

ب- تقييم الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية التي تواجهها المدرسة.

ج- جمع وتقييم البيانات من خلال الظروف الداخلية للمدرسة.

د- صياغة الفرضيات حول البيئة المناسبة لمستقبل المدرسة.

هـ- تطوير مجموعة من القضايا والأهداف الإستراتيجية.

وعلى هذا يمكن أن نستنتج أن التخطيط المدرسي الاستراتيجي يجب أن يركز على

الجوانب التالية :

١- التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات .

٢- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة .

٣- تحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة .

٤- يؤكد على الفرص في مواجهة التحديات .

٥- استخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المدرسة .

٦- يؤكد على الاستمرارية والمرونة كمنهج له .

ويرى الباحث أن تمتع مدير المدرسة الثانوية الفنية بمهارة التخطيط المدرسي

الاستراتيجي يساعد على وضع الخطط المدرسية واستشراف المستقبل والاستعداد له والقدرة

على القيام بالتغيير التربوي ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقاد هذه المهارة يؤدي إلى التخبط في وضع الخطط والسير بالمدرسة نحو المجهول في عالم تشتد فيه التنافسية .

### ٣- التنظيم المدرسي :

التنظيم عنصر رئيسي من عناصر الإدارة ، وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط وهو عكس الفوضى ، ويقصد به تقسيم العمل في المؤسسة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة ، وبيان حدود السلطة والمسئولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة أعمالها ولتسهيل عمليات الرقابة والإشراف .

وهناك تعريفات متعددة لمصطلح التنظيم ، نذكر منها ما أورده ( الهمشري ، ٢٠٠١ : ١٣٥ ):

- الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق أهداف مشتركة .
- العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيماتها ، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة ، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة .

ويقدم التنظيم للمؤسسة التعليمية فوائد كثيرة أهمها ما يلي :

- ١- يجعل التنظيم كل عامل ( موظف ) في المؤسسة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم .
- ٢- يحدث التنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة .
- ٣- يحقق التنظيم الجيد أفضل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة .
- ٤- يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين .
- ٥- يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المؤسسة .
- ٦- يساهم التنظيم في زيادة خبرات ومهارات العاملين ( عليان ، ٢٠٠٧ : ٩٥ ) .

ويرى الباحث أن مديري المدارس الثانوية يجب أن تتمتع بهذه المهارة الرئيسية لأن عدم وجود تنظيم إداري يترتب عليه الفوضى والارتباط في تصنيف العمل وتحديد أهميته ، ومبالغة كل وحدة إدارية بالمدرسة الثانوية الفنية في أهمية الدور الذي تلعبه ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الإدارية الأخرى ، لذلك يعد التنظيم المدرسي الوجه الإداري لمدير المدرسة الثانوية الفنية، ولذا يستطيع الزائر للمدرسة أن يلمس نوعية التنظيم المدرسي ودقته وفاعليته، وبالتالي يستطيع التعرف إلى نوعية الإدارة والحكم على

قدرتها، من خلال بعض المؤشرات مثل: دقة توزيع الأعمال على المعلمين والعاملين في المدرسة ومواظبة العاملين فيها، ووضع الإعلانات واللوحات الإرشادية داخل المدرسة، واستيفاء السجلات وتنظيمها والنظافة المدرسية .

#### ٤- الاتصال والتواصل التربوي مع الآخرين :

التعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظرا لاختلاف طباعهم ، وكما يقال الهدم دائما أسهل من البناء ، قال تعالى في ذلك : ( يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير ) ( الحجرات : ١٣ ) .

#### تعريف الاتصال والتواصل مع الآخرين Communication :

عرف ( عبيد ، ٢٠٠١ : ٩٣ ) أن : الاتصال هو العمليات التي بواسطتها تنتقل المعلومات بين الأفراد أو المنظمات بمعانى وطرق وإشارات متفق عليها ، وأكد ( الجبر ، ٢٠٠٦ : ٢٣٢ ) أن : الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حال من المشاركة في فكرة أو معلومات أو بيانات أو تحمس لأداء شيء ما ، وأوضح ( جلوب ، ٢٠١٠ : ١١٨ ) بأنه : عملية اتصال معلوماتية بين طرفين أو أكثر تم فيها تبادل المعلومات والتعبير عن المشاعر والأفكار".

يلحظ الباحث من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الاتصال أصبح عملية مستمرة يتم فيها تبادل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء والاتجاهات والمهارات بين طرفي عملية الاتصال أو بين أطراف عملية الاتصال جميعها بواسطة رسائل لفظية أو غير لفظية إلى أن يتم تحقيق هدف الاتصال .

أما التعريف الاصطلاحي العلمي للتواصل التربوي تناوله الباحث كما يلي :

تعريف التواصل في الأدب التربوي جاء محدودا حيث أن الباحثين لم يفرقوا كثيرا بينه وبين الاتصال التربوي واعتبروه - التواصل - مردافا لمصطلح الاتصال ، فقد ذكر ( مقبل ، ٢٠٠٦ : ٢ ) أن التواصل : هو تبادل للرسائل المنطوقة أو المكتوبة أو المرمرزة بحيث تتضمن هذه الرسائل الحقائق والأفكار والمشاعر .

وعرفه ( العاجز ، ٢٠٠٤ : ١١٧ ) بأنه : عملية يتم فيها تكوين علاقة متبادلة بين طرفين تؤدي إلى التفاعل بينهما ، وتشير إلى علاقة حية متبادلة بين الطرفين . وأوضح (

العجمي ، ٢٠٠٠ : ١١٥ ) أن التواصل التربوي هو : عملية مشتركة تسعى لنقل المعلومات والآراء والخبرات والتوجهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية .

وعليه يلحظ الباحث أن الباحثين التربويين لم يفرقوا بين المصطلحين - الاتصال والتواصل التربوي- واعتبروهما مرادفين لبعضهما البعض ، واتفقوا أن مفهوم المصطلحين يشير إلى عملية مشتركة بين طرفين أو أكثر يتم فيها نقل وتبادل الآراء والمعلومات لإحداث تأثير أنماط السلوك بغرض المساعدة في تحقيق أهداف المدرسة التربوية .

وعليه فالباحث من خلال عرضه لمفهوم الاتصال والتواصل التربوي رأى أن هناك فرق بين المصطلحين ، وعليه يعرف الباحث المفهومين إجرائيا كالتالي :

الاتصال التربوي : عملية محددة ، يتم فيها توجيه رسالة لفظية أو غير لفظية تحمل خبرات أو معلومات أو آراء واتجاهات من طرف لآخر أو من مجموعة لأخرى داخل المدرسة دون تلقى أي رد عليها .

التواصل التربوي : عملية مستمرة ، يتم فيها تبادل الخبرات أو التوجيهات أو المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر داخل المدرسة ، عبر سائل لفظية أو غير لفظية تؤدي إلى إحداث علاقة تفاعل وتفاهم ومشاركة حية ، بحيث يتم التأثير على أنماط السلوك بغرض المساعدة في تحقيق أهداف المدرسة التربوية .

ومن ذلك يرى الباحث أن الاتصال جزء من التواصل ، فالتواصل أشمل وأعم من الاتصال وهو يتضمن بداخله معنى الاتصال ، فلا يوجد تواصل بدون اتصال ، وشكل رقم ( ) يوضح الفرق بين الاتصال والتواصل .

أ ←

اتصال

←

→

تواصل

شكل ( ٢ )

يوضح الفرق بين الاتصال والتواصل

ويمقدار تمكن مدير المدرسة من مهارات الاتصال والتواصل التربوي ( التحدث ، والقراءة ، والكتابة ، الاستماع ، لغة الجسم ) تنعكس النتائج على الأفراد انعكاسا إيجابيا ، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة ، وتحسن صور الأداء الفردي والجماعي ، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي ( عيسى ، ٢٠٠٦ : ٦٥ ) . ويرى الباحث أن إتقان مهارة الاتصال والتواصل التربوي يعد أمرا ضروريا لإعداد مديري المدرسة الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث للحياة ، ولا يكون الإعداد كافيا ما لم يتم التدريب عليها ، وأن اكتساب مديري المدرسة الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث تساعدهم على : امتلاك مهارات التحدث ، والاستماع والكتابة والقراءة بشكل أفضل ، وتكوين علاقات إنسانية جيدة ، اختيار وسيلة التفاعل المناسبة سواء كانت لفظية أم غير لفظية .

#### ٥- إدارة التغيير التربوي :

يعد التغيير أمرا حتميا إذ لا يمكن لشيء أن يقف ويثبت على حاله ، والنمو الشخص والمهني هو الشئ الضروري للغد ، واللحظات الصادقة لدى القائد في أي مؤسسة هي التي يشعر فيها أنه قوى محرك دافعة للتغيير حتى يستطيع أن يقف في وجه المستقبل ( حسين ، ٢٠٠٢ : ٤٧ ) .

ويُعد إدارة التغيير التربوي مسألة عادية ودائمة ومستمرة ، والقدرة على إدارة التغيير مهارة مهمة لكل العاملين في المدرسة سواء كانت هذه الإدارة على مستوى الصف المدرسي أو على مستوى الإدارة المدرسية ( دايفز ، ٢٠٠٤ : ٦٨ ) .

وتعبر إدارة التغيير عن " فلسفة إدارية تمكن المدرسة من الاستجابة بشكل ديناميكي تجاه التغيرات العشوائية حتى تحافظ على مسارها الثابت تجاه تحقيق الأهداف ، وطبقا لذلك فإن القيادة المدرسية يجب أن تكون لديها نظرة مستقبلية لتحري المواقف التي تتطلب تعديل الخطط الحالية أو تغيير ممارسات جارية لتعديل الأداء للأفضل عندما تتعرض العمليات لمؤثرات في بيئة العمل ( عبد المنعم وجلال ، ٢٠٠٨ : ٧٣ ) . وتعرف إدارة التغيير بأنها : قيادة الجهد المنظم والمخطط للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية التعليمية ( الحريري ، ٢٠٠٧ : ١٨١ ) .



## لماذا يحدث التغيير؟

البيئة في تغير مستمر ، وأن هناك العديد من القوى التي تفرض التغيير من أجل تحسين الأداء ، ولعل أهم هذه القوى التكنولوجيا ، تعدد الأجناس والثقافات ، تكاثر السلوكيات الوافدة ، اختلاف توجهات الدولة ، الأسواق المالية ، ظهور أنماط إدارية حديثة ، كل هذه القوى تجعل الحاجة إلى التغيير لا مناص منه .

ويمكن تقسيم أسباب التغيير التربوي إلى مسببات خارجية وداخلية :

١ - مسببات خارجية : من أهم التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر

على المؤسسة ما يلي :

- التغيير في ظروف السوق .

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة .

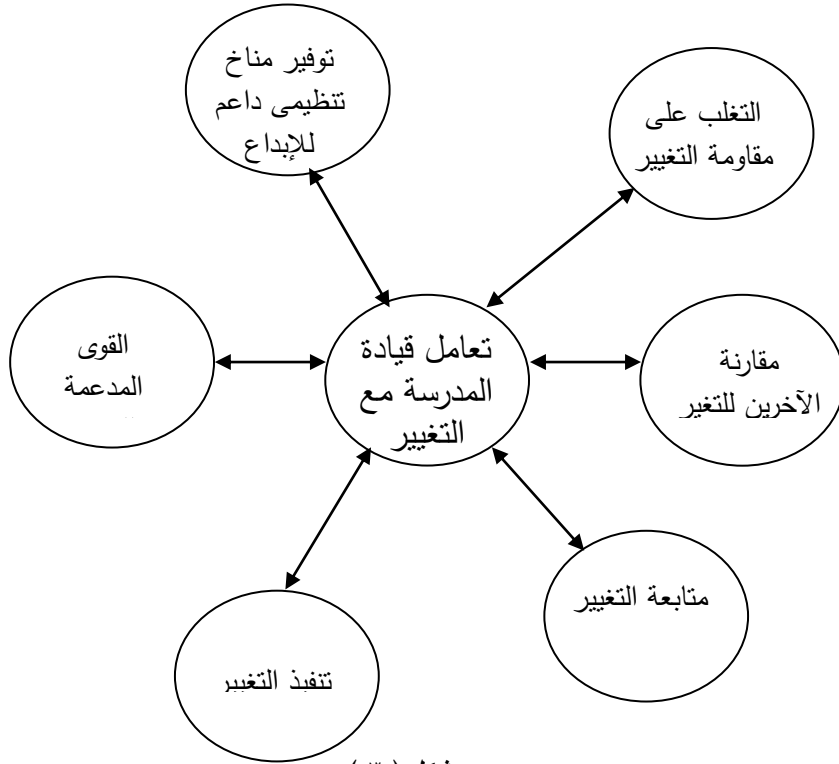
- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية .

٢ - مسببات داخلية : يظهر الحاجة إلى التغيير التربوي عند حدوث مستجدات جديدة

في بيئة العمل الداخلية وإمكانات وقدرات المؤسسة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المؤسسة مما ينتج عنه عدم ملاءمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة الداخلية ( أبو بكر ، ٢٠١١ : ٣٠٠ - ٣٠١ ) .

ويجب على مديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث عند تعاملها مع

التغيير في المدرسة التعرف على عدة عناصر أساسية ، كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل ( ٣ )

يوضح تعامل قيادة المدرسة مع التغيير

يوضح الشكل (٣) أن على قيادة المدرسة أن تراعى عددا من العناصر الأساسية عند

تعاملها مع إدارة التغيير ، وهذه العناصر هي :

١- توفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع ، من خلال ما يلي :

- تشجيع المعلمين على التجريب والتجريد ( البحث العلمي ) .
- اكتساب مواهب الطلاب ورعايتها .
- توفير بيئة محفزة للإبداع .
- تقبل الرأي والرأي الآخر .
- متابعة مدى تأثير التغيير على المجتمع المدرسي .

أيضا يراعى عند إحداث التغيير التركيز على شقين مهمين ( عبد المنعم وجمال ،

: ( ٢٠٠٨ : ٧٧ )

الأول : التعرف على عمليات التغيير التي تمت في الماضي والسبب الذي قاد إلى هذا التغيير .

الثانى : الاستفادة من أخطاء الآخرين التي وقعوا فيها والتي يمكن تجنبها فيما بعد ، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث السابقة .  
فالمناخ المدرسى الداعم للإبداع يؤثر على تفاعلات وعلاقات العاملين بالقيادة المدرسية وبعض البعض ، وبالطلاب ، ومدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور ، ومن ثم فإنه يعد أحد المحددات الهامة لتحقيق عملية التطوير الذاتي للمجتمع المدرسى ( عبد المنعم وجلال ، ٢٠٠٨ : ١١٩ ) .

## ٢- القوى المدعمة للتغيير :

من أهم الوسائل التي تستخدم في بناء القوى المدعمة للتغيير ما يلي ( خطاب ، ٢٠٠٩ : ١٣٣ - ١٣٥ ) :

- تهيئة البيئة الثقافية للمدرسة .
- الاتصال والتواصل مع الآخرين .
- المشاركة في المنافع والشعور بالأمان .
- الحصول على التدعيم النقابى .
- تحويل القوى المعوقة للتغيير إلى قوى مدعمة له .

## ٣- تنفيذ التغيير :

أعضاء القيادة المدرسية من الضروري أن تكون لديهم القدرة على إحداث / تنفيذ التغييرات اللازمة داخل مدرستهم ، وأن يتكيفوا مع هذه التغييرات حتى تتمكن مدرستهم من منافسة المدارس الأخرى وتحقيق النجاح المخطط لها ، وذلك من خلال ما يلي :

- تبنى القيادة المدرسية مداخل ونظريات علمية لتنفيذ التغيير .
- توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة في عمليات التغيير .
- تحفيز العاملين بالمدرسة من تحقيق أهداف التغيير .

٤- متابعة التغيير : وذلك لتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتسريع عملية التنفيذ عند تأخرها .

## ٥- مقاومة الآخرين للتغيير وسبل التغلب عليها :

عندما تقوم قيادة المدرسة بإحداث تغييرات في المدرسة فإنها تواجه مقاومة بعض الأفراد ، لذلك من الضروري أن تمتلك قيادة المدرسة الطرق والأساليب والأدوات التي تستخدم للتغلب على مقاومة الأفراد لهذا التغيير من خلال ما يلي :

- تعرف اهتمامات العاملين والقضاء على مخاوفهم تجاه التغيير .
- تهيئة مجتمع المدرسة لمواجهة ثقافة مقاومة التغيير .
- إشراك ال عاملين في التغيير من خلال تقديم بعض المقترحات والأفكار بخصوص أبعاد ومجالات التغيير .
- وضع خطوات إجرائية لإحداث التغيير .
- عمل استطلاع رأى لما يُراد تغييره .

ويرى الباحث أن مهارة إدارة التغيير التربوي تعد من المهارات الهامة للقادة الإداريين في جميع مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوى الفني بصفة خاصة ، حيث أن تمتع مديري المدارس الثانوية الفنية بهذه المهارة وإلمامهم بأسباب ودوافع التغيير الداخلية والخارجية وبأساليبه العلمية يعطيهم القدرة والجرأة لأخذ زمام المبادرة وقيادة مؤسساتهم نحو التغيير بكل اقتدار ، كما أن تمتع مديري المدارس بهذه المهارة أو بالحد الأدنى منها يساعدهم على تفهم الحاجة لعملية التغيير التربوي والقيام بالدور المطلوب منهم في هذه العملية ومساعدة القيادات العليا على إنجازها .

## ٦- مهارة إدارة الوقت :

يعد الوقت من أهم عناصر الحياة ، فهو وعاء لكل عمل ، وكل إنتاج ، وهو رأسمال حقيقى للإنسان ، بل هو الحياة بعينها ، ويعتبر الوقت موردا غير قابل للتعويض ، فهو كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، وإذا مر وانقضى لا يمكن إعادته ، فهو سريع الانقضاء لأنه يمر مر السحاب ، ويجرى جريان الرياح ، وهو من أندر الموارد التي يمكن استثمارها ، فهو ليس ككل الموارد ، فلا يمكن شراؤه أو استئجاره أو تخزينه ، ولا يمكن تصنيعه أو تضاعفه أو توقفه أو تبعة فهو مورد يملكه جميع الناس بالتساوى ، والقيادة الإدارية الجيدة تخطط لاستثماره مسبقا ، وتحدد كيفية قضائه والاستمتاع به ( أبو عابد ، ٢٠٠٦ : ٣٥٢ ) ، ومن

ثم على القيادة الإدارية أن تكتسب مهارات التخطيط لاستثماره مسبقا ، ويحدد كيفية قضائه والاستمتاع به .

ويمكن تعريف إدارة الوقت بأنه " تلك المهارة الفكرية التي تستخدم من أجل الحصول على أفضل استغلال للوقت المرتبط بواجبات أو مهام أو أعمال محددة أو أهداف شخصية " ( سعادة ، ٢٠١١ : ٥٧٤ ) في حين يرى البعض الآخر أنها : تعنى الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة وبطريقة يؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل ( أحمد ، ٢٠٠٢ : ٢٠٥ ) . في حين يرى ثالث أنها " قدرة المسئول أو مدير المدرسة على التحكم في توزيع وقت العمل على المهام التي يمارسها حسب أهميتها ، تعتبر تلك القدرة من بين العناصر الأساسية الواجب توافرها في مدير المدرسة نظرا لأن وقته يعد ثمن رأسمال في المؤسسة التي ينتمى إليها " ( عليان ، ٢٠٠٧ : ٣١٤ ) .

ويتفق الباحث مع آراء الكتاب والباحثين حول تحديدهم لمهارة إدارة الوقت ، ويرى هذه المهارة بأنها " عملية تخطيط وتنظيم تتضمن وضع أهداف وأولويات وجداول لأداء المهام مع التحكم في الوقت وتوزيعه بطريقة تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف " .

وتمثل مشكلة إدارة الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية أو حياتنا الوظيفية ، وعلى الرغم من أن الناس يملكون نفس القدر من الوقت كل يوم ، إلا أن كيفية استخدامه يمثل واحد من أهم مصادر كسب المزايا التنافسية لدى الأفراد العاملين بالمدرسة (البرادعى ، ٢٠٠٤ : ٢٤ - ٢٥ ) . ومن ثم فقضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج ، وأن الأمر في حاجة إلى تعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية شعبنا .

إن تنظيم وقت مدير المدرسة وإدارته هو عصب العملية الإدارية فليس المهم ما يقوم به المديرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الأوقات (البرادعى ، ٢٠٠٤ : ٢٨) .

ويرى الباحث أن اكتساب مديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث لهذه المهارة تساعدهم على : الاتزان في حياتهم والتحكم فيها ، وبالتالي إدارة أنفسهم بشكل إيجابى ، وتشجيعهم على الاهتمام بالوقت ، مما يدعو إلى ضرورة التخطيط لإدارة الوقت

بحكمة لكي يتمكن الأفراد من اللحاق بعصر المعرفة ومواجهة التحديات المعاصرة ، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وأقصر جهد .

#### ٧- حل المشكلات واتخاذ القرارات :

يعتبر القرار من وجهة نظر ( عطوى ، ٢٠٠٤ : ٢٥ ) لب العملية الإدارية ، الذى تدور حوله كل جوانبها ويقول جريفت " أن تركيب التنظيم الإدارى يتحدد بالطريقة التى تعمل بها القرارات ، كما أن القرارات تؤثر فى جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه ورقابة".

ومن الاطلاع على كتب الإدارة نجد أن هناك اختلاف فى الآراء بشأن عملية اتخاذ القرار ولكن هناك اتفاق على عدد من العمليات التى يتضمنها القرار الإدارى وهذه هي :

- وجود مشكلة معينة تتطلب حلا .
  - وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار من بينهما .
  - أن يكون الاختيار نتيجة نشاط ذهنى واع ومدرك .
  - أن يكون موجها لتحقيق هدف أو أهداف محددة .
- إن لابد من التعرف على خطوات اتخاذ القرار وعلى كل ما يتعلق بها من مفاهيم حيث تعرف المشكلة بأنها " حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالى أو مستقبلى وهدف نسعى إلى تحقيقه ، وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف ، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة "

( <http://allaitghed.gov.sa/vb/showthread.php.t=2640> )

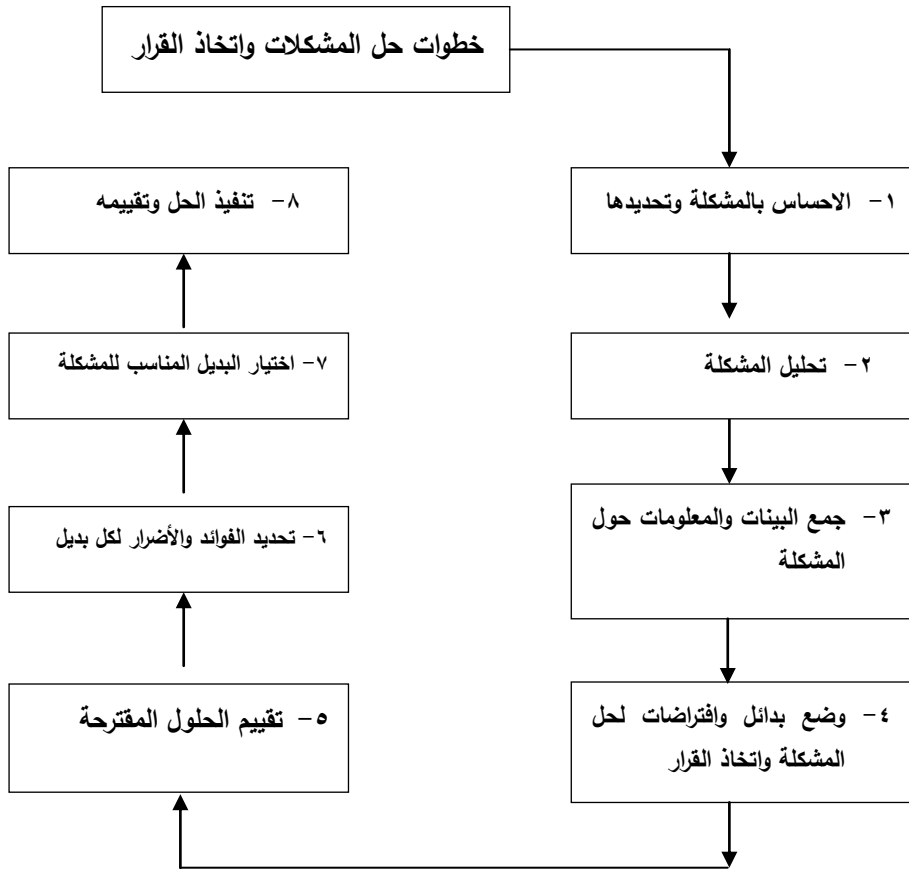
ويمكن إيجاز العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار كالاتى :

- إدراك المشكلة .
- تعريف المشكلة .
- جمع المعلومات الضرورية عن أبعاد المشكلة .
- تحليل المعلومات التى توضح الموقف بصورة شاملة .
- وضع البدائل الممكنة .
- تقييم البدائل بهدف اختيار البديل الأمثل ومراجعة الهدف من حل المشكلة .
- اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة .

- تقييم النتائج .

وبالتالي يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار كما يراها ( عطوى ، ٢٠٠٤ : ٢٦ ) بأنها :  
" عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة "  
وعملية اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تتوقف عند حد أو وقت معين ويقع العبء الأكبر في  
اتخاذ القرارات المدرسية على مدير المدرسة وتعتمد فاعلية القرار على مهارة مدير المدرسة  
ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه لخطوات البحث العلمي لحل المشكلة .

وهناك خطوات إدراكية لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، التي ينبغي على مديري المدارس  
الثانوية أن تقوم بها حدها ( سعادة ، ٢٠١١ : ٤٨٠ ) ، ( إبراهيم ، ٢٠١٠ : ٢٣٦ ) في  
الشكل التالي :



شكل ( ٤ )

ويرى الباحث أن مديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثالث يقضون جزءا كبيرا من وقتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تعترض سير العمل سواء منها الروتينية المتكررة أو المعقدة ، لذا فإن مهارة التصدي لهذه المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة لمعالجتها بأسلوب علمي أصبحت من المهارات الأساسية التي لا غنى لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثالث عن اكتسابها وممارستها بشكل يومي .

#### ٨- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي :

تعمل الإدارة المدرسية الواعية على دراسة المجتمع المحلي لتستطيع أن تقوم بدورها في المساهمة فحل مشكلاته لتحسين ظروف الحياة المعيشية فيه ، لذلك فهي تنظم المحاضرات لتوعية أفراد المجتمع ، وتفتح أمامهم أبواب المكتبة المدرسية ، وكذلك تمكن أفرادهم من الاستفادة من ملاعبها وقاعاتها للقيام بأنشطتها النافعة ، وبالمقابل فإن المجتمع المحلي يقدم المساعدات المعنوية والمادية التي تمكن المدرسة بدورها بصورة مقبولة .

وتبرز هذه العلاقة من خلال مجالس الآباء والمعلمين ، حيث تقوم المدرسة بدعوة أولياء الأمور لزيارة المدرسة والتواصل مع هيئاتها ، ومشاهدة ما تقوم به من أنشطة ، والتباحث مع المعلمين والاختصاص الاجتماعى من خلال تفاعل إيجابى يعود بالنفع على الأبناء .

ولقد أضحت مفهوم الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي مفهوما تربويا شائعا تنتشر تطبيقاته في كثير من دول العالم المتقدم ( العجمى ، ٢٠٠٧ : ٤٧ ) . وقد أسفر هذا الاهتمام عن ظهور عدد من التجارب والصيغ والإجراءات الرامية إلى تفعيل هذه العلاقة وتنميتها .

ويعزى انتشار التطبيقات العملية للتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي إلى كونه يحقق عددا من الميزات للعملية التعليمية منها : توفير موارد مالية إضافية لتمويل المدرسة ، وربط المدرسة بالبيئة المحيطة ، والاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي ومرافقه ، وتنمية قيم الانتماء المتبادل بين الطلاب ومجتمعهم ( Berner&Dittus , 2001 : 117 ) . كما يقود التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي إلى تبادل الأفكار والخبرات ، ورفع مستوى التحصيل لدى الطلاب ، وتحقيق التكامل في العملية التربوية ، والمساهمة في تطوير المدرسة ، والترابط بين النظرية والواقع المجتمعي ( عبد اللطيف ، ٢٠٠٧ : ٨٩ ) .



### الجزء الثالث : الإطار الميداني للبحث

تناول هذا الجزء هدف الدراسة الميدانية مع وصفا لخصائص عينة البحث ، والأداة المستخدمة لجمع المعلومات ، وطريقة بنائها ، والتحقق من صدقها وثباتها ، والمعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعها ، نتائج البحث وتفسيرها .

#### هدف البحث الميداني ومتغيراته :

- معرفة رأى عينة البحث -مديري ووكلاء المدارس الثانوية الفنية - تجاه بنود محاور الاستبانة .
- الكشف عن أهم التحديات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث .

#### متغيرات البحث :

- متغيرات مستقلة : نوع التعليم الثانوى الفني ، سنوات الخبرة بالعمل ، الدورات التدريبية بمجال العمل ، المؤهل العلمى .
- متغير تابع : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة ( القيادة التربوية ، التخطيط المدرسى الاستراتيجي ، التنظيم المدرسى ، الاتصال والتواصل التربوى مع الآخرين ، إدارة التغيير التربوى ، إدارة الوقت ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، علاقة المدرسة بالمجتمع المدرسى ) .

والجدول رقم ( ٣ ) يبين ذلك :

جدول ( ٣ )

م	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابع
١	نوع التعليم الثانوى الفني	القيادة التربوية
٢	سنوات الخبرة بالعمل	التخطيط المدرسى الاستراتيجي
٣	الدورات التدريبية	التنظيم المدرسى
٤	المؤهل العلمى	الاتصال والتواصل التربوى
		إدارة التغيير التربوى
		إدارة الوقت
		حل المشكلات واتخاذ القرار
		علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى .

### خصائص عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث من مديري ووكلاء بعض المدارس الثانوية الفنية الزراعية والصناعية والتجارية نظام الثلاث بمحافظة القاهرة والدقهلية وكفر الشيخ ، والجداول التالية توضح عينة البحث .

#### جدول (٤)

يبين العينة التي تم تطبيق الاستبانة عليها

المجموع		وكيل		مدير		الوظيفة الجهة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٩,٠٥	٢٠		١٥		٥	مدارس التعليم الفني الزراعي
٣٣,٣٣	٣٥		٣٠		٥	الصناعي
٣٨,٠٩	٥٠		٤٥		٥	التجاري
%١٠٠	١٠٥		٩٠		١٥	المجموع

#### جدول (٥)

العينة الفعلية بعد استبعاد الاستبانة غير الصالحة  
نسبة الاستبانة المستلمة إلى الموزعة

الإجمالي		عدد الوكلاء		عدد المديرين		الوظيفة الجهة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٨,١٨	١٤		٩		٥	تعليم ثانوى فني زراعي
٢٣,٣٨	١٨		١٣		٥	تعليم ثانوى فني صناعي
٥٨,٤٤	٤٥		٤٠		٥	تعليم ثانوى فني تجاري
١٠٠	٧٧		٦٢		١٥	الإجمالي

يتضح من الجدولين ( ٤ ) ، ( ٥ ) أن الباحث قام بتطبيق الاستبانة على أعداد متماثلة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية الفنية الزراعية والصناعية والتجارية نظام السنوات الثلاث ، وقد تم مراجعة الاستبانة واستبعاد غير المكتمل منها نتيجة عدم اكتمال بياناتها أو لترك الإجابة عن بعض الأسئلة ، واستقر الوضع على ما هو بالجدول (٥) . وفي ضوء بياناته يتضح أن عينة البحث التي ستخضع للتحليل الإحصائي هو (١٥) مدير مدرسة ، (٦٢) وكيل مدرسة ، وبذلك فقد بلغ مجموع المستجيبين استجابة صحيحة (٧٧) بنسبة (٦٦,٩٥ % ) من العينة الكلية ( ١٠٥ ) بنسبة ( ١٠٠ % ) .

أما عن توصيف عينة البحث وفقا لمتغيراته المستقلة ( المحافظات ، نوع التعليم الثانوى الفني ، عدد سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية بمجال العمل ، المؤهل العلمي ) يمكن توضيحها بالجدول التالية وذلك على النحو التالي :

١- توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المحافظة :

جدول (٦)

توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المحافظة

المجموع		وكيل		مدير		الوظيفة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	المحافظة	
١٨,١٨	١٤	١٤,٦٢	٩	٣٣,٣٣	٥	القاهرة	
٥٨,٤٤	٤٥	٦٤,٥٢	٤٠	٣٣,٣٣	٥	الدقهلية	
٢٣,٣٨	١٨	٢٠,٩٧	١٣	٣٣,٣٣	٥	كفر الشيخ	
١٠٠	٧٧	٨٠,٥٢	٦٢	١٦,٤٩	١٥	المجموع	

يتضح من الجدول (٦) أن عدد المستجيبين من عينة البحث من محافظة الدقهلية بلغ (٤٧٥) مستجيبا بنسبة ( ٥٨,٤٤ %) ) ومنهم (٥) مديرين مدرسة ، (٤٠) وكيل مدرسة ، يلي ذلك محافظة كفر الشيخ حيث بلغ عدد (١٨) مستجيبا بنسبة ( ٢٣,٣٨ %) ) منهم (٥) مدير مدرسة ، (١٣) وكيل مدرسة ، وأقلهم محافظة القاهرة حيث بلغ عدد المستجيبين (١٤) مستجيبا، (٥) مدير مدرسة ، (٩) وكيل مدرسة .

٢- توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المسمى الوظيفي :

جدول (٧)

يبين توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

نوع التعليم								التعليم	
المجموع		تجارى		صناعى		زراعى		الوظيفة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
١٩,٤٩	١٥	٣٣,٣٣	٥	٣٣,٣٣	٥	٣٣,٣٣	٥	مدير مدرسة	
٨٠,٥٢	٦٢	٣٣,٨٨	٢١	٣٨,٧١	٢٤	٢٧,٤٢	١٧	وكيل مدرسة	
١٠٠	٧٧	٣٣,٧٧	٢٦	٣٧,٦٦	٢٩	٢٨,٥٧	٢٢	المجموع	

يتضح من الجدول (٧) أن غالبية المستجيبين من وكلاء المدارس حيث بلغ عددهم (٦٢) وكبلا بنسبة ( ٨٠,٥٢ %) ) منهم ( ١٧ ) بالتعليم الثانوى الفنى الزراعى بنسبة (٢٧,٤٢%) ، و(٤٤) بالتعليم الثانوى الفنى الصناعى بنسبة ( ٣٧,٦٦ %) ) ، و(٢١) بالتعليم الثانوى الفنى التجارى بنسبة ( ٣٣,٨٨ %) ) . يلي ذلك مديرى المدارس حيث بلغ عددهم (١٥) بنسبة ( ١٩,٤٩ %) ) ، (٥) مديرين من كل نوع من التعليم الثانوى الفنى الزراعى والصناعى والتجارى بنسبة ( ٣٣,٣٣ %) ) .

٣- توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي :

جدول (٨)

يبين توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجموع		وكيل مدرسة		مدير مدرسة		المؤهل العلمي
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٧٢	٩٣,٥١	٥٧	٧٤,٠٢	١٩,٤٩	١٥	بكالوريوس / ليسانس
٣	٣,٩٠	٣	٣,٩٠	-	-	ماجستير
٢	٢,٦٠	٢	٢,٦٠	-	-	دكتوراه
٧٧	١٠٠%	٦٢	٨٠,٥٢	١٩,٤٩	١٥	المجموع

يتضح من الجدول ( ٨ ) أن غالبية المستجيبين يحملون مؤهل البكالوريوس / الليسانس حيث بلغ عددهم (٧٢) بنسبة ( ٩٣,٥١ % ) ، (١٥) مديرا بنسبة ( ١٩,٤٩ % ) ، وكيل مدرسة ( ٥٧ ) بنسبة ( ٧٤,٠٢ % ) ، يلي ذلك حملة الماجستير حيث بلغ عددهم (٣) بنسبة ( ٣,٩٠ % ) ، وأخيرا حملة الدكتوراه حيث بلغ عددهم (٢) بنسبة ( ٢,٦٠ % ) .

٤- توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة :

جدول (٩)

يبين توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجموع		وكيل مدرسة		مدير مدرسة		عدد سنوات الخبرة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٢٢	٢٨,٥٧	١٨	٢٣,٣٨	٤	٥,١٩	أقل من ٥ سنوات
٣٤	٤٤,١٥	٢٩	٣٧,٦٦	٥	٦,٤٩	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٢١	٢٧,٢٧	١٥	١٩,٤٨	٦	٧,٧٩	من ١٠ سنوات فأكثر
٧٧	١٠٠%	٦٢	٨٠,٥٢	١٥	١٩,٤٩	المجموع

يتضح من الجدول (٩) أن غالبية المستجيبين خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ، حيث بلغ عددهم ( ٣٤ ) مستجيبا بنسبة بلغت ( ٤٤,١٥ % ) ويلي ذلك من كان خبرته أقل من (٥) سنوات ، حيث بلغ عددهم (٢٢) مستجيبا بنسبة ( ٢٨,٥٧ % ) ، وأقلهم من كان خبرته من ١٠ سنوات فأكثر حيث بلغ عددهم (٢١) بنسبة ( ٢٧,٢٧ % ) .

٥- توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة :

جدول (١٠)

يبين توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية

النسبة	العدد	الدورات التدريبية
١٥,٥٨%	١٢	لا يوجد
٦١,٠٣%	٤٧	دورة واحدة
٢٣,٣٧%	١٨	دورتين فأكثر
١٠٠%	٧٧	المجموع

يتضح من الجدول السابق ( ١٠ ) أن الحاصلين على دورة واحدة في القيادة بلغ عددهم (٤٧) من أفراد العينة بنسبة ( ٦١,٠٣ % ) ، بينما بلغ عدد الحاصلين على دورتين فأكثر (١٨) بنسبة بلغت ( ٢٣,٣٧ % ) .

#### أداة البحث ( الاستبانة ) :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد في جميع بياناته على الاستبانة ، حيث تم بناء استبانة من خلال مراجعة أدبيات البحث ( الموضوع ) بالاستفادة من الاستبانات التي وردت بالدراسات السابقة ، والأدب النظري ، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي بموضوع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء التحديات المعاصرة ، وتكونت الاستبانة من جزئين هما :

الجزء الأول : يتعلق بمعلومات عامة من عينة البحث مثل : المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية ، نوع التعليم الثانوي الفني .

الجزء الثاني : واشتمل على مجالات الاستبانة وتشمل مجموعة من العبارات بلغت (٧٤) عبارة ، تمت صياغتها وتوزيعها على ثمانية محاور توصف الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني نظام السنوات الثلاث ، وقد كانت على النحو التالي :

- المحور الأول : القيادة التربوية تكون من ( ٩ ) عبارات .
  - المحور الثاني : التخطيط المدرسي الاستراتيجي تكون من ( ٩ ) عبارات .
  - المحور الثالث : التنظيم المدرسي تكون من ( ٩ ) عبارات .
  - المحور الرابع : الاتصال والتواصل التربوي تكون من ( ٩ ) عبارات .
  - المحور الخامس : إدارة التغيير التربوي تكون من ( ١٠ ) عبارات .
  - المحور السادس : إدارة الوقت تكون من ( ٩ ) عبارات .
  - المحور السابع : حل المشكلات واتخاذ القرار تكون من ( ١٠ ) عبارات .
  - المحور الثامن : علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تكون من ( ٩ ) عبارات .
- وصيغت جميع عبارات المحاور الثمانية في الاتجاه الإيجابي ، بحيث تدل الدرجة المرتفعة على وجود درجة كبيرة للاحتياج التدريبي ، والدرجة المنخفضة تدل على وجود درجة قليلة من الاحتياج على متصل السمة المقاسة وفق تدرج ليكرتالخماسي .

حيث تم استخدام مقياس ليكرت ( Likert ) الخماسى التدرج ( كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا ) لا يختار المستجيب إحداها حسب تقديره لدرجة الاحتياج التربوي ، وللحكم على درجة الاحتياج التدريبيلمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث على كل عبارة من عبارات الاستبانة ، تم حساب المدى لمستويات الاستبانة وهو = ٤ ، ويتقسيم المدى على عدد درجات تقدير الاحتياج الذى يساوى = ٥ كان ناتجا بقسمة = ٠,٨٠ ، وهو يمثل طولاً لفئة ، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة الاحتياج كما بالجدول ( ) التالى :

جدول ( ١١ )  
معيار الحكم على الاحتياج التدريبي

درجة الاحتياج	المتوسط
لا تمثل حاجة	من ١ إلى أقل من ١,٨٠
درجة قليلة	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
درجة كبيرة	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
درجة كبيرة جدا	من ٤,٢٠ إلى ٥

صدق أداة الاستبانة :

يقصد بصدق الأداة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه ، بمعنى أن كل عبارة من عبارات الاستبانة يجب أن تقيس الهدف الذى وضعت من أجله ، وتحقيق صدق الأداة أكثر أهمية من تحقيق الثبات ، لأنه من المحتمل أن تكون الأداة ثابتة ، لكنها غير صادقة ، للتحقق من صدق الاستبانة اتبع الباحث طريقة الصدق المنطقى ( الداخلى ) ، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة بلغ عددهم ( ١٦ ) محكما ، وذلك للحكم على مدى ملائمة العبارات لمحاوور الاستبانة ، ووضوح الصياغة اللغوية ، وأية تعديلات يرونها مناسبة ، وبعد تفريغ إجابات المحكمين تم حذف بعض العبارات غير المناسبة ، وتعديل البعض الآخر حيث أصبح عدد العبارات ( ٧٤ ) عبارة من أصل ( ٩١ ) عبارة موزعة على ثمانية محاور هما: القيادة التربوية ، التخطيط المدرسى الاستراتيجي ، التنظيم المدرسى ، مهارة الاتصال والتواصل التربوى ، إدارة التغيير التربوى ، إدارة الوقت ، حل المشكلات واتخاذ القرارات ، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى.

### ثبات أداة البحث :

تم التأكد من ثبات الأداة من استخراج معدلات الاتساق الداخلى لمحاور البحث الفرعية والكلية بطريقة ألفا كرونباخ ، وفيما يلى جدول ( ) يبين معدلات الاتساق الداخلى لمحاور البحث الفرعية والكلية .

جدول ( ١٢ )

يبين معدلات الاتساق الداخلى لمحاور البحث الفرعية والكلية

م	المحور	عدد العبارات	الاتساق الداخلى
١	القيادة التربوية	٩	٠,٨٩
٢	التخطيط المدرسى الاستراتيجي	٩	٠,٨٥
٣	التنظيم المدرسى	٩	٠,٧٩
٤	مهاره الاتصال والتواصل التربوى	٩	٠,٩٣
٥	إدارة التغيير التربوى	١٠	٠,٨٨
٦	إدارة الوقت	٩	٠,٩٢
٧	حل المشكلات واتخاذ القرارات	١٠	٠,٨٨
٨	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى	٩	٠,٩٠
	الكلى		٠,٩١

وبالنظر إلى معاملات الثبات لمحاور البحث ، ومعامل الثبات الكلى للاستبانة في

الجدول ( ١٢ ) يتضح أنها عالية ، مما يدل على ثبات أداة البحث وصلاحيته للتطبيق .

### المعالجة الإحصائية :

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

#### ١- التكرارات والنسب المئوية Frequencies :

وقد استخدمت لتحديد استجابات عينة البحث تجاه عبارات الاستبانة ، وفي وصف عينة البحث .

#### ٢- المتوسط الحسابى والانحراف المعياري : Standard Deviation & Mean :

و استخدمت لحساب القيمة التي تعطيها عينة البحث لكل عبارة ( احتياج ) على حدة ، كما استخدمت لترتيب عبارات الاستبانة حسب أهمية كل عبارة أو محور ، والانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد العينة وذلك للتعرف على درجة أهمية الاحتياج التدريبي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية .

#### ٣- معامل ألفا كرونباخ Alpha :

وقد استخدم لحساب ثبات أداة البحث .

## نتائج البحث ومناقشتها :

للإجابة عن السؤال الثانى من تساؤلات البحث ، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض وتحليل استجابات عينة البحث ( مدير مدرسة - وكيل مدرسة ) على النحو التالى :

عرض وتحليل نتائج السؤال الثانى ، والذى يمثل نتائج البحث ككل في محاوره الثمانية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب متوسط درجة أهمية كل محور ، من وجهة نظر أفراد عينة البحث ، ويوضح الجدول ( ١٣ ) ذلك .

### جدول ( ١٣ )

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة مرتبة تنازليا للإدارة ككل

الرتبة	الرقم	الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث في ضوء التحديات المعاصرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الاحتياج
١	١	القيادة التربوية	٤,٢٩	٠,٥٤	كبيرة جدا
٢	٣	مهارة التنظيم المدرسى	٤,٢٧	٠,٨٧	كبيرة جدا
٣	٥	إدارة التغيير التربوى	٤,٢٥	٠,٦٩	كبيرة جدا
٤	٧	مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات	٤,٢٤	٠,٦٧	كبيرة جدا
٥	٤	مهارة الاتصال والتواصل التربوى مع الآخرين	٤,٢٣	٠,٦٥	كبيرة جدا
٦	٦	مهارة إدارة الوقت	٤,٢١	٠,٧٠	كبيرة جدا
٧	٢	التخطيط المدرسى الاستراتيجى	٤,١٨	٠,٧٨	كبيرة
٨	٨	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى	٤,١٨	٠,٧٨	كبيرة
		الاحتياجات التدريبية	٤,٢٣	٠,٧٦	كبيرة جدا

يتضح من الجدول ( ١٣ ) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة بدرجة كبيرة جدا ، حيث بلغ المتوسط العام ( ٤,٢٣ ) وبانحراف معيارى ( ٠,٧٦ ) وهى قيمة اقل من الواحد الصحيح مما يعنى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجات احتياجاتهم التدريبية .

وفيما يتعلق بترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية فقد جاء مجال " القيادة التربوية " بالرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه ( ٤,٢٩ ) بانحراف معيارى ( ٠,٥٤ ) بدرجة كبيرة جدا ،



ثم تبعه مجال ( مهارة التنظيم المدرسى " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابى قدره ( ٤,٢٧ ) )  
بانحراف معيارى ( ٠,٨٧ ) بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه الرتبة الثالثة مجال " إدارة التغيير  
التربوى " بمتوسط حسابى ( ٤,٢٥ ) بانحراف معيارى ( ٠,٦٩ ) بدرجة كبيرة جدا ، ثم  
الرتبة الرابعة مجال " مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات " بمتوسط حسابى ( ٤,٢٤ )  
بانحراف معيارى ( ٠,٦٧ ) بدرجة كبيرة جدا ، ثم الرتبة الخامسة مجال " مهارة الاتصال  
والتواصل التربوى " بمتوسط حسابى ( ٤,٢٣ ) بانحراف معيارى قدره ( ٠,٦٥ ) بدرجة كبيرة  
جدا ، ثم الرتبة السادسة مجال " إدارة الوقت " بمتوسط حسابى ( ٤,٢١ ) بانحراف معيارى  
قدره ( ٠,٧٠ ) بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه الرتبة السابعة مجال " التخطيط المدرسى  
الاستراتيجى " بمتوسط حسابى ( ٤,١٨ ) بانحراف معيارى ( ٠,٧٨ ) بدرجة كبيرة ، ثم أخيرا  
بالرتبة الثامنة مجال " علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى " بمتوسط حسابى ( ٤,١٨ )  
بانحراف معيارى قدره ( ٠,٧٨ ) بدرجة كبيرة .

ويمكن تفسير هذه النتائج بسبب ضعف التدريب ، وهنا تظهر ضرورة بناء قاعدة  
بيانات تحدد احتياجات كل مدير ومن ثم بناء خطة لتدريب مديرى المدارس الثانوية الفنية  
وفق احتياجاتهم ، ويفسر الباحث الحاجة الكبيرة للمجالات التي تنبأها البحث في ضعف  
إعداد مديرى المدارس بالشكل المناسب بل يجب تعيينهم من خلال تخصص الإدارة التربوية  
أو المدرسية وتدريبهم ميدانيا ، كما أن هذا الخلل في التخطيط أدى إلى هذه النتيجة .

وفيما يلى عرضا لنتائج البحث مصنفا حسب المحاور الفرعية:

## نتائج المحور الأول : القيادة التربوية

جدول ( ١٤ )

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنتين في ضوء التحديات المعاصرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي من وجهة نظر عينة البحث

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
١	٥	تتعرف اللوائح والأنظمة والقوانين المدرسية	٤,٥٦	٠,٦٧	كبيرة جدا
٢	٦	تعد التقارير الدورية وفق الأنظمة الرسمية المتبعة بهذا الشأن .	٤,٤٨	٠,٦١	كبيرة جدا
٣	١	تحدد الاحتياجات التدريبية ( المادية والبشرية والتدريبية ) اللازمة لتطوير العمل الإداري .	٤,٣٩	٠,٧٥	كبيرة جدا
٤	٢	تنظم أعمال الاتصالات الإدارية وفق ضوابط إجرائية تحقق أهداف المدرسة	٤,٣٧	٠,٦٦	كبيرة جدا
٥	٩	تعرف كيفية إدارة الاجتماعات المدرسية	٤,٢٩	٠,٥٤	كبيرة جدا
٦	٣	توظف التقنية الحديثة في جميع الأعمال الإدارية	٤,٢٦	٠,٦٩	كبيرة جدا
٧	٨	تعرف الخطوات العلمية لصناعة القرارات الإدارية واتخاذها في جميع المواقف	٤,٢٣	٠,٧٦	كبيرة جدا
٨	٤	تضع آليات فاعلة للاستفادة من نتائج تقويم العمل الإداري بالمدرسة	٤,٢١	٠,٧٠	كبيرة جدا
٩	٧	تشرف على آليات ( حفظ ، تنظيم ، استخدام ) السجلات والملفات المدرسية	٣,٨٢	١,٠٢	كبيرة
الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية لمحور القيادة التربوية					
			٤,٢٩	٠,٥٤	كبيرة جدا

يتضح من الجدول ( ١٤ ) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور القيادة التربوية كانت بدرجة كبيرة جدا حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ( ٤,٢٩ ) وبانحراف معياري ( ٠,٥٤ ) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح ، مما يعنى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة .

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل احتياج من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس فنجد أن الاحتياجات التدريبية التي ظهرت بدرجة كبيرة جدا قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٥٦ - ٤,٢١ ) وامتدت انحرافات المعيارية بين ( ٠,٥٤ - ٠,٧٦ ) وهي قيم تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق مديري المدارس الثانوية على هذه الاحتياجات .  
بينما ظهر الاحتياج التدريبي بالعبرة " تشرف على آليات ( حفظ ، تنظيم ، استخدام ) السجلات والملفات المدرسية " بالرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي

(٣,٨٢) بانحراف معيارى كبير ( ١,٠٢ ) مما يدل على اختلاف المديرين في تقدير هذه الاحتياجات .

ويرجع الباحث ظهور هذه الاحتياجات بالدرجة الكبيرة جدا والكبيرة إلى عدة نقاط وهى :

- سياسة التعيين للقيادات التربوية ، ومن ثم يجب تعيينهم من خلال تخصص الإدارة التربوية أو المدرسية .
- ضعف التدريب ، وهذا الضعف يعود إلى عدم وجود قاعدة بيانات تسلط الضوء على الاحتياجات التدريبية لكل مدير وتوفير البرامج التدريبية وفقا لاحتياج كل مدير .
- ضرورة بناء خطط مطابقة للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية التي كشفت عنها الدراسة الحالية .

ويلاحظ أن التفاوت بسيط جدا بين درجات الحاجة لعبارات هذا المحور ، وهذا يشير إلى أهمية هذه العبارات ، وأن مديري المدارس الثانوية الفنية بحاجة ماسة للتدريب عليها ، أي أن مديري المدارس يدركون بشكل جيد وبدرجة كبيرة متطلبات موقعهم القيادى ليمارسوا أعمالهم الإدارية والفنية والمهنية بالشكل المرغوب فيه ، إضافة إلى رغبتهم الأكيدة في تنمية وتطوير مهاراتهم الأمانية لتلبية تلك المتطلبات .

#### نتائج المحور الثانى : التخطيط المدرسى الاستراتيجى

جدول ( ١٥ )

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة بمحور التخطيط المدرسى الاستراتيجى مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الاحتياج
١	١	وجود رؤية ورسالة واضحة للمدرسة الثانوية الفنية	٤,٣٠	٠,٧١	كبيرة جدا
٢	٢	تحدد معوقات تحقيق رؤية المدرسة وسبل التغلب عليها	٤,٢٦	٠,٥٨	كبيرة جدا
٣	٤	تفعل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلى	٤,٢٦	٠,٦٣	كبيرة جدا
٤	٣	توظف موارد وإمكانات المدرسة في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة	٤,٢٢	٠,٧٨	كبيرة جدا
٥	٥	تحلل الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة ( SWAT )	٤,٢١	٠,٧٤	كبيرة جدا
٦	٨	يراعى مدير المدرسة في خطته احتياجات المعلمين المهنية	٤,٢١	٠,٧٤	كبيرة جدا

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
٧	٦	ترجمة الخطط الرئيسية للمدرسة الثانوية الفنية إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية .	٤,١٥	٠,٩٣	كبيرة
٨	٧	وضع خطط مرنة قابلة للتعديل حسب الظروف الطارئة	٤,٠٥	٠,٨٥	كبيرة
٩	٩	متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة	٣,٩٧	٠,٧٦	كبيرة
الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية كل					
			٤,١٨	٠,٧٨	كبيرة

يتضح من الجدول ( ١٥ ) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور التخطيط المدرسي الاستراتيجي كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ( ٤,١٨ ) وبتباين معياري ( ٠,٧٨ ) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعنى تجانس أفراد عينة البحث في تقدير احتياجاتهم لهذا المحور .

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل احتياج من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية فنجد أن ستة احتياجات تدريبية ظهرت بدرجة كبيرة جدا قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٣٠ - ٤,٢١ ) وامتدت انحرافات المعيارية بين ( ٠,٥٨ - ٠,٧٨ ) ويرجع الباحث ظهورها بالدرجة الكبيرة جدا لأهمية تلك الاحتياجات التدريبية بمحور التخطيط المدرسي الاستراتيجي لتلبية متطلبات تطوير القيادات المدرسية .

بينما ظهرت بقية المهارات التخطيطية بدرجة احتياج كبيرة ، تراوحت متوسطاتها الحسابية من ( ٤,١٥ - ٣,٩٧ ) بانحرافات معيارية تراوحت من ( ٠,٧٦ - ٠,٩٣ ) ويرجع الباحث ظهورها بالدرجة الكبيرة جدا والكبيرة لضعف برامج إعداد القيادات التربوية وأيضا ضعف التدريب الميداني على مهارة التخطيط المدرسي الاستراتيجي حيث أنه إذا لم يمتلك مدير المدرسة مهارة التخطيط فإنه لن يستطيع وضع الخطط المدرسية ، وكذلك اقتناع بعض المديرين بأن التخطيط المدرسي الاستراتيجي مكلف نسبيا حيث يحتاج لمزيد من الجهد المميز والوقت الطويل لإعداد الخطط اللازمة والقدرة على التنبؤ بمتغيرات المستقبل لمواجهة التحديات المعاصرة .

### نتائج المحور الثالث : مهارة التنظيم المدرسي

جدول ( ١٦ )

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء  
التحديات المعاصرة بمحور التنظيم المدرسي مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
١	١	القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها داخل المدرسة الثانوية الفنية	٤,٤٤	٠,٦٢	كبيرة جدا
٢	٢	القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة	٤,٣٨	٠,٧٥	كبيرة جدا
٣	٤	القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسئولية للوظائف	٤,٣٢	٠,٧١	كبيرة جدا
٤	٦	القدرة على تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة	٤,٢٩	٠,٨٢	كبيرة جدا
٥	٧	القدرة على تشكيل لجان مدرسية متخصصة	٤,٢٥	٠,٨٦	كبيرة جدا
٦	٩	يراعى رأى الموجهون عند اتخاذ قرار يتعلق بنظام المدرسة	٤,٢٣	٠,٦٧	كبيرة جدا
٧	٨	القدرة على متابعة عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر	٤,٢١	٠,٧٣	كبيرة جدا
٨	٥	القدرة على توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث التعلم الفعال	٤,١٦	٠,٧١	كبيرة جدا
٩	٣	القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص	٤,١٦	٠,٧٢	كبيرة
الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية					
			٤,٢٧	٠,٨٧	كبيرة

يتضح من جدول (١٦) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور التنظيم المدرسي كانت بدرجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي قدره ( ٤,٢٧ ) وانحراف معياري ( ٠,٨٧ ) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعنى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل احتياج من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس فنجد أن معظمها ظهرت بدرجة كبيرة جدا قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٢١ - ٤,٤٤ ) وامتدت انحرافات المعيارية بين ( ٠,٦٢ - ٠,٨٦ ) .

بينما ظهرت عبارتين بدرجة احتياج كبيرة بلغ متوسطيهما ( ٤,١٦ ) لكلا منهما، بانحراف معياري قدره ( ٠,٧١ - ٠,٧٢ ) وهما القدرة على توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث

التعلم الفعال ، والقدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص .

ويرجع الباحث ظهور ذلك بالدرجة الكبيرة جدا والكبيرة إلى عدم الممارسة العملية لهذه المهارة وعدم تلقيهم -مديري المدارس - لآى دورات تدريبية في مهارة التنظيم المدرسى .  
ومن ثم يرى الباحث أنه يجب تنمية مهارة التنظيم المدرسى لدى مديري المدارس الثانوية الفنية من حيث تنمية قدراتهم على وضع تصور كلى للتنظيم المدرسى داخل المدارس الثانوية الفنية ، وتنمية القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل من أجل استباق حدوثها .

#### نتائج المحور الرابع : مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين

جدول ( ١٧ )

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة  
بمحور الاتصال والتواصل مع الآخرين مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الاحتياج
١	١	نقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين بكل وضوح وبساطة	٤,٤٣	٠,٦٢	كبيرة جدا
٢	٢	الإنصات إلى الآخرين بكل اهتمام دون مقاطعة	٤,٣٥	٠,٧٩	كبيرة جدا
٣	٣	التحكم في الانفعالات أثناء عملية الاتصال بالآخرين	٤,٣٢	٠,٧١	كبيرة جدا
٤	٥	التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل ( رؤساء ، زملاء ، مروضين ، إداريين ، عمال )	٤,٢٢	٠,٧٢	كبيرة جدا
٥	٦	التمتع بالطلاقة في الحديث	٤,٢١	٠,٧٨	كبيرة جدا
٦	٨	استخدام مفردات ملائمة عند حديثه مع الآخرين	٤,٢١	٠,٧٨	كبيرة جدا
٧	٩	الربط بين أفكاره ( المدير ) وأفكار الآخرين	٤,١٧	٠,٧٧	كبيرة
٨	٧	استخدام حركات اليدين وتعابير الوجه لتوضيح فكرة ما للآخرين	٤,١٠	٠,٧٨	كبيرة
٩	٤	استخدام وسيلة اتصال مناسبة لنقل الأفكار والمعلومات	٤,٠٨	٠,٧٧	كبيرة
		الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور الاتصال والتواصل	٤,٢٣	٠,٦٥	كبيرة جدا

يتضح من جدول ( ١٧ ) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين كانت بدرجة كبيرة جدا ، حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لهذا المحور ( ٤,٢٣ ) وبانحراف معيارى ( ٠,٦٥ ) وهى قيمة أقل

من الواحد الصحيح مما يعنى تجانس أفراد العينة في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث .

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل احتياج من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس فوجد معظمها ظهرت بدرجة كبيرة جدا ، قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٤٣ - ٤,٢١ ) وامتدت انحرافات المعيارية بين ( ٠,٦٢ - ٠,٧٩ ) ، بينما ظهرت ثلاثة عبارات بدرجة احتياج كبيرة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,١٨ - ٤,٠٨ ) بانحراف معيارى ( ٠,٧٧ - ٠,٧٩ )، ويرجع الباحث ظهورها بالدرجة الكبيرة جدا والكبيرة إلى عدم الاهتمام من القائمين على البرامج التدريبية بهذه الاحتياجات التي تعتبر بمثابة القلب النابض لمديري المدارس الثانوية الفنية، فيفتقد مديري المدارس إلى الورش التدريبية وإلى الاستراتيجيات المطورة التي تبين كيفية إدارة مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين .

وفسر الباحث ظهور الاحتياجات التدريبية بالدرجة الكبيرة والكبيرة جدا بسبب أهمية العنصر البشرى بالتدريب على مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين من خلال إتقان مديري المدارس لهذه المهارة حتى يتسنى لهم توظيفها ، وأن هذه المهارة تتفق مع التوجهات الحديثة بالتدريب لمواجهة التحديات المعاصرة التي أصبحت تركز على جودة الخدمات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث ، ومن ثم يجب إكساب مديري المدارس مهارات وفنيات تكوين علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب ، وتنمية سلوكيات وأخلاقيات العمل ، تنمية أساليب الحوار القويم ( حسن الاستماع وعدم المقاطعة واحترام الرأي الآخر ) .

#### نتائج المحور الخامس : إدارة التغيير التربوى

جدول ( ١٨ )

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة بمحور إدارة التغيير التربوى مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الاحتياج
١	٢	تهيئة إدارة المدرسة والعاملين للتغيير يشرح أسبابه وفوائده وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة عنه	٤,٤٣	٠,٦٢	كبيرة جدا
٢	١	تدرك أهمية التغيير التربوى	٤,٣٥	٠,٧٩	كبيرة جدا
٣	٥	تستخدم أنظمة اتصال فعالة لإقناع العاملين بأهمية التغيير التربوى	٤,٣٠	٠,٧١	كبيرة جدا

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
		المنشود			
٤	٣	تسعى إلى تعزيز وعى أفراد المجتمع المحلى بأهمية الحاجة للتغيير التربوي المنشود	٤,٢٥	٠,٧٢	كبيرة جدا
٥	٤	تتقبل ردود أفعال أفراد المجتمع المحلى إزاء خطط عمليات التغيير التربوي المنشود	٤,٢٢	٠,٧٨	كبيرة جدا
٦	٦	التدرج في تطبيق التغيير التربوي وتنفيذه على مراحل	٤,٢١	٠,٧٩	كبيرة جدا
٧	٨	قياس اتجاهات العاملين بالمدرسة نحو التغيير التربوي	٤,٢٠	٠,٨٤	كبيرة جدا
٨	٧	اختيار الوقت المناسب للبدء في التغيير التربوي	٤,٢٠	٠,٨٤	كبيرة جدا
٩	٩	تستثمر كل الموارد المتاحة بالمدرسة لتنفيذ التغيير التربوي	٤,٢٠	٠,٨٤	كبيرة جدا
١٠	١٠	تواجه أية معوقات تعوق تنفيذ التغيير التربوي المنشود	٤,١٥	٠,٩٣	كبيرة جدا
		الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور إدارة التغيير التربوي	٤,٢٥	٠,٦٩	كبيرة جدا

يتضح من جدول ( ١٨ ) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور إدارة التغيير التربوي كانت بدرجة كبيرة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور ( ٤,٢٥ ) بانحراف معياري قدره ( ٠,٦٩ ) وهى قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعنى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل احتياج من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية فنجد تسعة احتياجات ظهرت بدرجة كبيرة جدا قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٤٣ - ٤,٢٠ ) بانحرافات معيارية بين ( ٠,٦٢ - ٠,٨٤ ) ، وربما يفسر سبب ظهور معظم عبارات هذا المحور بالدرجة الكبيرة جدا إلى أهمية ممارسة إدارة التغيير التربوي بالتدريب سواء من حيث إدخال التغيير المنشود بقصد التطوير والتجويد كتطوير وسائل كسب وتحفيز مشاركة مديري المدارس بقصد إثارة دافعيتهم وحثهم على الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة لهم بما يتفق مع التوجهات الحديثة المستندة على التقنيات وتكنولوجيا



التعليم بهدف إحداث التنمية المهنية المستدامة ، بينما ظهرت عبارة واحدة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ( ٤,١٥ ) بانحراف معياري ( ٠,٩٣ ) .

وتعد إدارة التغيير التربوي مدخلا شاملا من المداخل الإدارية الحديثة التي شملت جميع جوانب التطوير والإصلاح على مستوى المؤسسات التربوية عامة ومؤسسات التعليم الثانوي الفني نظام السنوات الثلاث بخاصة، حيث ذكر ( الباور ، ٢٠٠٥ : ٢٥ ) في هذا المحور أن ما خلفته التحولات العالمية والتطورات المتلاحقة في وقتنا الحاضر من التحديات المعاصرة والمستقبلية ، ساهمت في ظهور احتياجات تدريبية جديدة بالإضافة إلى مساهمتها في تطوير وتغيير آليات التدريب وأشكاله ، ومن ثم يجب العمل على إمام مديري المدارس الثانوية بأساليب إدارة التغيير التربوي لمواجهة التحديات المعاصرة .

#### نتائج المحور السادس : إدارة الوقت

جدول ( ١٩ )

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة بمحور إدارة الوقت

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
١	٢	ترتيب الأعمال اليومية حسب أهميتها	٤,٣٥	٠,٧٥	كبيرة جدا
٢	١	إعداد قائمة بالأعمال اليومية وجدول زمني لإنجازها	٤,٢٩	٠,٦٩	كبيرة جدا
٣	٣	الاحتفاظ بوقت احتياطي لمواجهة المواقف غير المتوقعة	٤,٢٥	٠,٨٥	كبيرة جدا
٤	٤	التحكم في عوامل هدر الوقت مثل (الزوار، المكالمات الهاتفية ، الاجتماعات الغير المحددة مسبقا ... )	٤,٢٠	٠,٨٤	كبيرة جدا
٥	٥	تخصيص أوقات محددة لمقابلة العاملين والإداريين .	٤,١٨	٠,٦٧	كبيرة
٦	٧	الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب	٤,١٨	٠,٧٣	كبيرة
٧	٨	تضع خططا زمنية مجدولة ومرنة لجميع البرامج والمهام المراد تنفيذها داخل المدرسة	٤,١٧	٠,٦٨	كبيرة
٨	٦	تحدد الأهداف بوضوح ودقة للتغلب على إهدار الوقت	٤,١٧	٠,٧٩	كبيرة
٩	٩	تشجع أساليب التدريس التي توفر الوقت	٤,١١	٠,٧٧	كبيرة
الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور إدارة الوقت					
			٤,٢١	٠,٧٠	كبيرة جدا

يتضح من جدول ( ١٩ ) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور إدارة الوقت كانت بدرجة كبيرة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ( ٤,٢١ ) بانحراف معياري قدره ( ٠,٧٠ ) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعنى تجانس أفراد العينة في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية من وجهة نظر أفراد العينة .

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل احتياج من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية ، فهناك أربعة احتياجات تدريبية ظهرت بدرجة كبيرة جدا ، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٣٥ - ٤,٢٠ ) بانحرافات معيارية ( ٠,٦٩ - ٠,٨٥ ) وجاءت بقية الاحتياجات بدرجة كبيرة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من ( ٤,١٨ - ٤,١١ ) بانحرافات معيارية تراوحت من ( ٠,٦٧ - ٠,٧٩ ) ويرجع الباحث ذلك إلى قلة اهتمام مديري المدارس بهذه الاستبانة كما يؤكد الباحث إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية بالطرق الأخرى، ثم تصميم خطط تدريبية لهم إن وجدت ، ومن ثم فإنه يجب العمل على إكساب مديري المدارس الثانوية الفنية فنيات إدارة الوقت أثناء العمل لمواجهة التحديات المعاصرة .

#### نتائج المحور السابع : مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

جدول ( ٢٠ )

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة بمحور مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
١	١	تحديد أبعاد مشكلات العمل داخل المدرسة الثانوية الفنية بدقة .	٤,٣٦	٠,٤٦	كبيرة جدا
٢	٢	تنقص أسباب مشكلات العمل داخل المدرسة الثانوية الفنية .	٤,٣١	٠,٤٧	كبيرة جدا
٣	٣	جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل .	٤,٣١	٠,٤٧	كبيرة جدا
٤	٦	وضع قائمة بالحلول الممكنة وتقييمها واختيار أفضلها .	٤,٢٩	٠,٦٧	كبيرة جدا
٥	٤	تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب .	٤,٢٦	٠,٤١	كبيرة
٦	٥	تشجيع الآخرين على المشاركة في إيجاد الحلول الممكنة لمشكلات العمل داخل المدرسة الثانوية الفنية .	٤,٢٦	٠,٤١	كبيرة

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
٧	٧	تحديد الفوائد والأضرار لكل بديل ( حل )	٤,٢٠	٠,٨٤	كبيرة جدا
٨	٨	تختار البديل الأمثل للمشكلة .	٤,١٧	٠,٦٨	كبيرة
٩	٩	اتخاذ القرار في الوقت المناسب ومتابعة تنفيذه .	٤,١٧	٠,٦٨	كبيرة
١٠	١٠	تقييم القرار ونتائجه .	٤,١١	٠,٧٧	كبيرة
الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور حل المشكلات واتخاذ القرار					
			٤,٢٤	٠,٦٧	كبيرة جدا

يتضح من جدول ( ٢٠ ) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار كانت بدرجة كبيرة جدا حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ( ٤,٢٤ ) وبانحراف معياري ( ٠,٦٧ ) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعنى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث .

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل احتياج من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية ، فهناك سبعة احتياجات تدريبية ظهرت بدرجة كبيرة جدا قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٣٦ - ٤,٢٠ ) وامتدت انحرافات المعيارية بين ( ٠,٤١ - ٠,٨٤ ) ويرجع الباحث ذلك إلى تطوير نماذج التقويم الحالية للأداء الإداري وضرورة العمل على تحسين أساليب اتخاذ القرار المدرسي خاصة استخدام الأساليب العلمية والكمية في اتخاذ القرار وتوظيف التقنية في تنفيذ العمليات الإدارية .

وجاءت بقية الاحتياجات بدرجة كبيرة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من ( ٤,١٧ - ٤,١١ ) بانحرافات معيارية ( ٠,٦٨ - ٠,٧٧ ) ويرجع الباحث ذلك إلى قلة اهتمام مديري المدارس الثانوية الفنية بهذه الاستبانة .

## نتائج المحور الثامن : علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

جدول ( ٢١ )

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية  
في ضوء التحديات المعاصرة بمحور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
١	٥	تتعاون المدرسة مع بعض المؤسسات الصحية لنشر الوعي الصحي بين الطلاب.	٤,٤٤	٠,٦٢	كبيرة جدا
٢	٦	يقوم العديد من الدعاة والمثقفين بزيارة المدرسة وإلقاء المحاضرات التوعوية .	٤,٣٨	٠,٧٥	كبيرة جدا
٣	٧	تشجيع مساهمة المجتمع المحلي في دعم الموازنة المدرسية وفقا للتجديدات التربوية.	٤,٢٩	٠,٨٢	كبيرة جدا
٤	١	الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي البشرية والمادية لخدمة العملية التعليمية .	٤,٢٥	٠,٨٧	كبيرة جدا
٥	٢	توظيف الإمكانات والطاقات المتوفرة بالمدرسة لخدمة المجتمع المحلي .	٤,٢٣	٠,٧٦	كبيرة
٦	٣	تنظيم لقاءات دورية بين المدرسة والمجالس المحلية ومجالس المدينة لتعريف طلاب مدارسهم بطبيعة مهام هذه المجالس .	٤,٢١	٠,٧٠	كبيرة جدا
٧	٩	تفعيل دور اللجان المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي .	٤,٠٧	٠,٧٨	كبيرة
٨	٤	تزود المدرسة الصحف المحلية ببرامجها وما تقوم به لخدمة المجتمع المحلي .	٣,٩٧	٠,٧٦	كبيرة
٩	٨	تسهم المدرسة في إعداد دورات فنية ومهنية لمحو الأمية لأفراد المجتمع المحلي .	٣,٨٦	١,٠٢	كبيرة
		الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	٤,١٨	٠,٧٨	كبيرة

يتضح من جدول ( ٢١ ) أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمحور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور ( ٤,١٨ ) وبانحراف معياري ( ٠,٧٨ ) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح ، مما يعنى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية من وجهة نظر أفراد العينة .

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل احتياج من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية فنجد أن الاحتياجات التدريبية التي ظهرت بدرجة كبيرة جدا قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٤٤ - ٤,٢١ ) بانحرافات معيارية بين ( ٠,٦٢ - ٠,٨٢ ) وهي قيم أقل من الواحد مما يدل على اتفاق أفراد عينة البحث على هذه الاحتياجات ، ويرجع الباحث ذلك

إلى إدراك عينة البحث لأهمية هذه الاحتياجات التدريبية عند تصميم البرامج التربوية التدريبية

وجاءت بقية الاحتياجات بدرجة كبيرة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٠٧ - ٣,٨٦ ) بانحرافات معيارية ( ٠,٧٦ - ١,٠٢ ) .

ويلاحظ الباحث أن التفاوت بسيط بين درجات الحاجة لعبارات هذا المحور ، وهذا يشير إلى أهمية هذه العبارات ، وأن مديري المدارس الثانوية الفنية بحاجة ماسة للتدريب عليها ، أي أن مديري المدارس يدركون بشكل جيد أهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي الذي يتفاعل مع المدرسة من خلال اللجان المشتركة بين المدرسة والمجتمع ، وإشراك ذوي الاختصاص وأصحاب المهن ليشاركوا في نشاطات المدرسة المختلفة ، لتقديم كل الخدمات الممكنة للمجتمع المحلي . وقد يرجع هذه الحاجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الفنية يدركون إلى ان المدارس الثانوية الفنية لا يمكن أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا من خلال تبادل الخدمات فيما بينها وبين المجتمع المحلي .

ومن ثم يجب العمل على تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية لاكتساب مهارات الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين ، وتنمية القدرة لديهم على وضع تصور مستقبلي لنمو المجتمع المحيط بالمدرسة ، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة .

## نتائج المحور التاسع : المعوقات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية

### الفنية نظام السنوات الثلاث

جدول ( ٢٢ )

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعبارات المتضمنة في هذا المحور مرتبة ترتيبيا تنازليا من وجهة نظر أفراد العينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	قلة الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين .	٤,٣٨	٠,٧٥
٢	قصور البيانات التي يستند عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية .	٤,٣٥	٠,٧٤
٣	عدم وجود أليا واضحة ومحددة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	٤,٢٩	٠,٥٤
٤	عدم وضوح الهدف من العملية التدريبية .	٤,٢١	٠,٧١
٥	القصور في وضع خطط بعيدة المدى للتدريب .	٤,٢٠	٠,٨٤
٦	غياب متابعة المتدربين بعد إنهاء التدريب في مواقع العمل .	٤,١٧	٠,٦٨
٧	غياب معايير التقويم التي يمكن من خلالها الحكم على جودة البرامج التدريبية .	٤,١٥	٠,٩٣
٨	الافتقار إلى المدربين المتخصصين في مجالات التدريب المختلفة.	٤,١١	٠,٧٥
٩	التفاوت بين خبرات المتدربين .	٤,١٠	٠,٧٨
١٠	إهمال تشخيص الوضع القائم عند الشروع في تحديد الاحتياجات التدريبية .	٤,٠٩	٠,٦٨
١١	اختيار القيادات الإدارية طبقا لمعيار الولاء وليس لمعيار العلم والخبرة .	٤,٠٨	٠,٧٧
١٢	ضعف الاهتمام بالبحث العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية	٤,٠٨	٠,٧٧
	الكلية	٣,٩٧	٠,٧٦

يتبين من الجدول ( ٢٢ ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد عينة البحث لدرجة تحديد الاحتياجات التدريبية ( المعوقات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ) قد تراوحت ما بين ( ٤,٣٨ - ٤,٠٨ ) وأن المتوسطات الحسابية الكلية لهذا المحور قد بلغت ( ٣,٩٧ ) وهو متوسط يدخل ضمن فئة الدرجة الكبيرة بانحراف معياري قدره ( ٠,٧٦ ) ، ويرى الباحث أن هناك العديد من المعوقات التي تضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة دقيقة وسليمة ، وبالتالي تؤدي إلى ضعف البرامج التدريبية وهذه المعوقات في الغالب ناشئة من عدم وجود استراتيجية واضحة للتدريب.

## أهم نتائج الدراسة الميدانية :

- توصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرض أهمها كما يلي :
- ١- من خلال استعراض أدبيات البحث والدراسات السابقة توجد مظاهر للعناية بتحديد الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية ولكن دون خطة علمية شاملة ومحكمة.
  - ٢- إن العالم بما يعيشه اليوم من طفرة علمية وتكنولوجية غير مسبوقه يواجه تحديات معاصرة مختلفة لها تأثيراتها المتعددة على المجتمع عموما وعلى القيادات التعليمية خاصة .
  - ٣- أبرز الاحتياجات التدريبية مجال " القيادة التربوية " التي ظهرت بدرجة كبيرة جدا ، وتبعه محور " مهارة التنظيم المدرسي " بدرجة كبيرة جدا ، بينما ظهر الاحتياج التدريبي بمحور " علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي " بالرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة .
  - ٤- موافقة معظم أفراد عينة البحث - مديرين ووكلاء - على جميع المحاور ( المجالات ) المقترحة في تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة وكبيرة جدا .
  - ٥- حاجة مديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث للتدريب على الاحتياجات التدريبية لمواكبة التطورات الحديثة ومواجهة التحديات المعاصرة في مجال عملهم ، كما برزت الحاجة للتدريب على استخدام برامج البحث المعلوماتية في مجال القيادة التربوية، تلتها مهارة التنظيم المدرسي ، وإدارة التغيير التربوي ، ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ، ومهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين ، والتخطيط المدرسي الاستراتيجي .
  - ٦- كشفت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج تتعلق بمعوقات تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث لعل أهمها:
    - عدم وجود آليات واضحة ومحددة لتحديد الاحتياجات التدريبية .
    - عدم تقييم نتائج التدريب السابق تعد من معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية .
    - قلة الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين .
    - قصور البيانات التي يستند عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية .
    - عدم اهتمام المسؤولين بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية .
    - عدم وضوح الهدف من العملية التدريبية .

• التفاوت بين خبرات المتدربين .

وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث فإن الباحث يوصى بمجموعة من التوصيات والمقترحات وآليات تنفيذها على النحو التالى :

التوصية الأولى : دعوة وزارة التربية والتعليم إلى التخطيط الجيد لتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث تراعى في أولوياتها وتسلسل موضوعاتها تقدير المديرين لاحتياجاتهم التدريبية ، والمدعومة أيضا بتقدير الوكلاء والموجهون عليهم من القيادات التربوية .  
آلية تنفيذ التوصية :

- عقد دورات تدريبية مكثفة وواسعة النطاق لمديري المدارس الثانوية الفنية ، وتزويدهم بمفهوم وفلسفة وأهمية الاحتياجات التدريبية وأهدافها .
- عمل خطة ببرنامج زمنى لتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مجالات البحث الراهن على نحو ما هو آت :

**أولا : القيادة التربوية**

معرفة استراتيجية التعليم الثانوى الفني ، اللوائح المدرسية وآلية تنفيذها ، أهداف التعليم الفني ، إدارة الاجتماعات ، الاتصالات الإدارية ( هابطة وصاعدة وأفقية ) ، مفهوم القيادة ، الفرق بين القيادة والإدارة ، عناصر القيادة ، أهمية القيادة ، نظريات القيادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة ، أنماط القيادة ، مكونات القيادة الفعالة ( الأساس القائم على الصفات الشخصية ، الأساس القائم على الصفات الاجتماعية والنفسية والثقافية ) ، جوانب القيادة ( الجانب التنظيمى، الجانب الإنسانى ، الجانب الاجتماعى ) ، مهارات القيادة ( التركيز ، التذكر ، جمع المعلومات، التنظيم ، التحليل ، التقويم ) .

**ثانيا : التخطيط المدرسى الاستراتيجي**

مفهوم التخطيط ، أهمية التخطيط للإدارة المدرسية ، الشروط الواجب توافرها في التخطيط، مبادئ التخطيط التربوى ، أنواع التخطيط وخطواته ، إعداد الخطط المدرسية الفصلية ، مستويات التخطيط ، مصادر إعداد الخطة المدرسية ، تقييم الخطة المدرسية ، مشكلات التخطيط المدرسى .



### ثالثا : التنظيم المدرسي

مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه ، مبادئ التنظيم وأنواعه ، طرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات ، إعداد الموازنة السنوية للمدرسة ، أساليب إعداد الجدول المدرسي ، أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية البشرية ، إعداد الموازنة السنوية للمدرسة ، النظم المتبعة لإعداد الدفاتر ، أسس إدارة المرافق المدرسية ، معوقات التنظيم المدرسي ، أسس وتكوين وتفعيل المجالس المدرسية ، أساليب الجرد السنوي .

### رابعا : الاتصال والتواصل التربوي

مفهوم الاتصال ، مفهوم التواصل ، الفرق بين الاتصال والتواصل ، خصائص عملية الاتصال والتواصل التربوي ، أهداف عملية الاتصال والتواصل التربوي ، عناصر عملية الاتصال والتواصل ، مجالات عملية الاتصال والتواصل التربوي ، مقومات نجاح الاتصال والتواصل التربوي ، الاتجاهات المعاصرة في عملية الاتصال والتواصل التربوي ، أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمؤوسين والرؤساء ، كتابة التقارير وفق الأساليب الحديثة ، إعداد وإدارة الندوات ، وسائل الاتصال وأنواعه ، أساليب إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح .

### خامسا : إدارة التغيير التربوي

التغيير ، خصائص التغيير التربوي ، أهداف التغيير التربوي ، مفهوم إدارة التغيير ، أهمية إدارة التغيير ، أسس إدارة التغيير ، المداخل الرئيسية لممارسة إدارة التغيير التربوي ( إدارة الجودة الشاملة ، إدارة المعرفة ، مدخل التعلم التنظيمي ، مدخل الشبكة الإدارية ) ، قائد التغيير التربوي .

### سادسا : إدارة الوقت

مفهوم إدارة الوقت ، المبادئ والأساليب والإجراءات التي تساعد على إدارة الوقت بصورة فعالة ، إدارة الوقت بشكل فعال أثناء العمل اليومي ، أبرز مضيعات الوقت لدى مدير المدرسة الثانوية الفنية وطرق الحد منها ، مفهوم الوقت وأهميته ، السمات المميزة للوقت ، أنواع الوقت ، أهمية إدارة الوقت ، فوائد إدارة الوقت ، مبادئ إدارة الوقت ، مهارات إدارة الوقت ، التخطيط لإدارة الوقت .

### سابعا : حل المشكلات واتخاذ القرارات

أهمية القرار ، شروط القرار التربوي الناجح ، آلية منح القرار ، المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار ، المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار ، مفهوم ونظريات القرار ، الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار ، العوامل المؤثرة في صنع القرار ، طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ ، المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار .

### ثامنا : علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

الأساليب الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع ، أساليب تفعيل مجالس الآباء والأمناء ، كيفية الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي لخدمة الأهداف التربوية ، أساليب ربط الأنشطة المدرسية بالمجتمع المحلي .  
التوصية الثانية :

إعداد خطة استراتيجية شاملة لتطوير العملية التدريبية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني نظام السنوات الثلاث مبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وفقا للأساليب العلمية مع مراعاة المستجدات والمتغيرات المستقبلية ( التحديات المعاصرة ) .  
آلية تنفيذ التوصية :

### أ - تفعيل دور إدارة التدريب بالإدارات التدريبية وفقا للآلية التالية :

- دعم الإدارة بجميع الإمكانيات المادية والفنية والبشرية التي تمكنهم من القيام بواجباتهم على أكمل وجه .
- تشكيل فرق عمل واستخدامهم جميع الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس الثانوية الفنية وعلى ضوء النتائج يتم تحديد البرامج التدريبية التي تلبى تلك الاحتياجات .
- إعداد جداول زمنية للبرامج التدريبية ، وتحديد أماكن انعقادها ، وإبلاغها لجميع الإدارات التعليمية في مختلف مدن الجمهورية .
- إنشاء قاعدة بيانات تحتوى على معلومات كافية عن ملف مديري المدارس الثانوية الفنية مثل الدورات التي تلقاها ونتائجه فيها وسلوكه وتقرير من المدرب عن مدى تطبيق ما تدرب عليه في الواقع العملي .

• تخطيط المسار التدريبي لمديري المدارس الثانوية الفنية على المدى البعيد بحيث يكون المدير على علم مسبق بالدورات التدريبية التي سيشارك فيها مستقبلا ، مع إعطاء قدر من المرونة يسمح للمدير باختيار الوقت المناسب لمشاركته في البرامج التدريبية .

ب - التحديد الدقيق لأهداف المرحلة ، وبرامج التدريب ، مع تحديد الفترة الزمنية للتنفيذ .  
ج - تقييم نتائج العملية التدريبية بصفة دورية ومستمرة ومعرفة مدى تلبية البرامج للحاجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية ، ويتم ذلك بصورة مشتركة من قبل فرق التدريب المقترحة بإدارة التدريب بالإدارات التعليمية .

التوصية الثالثة :

إصدار مجلة تربوية تعنى بالتدريب ومتابعة أحداث المستجدات العالمية في هذا المجال.

آلية تنفيذ التوصية :

- ١- يتولى إدارة المجلة خبراء في مجال التدريب .
- ٢- تشجيع المديرين على المشاركة في مقالاتها وطرح أفكارهم ورؤاهم بكل حرية .
- ٣- تزويد مديري المدارس بالمعارف والتطورات الحديثة في مجالات العمل المدرسي التي كشفت عنها الدراسات .

التوصية الرابعة :

تدريب مديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث أثناء الخدمة في مجالات البحث الراهن وحسب الأولوية والأهمية .

آلية تنفيذ التوصية :

- ١- الإفادة من الدراسات التي تحلل الحاجات التدريبية والمستقبلية للعمل والفرد وإقامة دورات مكثفة فيها .
- ٢- التعاون مع بيوت الخبرة داخل مصر وخارجها لإقامة دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث .
- ٣- متابعة أثر التدريب بعد إتمامه من خلال عمل مديري المدارس الثانوية الفنية وتقييمه تربويا ، والتأكيد على تطبيق ما تدرب عليه .

٤- إعداد مدربين متخصصين في التدريب بالإدارات التعليمية أو استقطابهم بوزارة التربية والتعليم للقيام بالتدريب المستمر ، وفق خطة علمية لذلك .  
التوصية الخامسة : إعداد مديري المدارس الثانوية الفنية إعدادا جيدا وملائما للمرحلة المقبلة لمواجهة التحديات المعاصرة قبل دخولهم العمل الإداري بالمدرسة .  
آلية تنفيذ التوصية :

١- إلحاق المديرين الجدد بدورات تدريبية مكثفة فصلية أو أكثر قبل ممارسة العمل القيادي .

٢- التدريب العملي خلال هذه الدورات ، والتقييم السليم والبنائي للمستفيد بنهاية الدورات المكثفة .

مقترحات بحثية مستقبلية :

تظهر قيمة وأهمية أي بحث علمي في الكشف عن الحقائق العلمية والتوصل إلى النتائج المهمة بالإضافة إلى إثارة عدد من المشكلات الناتجة من قصور أثناء إجراء البحث والتي تعد مجالا لبحوث مقترحة ، وسعيا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح الدراسات المستقبلية التالية :

١- إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية باستخدام أسلوب تحليل المنظمة ، وأسلوب تحليل العمل .

٢- إجراء دراسة لتقييم برامج التدريب القيادية الحالية في الإدارات التعليمية .

٣- التحديات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية وسبل مواجهتها " دراسة ميدانية " .

٤- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مصر في ضوء متطلبات التعليم الإلكتروني .

## قائمة المراجع

- إبراهيم ،سليمان عبد الواحد ( ٢٠١٠ ) : المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية ،  
إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- أبو بكر ، مصطفى محمود ( ٢٠١١ ) : دليل المدير المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- أبو شيحة ، نادر أحمد ( ٢٠٠١ ) : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،  
الأردن .
- أبو عابد ، محمود محمد أحمد ( ٢٠٠٦ ) : اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار  
الأمل للنشر والتوزيع ، إربد ، عمان ، الأردن .
- أبو كتة ، فاطمة محمد علي ( ٢٠٠٢ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية  
الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة  
القدس ، فلسطين ، ٢٠٠٢ .
- أحمد ، أحمد إبراهيم ( ٢٠٠٢ ) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف ،  
الإسكندرية .
- الأحمد ، خالد طه ( ٢٠٠٤ ) : إعداد المعلم وتدريبه ، كلية التربية ، جامعة دمشق .
- البرادعي ، بسيوني محمد ( ٢٠٠٤ ) : إدارة وتنظيم الوقت ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- البشرى ، عايش عطية ( ٢٠٠٨ ) : دور المدرسة الثانوية في إعداد طالب المستقبل في ظل  
التحديات المعاصرة ، دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- الجبر ، زينب ( ٢٠٠٦ ) : الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم ، مكتبة الفلاح للنشر  
والتوزيع ، الكويت .
- الجبوشى ، محمد رسلان ( ٢٠٠٠ ) : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
- الحارثى ، إبراهيم بن أحمد مسلم ( ٢٠١٠ ) : نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادى والعشرين ،  
مكتبة الشقرى ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- الحبشى ، محمد حسن ( ٢٠٠٦ ) : تطوير التعليم الثانوى الفنى نظام السنوات الثلاث في ضوء  
احتياجات سوق العمل ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة .
- الحديدى ، عماد أمين سعيد ( ٢٠١٣ ) : تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالى  
ال فلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة ، ماجستير غير منشور ، كلية البنات للآداب والعلوم  
التربوية ، جامعة عين شمس .

- الحريري ، رافدة ( ٢٠٠٧ ) : التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الحريري ، رافدة عمر ( ٢٠٠٨ ) : إعداد القيادات التربوية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
- الحريري وآخرون ، رافدة ( ٢٠٠٧ ) : الإدارة والتخطيط التربوي ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
- الحمداني ، داود سالم ( ٢٠٠٦ ) : التعليم الإلكتروني فوائده ومتطلباته ، مجلة رسالة التربية ، العدد (١٣) ، مسقط ، سلطنة عمان .
- الخطيب ، أحمد والعنيزي ، عبد الله زامل ( ٢٠٠٨ ) : تصميم البرامج التدريبية ، عالم الكتب ، إربد ، الأردن .
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- السلمى ، منصور نفيح رويحي ( ٢٠١٢ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- السلمى ، منصور نفيح رويحي ( ٢٠١٢ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- السوادى ، على ( ٢٠١٠ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء إدارة المعرفة ، مشروع بحثي غير منشور ، برنامج الدراسات التربوية العليا ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية .
- السوادى ، على ( ٢٠١١ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء إدارة المعرفة ، مشروع بحث غير منشور ، برنامج الدراسات التربوية العليا ، كلية التربية ، جامعة الملك عبد العزيز .
- الشامان ، أمل بنت سلامة ( ٢٠٠١ ) : أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والإسلامية ، المجلد (١٣) ، العدد (٢) .
- الشريدة ، محمد عبد الله ( ٢٠٠٣ ) : التدريب التربوي ، مركز التدريب التربوي ، وادى الدواسر ، المملكة العربية السعودية .

- الششرى ، بندر سعد ( ٢٠٠٣ ) : تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية ، ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
  - الشيحان ، فهد عقيل خلف ( ٢٠١٥ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بقعاء ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
  - الشيخ ، نوال عبد الله ( ٢٠٠٠ ) : تدريب المشرفين التربويين في دولة قطر واقعه - مشكلاته ، مجلة التربية ، العدد ( ١٢٢ ) .
  - الطعاني ، حسن أحمد ( ٢٠٠٧ ) : التدريب ، مفهومه ، فعالياته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمه ، دار الشروق ، عمان ، الأردن .
  - الطعاني ، حسن أحمد ( ٢٠٠٧ ) : التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
  - الطعاني ، حسن أحمد ( ٢٠٠٧ ) : التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق ، عمان ، الأردن .
  - العاجز ، فؤاد ( ٢٠١٤ ) : الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق ، ط ٢ ، دار المقداد للطباعة والنشر ، جامعة النجاح ، فلسطين .
  - العباسي ، محمود بن صلاح ( ٢٠١٣ ) : الاحتياجات التدريبية للمدرسين في مراكز التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
  - العجمي ، محمد ( ٢٠٠٠ ) : الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي للطبع والنشر ، القاهرة .
  - العجمي ، محمد ( ٢٠٠٧ ) : المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة .
  - العجمي ، محمد حسنين ( ٢٠٠٨ ) : القيادة التربوية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
- <http://allaitghed.sa/vb/shouthread.php,t=2640..>
- العجمي ، نوف بنت عبد العالی ( ٢٠١٢ ) : الاحتياجات التدريبية لعضوات هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهن ، مجلة دراسات ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، المجلد (٣٩) ، العدد (١) ، الأردن .
  - الغامدى ، نوال سعيد ( ٢٠٠٨ ) : إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
  - الغمشرى ، خالد بن على ( ٢٠٠٨ ) : تربية الهمة لدى الشباب المسلم في ضوء التحديات المعاصرة ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

- الغوطة ، عيد بن شبيب ( ٢٠٠٢ ) : واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- القباطي ، عثمان سعيد أحمد ( ٢٠١١ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (٢٧) .
- القفعي ، خميس بن عبد الرحمن بن خميس ( ٢٠١١ ) : الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- القفعي ، خميس عبد الرحمن ( ٢٠١١ ) : الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- المنيع ، محمد عبد الله ( ٢٠٠٩ ) : مجالات تطبيق التعليم الإلكتروني في الإدارة والإشراف التربوي ، بحث مقدم لملتقى التعليم الإلكتروني الأول ، الرياض .
- النابت ، نادر سعيد سمحان ( ٢٠١٤ ) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بمحافظة بقاء ، ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- الهلالي ، الهلالي الشرييني ( ١٩٩٧ ) : التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي : رؤية مستقبلية ، مؤتمر " اتجاهات التربية وتحديات المستقبل في الفترة من ( ٧ - ١٠ ) ديسمبر ، كلية التربية والعلوم الإسلامية ، جامعة السلطان قابوس .
- الهمشري ، عمر أحمد ( ٢٠٠١ ) : الإدارة الحديثة للمكتبات ومركز المعلومات ، دار الصفاء ، عمان ، الأردن .
- الياور ، عفاف صلاح ( ٢٠٠٥ ) : التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- توفيق ، عبد الرحمن ( ٢٠٠٥ ) : التدريب المباشر لقيادة أكثر سموا ، ط٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بمبك .
- جلوب ، حسين ( ٢٠١٠ ) : مهارات الاتصال ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- حسين ، محمد عبد المنعم ( ٢٠٠٢ ) : مهارات قيادة الآخرين : كيف تكون قائدا مميذا في عملك ؟ مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .



- خبراء ، مركز الخبرات المهنية ( بميك ) ( ٢٠٠٦ ) : منهج المهارات الإدارية التطبيقية : قيادة فريق العمل الفعال ، بميك ، القاهرة .
- خطاب ، عايدة سيد ( ١٩٩٩ ) : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ط ٢ ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- دايفز ، برانث واليسون لندا ( ٢٠٠٤ ) : الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين ، ( ترجمة : السيد البهواش ) ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
- زيدان ، عمرو ( ٢٠٠٧ ) : مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية الفاعلة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- سعادة ، جودة أحمد ( ٢٠١١ ) : تدريس مهارات التفكير ، دار الشروع للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- شديقات ، محمد ( ٢٠٠١ ) : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن ، مجلة أبحاث البرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد (١٧) ، العدد (٢) .
- صادق ، هدى أحمد ( ١٤١٣ هـ ) : تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ، المجلة العربية للتدريب ، المجلد الخاص ( ١٠٤ ) ، الرياض .
- عبد اللطيف ، رشاد ( ٢٠٠٧ ) : تنمية المجتمع المحلي ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .
- عبد المنعم ، نادية محمد وجلال ، عزة ( ٢٠٠٨ ) : الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل التغيرات العالمية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
- عبيد ، ماجدة ( ٢٠٠١ ) : تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- عطوى ، جودت عزت ( ٢٠٠٤ ) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، أصولها وتطبيقاتها ، الدار العلمية الدولية ، عمان ، الأردن .
- عليان ، ربحى مصطفى ( ٢٠٠٧ ) : أسس الإدارة المعاصرة ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- عليوة ، السيد ( ٢٠٠٤ ) : تحديد الاحتياجات التدريبية ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .

- عيسى ، إبراهيم محمد ( ٢٠٠٦ ) : قياس أبعاد مفهوم الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى الصفوف التاسع والعاشر والحادي عشر في الأردن ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، م ٤ ، ع ٢ ، دمشق .
- مدبولي ، محمد عبد الخالق ( ٢٠٠١ ) : التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، الدار العربية للكتاب ، القاهرة .
- مرسى ، عبد الكريم ( ١٤١٨ هـ ) : التدريب أثناء الخدمة ، مكة المكرمة ، د.ت .
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ( ٢٠٠٢ ) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- مقابلة ، عاطف يوسف ( ٢٠٠٥ ) : الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظرهم ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد (٢٠) ، العدد (٧) .
- مقابلة ، عاطف يوسف ( ٢٠٠٥ ) : الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظرهم ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد (٢٠) ، العدد (٧) .
- مقبل ، محمد ( ٢٠٠٦ ) : الاتصال والتواصل ، مجلة المعلم التربوية ، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث ( الأثروا ) ، فلسطين .
- هلال ، محمد عبد الغنى ( ٢٠٠٣ ) : التدريب ، الأسس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .
- هيجان ، على حمزة ( ١٩٩٨ ) : آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة ، مجلة كلية التربية ، العدد (٢٢) ، الجزء (٢) ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- ياغى ، محمد عبد الفتاح ( ٢٠١٠ ) : التدريب الإداري المعاصر بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- **Brookes , Jill ( 2001 ) : Training and Development Competence , London : Jill Brookes .**
- <http://allaithged.gov.sa/vb/showthread.php,t=2640>.
- يرجى مراجعة المواقع التالية :
- [//www.bizjournal.com/attonto/staries/1998/01/5/small](http://www.bizjournal.com/attonto/staries/1998/01/5/small).
- [//www.zefanias.com/change.htm](http://www.zefanias.com/change.htm).
- [//www.prosci.com/chinge.practice.htm](http://www.prosci.com/chinge.practice.htm).
- **Berner,N&P . Dittus ( 2001 ) : Family and community involvement in school . Journal of school Health , vol (71) , No (7) , PP . 340 - 344 .**

- Noe , R , Hollenback , J , Gerhart , B . and wright , p (2004 ) : Fundamentals of human resource management ohio , Columbs : The McGraw – Hill .
- Christion , Jody ( 2001 ) : Analysis of the methods utilized business and industian organization by west Virginia Training professionals to identify prganizational Training and evaluate training effectiveness , Marshall University .
- Charney , CY ( 2001 ) : The trainers tool Kit , New York , American management Association .
- Brown , Marie & Bayle , Bill and Boyle , Trudy ( 2002 ) : Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary school , Journal of educational administration , vol (1) , P : 31 – 43 .
- Tom Karmel ( 2005 ) : Linkges Between Austrialian vocational education and Training and the labour Market " paper presented to 2nd sino – Australian Vocational – educational and training conference ( 3 – 5 Agust ( , Congaing .

### ملخص البحث بالعربية :

عنوان البحث : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة .

اسم الباحث : السيد أحمد عبد الغفار .

### أهداف البحث :

هدف البحث إلى رصد التحديات المعاصرة التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث ، مع الوقوف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمجالات البحث ( القيادة التربوية ، التخطيط المدرسي ، الاستراتيجي ، التنظيم المدرسي ، الاتصال والتواصل مع الآخرين ، إدارة التغيير التربوي ، إدارة الوقت ، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ) ، والتعرف على المعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية ، الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التحديات المعاصرة .

### منهج البحث وأدواته :

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم تطوير وبناء استبانة مكونة من ( ٧٤ ) عبارة موزعة على ( ٨ ) مجالات لقياس الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث ، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها .

### أهم نتائج البحث وتوصياته :

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ما يلي :  
أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث بمحافظات العينة قد جاءت بدرجة احتياج كبيرة جدا ، وفيما يتعلق بترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية فقد جاء مجال " القيادة التربوية " بالرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه مجال " مهارة التنظيم المدرسي " بالرتبة الثانية بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه مجال " إدارة التغيير التربوي " بالرتبة الثالثة بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه بالرتبة الرابعة مجال " حل المشكلات واتخاذ القرار " بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه بالرتبة الخامسة مجال " مهارة الاتصال والتواصل التربوي " بدرجة كبيرة جدا ، ثم تبعه بالرتبة السادسة مجال " مهارة إدارة الوقت "

- درجة كبيرة جدا ، ثم تبعه بالرتبة السابعة " التخطيط المدرسى الاستراتيجي " بدرجة كبيرة ،  
ثم أخيرا بالرتبة الثامنة مجال " علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى " بدرجة كبيرة .
- وبناء على ما توصلت إليه البحث من نتائج قدمت عددا من التوصيات ومن أهمها :
- ضرورة توضيح الهدف من العملية التدريبية .
  - إيجاد آليات واضحة ومحددة لتحديد الاحتياجات التدريبية .
  - ضرورة الاهتمام بتقييم نتائج التدريب السابق والاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية .
  - استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في تحديد الاحتياجات التدريبية .