

Submission date: 3/04/2018

Accepted date: 09/07/2018

## برنامج تدريبي وفق احتياجات المشرفين الإداريين في سلطنة عمان

### *Training Program According to the Needs of Administrative Supervisors in the Sultanate of Oman*

Khalfan Hamad Al-Shuaili and Noorhayati Hashim  
Universiti Sains Islam Malaysia

kkkmmk365@hotmail.com

### الملخص

هذا بحث كمي يختص بحاجة المشرفين الإداريين للتدريب المهني. أجرى الباحث دراسة استطلاعية شملت مقابلات مفتوحة مع (20) مشرفاً إدارياً، أكدت وجود صعوبات تعيق عمل المشرف الإداري. هدف البحث وضع مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين في ضوء احتياجاتهم التدريبية. تم إعداد استبانة مكونة من (46) فقرة تمثل الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين، طبقت على (70) مشرفاً ومشرفة، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع الفقرات باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت نتائج البحث أن (37) فقرة من الفقرات المدرجة في الاستبانة، حصلت على متوسط (3.00) فأكثر، وقد تمثلت في (النظم واللوائح المنظمة للعمل، والتخطيط، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتنمية المهنية لمديري المدارس، وإعداد برامج التدريب، والتقويم، والتقنيات التعليمية الحديثة، وخدمة المجتمع المحلي) مثلت احتياجاً بين الكبيرة والمتوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير النوع (الجنس) في مجال: التخطيط، واستراتيجيات الإشراف الإداري لصالح الذكور. وملتغير المؤهل العلمي في مجال: التقنيات التعليمية الحديثة؛ لصالح الأفراد من حملة الدبلوم العالي والبكالوريوس. وملتغير الخبرة في مجال: التخطيط والتقنيات التعليمية الحديثة لصالح مجموعة الخبرة الطويلة. أوصى البحث ضرورة إشراك المشرفين الإداريين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وحرص المشرفين على تطوير أنفسهم ذاتياً.

كلمات مفتاحية: برنامج تدريبي، احتياجات، المشرفين الإداريين

### Abstract

This is a quantitative research discusses the training needs by administrative supervisors. Open interviews with (20) administrative supervisors were conducted; confirmed the difficulties hinder the administrative supervisor work. The objective is to develop a training program for supervisors due to their needs. A questionnaire of (46) items was implemented to a sample of (70) supervisors. The statistical averages; standard deviations and relative importance of all paragraphs were extracted using the (SPSS) program. The findings revealed that (37) of the paragraphs in the questionnaire obtained an average of (3.00) or more, in the area of: (systems and regulations governing work, planning, administrative supervision strategies, professional development of school principals, preparation of training programs, Modern, community service) Which represents a training requirement for administrative supervisors and also showed differences between the responses of the study population due to the gender variable in the areas of planning and management supervision strategies for males. The researcher recommended the need to involve administrative supervisors in determining their training needs.

Keywords: training program, needs, administrative supervisors.

### المقدمة

يعتبر المشرف الإداري أحد العناصر المهمة لكونه هو المشرف المباشر والمتابع لعمل مدير المدرسة، الذي يعتبر أحد المحاور الرئيسة للعملية التربوية (وزارة التربية والتعليم، 2007)، وهو حلقة الوصل بين الإدارة التربوية الوسطى والإدارة التربوية التنفيذية المتمثلة في إدارة المدرسة (عطاري، وعيسان، و محمود، 2005).

ويؤكد (Oliva, 1993) و (Kirpatrick, 1987) أنه يجب على المشرف أن يمتلك القدرة والكفاءة على تقديم الحلول للمشاكل المعقدة التي تقع في نطاق العمل، لذا وجب الاهتمام به والعناية بتأهيله وتدريبه حسب مقتضيات العصر الراهن. فكان لا بد من الاهتمام به وتدريبه من خلال برامج تدريب متخصصة لتمكينه من اكتساب المهارات الأساسية، ومواكبة التطورات المستمرة في مجال تخصصه (Wiles & Bond, 2000).

ويرى الخطيب (1989: 2) "أن أكثر المسلمات قبولا في الأوساط التدريسية المقولة التي تقرر بأن التدريب يجب أن يصمم ليقابل الاحتياجات التدريسية حصرا. وتعرف الخطيب (1995: 8) الاحتياجات التدريسية بأنها "التفاوت بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون".

وتعد عملية تحديد الاحتياجات من أهم عناصر العملية التدريسية، فقد أشار حسنين (2005)، و ياغي (1983) إلى أن تحديد الاحتياجات التدريسية بطريقة علمية دقيقة يعتبر من سياسات نجاح العملية التدريسية الكلية، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة من تدريبهم. فالاحتياجات التدريسية تمثل نقطة البداية لإعداد أي برنامج تدريبي، وتمثل الأساس الذي تركز عليه

بقية مراحل العملية التدريبية. وقد أكد الخطيب، والخطيب (1992: 2) أنه "بمقدار الدقة والكفاءة في تحديد هذه الاحتياجات، تكون فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي الذي يتم تصميمه لتلبية تلك الاحتياجات".

### مشكلة البحث

أظهرت نتائج عديد من الدراسات التربوية التي أجريت في مجال الإشراف الإداري أنه لا يزال هناك قصور في أداء المشرف الإداري مما يستدعي الإسراع إلى إخضاعه لبرنامج تدريبي يلبي احتياجاته، ومن هذه الدراسات دراسة الصقري (2005) التي أجريت في سلطنة عمان حيث أشارت إلى ضرورة إلحاق الموجهين الإداريين بدورات تدريبية في مجال التخطيط والتنظيم والإشراف والتدريب والتقييم.

أشار التقرير الذي قدمته مؤسسة كريستف أسوسياتس انترناشيونال انك (2005) Creative Associates International, Inc الذي أعدته بتكليف من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ إلى أن هناك قصوراً في الأداء، مما يوحي بوجود حاجة لمزيد من التدريب المهني للعاملين في الحقل التربوي، وجاء بتوصيات منها: ضرورة تلقي رجال الحقل التربوي تدريباً خاصاً يتناسب مع نوع المهارات المطلوب امتلاكها، لمواكبة التحسين والتطوير الذي طرأ على نظام التقويم في مدارس السلطنة. وضرورة البدء في برنامج تدريبي على مستوى البلاد، لتدريب الكوادر العاملة في متابعة مشروع تطوير إدارات المدارس وهم المشرفون الإداريون.

وللوقوف على أبعاد المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية شملت مقابلات مع (20) مشرفاً إدارياً من مختلف المناطق التعليمية، تضمنت استمارة المقابلة (5) أسئلة مفتوحة. ومن خلال تحليل استجابات المشرفين تبين أن هناك مشكلات فنية تواجه المشرف الإداري في عمله، وللتغلب عليها فإنه من الضروري إيجاد برنامج تدريبي يتم بناؤه وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للمشرفين؛ لأن البرامج الحالية حسب ما أشارت النتائج لا تلي جميع متطلبات الوظيفة.

### أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي، هو: وضع برنامج تدريبي وفق احتياجات المشرفين الإداريين في سلطنة عمان.

### منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الكمي في تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين.

جمع البيانات:

مجتمع البحث: تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الإداريين في مناطق السلطنة التعليمية وديوان عام وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (74) مشرفاً ومشرفة، منهم (52) من الذكور و(22) من الإناث في عام 2007/2008م وهو العام الذي أجريت فيه الدراسة.

عينة البحث: اشتملت العينة على جميع أفراد المجتمع وذلك نظراً لقلّة العدد. هذا وقام الباحث بتوزيع (74) استبانة استرجع (70) وهي تمثل ما نسبته (94.5%) من المجتمع الكلي للدراسة وبذا تكون كافية للتحليل الإحصائي.

### الاستبانة

بعد الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة التي عالجت موضوع الاحتياجات التدريبية، تم إعداد أداة الدراسة التي تكونت من قسمين، القسم الأول: اشتمل على بيانات شخصية خاصة بأفراد مجتمع الدراسة والمتصلة بالمتغيرات المستقلة "النوع، والخبرة في الإشراف الإداري، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمؤهل الدراسي". أما القسم الثاني فقد اشتمل على (46) فقرة تغطي ثمانية مجالات، بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين في:

الأول: مجال النظم واللوائح المنظمة للعمل وتكون من (5) فقرات.

الثاني: مجال التخطيط وتكون من (5) فقرات.

الثالث: مجال استراتيجيات الإشراف الإداري ويتكون من (6) فقرات.

الرابع: مجال التنمية المهنية لمديري المدارس، وتكون من (6) فقرات.

الخامس: مجال التدريب، وتكون من (6) فقرات.

السادس: مجال التقويم، وتكون من (5) فقرات.

السابع: مجال التقنيات التعليمية الحديثة، وتكون من (6) فقرات.

الثامن: مجال خدمة المجتمع المحلي، وتكون من (7) فقرات.

تم وضع متدرج خماسي لاستجابات المشرفين كالاتي: بدرجة كبيرة جدا (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة ضعيفة درجتان، بدرجة ضعيفة جدا درجة واحدة.

صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق عرضها على (22) محكما من المختصين في الإدارة التربوية والإشراف التربوي، والإدارة العامة، والمناهج وطرق التدريس، وعلم النفس - ملحق (3) - حيث تم الأخذ

بملاحظاتهم المتعلقة بأداة الدراسة ومحتواها و فقراتها، من حيث الوضوح، ودقة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط كل منها بالمجال المدرجة ضمنه، وإضافة أي فقرات يقترحونها، أو تعديلات أو ملاحظات أخرى مناسبة، وفي ضوء ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم تعديل الأداة حتى أصبحت في صورتها النهائية.

ثبات الأداة: تم حساب معامل ثبات الأداة عن طريق معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha) للأداة ككل بمجالاتها الثمانية. وقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة الرئيسة بين (0.77 – 0.91)، وكان معامل الثبات الكلي لفقرات الاستبانة ككل قد بلغ (0.96) وهي قيمة تدل على أن الأداة صالحة للتحقق من الأهداف التي أعدت من أجلها.

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وإخراجها في صورتها النهائية، تم توزيع (74) استبانة للمشرفين، ثم استرجع منها (70) أي بنسبة (94.5%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

### تحليل البيانات

بعد تجميع الاستبانات تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (T-Test)، لمتغير النوع، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لمتغير الخبرة في مجال الإشراف الإداري، و متغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، و متغير المؤهل العلمي.

### نتائج الدراسة

للإجابة عن السؤال الرئيس للبحث: ما الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية " الرتبة" لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل مجال من المجالات الثمانية للدراسة حول تقديرات أفراد عينة للاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين مرتبة تنازليا وفق قيمة الوسط الحسابي لكل مجال.

## جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
5	1	إعداد برامج التدريب	3.49	0.89	كبيرة
3	2	استراتيجيات الإشراف الإداري	3.42	0.79	كبيرة
7	3	التقنيات التعليمية الحديثة	3.40	1.0	كبيرة
6	4	التقويم	3.37	0.93	متوسطة
2	5	التخطيط	3.28	0.94	متوسطة
1	6	النظم واللوائح المنظمة للعمل	3.27	0.89	متوسطة
4	7	التنمية المهنية لمديري المدارس	3.25	0.87	متوسطة
8	8	خدمة المجتمع المحلي	3.03	0.93	متوسطة
		المجموع الكلي	3.31	0.70	متوسطة

يتضح من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الثمانية المتعلقة بالاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين قد تراوحت بين (3.03-3.49). فقد جاءت الاحتياجات التدريبية لمجالات ( إعداد برامج التدريب، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتقنيات التعليمية الحديثة) ضمن درجة الاحتياج الكبيرة. والمجالات الخاصة بكل من (التقويم، والتخطيط، والنظم واللوائح المنظمة للعمل، والتنمية المهنية لمديري المدارس، وخدمة المجتمع المحلي) ضمن درجة الاحتياج المتوسط. وقد يعزى ذلك إلى أن أول ثلاثة مجالات تمثل مهام أساسية من مهام المشرف الإداري، وهم قج مارسوها في الإدارة المدرسية وإن لم تصل إلى مستوى الإتقان المهاري، بعكس المجالات (4-8) فإن نسبة من المشرفين الإداريين يمتلكون فيها خبرة جيدة تمكنهم من أداء المهام المطلوبة منهم. وقد يعزى أيضاً إلى أن هذه المجالات جديدة على العمل الإداري، وهي من منطلقات التطوير الحديثة للإدارة ولالإشراف الإداري فالمشرف بحاجة إلى تدريب لإتقانها.

تتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من : الحسني (1999)، والعجاج (2001)، وعطاطرة (1996)؛ في أن تقدير درجة المشرفين والمديرين للاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات. كما تتفق جزئياً أيضاً مع نتيجة دراسة الهاجري (2006)، التي أشارت إلى وجود حاجة تدريبية بدرجة متوسطة في مجال المجتمع المحلي، ومجال التخطيط المستقبلي، وتختلف معها عندما أشارت إلى وجود حاجة تدريبية بدرجة منخفضة في باقي المجالات.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجالات الثمانية بشكل مستقل كما هو موضح في الفقرات الآتية:

### المجال الأول: مجال النظم واللوائح المنظمة للعمل

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)

لتقديرات العينة لفقرات "النظم واللوائح المنظمة للعمل"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
5	1	معرفة خصائص إدارة مدرسة المستقبل	3.84	1.15	كبيرة
1	2	اكتساب مهارة تحليل فلسفة وأهداف الإشراف الإداري	3.41	1.15	كبيرة
3	3	التعرف إلى أسس وضع موازنة المدرسة	3.20	1.14	وسط
4	4	اكتساب مهارة كتابة المذكرات والتقارير وفق الضوابط العلمية	3.10	1.33	وسط
2	5	القدرة على تحليل استمارة الزيارة الميدانية	2.79	1.38	وسط
		المجال ككل	3.27	0.89	وسط

تراوحت جميع الفقرات المتعلقة بالنظم واللوائح المنظمة للعمل ما بين (2.79-3.84)، وهذا يعني أنها تشير إلى احتياج تدريبي تراوح بين الكبير والمتوسط، حيث أن الفقرتين ذات الرتبة (1، 2) تندرج في المستوى الكبير، وقد يعزى ذلك إلى أن ثقافة مدرسة المستقبل تمثل اتجاهها حديثا لم يدركه المشرفون الإداريون، كما أن فلسفة وأهداف الإشراف الإداري تحتاج فعلا إلى معرفة متعمقة وقدرة تحليلية يفقدها الكثير من المشرفين الإداريين، بينما الفقرات ذات الرتبة (3-5) تندرج في المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن المشرفين الإداريين يحتاجون إلى تدريب في المعارف والمهارات المشار إليها في هذا المجال بدرجة كبيرة ومتوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (3.27) بانحراف معياري (0.89) وهو يقابل درجة الاحتياج المتوسطة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات العينة لفقرات "التخطيط"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
9	1	تنمية أساليب تهيئة المناخ المناسب وصولاً للأداء المتميز	3.46	1.13	كبيرة
10	2	استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرار	3.34	1.18	متوسطة
8	3	اكتساب مهارة إدارة الأزمات الطارئة	3.34	1.13	متوسطة
6	4	تنمية القدرة على التخطيط للعمل الإشرافي	3.31	1.19	متوسطة
7	5	اكتساب مهارة إدارة الوقت	2.97	1.15	متوسطة
		المجال ككل	3.28	0.94	متوسطة

تراوحت جميع فقرات مجال "التخطيط" بين (2.97-3.46)؛ وهذا يعني أنها تشير إلى احتياج تدريبي كبير ومتوسط، حيث أن الفقرة ذات الرتبة (1) تدرج في المستوى الكبير، وقد يعزى ذلك إلى أن التميز وتوحيد العمل هدف منشود من قبل المشرفين الإداريين، بهدف الارتقاء بالمنظومة الإشرافية، أما باقي فقرات المجال جميعها تدرج في ضمن المستوى المتوسط.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (3.28) بانحراف معياري (0.94) وهو يقابل درجة الاحتياج المتوسطة.

وجاء هذا المجال في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرة الإدارية التي مر بها المشرفون الإداريون في فترة إدارتهم للمدارس جعلتهم أكثر إلماماً بالكثير من المعارف والمهارات المتعلقة بالجوانب التخطيطية.

## المجال الثالث: استراتيجيات الإشراف الإداري

## جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)

## لتقديرات العينة لفقرات استراتيجيات الإشراف الإداري

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
13	1	اكتساب مهارة الإشراف التطوري	3.73	1.05	كبيرة
11	2	اكتساب مهارة الإشراف التأملي (التدريبي)	3.71	1.07	كبيرة
12	3	اكتساب مهارة الإشراف التفريدي	3.61	1.09	كبيرة
14	4	اكتساب مهارة الإشراف العيادي	3.43	1.08	كبيرة
15	5	اكتساب مهارة ممارسة تقنيات التعامل مع ضغوط العمل	3.26	1.13	متوسطة
16	6	اكتساب مهارة ممارسة أساليب الاتصال الفعال وأشكاله	2.77	1.16	متوسطة
		المجال ككل	3.42	0.79	كبيرة

جميع فقرات "استراتيجيات الإشراف الإداري" بين (2.77-3.73)، وهذا يعني أن فقرات هذا المجال كانت بين الكبيرة والمتوسطة، حيث أن الفقرات ذات الرتبة (1-4) جاءت حاجتها التدريبية بدرجة كبيرة، بينما الفقرات ذات الرتبة (5-6) جاءت حاجتها التدريبية بدرجة متوسطة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (3.42) بانحراف معياري (0.79) وهو يقابل درجة الاحتياج الكبيرة.

وجاء هذا المجال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، ويتمثل في ست فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.77-3.73) أي بين درجة الاحتياج التدريبي المتوسطة، ودرجة الاحتياج التدريبي الكبيرة. ويعزى ذلك إلى أن المشرفين الإداريين لا يمتلكون تلك الاستراتيجيات مثل: استراتيجيات الإشراف التطوري، واستراتيجيات الإشراف التأملي، واستراتيجيات الإشراف التفريدي، واستراتيجيات الإشراف العيادي. ويرجع تفسير ذلك إلى أنها إما أن تكون غير مدرجة كمساقات أثناء فترة دراسة المشرفين، بسبب حدوثها في الحقل التربوي، أو أنهم لم يحصلوا على تدريب كاف يؤهلهم معرفة تلك الاستراتيجيات وممارستها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحسني (1999) التي أشارت إلى ضرورة إتباع الأسلوب الإشرافي المناسب لكل موقف.

## المجال الرابع: التنمية المهنية لمديري المدارس

## جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

## لتقديرات فقرات "التنمية المهنية لمديري المدارس"

رقم الفقرة	الر تبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
18	1	إكساب مدير المدرسة استراتيجيات قيادة الذات	3.54	1.09	كبيرة
22	2	التعرف إلى الأساليب الإدارية الحديثة	3.53	1.22	كبيرة
20	3	تنمية مهارات مديري المدارس على تصميم برامج خاصة لرعاية الموهوبين	3.36	1.18	متوسطة
21	4	التعرف على أساليب تحقيق الذات وروح المبادرة الاجبائية	3.34	1.18	متوسطة
19	5	التعرف على استراتيجيات توثيق العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين بالمدرسة	2.90	1.23	متوسطة
17	6	تنمية مهارات مدير المدرسة في العمل الجماعي وبناء فرق العمل	2.87	1.21	متوسطة
		المجال ككل	3.26	0.87	متوسطة

تراوحت جميع فقرات "التنمية المهنية لمديري المدارس" بين (2.87-3.54)، وهذا يعني أنها تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، حيث أن الفقرات ذات الرتبة (1-2) جاءت حاجتها التدريبية بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفين الإداريين تنقصهم الخبرة والمهارة الكافية في استراتيجيات قيادة الذات وبحكم طبيعة عملهم الإشرافي والذي يتطلب تنمية مهارات مديري المدارس على تلك الاستراتيجيات، فلذلك هم بحاجة ماسة إلى التدريب عليها لكي يتمكنوا من نقل أثر التدريب إلى الفئة المستهدفة، كما أن تدريب مديري المدارس على الأساليب الإدارية الحديثة مطلب أساسي لمواكبة المستجدات التي تطرأ على الساحة التربوية لذلك جاءت الحاجة التدريبية على هذه المهارة كبيرة، بينما الفقرات ذات الرتبة (3-6) جاءت حاجتها التدريبية بدرجة متوسطة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (3.26) بانحراف معياري (0.87)، وهو يقابل درجة الاحتياج المتوسطة. وجاء هذا المجال في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، ويتمثل في (6) فقرات

تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.54-2.87) أي بين درجة الاحتياج التدريبي المتوسطة ودرجة الاحتياج التدريبي الكبيرة، ويلاحظ أن الفروق في المتوسطات بين هذه المجالات كانت طفيفة جدا وجاءت متوالية، ويعزى ذلك إلى الخبرة الإدارية التي مر بها المشرفون الإداريون، عندما كانوا مديري مدارس وبالتالي اكتسبوا خبرة في تلك المجالات.

### المجال الخامس: إعداد برامج التدريب

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)

##### لتقديرات العينة لفقرات "إعداد برامج التدريب"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
23	1	تصميم برامج لتطوير عمل مديري المدارس	3.80	1.17	كبيرة
25	2	تنمية قدرات مديري المدارس في استخدام استراتيجيات تغيير اتجاهات العاملين بالمدرسة	3.66	0.98	كبيرة
28	3	تنمية مهارات تصميم البرامج التدريبية لمديري المدارس	3.50	1.21	كبيرة
27	4	اكتساب مهارة إجراء البحوث الإجرائية	3.44	1.28	كبيرة
26	5	اكتساب مهارة قيادة المشاغل التدريبية	3.27	1.23	متوسطة
24	6	تنمية مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية للكوادر الإدارية بالمدرسة	3.26	1.13	متوسطة
		المجال ككل	3.49	0.89	كبيرة

تراوحت جميع فقرات "إعداد برامج التدريب" بين (3.26-3.80)، وهذا يعني أنها تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، حيث أن الفقرات ذات الرتبة (1-4) جاءت كبيرة، والفقرات (5-6) جاءت حاجتها التدريبية متوسطة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (3.49) بانحراف معياري (0.89)، وهو يقابل درجة الاحتياج الكبيرة. وجاء هذا المجال في المرتبة الأولى، ويتمثل في (6) فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.26-3.80) أي بين درجة الاحتياج التدريبي المتوسطة ودرجة الاحتياج التدريبي الكبيرة. ويعزى ذلك إلى أهمية الحاجات التدريبية الواردة في هذا المجال، فقد لامست حاجة تدريبية ملحة لدى المشرفين الإداريين فمن خلاله يتم

تطوير العمل الإداري سواء على مستوى أقسام تطوير الأداء أو على مستوى إدارات المدارس التي يقوم المشرف الإداري بالإشراف عليها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرجيل (2007).

### المجال السادس: التقويم

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات العينة لفقرات "التقويم"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
33	1	تنمية القدرة على تصميم أدوات لتقويم الأداء بالمدرسة	3.53	1.05	كبيرة
32	2	اكتساب مهارة تقويم البرامج التدريسية	3.47	1.03	كبيرة
30	3	التعرف على أسس ومعايير التقويم المختلفة	3.30	1.15	متوسطة
29	4	تنمية مهارة التقويم الذاتي لمدير المدرسة	3.29	1.12	متوسطة
31	5	القدرة على تحليل التقارير وتوظيفها في تطوير الأداء المدرسي	3.26	1.18	متوسطة
		المجال ككل	3.37	0.93	متوسطة

تراوحت جميع فقرات "التقويم" بين (3.26-3.53)، وهذا يعني أنها بين الكبيرة والمتوسطة، حيث أن الفقرات ذات الرتبة (1-2) جاءت حاجتها التدريسية كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن من مهام المشرف الإداري تقييم أداء مديري المدارس. بينما الفقرات ذات الرتبة (3-5) جاءت حاجتها التدريسية بدرجة متوسطة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة على هذا المجال (3.37) بانحراف معياري (0.93)، وهو يقابل درجة الاحتياج المتوسطة. وجاء مجال التقويم في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، ويتمثل في (5) فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.26-3.53) أي بين درجة الاحتياج التدريسي المتوسطة ودرجة الاحتياج التدريسي الكبيرة، ويعزى ذلك إلى أهمية التقويم في عمل المشرف الإداري، ففي ضوء نتائجه يتم وضع برامج تطويرية للارتقاء بالعمل الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحسني (1999)، والتي أشارت إلى ضرورة تدريب المشرفين على أسس التقويم حتى يتمكنوا من تنفيذ عملية التقويم بشكل دقيق.

## المجال السابع: التقنيات التعليمية الحديثة

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) تقديرات العينة لفقرات "التقنيات التعليمية الحديثة"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
37	1	تنمية مهارة تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS	4.04	1.11	كبيرة
34	2	امتلاك المعرفة الكافية في مجال التقنيات التعليمية	3.74	0.97	كبيرة
36	3	التدرب على تصميم قواعد بيانات مدرسية محوسبة	3.66	1.14	كبيرة
39	4	اكتساب مهارة استخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)	3.09	1.36	متوسطة
38	5	اكتساب مهارة توظيف الحاسب الآلي في كتابة التقارير	3.00	1.45	متوسطة
35	6	التدرب على برنامج الإدارة المدرسية المحوسب	2.90	1.41	متوسطة
		المجال ككل	3.40	1.00	كبيرة

تراوحت جميع فقرات "التقنيات التعليمية الحديثة" بين (2.90-4.04)، وهذا يعني أنها تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، حيث أن الفقرات (1-3) جاءت بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى جودة هذه المهارات على المشرفين الإداريين ورغبتهم في اكتسابها لاستخدامها في تحليل بياناتهم وتحليل دراساتهم وأبحاثهم. بينما الفقرات ذات الرتبة (4-6) جاءت بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات مجتمع أفراد عينة الدراسة على هذا المجال (3.40) وهو يقابل درجة الاحتياج الكبيرة.

وجاء هذا المجال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، ويتمثل في (6) فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.90-4.04) أي بين درجة الاحتياج التدريبي المتوسطة والكبير. ويعزى ذلك إلى الأهمية التي تمثلها التقنيات التعليمية في تسهيل المهام التي يقوم بها المشرفون الإداريون وتجويد عملهم، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحديدي (1998) التي أشارت إلى أهمية تدريب العاملين في الحقل التربوي على التقنيات الحديثة.

## المجال الثامن: خدمة المجتمع المحلي

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)  
لتقديرات العينة لفقرات "خدمة المجتمع المحلي"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
46	1	تنمية القدرة على إجراء دراسات ميدانية لحل بعض مشكلات المجتمع المحلي	3.31	1.27	متوسطة
40	2	تنمية مهارات إعداد خطط مع مديري المدارس للاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة	3.14	1.11	متوسطة
42	3	تنمية مهارات توجيه الإدارة المدرسية لحل المشكلات المجتمعية	3.03	1.04	متوسطة
44	4	تنمية مهارة وضع الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة من المجتمع المحلي في خدمة المدرسة	3.00	1.13	متوسطة
45	5	تحسين مهارة تصميم برامج توعوية لخدمة المجتمع المحلي	2.97	1.06	متوسطة
43	6	تنمية مهارات فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المحلي	2.89	1.16	متوسطة
41	7	تنمية مهارات توجيه الأنشطة المدرسية لخدمة المجتمع المحلي	2.84	1.14	متوسطة
		المجال ككل	3.03	0.93	متوسطة

إنّ جميع فقرات الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الإدارية التي اكتسبها المشرفون الإداريون، أثناء ممارستهم لعمل مدير مدرسة، وإلى كونهم من أبناء المجتمع، وبالتالي فهم على تواصل دائم بحكم العلاقات الاجتماعية والأسرية التي تربطهم بمؤسسات المجتمع وأفراده، وعليه فإنهم ينظرون إلى هذه المهارات على أنّها مهارات متوفرة لديهم.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة عينة الدراسة على هذا المجال (3.03) بانحراف معياري (0.93)، وهو يقابل درجة الاحتياج المتوسطة. وقد جاء هذا المجال في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، ويتمثل في (7) فقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.84-3.31).

أهم نتائج البحث

- هناك احتياجات تدريبية لدى المشرفين الإداريين بدرجة كبيرة، تمثلت في الفقرات (37، 5، 23، 34، 13، 11، 36، 25، 12، 18، 22، 33، 28، 32، 9، 27، 14، 1) التي توزعت على مجالات: (النظم واللوائح المنظمة للعمل، والتخطيط، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتنمية المهنية لمديري المدارس، والتدريب، والتقييم، والتقنيات التعليمية الحديثة).
- أظهرت النتائج احتياج تدريب بدرجة متوسطة، تمثلت في الفقرات (20، 21، 10، 8، 6، 46، 30، 29، 26، 24، 31، 15، 3، 40، 4، 39، 42، 38، 44) التي توزعت على مجالات الدراسة الثمانية: (النظم واللوائح المنظمة للعمل، والتخطيط، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتنمية المهنية لمديري المدارس، والتدريب، والتقييم، والتقنيات التعليمية الحديثة، وخدمة المجتمع المحلي).

### التوصيات

- ضرورة الاهتمام بتدريب المشرفين الإداريين لمواكبة المستجدات التربوية.
- إشراك المشرفين الإداريين عند اتخاذ القرار على تحديد نوع التدريب المطلوب.
- لا بدّ من حرص المشرفين على تطوير أنفسهم ذاتياً.

### الخاتمة

بعد استعراض الدراسة وما توصلت إليه من نتائج، نخلص أنّ الإشراف الإداري عملية ذات طابع إنساني؛ تسعى إلى تحقيق أهداف تربوية سامية أساسها القيم والأخلاق وفلسفة المجتمع. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ يتضح إنه لا بد من إلاء منتسبي هذه الوظيفة عناية خاصة من خلال التدريب والتأهيل، لتكون قادرة على نقل المعارف والخبرات للمعنيين في الحقل التربوي، وبالذات الفئة التي يتابعها المشرفون الإداريون وهم مديرو المدارس الذين يمثلون الشريحة الأعلى في الهيكل المدرسي وتقع على عاتقهم قيادة المدرسة. فبقدر المهارات التي يمتلكها المشرف الإداري بقدر ما يكون نجاح مدير المدرسة وقدرته على الرقي بمدارسه، والتغلب على العقبات والصعوبات التي تواجهه.

### REFERENCES

- ‘Atarah, Z. S. (1996). *Al-Ihtiyajat al-tadribyyah li mudiri al-madaris al-hukumiyyah fi muhafazati jarash wa ‘ajlu min wjiah nazarhim* (Unpublished master’s thesis). Jami‘ah al-Yarmuk, al-Urdun.
- ‘Atari, E. T. & others. (2005). *Allishraf al-tarbwi ittjihatih al-nazariyyah wa tatbiqatih al-‘amaliyyah*. Al-Kuwayt: Maktabah al-Falah.
- Al-‘Ajaj, F. S. M. (2001). *Tahdid al-ihiyajat al-tadribyyah li mudiri al-madaris al-hukumiyyah fi muhafazah al-quriyat min wjiah nazar al-mudirin anfusihim* (Unpublished master’s thesis). Jami‘ah al-Yarmuk, al-Urdun.

- Al-Hadidi, M. B. R. B. S. (1998). *Al-Ihtiyajat al-tadribiyyah li mudiri wa mudirat al-madaris al-i‘dadiyyah wa al-thanawiyyah, bimadaris al-ta‘lim al-‘am fi Sultanah ‘Umman* (Unpublished master’s thesis). Jami‘ah al-Sultan Qabus, Sultanah ‘Umman.
- Al-Hajri, B. F. M. (2006). *Bina' barnamaj tadribi qa'im 'alaa al-ihtiyajat al-tadribiyyah li mudiri al-madaris al-mutawassitah fi dawlah al-Kuwayt fi dhaw' al-kifayat al-idariyyah al-mu‘asirah* (Unpublished master’s thesis). Jami‘ah al-‘Arabiyyah li al-Dirasat al-‘Ulya, al-Urdun.
- Al-Husni, Y. B. S. B. M. (1999). *Al-Ihtiyajat al-tadribiyyah li al-mushrifin al-tarbawiyyin kama yaraha al-mushrifun wa al-mu‘allimun fi al-madaris al-hukumiyyah bi Sultanah ‘Umman* (Unpublished masters’ thesis). Jami‘ah al-Yarmuk, al-Urdun.
- Al-Khatib, A. (1989). Manhajiyyah al-nazam fi tahdid al-ihtiyajat al-tadribiyyah wa namadhijha. *Majalat al-Tarbiyyah*, (89), 1-25. Qatar.
- Al-Khatib, R. (1995). Tahdid al-ihtiyajat al-tadribiyyah. *Majallah Kuliyyah al-Tarbiyyah*. Vol. 2(11), 1-35. Kuliyyah al-Tarbiyyah Biasyut.
- Al-Rahil, M. S. K. (2007). *Barnamaj tadribi muqtarah li al-mushrifin al-tarbawiyyin fi wizarah al-tarbiyyah wa al-ta‘lim al-Urduniyyah* (Unpublished master’s thesis). Jami‘ah al-Yarmuk, al-Urdun.
- Al-Siqari, K. B. K. (2005). *Ahammiyyah dawr al-mawjih al-idari wa mada mumarasatih min wjiah nazar mudiri madaris al-ta‘lim al-asasi wa musa‘idihim fi Sultanah ‘Umman* (Unpublished master’s thesis). Jami‘ah al-Sultan.
- Creative Associates International Inc. (2005). *Mubadarah al-shirakah al-sharq awsatiyyah-taqrir taqyim al-madaris al--thanwiyyah*. Masqat: Wizarat al-Tarbiyyat wa al-Ta‘lim.
- Hasnayn, H. M. (2005). *Tahdid al-ihtiyajat al-tadribiyyah mawad wa adawat*. 1<sup>st</sup> ed. Al-Urdun: Dar Majdalawi li al-Nashr wa al-Tawzi‘.
- Kirkpatric, T. (1987). *Supervision: A situational approach*. Boston: Kent Pupliching Company.
- Wiles, J & Bond, J. (2000). *Supervision a guide to practice` 5<sup>th</sup>.ed*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2007 A). *Al-Tawjih al-‘idari fi madaris Sultanah ‘Umman*. 2<sup>nd</sup> ed. Masqat: Jaridah al-Watan.
- Yaghi, M. A. A. (1983). Asalib tahdid al-ihtiyajat al-tadribiyyah mafhumuha, turuq wa asalib tahdiduha. *Al-Majallah al-‘Arabiyyah li al-Idarah* no. 1, 20- 29. Al-Munazzamah al-‘Arabiyyah li al-‘Ulum al-Idariyyah.