

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحديثا حكايات النثر بيني وبينى
بدر كرات حبا يعنى الملائكة سعود و أم الفري
لهم و جهته نظر النثر بينى

إعداد

إلهاب / محمد مبارك مسعود الحربي

إشراف

الدكتور هاشم بكر عري

دراسة مقدمة إلى قسم التربية في كلية التربية بجامعة أم القرى
كتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية

جامعة أم القرى
مكة المكرمة

١٤٠٥ / ١٤٠٦ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى :

قَالُوا سُبْحَنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا بِأَمْرٍ
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ .

صدق الله العظيم

✓ سورة البقرة الآية ٣٢

جامعة أم القرى
كلية التربية
وكالة الدراسات العليا

" نموذج رقم (٨) "

تاريخ المناقشة : ٩ / ٨ / ١٤٠٥ هـ

" قرار باجازة رسالة ماجستير فى صيغتها النهائية "

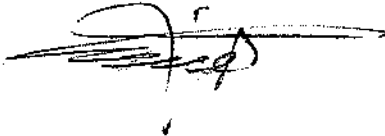
ان لجنة مناقشة رسالة الماجستير المقدمة من الطالب / محميد مبارك مسعود الحربى
بعنوان / الاحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعتى الملك سعود
وأم القرى من وجهة نظر المتدربين .
بعد اطلاعها على رسالة الماجستير فى صيغتها النهائية بعد اجراء
التعديلات المطلوبة .

تقرر ما يلى :

اجازة رسالة الماجستير المقدمة من الطالب / محميد مبارك مسعود الحربى
بعنوان / الاحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعتى الملك سعود
وأم القرى من وجهة نظر المتدربين .
فى صيغتها النهائية وقبولها كرسالة مكتملة لمتطلبات درجة الماجستير
فى الادارة التربوية

توقيع أعضاء اللجنة

د . هاشم بكر حربى



د . محمود محمد كسناوى



د . عبدالرزاق احمد ظفر



ملخص الرسالة :

" الاحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات

جامعتي الملك سعود وام القرى من وجهة

نظر المتدربين

اسم الطالب / محييد مبارك مسعود الحربي .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس لتأدية الادوار المطلوبة منهم بكفاءة عالية ، ومعرفة آرائهم عن مدى أهمية كل احتياج للتدرب عليه . كما تهدف الى الكشف عن مدى تحقق تلك الاحتياجات التي أشار المديرون الى أهميتها في البرنامج التدريبي المعقود بجامعة الملك سعود وام القرى .

وتحقيقا للاهداف السابقة فقد حدد الباحث مشكلة بحثه في التساؤل

الرئيسي التالي :-

" ما الاحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعتي

الملك سعود وام القرى من وجهة

نظر المتدربين ؟؟

ومن هذا التساؤل تتفرع الاسئلة الآتية :

(١) ما مستوى الأهمية لكل احتياج من الاحتياجات التدريبية

المحددة من وجهة نظر متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى ؟

(٢) هل هناك فروق في أهمية الاحتياجات التدريبية بين متدربي

جامعتي الملك سعود وام القرى ؟

(٣) مامستوى التحقق لكل احتياج من الاحتياجات التدريبية المحددة من وجهة نظر متدرّبي جامعتي الملك سعود وام القرى ؟

(٤) هل هناك فروق في تحقق الإحتياجات التدريبية بين متدرّبي جامعتي الملك سعود وأم القري ؟

(٥) هل هناك علاقة بين أهمية الإحتياجات التدريبية ودرجة تحققها .

وللاجابة عن هذه التساؤلات فقد حدد الباحث دراسته على مديري المدارس الملتحقين بمركزي الدورات التدريبية في جامعتي الملك سعود وام القرى والبالغ عددهم مائة وثمانية عشر مديرا لمختلف مراحل التعليم العام ، وذلك في الفصل الدراسي الاول للعام الجامعي ١٤٠٤/١٤٠٥هـ.

وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان على مجتمع الدراسة وذلك قبل بداية الدورة التدريبية في كلا الجامعتين وبعد نهايتها .

وقد عولجت النتائج احصائيا باستخدام حساب الاوزان النسبية والنسب المئوية ، واختبار (كا^٢) ، ومعامل ارتباط سبيرمان للترتب . وقسسد أثبتت نتائج البحث مايلي :

- (١) أن هناك أربعين احتياجا تدريبيا حددها المجتمع الكلي للدراسة وقد قام الباحث بترتيبها بحسب أهمية كل احتياج .
- (٢) أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متدرّبي جامعتي

الملك سعود ومتدربي جامعة ام القرى بالنسبة لاهمية الاحتياجات
التدريبية .

(٣) أن هناك أربعين احتياجا تدريبيا حددها المجتمع الكلى للدراسة
وقام الباحث بترتيبها حسب درجة تحققها فى البرنامج التدريبى
فى كلا الجامعتين .

(٤) ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية فى مدى تحقق الاحتياجات التدريبية
بين متدربي جامعتى الملك سعود وام القرى وذلك فى سبعة عشر
احتياجا بنسبة ٤٣ ٪ من المجموع الكلى لعدد الاحتياجات التدريبية .
(٥) أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ترتيب الاحتياجات كما حددها
المتدربون وبين درجة تحققها ، وهذه العلاقة وان كانت ذات دلالة
احصائية الا أنها توضح أن هناك فروقا بين ما تحقق بالفعل وبين
أهمية الاحتياجات التى حددها المتدربون .

هذا وقد احتوى البحث على أربعة فصول ، تناول الفصل الاول مقدمة
والاحساس بالمشكلة ، مشكلة البحث ، أهمية البحث ، وحدوده ومنهجه ، وتعريف أهم المصطلحات
فيه . واهتم الفصل الثانى بعرض لمفهوم التدريب بصفة عامة ، ثم التدريب
فى أثناء الخدمة التعليمية من حيث مفهومه وأهدافه وأنواع برامج
التدريبية ، كذلك تضمن هذا الفصل عرضا للاحتياجات التدريبية من حيث
أهميتها وطرق تحديدها ، وقد اختتم هذا الفصل بأهم الاساليب والوسائل
المتعلقة بالتدريب فى أثناء الخدمة التعليمية . أما الفصل الثالث
فقد تضمن أداة البحث ، ثم وصفا لمجتمع البحث ، والخطوات
التي تم بها تطبيق أداة البحث ، ثم ايضاح الاسلوب الاحصائى المستخدم
فى البحث .

واستعرض الباحث فى الفصل الرابع نتائج البحث والتي تناول فيها
الاجابة عليه من تساؤلات البحث ، وقد ختم الباحث دراسته الحالية ببعض
التوصيات والدراسات المقترحة والتي منها :

(١) أن تهتم الدورات التدريبية التى تعقد للمديرين بالاحتياجات التدريبية
التي كشفت عنها الدراسة وفقا لمستويات أهميتها ، بحيث يشعر
المديرون فى أثناء دراسة البرامج وما بعدها أنها ذات وظيفة
حقيقية بالنسبة لهم ، وان ما أكتسبوه من مهارات يمكن أن يساعدهم
على تطوير أدائهم الفنى والادارى فى أثناء ممارستهم للمهنة .

(٢) محاولة اجراء دراسة مسحية فى جامعة الملك سعود لمعرفة أسباب
عدم تحقق بعض الاحتياجات التدريبية التى حددها المديرون بدرجة
كافية .

الله راء ..

✦ إلى والدتي العزيزين حفظهما الله وأمد في عمرهما
✦ إلى كل من كان له الفضل بعد الله في الأخذ بيدي
علمياً وعملياً .
✦ إلى زوجتي وأولادي الأعزاء .
اللهي نعمة فخرهم .

الباعث

" شكر وتقدير "

—

أحمد الله العلى القدير الذى وفقنى لانجاز هذا البحث راجيا منه
سبحانه التوفيق والسداد .

وانه من دواعى سرورى أن اتقدم فى هذا المجال بوافر الشكر
وعظيم الامتنان الى كل من مد لى يد العون والمساعدة ، وأخص بالذكر
منهم استاذى الفاضل سعادة الدكتور/ هاشم بكر حيرى لكل ما قام به من
مساعدة تجاه هذا الانجاز ، فقد كان لى نعم الاخ والاستاذ الذى لم يبخل
على بعلمه ووقته وتوجيهه .. جزاه الله عنى وعن العلم خير الجزاء ..

وبكل الاعزاز والتقدير أشكر سعادة الدكتور / فاروق سيد عبدالسلام
لما بذله من جهد متواصل فى مساعدتى على المعالجة الاحصائية لهذه
الدراسة كما أشكر القائمين على مراكز التدريب التربوى وأخص بالذكر
كل من الاستاذ/ ابراهيم الماحى من جامعة ام القرى بمكة المكرمة
والاستاذ / محمد عبدالله اليحيى من جامعة الملك سعود بالرياض فقد
أمدانى بكل ما احتاجه من الوثائق والبيانات والمعلومات التى مكنتنى
من انجاز هذا البحث فليهما منى كل العرفان والتقدير .

وانى لاتضرع الى الله العلى القدير أن يوفقنى لمافيه الخير
والرشاد وأن يجزى الجميع عنى خير الجزاء

والله ولى التوفيق ،،،

الباحث

" قائمة المحتويات "

- ه -

رقم الصفحة

أ	ملخص الرسالة	-
هـ	اهداء	-
و	شكر وتقدير	-
ز	قائمة المحتويات	-
ط	قائمة الجداول	-
ي	قائمة الملاحق	-

* الفصل الاول :

١	" خطة الدراسة "	-
٢	مقدمة	-
٤	الاحساس بالمشكلة	-
٨	مشكلة البحث	-
٨	أهمية البحث	-
١٠	حدود البحث	-
١٠	منهج البحث	-
١٠	تعريف المصطلحات	-

* الفصل الثانى :

١٣	" التدريب فى أثناء الخدمة وحاجات المتدربين "	-
١٤	مفهوم التدريب	-
١٨	مفهوم التدريب فى أثناء الخدمة التعليمية	-
٢١	أهداف التدريب فى أثناء الخدمة التعليمية	-
٢٨	أنواع برامج التدريب فى أثناء الخدمة التعليمية	-
٣١	أهمية الاحتياجات التدريبية	-

- ٣٩ - تحديد الاحتياجات التدريبية
- ٤٥ - أساليب التدريب فى أثناء الخدمة التعليمية

* الفصل الثالث :

- ٥١ " طرق البحث الاجرائية "
- ٥٢ - / أداة البحث
- ٦٠ - مجتمع البحث
- ٦٣ - تطبيق الاستبيان
- الاسلوب المستخدم فى
- ٦٥ معالجة البيانات الاحصائية .

* الفصل الرابع :

- ٦٦ " تحليل النتائج وتفسيرها "
- ٨٦ - / ملخص نتائج البحث
- ٨٧ - التوصيات
- ٨٨ - دراسات مقترحة
- ٨٩ * المراجعات
- ٩٦ * الملاحظات

قائمة الجداول

—

رقم الصفحة	رقم الجدول
٥٤	١
٦٠	٢
٦١	٣
٦١	٤
٦٢	٥
٦٢	٦
٦٣	٧
٦٩	٨
٧٤	٩
٧٧	١٠
٨١	١١
٨٤	١٢

الفصل الأول

- (الفصل الاول) -

=

خطة البحث

- مقدمة .
- الاحساس بالمشكلة .
- مشكلة البحث .
- أهمية البحث .
- حدود البحث .
- منهج البحث .
- تعريف المصطلحات .

- مقدمة -

بسم الله الرحمن الرحيم ، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين نبينا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم ... وبعد ...

تشهد المملكة العربية السعودية في عصرنا الحاضر تقدما ملحوظا في العديد من المجالات ولاسيما في مجالي التعليم والتدريب ، وذلك نتيجة للجهود المثمرة التي تبذلها الدولة من أجل ايجاد المزيد من القوى البشرية المؤهلة والقادرة على تلبية حاجات التنمية الشاملة في البلاد .

وتحقيقا لذلك حرصت المملكة على أن تضع ضمن أهدافها العامة للتنمية بنودا توضح مدى اهتمامها بالتعليم والتدريب وذلك كما جاء في خطة التنمية الثانية من أن " التعليم والتدريب في المملكة متاحان دون مقابل وسيشهدان مزيدا من التوسع والتحسين في النوعية بحيث لا تقتصر أهدافهما على محور الامية وتشجيع العلم بصفة عامة وحسب بل يتعديان ذلك الى تشجيع الاقبال على دراسة مهارات جديدة واتقانها وتدعيم البحوث وأساليب الانتاج الفنية الجديدة " (١) ولما كان التعليم بالمملكة قد حظى منذ فترة طويلة بالعناية والاهتمام من قبل القائمين عليه حتى استكمل معظم

(١) المملكة العربية السعودية ، الاهداف العامة للتنمية (وزارة التخطيط ، خطة التنمية الثانية ، ١٣٩٥-١٤٠٠هـ) ص ٢٩ .

المقومات اللازمة لنجاحه ، فان التدريب فى السنوات الاخيرة قد استحوذ أيضا على اهتمام المسؤولين فى مختلف قطاعات الدولة ، وخاصة فى قطاع التربية والتعليم وذلك من أجل تأهيل وتطوير القوى البشرية اللازمة لدعم خطط التنمية .

فالمؤسسات التربوية التى تتولى مهام العملية التعليمية والتربوية وبما تضم من عناصر مختلفة تتطلب أن تتوافر لها جميع المقومات التى تكفل تحقيق النجاح فى بلوغ الاهداف المرسومة لها ، ومن أهم هذه المقومات وجود قيادة تربوية حكيمة وواعية مدركة لطبيعة المرحلة التى تعمل بها وبأبعاد العملية التعليمية بحيث تعرف كيف تقود وكيف ترشد وتوجه وتقوم من أجل تحقيق الاهداف المنشودة . ومن هنا فان وظيفة مدير المدرسة فى عصرنا الحاضر والمتميز بالتغير والتطور العلمى والتربوى والتكنولوجى تتطلب من شاغلها أن يحرص على تنمية نفسه مهنيا وعلميا وثقافيا باستمرار حتى يستطيع متابعة التطورات والتغيرات الحادثة فى مجال العمل الذى يزاوله ، ومن ثم فان هذه التنمية الشاملة للمدير يتعذر أن تكون ذات فعالية الا عن طريق التدريب الواعى والقائم على أسس علمية ، ومن الامور الاساسية التى يجب أن تحظى بالاهتمام فى هذا الشأن معرفة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين كما يرونها هم وليس كما يراها غيرهم ممن لهم علاقة بتخطيط برامج التدريب فى أثناء الخدمة .

الاحساس بالمشكلة :

لقد أولت مراكز الدورات التدريبية في جامعة ام القرى بمكة المكرمة ، والملك سعود بالرياض اهتماما خاصا بتلبية احتياجات وزارة المعارف من تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لمديري المدارس وذلك منذ العام الدراسي ١٣٩٢/١٣٩٣ هـ. الا أن هناك بعض نتائج الدراسات التي أجريت على هذه البرامج التدريبية الخاصة بالمديرين التي تدل على أن هذه البرامج في وضعها الحالي لا تحقق الاهداف المرجوه منها ، ويشير الى ذلك ما توصل اليه (الغامدي ، ١٤٠٢هـ) من دراسته الى أن غالبية أهداف الدورة التدريبية لمديري المدارس بجامعة ام القرى لم تتعد حدود المعرفة والالمام بامور تربوية وإدارية ، وعليه فانها لم تهتم بالقدر الكافي بالتدريب العملي على تلك المعارف والعلوم ، كما أن محتوى منهج الدورة عبارة عن مواد تربوية سبق للمتدربين دراستها في المرحلة الجامعية الاولى (١)

كذلك توصل (الزيد ، ١٤٠٢هـ) من دراسته الى أن الدورة التدريبية المعقودة بجامعة ام القرى لم تحقق الاهداف المرجوه منها ، كما أن هناك مجالات عديدة لم تتضمن محتوى ما يدرس في الدورة (٢) كذلك توصل

(١) سعيد أحمد صالح الغامدي ، تقويم منهج تدريب الدارسين في دورة مديري المدارس فوق الابتدائية في مركز الدورات التدريبية بكلية التربية (رسالة ماجستير، جامعة ام القرى/كلية التربية/مكة المكرمة، ١٤٠٢ هـ) .

(٢) عبدالله الزيد ، تقييم دورة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمنطقة الغربية، ١٤٠٢ هـ (وزارة المعارف/المديرية العامة للتعليم بالمنطقة الغربية) ، ص ٣١ .

(حريرى ، ١٩٨٢م) من دراسته الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعة التى تلقت التدريب فى كل من جامعتى ام القرى والمملكـة سعود وبين المجموعة التى لم تتلق تدريباً وذلك بالنسبة للكفاءة الادارية والمناخ المدرسى معا (١)

ولعل هذا القصور فى برامج التدريب فى أثناء الخدمة للمديرين يرجع فى جانب كبير منه الى عدم تقصـ الاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين والتى يجب أن تكون سابقة على عملية تصميم البرنامج للتدريبى ، حيث أنه لم يسبق أن قامت حسب علم الباحث دراسـة علمية سواء عن طريق وزارة المعارف أو عن طريق مراكز الدورات المشار اليها سابقا باستطلاع آراء مديرى المدارس بمدد ما يعد لهم من برامج تدريبية ، فى حين يلاحظ أنه قد جاءت نتائج العديد من المؤتمرات والحلقات والاجتماعات الدولية والدراسات العلمية بالتوصيات التى تؤكد على أهمية معرفة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين ورصدها قبل بناء البرنامج التدريبى ، منها على سبيل المثال لا الحصر

أ - توصيات مؤتمر اعداد وتدريب المعلم العربى الذى عقد بالقاهرة عام ١٩٧٢م. والتى منها :

" أن تتطور برامج التدريب بصفة مستمرة بحيث تلاحق التطورات المستحدثة وعلى أساس الاستقصاء الدائب المستمر للاحتياجات التدريبية

(١) هاشم بكر حريرى ، المناخ المدرسى والكفاءة والتدريب للمديرين فى مدارس المرحلة المتوسطة فى المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه ، الولايات المتحدة الامريكية ، جامعة شمال كلرادو ، ١٩٨٢م) .

المتطورة فى ميدان العمل وذلك عن طريق أجهزة المتابعة المختمة" (١)

ب- توصيات المجتمعين فى الحلقة التى عقدتها المنظمة العربية للتربية

والثقافة والعلوم عام ١٩٧٥م. بالبحرين والتى منها :

- التأكيد على أن برنامج التدريب القائم على تلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين فى المجال التربوى يجعل المتدربين يشعرون بأهمية هذا البرنامج بالنسبة لحياتهم العملية ، كما يجعل وظيفة البرنامج واضحة .

- ضرورة بناء برامج تدريبية على أسس علمية بحيث تسبقها دراسات ميدانية تهدف الى حصر المشكلات وتبويبها وتحديد الاولويات التى ينبغى أن يتناولها البرنامج مع مراعاة الامكانيات وظروف الدارسين .

- ضرورة الاخذ برأى المتدربين فيما يتصل ببناء البرامج ومحتواها وطريقة تنفيذ موضوعاتها ، وكذلك قياس مدى صلاحية وتقويم الطريقة . (٢)

ج- توصيات المؤتمر الخاص بشأن دراسة جدوى وامكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين والذى عقد بالقاهرة عام ١٩٧٧م. وجاء فيها :

(١) جامعة الدول العربية ، مؤتمر اعداد وتدريب المعلم العربى (القاهرة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،

- ادارة التربية - من ٨ - ١٧ / ١٩٧٢) ص ٣٠

(٢) جامعة الدول العربية ، حلقة المسئولية عن تدريب المعلمين أثناء

الخدمة (المنامة - دولة البحرين - المنظمة

العربية للتربية والثقافة والعلوم - ادارة

التربية - من ٢٣ - ٢٩ نوفمبر ١٩٧٥م) ص ١٩-٢٢

- أن تستند البرامج التدريبية الى نتائج علمية ميدانية تحدد الكفايات المهنية الاساسية المطلوبة لاداء المتدرب لادواره المختلفة والى دراسات تتقصى الحاجات التدريبية الفعلية لفئات المتدربين المستهدفة .
- أن يشارك المتدرب مشاركة فعالة فى تخطيط البرنامج التدريبى وتصميمه وتنفيذه ومتابعته وذلك على اعتبار أن هذا البرنامج اعد أساسا لنموه المهني وباعتباره أكثر درايه بحاجاته الميدانية . (١)

د - كما أكدت احدى الدراسات العلمية على التوصية التالية :

- " ضرورة وضع احتياجات المتدربين فى الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية مع الاخذ بعين الاعتبار رأى المتدربين السابقين بعد عودتهم الى مواقع عملهم " . (٢)

ومما سبق يتضح أنه من الضرورة بمكان تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس وبأسلوب علمى حتى يبنى عليها التصور العام للبرامج التدريبية فى أثناء الخدمة من أجل اكتسابهم المزيد من الخبرات الاساسية والخاصة بالاعمال اليومية التى يمارسونها .

-
- (١) جامعة الدول العربية ، دراسة جدوى وامكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة بالبلاد العربية (القاهرة - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - ادارة التربية - من ٢٠-٢٦ أبريل ١٩٧٧) ص ١٤
- (٢) هاشم بكر حريرى ، دور كلية التربية فى تطوير التدريب التربوى بجامعة ام القرى دراسة ميدانية (جامعة ام القرى / مركز الدراسات التدريبية بكلية التربية / غير منشور / ١٤٠٣هـ) ص ١٩

- مشكلة البحث :

في ضوء ماتقدم شعر الباحث بمشكلة البحث والتي يمكن تحديدها في

التساؤل الرئيس التالي :

" ما الاحتياجات التدريبية ؟ وما مدى تحققها

بدورات جامعتي الملك سعود وام القرى من وجهة

نظر المتدربين ؟؟ "

ومن هذا التساؤل تتفرع الاسئلة الآتية :

- (١) مامستوى الاهمية لكل احتياج من الاحتياجات التدريبية المحددة من وجهة نظر متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى ؟
- (٢) هل هناك فروق في أهمية الاحتياجات التدريبية بين متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى ؟
- (٣) مامستوى التحقق لكل احتياج من الاحتياجات التدريبية المحددة من وجهة نظر متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى ؟
- (٤) هل هناك فروق في تحقق الاحتياجات التدريبية بين متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى ؟
- (٥) هل هناك علاقة بين أهمية الاحتياجات التدريبية ودرجة تحققها ؟

- أهمية البحث :

من خلال استعراض مشكلة البحث يتضح أن أهميته ترجع الى :

- (١) أنه قد يكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس مما قد يساعد مخططى البرامج التدريبية في أثناء الخدمة على الاستفادة منها وتوظيفها فيما يستجد من برامج في مجال تدريب المديرين .

(٢) أنه قد يكشف عن العديد من الايجابيات والسلبيات المتضمنة
في برامج التدريب الحالية لمديرى المدارس مما يساعد على دعم
نواحي القوة وتلافى نواحي القصور وذلك حين اعادة النظر
في هذه البرامج .

(٣) أنه سيقدم استبياننا مستندا الى الاسس العلمية التى تتبع عادة
في مثل هذا الشأن ، الامر الذى يمكن الاسترشاد به فى دراسات
اخرى تستهدف رصد مشكلات الواقع التربوى .

(٤) انه قد يكشف عن مشكلات اخرى يمكن أن يبدأ باحثون آخرون فـسـى
تناولها تحليليا أو ميدانيا ، الامر الذى يساعد أساسا على
الكشف عن مشكلات هذا الميدان وتقديم سبل العلاج المناسبة لها ،
تطويرا للعمل التربوى فى هذا المجال .

- حدود البحث -

تقتصر الدراسة على مديري المدارس الملتحقين بمركزى الدورات التدريبية فى جامعته الملك سعود بالرياض ، وام القرى بمكة المكرمة ، وذلك فى الفصل الدراسى الاول للعام الجامعى ١٤٠٤/١٤٠٥ هـ .

- منهج البحث -

سوف يستخدم الباحث فى هذه الدراسة المنهج الوصفى^(١) والذى يقوم بوصف ماهو كائن وذلك عن طريق الدراسة المسحية الاستطلاعية الهادفة الى تحديد احتياجات المتدربين ومدى مآحققه الدورات من هـــــــــــــــــذه الاحتياجات .

- تعريف المصطلحات -

أ - تدريب المديرين فى أثناء الخدمة :

" كل برنامج منظم ومخطط يمكن المديرين والمعلمين من النمو فى المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمسلكية وكل مآمن شأنه أن يرفع العملية التربوية والتعليمية ويزيد من طاقة الموظف الانتاجية . " (٢)

(١) جابر عبد الحميد وأحمد خيرى ، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، (القاهرة- دار النهضة العربية ، ط٢ ، ١٩٧٨م) ص ٤٠ .

(٢) غانم سعيد وحنان عيسى ، الاتجاهات المعاصرة فى التدريب أثناء الخدمة التعليمية ، (الرياض- دار العلوم ، ١٤٠٣ هـ)

وتجدر الإشارة الى ان الباحث سيتبنى فى هذه الدراسة التعريف
التالى للتدريب فى أثناء الخدمة :-

ان التدريب فى أثناء الخدمة هو عملية تجديد واطافة مهارات
ومعارف ومعلومات من الواجب أن يلم بها مديرو المدارس حتى يتحقق
لهم النمو المستمر فى مجال عملهم .

ب - الاحتياجات التدريبية :

يقصد بالاحتياجات التدريبية " تلك النتائج أو الاهداف التى
يتم العمل التدريبى من أجل التوصل اليها . " (١)
وسيتبنى الباحث التعريف التالى للاحتياجات التدريبية :-

يقصد بالاحتياجات التدريبية هى تلك المهارات والمعارف والانشطة التى
يحتاجها مديرو المدارس كي تسهم فى نموهم المهنى والثقافى والعلمى .

ج - المهارة :

يقصد بالمهارة أنها " كل نشاط معقد معين يتطلب فترة من
التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث
يؤدى بطريقة ملائمة . " (٢)

(١) على السلمى ، الاسس النظرية لتخطيط التدريب ، المؤتمر العربى الاول
للتدريب الادارى ، (تونس - جامعة الدول العربية -
المنظمة العربية للعلوم الادارية - فبراير ١٩٧٦ م)
ص ٢٩ .

(٢) فؤاد أبوحطب ، علم النفس التربوى ، (القاهرة - مكتبة الانجلو
المصرية ، ط ٢ ، ١٩٨٠ م) ص ٤٧٨ .

د - المتدرب :

يقصد بالمتدرب فى هذا البحث كل مدير من مديرى المدارس
بمختلف المراحل التعليمية والملتحقين باحدى الدورات التدريبية
بأى من جامعتى الملك سعود وام القـمـرى .

الفصل الثاني

- (الفصل الثامن) -

=

" التدريب في أثناء الخدمة وحاجات المتدربين "

—

- مفهوم التـــــــدريب
- مفهوم التدريب في أثناء الخدمة التعليمية
- أهداف التدريب في أثناء الخدمة التعليمية
- أنواع برامج التدريب في أثناء الخدمة التعليمية
- أهمية الاحتياجات التدريبية
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- أساليب التدريب في أثناء الخدمة

- مفهوم التدريب :-

يقصد بالتدريب فى إطار المفهوم الشامل أنه عملية تهدف إلى اكتساب الافراد معلومات ومعارف على نحو وظيفى تتعلق بأعمالهم ومايتصل بها من أشكال الاداء الأمثل ، وتطوير مستويات المهارات التى يمتلكها الافراد ، وتمكينهم من التعبير عن طاقاتهم ومهاراتهم والتى لم تجد الفرص الكافية لممارستها ، اضافة الى تعديل السلوك وتطوير أساليب الاداء التى تصدر عن الافراد من أجل اتاحة الفرص لمزيد من تطوير العمل الانتاجى وبلوغ الاهداف الانتاجية المرغوب فيها . (١)

وللتدريب العديد من التعاريف فالتدريب فى رأى (باشات ، ١٩٧٨) هو " تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه صادر من انسان وموجه الى انسان آخر . " (٢) كما يعرفه (عبدالوهاب ، ١٤٠١هـ) بأنه " عملية منظمة مستمرة ، محورها الفرد فى مجمله ، تهدف الى احداث تغيرات محددة - سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذى يؤديه والمنظمة التى يعمل فيها والمجتمع الكبير . " (٣)

(١) على السلى ، (مرجع سابق ، ص ٦)

(٢) أحمد ابراهيم باشات ، أسس التدريب ، (القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨م) ص ١١ - ١٢ .

(٣) على محمد عبدالوهاب ، التدريب والتطوير مدخل علمى لفعالية الافراد والمنظمات ، (المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ) ص ١٩ .

من هذا يتضح أن التدريب عملية منظمة ومقصودة تستهدف مايلي :

- (١) زيادة كفاية الفرد الانتاجية عن طريق تزويده بكل مايحتاجه من معلومات ومعارف ، وصقل للمهارات والقدرات حتى يتمكن من استغلال امكاناته للانتاج المثمر .
- (٢) زيادة الكفاية الانتاجية للمؤسسة التي يعمل بها الفرد ، وذلك عن طريق تنمية العلاقات الانسانية الجيدة داخل الفرد حتى يرضى عن عمله ، وتنظيم هذه العلاقات بينه وبين زملائه بحيث يتحقق للمنظمة الانتاج المنشود . (١)

يتضح مما سبق أن التدريب يعتبر أحد العناصر الرئيسية في اعداد القوى البشرية المؤهلة والقادرة على مواجهة احتياجات التنمية الشاملة للمنظمة أو للمجتمع الكبير الذى تتواجد فيه ، واذا كانت أهداف القوى العاملة وأهداف المنظمات ————— دائمة التغير ، وذلك بفعل متغيرات العصر وخاصة من حيث تميزه بالتطور المستمر فى مختلف المجالات أصبح من الامور المسلم بها حاجة أصحاب المهن المختلفة الى التدريب المستمر ، ولعلنا نلاحظ أن أصحاب المهن يشعرون بحاجات كثيرة ومتنوعة فضلا عن أنها دائمة التغير ، وهى حاجات يصعب على مخطى برامج التدريب ادراك ابعادها المختلفة ، ومن ثم أصبح التعليم فى مختلف المراحل ليس سوى سلسلة متتابعة من الخبرات بمعناها الواسع والتي يجب

(١) محمد جمال برعى ، فن التدريب الحديث فى مجالات التنمية ، (القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، الطبعة الاولى ،

١٩٧٠م) ، ص ١١١ .

أن يعقبها المزيد من التعليم والتدريب ، ولقد أشار (عبدالدائم) الى ما يؤكد هذا المعنى حيث أشار الى أن منطلق فكرة التربية الدائمية هو أن التعليم النظامي الذي يتم في مراحل التعليم المعروفة - بدءاً من رياض الاطفال حتى نهاية التعليم العالي - ينبغي الا ينظر اليه على أنه الجزء الاساسي والاهم في عملية التربية والاعداد للقوى العاملة ، بل ينبغي على العكس أن ينظر اليه على أنه جزء صغير من تعليم مستمر .." (١)

ويمكن القول اجمالاً أن التدريب عملية مستمرة يقصد بها التطوير ورفع مستوى أداء جميع العاملين في مجال ما بهدف رفع مستويات تمكّنهم من المهارات ، وهذا أمر حتمي للوصول بالافراد الى مستوى مرغوب في أداء المهارات من أجل تحقيق الاهداف الخاصة بالفرد والعامة للمجتمع .

وللتدريب صور وأنواعا تختلف طبقاً للغرض من التدريب أو للمستوى العلمي أو الاداري المطلوب تدريبه ، ويمكن للباحث أن يذكر باختصار لنوعين رئيسيين من أنواع التدريب وهما كما يلي :

(١) التدريب في المراحل الاولى من الخدمة :

يقدم هذا النوع من التدريب كما ذكر (باشات ١٩٧٨) الى الموظفين الجدد بعد تعيينهم في

(١) عبدالله عبدالدائم ، التربية في البلاد العربية حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها ، الطبعة الثالثة ، (بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٩م) ، ص ١٧٥ .

الخدمة مباشرة ، والهدف منه تعريف الموظف بالمنشأة التى يعمل بها ، وبالتنظيم الذى يخضع له ، اضافة الى تدريبه على أعباء ومسئوليات وظيفته الجديدة . وينقسم هذا النوع من التدريب الى الانواع الفرعية التالية :

أ - التدريب الاساسى :

ويقصد به ذلك النوع من التدريب الذى ينظم للمتدربين الذين تنقصهم الخبرة فى مجال العمل المناط بهم ، بهدف اكتسابهم المهارات والمعارف الاساسية التى يجب أن يتمكنوا منها من أجل أداء العمل بمستوى عال من الكفاءة .

ب - التدريب التمهيدى :

ويقصد به ذلك النوع من التدريب الذى يقدم للفرد منذ بدايته تعيينه فى الوظيفة ، بهدف تهيئته نفسيا وعقليا لمزاولة واجبات وظيفته ، ويتضمن هذا النوع من التدريب تعريف الفرد بمختلف الجوانب المتعلقة بعمله والتنظيم الذى يخضع له وعلاقته بالتنظيمات الاخرى (١)

(٢) التدريب فى أثناء الخدمة :-*

ويقصد به كل أنواع التدريب التى تقدم للموظفين وهم على رأس العمل بهدف تزويدهم بكل ما هو جديد فى مجال عملهم من معلومات ومهارات واتجاهات ، يفرض الوصول بالموظف الى مستوى مقبول من الكفاءة فى الاداء

(١) أحمد ابراهيم باشا ، (مرجع سابق) ، ص ١٢٦ - ١٢٨ .
(*) نظرا لطبيعة البحث فقد اقتصر الباحث على هذا النوع من أنواع التدريب والخاص بالعاملين فى أجهزة التربية والتعليم .

لتحقيق الكفاية الانتاجية المتصاعدة للمنشأة التى يعمل بها . وينقسم

هذا النوع من التدريب الى عدة أنواع فرعية هى :-

- أ - التدريب لرفع المستوى .
- ب - التدريب التجديدي .
- ج - إعادة التدريب .
- د - التدريب الاضافى .
- هـ - التدريب المتقدم (١) .

ولاهمية النوع الثانى من أنواع التدريب الرئيسية فلقد لوحظ أن مخططى اعداد القوى البشرية فى كافة المجتمعات اشاروا الى أهمية الاخذ " بمبدأ التدريب أثناء أداء الخدمة ولكل العاملين فى قطاعات الخدمات والانتاج وخاصة منسوبى القوات المسلحة والعاملين فى أجهزة التربية والتعليم " (٢)، وربما يكون من المفيد فى هذا الشأن أن نعرض فيما يلى تفصيلا لمفهوم التدريب فى أثناء الخدمة التعليمية ، وهو الامر الذى سيتم عرضه فيما يلى :-

مفهوم التدريب فى أثناء الخدمة التعليمية :

لاتأتى برامج التدريب أثناء الخدمة من فراغ ، وانما هى من ضمن سلسلة مترابطة الحلقات تبدأ باعداد القوى البشرية عن طريق التعليم العام الذى تشرف عليه السلطات الرسمية ، ثم التوجيه فى المراحل

(١) (المرجع السابق)، ص ١٢٨ - ١٣٣

(٢) عبد القادر يوسف ، تدريب المعلمين أثناء الخدمة (القاهرة - مؤتمر اعداد وتدريب المعلم العربى/ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم / ادارة التربية / من ٨-١٧/١/١٩٧٢م) ص ٣٢٤ .

الاولى من التحاقهم بالخدمة ، ثم تأتى بعد ذلك مرحلة التدريب أثناء الخدمة . ومن هذا المنطلق يتضح أن التدريب أثناء الخدمة للمعلم أو المدير هو جزء من عملية متكاملة تبدأ بالاعداد عن طريق برامج التعليم التى توفرها المعاهد والكليات المتخصصة فى اعداد المعلمين ، والتسى يتم فيها تزويد الفرد بمختلف المعلومات والنظريات فى مجال تخصصه وتعتبر هذه المرحلة فى الواقع الركيزه الاساسية التى يجب الاهتمام بها من أجل اعداد الفرد اعدادا سليما يمكنه من ممارسة عمله على أكمل وجه ، ثم تأتى بعد ذلك مرحلة التوجيه والتدريب وهى مرحلة لاحقة للاعداد ولازمة له ، من أجل الاستمرار فى التوجيه وتحسين الاداء ورفع مستوى أداء المعلم والمدير للكفايات التى يجب أن يكونوا قادرين على ممارستها عن طريق تنمية خبراتهم ، وتزويدهم بكل ما هو جديد فى مجال عملهم وكما يقول (العبد ١٩٧٧) " والعلاقة بين النشاطين علاقة وثيقة فكل منهما يكمل الآخر ويتممه " (١) ومعنى ذلك أن عملية الاعداد والتدريب للمعلم أو المدير تمثل فى مفهومها الشامل الصورة الحقيقية للتربية المستمرة .

ويعرف (محجوب ، ١٩٦٤ م) التدريب أثناء الخدمة التعليمية بأنه " كل برنامج منظم ومخطط يمكن المديرين والمعلمين من النمو فى المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من

(١) جعفر محمد العبد ، التدريب أهدافه وأنواعه ، (القاهرة ، الورشة التعليمية فى عمليات وأساليب تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم / إدارة التربية من ١-٢٠ فبراير ١٩٧٧ م) ص ١٦ .

شأنه أن يرفع من العملية التربوية والتعليمية ويزيد من طاقة الموظف الانتاجية " (١). كما يعرفه (العبد ، ١٩٧٧ م) بأنه " نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات فى الفرد والجماعة التى ندرّبها تتناول معلوماتهم وأدائهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وانتاجية عالية " (٢). ويعرفه (صبيح ، ١٩٨١ م) على أنه " العملية المقصودة التى تهين وسائل التعليم وتعاون العاملين على اكتساب الفاعلية فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية أو هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التى تجعله صالحا لمزاولة عمل ما " (٣).

ويعرفه (بريان كين ، ١٩٧١ م) على أنه " كل الحلقات الدراسية والانشطة التى يشترك فيها المعلم والمدير بهدف زيادة معلوماتهم المهنية وميولهم ومهاراتهم ، ويدخل تحت هذا جميع الدراسات التى تؤهلهم لشهادات أعلى من شهاداتهم الأصلية التى أهلتهم لدخول المهنة " (٤)، وتعرف (ساراد ريفين ، ١٩٦٠ م) التدريب بأنه " كل الانشطة التى تساعد الاجهزة الادارية

-
- (١) على عبد الحليم محجوب ، أجهزة التدريب وصوره التنظيمية فى مجالات تنمية المجتمع ، أبحاث التدريب على تنمية المجتمع (القاهرة ، سرساليان ، ١٩٦٤ م) ، ص ٦ .
- (٢) جعفر محمد العبد ، (مرجع سابق) ، ص ١٥ .
- (٣) نبيل أحمد عامر صبيح ، دراسات فى اعداد وتدريب المعلمين ، (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١ م) ، ص ٩-١٠ .

4) Brian Cane, "In-Service Education For teachers, "The Future of Teacher Education, J. W. Tiffle. (E.D.), (London: Routledge Keganpaul, Ltd., 1971). pp.134 136.

العاملة فى مؤسساتها عن طريق التعليم الذاتى على رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم وفى كيفية معالجة المشكلات التى تتعلق بأعمالهم " (١). وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين حول تعريف التدريب أثناء الخدمة إلا أن تعريفاتهم جميعا تتفق فى أنها تشير الى التغير أو التحسين أو التطوير بقصد رفع مستويات الاداء الى مستويات معينة .

واستنادا الى ما سبق ذكره عن مفهوم التدريب ، والتدريب فى أثناء الخدمة التعليمية سواء للمعلمين أو لمديرين ربما نستطيع أن نصل الى تصور مناسب لاهداف عملية التدريب ، وذلك على اعتبار أن هذه العملية تمثل نظاما فرعيا فى اطار نظام أوسع وأشمل ، ومن ثم فهى لاتجسرى مستقلة أو تحدث فى فراغ ، ولكنها تحدث فى اطار نظام واسع وشامل تحكمه علاقات تنظم مسارات الانظمة الفرعية من خلال اهداف محددة لكل نظام فرعى تمثل فى مجموعها أهداف النظام العام .

أهداف التدريب فى أثناء الخدمة :

يهدف التدريب بوجه عام بغض النظر عن أشكاله وأساليبه ومستوياته الى تطوير مستويات الكفاءة لدى المتدربين ، بحيث يكونوا أقدر على التكيف وممارسة الادوار التى تحتاجها وظائفهم ، مما يشعر معه الفسرد

-
- 1) Sara Divine, "A State Departments Role In-Service Education"
Educational Leadership, (March, 1960) P.356.

المتدرب بالرضا عن عمله ويزيد من درجة تقبله واهتمامه بالعمل الذى يؤديه ، أو التدريب المثمر هو الذى يوجه لبلوغ هدف معين ، لذلك فـالخطوة الاولى فى تصميم وبناء أى برنامج تدريبى هى تحديد وصياغة الاهداف التى يرجى بلوغها ، ويحتاج ذلك الى وضوح الاهداف وفهمها واتفاق كل من له علاقة بالبرنامج التدريبى على صلاحية تلك الاهداف وملاءمتها والمقصود بذلك أن يتفق المخططون والمنفذون والمتدربون والرؤساء المباشرون على الاهداف التى يسعى البرنامج الى تحقيقها وذلك لان تحديد الاهداف بطريقة علمية تمثل الاساس الموجه لمسار أى برنامج تدريبى ، بل هى أيضا الاداة التى يمكن من خلالها تحليل البرنامج وتقويمه .

من هذا المنطلق فقد حددت كل من جامعتى ام القرى بمكة المكرمة والملك سعود بالرياض الاهداف التى يركز عليها بناء برامجها التدريبية والخاصة بمنسوبي وزارة المعارف من معلمين ومديرى مدارس وموجهين ، وذلك أثناء الخدمة ونظرا لطبيعة البحث فقد اقتصر الباحث على التعرف لاهداف دورات مديري المدارس الابتدائية وما بعدها فى كـالـ الجامعتين وقبل عرض هذه الاهداف لابد من الاشارة الى أهم الاهداف العامة التى تمثل العامل المشترك لكل أنواع التدريب فى أثناء الخدمة ، وذلك فى النقاط التالية :-

(۱) رفع مستوى أداء المتدرب:

ان التدريب أثناء الخدمة يهدف في مجمله الى رفع مستوى الاداء لدى المتدرب عن طريق تحسين اتجاهاته وتطوير مهارته ومعارفه وزيادة مقدرته على الابداع والابتكار في مجالات عمله مما يؤدي بالتالى الى ترغيبه فى المهنة التى يزاولها .

(٢) اكتساب المتدرب معارف ومهارات جديدة :

يهدف التدريب الى تجديد وتحديث معلومات المتدرب وتنميتها لكي يتمكن من ملاحقة التطورات التي تحدث في مجال تخصصه وفي مجال العلوم الاخرى .

(٣) اكتساب المتدرب قيم جديدة :

من أهداف التدريب العمل على تغيير اتجاهات المتدرب نحو عمله ومجتمعه واكتسابه قيما ايجابية جديدة .

(٤) رفع الروح المعنوية للمتدرب :

يلتحق الفرد بدورة تدريبية لأشـــــــــــــــــــــــــــــــــبع حاجة
لديه مما يمكنه من إتقان عمله ، وهــــــــــــــــــــــــــــــذا مما يساعده عــــــــــــــــلى
استمرار ارتفاع الروح المعنوية لدى المتدرب وحبه لعمله .

٥) اكتشاف كفاءات مختلفة :

يهدف التدريب الى مساعدة المتدرب على اكتشاف مواهبه ومهاراته وامكانياته وهذا يدفع المتدرب الى التنمية المستمرة لهذه المواهب والمهارات مما يساعد في اكتشاف كفاءة مختلفة ممكن توظيفها في الاتجاه الملائم مما يعود بالنفع على المتدرب ذاته وعلى المؤسسة التعليمية التي يعمل بها .

(٦) قلة الاخطاء :

يؤدى التدريب الى أن يصبح الفرد متفهماً لما يمارسه من عمل ، وبهذا تقل المحاولات الخاطئة وبالتالي يقل الوقت المبذول فى ذلك العمل وتقل أيضاً الجهد والنفقات .

(٧) اشاعة روح التعاون :

يؤدى التدريب الى اشاعة روح التعاون بين المتدربين بسبب تدريبهم على العمل الجماعى ، وهذا بالتالى يعمل على تنمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة المستفيدة من التدريب .

(٨) زيادة الكفاية الانتاجية ومسايرة التطورات الحديثة :

يساعد التدريب القائم على الاحتياج الفعلى للمتدربين على رفع مستوى الكفاية الانتاجية للمتدربين ، مما يمكنهم من مسايرة التطور العلمى والتكنولوجى الحديث . (١)

هذه هى أهم الاهداف العامة التى يسعى التدريب فى أثناء الخدمة الى تحقيقها من خلال برامج مختلفة ، ومن الواضح أن هذه الاهداف فى جملتها لا تتوقف عند تنمية خبرات معينة لدى المتدرب بل تتعدى ذلك الى توجيه مستمر ومتطور لاستخدام المتدرب لقدراته بطريقة أفضل مما يزيد من استثمار الطاقات البشرية وتوجيهها فى الاتجاه الذى يكون من شأنه تطوير العملية التعليمية .

(١) راجع :

- محمد جمال برعى ، (مرجع سابق) ص ١٦٦-١٧١ .
- نبيل أحمد عامر صبيح ، دراسة تحليلية لتجارب الدول الاجنبية فى مجال تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة (القاهرة ، دراسة جدوى وامكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة بالبلاد العربية / المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم / ادارة التربية ، من ٢٠-٢٦ أبريل ١٩٧٧م) ، ص ٢٤٤-٢٤٥ .
- عبد القادر يوسف ، مشكلات اعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة (البحرين - المنامة - حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم / ادارة التربية / من ٢٢-٢٩ نوفمبر ١٩٧٥م) ، ص ١٧٢ .

لذلك فقد حددت جامعة ام القرى من ضمن أهدافها العامة مايشير الى
اهتمامها باعداد القوى البشرية المتخصصة ، وبصفة عامة فى مجال التربية
والتعليم من أجل تدعيم الجهاز التعليمى القائم فى المملكة العربية
السعودية .

ويوضح ذلك ما جاء فى الهدف المتضمن تحت المادة رقم (١) ، فقـره
(ج) " اعداد علماء ومدرسين متخصصين " (١) ان هذا الهدف العام لكى
يصل الى مرحلة التنفيذ تم ترجمته فى أهداف خاصة بكلية التربية
لكونها الجهة المعنية بذلك الاعداد ، وقد جاء ما يوضح ذلك فى الهدف
المتضمن تحت الفقرة الرابعة من أهداف كلية التربية ، وهو كما يلى :
" تدريب المدرسين وكل العاملين فى حقل التربية والتعليم من مديريين
وموجهين ومشرفين - أثناء الخدمة - لرفع مستواهم وزيادة خبراتهم
المهنية واطلاعهم على كل جديد فى الميادين التربوية المختلفة " (٢)

وحيث أن هذا الهدف جاء من ضمن الاهداف التى تسعى كلية التربية
الى تحقيقها عن طريق أقسامها المختلفة ، وبما أن مركز الدراسات
التدريبية جزء من كلية التربية وهو المسئول عن تنفيذ البرامج التدريبية

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالى ، نظام ولوائح جامعة
ام القرى ، الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٣٩) بتاريخ
١٤٠١/٩/٢٨ هـ ، جامعة ام القرى ، ص ٠٤/١ .

(٢) جامعة ام القرى ، كلية التربية فى ٢٥ عاما (١٣٧٢-١٣٩٦ هـ) ، أهداف
كلية التربية فى الوقت الحاضر ، ص ٢٣ .

المختلفة ، لذا وضعت له أهدافه الخاصة^(١) من أجل ترجمة ذلك الهدف وتنفيذه .

أهداف دورة مديري المدارس بجامعة الملك سعود :

وكما أشار الباحث سابقا الى أن الاهداف الخاصة تنبثق أساسا من الاهداف العامة ، لذلك نجد أنه من ضمن الاهداف العامة لجامعة الملك سعود " اعداد المدرسين "^(٢) وهو كما جاء في المادة رقم (١) ، فقره (ج) .

وحيث أن هذا الاعداد يتطلب المتابعة والتنمية المستمرة ، لذا فقد أولت كلية التربية بالجامعة أهمية خاصة بترجمة ذلك الهدف العام الى واقع ، عن طريق الدورات التدريبية المستمرة للعاملين في قطاع التربية والتعليم ، وهذا مايشير اليه الهدف رقم (٢) من أهداف كلية التربية ، وقد جاء كما يلي : " الاسهام في رفع مستوى كفاية مدرسي وزارة المعارف ومعاهدها التربوية عن طريق تقديم برامج ودورات تدريبية مناسبة "^(٣) . ولقد حددت الكلية الاهداف الخاصة لكل دورة تدريبية^(٤)

(١) (المرجع السابق) ، ص ٢٥٥ .

(٢) المملكة العربية السعودية ، نظام جامعة الرياض ، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٦) بتاريخ ١٩٣٩/١/٢٨ هـ ، مطبعة الحكومة ، مكة المكرمة ، ١٣٩٢ هـ ، ص ٧ .

(٣) المملكة العربية السعودية ، جامعة الرياض ، دليل كلية التربية ، ١٣٩٤ هـ ، ص ١٢ .

(٤) (المرجع السابق) ، ص ١٣٣ .

وحيث أن وزارة المعارف بالمملكة هي الجهة المستفيدة من تدريب منسوبيها لذلك فقد حددت أهداف موحدة بدورتى مديرى المدارس الابتدائية ومابعدھا وذلك بغية ايجاد التجانس التام بين هاتين الدورتين فى كـل من جامعة الملك سعود بالرياض وجامعة ام القرى بمكة المكرمة .

ومن أهداف هاتين الدورتين مايلى :-

- (١) رفع مستوى الاداء فى القيادة التربوية لدى مديرى المدارس .
- (٢) تحديث ومقل مهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم فى التعامل والتفاعل مع العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها وأبعادها (الطالب ، المعلم ، المنهج ، المنزل ، البيئة ، التسهيلات المدرسية) .
- (٣) تعزيز انتمائهم للمهنة ، واشعارهم بقيمة ادوارهم وحجم مسؤولياتهم .
- (٤) تنمية قدراتهم على التخطيط للعمل المدرسى وتقويمه وتحليله وتطويره .
- (٥) تزويدهم بالخلفيات اللازمة لعمالهم كموجهين مقيمين بالمدرسة . (١)

واذا كانت تلك هى الاهداف التى تتبناها الجامعات ووزارة المعارف، كأهداف خاصة لما تعقده من برامج تدريبية فى أثناء الخدمة ، فهذا يعنى أن تلك البرامج يجب أن تعكس فى كل جوانبها تلك الاهداف ، بمعنى أن الاهداف لاينبغى النظر اليها باعتبارها مجرد عبارات لامضمون لها

(١) المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، التوجيه التربوى والتدريب
الخطة التدريبية لدورتى مديرى المدارس
الابتدائية ومابعدھا ، قرار رقم ٣١/٦٣٦/١١٨/٢٢
بتاريخ ١٤٠٤/٧/٢١ هـ ، ص ١ .

ولكن يجب اعتبارها موجهات لكافة العمليات التى تتضمنها البرامج، ولعل هذا مايدعو الى التعرف على أنواع برامج التدريب فى أثناء الخدمة .

أنواع برامج التدريب فى أثناء الخدمة :

تتسم برامج التدريب فى أثناء الخدمة بالتنوع فى كل مايتعلق بها من أهداف ومحتوى وأساليب ، وذلك نتيجة للتفاوت الذى تظهره وسائل القياس المختلفة لاحتياجات العاملين فى قطاع التربية والتعليم من معلمين ومديرى المدارس وموجهين .

ويمكن تقسم برامج التدريب الى مايلى :-

(١) برامج التأهيل التربوى :

تهدف هذه البرامج الى تأهيل المعلمين ذوى التخصصات العلمية الصرفة والذين يحملون مؤهلات غير تربوية ، حيث يتم تزويدهم عن طريق هذه البرامج بالدراسات المهنية المختلفة فى التربية وعلم النفس مما يساعدهم على القيام بواجباتهم المهنية على أكمل وجه ممكن .

(٢) برامج استكمال التأهيل :

تستهدف هذه البرامج استكمال تأهيل المعلمين الذين قد تنقصهم

بعض النواحي العلمية أو المهنية التي تحتاجها الاعمال التي يقومون بها فى مختلف المراحل التعليمية فقد يكون الاعداد السابق بهدف الاعداد لمهنة التدريس ، وقد ينقل المعلم بعد بضع سنوات الى موقع آخر مما يجعله يشعر بالحاجة الى المزيد من المعارف والمهارات التي لم يكتسبها من قبل ، ومن ثم فلا بد له من برنامج يتم من خلاله استكمال التأهيل وفقا لمتطلبات العمل الجديد .

(٣) البرامج التوجيهية :

وتشمل مجموعة من البرامج المعدة للمعلمين الجدد بهدف تزويدهم بالمعلومات والمعارف المتعلقة بالنظام المدرسى ، وواجبات العاملين فيه ولاكتسابهم المهارات المهنية التي تمكنهم من الاندماج فى الحياة التعليمية داخل المدرسة .

(٤) برامج اعداد القيادة :

يهتم هذا النوع من البرامج باعداد الكوادر القيادية فى مختلف التخصصات التربوية والادارية بقصد الاستفادة منهم فى القيام بمهمة تدريب العاملين معهم من أجل النهوض بمستواهم لتحقيق الاهداف .

(٥) البرامج التجديدية :

تستهدف هذه البرامج ملاحقة كل التطورات التي تحدث فى مجال التربية والتعليم ولاشراء خبرات العاملين فى هذا القطاع وتزويدهم بالمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه ، وتتميز أهداف هذه البرامج بالتجديد الدائم نظرا لان حاجات العاملين تتجدد باستمرار

نتيجة لطبيعة العمل الذى يزاولونه مما يتطلب أن تكون هذه البرامج مستمرة طوال فترة مزاولة الفرد للمهنة .

(٦) برامج فى التوجيه والارشاد النفسى :

يهدف هذا النوع من البرامج الى اعداد مختصين فى خدمات التوجيه التربوى والارشاد النفسى بغرض الاستعانة بهم فى بحث المشكلات الاجتماعية والنفسية والتعليمية للطلاب وطرق علاجها .

(٧) برامج فى انتاج واستخدام الوسائل التعليمية :

تهدف هذه البرامج الى تزويد المتدربين بالطرق العلمية لانتاج واستخدام الوسائل التعليمية وصيانتها وذلك للاستفادة منها فى أداء الأعمال المنوطة بهم . (١)

ولقد لوحظ أن هناك تداخلا بين مختلف أنواع البرامج التدريبية فى أثناء الخدمة التى سبق ذكرها ، مما يشير جملة الى أن التدريب عملية مستمرة باستمرار الفرد فى ممارسته لمهنته وبالتالي فان نسوع البرنامج المقدم للفرد فى مرحلة مايتفق بشكل أو بآخر مع احتياجاته ومستواه وطبيعة العمل الذى يمارسه أو العمل الذى انتقل اليه .

وعلى أية حال فان برامج التدريب فى أثناء الخدمة يجب أن تعتمد أساسا على الحاجات الحقيقية التى يشعر بها المديرون والتى يرون ضرورة تعلمها ، ومن ثم فان رصد تلك الحاجات يعد أمرا غاية فى الأهمية ولاينبغى اغفاله أو تناسيه حينما نخطط أى برامج تدريبية فى أثناء

(١) راجع :

- غانم سعيد شريف ، حنان عيسى سلطان ، (مرجع سابق) : ص ١١٨-١٢٢ .
- نبيل أحمد عامر صبيح ، دراسات فى اعداد وتدريب المعلمين ، (مرجع سابق) ، ص ٤٧ .

الخدمة لاي فئة أو فى أى قطاع من قطاعات العمل والانتاج .

لذلك سنحاول فيما يلى أن ندرس المقصود بالاحتياجات التدريبية

وأهميتها : —————

أهمية الاحتياجات التدريبية :

قبل معالجة الاحتياجات التدريبية لابد من استعراض أهمية التدريب
فى أثناء الخدمة بصفة عامة وللعاملين فى قطاع التربية والتعليم بصفة
خاصة .

تشكل برامج التدريب أثناء الخدمة بمفهومها المعاصر جزءاً هاماً
لا يتجزأ من أية عملية انمائية تستهدف تطوير وتحسين للقوى البشرية
وذلك لان العنصر البشرى يعتبر من أهم العناصر المسهمة فى توجيه
وتنظيم عمليات التنمية الشاملة للدول المتقدمة والنامية على السواء .
وهذا يعنى أنه يجب الا ينظر الى الآلة فى الانتاج الصناعى أو الزراعى
على أساس أنها العنصر الوحيد الذى ينبغى العناية به وتحسينه باستمرار
من أجل تحقيق زيادة للدخل القومى ، بل هناك عنصرا هاما وأساسيا من
عناصر الانتاج يجب الاهتمام به وتنميته باستمرار ألا وهو العنصر البشرى
الذى يدير هذه الآلات ، فلا بد من اعداده وتطويره عن طريق التعليم
والدريب حتى يستفاد من طاقاته وقدراته للنهوض ببرامج التنمية المختلفة .

وغالبا ماتتخذ عملية تنمية الطاقة البشرية الوسائل الثلاث التالية:

- التنمية عن طريق التعليم العام الذى تشرف عليه السلطات الرسمية .
- التنمية الذاتية التى تكون على مسؤولية الفرد الخاصة .

- التنمية عن طريق برامج التدريب أثناء الخدمة والتي تفضلع بهـــــــــــــــــا
المؤسسات الخاصة والعامة والدوائر الحكومية . (١)

من هذا المنطلق تبرز أهمية التدريب فى أثناء الخدمة باعتباره
أحد العناصر الأساسية التى تركز عليها عملية التنمية بمعناها الشمولى،
ولهذا نجد أنه فى السنوات الأخيرة احتل موضوع تنمية القوى البشرية
عن طريق التدريب مكان المدارة بين مختلف برامج التنمية للمجتمعات
الحديثة .

" وإذا كان التدريب فى أثناء الخدمة فى الوقت الحاضر أصـــــــــبح
يشكل ضرورة لازمة فى جميع المهن والوظائف والقطاعات فانه فى مهنة
التعليم يشكل ضرورة أكثر الحاحا وأشد خطورة . " (٢)

ويعتبر التدريب فى أثناء الخدمة للعاملين فى مجال التربيــــــــــــــــة
والتعليم ضرورة لازمة ولاسيما فى عصرنا الحاضر الذى يتسم بالتغيــــــــــــــــرات
المستمرة فى مختلف المجالات مما يستوجب الاهتمام بتدريب جميع العاملين
فى مجال التربية والتعليم من مدرسين ومديرى مدارس وموجهين ، حتى يتسنى

(١) عبدالقادر يوسف ، تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، (مرجع سابق) ص٣٢٣-٣٢٤ .

2) Edger Faure, et al. Learning to be, The World of Education Today
and Tomorrow, (Paris: Unesce, 1972) p.266.

لهم كل فى موقعه أن يواكب التطورات المتجددة ويكتسب المهارات والخبرات والمعارف الحديثة التى تمكنه من الاسهام فى ملاحقة هذه التطورات ومحاولة تطويعها وتطبيقها بما يتلاءم مع احتياجات الفرد والمجتمع .

وان كان التدريب فى الدول المتقدمة قد حظى بالعناية الكافية فان الحاجة اليه فى الدول النامية تصبح ضرورة ملحة بل مطلب أساسى حتى تستطيع مواكبة التطورات الحديثة من خلال تدريب قواها البشرية واعدادها الاعداد الجيد عن طريق التعليم والتدريب المستمر ، ومن المسلم به أنه مهما توافرت لهذه الدول النامية الخامات والموارد الطبيعية والمالية فلن تستطيع مواكبة هذا التطور السريع الا بالاعداد الجيسد لقواها البشرية . ويتضح ذلك بصورة جلية فيما أورده (المنيع ١٣٩٩) من أن أهمية التعليم والتدريب الفعال فى كثير من الدول التى ركزت على التعليم وتدريب القوى البشرية لديها لتحسين مستمر فى مهارة العاملين وانضاج ميولهم ، وتنمية وعيهم الانسانى ومقدرتهم على الاضطلاع بالمسؤولية ، وبالرغم من عدم توافر الموارد الطبيعية فى كثير من هذه الدول الا أن العائد من التعليم والتدريب فاق كثيرا اعتماد بعض الدول النامية على ماتوافر لديها من خامات ومواد طبيعية هائلة " (١)

ومن ذلك يتضح الدور الفعال الذى يؤديه التدريب فى أثناء الخدمة لقطاع التربية والتعليم ، وذلك من خلال رفع كفاءة العاملين فى هذا

(١) محمد عبدالله المنيع ، تقويم برامج الدورة التدريبية للمديرين فى المدارس الابتدائية ، (الرياض ، جامعة الرياض ، كلية التربية ، غير منشور ، شعبان ١٣٩٩ هـ) ،

الميدان التربوى وزيادة خبراتهم وتنمية مهاراتهم ، وذلك باعتبارهم المحور الاساسى الذى يسير دفقة العمل التربوى .

وتأكيدا على أهمية تدريب العاملين فى أجهزة التربية والتعليم فى أثناء الخدمة ، جاءت نتائج العديد من المؤتمرات والحلقات الدراسية بالتوصيات التى تبرز أهمية هذا النوع من التدريب ، فعلى سبيل المثال لا الحصر ، لقد أوصى مؤتمر اعداد تدريب المعلم العربى الذى عقده بالقاهرة (١٩٧٢) فى التوصية الثالثة ، الخاصة بتدريب المعلم أثناء الخدمة ، الفقرة (و) " أن يشمل التدريب بجانب المعلمين ومساعدتهم ، العاملين فى ميادين الاشراف الفنى والادارة والتنظيم المدرسى " (١)

كذلك جاء فى الاجتماع الذى عقد فى القاهرة (١٩٧٧) لدراسة جسدوى وامكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين فى الميدان التربوى وذلك كما أشار الى التوصية رقم (٤) والمتعلقة بالبرامج التدريبية حيث جاء فيها : " توكيدا لما تتصف به العملية التربوية من تكامل بين جوانبها التعليمية والادارية والفنية ، يوصى المجتمعون بأن تتسهم برامج التدريب بالشمول الذى يلبي حاجات مختلف العاملين فى الميدان التربوى مع مراعاة مستوياتهم المختلفة وتنوع الادوار المنتظرة منهم " (٢)

(١) جامعة الدول العربية ، مؤتمر اعداد وتدريب المعلم العربى ، (مرجع سابق) ، ص ٢٩ .

(٢) جامعة الدول العربية ، دراسة جدوى وامكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة بالبلاد العربية ، (مرجع سابق) ، ص ١٢ .

ان هذه التوصيات جاءت لتحقيق مبدأ من المبادئ المنظمة لبرامج التدريب فى أثناء الخدمة وهو شمولية التدريب لجميع العاملين فى القطاع الواحد ، وهذا أمر حتمى وضرورى فى مجال التربية والتعليم بهدف رفع مستوى أداء جميع العاملين فى هذا المجال من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية ، وبالتالي تحقيق طموحات المجتمع وتطلعاته .

وحيث أن نتائج العملية التربوية داخل المدرسة وخارجها ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى فعالية إدارتها لما لها من تأثير واضح وفعال فى النشاط المدرسى والطلاب والمدرسين والعملية التربوية ككل ، لذا تبرز من هنا أهمية التدريب فى أثناء الخدمة للعاملين فى الإدارة المدرسية وخاصة مدير المدرسة باعتباره القائد التربوى والموجه الفنى الذى يقف على رأس هرم التنظيم القائم فى المدرسة فهو بهذا المنصب يعتبر المسئول المباشر عن مختلف الجوانب التى تتعلق بسير العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة وخارجها ، سواء أقام بها بنفسه أم فوض السلطة الى غيره للقيام بهذه المهمة .

وعلى هذا فإن وظيفة مدير المدرسة فى عصرنا الحاضر تتطلب أن تتوافر لدى شاغلها حيلة كافية من المهارات التى يجب أن يجيدها حتى يستطيع أن يزاول عمله اليومى بكفاءة عالية ، ومن ثم لم يعد هدف برامج التدريب فى أثناء الخدمة مجرد توصيل معلومات للمديرين بل يجب أن تركز هذه البرامج على تنمية مختلف المهارات التى يحتاجها المدير من أجل رفع مستوى الكفاءة الإدارية والفنية لديه وبالتالي رفع إنتاجية التعليم التى تمثل القاعدة الأساسية للتنمية ، وذلك تأكيدا لما أورده (حسين وزيدان ١٩٧٦م) فى قولهما : " ومن هنا يبدو أنه من المهم أن يكون تدريب المرشح

لوظيفة إدارية موجهة إلى تنمية تلك المهارات التي تكون الحاجة إليها
أمس ما تكون في مستوى المسؤولية الذي نعده " (١)

من كل ما تقدم يتضح أن لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس
بصفة عامة أهمية كبرى في مجال التخطيط للبرامج التدريبية الخاصة بهم ومن ثم تلبيتها
حيث أنه كلما استطعنا تحديد احتياجات هذه الفئة في برنامج تدريبي
فإن ذلك يعني أن حاجتهم تقل وبذلك يؤول التدريب ثماره " أن التدريب
يجب أن يصمم ليقفل الاحتياجات " أو " أن النشاط التدريبي يهدف
إلى تلبية الاحتياجات " (٢)

وهكذا تعتبر الاحتياجات التدريبية عنصرا هاما لتحقيق الهدف
الذي من أجله يحدث التدريب ، فلكي تنجح عملية التدريب كما يقول (الصباغ
١٤٠٢) "لابد من الكشف أولا وبأسلوب علمي عن الاحتياجات التدريبية وتحديد
تحديدا دقيقا وأن يؤخذ هذا وذاك بماخذ الجدية اللازمة حتى لا يمتدح
التدرب مضاعة للجهد والوقت والمال " (٣)

(١) منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان ، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف
الفني التربوي ، (القاهرة ، مكتبة غريب ،
١٩٧٦م) ، ص ١٩ .

(٢) أحمد باشا ، (مرجع سابق) ، ص ٧٩ .

(٣) أحمد الصباغ ، الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية ،
دراسة استطلاعية ميدانية ، (جدة ، مركز البحوث
والتنمية ، جامعة الملك عبد العزيز ،
١٤٠٢هـ) ص ٧ .

والسؤال الذى يطرح نفسه هنا : - ما الاحتياجات التدريبية ؟؟

لقد عرف (رجب ، ١٩٧١ م) الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموع التغيرات والتطورات المطلوب احداثها فى معلومات واتجاهات ومهارات مديرى المدارس بقصد التغلب على المشكلات التى تعترض سير العمل والانتاج وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة ^(١) كما عرفها (السلى ، ١٩٧٦ م) بأنها " تلك النتائج أو الاهداف التى يتم العمل التدريبى من أجل التوصل اليها " ^(٢)

ويذكر (عبدالوهاب ، ١٤٠١ هـ) بأن المقصود بالاحتياجات التدريبية تلك الاحتياجات التى يستند اليها فى تصميم البرامج التدريبية والتسى تهدف فى مجملها اما لتنمية أو تغير أو تعديل معلومات أو اتجاهات أو مهارات معينة لدى مديرى المدارس لاسباب تتعلق اما بنواحى تطويرية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو انسانية ، أو بسبب التنقلات أو لحمل مشكلات حادة أو متوقعة . ^(٣)

ولما كانت البرامج التدريبية فى مضمونها تسعى الى تحقيق عنصر أو أكثر من هذه العناصر ، لذا فان التعرف على الاحتياجات التدريبية

(١) عبدالمنعم رجب ، المدخل العلمى لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية ، مجلة الادارة ، المجلد الثالث ، العدد الثالث ،

الرياض ، يناير ١٩٧١ م ، ص ٧٧ .

(٢) على السلى ، (مرجع سابق) ، ص ٢٩ .

(٣) على محمد عبدالوهاب ، التدريب والتطوير مدخل علمى لفعالية الافراد والمنظمات ، (المملكة العربية السعودية ، معهد

الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ) ص ٦٦ .

وتحديدها تعتبر الاساس الذى يشيد عليه البرنامج التدريبى والاجراء
الضرورى الذى يسبق أى عمل تدريبى لان دورها يقع قبل تصميم البرنامج
التدريبى .

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

للاحتياجات التدريبية أهميتها القموى قبل تخطيط البرامج التدريبية
لمديرى المدارس أثناء الخدمة ، وتتلخص أهميتها فى النقاط التالية : (١)

(١) تعتبر من العوامل الاساسية التى تسهم فى رفع كفاءة مديرى المدارس
فى تأدية مهام وظائفهم .

(٢) تعتبر اللبنة الاساسية التى يقوم عليها أى نشاط تدريبى الا أن
تحديد الاحتياجات وقياسها قياسا علميا يعتبر الوسيلة المثلى
لتحديد القدر المطلوب تزويده لمديرى المدارس من المهارات والخبرات
والمعلومات سواء من حيث الكم والكيف .

(٣) تعتبر المنطلق الذى من خلاله يمكن توجيه التدريب الوجهة الصحيحة .

(٤) كلما أمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس قبيل
تصميم البرنامج التدريبى كان ذلك مدعاة للحفاظ على الجهد والوقت
والمال المبذول للتدريب .

(٥) تعتبر معيارا واقعا للحكم من خلاله على مدى نجاح التدريب .

(٦) تسهم فى بناء البرنامج التدريبى بناء علميا سليما .

(١) صلاح الدين خليفه عبدالرحمن ، الاحتياجات التدريبية ، الورشة التعليمية
فى عمليات وأساليب تدريب المعلمين فى أثناء
الخدمة ، (القاهرة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة
والعلوم ، ادارة التربية ، من ١-٢٠ فبراير ١٩٧٧م ، ٢٠)
ص ص ٤٥ - ٤٦ .

تحديد الاحتياجات التدريبية :

على الرغم من اختيار مديري المدارس الأكفاء يعتبر من الأمور الملحة خاصة في عصرنا الحاضر ، فإن هذا الاختيار يتطلب توافر مهارات معينة لدى المديرين تمكنهم من القيام بمهام وظائفهم على أكمل وجه ، ولا شك في أن تمكن المديرين من هذه المهارات لا يتم عن طريق نموهم الذاتي فقط وإنما عن طريق برامج التدريب المبنية أساساً على حاجاتهم ورغباتهم أيضاً ، وللكشف عن هذه الاحتياجات أُجري العديد من الدراسات والبحوث ففي دراسة قام بها بيستسكى (Pisetsky - ١٩٧٩م)^(١) كان الهدف الأساسي منها التعرف على الاحتياجات التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة من خلال آراء المعلمين والمديرين في المدرسة الحضرية وقد توصل الباحث من دراسته للعديد من النتائج أهمها :

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمديرين في أربع مجالات هي : التخطيط للتعليم ، التفاعل والاتصال ، تنمية المهارات الشخصية ، تنمية شخصية التلميذ .
- أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية خلال مستوى الخلفية التربوية والجنس فيما يتعلق بآراء المعلمين للاحتياجات التدريبية في أثناء الخدمة .

1) Danial Raymond Pisetsky, "A Study of Inservice Needs of Teachers as Perceived by Teachers and Principals in an Urban School System". Dissertation Abstracts International. Vol.41, No.03 September, 1980. p.1029.

* مشار إليه في :

محمد غازي بيومي بخيت ، الاحتياجات التدريبية لمعلمي التعليم

الأساس - أثناء الخدمة - في ضوء فلسفته (جامعة

الاسكندرية ، كلية التربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،

١٩٨٣م) ، ص ٢٠١ - ٢٠٥ .

- أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المديرين فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية للمعلمين طبقا للمتغيرات الديموجرافية التالية : الخبرة التدريسية ، الخبرة الادارية ، الخلفية التربوية ، مجال المسئولية .

وفى دراسة اخرى قام بها (بخيت ، ١٩٨٣م) كان الهدف منها تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمى التعليم الاساسى فى أثناء الخدمة فى ضوء فلسفة التعليم الاساسى فى جمهورية مصر العربية ، وذلك بقصد معرفة الأنشطة التربوية المختلفة التى ينبغى أن يقوم بها المعلم ، وتوصل من دراسته الى أنه بالنسبة لترتيب مجالات الاحتياجات ، نال المجال الثالث (اختيار الأنشطة وتنظيمها) المرتبة الاولى فوق ٨٠ ٪ فى الاختبارات الثلاثة بصفة عامة (الاهمية - الممارسة - الحاجة للتدريب) وجاء مجال تنظيم المادة الدراسية فى المرتبة الثانية و يليه مجال التقويم فى المرتبة الثالثة ثم مجال رسم مخططات تدريسية لتعليم التلاميذ فى المرتبة الرابعة وجاء تحديد الاهداف فى المرتبة الاخيرة .(١)

ويتضح من ذلك أن التعرف على آراء المديرين أنفسهم يعد سبباً أساسياً لرمذ احتياجاتهم الفعلية ، وان كان ذلك لايعنى أنه السبيل الوحيد ، فهناك أيضاً آراء الخبراء التربويين والتطورات التى يكشف عنها العلم باستمرار ، ومن خلال ذلك كله تتم عملية غاية فى الاهمية بالنسبة للبرامج التدريبية سواء فى محتوياتها أو الطرق المستخدمة فى

(١) محمد غازى بيومى بخيت ، (مرجع سابق) .

تنفيذها أو في سبل تقويمها ، والمقصود بتلك العملية ترجمة الاحتياجات التي يتم التوصل اليها في صورة مهارات يجب أن يتمكن منها المديـــــر بصورة عامة .

ومن الملاحظ أن وجهات النظر فيما يتعلق بتحليل وعرض المهتمات التي يجب أن تتوافر في مدير المدرسة كقائد إداري قد اختلفت من حيث المسميات والتصنيفات والأنواع . (١)

فقد حدد زيدان المهارات الواجب توافرها في مديري المدارس تحت أنماط ثلاثة على النحو التالي :

— المهارة الفنية — المهارة الانسانية — المهارة الادراكية (٢)

(١) راجع :
- نبيل السمالوطى ، التنظيم المدرسى والتحديث التربوى - دراسة
فى اجتماعيات التربية الاسلامية ، (جدة ، دار الشروق
١٤٠٠هـ) ، ص ٦٧ - ٦٩ .
- منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان (مرجع سابق) ، ص ١٥ - ١٨ .
- محمد مصطفى زيدان ، عوامل الكفاية الانتاجية فى التربية (جدة ، دار الشروق)
ص ٢٢٣ - ٢٣٢ .
- وهيب سمعان ، محمد منير مرسى ، الادارة المدرسية الحديثة ، (القاهرة ،
عالم الكتب ، الطبعة الاولى ، ١٩٧٥م) ، ص ٦٤ - ٦٦ .
- حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة فى الادارة المدرسية ، (القاهرة ،
مكتبة الانجلو المصرية ، ط ٤ ، ١٩٨٢م) ، ص ٢٠ - ٣٢ .
(٢) محمد مصطفى زيدان ، عوامل الكفاية الانتاجية فى التربية ، (مرجع
سابق) ، ص ٢٢٤ - ٢٢٦ .

- المهارة الفنية :-

وهى مهارة متخصصة اذ تركز على مدى تفهم مدير المدرسة للعمـل المناط به وأدائه باتقان ، ويقتضى هذا كما يقول مرسى " توفر قسـدر ضرورى من المعلومات والاصول العلمية والفنية التى يتطلبها نجاح العمل الادارى . وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العملى فى الادارة وما تستند اليه من حقائق ومفاهيم الاصول العلمية "(١) ويمكن لمدير المدرسة أن ينمى هذه المهارة باستمرار سواء عن طريق النمو الذاتى أو خـلال برامج التدريب أو كما يقول السمالوطى ان " هذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة فى ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهنى أثناء العمل Inservice Training ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهنى المتخصصة "(٢)

- المهارة الانسانية :-

تتطلب هذه المهارة من مدير المدرسة كقائد ادارى العمل بنجاح كعضو فى مجموعة ، وأن يبث روح التعاون فى الفريق الذى يقوده بحيث

-
- (١) وهيب سمعان ، محمد منير مرسى ، (مرجع سابق) ص ٦٥ .
 - (٢) نبيل السمالوطى ، (مرجع سابق) ص ٦٨ .

يجعلهم مخلصين لله سبحانه وتعالى في أداء أعمالهم مما يرفع من إنتاجيتهم، وبالتالي
إنتاجية التعليم ، وتختلف هذه المهارة عن سابقتها من حيث أنها تتعلق
بالتعامل مع الانسان .

وتتضح قيمة هذه المهارة في سلوك الفرد حيال من يتفاعل معهم
والطريقة التي يكيف بها سلوكه تبعاً لهذه النظرة . ومن هذا المنطلق
تثبت المهارة الانسانية جواً من الاطمئنان والعلاقات الانسانية الجيدة
بين مدير المدرسة ومن يتعامل معهم من الاداريين والمعلمين والتلاميذ
وأولياء امورهم .

ويلاحظ أن هذه المهارة تتسم بالاستمرارية والنمو كما تعتبر فـى
ذات الوقت جزءاً لا يتجزأ من كيان مدير المدرسة ، اذ من خلالها يمكن
أن يتعرف مدير المدرسة كما يقول مرسى " على متطلبات العمل مع الناس
كأفراد ومجموعات " (١)

- المهارة الادراكية :

ويقصد بها النظرة الكلية للموضوع ، بمعنى أن يكون لدى مدير
المدرسة المهارة التي تمكنه من النظرة الشمولية لمختلف القضايا

(١) وهيب سمعان ، محمد منير مرسى ، (مرجع سابق) ص ص ٦٥ - ٦٦ .

والمشكلات والموضوعات التي يواجهها أثناء أدائه لعمله اليومي وعلاقتها
بالعملية التعليمية ككل .

فاذا كان مدير المدرسة على دراية بهذه العلاقات وملما بالقواعد
التي تحكمها فانه بلاشك سيتخذ حيال هذه المواقف القرار المناسب
في الوقت المناسب مما يؤدي الى نجاح المدرسة وتقدمها .

إضافة الى المهارات الثلاث السابقة فقد أضاف سمعان مهارة أخرى
تحت مسمى مهارة التقويم ، ويرى الباحث أن هذه المهارة يمكن إدراجها
ضمن المهارة الفنية التي من الواجب توافرها لدى مدير المدرسة . (١)

كذلك فقد أضاف السمالوطي المهارة التربوية وتتضح في مدى
نجاح مدير المدرسة في ترجمة المفاهيم التربوية الى ممارسة عملية ، الا
أن من عرض السمالوطي لهذه المهارة يتضح أنها تندرج تارة تحت مسمى
المهارة الفنية وتارة أخرى تحت ما يسمى بالمهارة الانسانية . (٢)

ومما سبق يتضح أن تحويل جوانب الاحتياجات التدريبية لمديري
المدارس الى مهارات بمسميات مختلفة يعسد أمرا ع———الى
درجة من الصعوبة ، اذ نجد أنه قد تعددت وجهات نظر
المؤلفين والكتاب حول هذه المهارات فمنهم من حددها بثلاث مهمسارات

(١) حسن مصطفى وآخرون ، (مرجع سابق) ، ص ٣١ .

(٢) نبيل السمالوطي ، (مرجع سابق) ، ص ٦٩ .

أساسية ، فى حين يرى البعض أنها تشمل أكثر من ذلك ، كما أن نفس المهارة عبر عنها بأكثر من تسمية مما يزيد من الخلط والتشويش فى هذا المصطلح ويقصد به الباحث مصطلح المهارات التى تنتمى إليها الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس .

من الملاحظ أنه نتيجة لاختلاف احتياجات المتدربين أصبح من الطبيعى أيضا أن تتباين أساليب التدريب فى أثناء الخدمة ، وهو الأمر الذى يخضع تماما لأهداف البرنامج ومضمونه ، لذلك سيتم فيما يلى تناول تلك الأساليب بشئ من الإيجاز :

معايير وأساليب التدريب فى أثناء الخدمة :

تتطلب الدورات التدريبية التى تعقد لمديرى المدارس استخدام ألوان متعددة من الأساليب التدريبية والوسائل المعينة ، وذلك لمواجهة الاحتياجات المتنوعة للمتدربين بغية تحقيق الأهداف . وهناك أساليب ووسائل عديدة يمكن أن تستخدم فى مجال تدريب المديرين إلا أنه يتوقف اختيار أحد هذه الأساليب أو الجمع بين أكثر من أسلوب على مجموعة من العوامل التى تتحكم فى اختيار الأسلوب المناسب . ويمكن تعريف الأسلوب التدريبى بأنه " الطريقة التى يتم بها تنفيذ عملية التدريب باستخدام الوسائل والامكانيات المتاحة " (١) وكما أشار الباحث سابقا إلى أن

(١) أدهم أحمد الصراف ، أساليب ووسائل التدريب ، الورشة التعليمية فى عمليات وأساليب تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة ، (مرجع سابق) ص ١١٩ .

اختيار الاسلوب المناسب للبرنامج التدريبى يتم وفقا لبعض المعايير والتي يمكن ايجازها فيما يلى :-

(١) الملاءمة :

أن يتلاءم الاسلوب التدريبى مع موضوع المادة التدريبية ذاتها ونوعيتها وكميتها ، فقد يتطلب الموقف عرض نظريات أو سرد تاريخ على هيئة محاضرات أو تبادل للخبرات والآراء فى شكل مناقشات وهكذا .

(٢) احتياجات المتدربين :

يتوقف الاسلوب التدريبى على حاجات المتدربين أنفسهم ، فإذا كان الهدف من البرنامج تعزيز وتنمية مهارات لدى المتدربين فإن التدريب العملى يجب أن يحتل المكانة الاولى فى البرنامج التدريبى ، أما إذا كان الموقف التدريبى يمدد التعرض للمشكلات القائمة وطرق حلها فإن أساليب المناقشة تكون أصلح من غيرها فى هذا الموقف .

(٣) عدد المتدربين :

تتنوع الأساليب وفقا لعدد المتدربين فى مجموعة معينة فاسلوب المحاضرة يستخدم لتغطية الاعداد الكبيرة من المتدربين ، أما اسلوب المناقشة فيتناسب مع الاعداد الصغيرة ، ويتم استخدام الأساليب الفردية عند تدريب الافراد على مهارات خاصة أو لتدريب فرد معين على أداء عمل جديد ليقوم به الشخص واحد .

(٤) أماكن تواجد المتدربين :

يتحدد اسلوب التدريب على أماكن التدريب نفسها ، فمن الصعب

جمع أعداد كبيرة من المتدربين لقطاع ما فى مكان واحد ، لذلك يستخدم أسلوب القوافل فى المناطق النائية ، أسلوب المراسلة للأعداد المتناثرة .
(٥) مدى توافر الامكانيات البشرية والمادية :

يحدد اختيار الأسلوب التدريبى بالامكانيات المادية والبشرية المتاحة ، فكلما توافرت الامكانيات المادية للبرنامج التدريبى كلما كان ذلك مدعاة الى اختيار الأسلوب الانسب للتدريب كذلك اذا لم تتوافر العناصر المؤهلة للقيام بعملية التدريب فى بعض المناطق فان ذلك يستدعى استخدام أسلوب القوافل أو المواد المبرمجة أو أسلوب المراسلة .
(٦) الزمن المخصص والوقت المناسب للتدريب :

يتوقف اختيار الأسلوب التدريبى على الفترة الزمنية المسموح بها للبرنامج التدريبى كذلك يتحدد الأسلوب فى ضوء الوقت الذى ينعقد فيه البرنامج فمثلا يختلف أسلوب التدريب فى البرامج التى تعقد أثناء الاجازات أو الفترات المسائية عن البرامج التى يتفرغ لها المتدربون .
(٧) الاتجاهات السائدة لدى المتدربين :

أن تنوع الأساليب تعمل على تعديل بعض الاتجاهات السائدة عند بعض المتدربين الذين ينظرون الى برامج التدريب على أنها عبارة عن محاضرات تلقى عليهم لذلك ينبغى تنوع الأساليب من أجل اشراك المتدرب فى العملية التدريبية واشعاره بأنه جزء هام منها مما يعمل على تغيير الاتجاهات السلبية نحو التدريب (١)

(١) (المرجع السابق) ، ص ١٢١ - ١٢٢

أولاً : أساليب التدريب النظرى :

اسلوب المحاضرات ، اسلوب الندوات التدريبية وتشمل على (الندوات الموجهة - الندوات الحرة - المناظرة) ، اسلوب المناقشات ويشمل على (المناقشة البناءة المنظمة - المناقشة الحرة) ، اللجان ، المطبوعات ، المنشورات الاشرافية الموجهة ، القرارات والبحوث الاجرائية ، الاجتماعات الدورية .

ثانياً : أساليب التدريب العملى (الميدانى) ويشمل :

دراسة الحالة ، اسلوب تمثيل الادوار أوالمواقف فى عمليات التدريب ، اسلوب الحدث أو الواقعة العرفية ، اسلوب التدريب على اتخاذ القرارات ، الدروس النموذجية ، التدريب الميدانى ، الشغل التريوى ، الزيــــارات الميدانية والرحلات الداخلية والخارجية ، المقابلات الاستجوابية ، الدورات التدريبية ، التدريب الموجه ، اسلوب التدريب على استخدام المختبر والمعرض والآلات التعليمية ، الحلقات الدراسية والتدريبية ، المؤتمرات ، قوافل التدريب المتنقلة .

ثالثاً : أساليب التدريب الذاتى :

اسلوب التدريب بالمراسلة ، اسلوب التدريب العملى ، اسلوب التدريب الذاتى للمديرين ، أساليب التدريب التطبيقية ، أساليب المباريسسات الادارية .

رابعاً : أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج :

اسلوب التدريب باستخدام التلفزيون التعليمى .

وسائل التدريب :

ترتبط وسائل التدريب ارتباطا مباشرا بالاساليب التي تدار بهـسا البرامج التدريبية ، اذ أن الاسلوب المناسب للتدريب يتطلب الوسائل المناسبة لتحقيقه .

ويمكن ايجاز الوسائل التدريبية فيما يلي :

- (١) الوسائل السمعية .
- (٢) الوسائل البصرية .
- (٣) الوسائل السمعية والبصرية . (١)

وبعد هذا العرض الموجز لمعايير وأساليب التدريب ووسائله يمكن للباحث القول أن اختيار الاسلوب المناسب للتدريب يتوقف على أمور عديدة تتضح عند التخطيط للبرنامج التدريبي ، أو كما يقول (صبيح ١٩٨١) " إذا اريد لى برنامج تدريبي أن تتوفر له مقومات النجاح فلا بد أن يعتمد عند التخطيط له من حيث ادارته وتنظيمه على ضرورة استخدام عدة أساليب يستعان بها فى التدريب ، وذلك لان تنوع الاساليب يساعد على جودة التدريب والارتفاع بمستواه . " (٢)

وتأسيسا على ما تقدم وجب أن يكون اختيار أساليب ووسائل التدريب قائما على اسس ومعايير والا يكون قائما كما يقول باشات " على أساس

(١) لمزيد من التفاصيل راجع :

- غانم سعيد شريف ، وحنان عيسى سلطان ، (مرجع سابق) ، ص ٢٣ - ٨٥ .
- أحمد ابراهيم باشات ، (مرجع سابق) ، ص ٤٣ - ١٨٢ .
- (٢) نبيل أحمد عامر صبيح ، دراسات فى اعداد وتدريب المعلمين ، (مرجع سابق) ، ص ١٨ .

الحداثة أو الاستخدام المعمم أو النجاح السابق فى برامج اخرى مما يشكل
خطورة فى تحقيق نتائج التدريب الفعال ... " (١)

ولعل ذلك يعضد ماسبق وأن أشار اليه الباحث من أنه قد تتعدد أساليب
التدريب فى البرنامج التدريبي الواحد وذلك وفقا لمجموعة من المعايير
التي تتحكم فى مسار النشاط التدريبي .

وبناء على تلك المعالجة التفصيلية لموضوع التدريب فى أثناء
الخدمة واحتياجات المتدربين توصل الباحث الى قناعة كاملة مؤداها
أن تدريب المديرين فى أثناء ممارستهم للمهنة لابد أن يعتمد فى جانب
كبير منه على الاحتياجات الفعلية للمديرين والتي يشعرون بها من خلال
تفاعلاتهم اليومية مع جميع الاطراف المعنية بالعملية التربوية ، وتجدد
الملاحظة هنا أن الباحث لا يقصد أن تعتمد تلك البرامج على احتياجات
المديرين فقط ، ولكن ما يقصده هو أن تلك البرامج فى صورتها النهائية
يجب أن تكون محصلة العديد من المتغيرات التى من بينها احتياجات
المديرين ، بحيث يشعرون بوظيفة ما يدرسونه وقيمتها بالنسبة لسموهم
العلمي والمهني ، ومن ثم فإن الخطوة المنطقية التالية فى هذا البحث
هى بناء أداة لجمع المعلومات والبيانات وهى الاستبيان تمهيدا للدراسة
الميدانية ، وهذا هو موضوع الفصل التالى .

(١) أحمد ابراهيم باشا ، (مرجع سابق) ، ص ٩٩ .

الفصل الثالث

- (الفصل الثالث) -

—

طرق البحث الاجرائية

~

- أداة البحث
- مجتمع البحث
- تطبيق الاستبيان
- الاسلوب المستخدم فى
- معالجة البيانات احصائيا

العلمي . ولما كان البحث الحالي يستهدف التوصل الى اجابات محسنة
عن تساؤلات معينة ، لهذا الغرض اهتم الباحث ببناء استبيان وفق لمايلي :

(١) الاستبيان المفتوح " الاستطلاعي " :

لقد كان الهدف من هذا الاستبيان المفتوح هو الحصول على اجابات
حرة من عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية
في منطقة مكة المكرمة ، وذلك بغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية
التي يشعرون بأهميتها بالنسبة لبرامج التدريب في أثناء الخدمة .

وقد تضمن هذا الاستبيان سؤالا واحدا هو :-

" من المعروف أن التدريب التربوي أثناء الخدمة يعين المتدرب
على حسن أدائه للأعمال التي يقوم بها . ومن وجهة نظرك وفي ضوء الاحتياجات
المهنية التي تراها ، ماهي المواضيع التي ترى ضرورة أن يشتمل عليها
البرنامج التدريبي من الناحية المهنية حتى يؤدي الغرض الذي وضعت
من أجله " . (١)

ولقد وزع الباحث هذا الاستبيان المفتوح على ٣٠ مديرا من مدارس منطقة
مكة المكرمة بنسبة ١٥٪ من مديري المدارس البالغ عددهم ١٩٨ مديرا وذلك على النحو التالي:

- مديرو المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة ، والذين يبلغ
عددهم (٢٢) اثنين وعشرون مديرا .
- مديرو المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة ، والذين يبلغ
عددهم (٦) ستة مديرين .
- مديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة ، والذين يبلغ
عددهم (٢) مديران .

وذلك طبقا لنسب المديرين في المجتمع الكلي .

(١) راجع الملحق رقم (١) ، ص ٩٦ .

وقد قام المديرون بالاجابة على ذلك السؤال بعد أن طلب الباحث منهم مراعاة الحرص والدقة فى التعبير عن الاحتياجات التدريبية الفعلية وضرورة تحديدها فى ضوء ممارساتهم المهنية فى الميدان ، وبناء على ذلك تم الحصول على جميع نسخ الاستبيان التى وزعت على هذه العينة من المديرين ، ولقد قام الباحث بتفريغ البيانات التى جاءت بها الاستبيانات وكشفت هذه العملية عن أن هناك احتياجات تدريبية يرى مديري المدارس ضرورة تحقيقها فى البرامج التدريبية الخاصة بهم وهى كالتى :

جدول رقم (١)

ويبين الاحتياجات التدريبية التى حددها المديرين
وتكسرار الاستجابات

م	الاحتياجات التدريبية المختارة	تكسرار الاستجابات
١	ضرورة التدريب على مواقف فعلية لمجابهة المشكلات وحلها	١٦
٢	مواضيع فى التوجيه والارشاد الطبلى .	١٥
٣	الامام بالاتجاهات والنظريات الحديثة فى مجال التربية	١٤
٤	كيفية استخدام الوسائل التعليمية بكافة أنواعها	١٣
٥	سجلات العهد المتنوعة .	١٣
٦	استقبال المعاملات الادارية وكيفية الرد عليها .	١٢
٧	عمل السجلات وتسجيل المعاملات (صادر - وارد) .	١٢

بعده

م	الاحتياجات التدريبية المختارة	تكرار الاستجابات
٨	كيفية متابعة نشاط المدرسين بالفصل	١١
٩	كيفية عمل الجدول الدراسي وتوزيعه	١٠
١٠	الامام بكيفية كتابة التقارير المدرسية	١٠
١١	الامام بجميع أنواع طرق التقويم الحديث	١٠
١٢	الامام باللوائح والانظمة التعليمية	١٠
١٣	كيفية تنظيم وتنفيذ الانشطة المدرسية	٩
١٤	ضرورة الامام بكل ما يتعلق بالعلاقات العامة وسبل تحقيقها *	٩
١٥	كيفية ربط المدرسة بالمنزل	٨
١٦	الامام بالشؤون المالية	٧
١٧	الاهتمام بالجانب التنظيمي للمدرسة	٧
١٨	كيفية التخطيط للاجتماعات واداراتها	٦
١٩	الامام بكل ما يتعلق بالمكتبة المدرسية	٦
٢٠	كيفية عمل البحوث بأنواعها	٦
٢١	الامام بنظم الامتحانات	٥

بعده

٢٢	الامام بكل مايتعلق بالسياسة التعليمية بالمملكة	٤
٢٣	الامام بالتعليمات الخاصة بالمباني المدرسية وصيانتها	٤
٢٤	تعلم الطرق الصحيحة باشارك الطلاب فى ادارة المدرسة	٣
٢٥	التدريب على كيفية رفع مستوى الاداء للعاملين فى المدرسة	٣

ولقد استفاد الباحث من التعرف على هذه الاحتياجات كما حددها مديري المدارس الا أنه لم يكتف بهذا التحديد فقط ولذلك كان من الضرورة بمكان أن يرجع الباحث الى مصادر اخرى لاشتقاق الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ، اذ أنه ليس من الجائز أن يعتمد كلية في هذا الشأن على آراء المديرين ، وخاصة أن هناك مطالب لجوانب اخرى يجب أن تنعكس على محتويات برامج التدريب أثناء الخدمة ، لذلك رجع الباحث الى نتائج الدارسة النظرية فى الفصل الثانى ، وكذا اللائحة الخاصة بالمديرين والتي أعدتها وزارة المعارف لتحديد الواجبات الاساسية لمدير المدرسة بشكل عام . (١)

(١) راجع :

- وزارة المعارف : النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية

١٣٨٤ هـ .

- وزارة المعارف : اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين

المتوسطة والثانوية (الرياض مطابع المعهد

الملكي الفنى ، ١٣٩٠ هـ) .

(٢) الصيغة المبدئية للاستبيان :

قام الباحث بصياغة مبدئية لوحدة الاستبيان استنادا الى نتائج الاستبيان الاولى (الدراسة الاستطلاعية) ونتائج الدراسة النظرية وبذلك أخذ الاستبيان صورته المبدئية والتي اشتملت على (٤٨) ثمان وأربعين عبارة (١). ويلاحظ أن هذه الصورة الاولى اشتملت على ثلاثة عناصر رئيسية ، العنصر الاول ويشتمل على أهمية كل فقرات الاحتياجات التدريبية . وقد قسمت هذه الفقرات بمقياس متدرج من خمس مستويات هي (مهم جدا / مهم / متوسط الأهمية / غير مهم / غير مهم اطلاقا) أما العنصر الثاني فقد خصص لعبارات الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل اليها ، وخصص العنصر الاخير لانواع الاحتياجات والمقصود بها المهارات المطلوبة توافرها في مدير المدرسة ، وقد قسمت الى أنواع هي (فنية / ادراكية / اجتماعية / معلومات ومعارف / مهارات اخرى) ويوضح ذلك المثال التالي :-

أهمية الاحتياج					أنواع الاحتياجات (المهارات)				
مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	غير مهم اطلاقا	احتياجات التدريبية	مهارات أخرى	معلومات	معارف	مهارات أخرى
					نظم توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية				

ولقد عرض الباحث هذا الاستبيان على مديري المدارس بمنطقة مكة المكرمة الذين سبق لهم الاجابة على السؤال المفتوح للتعرف على آرائهم بمدد مكونات هذا الاستبيان وخاصة من حيث تعبيرها بصدق عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم ، وقد استفاد الباحث من ذلك في اجراء بعض التعديلات على استمارة الاستبيان .

(٣) صدق الاستبيان :

تهدف هذه الخطوة الى التأكد من صلاحية استمارة الاستبيان ، وأنها

(١) راجع الملحق رقم (٢) ، ص ٩٧ .

قد صممت لتقيس فعلا ما وضعت لقياسه (١) ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض هذا الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من المحكمين (٢) من ذوي الخبرة في ميدان التربية وعلم النفس ، والادارة المدرسية ، ومن المتخصصين في مجال التدريب التربوي لفترة طويلة ، وذلك لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبيان .

وبناء على ذلك فقد وردت عدة ملاحظات من هذه المجموعة وهي :

- (١) اقترح البعض حذف بعض الفقرات التي رى أنها غير مرتبطة بأهداف الاستبيان .
- (٢) اقترح البعض دمج بعض الفقرات مع البعض الآخر .
- (٣) اقترح البعض تعديلات في صياغة بعض الفقرات .
- (٤) رأى معظم المحكمين حذف العنصر الثالث من الاستبيان وهو الخاص بتحديد نوع المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة والاقتصار على الاحتياجات بشكل عام مع التركيز على العنصر الاول والذي يمثل مستويات القياس الخاصة بالاحتياجات التدريبية .
- (٥) أجمع المحكمون على ضرورة استيفاء بعض البيانات الاساسية .
- (٦) أجمع المحكمون على أهمية وضع ارشادات يستدل منها كل مدير على كيفية التعامل مع فقرات الاستبيان .

-
- (١) جابر عبدالحميد ، أحمد خيرى كاظم ، (مرجع سابق) ص ٢٨٠ .
 - (٢) نخبة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة ام القرى .

- (٧) طلب البعض أن تعطى الاحتياجات ترقيميا متتاليا من جهة الجانب الايمن .
- (٨) رأى البعض أن يترك فراغ فى نهاية الاستبيان يخصص لبيع فيه من يجيب على الاستبيان مايراه أساسيا من الاحتياجات التدريبية التى ربما لا تكون قد ذكرت فى الاستبيان .

(٤) الميغة النهائية للاستبيان :

فى سبيل وضع الاستبيان فى صورته النهائية ، قام الباحث بمراجعة للاستبيان فى ضوء تلك الملاحظات التى أبداهها المحكمين ، وبحساب الاوزان النسبية لفقرات الاستبيان من وجهة نظر المحكمين ، تم وضع الاستبيان فى صورته النهائية التى اشتملت على (٤٠) أربعين فقرة للكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديرى المدارس ، وقد اشتمل الاستبيان أيضا على قسم ثان يضع فيه المديرون ماقد يرون أهميته من الاحتياجات التى لم يتضمنها الجانب الاول من الاستبيان ، وبعد ذلك قام الباحث بعرض الاستبيان النهائى على مجموعة المحكمين ، وذلك للحكم على مدى صلاحيته للكشف عن الاحتياجات التدريبية للمديرين ، ولقد اتفق المحكمون على سلامة الاستبيان من الناحية العلمية وأن هناك اتساق بين أهدافه وفقراته وقد بلغت نسبة الاتفاق فيما بينهم ٩٢ ٪ مما يدل على صدق الاداة المستخدمة فى البحث .

وفى ضوء ذلك اعتبر الاستبيان صالحا للتطبيق الميدانى (١)

(١) راجع الملحق رقم (٣) ، ص ١٠٢ .

- مجتمع البحث :

وجد الباحث أن عدد المتدربين المرشحين للدورات التدريبية فى كليتى التربية بجامعة الملك سعود بالرياض وام القرى بمكة المكرمة بلغ (١٤٩) مائة وتسعة وأربعين متدربا ، فاعتبرهم جميعا ضمن الدراسة الا أنه حينما بدأ فى تطبيق الاستبيان عليهم منذ بداية الدورة التدريبية تخلف منهم (٣١) واحد وثلاثون متدربا لسبب أو آخر ، وكان منهم (١٧) سبعة عشر متدربا من جامعة ام القرى ، (١٤) أربعة عشر متدربا من جامعة الملك سعود . ومن ثم يكون عدد المتدربين الذين أجابوا على الاستبيان (١١٨) مائة وثمانية عشر متدربا من مختلف المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، منهم (٤٤) أربعة وأربعون متدربا فى جامعة الملك سعود و (٧٤) أربعة وسبعون متدربا فى جامعة ام القرى .

وفيما يلى يعرض الباحث لاهم خصائص المتدربين فى كل من جامعتى

ام القرى والملك سعود :

أولا : المرحلة الدراسية التى يعمل بها المتدربون :

جدول رقم (٢)

البيانات	جامعة ام القرى		جامعة الملك سعود		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
- الابتدائية	٥٢	٧٠	٣٢	٧٣	٨٤	٧١
- المتوسطة	١٦	٢٢	٧	١٦	٢٣	٢٠
- الثانوية	٦	٨	٥	١١	١١	٩
- المجموع	٧٤		٤٤		١١٨	

ثانيا : العمر الزمني للمتدربين :

جدول رقم (٣)

البيــــــــــــــــان	جامعة أم القرى		جامعة الملك سعود		المجمــــــــوع	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪
- ٣٠ سنة فأقل	٢٥	٣٤	١٦	٣٧	٤١	٣٥
- ٣١ الى ٣٥ سنة	٢٥	٣٤	١٥	٣٤	٤٠	٣٤
- ٣٦ الى ٤٠ سنة	١٣	١٧	٨	١٨	٢١	١٨
- ٤١ سنة فأكثر	١١	١٥	٥	١١	١٦	١٣
- المجمــــــــــــــــوع	٧٤		٤٤		١١٨	

ثالثا : مدة خبرة المتدربين في مجال الادارة المدرسية :

جدول رقم (٤)

البيــــــــــــــــان	جامعة أم القرى		جامعة الملك سعود		المجمــــــــوع	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪
- من سنة الى أقل من ٤ سنوات	١٧	٢٣	١٢	٢٨	٢٩	٢٤
- من ٤ الى أقل من ٨ سنوات	٢٧	٣٦	٢٠	٤٥	٤٧	٤٠
- من ٨ الى أقل من ١٢ سنة	١٦	٢٢	٤	٩	٢٠	١٧
- أكثر من ١٢ سنة	١٤	١٩	٨	١٨	٢٢	١٩
- المجمــــــــــــــــوع	٧٤		٤٤		١١٨	

رابعاً : مناطق عمل المتدربين :

جدول رقم (٥)

البيــــــــــــــــان	جامعة أم القرى		جامعة الملك سعود		المجمــــــــوع	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪
- المنطقة الشرقية	٠٠	٠٠	٨	١٨	٨	٧
- المنطقة الغربية	٣٢	٤٣	٠٠	٠٠	٣٢	٢٧
- المنطقة الوسطى	١	١	٢٩	٦٦	٣٠	٢٥
- المنطقة الشمالية	٥	٧	٦	١٤	١١	٩
- المنطقة الجنوبية	٣٦	٤٩	١	٢	٣٧	٣٢
- المجمــــــــوع	٧٤		٤٤		١١٨	

خامساً : نوع بيئة عمل المتدربين :

جدول رقم (٦)

البيــــــــــــــــان	جامعة أم القرى		جامعة الملك سعود		المجمــــــــوع	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪
- في مدينة	٢٨	٣٨	٢٨	٦٤	٥٦	٤٧
- في قرية	٤٦	٦٢	١٦	٣٦	٦٢	٥٣
- المجمــــــــوع	٧٤		٤٤		١١٨	

- تطبيق الاستبيان :

لقد تم توزيع الاستبيان على المتدربين وهم جميع مديري المدارس للمراحل الثلاث والملتحقين بالدورات التدريبية بجامعة أم القرى والملك سعود وذلك للفصل الدراسي الاول من عام ١٤٠٤/١٤٠٥ هـ ، كما هو مبين بالجدول الآتي :

جدول رقم (٧)

ويبين توزيع المتدربين على مستويات التعليم

جامعة أم القرى			جامعة الملك سعود		
ابتدائي	متوسط	ثانوي	ابتدائي	متوسط	ثانوي
٥٢	١٦	٦	٣٢	٧	٥

وقد قدم الباحث لهم الاستبيان على مرحلتين وبصورة جماعية ، وذلك بمعنى أن الباحث نظم لقائين لكل من المتدربين الملتحقين بالدورة التدريبية المعقودة بجامعة الملك سعود وجامعة أم القرى ، بحيث كان اللقاء الاول بكل منهما قبل بداية الدورة التدريبية في كلا الجامعتين وذلك بغية التعرف على آراء المتدربين بشأن الاحتياجات التدريبية الواردة في عناصر الاستبيان من حيث أهميتها من أجل التدريب عليها وكذا التعرف على الاحتياجات الاخرى التي قد يرون أهميتها ولم يرد ذكرها بين عناصر الاستبيان .

وقد رأى الباحث أن يوجد نوعا من اللفة بينه وبين المتدربين

فى البدائة وقبل البدء فى الاجابة على فقرات الاستبيان ، كما عــــرض عليهم بايجاز فكرة الاستبيان وهدفه وجوانبه وكيفية الاجابة عن فقراته كما أشار الى أنه ليس مطلوباً أن ينجز كل منهم الاجابة عن فقرات الاستبيان فى وقت محدد ، وانما لكل منهم الحرية فى الاجابة فى الوقت المناسب .

وبناءً على ذلك تم جمع (١١٨) مائة وثمان عشرة نسخة من الاستبيانات التى قدمت للمتدربين بكلتا الجامعتين (وهى تمثل العدد الفعلى لمجتمع الدراسة) ثم قام الباحث بتفريغ البيانات الواردة فى جداول خاصه أعدت لهذا الغرض بقصد حساب التكرارات . (١)

وأما اللقاء الثانى بالمتدربين فقد تم فى نهاية الدورة التدريبية وبالتحديد فى الاسبوع الاخير من الدورة فى كلا الجامعتين ، حيث قــــدم الباحث الاستبيان مرة اخرى على نفس المتدربين بالدورة ، وذلك من أجل التعرف على آراء المتدربين فيما يتعلق بمدى ماحققته تلك الدورة من الاحتياجات التدريبية التى أشار المتدربون الى أهميتها من أجــــل التدريب عليها فى بداية الدورة .

وقد قام الباحث بتفريغ البيانات الواردة من الاستبيانات بغرض حساب التكرارات . (٢)

(١) راجع الملحق رقم (٤) ، ص ١٠٧ .

(٢) راجع الملحق رقم (٥) ، ص ١٠٩ .

رابعاً : الأسلوب المستخدم فى معالجة البيانات احصائياً :

اقتضت طبيعة البيانات التى حمل عليها الباحث استخدام الأساليب

الاحصائية التالية :

(١) حساب الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية لتقدير مدى أهميتها
أو درجة تحققها .

(٢) النسب المئوية .

(٣) اختبار (كا^٢) لدراسة درجة الاتفاق ، الاختلاف بين مجموعتين
المتدريين (١) وقد استخدم الباحث لحساب (كا^٢) المعادلتين

الآتيتين :

$$\text{المعادلة الأولى : } \left[\frac{\sum (A_j)^2}{n} - \frac{\sum A_j^2}{n} \right] \frac{1}{\frac{1}{n} \times \frac{1}{n}} = \text{كا}^2$$

المعادلة الثانية :

$$\frac{\sum (A_j - B_j)^2}{n} = \text{كا}^2$$

(٤) معامل ارتباط سيرمان للرتب ، وقد استخدم الباحث لحسابه المعادلة

$$\text{الآتية : (٢)} \quad \frac{\sum R_j^2}{n} - 1 = \text{ن}$$

1) T. W. Anderson, Sclove S-L., An Introduction to the Statistical Analysis of Data, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978. pp.497 - 535.

(٢) فؤاد البهى السيد ، علم النفس الاحصائى وقياس العقل البشرى ، (القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩م) ، ص ٣٥١ .

الفصل الرابع

- (الفصل الرابع) -

-

- تحليل النتائج وتفسيرها

- ملخص نتائج البحث

-

- تحليل النتائج :

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على المتدربين المشاركين فعــــــــــــــــلا
فى الدورة التدريبية فى جامعتى الملك سعود وام القرى وذلك فــــــــى
الاسبوع الاول من بداية الدورة للعام الدراسى ١٤٠٤/١٤٠٥ هـ ، وذلك
بقصد التعرف على الاحتياجات التدريبية التى يرى المتدربون أهميتها
من أجل التدريب عليها .

كما قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة اخرى فى نهاية الفــــــــــــــــــــــترة
المخصصة للدورة التدريبية فى كلا الجامعتين وعلى نفس المجموعة التى
طبق عليها الاستبيان فى بداية الدورة ، وذلك بقصد التعرف على آرائهم
فيما يتعلق بمدى تحقق تلك الاحتياجات التدريبية التى أشاروا الــــــــــــــــى
أهميتها سابقا فى البرنامج التدريبى .

وفيما يلى يعرض الباحث نتائج الدراسة على النحو التالى :

أولا : ترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة الاهمية كما حددهــــــــــــــــا
متدربى جامعتى الملك سعود وام القرى .

ثانيا : الفروق بين متدربى جامعتى الملك سعود وام القرى حول أهميــــــــــــة
الاحتياجات التدريبية وذلك عند بدء البرنامج التدريبى فــــــــى
كلا الجامعتين .

ثالثا : ترتيب الاحتياجات بحسب درجة تحققها فى الدورات التدريبيــــــــــــة
المنعقدة بجامعتى الملك سعود وام القرى كما حددها متدربــــــــى
كلا الجامعتين .

رابعاً : الفروق فى درجة تحقق الاحتياجات بين متدرى جامعتى الملك سعود وام القرى وذلك عند نهاية البرنامج التدريبى فى كلا الجامعتين .

خامساً : العلاقة بين درجة أهمية الاحتياجات التدريبية ودرجة تحققها .

* * *

أولاً : ترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة الأهمية كما حددها
متدرى جامعتى الملك سعود وام القرى :

تومل الباحث بعد تفريع الاستبيانات التى طبقت فى بداية الدورة التدريبية فى جامعتى الملك سعود وام القرى الى تحديد أربعين احتياجاً عبر عنها المتدربون بدرجات متفاوتة من الأهمية ، هذا كما أن المتدربين فى كلا الجامعتين لم يضيفوا فى القسم الثانى من الاستبيان والمخصص للسؤال المفتوح أى احتياجات أخرى يرغبون أن يتضمنها البرنامج التدريبى الخاص بهم .

ولترتيب هذه الاحتياجات بحسب درجة أهميتها كما أشار اليها المتدربون ، قام الباحث بحساب الوزن النسبى لكل احتياج تدريبى مستخدماً مقياس ليكرت والذى يتراوح ما بين (١-٥) درجات من حيث الأهمية ، (مهم جداً = ٥ درجات ، مهم = ٤ درجات ، متوسط الأهمية = ٣ درجات ، غير مهم = ٢ درجتان ، غير مهم إطلاقاً = ١ درجة)

وقد أظهرت النتائج الترتيب العام للاحتياجات التدريبية لكل من المجتمع الكلى للدراسة ومتدربي جامعة الملك سعود ومتدربي جامعة أم القرى وذلك بصورة تنازلية من حيث الأهمية .

وفيما يلي يعرض الباحث لترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة الأهمية بالنسبة لمجتمع الدراسة الكلى .

جدول رقم (٨)

يوضح الجدول التالى ترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة الأهمية لمجتمع الدراسة الكلى وذلك وفقا للوزن النسبى لكل احتياج

الوزن النسبى	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب الأهمية
٤٧١	التطورات الحديثة فى مجال طرق التدريس	٣
٤٦٢	التطورات الحديثة فى مجال الوسائل التعليمية	٤
٤٦٠	العوامل المسهمة فى رفع مستوى أداء العاملين بالمدرسة	٢٦
٤٥٣	اصول المنهج الاسلامى للتربية	٨
٤٥٣	المشكلات التى تواجه التلاميذ وتحديث تحصيلهم الدراسى	٣٢
٤٥١	التدريب على مواقف فعلية لمقابلة المشكلات المدرسية وحلها	٢٠
٤٤٧	أهداف المرحلة التى أعمل بهـ	٥
٤٤٣	اللوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات	١١
٤٤١	مناهج المرحلة التى أعمل بهـ	٦

بعده

الوزن النسبي	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب الأهمية
٤٤٠	خصائص التلاميذ النفسية والعقلية والاجتماعية في المرحلة التي أعمل بها	٣١
٤٣٧	الوسائل الفعالة لربط المنهج المدرسي بالبيئة المحلية	٣٥
٤٣٦	طرق تقييم المدرسين	٣٧
٤٣٢	الوسائل المسهمة في تحقيق أهداف المرحلة التي أعمل بها	٧
٤٣٠	الوسائل الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي	٣٤
٤٣٠	طرق تقييم الجهاز الإداري بالمدرسة	٣٩
٤٢٥	كتابة التقارير الفنية	٢٥
٤٢٥	الوسائل المسهمة في بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المدرسة	٢٨
٤٢٤	اتخاذ القرارات المدرسية	٢٣
٤٢٣	اللوائح المتعلقة بشؤون الطلاب	٩
٤٢٢	الطرق الفعالة في الإشراف على المعلمين داخل الفم	٣٠
٤١٩	إعداد الجدول الدراسي	١٣
٤١٤	إدارة مجالس الأباء	٤٠
٤١٣	اللوائح المتعلقة بشؤون العاملين بالمدرسة	١٠
٤١١	طرق تقييم التلاميذ	٣٨
٤١٠	تحديد الاحتياجات المدرسية الإدارية	١٦
٤٠٨	التنظيمات المختلفة لجمعيات النشاط بالمدرسة	٢
٤٠٥	تنظيم السجلات	١٤

بعده

الوزن النسبي	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب الأهمية
٤٠٣	تحديد الاحتياجات المدرسية الفنية	١٧
٤٠٢	إدارة المكتبة المدرسية	٢٧
٣٩٧	إدارة الاجتماعات المدرسية	٢٢
٣٩١	طرق توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية	١
٣٩٠	الطرق الفعالة لسلامة المبنى المدرسي	٢٩
٣٨٨	إدارة الندوات المدرسية	٢١
٣٨٦	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة	١٨
٣٨٥	إجراء الاتصالات الإدارية	٢٤
٣٨٤	تحليل درجات التلاميذ وتفسيـرها	٣٣
٣٧٩	طرق البحث العلمـي	٣٦
٣٧٨	اللوائح المتعلقة بالنواحـي الماليـة	١٢
٣٦٩	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة	١٩
٣٦٣	تسجيل المعاملات	١٥

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن الاحتياج الخاص "بالتطـورات الحديثة في مجال طرق التدريس" قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية ليكون ضمن مجالات الاحتياجات التدريبية التي يرغب المتدربون الالمـام بها عن طريق برامج التدريب في أثناء الخدمة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهذا الاحتياج حوالى (٤٧١) ، بينما حصل الاحتياج الخاص " بتسجيل المعاملات " على المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية

والتي بلغت حوالى (٣٦٣) كما هو موضح فى الجدول .

كذلك يتضح من الجدول رقم (٨) الترتيب العام لبقية الاحتياجات التدريبية بحسب درجة الاهمية التى حمل عليها كل احتياج تدريبى كما حدده المتدربون .

أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية التى أشار متدربو كل من جامعتى الملك سعود وام القرى الى أهميتها ، فقد قام الباحث أيضا بحساب الوزن النسبى لكل احتياج تدريبى وقد أظهرت النتائج الترتيب العام للاحتياجات التدريبية بحسب الاهمية كما حددها متدربو كل من جامعتى الملك سعود وام القرى . (١)

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الاول وهو :
" ماستوى الاهمية لكل احتياج من الاحتياجات التدريبية المحددة من وجهة نظر متدربى جامعتى الملك سعود وام القرى ؟ "

(١) راجع الملحقين رقم (٦) ص ١١١ ، رقم (٧) ص ١١٣ .

ثانيا : الفروق بين متدربي جامعتي الملك سعود وام القـــــــرى
حول أهمية الاحتياجات التدريبية ، وذلك عند بدء البرنامج
التدريبي في كلا الجامعتين :

لدراسة الفروق بين متدربي جامعتي الملك سعود وام القـــــــرى
حول أهمية الاحتياجات التدريبية التي أشاروا اليها عند بدايــــة
الدورة التدريبية ، قام الباحث بحساب قيمة الفروق باستخدام
الاســــلوب الاحصائي (كا^٢) وذلك بعد الحصول على التكرارات
والنسب المئوية لكل احتياج تدريبي عبر عنه المتدريــــون
في كلا الجامعتين ، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٩)

جدول رقم (٩)
يبين التكرار والنسب المئوية وقيمة (كا) لكل إحتياج أثار المدرسين
في الجامعتين إلى مستوى أهميته عند بدء البرنامج التدريبي

درجه الحريره = ٤

وقد أظهرت النتائج أنه ليس هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين متدربي جامعة الملك سعود ومتدربي جامعة أم القرى بالنسبة لأهمية الاحتياجات وذلك بالنسبة لست وثلاثين احتياجا تدريبيا أما بقيــــــــــــــــة الاحتياجات والتي بلغ عددها أربعة احتياجات تدريبية فقد وجد الباحــــــــــــــــث بينها فروقا ذات دلالة احصائية ، كما هو موضح في الجدول السابق رقم (٩) ، وهذه الاحتياجات التدريبية هي على النحو التالي :

- تسجيل المعاملات
- اتخاذ القرارات المدرسية
- الوسائل الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي
- طرق تقييم المدرسين

وإذا ما استثنينا هذه الفروق الأربعة فإن النتائج لم ترق إلى إثبات فروق بين المجموعتين في تحديدها لأهمية الاحتياجات حيث أنها تشكــــــــــــــــل حوالي ١٠ ٪ من مجموع الاحتياجات التدريبية التي عرضها الباحث على متدربي كلا الجامعتين .

ويمكن أن يرجع الباحث هذه الفروق إلى عامل الصدفة ، وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الثاني وهو :

" هل هناك فروق في أهمية الاحتياجات التدريبية

بين متدربي جامعتي الملك سعود وأم القرى ؟ "

ثالثا : ترتيب الاحتياجات بحسب درجة تحققها فى الدورات التدريبية
المنعقدة بجامعة الملك سعود وام القرى كما حددها متدريو
كلا الجامعتين :

طبق الباحث الاستبيان مرة اخرى فى نهاية الدورة التدريبية على نفس المجموعة التى طبق عليها الاستبيان فى بداية الدورة فى كل من جامعة الملك سعود وام القرى وتم التوصل الى تحديد أربعين احتياجا عبر عنها المتدريون بدرجات متفاوتة من حيث تحققها فى البرنامج التدريبى ، هذا كما أن المتدريين فى كلا الجامعتين لم يضيفوا فى القسم الثانى من الاستبيان والمخصص للسؤال المفتوح أى احتياجات اخرى رأوا أن البرنامج التدريبى الخاص بهم قد حققها .

ولترتيب هذه الاحتياجات التدريبية بحسب درجة تحققها فى البرنامج التدريبى كما أشار اليها المتدريون قام الباحث بحساب الوزن النسبى لكل احتياج تدريبى مستخدما مقياس ليكرت والذى يتراوح ما بين (١ - ٥) درجات من حيث التحقق (تحقق تماما = ٥ درجات ، تحقق بصفة لا بأس بها = ٤ درجات ، لا أدري = ٣ درجات ، لم يتحقق = ٢ درجتان ، لم يتحقق أبدا = ١ درجة) وقد أظهرت النتائج الترتيب العام للاحتياجات التدريبية لكل من المجتمع الكلى للدراسة ومتدري جامعة الملك سعود ومتدريي جامعة ام القرى وذلك بصورة تنازلية من حيث درجة التحقق .

وفيما يلى عرض لترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة تحققها فى البرنامج التدريبى كما حددها المجتمع الكلى للدراسة .

جدول رقم (١٠)

ويوضح الجدول التالي ترتيب الاحتياجات التدريبية
بحسب درجة تحققها للمجتمع الكلى للدراسة
وذلك وفقا للوزن النسبى لكل احتياج

الوزن النسبى	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب التحقق
٤٣٧	أهداف المرحلة التى أعمل بها	٥
	الطرق الفعالة فى الاشراف على المعلمين داخل	٣٠
٤٢٤	الفصل	
	الوسائل المسهمة فى بناء علاقات انسانية سليمة	٢٨
٤١٨	داخل المدرسة	
٤١٧	التطورات الحديثة فى مجال الوسائل التعليمية	٤
٤١٥	طرق تقييم التلاميذ	٣٨
٤٠٠	الوسائل الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع المحلى	٣٤
	الوسائل الفعالة لربط المنهج المدرسى بالبيئة	٣٥
٣٩٩	المحلية	
	الوسائل المسهمة فى تحقيق أهداف المرحلة	٧
٣٩٧	التى أعمل بها	
٣٩٧	ادارة المكتبة المدرسية	٢٧
٣٩٦	المشكلات التى تواجه التلاميذ وتحدد من تحصيلهم الدراسى	٣٢
٣٩٥	طرق تقييم المدرسين	٣٧
	العوامل المسهمة فى رفع مستوى أداء العاملين	٢٦
٣٩٤	بالمدرسة	

الوزن النسبي	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب التحقق
٣ر٩١	التنظيمات المختلفة لجمعية النشاط بالمدرسة	٢
٣ر٨٦	مناهج المرحلة التي أعمل بها	٦
٣ر٨٢	خصائص التلاميذ النفسية والعقلية والاجتماعية	٣١
٣ر٨٢	في المرحلة التي أعمل بها	
٣ر٨٢	طرق توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية	١
٣ر٧٤	التطورات الحديثة في مجال طرق التدريس	٣
٣ر٧٤	تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها	٣٣
٣ر٦٧	طرق تقييم الجهاز الإداري بالمدرسة	٣٩
	التدريب على مواقف فعلية لمقابلة المشكلات	٢٠
٣ر٥٩	المدرسية وحلها .	
٣ر٥٦	اتخاذ القرارات المدرسية	٢٣
٣ر٤٤	أصول المنهج الإسلامي للتربية	٨
٣ر٤١	الوائح المتعلقة بشؤون العاملين بالمدرسة	١٠
٣ر٤١	إدارة الاجتماعات المدرسية	٢٢
٣ر٣٩	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة	١٨
٣ر٣٦	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة	١٩
٣ر٢٧	الوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات	١١
٣ر٢٧	كتابة التقارير الفنية	٢٥
٣ر٢٦	إدارة مجالس الآباء	٤٠
٣ر٢٣	تنظيم السجلات	١٤
٣ر٢٠	الوائح المتعلقة بشؤون الطلبة	٩

الوزن النسبي	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب التحقق
٣١٥	اجراء الاتصالات الادارية	٢٤
٣١١	طرق البحث العلمي	٣٦
٣٠٨	ادارة الندوات المدرسية	٢١
٣٠٧	اعداد الجدول الدراسي	١٣
٣٠٢	تحديد الاحتياجات المدرسية الفنية	١٧
٢٩٧	الطرق الفعالة لسلامة المبنى المدرسي	٢٩
٢٩٢	تحديد الاحتياجات المدرسية الادارية	١٦
٢٧٥	تسجيل المعامسات	١٥
٢٧٥	اللوائح المتعلقة بالنواحى المالية	١٢

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن الاحتياج الخاص " بأهداف المرحلة التى يعمل بها المتدرب " قد احتل المرتبة الاولى من حيث درجة التحقق فى البرنامج التدريبى بكل من جامعتى الملك سعود وام القرى، حيث بلغت درجة تحقق هذا الاحتياج حوالى (٤٣٧) بينما حصل الاحتياج الخاص "باللوائح المتعلقة بالنواحى المالية" على المرتبة الاخيرة من حيث التحقق بنسبة حوالى (٢٧٥) ، كما هو موضح فى الجدول رقم (١٠) .

كما يتضح من الجدول رقم (١٠) الترتيب العام لبقية الاحتياجات التدريبية بحسب درجة التحقق التى حصل عليها كل احتياج تدريبى كما حدده المتدربون .

أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية التي أشار متدربو كل من جامعتي الملك سعود وام القرى الى درجة تحققها في البرنامج التدريبي في كلا الجامعتين ، فقد قام الباحث أيضا بحساب الوزن النسبي لكل احتياج تدريبي وقد أظهرت النتائج الترتيب العام للاحتياجات التدريبية بحسب درجة تحققها كما حددها متدربي كل من جامعتي الملك سعود وام القرى. (1)

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثالث وهو :

" ماستوى التحقق لكل احتياج من الاحتياجات التدريبية المحددة من وجهة نظر متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى ؟ "

رابعا : الفروق في درجة تحقق الاحتياجات التدريبية بين متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى وذلك عند نهاية البرنامج التدريبي في كلا الجامعتين :

لدراسة الفروق بين متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى حول درجة تحقق الاحتياجات التدريبية والتي أشار المتدربون الى أهميتها فسنسـ المرحلة الاولى لتطبيق الاستبيان ، قام الباحث في نهاية الدورة التدريبية بحساب قيمة الفروق باستخدام الاسلوب الاحصائي (كـأ) وذلك بعد الحصول على التكرارات والنسب المئوية لكل احتياج تدريبي عبر عنه المتدربون في كلا الجامعتين ، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (١١) .

(١) راجع الملحقين رقم (٨) ص ١١٥ ، رقم (٩) ص ١١٨ .

جدول رقم (١١)
 بين التكرارات والنسب المئوية وقيمة (ك) لكل احتياج أشار المستدبرين
 في العجامت إلى مستوى تحفته في نهاية البرنامج التدريبي

رقم الاحتياج مست الاحتياج	جامعة الملك سعود			جامعة أم القرى			المجمع العلمي			ن	
	تحقق	لم يتحقق	المسوح	تحقق	لم يتحقق	المسوح	تحقق	لم يتحقق	المسوح	X ²	مستوى الأهمية
١	٢٨	١٦	٦	١٤	٤٤	١٠٠	٧٤	٢٥	١٨	٢٠	غير ذات
٢	٤٠	٩٣	٣	٧	٤٣	١٠٠	٧١	١٥	١١	١٠	غير ذات
٣	٣٠	٧١	١٤	٢٩	٤٩	١٠٠	٨١	٥٦	١٣	٢٣	غير ذات
٤	٤٤	٩٥	٢	٥	٤٤	١٠٠	٦٧	٩١	٧	٩	غير ذات
٥	٣٩	٩١	٤	٩	٤٣	١٠٠	٧١	٩٢	٣	٢٢	غير ذات
٦	٣٥	٨١	٨	٨	٤٣	١٠٠	٧٣	١١	٨	٢٢	غير ذات
٧	٣٨	٩٠	٤	٤	٤٣	١٠٠	٦٢	٩١	٦	٩	غير ذات
٨	٤٨	٦٨	١٣	٢٤	٤١	١٠٠	٧٠	٤٨	١٠	٢٠	غير ذات
٩	١٩	٤٦	٢٢	٢٢	٤٥	١٠٠	٦٤	٢٥	٢٦	٣٠	غير ذات
١٠	٢٠	٤٧	٢٣	٢٣	٥٣	١٠٠	٧٧	١٢	٢٣	٣٥	والاحتياج (١٠٠)
١١	١٧	٣٩	٢٦	٢٦	٤٣	١٠٠	٧٢	١٩	٢٨	٣٥	غير ذات
١٢	١١	٢٢	٣٢	٣٢	٥٤	١٠٠	٦٩	٥٤	٢٦	٣٥	غير ذات
١٣	١٤	٢٧	٣٢	٣٢	٥٤	١٠٠	٧٠	٢٩	٢٧	٣٥	غير ذات
١٤	٢٢	٥٢	٢٠	٤٨	٤٤	١٠٠	٥٩	٢٩	٢٩	٤٢	غير ذات
١٥	٩	٢١	٣٣	٣٣	٤٤	١٠٠	٤٧	٣٣	٣٨	٥٢	والاحتياج (١٠٠)
١٦	١٦	٣٨	٢٦	٢٦	٤٤	١٠٠	٤٦	٣١	٣٨	٥٢	غير ذات
١٧	١٠	٢١	٢٩	٢٩	٤٤	١٠٠	٤٦	٣١	٣٨	٥٢	والاحتياج (١٠٠)
١٨	٢٨	٦٧	١٤	٢٣	٤٤	١٠٠	٤٦	٣١	٣٨	٥٢	غير ذات
١٩	٢٦	٦٠	١٧	٢٠	٤٣	١٠٠	٤٧	٣٠	٣٥	٢٧	غير ذات
٢٠	٢٢	٥١	٢١	٢١	٤٣	١٠٠	٤٦	٣١	٣٨	٥٢	والاحتياج (١٠٠)
٢١	١١	٢٦	٣١	٣١	٤٤	١٠٠	٤٨	٣١	٣٨	٥٢	غير ذات
٢٢	١٧	٤٣	٢٣	٢٣	٥٧	١٠٠	٥٧	٢٣	٢٣	٢٣	غير ذات
٢٣	٢٣	٥٣	٢٠	٢٧	٤٣	١٠٠	٥٩	٢٧	٢٧	٢٧	غير ذات
٢٤	١٣	٢٤	٢٥	٢٥	٤٤	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٢٥	٢٠	٥١	١٩	٢٩	٤٣	١٠٠	٤٧	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٢٦	٢٠	٧٣	١١	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	والاحتياج (١٠٠)
٢٧	٢٠	٧٧	٩	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٢٨	٢٤	٨٣	٧	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٢٩	١٩	٤٥	٢٣	٢٣	٥٤	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٣٠	٢٢	٨٤	٧	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	والاحتياج (١٠٠)
٣١	٢٨	٨٨	٥	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٣٢	٢٨	٨٨	٥	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٣٣	٣٥	٨٥	٦	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٣٤	٢٦	٨٦	٦	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٣٥	٢٦	٨٨	٥	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٣٦	١١	٢٨	٢٩	٢٩	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	والاحتياج (١٠٠)
٣٧	٣٤	٧٩	٩	٢١	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٣٨	٢٧	٩٠	٤	٢٧	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٣٩	٢٧	٦٨	١٣	٢٣	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	غير ذات
٤٠	١٨	٤٥	٢٢	٢٢	٤٣	١٠٠	٤٦	٢٦	٢٦	٢٦	والاحتياج (١٠٠)

درجات الحرية = ١

وقد أظهرت النتائج أنه ليس هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين متدربي جامعة الملك سعود ومتدربي جامعة ام القرى حول تحقق الاحتياجات وذلك فى ثلاثة وعشرين احتياجا تدريبيا ، أما بقية الاحتياجات والتي بلغ عددها سبع عشر احتياجا فقد وجد الباحث بينهما فروقا ذات دلالة احصائية ، كما هو موضح فى الجدول السابق رقم (١١) ، وهذه الاحتياجات التدريبية هى على النحو التالى :

- الطرق الفعالة فى الاشراف على المعلمين داخل الفصول ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٩٧ ٪ لصالح جامعة ام القرى .
- الوسائل المسهمة فى بناء علاقات انسانية سليمة داخل المدرسة ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٩٧ ٪ لصالح جامعة ام القرى .
- العوامل المسهمة فى رفع مستوى أداء العاملين بالمدرسة ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٩٣ ٪ لصالح جامعة ام القرى .
- ادارة المكتبة المدرسية ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٩١ ٪ لصالح جامعة ام القرى .
- التدريب على مواقف فعلية لمقابلة المشكلات المدرسية وحلها ، وبلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٨٨ ٪ لصالح جامعة ام القرى .
- اتخاذ القرارات المدرسية ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٨٤ ٪ لصالح جامعة ام القرى .
- ادارة الاجتماعات المدرسية ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٨٠ ٪ لصالح جامعة ام القرى .
- اللوائح المتعلقة بشؤون العاملين بالمدرسة ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٧٧ ٪ لصالح جامعة ام القرى .

- اللوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٧٢ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .
- طرق البحث العلمى ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٧١ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .
- ادارة الندوات المدرسية ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٧٠ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .
- ادارة مجالس الالباء ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٦٨ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .
- اجراء الاتصالات الادارية ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٦٦ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .
- تحديد الاحتياجات المدرسية الفنية ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٦٦ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .
- اعداد الجدول الدراسى ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٦٦ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .
- اللوائح المتعلقة بالنواحى المالية ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٤٨ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .
- تسجيل المعاملات ، بلغت نسبة تحقق هذا الاحتياج ٤٧ ٪ لصالح جامعة ام القيوين .

وقد بلغت نسبة الفروق فى درجة التحقق حوالى ٤٣ ٪ من مجموع الاحتياجات التدريبية التى أشار المتدربون الى أهميتها وضرورة احتواء برامج التدريب عليها فى كلا الجامعتين . ويمكن أن يرجع الباحث هذه

الفروق بين استجابات المتدربين في كل من جامعتي الملك سعود وام القرى الى اختلاف درجة تطبيق كل من البرنامجين لتلك الاحتياجات التدريبية وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الرابع وهو :

" هل هناك فروق في تحقق الاحتياجات التدريبية بين متدربي جامعتي الملك سعود وام القرى ؟ "

خامسا : العلاقة بين درجة أهمية الاحتياجات التدريبية ودرجة تحققها :

لدراسة العلاقة بين أهمية الاحتياجات من وجهة نظر المتدربين ودرجة تحقق هذه الاحتياجات في البرنامج التدريبي الذي اتاح لهم ، فقد قام الباحث بحساب العلاقة بين درجة الأهمية ودرجة التحقق باستخدام معامل ارتباط سبيرمان للرتب كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

يبين قيمة معامل الارتباط بين درجة أهمية الاحتياجات التدريبية ودرجة تحققها

(ن=٤٠)

البيسان	قيمة ر	مربع ر
- المجموعة الكلية	٠.٥٥٤	٠.٣٠٧
- متدربوا جامعة ام القرى	٠.٥٦٢	٠.٣١٦
- متدربوا جامعة الملك سعود	٠.٤٢٠	٠.١٧٦

- عند مستوى دلالة ٠.٥

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية

بين ترتيب الاحتياجات كما حددها المتدربين وبين درجة تحققها . وهذه العلاقة وان كانت ذات دلالة احصائية الا أنها توضح لنا أيضا أن هناك فروق بين ماتحقق وبين أهمية الاحتياجات التي حددها المتدربين ، إذ أن مربع معامل الارتباط يدل على قدرته على التنبؤ ، وبالنسبة لهذه العلاقة في البحث الحالي فإن مربع معامل الارتباط للمجتمع الكلي للدراسة يساوي ٣٠٧ وهو معامل تنبؤ ضئيل وقد يدل ذلك على أن البرنامج التدريبي يسير في تغطية الاحتياجات التدريبية للمتدربين ولكن دون مراعاة لأهميتها لديهم ، كذلك فإن الجدول السابق يوضح أن أعلى قيمة لمعاملات الارتباط هي الخاصة بجامعة ام القرى حيث بلغت ٥٦٢.٠ ومن الواضح أن مربع هذا المعامل يساوي ٣١٦.٠ كذلك فإن معامل الارتباط الخاص بجامعة الملك سعود ٤٢٠.٠ وأن مربع هذا المعامل يساوي ١٧٦.٠ ، وقسدد يفسر ذلك على أن تطبيق البرنامج التدريبي في جامعة ام القرى أكثر مراعاة لترتيب احتياجات المتدربين من حيث الأهمية منه في برنامج جامعة الملك سعود .

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الخامس وهو :
 " هل هناك علاقة بين أهمية الاحتياجات التدريبية
 ودرجة تحققها ؟ "

ملخص نتائج البحث :

فيما يلي عرض للنتائج التي توصل اليها الباحث من دراسته وهي كالتالي :

- (١) أظهرت الدراسة أن هناك أربعين احتياجا تدريبيا حددها المجتمع الكلى للدراسة ، وقام الباحث بترتيبها بحسب أهمية كل احتياج .
- (٢) أظهرت الدراسة أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متدربي جامعة الملك سعود ومتدربي جامعة ام القرى بالنسبة لأهمية الاحتياجات التدريبية .
- (٣) أظهرت الدراسة أن هناك أربعين احتياجا تدريبيا حددها المجتمع الكلى للدراسة ، وقام الباحث بترتيبها حسب درجة تحققها ففى البرنامج التدريبى فى كلا الجامعتين .
- (٤) أظهرت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية فى مدى تحقق الاحتياجات التدريبية بين متدربي جامعتى الملك سعود وام القرى وذلك فى سبعة عشر احتياجا بنسبة ٤٣ ٪ من المجموع الكلى لعدد الاحتياجات التدريبية .
- (٥) أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ترتيب الاحتياجات كما حددها المتدربون وبين درجة تحققها ، وهذه العلاقة وان كانت ذات دلالة احصائية الا أنها توضح أن هناك فروقا بين ما تحقق بالفعل وبين أهمية الاحتياجات التي حددها المتدربون .

النوصيات والمقترحات

" التوصيات والمقترحات "

=

التوصيات :

فى ضوء ماتم التوصل اليه من نتائج فى هذا البحث يوصى الباحث
بما يلى :

(١) أن تهتم الدورات التدريبية التى تعقد للمديرين بالاحتياجات
التدريبية التى كشفت عنها الدراسة وفقا لمستويات أهميتها ، بحيث
يشعر المديرون فى أثناء دراسة البرامج وما بعدها أنها ذات وظيفة
حقيقية بالنسبة لهم ، وان ما أكتسبوه من مهارات يمكن أن يساعدهم
على تطوير أداؤهم الفنى والادارى فى أثناء ممارستهم للمهنة .

(٢) الرجوع الى المديرين كل بضع سنوات لرصد ما يستجد لديهم من احتياجات
جديدة ، اذ أن الممارسة الميدانية للعمل الفنى والادارى المتصل
بعمل مدير المدرسة يكشف كل يوم عن احتياجات تدريبية يجب أن نجد
لها انعكاسا فيما يعقد من برامج تدريبية بحسب ما يحدده المديرون
من مستويات الاهمية لهذه الاحتياجات .

(٣) الاهتمام بمختلف المصادر التى يستند اليها فى تخطيط برامج تدريبية
للمديرين ، اذ لا ينبغى الاعتماد فقط على ما يعبر عنه المديرون
من احتياجات ، ولكن لابد من الرجوع الى المصادر الاخرى وهى متطلبات
وزارة المعارف لكل دورة ، نوعية المتدربين ، نوع الدورة ، مدة
الدورة ، الخبرات السابقة للمتدربين ، الدراسات والابحاث .

(٤) محاولة اجراء دراسة مسحية فى جامعة الملك سعود لمعرفة أسباب عدم تحقق بعض الاحتياجات التدريبية التى حددها المديرون بدرجة كافية .

دراسات مقترحة :

بناءً على ماتقدم فان الباحث شعر من خلال دراسته لمشكلة هـ هذا البحث بأن هذا المجال لايزال فى حاجة الى مزيد من الدراسة والبحث ، ومن ثم فانه من أهم ما شعر به الباحث من تلك المشكلات مايلى :

- (١) مامستويات الاهمية للاحتياجات التدريبية لكل من مديرى المدارس الابتدائية ومديرى مدارس مافوق المرحلة الابتدائية ؟
- (٢) مانوعية المهارات الاساسية المتضمنة فى الاحتياجات التدريبية التى كشفت عنها الدراسة الحالية والتى يجب أن يتمكن منها مديروالمدارس ؟
- (٣) مامستويات المديرين الذين تخرجوا من الدورات التدريبية القائمة على أساس احتياجاتهم الفعلية بعد عودتهم الى ممارسة العمل المدرسى؟

قَالَ الْمَلِكُ

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ - الكتّاب :

- | | | |
|-----|-----------------------------------|--|
| (١) | أبو حطب ، فؤاد | علم النفس التربوى ، القاهرة ، مكتبة
الانجلو المصرية ، ط ٢ ، ١٩٨٠ م . |
| (٢) | باشات ، أحمد ابراهيم | اسس التدريب ، القاهرة ، دار النهضة
العربية ، ١٩٧٨ م . |
| (٣) | برعى ، محمد جمال | فن التدريب الحديث فى مجالات التنمية
القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٧٠ م . |
| (٤) | حسن ، عبد الباسط محمد | أصول البحث الاجتماعى ، القاهرة ، مكتبة
وهبه ، ١٩٧٧ م . |
| (٥) | حسين ، منصور
وزيدان محمد مصطفى | سيكلوجية الادارة المدرسية والاشـرـاف
الفنى التربوى ، القاهرة ، مكتبة
غريب ، ١٩٧٦ م . |
| (٦) | الزید ، عبد الله | تقييم دورة مديرى المدارس الابتدائية
والمتوسطة والثانوية بالمنطقة الغربية ،
وزارة المعارف ، المديرية العامة للتعليم
بالمنطقة الغربية ، ١٤٠٢ هـ . |
| (٧) | زيدان ، محمد مصطفى | عوامل الكفاية الانتاجية فى التربية
جدة ، دار الشروق . |

- (٨) سعيد ، غانــــــــــــــــم ،
وعيسى ، حنــــــــــــــــان ،
الاتجاهات المعاصرة فى التدريب أثناء
الخدمة التعليمية ، الرياض ، دارالعلوم ،
١٤٠٣ هـ .
- (٩) السيد ، فؤاد البهى ،
علم النفس الاحصائى وقياس العقــــــــــــــــل
البشرى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ،
الطبعة الثالثة ، ١٩٧٩ م .
- (١٠) السمالوطى ، نبــــــــــــــــيل ،
التنظيم المدرسى والتحديث التربــــــــــــــــوى ،
دراسة فى اجتماعيات التربية الاسلامية ،
جدة ، دار الشروق ، ١٤٠٠ هـ .
- (١١) سمعان ، وهــــــــــــــــيب ،
ومرسى ، محمد منــــــــــــــــير ،
الادارة المدرسية الحديثة ، القاهــــــــــــــــرة ،
عالم الكتب ، ١٩٧٥ م .
- (١٢) صبيح ، نبيل أحمد عامر ،
دراسات فى اعداد وتدريب المعلمــــــــــــــــين ،
القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١ م .
- (١٣) عبدالحميد ، جابــــــــــــــــر ،
وكاظم ، أحمد خيــــــــــــــــرى ،
مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ،
القاهرة ، دار النهضة العربية ، ط ٢ ،
١٩٧٨ م .
- (١٤) عبدالدائم ، عبدالــــــــــــــــله ،
التربية فى البلاد العربية حاضــــــــــــــــرها
ومشكلاتها ومستقبلها ، ط ٣ ، بيــــــــــــــــروت ،
دار العلم للملايين ، ١٩٧٩ م .
- (١٥) مصطفى ، حسن وآخرون ،
اتجاهات جديدة فى الادارة المدرسيــــــــــــــــة ،
القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ط ٤ ،
١٩٨٢ م .

ب - الوثائق :

- (١٦) المملكة العربية السعودية ، نظام جامعة الرياض ، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٦/م) بتاريخ ١٣٩٢/١/٢٨ هـ ، مكة المكرمة ، مطبعة الحكومة ، ١٣٩٢ هـ .
- (١٧) المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، نظام ولوائـح جامعة ام القرى ، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٩/م) بتاريخ ١٤٠١/٩/٢٨ هـ ، جامعة ام القرى .
- (١٨) المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، التوجيه التربوي والتدريس ، الخطة التدريبية لدورتى مديري المدارس الابتدائية وما بعدها - قرار رقم ٣٢/١١٨/٣٦/٣١ تاريخ ١٤٠٤/٧/٢١ هـ .
- (١٩) المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، خطة التنمية الثانية ١٣٩٥ - ١٤٠٠ هـ .
- (٢٠) وزارة المعارف ، النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ١٣٨٤ هـ .
- (٢١) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية ، الرياض ، مطابع المعهد الملكى الفنى ، ١٣٩٠ هـ .

ج - رسائل علمية :

- (٢٢) بخيت ، محمد غازى بيومى ، الاحتياجات التدريبية لمعلمي التعليم الاساسى - أثناء الخدمة فى ضوء فلسفته ، جامعة الاسكندرية ، كلية التربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ١٩٨٣ م .

(٢٣) حريري ، هاشم بكـر ،
المناخ المدرسي والكفاية والتدريب
للمديرين في مدارس المرحلة المتوسطة
في المملكة العربية السعودية ، رسالة
دكتوراه ، الولايات المتحدة الامريكية ،
جامعة شمال كلورادو ، ١٩٨٢م (باللغة الانجليزية)

(٢٤) الغامدي ، سعيد أحمد صالح ،
تقويم منهج تدريب الدارسين في دورة مديري
المدارس فوق الابتدائية في مركز السدورات
التدريبية بكلية التربية ، رسالة ماجستير
جامعة ام القرى ، كلية التربية ، مكة
المكرمة ، ١٤٠٢ هـ

د - الدوريات :

(٢٥) رجب ، عبد المنعم ،
المدخل العلمي لدراسة وتحديد الاحتياجات
التدريبية ، مجلة الادارة ، المجلد الثالث ،
العدد الثالث ، الرياض ، ١٩٧١م .

(٢٦) المملكة العربية السعودية ،
جامعة ام القرى ، كلية التربية فـسـى
٢٥ عاما ، ١٣٧٢-١٣٩٦ هـ .

(٢٧) المملكة العربية السعودية ،
جامعة الرياض ، دليل كلية التربية ،
١٣٩٤ هـ .

هـ - مؤتمرات / بحـوث :

(٢٨) جامعة الدول العربية ،
دراسة جدوى وامكانية تطوير برامج
وأساليب تدريب المعلمين في أثناء الخدمة
بالبلاد العربية ، القاهرة ، المنظمة
العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ادارة
التربية ، من ٢٠-٢٦ أبريل ١٩٧٧م .

- (٢٩) جامعة الدول العربية ، حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين —
أثناء الخدمة ، المناطة ، دولة البحرين
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم —
إدارة التربية ، من ٢٣-٢٩ نوفمبر ١٩٧٥ م .
- (٣٠) جامعة الدول العربية ، مؤتمر اعداد وتدريب المعلم العربي —
القاهرة ، المنظمة العربية للتربية —
والثقافة والعلوم — إدارة التربية ، من
٨-١٧ / ١ / ١٩٧٢ م .
- (٣١) حريري ، هاشم بكر ، دور كلية التربية في تطوير التدريب
التربوي بجامعة ام القرى ، دراسة —
ميدانية ، جامعة ام القرى ، مركز —
الدورات التدريبية بكلية التربية —
غير منشور ، ١٤٠٣ هـ .
- (٣٢) السلمي ، علي ، الاسس النظرية لتخطيط التدريب ، المؤتمر
العربي الاول للتدريب الاداري ، تونس —
جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية
للعلوم الادارية ، فبراير ١٩٧٦ م .
- (٣٣) الصباب ، أحمد ، الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية
السعودية ، دراسة استطلاعية ميدانية ،
جدة ، مركز البحوث والتنمية ، جامعة —
الملك عبدالعزيز ، ١٤٠٢ هـ .
- (٣٤) صبيح ، نبيل أحمد عامر ، دراسة تحليلية لتجارب الدول الاجنبية
في مجال تدريب المعلمين في أثناء الخدمة
القاهرة ، دراسة جدوى وامكانية تطوير —
برامج وأساليب تدريب المعلمين في أثناء
الخدمة بالبلاد العربية ، المنظمة العربية
للتربية والثقافة والعلوم — إدارة التربية —
من ٢٠-٢٦ أبريل ١٩٧٧ م .

- (٣٥) الصراف ، أدهم أحمد ، ،
أساليب ووسائل التدريب ، الورشة
التعليمية فى عمليات وأساليب تدريب
المعلمين فى أثناء الخدمة ، القاهرة ،
المنظمة العربية للتربية والثقافة
والعلوم - ادارة التربية ، من (١-٢٠/٢/١٩٧٧م
- (٣٦) العبد ، جعفر محمد ، ،
التدريب - أهدافه وأنواعه ، الورشة
التعليمية فى عمليات وأساليب تدريب
المعلمين فى أثناء الخدمة ، القاهرة ، المنظمة
العربية للتربية والثقافة والعلوم - ادارة
التربية ، من (١-٢٠ فبراير ١٩٧٧هـ
- (٣٧) عبد الرحمن ، صلاح الدين خليفه ، ،
الاحتياجات التدريبية ، الورشة التعليمية
فى عمليات وأساليب تدريب المعلمين
فى أثناء الخدمة ، القاهرة ، المنظمة
العربية للتربية والثقافة والعلوم - ادارة
التربية ، من (١-٢٠ فبراير ١٩٧٧م
- (٣٨) عبد الوهاب ، على محمد ، ،
التدريب والتطوير - مدخل علمى لفعالية
الافراد والمنظمات ، المملكة العربية
السعودية ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١هـ
- (٣٩) محجوب ، على عبد الحليم ، ،
أجهزة التدريب وصوره التنظيمية فى
مجالات تنمية المجتمع ، أبحاث التدريب
على تنمية المجتمع ، القاهرة ، سـرس
الليان ، ١٩٦٤م
- (٤٠) المنيع ، محمد عبدالله ، ،
تقويم برامج الدورة التدريبية للمديرين
فى المدارس الابتدائية ، الرياض ، جامعة
الرياض ، كلية التربية ، غير منشور ، ١٣٩٩هـ

(٤١) يوسف ، عبدالقادر ، مشكلات اعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة ، البحرين - المنامة ، حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - ادارة التربية من ٢٢-٢٩ نوفمبر ١٩٧٥ م.

(٤٢) يوسف ، عبدالقادر ، تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، القاهرة ، مؤتمر اعداد وتدريب المعلم العربي ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ادارة التربية من ٨-١٧/١/١٩٧٢ م.

ثانيا : المراجع الاجنبية :

- 1) Anderson, T.W., Sclove S-L., An Introduction to the Statistical Analysis of Data, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978.
- 2) Cane, -Brian, "In-Service Education for teachers, "The Future of Teacher Education", J. W. Tiffle. (E.D.), London: Routledge Keganpaul, Ltd., 1971.
- 3) Divine, Sara, "A State Departments Role In-Service Education" Educational Leadership, March, 1960.
- 4) Faure, Edger, et al. Learning to be, The World of Education Today and Tomorrow, Paris: Unesco, 1972.
- 5) Pisetsky, Danial Raymond, "A Study of Inservice Needs of Teachers as Perceived by Teachers and Principals in an Urban School System". Dissertation Abstracts , International. Vol.41, No.03 September, 1980.

الملاحق

المكرم المربي الفاضل مدير مدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - وبعد

أحيطكم علما بأننى بصدد اجراء دراسة استطلاعية للتعرف على الاحتياجات المهنية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمنطقة مكة التعليمية ، لذا أرجو التكرم متفضلا بالاجابة على السؤال التالى :

" من المعروف أن التدريب التربوى أثناء الخدمة يعيـن المتدرب على حسن أدائه للأعمال التى يقوم بها . ومن وجهة نظرك وفى ضوء الاحتياجات المهنية التى تراها .. ماهى المواضيع التى ترى ضرورة أن يشتمل عليها البرنامج التدريبى من الناحية المهنية حتى يؤدي الغرض الذى وضع من أجـه _____ له ؟؟ "

(١)

(٢)

(٣)

↓

(٤)

(٤٠)

ثانيا : اذا كانت لديك اقتراحات أو اضافات تود تقديمها فالمرجو ذكرها :

٠١

٠٢

٠٣

٠٤

٠٥

مع قبول تحياتى ،،،

الباحث

انواع الاحتياجات (الممرات)					اهمية الاحتياج				
مهارات اخرى ارجوتحدد بها	معلومات ومعارف	اجتماعية	ادراكية	فنية					
					الاحتياجات التدريبية				
					اللوائح المتعلقة بشؤون الانتخابات				
					اللوائح المتعلقة بالنواحي المالية				
					تصميم واعاد الجدول الدراسي				
					توزيع الجدول الدراسي				
					اعداد وتنظيم السجلات				
					تسجيل المعاملات				
					تحديد الاحتياجات المد رسية الادارية				
					تحديد الاحتياجات المد رسية الفنية				
					تنظيم ملفات التلاميذ بالمد رسة				
					تنظيم ملفات العاملين بالمد رسة				
					التد ريب على مواقف فعلية لمطالبات المشكـلات				
					المد رسية وحلها				

بعد ٥/٣٠٠٠

انواع الاحتياجات (الممرسات)					اهمية الاحتياج				
فنية	ادراكية	اجتماعية	معلومات ومعارف	مهارات اخرى ارجو تحديد ها	مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم
				الاحتياجات التدرجية					
				اعداد وادارة الندوات المدرسية					
				اعداد وادارة الاجتماعات المدرسية					
				اتخاذ القرارات المدرسية					
				اساليب الاتصال الفعالة					
				كتابة التقارير الفنية					
				العوامل المسببة في رفع مستوى أداء العاملين بالمدرس					
				ادارة وتنظيم المكتبة المدرسية					
				الوسائل المستخدمة في بناء علاقات انسانية سليمة داخل المدرس					
				الطرق الفعالة لنقل وسلامة المعنى المدرسى					
				تصميم الجدول الخاص بتوزيع عملية الاشراف على العاملين بالمدرس					
				تصميم الجدول الخاص بالاشراف على الأنشطة المتعلقة بالمهنة					

بعد 3/5

انواع الاحتياجات (المبررات)					اهمية الاحتياج				
فنية	ادراكية	اجتماعية	معلومات ومعارف	مبررات اخرى ارجو تحديد يد لها	الاحتياجات التدرسية	مهم جداً	مهم جداً	متوسط الاهمية	غير مهم
					طرق تنفيذ ومتابعة القرارات الفنية والادارية				
					الطرق الفعالة في الاشراف على المعلمين داخل الفصول				
					خصائص التلاميذ النفسية والعقلية والاجتماعية في المرحلة التي اعمل بها				
					المشكلات التي تواجه التلاميذ وتحدد من تحصيلهم الدراسي				
					تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها				
					الوسائل الفعالة لربط المد رسة بالمجتمع المحلي				
					الوسائل الفعالة لربط المدرس بالبيئة المحلية				
					طرق البحث العلمي				
					طرق تقييم المدرسين				
					طرق تقييم التلاميذ				
					طرق تقييم الانشطة المدرسية				

بعد ٥/٥/٠٠٥

انواع الاحتياجات (المبررات)					الاحتياجات التدرجية	اهمية الاحتياج				
فنية	ادراكية	اجتماعية	معلومات ومعارف	مباررات اخرى ارجو تحديدها		مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	فقر مهم
					طرق تقييم الجهاز الادارى بالمدرسة					
					تنظيم مجالس الآباء					
					اهداف مجالس الآباء					
					الوسائل المسهله في تحقيق اهداف مجالس الآباء					

(١)

الاستبيان الخاص بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

الموقر
المعزم العربي الفاضل . . عضو البرنامج التدريبي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . وبعد :
ان الاستبيان الذي بين يديك عزيزي المعتد رب سيستخدم كصدر
رئيسي للتعرف على احتياجاتك التدريبية في ضوء ما تشعر به من واقساع
عملك كمدير لاحدى المدارس فى المملكة العربية السعودية -
آمل منك مشكوراً ملء الاستبيان وبذلك ستكون قد شاركت باذن الله
مشاركة فعالة فى تحسين البرامج التدريبية .
اشكرك مقدماً على حسن تعاونك .
ولك تحياتى وتقديرى ..

الباحث

بيانات أساسية
مستمرة

ضع من فضلك علامة (✓) أمام العبارة المناسبة .

- (١) المرحلة التي تعمل بها :
الابتدائية () المتوسطة () الثانوية ()
(٢) العمر : (٣٠ سنة فأقل) ()
(٣١ - ٣٥) ()
(٣٦ - ٤٠) ()
(٤١ فأكثر) ()

(٣) الخبرة في مجال الإدارة المدرسية بالسنوات :

- أقل من سنة ()
- من سنة إلى أقل من ٤ سنوات ()
- من ٤ سنوات إلى أقل من ٨ سنوات ()
- من ٨ سنوات إلى أقل من ١٢ سنة ()
- أكثر من ١٢ سنة ()

(٤) المنطقة التعليمية التي تعمل بها :

- (أ) المنطقة الشرقية ()
(ب) المنطقة الغربية ()
(ج) المنطقة الوسطى ()
(د) المنطقة الشمالية ()
(هـ) المنطقة الجنوبية ()

(٥) موقع المدرسة التي تعمل بها :

- (أ) في مدينة ()
(ب) في قرية ()

ارشادات لاستيفاء الاستبيان

يحتوى هذا الاستبيان على (٤٠) عبارة وأمام كل عبارة خمس استجابات تبدأ بهم جداً وتنتهى بغير مهم إطلاقاً . فالرجاء قراءة كل عبارة بكل دقة والتفضل بوضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي ترى أنك بحاجة إلى الإلمام بها عن طريق البرنامج التدريبي الذي رشحت له .

فيما يلي قائمة تصف احتياجاتك التدريسية، يرجى وضع إشارة (✓) تحت درجة الحكم الذي يعبر عن مدى احتياجك للتدريب .

٢	الاحتياجات التدريسية	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	أطلاقاً
١	طرق توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية					
٢	التنظيمات المختلفة لجمعيات النشاط بالمدرسة					
٣	التطورات الحديثة في مجال طرق التدريس					
٤	التطورات الحديثة في مجال الوسائل التعليمية					
٥	أهداف المرحلة التي تعمل بها					
٦	مناهج المرحلة التي تعمل بها					
٧	الوسائل المسهمة في تحقيق أهداف المرحلة التي تعمل بها					
٨	أصول المنهج الإسلامي للتربية					
٩	اللوائح المتعلقة بشؤون الطلاب					
١٠	اللوائح المتعلقة بشؤون العاملين بالمدرسة					
١١	اللوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات					
١٢	اللوائح المتعلقة بالنواحي المالية					
١٣	أعداد الجدول الدراسي					
١٤	تنظيم السجلات					
١٥	تسجيل المعاملات					
١٦	تحديد الاحتياجات المدرسية الإدارية					
١٧	تحديد الاحتياجات المدرسية الفنية					
١٨	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة					
١٩	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة					
٢٠	التدريب على مواقف فعلية لمعالجة المشكلات المدرسية وحلها					

٢	الاحتياجات التدريسية	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	غير ملاحظ
٢١	إدارة الندوات المدرسية					
٢٢	إدارة الاجتماعات المدرسية					
٢٣	اتخاذ القرارات المدرسية					
٢٤	إجراء الاتصالات الإدارية					
٢٥	كتابة التقارير الفنية					
٢٦	العوامل المسهمة في رفع مستوى أداء المعلمين بالمدرسة					
٢٧	إدارة المكتبة المدرسية					
٢٨	الوسائل المسهمة في بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المدرسة					
٢٩	الطرق الفعالة لسلامة المبنى المدرسي					
٣٠	الطرق الفعالة في الإشراف على المعلمين داخل الفصول					
٣١	خصائص التلاميذ النفسية والعقلية والاجتماعية في المرحلة التي يعمل بها					
٣٢	المشكلات التي تواجه التلاميذ وتحد من تحصيلهم الدراسي					
٣٣	تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها					
٣٤	الوسائل الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي					
٣٥	الوسائل الفعالة لربط المنهج الدراسي بالبيئة المحلية					
٣٦	طرق البحث العلمي					
٣٧	طرق تقييم المدرسين					

م	الاحتياجات التدريبية	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	غير مهم	أطلاقاً
٣٨	طرق تقييم التلاميذ					
٣٩	طرق تقييم الجهاز الإداري بالمدرسة					
٤٠	إدارة مجالس الآباء					

** إذا وجدت أخى المتدرب أن هناك احتياجات أخرى ترى أن
يتضمنها برنامج التدريب . أرجو ذكرها وبيان درجة أهميتها :

- (١)
- (٢)
- (٣)
- (٤)
- (٥)
- (٦)
- (٧)
- (٨)
- (٩)
- (١٠)
- (١١)
- (١٢)
- (١٣)
- (١٤)
- (١٥)
- (١٦)
- (١٧)
- (١٨)

ملحق رقم (٤)

يبين استجابات المديرين بالجامعتين عن فقرات الاستبيان قبل
البدء في الدوريتين وذلك من حيث أهمية الاحتياجات

رقم	جامعة أم القري					جامعة الملك سعود				
	مهم جدا	مهم	متوسط	غير مهم	غير مطلقا	مهم جدا	مهم	متوسط	غير مهم	غير مطلقا
١	٣٥	١٣	١٥	٨	٣	١٤	١٥	١٠	٥	٠٠
٢	٣٠	٢٤	١٤	٤	٢	١٧	١٩	٧	١	٠٠
٣	٥٦	١٧	٠٠	٠٠	١	٣٦	٥	١	٢	٠٠
٤	٤٧	٢٢	٥	٠٠	٠٠	٣٥	٥	٤	٠٠	٠٠
٥	٥٠	١٥	٦	٢	١	٢٦	١٠	٨	٠٠	٠٠
٦	٤٥	١٧	٨	٢	٢	٢٨	١١	٣	٢	٠٠
٧	٣٧	٢٤	١١	٠٠	٢	٢٧	١٣	٤	٠٠	٠٠
٨	٥٠	١٦	٦	٢	٠٠	٢٧	١٣	٤	٠٠	٠٠
٩	٣٣	٢٨	٨	٢	٣	٢٣	١٣	٨	٠٠	٠٠
١٠	٢٨	٢٧	١٥	٢	٢	١٩	١٨	٧	٠٠	٠٠
١١	٤٧	١٧	٥	٣	٢	٢٦	١٤	٣	١	٠٠
١٢	٢٢	٢٧	١٨	٥	٢	١٣	١٢	١١	٨	٠٠
١٣	٣٨	١٩	٩	٤	٤	٢٥	٨	١١	٠٠	٠٠
١٤	٣٦	١٨	١١	٥	٤	١٧	١٥	١٠	٢	٠٠
١٥	٢٦	٢١	١٢	٨	٧	٩	١٢	١٧	٥	١
١٦	٢٨	٢٩	١١	٣	٣	٢٥	٨	٨	٢	١
١٧	٢٧	٢٩	١٠	٥	٣	١٨	١٥	٩	٢	٠٠
١٨	٣٠	٢٢	١١	٥	٦	١٦	١٢	١١	٣	٢
١٩	٢٤	٢٣	١٤	٧	٦	١٢	١٩	٤	٥	٤
٢٠	٥٠	١٦	٥	١	٢	٢٨	١٢	٣	١	٠٠
٢١	١٥	٣٧	١٨	٤	٠٠	١٢	١٨	١٣	١	٠٠
٢٢	٢٣	٢٨	١٧	٣	٣	١٦	١٩	٨	١	٠٠
٢٣	٣٠	٢٧	٩	٦	٢	٣١	٩	٣	٠٠	١
٢٤	١٧	٣٢	١٥	٦	٤	١١	٢٦	٧	٠٠	٠٠

بعده

تابع الملحق رقم (٤)

يبين استجابات المديرين بالجامعتين عن فقرات الاستبيان قبل البدء في الدورتين وذلك من حيث أهمية الاحتياجات

٢٥	٣٦	٢٤	٨	٤	٢	٢٣	١٤	٦	١	٠٠
٢٦	٤٩	٢٢	٢	١	٠٠	٢٧	١٦	١	٠٠	٠٠
٢٧	٢٦	٣٤	١١	٢	١	١٠	٢٣	٦	٥	٠٠
٢٨	٣٩	٢٣	٧	٣	٢	٢١	١٥	٥	٢	١
٢٩	٢٥	٢٥	١٧	٤	٣	١٤	١٩	٧	٢	٢
٣٠	٣٤	٢٦	٨	٣	٣	٢٣	١٦	٣	١	١
٣١	٤٠	٢٦	٤	٢	٢	٢٧	١٤	١	١	١
٣٢	٤٨	١٩	٤	٣	٠٠	٣٠	٩	٤	١	٠٠
٣٣	٢٢	٣١	١٥	٣	٣	١٠	١٩	١٠	٤	١
٣٤	٣٢	٢٧	١١	١	٣	٣١	٨	٤	١	٠٠
٣٥	٣٨	٢٤	٧	٤	١	٢٩	١١	٣	١	٠٠
٣٦	٢٥	٣٠	١٢	٣	٤	٧	١٧	١٤	٥	١
٣٧	٣٦	٣٠	٢	٤	٢	٢٨	١١	٥	٠٠	٠٠
٣٨	٢٤	٣٦	٩	١	٤	٢٠	١٨	٤	٢	٠٠
٣٩	٣٣	٢٩	٨	٤	٠٠	٢٢	١٨	٤	٠٠	٠٠
٤٠	٢٩	٢٩	١١	٢	٣	٢٠	١٨	٤	١	١

ملحق رقم (٥)

يبين استجابات المديرين بالجامعتين عن فقرات الاستبيان
بعد الانتهاء من الدورتين وذلك من حيث درجة تحقق الاحتياجات

الرقم	جامعة أم القري				جامعة الملك سعود			
	تحقق تماما	تحقق بصفة أدري	لا أدري	لم يتحقق أبدا	تحقق تماما	تحقق بصفة أدري	لا أدري	لم يتحقق أبدا
١	٢٣	٢١	٢	٥	١١	٢٧	٠٠	٦
٢	١٠	٥٠	٣	٢	١٣	٢٧	١	٣
٣	١٩	٣٧	٥	١	١٠	٢٠	٢	١٠
٤	٢١	٤٦	٠٠	١	١٩	٢٣	٠٠	١
٥	٣٩	٣٢	٠٠	٠٠	٢٠	١٩	١	٤
٦	١٤	٥١	١	٠٠	٥	٣٠	١	٧
٧	١٦	٤٧	٥	٠٠	٧	٣١	٢	٤
٨	١٤	٣٤	٥	٩	٨	٢٠	٣	١٠
٩	٩	٣٦	٤	٥	٧	١٢	٣	١٨
١٠	١٦	٣٧	٥	٤	٦	١٤	١	١٩
١١	١٥	٣٥	٥	٧	٧	١٠	١	٢١
١٢	٩	٢٤	٥	٩	٢	٩	١	٢٤
١٣	١٨	٢٥	٤	٦	٥	٧	٠٠	٢٧
١٤	٢٣	١٩	٣	١٤	٧	١٥	٢	١٦
١٥	١٤	٢٠	٢	١٤	٣	٦	٢	٢٩
١٦	٨	٢٩	٦	٩	١	١٥	٢	٢٠
١٧	٨	٣٨	٤	٦	١	٩	٥	٢٥
١٨	٢٢	٢٤	٢	١٤	٦	٢٢	٢	١٢
١٩	٢١	٢٦	٢	١٤	٦	٢٠	١	١٥
٢٠	٢١	٤٢	٢	٢	٢	٢٠	١	١٥
٢١	١٥	٣٣	٥	٦	١	١٠	٢	٢٣
٢٢	١٩	٣٨	٣	٥	٤	١٣	٤	١٦
٢٣	١٩	٤٠	٤	٥	٥	١٨	١	١٦
٢٤	١٨	٢٨	٤	٧	٤	٩	٦	١٨
٢٥	١٣	٣٤	٣	٦	٨	١٢	٥	١٢

بعده

تابع الملحق رقم (٥)

يبين استجابات المديرين بالجامعتين عن فقرات الاستبيان
بعد الانتهاء من الدورتين وذلك من حيث درجة تحقق الاحتياجات

٢	٩	٣	٢٠	١٠	٣	٢	١	٤٤	٢٤	٢٦
٣	٦	٥	١٩	١١	١	٦	٠٠	٤٠	٢٧	٢٧
١	٦	٣	٢٠	١٤	١	١	١	٤٠	٣١	٢٨
٧	١٦	٢	١٣	٦	٨	٢٧	٤	٢٦	٩	٢٩
١	٦	١	٢٠	١٦	٠٠	٢	٢	٣٦	٣٤	٣٠
٠٠	٥	١	٢٦	١٢	٢	١٢	٣	٤٦	١١	٣١
٠٠	٥	١	٢٤	١٤	٣	٦	١	٥٠	١٤	٣٢
١	٥	٣	٢٠	١٥	٢	١٦	٣	٤٢	١١	٣٣
٠٠	٦	٢	٢٤	١٢	٢	٧	١	٤٠	٢٤	٣٤
٠١	٤	٣	٢٦	١٠	٢	٤	٢	٤٧	١٩	٣٥
٩	١٩	٥	٨	٣	٤	١٦	٥	٣٨	١١	٣٦
١	٨	١	١٩	١٥	٣	٥	٢	٤٤	٢٠	٣٧
٠٠	٤	٣	١٩	١٨	٠٠	٣	٢	٥٠	١٩	٣٨
٣	١٠	٤	٢٠	٧	٤	٩	٢	٤٠	١٩	٣٩
٥	١٧	٤	١٤	٤	٨	١٥	٢	٣١	١٨	٤٠

ملحق رقم (٦)

ترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة الاهمية لمتدربي
جامعة الملك سعود وذلك وفقا للوزن النسبي لكل احتياـاج

الوزن النسبي	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب الاهمية
٤٧٠	التطورات الحديثة فى مجال طرق التدريس	٣
٤٧٠	التطورات الحديثة فى مجال الوسائل التعليمية .	٤
	العوامل المهمة فى رفع مستوى أداء العاملين	٢٦
٤٥٩	بالمدرسة .	
٤٥٧	اتخاذ القرارات المدرسية	٢٣
٤٥٧	الوسائل الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي .	٣٤
	المشكلات التى تواجه التلاميذ وتحد من تحصيلهم	٣٢
٤٥٥	الدراس .	
	الوسائل الفعالة لربط المنهج المدرسي بالبيئة	٣٥
٤٥٥	المحلي .	
٤٥٢	اصول المنهج الاسلامى للتربية .	٨
	التدريب على مواقف فعلية لمقابلة المشكلات	٢٠
٤٥٢	المدرسية وحلها .	
٤٥٢	طرق تقييم المدرسين .	٣٧
٤٤٨	مناهج المرحلة التى أعمل بهـا .	٦
٤٤٨	اللوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات .	١١
	خصائص التلاميذ النفسية والعقلية والاجتماعية	٣١
٤٤٨	فى المرحلة التى أعمل بهـا .	
٤٤١	أهداف المرحلة التى أعمل بهـا .	٥
	الوسائل المهمة فى تحقيق أهداف المرحلة التى	٧
٤٤١	أعمل بهـا .	
٤٤١	طرق تقييم الجهاز الادارى بالمدرسة .	٣٩
٤٣٤	اللوائح المتعلقة بشؤون الطلاب .	٩
٤٣٤	كتابة التقارير الفنية .	٢٥
٤٣٤	الطرق الفعالة فى الاشراف على المعلمين داخل الفصول .	٣٠

بعده

ملحق رقم (٧)

ترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة الاهمية لمدرسي
جامعة ام القرى وذلك وفقا للوزن النسبي لكل احتياج

الوزن النسبي	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب الاهمية
٤٧٢	التطورات الحديثة فى مجال طرق التدريس	٣
٢٦	العوامل المهمة فى رفع مستوى أدا العاملين	٢٦
٤٦١	بالمدرسة .	
٤٥٧	التطورات الحديثة فى مجال الوسائل التعليمية .	٤
٤٥٤	اصول المنهج الاسلامى للتربية .	٨
٣٢	المشكلات التى تواجه التلاميذ وتحد من تحصيلهم	
٤٥١	الدراسات .	
٤٥٠	أهداف المرحلة التى أعمل بها .	٥
٢٠	التدريب على مواقف فعلية لمقابلة المشكلات	
٤٥٠	المدرسية وطبها .	
٤٤١	اللوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات .	١١
٤٣٦	مناهج المرحلة التى أعمل بها .	٦
٣١	خصائص التلاميذ النفسية والعقلية والاجتماعية	
٤٣٥	فى المرحلة التى أعمل بها .	
٧	الوسائل المهمة فى تحقيق أهداف المرحلة التى	
٤٢٧	أعمل بها .	
٢٨	الوسائل المهمة فى بناء علاقات انسانية سليمة	
٤٢٧	داخل المدرسة .	
٣٥	الوسائل الفعالة لربط المنهج المدرسى بالبيئة	
٤٢٧	المحلية .	
٣٧	طرق تقييم المدرسين .	
٣٩	طرق تقييم الجهاز الادارى بالمدرسة .	
٢٥	كتابة التقارير الفنية .	
٩	اللوائح المتعلقة بشؤون الطلاب .	

بعده

٣٠	الطرق الفعالة فى الاشراف على المعلمين	
٤١٥	داخل الفصول	
٣٤	الوسائل الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع المحلى	
١٣	اعداد الجدول الدراسى	
٢٧	ادارة المكتبة المدرسية	
٤٠	ادارة مجالس الاباء	
٢٣	اتخاذ القرارات المدرسية	
١٤	تنظيم السجلات	
١٠	اللوائح المتعلقة بشؤون العاملين بالمدرسة	
١٦	تحديد الاحتياجات المدرسية الادارية	
٢	التنظيمات المختلفة لجمعيات النشاط بالمدرسة	
٣٨	طرق تقييم التلاميذ	
١٧	تحديد الاحتياجات المدرسية الفنية	
١	طرق توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية	
٣٦	طرق البحث العلمى	
٣٣	تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها	
٢٩	الطرق الفعالة لسلامة المبنى المدرسى	
٢٢	ادارة الاجتماعات المدرسية	
١٨	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة	
٢١	ادارة الندوات المدرسية	
١٢	اللوائح المتعلقة بالنواحى المالية	
١٩	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة	
٢٤	اجراء الاتمالات الادارية	
١٥	تسجيل المعاملات	

١٣	اعداد الجدول الدراسي	٤٣٢
١٠	اللوائح المتعلقة بشؤون العاملين بالمدرسة .	٤٣٧
٣٨	طرق تقييم التلاميذ	٤٣٧
٤٠	ادارة مجالس الاب	٤٣٥
١٦	تحديد الاحتياجات المدرسية الادارية .	٤٣٣
٢٨	الوسائل المهمة فى بناء علاقات انسانية سليمة	
	داخل المدرس	٤٣٠
٢	التنظيمات المختلفة لجمعيات النشاط بالمدرسة .	٤١٨
٢٢	ادارة الاجتماعات المدرسية .	٤١٤
١٧	تحديد الاحتياجات المدرسية الفنية .	٤١١
٢٤	اجراء الاتصالات الادارية .	٤٠٩
١٤	تنظيم السجلات .	٤٠٧
٢١	ادارة الندوات المدرسية .	٣٩٣
٢٩	الطرق الفعالة لسلامة المبنى المدرسى .	٣٩٣
١	طرق توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية .	٣٨٦
٢٧	ادارة المكتبة المدرسية .	٣٨٦
١٨	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة .	٣٨٤
٣٣	تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها .	٣٧٥
١٢	اللوائح المتعلقة بالنواحى المالية .	٣٦٨
١٩	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة .	٣٦٨
٣٦	طرق البحث العلمى .	٣٥٥
١٥	تسجيل المعاملات .	٣٥٢

ترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة تحققها لمتدربي
جامعة الملك سعود وذلك وفقا للوزن النسبي لكل احتياج

الوزن النسبي	العبارة	رقم الاحتياج مرتبة حسب التحقق
٤٣٢	التطورات الحديثة فى مجال الوسائل التعليمية	٤
٤٢٥	أهداف المرحلة التى أعمل بها .	٥
٤١٦	طرق تقييم التلاميذ .	٣٨
٤١٤	التنظيمات المختلفة بجمعيات النشاط بالمدرسة .	٢
٤٠٧	المشكلات التى تواجه التلاميذ وتحد من تحصيلهم الدراسى .	٣٢
٤٠٢	خصائص التلاميذ النفسية والعقلية والاجتماعية فى المرحلة التى أعمل بها .	٣١
٤٠٠	الطرق الفعالة فى الإشراف على المعلمين داخل الفصل .	٣٠
٣٩٨	طرق توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية .	١
٣٩٨	تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها .	٣٣
٣٩٥	الوسائل الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع المحلى .	٣٤
٣٩٣	الوسائل المهمة فى تحقيق أهداف المرحلة التى أعمل بها .	٧
٣٩١	الوسائل المهمة فى بناء علاقات انسانية سليمة داخل المدرسة .	٢٨
٣٩١	الوسائل الفعالة لربط المنهج المدرسى بالبيئة المحلية .	٣٥
٣٨٩	طرق تقييم المدرسين .	٣٧
٣٧٠	مناهج المرحلة التى أعمل بها .	٦
٣٦٦	إدارة المكتبة المدرسية .	٢٧
٣٦١	العوامل المهمة لرفع مستوى الأداء العاملين بالمدرسة .	٢٦
٣٥٩	التطورات الحديثة فى مجال طرق التدريس .	٣
٣٤٥	أصول المنهج الإسلامى للتربية .	٨
٣٤١	تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة .	١٨
٣٤١	طرق تقييم الجهاز الإدارى بالمدرسة .	٣٩

بعد

٢٣٠	تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة .	١٩
٢١١	تنظيم السجلات .	١٤
٢٠٩	اتخاذ القرارات المدرسية .	٢٣
٢٠٥	كتابة التقارير الفنية .	٢٥
٢٠٠	اللوائح المتعلقة بشؤون الطلاب .	٩
٢٩٨	اللوائح المتعلقة بشؤون العاملين بالمدرسة	١٠
	التدريب على مواقف فعلية لمقابلة المشـكلات	٢٠
٢٩٣	المدرسية وحلها .	
٢٨٩	الطرق الفعالة لسلامة المبنى المدرسي .	٢٩
٢٨٩	ادارة مجالس الاباء .	٤٠
٢٨٤	اللوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات .	١١
٢٨٠	ادارة الاجتماعات المدرسية .	٢٢
٢٦٦	تحديد الاحتياجات المدرسية الادارية .	١٦
٢٦٦	اجراء الاتصالات الادارية .	٢٤
٢٥٥	اعداد الجدول الدراسي .	١٣
٢٥٠	تحديد الاحتياجات المدرسية الفنية .	١٧
٢٤٨	طرق البحث العلمي .	٣٦
٢٤٣	تسجيل المعاملات .	١٥
٢٣٩	اللوائح المتعلقة بالنواحى المالية .	١٢
٢٣٩	ادارة الندوات المدرسية .	٢١

ترتيب الاحتياجات التدريبية بحسب درجة تحققها لمتدربي
جامعة ام القرى وذلك وفقا للوزن النسبي لكل احتياج

الوزن النسبي	الاحتياجات التدريبية	رقم الاحتياج مرتبة حسب التحقق
٤٤٥	أهداف المرحلة التي أعمل بها	٥
٤٣٨	الطرق الفعالة في الاشتراك على المعلمين داخل الفصل	٣٠
	الوسائل المهمة في بناء علاقات انسانية سليمة داخل	٢٨
٤٣٤	المدرسة	
٤١٦	ادارة المكتبة المدرسية	٢٧
٤١٥	طرق تقييم التلاميذ	٢٨
٤١٤	العوامل المهمة في رفع مستوى أداء العاملين بالمدرسة	٢٦
٤٠٨	التطورات الحديثة في مجال الوسائل التعليمية	٤
٤٠٤	الوسائل الفعالة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي	٣٤
	الوسائل الفعالة لربط المنهج المدرسي بالبيئة المحلية	٣٥
٤٠٤	المحلي	
٣٩٩	الوسائل المهمة في تحقيق أهداف المرحلة التي أعمل بها	٧
	التدريب على مواقف فعلية لمقابلة المشكلات	٢٠
٣٩٩	المدرسية وحلها	
٣٩٩	طرق تقييم المدرسين	٣٧
٣٩٦	مناهج المرحلة التي أعمل بها	٦
	المشكلات التي تواجه التلاميذ وتحد من تحصيلهم	٣٢
٣٨٩	الدراسية	
٣٨٤	اتخاذ القرارات المدرسية	٢٣
٣٨٢	التطورات الحديثة في مجال طرق التدريس	٣
٣٨٢	طرق تقييم الجهاز الاداري بالمدرسة	٣٩
٣٧٧	التنظيمات المختلفة بجمعيات النشاط بالمدرسة	٢
٣٧٧	ادارة الاجتماعات المدرسية	٢٢
٣٧٣	طرق توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية	١
	خصائص التلاميذ النفسية والعقلية والاجتماعية	٣١
٣٧٠	في المرحلة التي أعمل بها	

بعده

٢٦٦ر	• اللوائح المتعلقة بشؤون العاملين بالمدرسة .	١٠
٢٥٩ر	• تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها .	٣٣
٢٥٣ر	• اللوائح المتعلقة بشؤون الامتحانات .	١١
٢٤٩ر	• ادارة الندوات المدرسية .	٢١
٢٤٩ر	• طرق البحث العلمى .	٣٦
٢٤٩ر	• ادارة مجالس الاباء .	٤٠
٢٤٥ر	• اجراء الاتصالات الادارية .	٢٤
٢٤٣ر	• اصول المنهج الاسلامى للتربية .	٨
٢٤١ر	• كتابة التقارير الفنية .	٢٥
٢٣٩ر	• تنظيم ملفات العاملين بالمدرسة .	١٩
٢٣٨ر	• تنظيم ملفات التلاميذ بالمدرسة .	١٨
٢٣٨ر	• اعداد الجدول الدراسى .	١٣
٢٣٢ر	• تحديد الاحتياجات المدرسية الفنية .	١٧
٢٣٢ر	• اللوائح المتعلقة بشؤون الطلاب .	٩
٢٣٠ر	• تنظيم السجلات .	١٤
٢٠٧ر	• تحديد الاحتياجات المدرسية الادارية .	١٦
٢٠١ر	• الطرق الفعالة لسلامة المبنى المدرسى .	٢٩
٢٩٦ر	• اللوائح المتعلقة بالنواحى المالية .	١٢
٢٩٥ر	• تسجيل المعاملات .	١٥