



قسم أصول التربية

كلية التربية

تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية
الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

بحث مقدم من

محمود سعد محمد عبد الجيد

ضمن متطلبات الحصول على الماجستير فى التربية

قسم أصول التربية

تحت اشراف

الأستاذة الدكتورة/ هاديه محمد رشاد أبو كليله

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة دمياط

عميد كلية التربية الأسبق

جامعة دمياط

1442هـ — 2021م

تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة واحتياجاتهم التدريبية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف وضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود احتياجات تدريبية للقيادات التربوية في كل من المجال الاحتياجات الشخصية والاحتياجات الفنية والاحتياجات القيادية، ومجال الاحتياجات المجتمعية

وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل المزيد من الدورات التدريبية وتزويد شيوخ المعاهد بكل ما هو جديد من المستجدات في الإدارة التربوية، وإجراء دراسة عن درجة فاعلية الدورات التدريبية أثناء الخدمة لشيوخ معاهد المرحلة الإعدادية في ضوء احتياجاتهم، وإجراء دراسات أخرى لتعرف احتياجات شيوخ المعاهد الأزهرية في المرحلة الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية.

كلمات مفتاحية: شيوخ المعاهد - الاحتياجات التدريبية - الاتجاهات العالمية - المعاهد الأزهرية الابتدائية

Abstract:

The study aimed to identify the training needs of the educational leaderships in Primary Institution in light of contemporary global trends and their training needs. The study used the descriptive approach in order to develop a proposed concept for a training program to meet the training needs of educational leaders.

The study reached several results, including: The existence of training needs for educational leaders in each of the fields, personal needs, technical needs, leadership needs, and the field of societal needs.

The study recommended the necessity of conducting more training courses and providing the Educational Leaders in The Primary Al-Aznar Institutes with all the new developments in educational administration, conducting a study on the degree of effectiveness of the training courses during the preparatory stage sheikhs in light of their needs, and conducting other studies to identify the needs of The Educational Leaders in The secondary stage Al-Aznar Institutes in The light of recent trends in educational leadership.

Keywords: the educational leaders - the training needs - the global trends - the Al-Azhar primary institutes

مقدمة:

لا شك أننا نعيش اليوم في عصر متغير، بل وسريع التغير يسوده انفجار معرفي وتكنولوجيا المعلومات، وصاحب ذلك أيضاً الانفجار السكاني والحراك الاجتماعي والتغير الاقتصادي في اتجاهات ومجالات متعددة، كما يسوده انفتاح وتعاون عالمي ودولي وأصبح التعليم والتدريب والثقافة في هذا العصر قوه حقيقية، بل ووسيلة للتسابق والتنافس.

والقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، ويبقى هناك دور مهم يضطلع القائد من خلاله بإدارة وتنظيم ونجاح واستمرارية المؤسسة التي يتولى قيادتها، لذا فإنه من الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين المواصفات القيادية التي يجب أن يتصف بها، وبين المسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه، وهذا ما يؤدي إلى تطور وتقدم المؤسسة وخاصة في عصر التطور والتقدم التكنولوجي السريع والثورة المعرفية والتكنولوجيا المعاصرة، لذلك فإن القيادة الإدارية تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد أن يستند إليها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب. (نجاح القاضي، 2002، 94)

ومن هنا تأتي أهمية تطوير الإدارة التعليمية في فلسفتها ومفاهيمها وتنظيماتها وأدواتها وأساليب إعدادها إداريين من نوع جديد، لذا يمكن القول إن التنمية الإدارية للتربويين عموماً عملية ضرورية وذات بعد تطويري هام خاصة في هذا العصر الذي كثرت فيه التحديات أمام مشايخ المعاهد الأزهرية ومديري العموم والقادة التربويين نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي ألقت بظلالها على التربية وعلى المعاهد الأزهرية بشكل خاص.

ومن هنا بدأت الدول المختلفة تتسابق على تطوير نظمها التعليمية بصورة شاملة وبصورة جزئية أحياناً أخرى، وبدأت قضية التطوير والإصلاح المتعلقة بالمنظومة التعليمية تشهد قدراً كبيراً من الاهتمام في مختلف الدول، التي تتشد الارتقاء بنظمها

التعليمية، ومن ثم تجويد مخرجاتها، ومن أبرز النتائج المترتبة عن التحديات المعاصرة والمستقبلية والتي يواجهها التعليم في العالم تلك المرتبطة بدور القيادات التعليمية، حيث يتطلب العالم المتغير نمطاً مختلفاً من التعليم، ولكي يتمكن التعليم من تلبية متطلبات العصر، فإنه ينبغي إكساب القيادات التعليمية (القائمين على إدارة المنظومة التعليمية) المزيد من المهارات، التي تمكنهم من القيام بدورهم في توفير المناخ التعليمي المناسب للوصول إلى منظومة تعليمية ذات كفاءة كما بدأت كافة المؤسسات العامة والخاصة في مختلف البلدان المتقدمة إدراك مدى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، وكونها هي الأساس في تطوير منظماتها.

ولم يعد التدريب محل شك من حيث مدى أهميته، ولكن من حيث مدى تحقيقه فعلاً الأهداف المرجوة منه، لمواكبة ما يحدث من تغيرات متنامية في البيئة الخارجية للمنظمات ولمواجهة التحديات الجديدة، التي تواجه الكثير من القادة حيث يتطلب الأمر توفير قادة فاعلين (قادة القرن الحادي والعشرين)، وهذا يتطلب توفير مستوى عال من المهارات، بالإضافة إلى عدد من الكفاءات الجديدة، وذلك بسبب تعاضم الحاجة إلى الكفايات للقيادة الفاعلة. (خديجة على، 2011، 23)

مشكلة الدراسة

تحتل المعاهد الابتدائية الأزهرية موقعاً متميزاً في سلم التعليم الأزهرى لأنها المرحلة الأساسية في حياة النشئ وهذا يفرض الاهتمام بتلك المرحلة من حيث طلابها ومعلميها ومناهجها وقياداتها التي تقع علي عاتقها مسئولية إدارة تلك المعاهد ونتيجة تطور النظم الإدارية استلزم الأمر الاهتمام بتدريب القيادات ليكونوا على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والفنية ليقوموا بأدوارهم المتوقعة ويتطلب نجاح عملية تدريبهم أن يتم بناء برامج جديدة تبنى على أساس احتياجاتهم التدريبية.

ولذا تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

” ما التصور المقترح لنظام التدريب لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية في ضوء

احتياجاتهم التدريبية؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما الأطر النظرية لكل من، الاحتياجات التدريبية، القيادات التربوية؟
2. ما أهم وأبرز الاتجاهات العالمية لتدريب القيادات التربوية؟
3. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية من وجهة نظرهم؟
4. ما التصور المقترح للبرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على الأطر النظرية لكلاً من: الاحتياجات التدريبية – القيادات التربوية.
2. التعرف على أبرز الاتجاهات العالمية لتدريب القيادات التربوية.
3. التعرف على الاحتياجات التدريبية لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية.
4. وضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية يمكن أن يسهم في تطوير أدائهم ورفع مستوى التعليم بهذه المعاهد.

أهمية الدراسة:

إنه في إطار استكمال جهود الأزهر الشريف إلى تشجيع المزيد من الجهود الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بالعملية التعليمية، تأتي هذه الدراسة بمثابة محاولة بحثية جاده لمعرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية حيث يلاحظ أن بعض القيادات التربوية تعاني من قصور في إدارتها في مواكبة التطورات والتغيرات العالمية، مما يستدعي إعادة النظر في برامج التدريب المسؤولة عن تنمية القادة وتطويرهم .

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي بأسلوبه التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة ويعتمد هذا المنهج علي دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى بقصد استخدام البيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: المعاهد الأزهرية الابتدائية؛ لمعرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمعاهد الأزهرية.
- 2- الحدود الجغرافية: على المعاهد الأزهرية الابتدائية في المراكز الآتية : مركز ومدينة كفر الشيخ-مركز ومدينة دسوق-مركز ومدينة قلين.
- 3- الحدود البشرية: شيوخ المعاهد الأزهرية في المرحلة الابتدائية والوكلاء الشرعيين والثقافيين بمحافظة كفر الشيخ لمعرفة أهم المشاكل التي تواجه القيادات التربوية.

مصطلحات الدراسة:

1. القيادات التربوية "Educational leader's" إجرائيا بأنها: وظيفة تتطلب سلوكيات انسانية تساعد المؤسسة علي تحقيق أغراضها وتوجيه بعضها نحو الانتاجية أو إجراء الأعمال المكلفة بها وبعضها الأخر نحو العلاقات الشخصية المتداخلة ضمن ظروفها ومناخها الاجتماعي.

2. المعاهد الأزهرية "Azhar institutes"

"هي المعاهد التابعة للأزهر الشريف بمصر ابتدائية وإعدادية وثانوية وهي منقسمة في الابتدائي والإعدادي والثانوية لفتيان وفتيات بلا اختلاط وتمثل البوابة الوحيدة

للاتحاق بجامعة الأزهر وفروعها، ويدرس فيها مناهج التربية والتعليم إضافة لعلوم الدين الإسلامي".

الدراسات السابقة

ويتم استعراضها في ضوء العنوان، والهدف، والإجراءات، والتعليق عليها نظراً للأهمية المتزايدة للتعليم الأزهرى بالنسبة للمجتمع في مصر، توجد العديد من الدراسات السابقة التي تقترب من موضوع الدراسة من حيث الهدف والمنهج وأهم النتائج والتوصيات، ثم التعليق على هذه الدراسات، وانطلاقاً مما انتهت إليه، سيتم عرض هذه الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وفق المحاور الآتية: وفيما يلي شرح موجز عن كل محور من المحاورين:

المحور الأول: الدراسات العربية التي تناولت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

(1) دراسة خالد عبدالرحيم (2011):

هدفت الدراسة الي وضع تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لدي قيادات المعاهد الازهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية في محافظات (الحيزة - والدقهلية - والقاهرة- والاسماعيلية)، أسفرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية عن مجموعة من النتائج أهمها: اهمال قادة المعاهد والمنطقة التعليمية الأزهرية إعداد الخطط اللازمة للتدريب قبل وقوع الأزمة، يتعامل قادة المعاهد الأزهرية مع الأزمة أثناء حدوثها فقط دون النظر إلى أسبابها أو حتى الاستفادة منها في المستقبل، و عدم وجود فرق لإدارة الأزمة في المعاهد والمناطق التعليمية الأزهرية، انحسار الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الاعدادية والثانوية الأزهرية في نطاق التعامل مع الأزمة فقط دون الاهتمام بإعداد الترتيبات ووضع

خطط لتجنب الأزمة ومواجهتها، وحرص قادة المعاهد الاعدادية والثانوية الأزهرية على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع جميع العاملين بالمعهد.

(2)دراسة على الحولى (2016):

هدفت الدراسة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، تبعا لمتغير الجنس، سنوات الخدمة في الإدارة، المؤهل العلمي، مرحلة المدرسة)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (391) مديرة ومثيرة، وقد توصلت الدراسة إلى حاجة كبيرة لأفراد العينة للاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية. وكان هناك فروق إحصائية ترجع لمتغير الجنس الصالح المديرات، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، في مجال العلاقات الإنسانية، في حين لا توجد فروق في باقي المجالات الإداري والفني والتقني.

(3)دراسة يوسف النصير (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في التعليم العام لمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ وتكونت عينة الدراسة من (104) من مديري المدارس، وتوصلت النتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير القطاع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في مجال المهارات الفنية ومجال المهارات الإنسانية والأداة ككل، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع وكانت لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في مجال المهارات الفكرية، وكانت لصالح من مؤهلهم العلمي دبلوم.

(4)دراسة عايض آل إدريس& فهد المقرن (2018)

هدفت التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التعليم(بنين) في المملكة العربية السعودية والمرتبطة بالمهام الإدارية والإشرافية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (158) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمهام مديري مكاتب التعليم الإدارية والإشرافية أكثر الاحتياجات الحاحاً، وكانت أقل الاحتياجات هي الحاجة إلى التمكن من نقد المناهج والمقررات الدراسية.

(5) دراسة طحنون آل درع (2018)

هدف الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بمحافظة الأفلاج من وجهة نظرهم/ نظرهن. والتعرف إلى الفروق في الحاجات التدريبية بين استجابات المستهدفين وفقاً لمتغيري العمل الحالي والجنس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (104) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة احتياج مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأبعاد الثلاثة (المعارف، المهارات، والاتجاهات) متوسطة بشكل عام. كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو تحديد درجة الاحتياجات التدريبية في جميع الأبعاد (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، باختلاف متغيري الدراسة (العمل الحالي، والجنس).

(6)دراسة عبد الرحمن الغامدي (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيري (الخبرة، الدورات التدريبية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وتكونت عينة الدراسة من (101) مديراً؛ وتوصلت نتائج الدراسة أن

هناك احتياج تدريبي لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة. واتضح أن مهارة" وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية المدرسة" من عبارات بعد تقويم الاستراتيجية احتلت المرتبة الأولى من بين جميع الاحتياجات التدريبية.

(7)دراسة يوسف الشمري (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في ضوء الاقتصاد المعرفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (180) مديراً؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس كان متوسط، حيث كان مجال التعامل مع الطلاب في المرتبة الأولى وكان هناك فروق ذات دلالة في هذا المجال لصالح مستوي الخبرة أكثر من عشرة سنوات، يليه مجال التعامل مع المجتمع المحلي، ثم يليهم مجال التعامل مع المعلم وكان هناك فروق ذات دلالة في مجال التعامل مع المعلم لصالح الذكور،

(8)دراسة أشرف محمود، سيدة سلامة محمد& مريم المطيري (2019)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتنمية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء اقتصاد المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى اقتصاد المعرفة كان متوسطاً، وجاء في الترتيب الأول محور توليد المعرفة، يليه محور نشر المعرفة ثم محور توظيف المعرفة، ولا توجد فروق ذات دلالة بسبب النوع الاجتماعي والوظيفة بين المديرين والمديرات، ووجود فروق حسب متغير سنوات الخبرة في محور نشر المعرفة، وحسب اقتصاديات المعرفة تبعاً للمناطق التعليمية.

(9)دراسة عبدالجواد بكر، رمضان السعودي، احمد محمد (2020)

هدفت الدراسة التعرف علي الأسس النظرية للاداء الإداري لشيوخ المعاد الثانوية الازهرية، والوقوف علي واقع الأداء الإداري لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتكونت عينة الدراسة من (55) شيخ معهد، و(49) وكيل، وتوصلت الدراسة الي عدم اشراك شيخ المعاهد العاملين معه في عملية التخطيط وعدم استخدامه لمبدأ التفويض لبعض السلطات، ولا يقوم بحصر المشكلات المتوقع حدوثها، كما لا يراعي العلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين، ولا يحث شيخ المعهد العاملين معه علي الحرية في التعبير عن الرأي، ولا يستخدم أدوات تقويم متنوعة.

المحور الثاني: دراسات الأجنبية التي تناولت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

(1)دراسة أونوما Onuma (2015)

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس في الإشراف التعليمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (605) مدير، وقد أشارت النتائج إلى وجود فرق كبير وجدت بين المعلمين في المناطق الحضرية والريفية على تدريب المديرين في الخدمات بحاجة إلى وظائف في الإشراف على الفصول الدراسية للتعليم، ومراقبة إنجاز الطلاب، وتوفير وصيانة المواد التعليمية، ودعم التطوير المستمر للموظفين. توصي الدراسة بأن على مديري المدارس كقائد تعليمي إعطاء الإشراف الداخلي للتعليمات مكانها الصحيح في المدرسة لغرض تنمية وتطوير الموظفين.

(2)دراسة البها، مارتينز، لوبيز، نونيس، ماكادو Martins،Abelha ،**& Machado، Nunes،Lopes (2017)**

هدفت الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في انجولا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (25) مدير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات التي يحتاجها المديرين هي (إدارة المناهج والتربية

- إدارة المشاريع التعليمية - الإدارية والتنظيمية - إدارة الموارد البشرية - إدارة المرافق - إدارة تقييم الأداء - إدارة العلاقات بين الأشخاص)

(3) دراسة ويبو Wibowo (2017)

استهدفت تحديد اساليب القيادة والاحتياجات التدريبية لمديري المدارس: دراسة مقارنة بين المدارس الابتدائية العامة والخاصة في إندونيسيا من خلال وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من ستة مديرين، ثلاثة مدراء مدارس ابتدائية عامة وثلاثة مدراء مدارس ابتدائية خاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة اختلاف لتصورات مديري المدارس الابتدائية العامة والخاصة حول القيادة في التعليم. كما أن القيادة تتحدث عن تميز مديري المدارس الابتدائية العامة والخاصة؛ تم التأكيد على أن أساليب القيادة الموجهة نحو المهام والموجهة للأشخاص مدمجة في مديري المدارس الابتدائية العامة في حين تم اعتماد توجه المهام بشكل كامل في مديري المدارس الابتدائية الخاصة. ترتبط احتياجات التدريب التي يديها مديرو المدارس الابتدائية العامة بسياق المناهج ووسائل الإعلام والتكنولوجيا والتدريب على إدارة المدرسة. في المقابل، اعتبر مدراء المدارس الابتدائية الخاصة القيادة التربوية والإدارة.

(4) دراسة اواكوي Uwakwe (2017)

هدفت الدراسة استكشاف احتياجات بناء القدرات لمديري المدارس من أجل توفير خدمات فعالة للطلاب في المدارس الثانوية في جنوب شرق نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ وتكونت عينة الدراسة من (1239) مقسمة إلى (162) مدير، و (1077) معلم من ثلاث ولايات أنامبرا وإيوني وإينوجو؛ وكانت النتائج الرئيسية للدراسة أن مديري المدارس يحتاجون إلى قدرات لموظفي الطلاب الفعالين ومديري المدارس أداء ضعيف في جميع القدرات في إدارة شؤون الموظفين الطلاب. كما حددت الدراسة احتياجات بناء القدرات لمديري المدارس للإدارة الفعالة للطلاب.

(5) دراسة اوجسبو & دوناتيس (2018) Agusiobo & Donatus

استهدفت الدراسة تحديد وتحليل احتياجات بناء القدرات لمديري المدارس الثانوية في ولاية إنوغو Enugu State. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً، وأظهرت النتائج أن المديرين اتفقوا على أن كل مسؤولية إدارية مهمة لبناء قدراتهم. ولم يكن الجنس والخبرة عاملين مهمين.

(6) دراسة الشوربجي (2018) Shirbagi

تهدف الدراسة إلى تحديد احتياجات المدراء الإيرانيين لسّمات التطوير الذاتي للقيادة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (151) مديراً منهم (72) مدير، ز (79) مديرة، كانت أداة جمع البيانات عبارة عن استبيان مكون من 110 بنود. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى احتياجات المديرين بناءً على متغيراتهم الديموغرافية. فيما يتعلق بثلاثة مستويات من الصفات، تم الحصول على متوسطات مختلفة للرتب. مهارات إدارية وكانت السمات في الأولوية الأولى من وجهة النظر الرئيسية. وأعرب معظم المديرين عن حاجتهم العالية لتطوير المهارات العقلية الخاصة بهم. أعلنت مديرات المدارس عن احتياجات لتطوير مهاراتهم التحليلية وحل المشكلات أكثر من الذكور.

(7) دراسة فبيرزون، ريسدنال، و هيديناتو Rusdinal،Febrizon ، &**(2020) Hadiyanto**

هدفت الدراسة إلى تحليل الاحتياجات التدريبية لتعزيز كفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدرسة الابتدائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية لتحسين كفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية التي تم الحصول عليها يضم مستويات مختلفة من احتياجات كل مؤشر للتطوير التنظيمي.

مثل مؤشرات الحاجة إلى الموارد البشرية / الاستعداد لمدير المدرسة (74%) من فئة الاحتياج، ومؤشر الهيكل التنظيمي (67%) من فئة الاحتياج بما يكفي، ومؤشرات التقسيم وتعديل المهام (69%) من فئة الاحتياج، ومؤشرات التفاهم و تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات / تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (86 %) على فئة من ذوي الاحتياجات الخاصة. وبالتالي، فإن متوسط قيمة الاحتياجات التدريبية لكفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية هو 74 % مع فئة الحاجة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- من حيث المنهج: اتفقت معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي في الدراسة كما في دراسة (يوسف النصير، 2017)، ودراسة فيبرزون، ريسدنال، و هيديناتو Hadiyanto، Rusdinal، Febrizon & (2020) وقد استخدمت دراسة (يوسف الشمري، 2019)، ودراسة (اواكوي Uwakwe، 2017) المنهج الوصفي المسحي واستخدمت دراسة (نبيل العفيري & على الشاويش، 2016) المنهج النوعي والأنثوغرافي، وقد استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كما ودراسة (على الحولى، 2016).

ب- من حيث أدوات الدراسة فقد اشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما في دراسة ودراسة (عبد الرحمن الغامدي، 2019) ودراسة (عايض آل إدريس & فهد المقرن، 2018)، وكما في دراسة فيبرزون، ريسدنال، و هيديناتو Hadiyanto، Rusdinal، Febrizon & (2020).

ج- من حيث المتغيرات: اختلفت الاحتياجات التدريبية للمدرسين حسب الدراسة التي قام بها الباحث، فهناك دراسات حددت الاحتياجات في:

- الاحتياجات التدريبية في مجال السياسات الاستراتيجية والتشريعات كما في دراسة (عبد الرحمن الغامدي، 2019)

- الاحتياجات في المجالات الإداري والفني والتقني، كما في دراسة (على الحولي، 2016)، ودراسة (عايض آل إدريس & فهد المقرن، 2018)، ودراسة (فولي Foley، 2001)
- الاحتياجات التي يحتاجها المديرين هي (إدارة المناهج والتربية - إدارة المشاريع التعليمية - الإدارية والتنظيمية - إدارة الموارد البشرية - إدارة المرافق - إدارة تقييم الأداء - إدارة العلاقات بين الأشخاص) كما في دراسة (البها، مارتنز، لوبيز، نونيس، مأكادو & Machado، Nunes، Lopes، Martins، Abelha، 2017)
- الاحتياجات التدريبية في الأبعاد) المعارف، المهارات، الاتجاهات)، كما في دراسة (طحون آل درع، 2018)،
- الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء الاقتصاد المعرفي، كما في دراسة (يوسف الشمري، 2019)، ودراسة (أشرف محمود، 2019).
- الاحتياجات التدريبية لتحسين كفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس، كما في دراسة (فبيرزون، ريسدنال، و هيديناتو Febrizon، Rusdinal، Hadiyanto، &، 2020).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي :
 - تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح
 - تحديد خطوات الدراسة الحالية
 - إثراء الإطار النظري للدراسة
 - تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة
 - بناء أداة الدراسة
 - التعليق على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.
- الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
- إن معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في بيئات مختلفة تتضمن الحضر والريف،

والمدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية بالتعليم العام، وتختلف هذه الدراسة في أنها تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجوها مديري المعاهد الازهرية، ومدى الاختلاف في الاحتياجات بينهم وبين مديري المدارس العامة، كما أن الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث لم تتناول شيوخ المعاهد بالدراسة ولم تتعرض لاحتياجاتهم التدريبية للإرتقاء بكفاءتهم ودرورهم في إدارة المعاهد الدينية.

خطة الدراسة:

أولاً: الإطار العام للدراسة، يشمل: (المقدمة - مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها - أهداف الدراسة - أهمية الدراسة - منهج الدراسة - مصطلحات الدراسة - خطة الدراسة).
ثانياً: الإطار النظري، يشمل: (الاحتياجات التدريبية - أهميته تحدد الاحتياجات التدريبية - مجالات الإدارة التربوية - الاتجاهات العالمية المعاصرة للتدريب - مبررات الاخذ بالسبل الحديثة في التدريب - التصور المقترح).

ثالثاً نتائج الدراسة والتوصيات:

الإطار النظري للدراسة:

الاحتياجات التدريبية:

ان الإشارة لمفهوم الاحتياجات التدريبية قبل إعداد البرامج التدريبية يؤدي الى ارشاد القائمين على التدريب إلى الخطوات والإجراءات المحددة لتحقيق الأهداف التدريبية الجزئية والتي تسهم في النهاية في تحقيق الهدف التدريبي العام للخطة التدريبية ومما لا شك فيه أن ذلك يعنى تحقيق أحد مبادئ التدريب المهمة وهو جوده الأداء التدريبي، فموضوع الاحتياجات التدريبية ليس مجرد موضوع خاص بعملية التدريب ولكنه أيضاً موضوع مرتبط بإدارة التدريب ويعكس مهمه التدريب وفلسفته (جعفر يوسف، 2010، 27)

والاحتياج التدريبي المقصود هنا لا يعني بالضرورة وجود النقص والقصور أو الخلل في معارف الإنسان أو قدراته أو مهاراته، وإن كانت هذه تشكل البداية الأولى

للتدريب. لكنه اليوم أصبح يشمل كذلك ما يحتاجه الفرد أو تحتاجه المنظمة أو يحتاجه المجتمع للتحسين والتطوير والتحديث والتميز من أجل بناء حياة أسعد ومستقبل أفضل، والتحسب للمشاكل والتحديات والأزمات وعلاجها قبل وقوعها ليكون التدريب وقائياً. (خالد خليل، 2016، 19).

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تبرز أهمية الاحتياجات التدريبية في أنها تمكن القادة والأفراد من أداء واجباتهم بكفاءة والمحافظة على نظام العمل وتنمية المهارات التدريبية لديهم لكي تمكنهم من إدارة المواقف المشكلات التي تقابلهم بطريقة ناجحة وفعالة. ويلزم تحديد الاحتياجات التدريبية، لما يأتي: (سنة الحوراني، 2007، 31-33)، (شمسه الجمهوري، 2013، 23)

- تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التدريب ومنطلقه الرئيسي حيث من الضروري أن تضع كل منظمه نظاماً سليماً لجميع الاحتياجات التدريبية وحصرها
- تعمل على مسائره التغييرات المتوقعة في المنظمة سواء كانت تغييرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها، او تغيير في طبيعة العمل أو في نوعيه الأفراد العاملين.
- البداية الفعلية لأي برنامج تدريبي لا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تدريبية محددة ترسم لنظام التدريب وأهدافه ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التدريبية ومستلزماتها.

مجالات الإدارة التربوية:

تعددت مجالات الإدارة التربوية والتي تناولها العديد من الكتابات ، وهي كما يلي: (محمد السديري، 2014، 11) (نجيب سليم، 2015، 2)

1- التخطيط التربوي:

هو عملية رسم السياسات التربوية والتعليمية أخذه بعين الاعتبار المؤثرات والمعايير التاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها ويتم من خلالها التنبؤ باحتياجات النظام التربوي وتحضير الحلول المناسبة لها وهو عملية منظمة ومحددة زمنيا وكما يأخذ التخطيط التربوي صفة شمولية حين يتعلق الأمر بالسياسة التربوية العامة، فإنه يأخذ صفة الضبط الجزئي حين يتعلق الأمر بالخطط العملية التطبيقية التي يضعها الممارسون التربويون من مفتشين مدراء ومعلمين.

2- الاشراف التربوي:

عملية ديمقراطية إنسانية تعاونية نظامية مخططة ومحددة مسبقا تهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في فئات العاملين لتحسين ممارساتهم وصولاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

3-اقتصاديات التعليم:

يبحث مجال اقتصاديات التعليم في كيفية استثمار الموارد المتاحة والبشرية والتكنولوجيا لتقديم مستوى تعليمي ذو جودة عالية لجميع أفراد المجتمع، وهو يدرس فرص العرض والطلب على التعليم في المجتمع لربطها بالسياسات العليا للدولة ويعرفه (عبد الله الراشدان، 2001، 32) بأنه دراسة كيفية إختيار الأفراد والمجتمع باستعمال النقود وبدون استعمالها وتوظيف الموارد الإنتاجية النادرة لإنتاج مختلف أنماط التدريب وتنمية المعرفة والمهارات.

4-الإدارة والقيادة التربوية:

تعرف الإدارة التربوية بأنها مجموعه العمليات الفنية المتداخلة والمتكاملة والتي يتم عن طريقها توظيف الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها على مستوى الدولة او المحافظة او المديرية.

5- الجودة:

الجودة هي نظام ادارى يرتكز على مجموعه من القيم ويعتمد على توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين بهدف استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم بهدف تحقيق التحسن المستمر لمؤسسته.

6- الثقافة والسلوك التنظيمي:

يرتبط مجال الثقافة بقيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة التي تؤثر على أداء المؤسسة وينبع الارتباط مع الأداء في أن القيم والمعايير النابعة من الثقافة على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال الخاصة بالمؤسسة.

7- نظام المعلومات الإدارية:

تعرف نظم المعلومات الإدارية نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات اللازمة لتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط المؤسسة او مساعدتهم في اتخاذ القرار.

خصائص القيادة التربوية:

يمكن عرض خصائص القيادة التربوية فيما يلي: (ابتسام بوطالب، 2017، 14)

1- الاستمرارية: والتي تتمثل في اعتبار القيادة التربوية والتعليمية مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتداخلة والمستمرة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف العملية التربوية.

2- التكامل: تهتم الإدارة التعليمية والتربوية بكل ما ترتبط بالنظام التربوي من وضع سياسات وتخطيط للبرامج واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها وتطويرها.

3- الترابط: تعتبر القيادة التربوية والتعليمية مجموعة من العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد مخرجات العمل الإداري بوجه عام.

الاتجاهات العالمية المعاصرة في تدريب القيادة التربوية

لا شك أحد أكثر الآثار وضوحاً للعولمة والتقدم الهائل الذي تواجهه الأمم هو حقيقة أن المجتمعات ستتوقع بشكل متزايد أن يكون القادة التربويون قادرين على مواجهة التحديات المتزايدة الصعوبة والتعقيد التي تنشأ في القرن الحادي والعشرين. سيحتاجون أيضاً إلى القادة لدعم المبادئ الأساسية للتحويل الاجتماعي (مثل العدالة الاجتماعية، والمساواة، إلخ)، بالإضافة إلى إظهار القدرة على الرؤية، وزيادة الأعمال في مجال الحدود، والمهارات المهنية الجديدة، وتصميم التعليم ومحو الأمية في التقييم Assessment Literacy، وإدارة الأزمات في هذا العصر العالمي الجديد، وهذا سوف يستلزم بالتأكيد ظهور مجموعة متنوعة من الاتجاهات الجديدة والهامة في ممارسات الإدارة التعليمية ونماذج القيادة (Litz، 2011، 55-54). وحيث أن القيادة التربوية أصبحت قيادة المدارس أولوية في جداول أعمال سياسة التعليم عبر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبلدان الشريكة لأنها تلعب دوراً رئيسياً في تحسين ممارسات الفصل الدراسي والسياسات المدرسية والتواصل بين المدارس الفردية والعالم الخارجي، كما تسهم في:

- يساهم في تحسين تعلم الطلاب.

- الربط بين السياسة والممارسة التربوية.

- يربط المدارس ببيئاتها.

وفيما يلي عرض لبعض الاتجاهات التدريبية للمديرين الأكثر شيوعاً التي تطورت في السنوات الأخيرة. (منال عبد الفتاح، 2005، 127-129):

1- تعدد المهارات والقدرة على التعليم الذاتي:

بمعنى إن القائد التربوي مطالب بأن يعيش متغيرات بيئته المحلية والإقليمية وكل المتغيرات العالمية والتزويد بالمعلومات والتأقلم مع ثورة العلم والاتصالات وآليات التشغيل الذاتي وأن يكون ممارساً ودارساً في الوقت معاً.

2- القابلية والاستعداد لإعادة التدريب:

على اعتبار أن القائد التربوي يحتل موقعا استراتيجيا هاما بالنسبة لكل ما جرى في مؤسسته فهو الرئيس المباشر لكل العاملين بالمدرسة، وعلية لا بد أن يتمتع بنضوج علمي يتناسب مع حجم مسؤولياته، ونضوج مهني يعتمد على رؤية تربوية، وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه ونضوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه.

3- الشخصية المتكاملة:

وتعني أن يكون مدير المدرسة مخلص في العمل يتميز بالحكم الصائب ويكتسب ثقة الآخرين وبالإضافة إلى قدرته على العمل وأن يكون محب ولدية ود للهيئة التي يتعامل معها.

4- المرونة والعقل المتفتح:

فالقائد التربوي ذات صفة متطورة باستمرار فهو قائد مرن وعقل متفتح، يبتكر ويجدد ويطور الأوضاع المألوفة إذا كانت في حاجة إلى تطوير

5- القدرة على الاتصال:

يعد الاتصال الفعال عصب وأساس أي عمل قيادي، فهو الأداة الأكثر أهمية في التأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء ويزيد من شعورهم بالانتماء

6- الاهتمام بالموارد البشرية:

حيث تشكل الموارد البشرية الجزء الهام من عمل أي نشاط تربوي تعليمي، ومن هنا كان على القائد التربوي إن يعرف الكثير عن الموارد البشرية العاملة معه

7- تفهم السياسة التعليمية:

فالقائد التربوية يجب إعداده ليكون رجل سياسة ورجل إدارة في نفس الوقت، فلا يتوقع داخل مؤسسته وينقطع للعمل الإداري بها، بل يجب أن يكون نشاطه قائماً على التفهم الواعي للسياسة التعليمية في إطار السياسة العامة للدولة

8- قائد الدقيقة الواحدة:

هو ذلك القائد القادر على اتخاذ قرار في لحظة وقوع حدث يستدعي الحل السريع في لحظة وقوعه، بمعنى أنه يسير العمل بسهولة ويسر وفي أقل وقت ممكن من خلال التوجيه والتدريب والمساندة والتفويض، والتدريب عنده يعنى شرح القرار وتقبل الاقتراحات وتدعيم التطوير في حين إن التفويض عنده يعنى تحويل صنع القرار وحل المشكلات إلى مرؤوسيه

9- الهندسة الإدارية:

وتعنى قيام القائد التربوي بإعادة تصميم العمليات الإدارية بالمؤسسة من أجل تحقيق تحسينات جذرية في الأداء ويتم ذلك من خلال التخلص من نظم العمل القديمة .

مبررات الأخذ بالسبل الحديثة لتدريب شيوخ المعاهد الأزهرية:

توجد العديد من المبررات والأسباب التي تحتم ضرورة تدريب شيوخ المعاهد الأزهرية على الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة مثل: (إدارة الوقت - إدارة الأزمات - الإدارة التكنولوجية- إدارة الموقف) وغيرها من الاستراتيجيات الحديثة ومن هذه المبررات: (حشمت فراج، 2012، 159-160)

- 1- الزيادة الحالية في عدد المعاهد التي تتبع قطاع المعاهد الأزهرية.
- 2- زيادة الأعباء وتعدد الاختصاصات وتنوع المشكلات التي يواجهها شيخ المعهد في الوقت الراهن.
- 3- تنوع المشكلات والأعباء المفروضة على قطاع المعاهد الأزهرية مما يحتم وجود إدارة قادرة على مواجهة المشكلات وحلها دون اللجوء إلى قطاع المعاهد الأزهرية بصفة مستمرة.
- 4- التضخم التكنولوجي الهائل الذي تفرضه المتغيرات الحديثة في الثورة التكنولوجية الراهنة.

5- الثورة المعلوماتية والمعرفية والتكنولوجية التي تستدعي وجود إدارة جيدة قادرة على مواكبة هذه الثورة بفاعلية وكفاءة.

6- مشكلات ضعف وانعزال القيادة وعدم تأهيلها في المعاهد الأزهرية، وانخفاض الكفاءة لدي شيوخ المعاهد في مختلف المراحل التعليمية.

تصور مقترح لبرنامج تدريبي لشيوخ المعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة واحتياجاتهم

يشمل التصور المقترح مجموعة من الأهداف، والمنطلقات، بغية تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها البرنامج التدريبي.

- أهداف التصور المقترح.

يستهدف البرنامج التدريبي الحالي تنمية المهارات الإدارية لدي شيوخ المعاهد في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة، واشتمل البرنامج على تنمية المجالات (الاحتياجات الشخصية للقيادات التربوية، الاحتياجات الفنية، الاحتياجات القيادية، والاحتياجات المجتمعية. وتتمثل الأهداف العامة للبرنامج التدريبي في تلبية احتياجات شيوخ المعاهد للمهارات الإدارية في المجالات المختلفة في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة. وهذه الأهداف هي اكساب القيادات التربوية للمعاهد الأزهرية:

أ- القدرة على تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

ب- القدرة على اتخاذ القرار.

ج- القدرة على إعداد التقارير والمرسالات.

د- القدرة على تطبيق أساليب إدارة التغيير.

هـ- القدرة على تطبيق إدارة الازمات.

و- القدرة على التعامل مع التكنولوجيا في أعمالهم.

ز- القدرة على توفير الإمكانيات التي يحتاجون إليها للقيام بدورهم في المعهد الديني.

ح- تطوير مهارات شيوخ المعاهد الإدارية والمهنية والفنية.

ط- تنمية مهارات الاتصال والتواصل مع هيئة التدريس والطلاب والمجتمع المحلي.

ي- تنمية مهارات وضع الخطط العلاجية والأنشطة الخدمية للمجتمع المحلي.

- محتوى التصور المقترح للبرنامج التدريبي.

يتكون البرنامج التدريبي من ثلاثة محاور يتم من خلالها تناول الاحتياجات التدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الازهرية الابتدائية وهي: (القيادة التربوية، القيادة الإدارية، القيادة الإلكترونية، ويشتمل كل محور م هذه المحاور على مجموعة من المفردات التي يمكن ايجازها فيما يلي:

أولاً: محور القيادة التربوية: يتناول الموضوعات التالية:

- فلسفة ومفهوم القيادة التربوية.
- أهمية القيادة التربوية
- أهداف القيادة التربوية.
- أنماط القيادة التربوية الحديثة.
- مفهوم إدارة حل المشكلات.
- أهمية إدارة حل المتكلات.
- نماذج عملية لكيفية استخدام حل المشكلات في الإدارة.
- مفهوم إدارة التغيير.
- أهمية إدارة التغيير.
- نماذج عملية لكيفية استخدام إدارة التغيير.
- مفهوم الإدارة الالكترونية.
- أهمية الإدارة الالكترونية.
- نماذج عملية لكيفية استخدام الإدارة الالكترونية.

ثانياً: محور القيادة الإدارية: يتناول الموضوعات التالية:

- فلسفة ومفهوم القيادة التربوية.
- مفهوم إدارة الوقت.
- أهمية إدارة الوقت.
- نماذج عملية لكيفية استخدام إدارة الوقت.
- فن التعامل مع الهيئة المعاونة للقيادات التربوية.
- فن العامل مع المجتمع المحلي.
- فن إدارة الاجتماعات والمناقشات

ثالثاً: محور القيادة الإلكترونية: يتناول الموضوعات التالية:

- أهمية التكنولوجيا في مجال الإدارة.
- كيفية تخزين الوثائق الإدارية في مجلدات خاصة لاستخدامها في عمله.
- التعرف على تطبيقات (برامج المكتبية) ميكروسوفت.
- كيفية الاستفادة من برامج معالج الكلمات (ميكروسوفت وورد) في الإدارة.
- كيفية الاستفادة من برامج الجداول الحسابية (ميكروسوفت اكسيل) في الإدارة.
- كيفية الاستفادة من برامج العروض التقديمية (ميكروسوفت بوربوينت) في الإدارة.
- كيفية الاستفادة من برامج التصفح المختلفة على الانترنت (انترنت اكسبلورر- جوجل كورم - فايرفوكس) في الحصول على المعلومات والنشرات والقوانين التي تصدرها الإدارة لتسهيل قيام القائد التربوي بدوره في الإدارة.
- كيفية الاستفادة من برامج البريد الالكتروني (اوتلوك Outlook) لإرسال واستقبال المكاتبات الرسمية.
- كيفية الاستفادة من تطبيق الواتس أب whatsapp في توصيل الرسائل وإعطاء التوجيهات.

- مصادر التعلم المناسبة للتصور المقترح للبرنامج التدريبي:

- يتضمن البرنامج التدريبي على المواد التدريبية اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي وهي كما يلي: (المحتوي النظري). - أوراق العمل- أفلام فيديو تدريبية- مواقف إدارية

واقعية - مواقف محاكية للمشاكل المحتملة الحدوث - مواقع الانترنت والتي تهتم بالقيادة التربوية.

- طرق وأساليب التدريب المناسبة للتصور المقترح.

أسلوب المحاضرة - أسلوب المناقشة الموجهة - أسلوب التمارين التدريبية- أسلوب التدريبات العملية.

- الوسائل المستخدمة في تنفيذ التصور المقترح:

- المدونات الالكترونية، التي تهتم بالتدريب الإلكتروني.
- مواقع الانترنت المختلفة التي تتضمن مواد ذات صلة بأهداف ومحتوي البرنامج التدريبي.

- صور لمواقف إدارية.

- مقاطع فيديو.

- العروض التقديمية المعدة باستخدام برامج الكمبيوتر مثل: (البوربوينت)

- فلاشات تدريبية

- أنشطة تدريبية تعليمية تتضمن كافة محتويات البرنامج التدريبي.

- أساليب التقويم الملائمة لتقويم نواتج التعلم المتضمنة في البرنامج.

يتضمن البرنامج التدريبي على:

أ- أسلوب التقويم التكويني والذي يهدف إلى التعرف أثناء التدريب على انطباعات المتدربين عن مدى فعالية البرنامج في تلبية احتياجات المتدربين، وردود أفعالهم نحو البرنامج.

ب- استبانة للتعرف على مدى فعالية البرنامج التدريبي في اكساب المتدربين الاحتياجات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بدورهم بكفاءة وفعالية.

- معوقات تنفيذ التصور المقترح للبرنامج التدريبي:

توجد العديد من المعوقات التي توجه تنفيذ هذا التصور ويمكن تقسم هذه المعوقات إلى ما يلي:

- 1- معوقات شخصية: ترتبط بشيخ المعهد والتي تتمثل في:
 - ضعف الإقبال على التعلم والتدريب من ناحية شيوخ المعاهد.
 - مقاومة شيوخ المعاهد للمستحدثات الحديثة في كافة المجالات.
 - خوف الشيوخ من الطرق الحديثة في التدريب.
 - عدم رغبة شيوخ المعاهد من مواكبة التغييرات السريعة في التكنولوجيا والتواصل.
 - مقاومة شيوخ المعاهد للتجديد والتغيير الذي تحتاجه الفترة الحالية للحاق بركب التقدم في مجال القيادة والإدارة.
 - كثرة الضغوط والأعباء التي تقع على عاتق شيوخ المعاهد .
 - 2- معوقات إدارية: والتي ترتبط بالنظم واللوائح التي تنظم عملية التدريب لدي المناطق الأزهرية والتي يمكن أن تتمثل في:
 - المشاكل الإدارية والتنظيمية لدي قطاع المعاهد الأزهرية.
 - البيروقراطية في اتخاذ وتنفيذ القرارات المنظمة للوائح العمل بالمعاهد الأزهرية من قبل قطاع المعاهد الأزهرية.
 - عدم تعاون القيادات في قطاعات المعاهد الأزهرية في آلية تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية للارتقاء بكفاءة شيوخ المعاهد الأزهرية.
 - كثرة الضغوط والأعباء التي تقع على عاتق الهيئة الإدارية بقطاعات المعاهد الأزهرية.
 - سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح
- هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات سواء كانت معوقات شخصية أم معوقات إدارية، وهي كما يلي:
- الاستفادة من التجارب العالمية في عملية التدريب في كافة المجالات الإدارية.

- توفير البيئة المناسبة لعملية التدريب التي تحفز شيوخ المعاهد للدخول في البرامج التدريبية.
- تقديم كافة الإمكانيات المادية للتنفيذ البرامج التدريبية.
- تشجيع شيوخ المعاهد لحضور البرامج التدريبية والاستفادة من إمكانياتها المختلفة.
- وضع أهداف استراتيجية واضحة للارتقاء بكفاءة شيوخ المعاهد الأزهرية.
- توفير البنية التكنولوجية التحتية لتواكب المتغيرات الحديثة في عملية التدريب والتأهيل المهني لشيوخ المعاهد الأزهرية.
- الاهتمام بجودة البرامج التدريبية المقدمة لشيوخ المعاهد بما يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، في ظل المتغيرات العالمية الوفيرة.
- تأييد ودعم شيوخ المعاهد الأزهرية نحو استخدام وتطبيق المستحدثات في القيادة والإدارة بما يتلاءم ويتماشى مع طبيعة المعاهد الأزهرية.
- وضع أهداف استراتيجية ولوائح تنفيذه تساعد على التحول من القيادة التقليدية إلى استخدام أحدث الأساليب في القيادة والإدارة.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- عقد المزيد من البرامج والدورات التدريبية، واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة التربوية، والتي تهدف إلى تنمية مهارات شيوخ المعاهد.
- تزويد شيوخ المعاهد بكل ما هو جديد ومفيد من المستجدات في الإدارة التربوية تؤهلهم للعمل بكفاءة في مجال الإدارة.
- ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية لغرس الاتجاهات الإيجابية نحو استخدام أنماط الإدارة الحديثة في العمل الإداري.
- تضمين برامج التدريب في استخدام الاتجاهات الحديثة في الإدارة لدى شيوخ المعاهد، والتي تواكب التطورات التي تناولت الإدارة التربوية.

- إجراء دراسة عن درجة فاعلية الدورات التدريبية أثناء الخدمة لشيوخ معاهد المرحلة الإعدادية في ضوء احتياجاتهم.
- إجراء دراسات أخرى لتعرف احتياجات شيوخ المعاهد الأزهرية في المرحلة الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ابتسام بوطالب (2017). الأنماط القيادية السائدة لدي مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- أشرف محمود أحمد محمود، سيدة سلامة محمد، مريم المطيري. (2019). تصور مقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي، ع 3.
- حشمت عبد الحكم محمددين فراج. (2012). التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية، المجلس الأعلى لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 15(38).
- حميد بن عايض آل ادريس & فهد بن حسن المقرن. (2020). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التعليم (بنين) بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء المهام الموكلة إليهم. مجلة العلوم التربوية. (14).
- خالد إبراهيم خليل (2016): فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي (دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- خالد عبدالرحمن محمد الصاوي عبدالرحيم. (2011). تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

- خديجة مبارك على. (2011). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة السلطان قابوس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قابوس، سلطنة عمان.
- سناء عبد الكريم إبراهيم الحوراني (2007): تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات اليا، الجامعة الأردنية.
- شمسه بنت حمد بن على الجمهوري (2013): الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- طحنون بريكان آل درع . (2018). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بمحافظة الأفلاج من وجهة نظرهم/ نظرهن، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع 10، ج1.
- عبدالجواد السيد بكر، رمضان محمد السعودي، احمد محمد عمر محمد. (2020). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الازهرية في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 20(3).
- عبدالرحمن محمد الغامدي. (2019). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، م 35، ع 92.
- على عبدالله سليمان الحولي. (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجماعة الإسلامية، غزة.

- محمد السديري (2014). نظم المعلومات الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود0
- منال رشاد عبدالفتاح (2005). تقويم فعالية برنامج تدريب القيادات التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 59(1).
- نجاح القاضي. (2002). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعه اليرموك، الأردن.
- نجيب سليم (2015). الجودة في التعليم مفومها، معاييرها وآلياتها، متاح على: <https://cutt.us/ATXTH>
- يوسف بن فلاح بن حمد الشمري. (2019). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في ضوء الاقتصاد المعرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- يوسف محمد النصير. (2017). الاحتياجات التدريبية لمدرّاء المدارس في التعليم العام لمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، م 44، ع 4، ملحق 6.

ب- المراجع الأجنبية:

- Onuma, N. (2015). Principals' management support practices for enhancing teachers' performance in secondary schools in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 6(1), 11-
- Abelha, M., Martins, I., Lopes, C., Nunes, M. B., & Machado, E. A. (2017). Specific training needs for school principals in Angola. In Proceedings of ICERI2017 Conference, Seville, Spain 16th-18th November 2017.
- Wibowo, A. (2017). Leadership Approaches and Training Needs of School Principals: a Comparative Study between Public and Private Primary Schools in Indonesia .
- Agusiobo, H. C., Nwobodo, R., & Donatus, F. (2018). Analysis Of Capacity Building Needs Of Secondary School Principals In ENUGU STATE. *International Journal of Education and Research*, 5(12), 65-78.
- Uwakwe, I. S. (2017). Capacity building needs of school principals for the effective students' personnel services in secondary schools in south east, Nigeria. *International Journal of Development Research*, 9(11), 16508-16524.
- Shirbagi, N. (2018). An Assessment of Skill Needs of a Sample of Iranian School Principals Based on "Successful Leaders' Self-Development Model". *Pedagogika*, 130(2), 76-91.
- Febrizon, E., Rusdinal, R., & Hadiyanto, H. (2020, March). Training Needs Analysis: Enhancing Organizational Development Competence for Elementary School Principals. In *International Conference on Elementary Education* (Vol. 2, No. 1, pp. 14-28).
- Litz, D. (2011). Globalization and the Changing Face of Educational Leadership: Current Trends and Emerging Dilemmas. *International Education Studies*, 4(3).