

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك سعود

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

برنامج مقترح في

تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج
العربية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

في قسم الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة الملك سعود

إعداد الطالبة

هند بنت محمود بن أحمد مرزا

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الله بن عبد اللطيف بن عبد الله الجبر

العام الجامعي ١٤٢٤ / ١٤٢٥ هـ

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

✓ مقدمة.

✓ مشكلة الدراسة.

✓ أهداف الدراسة.

✓ أهمية الدراسة.

✓ أسئلة الدراسة.

✓ حدود الدراسة.

✓ مصطلحات الدراسة.

✓ مصادر المعلومات.

✓ خطوات تطبيق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

إذا كان التدريب أثناء الخدمة يشكل أهمية بالغة للمؤسسات الصناعية والاقتصادية، فهو للمؤسسات التربوية يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً، لكونها مؤسسات تعنى بإعداد وتربية الإنسان، أهم عناصر التنمية. ويجب أن يشمل التدريب جميع العاملين في المؤسسة في كافة المستويات الإدارية، إذ أن التدريب نشاط إداري منظم، الهدف من ورائه إحداث التغيير المرغوب في مستوى أداء الأفراد من حيث تزويدهم بالمعلومات والخبرات، وأساليب العمل الأكثر تطوراً وتحديثاً، فضلاً عن أنماط السلوك والاتجاهات الموجبة التي تساعدهم على ممارسة أعمالهم بكفاءة تخصصية عالية.

إن الاعتقاد السائد بين أوساط المربين يؤكد أن المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين ستكون أشد حاجة إلى القادة التربويين المتخصصين الذين يمتلكون من المعارف والخبرات ما يمكنهم من تأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة مهنية عالية تؤدي إلي تحقيق الأغراض التربوية المنشودة. وقد أدرك المسؤولون في دول الخليج العربية أهمية تدريب القادة التربويين منذ وقت مبكر، حيث عُقدت عام ١٤٠١هـ الندوة العلمية لاختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي. وكان من أهم التوصيات وضع تصور لتدريب القادة التربويين أثناء الخدمة والتأكيد على ضرورة استمرار التدريب، وتنوع النشاطات والبرامج التدريبية، ومشاركة القادة التربويين في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها، وبناء البرامج التدريبية على المهارات الأساسية اللازمة للتنمية الإدارية (المركز العربي للبحوث التربوية، ١٤٠١هـ، ٢٦-٢٧). أما في عام ١٤٢٠هـ فقد عقد " لقاء المسؤولين عن الإدارات

العامة للتعليم في دول الخليج العربية للتعرف على واقع الإدارة التربوية والخطط المستقبلية لتطويرها، " وكان من أهم وقائع ذلك اللقاء مناقشة محتوى أوراق العمل التي قدمت من دول الخليج حول الجهود التي تقوم بها تلك الدول لتدريب القياديين التربويين وفي ذلك اللقاء تم مناقشة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقيادات في الإدارة المدرسية بهدف تدريبهم وتهيئتهم أكاديمياً وإدارياً لتطبيق مشروع نظام المدرسة كوحدة تربوية أساسية في ورقة العمل المقدمة من ممثل مملكة البحرين (الشيخ، ١٤٢٠هـ، ٨-١١).

أما في المملكة العربية السعودية فقد أشارت ورقة العمل المقدمة في اللقاء إلى الجهود الحثيثة التي يقوم بها المسؤولون لتدريب القادة في الإدارة المدرسية ومشرفي الإدارة المدرسية في المعاهد والكليات والجامعات المتخصصة في الداخل. حيث يتم سنوياً تدريب ما لا يقل عن (١٠٠٠) مدير مدرسة، وما لا يقل عن (١٢٠) من مشرفي الإدارة المدرسية. إضافة إلى الابتعاث الخارجي لعدد كبير من منسوبي وزارة المعارف، للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه (السعيد والحربي، ١٤٢٠هـ، ٩-١٠).

وبالنسبة لسلطنة عمان، كانت الجهود متواصلة لتدريب القيادات التربوية، إذ عملت في إطار الخطة الشاملة لتطوير القيادات التربوية على إرسال العديد من العمانيين إلى خارج السلطنة في دورات تدريبية قصيرة، وطويلة، إضافة إلى عقد دورات تدريبية إدارية عديدة للقياديين في المديرية، والإدارات في المناطق، والوزارة (العريمي، ١٤٢٠هـ، ٣١-٣٤).

وكذلك الحال بالنسبة لدولة قطر التي شملت خططها المستقبلية لتطوير الإدارة التربوية بكافة مستوياتها اعتماد نظام متطور للتدريب والتنمية المهنية للعاملين في الإدارة التعليمية، وعقد الدورات المكثفة المستمرة (وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، ١٤٢٠هـ، ٧-٩).

أما بالنسبة لدولة الكويت، فقد أكدت خططها المستقبلية لتطوير التعليم ضرورة النهوض بالإدارة المدرسية والتربوية وتوفير الكفاءات القيادية ذات الخبرة، والمستوى العلمي اللائق (القروي، ١٤٢٠هـ، ٨).

إن التوجهات والجهود المشار إليها آنفاً توضح بجلاء أن موضوع تدريب القادة التربويين كان ولا يزال موضع اهتمام المسؤولين في دول الخليج العربية، إلا أن التركيز في

برامج تدريب القادة التربويين كان بصورة كبيرة على مستوى الإشراف التربوي، والإشراف الإداري، والإدارة المدرسية. ويؤيد هذا الاستنتاج نتائج دراسات كل من الغامدي، والمهنا والياور. إذ تشير نتائج دراسة الغامدي، إلى ندرة الدورات التأهيلية المتخصصة لمديري التعليم (الغامدي، ١٤١٣هـ، ١٣٤)، كما تشير نتائج دراسة المهنا، إلى عدم وجود برامج تدريبية خاصة بمديري المناطق التعليمية وأن (٧٣%) من مديري المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية لم يحصلوا على تدريب مطلقاً (المهنا، ١٤١٨هـ، ٣٦، ١١٩). أما نتائج دراسة الياور فإنها تبين خلو الخطط التدريبية من البرامج، والحلقات التطبيقية للقيادات العليا بإدارة التعليم بالرغم من حاجة هذه الفئة إلى ذلك (الياور، ١٤٢٣هـ، ١١٩)، كما تشير نتائج دراسة الدهش إلى عدم وجود برامج تدريبية متخصصة لتدريب مديري المناطق التعليمية، وأن اللقاءات السنوية قد حظيت بالنصيب الأوفر في مجال تطوير المديرين (الدهش، ١٤٢٢هـ، ٤٢-٥٨)، الأمر الذي يبرر القيام بدراسة علمية، لإلقاء الضوء على الجهود المبذولة في مجال تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يحتل مديرو المناطق التعليمية المواقع القيادية المهمة في الميدان، ويتحملون من أجل ذلك المسؤوليات الإدارية، والتربوية من أجل الإشراف على تنفيذ الخطط والسياسات، والبرامج التربوية بالمناطق التعليمية. وتتطلب ممارسة هذه المهام أن تكون هناك برامج قبل الخدمة، وبرامج تدريبية أثناء الخدمة، للإبقاء على مستوى الأداء لدى مديري المناطق التعليمية في حالة تطور مستمر، تلبية للتوقعات الكبيرة، والتطلعات المتزايدة التي يفرضها التقدم العلمي في المجال التربوي.

وقد أيد هذا الاتجاه لجنة استشراف مستقبل العمل التربوي المشترك في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج التي توصي بأن يكون الاهتمام في تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة موجهاً لخدمة المعلمين، والممارسين التربويين، ضمن مشروعات خطة أولويات العمل التربوي المشترك في المرحلة القادمة في إطار الإصلاح التربوي الشامل للتعليم (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٤٢٠هـ، ٢٨). كما تشتمل خطة وزارة التربية والتعليم للسنوات

العشر القادمة في المملكة العربية السعودية على مشروع، يهدف إلى إعداد برامج تدريبية خاصة لتطوير أداء مديري التعليم (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٥-١٤٣٥هـ، ٥٦).

كما أكدت توصيات العديد من الدراسات، بدول الخليج العربية ضرورة توفير البرامج التدريبية أثناء الخدمة للقيادات التربوية بإدارة المناطق التعليمية (الغامدي، ١٤١٣هـ، ١٣٤؛ المهنا، ١٤١٨هـ، ١١٩-١٢٠؛ المنيف، ١٤٢٠هـ، ١٧٥؛ الجبر، ١٤٢٠هـ، ٤٩؛ الدعيج، ١٩٩٤م، ٧٢؛ المسيليم والعبد الهادي، ١٩٩٢م، ١٣٠؛ الخديدي، ١٤٢٠هـ؛ الياور، ١٤٢٣هـ، ١١٩؛ الدهش، ١٤٢٢هـ، ٢٠١). هذا وقد أفصحت نتائج كثير من الدراسات عن وجود قصور في أداء إدارة المناطق التعليمية، ومن جوانب ذلك القصور ما يلي:

١. كثرة الأعمال التي تكلف بها الإدارة المدرسية من قبل المنطقة التعليمية، وعدم مساهمتها بأي دور في تطوير الإدارة المدرسية، بل كرّست دورها التقليدي في أنها جهة تنفيذية تابعة لا تساهم بأي دور تخطيطي (المسيليم والعبد الهادي، ١٩٩٢م، ١٢٧؛ العويرضي، ١٤١٨، ١٠٣).
٢. انخفاض مستوى الإعداد التربوي والخبرة الإدارية لدى الكثير من مديري التعليم، مما أدى إلى عدم قدرتهم على ممارسة أدوارهم التربوية المطلوبة، التي تمثل جوهر العملية التربوية (السلوم، ١٤١٦هـ، ٤٣٣؛ سلامة، ١٩٩٧، ٢٦٩).
٣. انخفاض مستوى الأداء القيادي، لدى المسؤولين خاصة في مجال استخدام الأساليب القيادية المناسبة، لاختلاف الظروف والقدرة على ممارسة المهارات العلمية في اتخاذ القرارات والتخطيط لتوفير برامج التدريب المناسبة للعاملين (الدعيج، ١٩٩٤م، ٧٠).
٤. عدم استجابة إدارة المنطقة التعليمية، لحاجات التطور التربوي السريع، وعدم استيعاب مديري التعليم لصلاحياتهم، وعدم إدراكهم لأهمية تفويض الصلاحيات لإدارة المدارس، مما أدى إلى فقدهم القدرة على ممارسة الصلاحيات (المهنا، ١٤١٨هـ، ١١٨؛ الكثيري، ١٤١٨هـ، ٤٠، الزامل، ١٤١٩هـ، ج).
٥. احتلت درجة الممارسة لبعض المهام، مثل متابعة أداء القيادات الإدارية، بالمنطقة التعليمية، والإشراف على المباني المدرسية، وإصدار التوجيهات للمشرفين التربويين، ومتابعة تنفيذ القرارات على أعلى المستويات في سلم الأولويات، ولم يدع ذلك مجالاً

لمديري التعليم، للتفكير في قضايا التطوير التربوي لتحقيق أهداف التعليم (، سلامة ١٩٩٧م ، ٢٩؛ الجبر، ١٤٢٠ هـ، ٤٧).

٦. عدم وضوح أهداف، وأولويات الإدارة التعليمية، وتغليب العمل الإداري على العمل الفني (وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بدولة قطر، ١٤٢٠ هـ، ٦؛ سلامة، ١٩٩٧، ٢٩٢).

٧. يواجه (٤٣%) من الجمهور مشكلات في تعاملهم مع إدارة التعليم، ويعبر (٦٠%) منهم عن عدم الرضا، بمستوى الخدمات التعليمية (القطري والسماك، ١٤٢٣هـ، ٨٠).

٨. عدم دعم القيادات بإدارة التعليم للتدريب التربوي، وإلغاء تنفيذ بعض البرامج، بحجة أن التدريب، يسبب تأخير العمل (الياور، ١٤٢٣هـ، ١١٩).

وتتفق نتائج هذه الدراسات، في كثير من نتائجها المتعلقة بالحاجة إلى تطوير قدرات القياديين في إدارة التعليم، مع وجهة نظر الباحثة التي اكتسبتها، بناء على خبرتها في الحقل التربوي، لما يربو على عشرين عاماً، تدرجت خلالها من معلمة، فمشرفة تربوية، فمديرة لإدارة التخطيط والبرامج في شؤون تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية.

ونظراً لأهمية البرامج التدريبية أثناء الخدمة في تحديث معارف مديري المناطق التعليمية، وزيادة خبراتهم الفنية، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدّد في دراسة واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية، وتصميم برنامج تدريبي، في ضوء حاجاتهم التدريبية.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة فيما يلي:

١. دراسة واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية في ضوء الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القادة التربويين.
٢. تحديد الحاجات التدريبية لمديري المناطق التدريبية بدول الخليج العربية.
٣. التعرف على الفروق بين وجهات نظر أفراد الدراسة تجاه الحاجات التدريبية باختلاف المتغيرات: الدولة والمؤهل والخبرة الإدارية والتدريب.
٤. تصميم برنامج تدريبي لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية في ضوء حاجاتهم التدريبية.

ثالثاً : أهمية الدراسة :

تتأكد أهمية الدراسة في ضوء المبررات التالية:

١. يتوخى أن يحقق البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة الحالية إضافة علمية جديدة لعلاج واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية، هذا الواقع الذي يتصف حالياً، بضعف التركيز على برامج تدريب مديري المناطق التعليمية.
٢. يعتمد تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة الحالية على مشاركة المستفيدين منه، ومشاركة فئات عديدة أخرى، وهذا بدوره، يؤدي إلى رفع مستوى فاعليته، وقدرته على الإسهام، في تطوير مستوى أداء مديري المناطق التعليمية، بدول الخليج العربية. ويؤيد ذلك نتائج دراسات كل من هاشم؛ و الفايدي؛ وبرود ونيوستروم بأن المشاركة المباشرة وغير المباشرة للمتدربين، تعدّ من معايير قوة البرنامج التدريبي، ومن شأنها أن تجعلهم أكثر التزاماً وتطبيقاً لما تعلموه.
٣. وبالنسبة للباحثة، فإن إجراء الدراسة الحالية، يزيد من خبرتها العلمية في مجال عملها بالتدريب التربوي، نتيجة لاكتسابها معارف، ومهارات في كيفية تقويم واقع التدريب، وتحديد الحاجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية.
٤. قد تثير نتائج الدراسة الحالية اهتمام الباحثين، لدراسة جوانب أخرى في موضوع تدريب القادة التربويين، لم تشملها أهداف الدراسة مثل: مساعدي مديري المناطق التعليمية

أو مندوبي التعليم في المناطق النائية، أو القيادات التربوية بإدارات ومكاتب الإشراف التربوي، ومن في مستواه م من المسؤولين التربويين.
رابعاً : أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- س ١ : ما واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية ؟
- س ٢ : ما الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية ؟
- س ٣ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة إزاء الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية باختلاف المتغيرات : الدولة والمؤهل والخبرة الإدارية والتدريب ؟
- س ٤ : ما البرنامج التدريبي الذي يلبي الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية ؟

خامساً: حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية ضمن الحدود التالية:

١. تقتصر الدراسة الحالية من حيث الموضوع: على تحليل، وتقويم واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية، وكذلك تحديد الحاجات التدريبية لهم، ثم تصميم برنامج تدريبي، يلبي تلك الحاجات.
٢. الحدود البشرية: تشمل الدراسة الحالية مديري المناطق التعليمية، والفئات ذات العلاقة بهم مثل القيادات الإدارية العاملة، في إدارات التدريب، وفي الوزارات، والخبراء التربويين، إلا أنها لا تشمل فئات المرؤوسين الذين يعملون ضمن نطاق الإشراف المباشر، أو غير المباشر لمديري المناطق التعليمية.

٣. **الحدود الجغرافية:** طبقت الدراسة في الدول الست الأعضاء، بمكتب التربية العربي لدول الخليج؛ وهي: المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان ودولة الإمارات العربية المتحدة ودولة الكويت ودولة قطر ومملكة البحرين. أما الجمهورية اليمنية فلم تشملها؛ الدراسة لأنها لم تكن من الدول الأعضاء في المكتب، عند الموافقة على خطة بحث الدراسة الحالية.
٤. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفترة من بداية الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٢١/١٤٢٢هـ وحتى الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٢٤/١٤٢٥هـ، ولمزيد من التوضيح انظر ملحق رقم ٢ جدول رقم (٢٢).
٥. تشمل متغيرات الدراسة: الدولة والمؤهل والخبرة الإدارية والتدريب.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

١. **مدير المنطقة التعليمية:** هو الإداري الذي يعمل، على تنفيذ خطط التعليم في المنطقة التعليمية، وما تحتاجه من أمور مالية، وإدارية، وتربوية (وزارة المعارف، ١٤١٨هـ، ١٢). ويعرف مدير المنطقة التعليمية إجرائياً، بأنه المسؤول الأول في إدارة التعليم، بالمنطقة الذي يمارس المهام الإدارية، والتربوية، لتنفيذ الخطط، والبرامج التعليمية في إطار اللوائح التنظيمية المعتمدة في الدولة.
٢. **إدارة المنطقة التعليمية:** هي الإدارة الوسطي، من مستويات الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية (السلوم، ١٤١٦ هـ، ٤٢٣)، وهي حلقة الاتصال بين جهاز الوزارة، ومدارس المنطقة، وهدفها الإشراف على تنفيذ الخطط، والبرامج التعليمية، والتربوية بالمنطقة، في إطار الأهداف، واللوائح التنظيمية (وزارة المعارف، ١٤١٨هـ، ١٠؛ الدعيج، ١٩٩٤ م، ٥١؛ المنصوري، ٢٠٠١ م، ٦٦). وتعرف إدارة المنطقة التعليمية إجرائياً بأنها الإدارة المحلية التي تتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في المنطقة في ضوء الأهداف، والسياسات واللوائح التنظيمية، والتي تصدرها وزارات التربية والتعليم في دول الخليج العربية.
٣. **دول الخليج العربية:** هي الدول الست الأعضاء، في مكتب التربية العربي لدول الخليج وتشمل: المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان ودولة الإمارات العربية المتحدة ودولة

الكويت ودولة قطر ومملكة البحرين. (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٤٢١هـ، ١٥) وهي الدول التي شملتها الدراسة الحالية.

٤. **القادة التربويون:** القائد هو الشخص الذي يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها. ويرى منصور وزميله أن القادة التربويين يعملون في ثلاثة مستويات إدارية: **المستوى الأول** مستوى وزارة التربية والتعليم، ويمثلها وزير التربية والتعليم القائد التربوي الأول. **المستوى الثاني** مستوى مديرية التربية والتعليم ويمثلها مديرو الإدارات التعليمية والموجهون الفنيون. **المستوى الثالث** وهو مستوى المدرسة ويمثلها مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤول عن كل ما يحدث في المدرسة (منصور وآخرا، ١٩٨٣ م، ١٢). وتؤيد صادق هذا التعدد في مستويات القيادة التربوية، التي ترى أن القائد التربوي، هو من يشغل مركزاً قيادياً في وزارة التربية والتعليم، مثل مدير الإدارة، أو رئيس القسم أو مدير المنطقة التعليمية، أو مدير المدرسة، أو وكيل المدرسة أو الموجه (صادق، ١٩٩٠ م، ٦٣). ويشمل التعريف الإجرائي للقادة التربويين في الدراسة الحالية الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية، ويعملون على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها في وزارات التربية والتعليم، وإدارات المناطق التعليمية، والمدارس.

٥. **التدريب أثناء الخدمة:** يُعرف "حسين" التدريب بأنه " نشاط منظم مستمر، يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه، ومهاراته، وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن، والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به " (حسين، ١٤١٧هـ، ١٠). أما ياغي فيصف التدريب أثناء الخدمة، بأنه إحدى المهام الحيوية للإدارة، وضروري لجميع أفراد التنظيم، لكونه يهدف، لصقل قدرات الموظف، وأحاطته بأحدث التطورات التي تجد في مجال اختصاصه، مما يؤدي لتحسين مستوى أدائه الوظيفي، وتحسين أساليب العمل (ياغي، ١٤١٧ هـ، ١٠٣). وفي الدراسة الحالية يُعرّف التدريب أثناء الخدمة إجرائياً، بأنه النشاط المخطط الذي يهدف إلى تزويد مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية بالمهارات، والمعارف، والاتجاهات التربوية التي تساعد على أداء مهامهم، بمهارة تخصصية عالية.

٦. **الحاجات التدريبية:** عرّف "حسين" الحاجات التدريبية بأنها " الفرق بين المستوى المعرفي، أو المهاري المطلوب، لأداء عمل معين وذلك على المستوى الواجب توافره عند الفرد

الذي يؤدي هذا العمل " (حسين: ١٤١٧هـ، ٩٦). أما "القبلاّن" فيرى أن الحاجة التدريبية لا تأتي فقط لعلاج مشكلة إنما أيضاً للتطوير، والتنمية، ووصف الحاجات التدريبية بأنها النقص الناتج عن المعادلة التالية؛ (القبلاّن، ١٤١٢هـ، ٣٥):

الحاجة التدريبية = احتياجات انجاز العمل - الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة.

وفي هذه الدراسة تُعرف الحاجات التدريبية إجرائياً بأنها القدرات الفنية، والمعارف، والمهارات التخصصية، والاتجاهات التربوية المكتسبة التي يحتاجها مديرو المناطق التعليمية ليؤدوا مهامهم الوظيفية، بكفاءة مهنية عالية، وتقاس باستخدام استبانة، تشمل بنودها المواد التدريبية التي يُرى، أنها ضرورية لرفع مستوى أداء مديري المناطق التعليمية.

٧. **البرنامج التدريبي:** هو مجموعة من المقررات في فرع معين من الدراسة (الشريفي، ١٤٢١ هـ، ١٩٨). أما الغديان فيعرفه: بأنه الأداة التي تربط الحاجات التدريبية، والأهداف، والمواد، والأساليب التدريبية ببعضها بطريقة منظمة بهدف تنمية القوى البشرية (الغديان، ١٤١٦هـ، ١٠). ويقصد بالبرنامج التدريبي في الدراسة الحالية بأنه النشاط التدريبي المتكامل الذي يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية هي: العناصر الفنية والعناصر البشرية، والعناصر الإدارية. وتشمل العناصر الفنية: المسمى، والأهداف، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، وتقنيات التدريب، وطرائق التقييم. وبالنسبة للعناصر البشرية فتشمل المدربين، والمتدربين من حيث مؤهلاتهم، واختصاصاتهم وخبراتهم. وبالنسبة للعناصر الإدارية، فهي المتعلقة بعدد المتدربين، وفترة تنفيذ البرنامج، وموعده، ومقره، ومصادر تمويله، والمزايا التي تمنح للمتدربين الملتحقين بالبرنامج. وهذا النشاط بعناصره الثلاثة هو البرنامج الذي يتوخى أن يلبي الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية.

٨. **المواد التدريبية:** مجموعة المعارف، والمهارات المتجانسة التي يحقق التدريب عليها هدفاً أو أهدافاً سلوكية متميزة من أهداف البرنامج (إدارة تصميم وتطوير البرامج، ١٤١٣هـ، ٢٢). وتُعرف المواد التدريبية إجرائياً بأنها مجموعة المعارف، والمهارات التي يحقق اكتسابها هدفاً، أو أهدافاً سلوكية من أهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية.

٩. برامج المهارة (القدرة) الإدارية الواحدة: يرى "الحميدان" أن البرامج التدريبية، ذات المهارة الواحدة، اتجاه حديث في التدريب، يتضمن مادة علمية لمهارة واحدة، وغالباً يكون وقته قصيراً في حدود (١-٥) أيام (الحميدان، ١٤٢١هـ، ٦-٨) . وتُعرّف برامج المهارة الإدارية الواحدة في هذه الدراسة ،بأنها البرامج التدريبية التي يحتاجها مديرو المناطق التعليمية ،لتحسين مستوى أدائهم الفني، وتتراوح مدتها من (١-٥) أيام، وتشتمل على معارف، ومهارات معينة مثل: إدارة التغيير الوظيفي، وإدارة الأزمات، ومعالجة ضغوط العمل، وإدارة الوقت، وإدارة الجودة الكلية.

١٠. **المعايير:** ورد في قاموس التربية عدد من المرادفات لكلمة معيار، هو مقياس، مستوى (الخولي، ١٩٨٥ م، ٤٦١). أما الغامدي فقد عرّفه : بأنه حكم، أو قاعدة، أو مستوى، يجب الوصول إليه، ويقاس الواقع في ضوءه، للتعرف على مدى اقتراب هذا الواقع من المستوى المطلوب(الغامدي، ١٤٢٣ هـ، ٢٣). وتُعرّف المعايير في الدراسة الحالية إجرائياً: بأنها مجموعة المقاييس التي تحدد المستوى الأمثل لكفاءة، وفعالية واقع تدريب مديري المناطق التعليمية.

١١. **الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القادة التربويين:** يعرف "شوق" الاتجاهات الحديثة " بأنها مجموعة خبرات نظرية، أو تطبيقية ،أو عملية، تحدد نظاماً جديداً، وتهدف لتحقيق أهدافه بصورة أفضل " (شوق، ١٤١٣هـ، ١٨٧) ، ويعرّف النوري الاتجاهات الحديثة بأنها مجموعة التجارب، والبحوث، والملاحظات ،والممارسات التجديدية ،والأساليب الحديثة، نتيجة للتقدم في مجال المعرفة، والعلوم، والتقنيات، ويقصد بالاتجاهات الحديثة في الدراسة الحالية الخبرات العلمية ،والتجارب، والممارسات التجديدية التي تهدف إلى تطوير قدرات القادة التربويين الإدارية(النوري، ١٤٠٧، ١٧٢).

سابعاً : مصادر المعلومات :

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع المادة العلمية والمعلومات الإحصائية على المصادر التالية :

١. أداتا الدراسة رقم (١) و (٢) وهما استبانتان، لدراسة واقع تدريب مديري المناطق التعليمية ، وتحديد الحاجات التدريبية ، وتصور لبرنامج تدريبي مقترح.
٢. أداة الدراسة رقم (٣) " استمارة حصر النشاطات التدريبية التي التحق بها مديرو المناطق التعليمية خلال عام ١٤٢٢/١٤٢٣هـ.
٣. أداة الدراسة رقم (٤): معايير تقويم كفاءة وفاعلية واقع تدريب مديري المناطق التعليمية التي تم إعدادها من قبل الباحثة في ضوء نتائج الأبحاث العلمية، والاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القادة التربويين.
٤. الكتب، والمراجع العلمية العربية، والأجنبية في مجال الإدارة التربوية، والتدريب، وإدارة الموارد البشرية.
٥. التقارير، والوثائق، والبيانات الإحصائية المتعلقة بإدارات المناطق التعليمية ، وتدريب مديري المناطق التعليمية التي تصدرها الإدارات المختصة، وإدارات التدريب بوزارات التربية والتعليم بدول الخليج العربية.
٦. الدراسات، والرسائل العلمية العربية التي تناولت واقع إدارة المناطق التعليمية بدول الخليج العربية ؛ والرسائل العربية، والأجنبية التي تناولت تدريب القادة التربويين.
٧. الدوريات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة التربوية، والتدريب.
٨. وقائع المؤتمرات ، والندوات التي عُقدت حول الإدارة التربوية ، أو حول التدريب بشكل عام، وتدريب القادة التربويين ، وخاصة في دول الخليج العربية ، والدول العربية، والأجنبية.

ثامناً: خطوات تطبيق الدراسة:*

تم إجراء الدراسة بشقيها النظري ، والميداني وفقاً للخطوات التالية:

١. إجراء دراسة نظرية مكثفة، لما يحويه الأدب التربوي، لدراسة واقع إدارات المناطق التعليمية بدول الخليج العربية من حيث عددها، ومهامها، ومشكلاتها، والجهود المبذولة لتدريب مديري المناطق التعليمية؛ كما تم استقصاء الاتجاهات الحديثة ، في مجال تدريب القادة التربويين، وتحديد حاجاتهم التدريبية ، ونماذج تصميم برامج التدريب، مما ساعد على تكوين الإطار النظري للدراسة ، وإعداد أدواتها.

٢. إجراء دراسة ميدانية وصفية، لاستطلاع آراء أفراد الدراسة حول: واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية؛ والحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية؛ والعناصر الفنية، والبشرية، والإدارية المكونة للبرنامج التدريبي المقترح الذي يلبي الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية.
٣. إجراء دراسة تحليلية، لواقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية باستخدام قائمة "معايير تقويم كفاءة وفاعلية تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية"، التي تم بناؤها في ضوء الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القادة التربويين.
٤. تصميم برنامج تدريبي، يلبي الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية، وفقاً لآراء أفراد الدراسة والاتجاهات الحديثة في مجال تدريب القادة التربويين.

* لمزيد من التوضيح انظر ملحق رقم (٢) جدول رقم (٢٢)

الفصل السادس

ملخص النتائج والتوصيات

ملخص نتائج الدراسة. ✓

التوصيات. ✓

أولاً : ملخص نتائج الدراسة:-

١. إن أبرز ما يتصف به واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية، هو عدم وجود برامج وأنشطة تدريبية مخصصة لمديري المناطق التعليمية، وبرزت هذه النتيجة من البيانات الإحصائية في الجدول رقم (١) حول النشاطات التدريبية التي حصل عليها مديرو المناطق التعليمية بدول الخليج العربية للعام الدراسي ١٤٢٢/١٤٢٣هـ، وكذلك من مضمون العبارة رقم (٢٤) ضمن إجابات أفراد الدراسة عن الضال المفتوح حول أبرز الجوانب السلبية في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية في الجدول رقم (١٠).
٢. يتفق (٦٢.٥ %) من أفراد الدراسة على أن أهداف التدريب غير واضحة لدى الجهات المخططة للتدريب، في حين أنها واضحة لدى كل من الجهات المنفذة والمستفيدة من التدريب.
٣. يرى (٤٢.٣ %) من أفراد الدراسة أن إدارات التدريب تعمل بدرجة متوسطة وفق اللوائح التنظيمية للتدريب، لكنها بحاجة إلى أعداد كافية من العناصر المؤهلة في مجال التدريب.
٤. أفاد (٣١.٥ %) من أفراد الدراسة بعدم وجود خطط تدريب سنوية، وأكد هذه النتيجة أيضاً مضمون العبارة رقم (٦) ضمن إجابات أفراد الدراسة على السؤال المفتوح المتعلق بأبرز الجوانب السلبية في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية في الجدول رقم (١٠).
٥. يعتقد (٤٠.٧ %) من أفراد الدراسة أن معاهد الإدارة العامة هي أكثر جهات التدريب الداخلي مساهمة في تدريب مديري المناطق التعليمية، أما بالنسبة لكليات التربية في الجامعات ومراكز التدريب في القطاع الخاص فقد عبر (٣٧.٦%-٤٠.٤ %) من أفراد الدراسة عن قلة مساهمتهم في التدريب.
٦. تبين من آراء (٤٨.٦-٣٧.٤ %) من أفراد الدراسة أن مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية والمتدربين يساهمون بدرجة قليلة في تمويل التدريب الذي يعتمد كلياً على الميزانية المعتمدة للتدريب في الوزارة.
٧. أكد (٣٤.٥ %) من أفراد الدراسة بقلّة الإفادة من نتائج البحوث الميدانية وتقارير الأداء الوظيفي كمصادر للمعلومات في عملية تحديد الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية.
٨. أفاد (٤٩.١ %) من أفراد الدراسة بأن نشاطات تدريب مديري المناطق التعليمية متنوعة بدرجة متوسطة، حيث اشتملت برامجها على دورات تدريبية، وحلقات، وورشات عمل، ومؤتمرات، ولقاءات، وبرزت هذه النتيجة من البيانات الإحصائية في الجدول رقم (١) حول النشاطات التدريبية التي حصل عليها مديرو المناطق التعليمية بدول الخليج العربية لعام ١٤٢٢/١٤٢٣هـ، وكذلك المعلومات الإحصائية في الجدول رقم (٧) حول النشاطات التدريبية التي حصل عليها مديرو المناطق التعليمية خلال مدة خدمتهم،
٩. يرى (٤٨.١ %) من أفراد الدراسة أن مديري المناطق التعليمية يشاركون بدرجة متوسطة في تصميم النشاطات التدريبية، ويؤيد هذه النتيجة أيضاً العبارة رقم (٢٣) في الجدول رقم (١٠) وكذلك العبارة رقم (١٢) في الجدول رقم (١١) ضمن إجابات أفراد الدراسة عن السؤالين المفتوحين حول أبرز الجوانب السلبية في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية، وأسباب كون نشاطات تدريب مديري المناطق التعليمية لا تلبي حاجاتهم التدريبية؛ ولا يتم تجربة المكونات الأساسية للنشاطات التدريبية قبل التطبيق حسبما أفاد (٣٦.٦ %) من أفراد الدراسة.
١٠. بالرغم من عدم وجود نشاطات تدريبية مخصصة لمديري المناطق التعليمية، إلا أن أفراد الدراسة يرون أنها عملت على إكساب مديري المناطق التعليمية بدرجة عالية معارف ومهارات جديدة، وتساعد في تحسين الأداء، في حين أكدت (٤٣.٢ % إلى ٥٤.١ %) من استجابات أفراد الدراسة أن النشاطات التي تلقاها مديرو المناطق التعليمية حققت بدرجة متوسطة أهدافها العامة والخاصة، كما ساعدت على معالجة المشكلات الإدارية والتربوية، وتلبي حاجاتهم التدريبية المستقبلية. وفي ضوء ذلك يمكن القول أنه لا يوجد ما يمنع أن تشمل

خطط التدريب على كل من النشاطات التدريبية المخصصة والنشاطات المشتركة مع فئات أخرى .

١١ . يرى (٤٠% إلى ٤٣.٨%) من أفراد الدراسة أن بيئة التدريب جيدة بدرجة متوسطة من حيث توفر القاعات الملائمة والتجهيزات الأساسية والمرافق .

١٢ . وبالنسبة لأساليب التقويم ، يرى ٣٩.٨% إلى ٤٥.٤% من أفراد الدراسة أن أساليب التقويم التي تعتمد على متابعة أثر التدريب من خلال الزيارات الميدانية للمتدربين واستقصاء آراء الرؤساء والزعماء والمرؤوسين حول تحسن الأداء بعد التدريب متوافرة بدرجة قليلة.

١٣ . وحول مخرجات التدريب ، يرى ٤٣.٩% من أفراد الدراسة أن الاستفادة من التدريب أدت بدرجة عالية إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة، أما تحقيق النمو الشخصي، والمهني، ورفع مستوى الأداء، وتنمية الشعور بالولاء لوزارات التربية والتعليم فقد كان بدرجة متوسطة. وبرزت هذه النتيجة أيضاً من مضمون العبارات (١٨) ، و(١٩) ، و(٢٠) في الجدول رقم (٩) بالنسبة لإجابة السؤال المفتوح حول أبرز الجوانب الإيجابية في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية .

١٤ . كشفت أبرز إجابات أفراد الدراسة عن السؤال المفتوح حول أبرز الجوانب الإيجابية في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية بأن التدريب ساعد على: اكتساب معارف ومهارات تخصصية، وتبادل الخبرات والتجارب الإدارية، وساهم في رفع مستوى الأداء وتطويره .

١٥ . جاءت أبرز إجابات أفراد الدراسة عن السؤال المفتوح حول أبرز الجوانب السلبية في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية لتؤكد خلو واقع التدريب من النشاطات التدريبية الخاصة بمديري المناطق التعليمية، وخلوه أيضاً من الخطط التدريبية السنوية أو الخمسية ، وعدم ملاءمة بعض البرامج بسبب بعدها عن الواقع الفعلي.

١٦ . جاءت أبرز إجابات أفراد الدراسة بالنسبة للمقترحات الرامية لتطوير واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية مؤكدة تنوع النشاطات التدريبية لتشمل المنح والدورات التدريبية الطويلة والقصيرة ؛ والتخطيط الاستراتيجي للتدريب في ضوء خطط الوزارة ؛ ومساهمة مديري المناطق التعليمية في تحديد حاجاتهم التدريبية وتصميم النشاطات التدريبية المقدمة لهم .

١٧ . تبين بعد فحص واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية في ضوء " معايير تقويم كفاءة وفاعلية تدريب مديري المناطق التعليمية " التي أنجزت في الدراسة الحالية - " أن تسعة وعشرين (٢٩) معياراً متوافرة بدرجة عالية؛ وأثنى وثلاثين (٣٢) معياراً متوافرة بدرجة متوسطة، وثمانية وعشرين (٢٨) معياراً متوافرة بدرجة ضعيفة؛ أما أربعة وستون (٦٤) معياراً بنسبة (٤٠%) من إجمالي المعايير فهي غير متوافرة إطلاقاً في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية.

١٨ . تتفق آراء ما يقارب نصف أفراد الدراسة على وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية، وتتمثل الحاجات في المواد التدريبية التالية: التخطيط التربوي؛ والحاسب الآلي؛ والإدارة التربوية؛ وإدارة الموارد البشرية؛ إلى جانب الحاجة بدرجة كبيرة إلى مواد برامج المهارة الواحدة وهي: إدارة التغيير الوظيفي؛ والعلاقات الإنسانية؛ ومعالجة ضغوط العمل؛ وإدارة الإبداع الإداري؛ وتحليل المشكلات وصنع القرارات؛ وإدارة الوقت؛ وإدارة الأزمات؛ وإدارة التطوير المهني للموظفين .

وخلص لما سبق، يمكن القول أن واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية لايشتمل على النشاطات الخاصة بهم ، ويعاني من بعض الجوانب السلبية التي تعيقه

عن مواكبة الاتجاهات الحديثة في التدريب ، مما نجم عنه وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة بالنسبة لمديري المناطق التعليمية لعدد من المواد والوحدات التدريبية.

١٩ . كشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة إزاء الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية، باختلاف ثلاثة متغيرات؛ هي : الدولة؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة الإدارية . بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة إزاء الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية تعزى لأثر متغير التدريب وذلك لصالح الفئة التي حصلت على تدريب .

٢٠ . تم تصميم البرنامج التدريبي المقترح لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية استناداً لاستجابات أفراد الدراسة إزاء المواد والوحدات التدريبية التي حصلت على احتياج بدرجة كبيرة ، وكذلك عبارات العناصر الفنية، والبشرية، والإدارية التي حصلت على درجة مناسب جداً ومناسب.

ثانياً: التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، وتعميماً للفائدة فإن الباحثة تتقدم بالتوصيات للجهات التالية :

(أ) توصيات لوزارات التربية والتعليم بدول الخليج العربية لتطوير واقع تدريب مديري المناطق التعليمية: توصي الباحثة بما يلي:

تبين من نتائج الدراسة الحالية أن واقع تدريب مديري المناطق التعليمية يتصف بعدد من الصفات السلبية التي تعيقه عن مواكبة الاتجاهات الحديثة في تدريب القادة التربويين، لذلك يقترح تشكيل جهاز إداري متكامل ومدعم بالكفاءات العلمية المؤهلة في كل وزارة من وزارات التربية والتعليم بدول الخليج العربية يُعنى بتدريب مديري المناطق التعليمية ومن في مستواهم من القادة التربويين على غرار معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية الذي تشتمل أقسامه الإدارية على قسم لإدارة البرامج العليا لتدريب القيادات الإدارية. ويقترح أن تشمل بعض مهام الجهاز ما يلي :

١ . إعداد خطة استراتيجية لتدريب مديري المناطق التعليمية في ضوء نتائج تحديد حاجاتهم التدريبية إلى جانب الحاجات الوظيفية لوزارة التربية والتعليم والاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية. وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية الدراسات والبحوث العلمية الحديثة التي أجريت في موضوع كفايات مديري المناطق التعليمية وموضوع التدريب .

٢ . الاستفادة من خبرات المتخصصين في مراكز التدريب في القطاعين الحكومي والخاص، وأساتذة الإدارة التربوية في الجامعات الحكومية والأهلية في إجراءات تحديد الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية ؛ وإعداد الخطط التدريبية ؛ وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها .

٣ . العمل على رفع مستوى الوعي بين القادة التربويين بأهمية التدريب أثناء الخدمة بالنسبة لهم ولمن يعملون معهم .

- ٤ . تكثيف وسائل الاتصال بمديري المناطق التعليمية والعمل معهم ليكونوا مشاركين حقيقيين ولاسيما في إجراءات تحديد حاجاتهم التدريبية وإعداد خطط التدريب وتصميم النشاطات التدريبية المقدمة لهم وبهذا الأسلوب يكونون أكثر التزاماً لتطبيق ما تعلموه في مجال عملهم .
- ٥ . سن التشريعات وإعداد الخطط الوطنية لتنوع مصادر تمويل التدريب. ويقترح تشجيع مؤسسات القطاع الخاص، ومؤسسات القطاع الثالث مثل الجمعيات الخيرية والهيئات المجتمعية المختلفة على المشاركة في دعم التمويل.
- ٦ . التعاون مع الوزارات والجهات الحكومية المعنية لتطوير لوائح التدريب المناسبة المشتملة على الحوافز المادية والمعنوية والوظيفية للمتدربين.
- ٧ . توسيع مجالات التعاون مع معهد الإدارة العامة في كل دولة لإقامة برامج تدريب خاصة بمديري المناطق التعليمية. وتغطي كافة مهامهم ، ولاسيما أن معاهد الإدارة العامة هي أكثر جهات التدريب الداخلي مساهمة في تدريب مديري المناطق التعليمية كما تبين من نتائج الدراسة الحالية.
- ٨ . العمل على بناء قاعدة بيانات، ومعلومات عن نشاطات التدريب، والحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية، ووضع الخطط العملية لتبادل المعلومات بين إدارات التعليم ومراكز التدريب بالدول الأعضاء.
- ٩ . تطبيق الأساليب الحديثة في تفويم التدريب؛ مثل: تحقيق رغبة المتدرب في اختيار أسلوب التفويم الذي يناسبه ؛ أو أسلوب التفويم الذاتي ؛ واستقصاء آراء المرؤوسين والرؤساء والزملاء حول تحسن الأداء بعد التدريب ، إلى جانب متابعة أثر التدريب من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية .
- ١٠ . تكثيف وسائل الاتصال مع إدارات التدريب في وزارات التربية والتعليم بدول الخليج العربية لتنفيذ برامج تدريبية، وتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تدريب مديري المناطق التعليمية. ولاسيما أن الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية متشابهة إلى حد كبير، كما تبين من نتائج الدراسة الحالية التي توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة إزاء الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية باختلاف المتغيرات: الدولة، والمؤهل، والخبرة الإدارية.
- ١١ . العمل على معالجة الجوانب السلبية التي وردت في إجابات أفراد الدراسة حول واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية، وذلك بإجراء الدراسات الميدانية والمسحية التي تعتمد منهج البحث العلمي المنظم.
- ١٢ . أخذ المقترحات التي أفاد بها أفراد الدراسة بجدية والنظر إليها باعتبارها ثمرة لخبرات عملية ناجحة يجب الاهتمام بها لتطوير واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية.
- ١٣ . الاحتفاظ بمعايير تفويم كفاءة وفاعلية تدريب مديري المناطق التعليمية التي توافرت بدرجة عالية في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية ؛ والاهتمام برفع مستوى المعايير المتوافرة بدرجة متوسطة وأبدرجة ضعيفة ؛ والسعي لتوفير المعايير غير المتوفرة إطلاقاً في واقع تدريب مديري المناطق التعليمية .

(ب) توصيات تتعلق بدور مكتب التربية العربي لدول الخليج تجاه تطوير واقع تدريب مديري المناطق التعليمية:
توصي الباحثة بما يلي:

تبين من نتائج الدراسة الحالية عدم وجود برامج تدريبية خاصة بمديري المناطق التعليمية، كما تبين أيضاً أن النشاطات التدريبية التي تلقاها مديرو المناطق التعليمية مثل : الندوات، والحلقات التطبيقية، واللقاءات السنوية مشتركة مع فئات أخرى ، واتضح أيضاً أن الحاجات

التدريبية لمديري المناطق التعليمية متشابهة إلى حد كبير، لذلك يقترح أن يقوم مكتب التربية العربي بالتنسيق مع الأطراف المسؤولة الأخرى بما يلي :

١. التفاهم مع المركز العربي للتدريب التربوي في قطر حول تجريب العناصر الفنية في البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة الحالية ، ثم تقويمه تمهيداً لتطبيقه على نطاق واسع في برامج تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية .
٢. إعداد خطة تدريب قصيرة المدى خاصة بمديري المناطق التعليمية ، بحيث تحتوي على مجموعة من الفعاليات التدريبية مثل : البرامج التدريبية القصيرة ؛ والحلقات التطبيقية ؛ وورشات العمل ؛ بهدف تلبية الحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية من مواد برامج المهارة (القدرة) الإدارية الواحدة التي بينتها نتائج الدراسة الحالية وجود حاجة لها بدرجة كبيرة ومتوسطة، ولم تدرج ضمن البرنامج التدريبي المقترح لمديري المناطق التعليمية ، وتشمل هذه المواد :

 - المواد التي حصلت على درجة احتياج كبيرة وهي : إدارة التغيير الوظيفي، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، معالجة ضغوط العمل، إدارة الإبداع الإداري، تحليل المشكلات وصنع القرارات، إدارة التطوير المهني للموظفين، العلاقات الإنسانية.
 - المواد التي حصلت على درجة احتياج متوسطة وهي : إدارة الصراع التنظيمي، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة الجودة الكلية، تشكيل اللجان وفرق العمل ، إدارة الاجتماعات، مهارات التفاوض، التفويض الإداري، مهارات التحفيز.

٣. العمل على بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن نشاطات التدريب، والحاجات التدريبية لمديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية، وغيرهم من القادة التربويين للإفادة منها في مشروعات التطوير الإداري والبحوث العلمية .
٤. تبني معايير تقييم كفاءة وفاعلية واقع تدريب مديري المناطق التعليمية التي أنجزت في الدراسة الحالية، وتقييمها لتصبح نموذجاً عند تقييم التدريب ، ولاسيما في برامج تدريب مديري المناطق التعليمية، وغيرهم من فئات القادة التربويين.

(ج) توصيات لبحوث مستقبلية: توصي الباحثة بما يلي:

١. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لدراسة واقع تدريب وحاجات التدريب للقيادات التربوية الرجالية والنسوية العاملة في إدارات ومكاتب الإشراف التربوي .
٢. إجراء مزيد من الدراسات في ضوء متغيرات لم تشملها الدراسة الحالية مثل : حجم المنطقة التعليمية ؛ والموقع الجغرافي ، مثل كون المنطقة التعليمية في المدن والضواحي أو في الأرياف، والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لأسر الطلبة في المناطق التعليمية ومدى تأثيره على مخرجات التدريب وعلى أداء إدارات المناطق التعليمية .
٣. تعد عملية تقييم التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية، لذا يقترح بعد تجريب البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة الحالية، وانقضاء مدة زمنية معينة على تطبيقه، إجراء دراسة تقييمية لقياس مدى كفاءته وفاعليته في تلبية الحاجات التدريبية للفئات المستفيدة، وتحقيق أهدافه العامة والخاصة.
٤. إجراء دراسة تقييمية لواقع التدريب لفئات أخرى من القادة التربويين باستخدام "معايير تقييم كفاءة وفاعلية تدريب مديري المناطق التعليمية " التي أنجزت في الدراسة الحالية.