



جامعة قناة السويس
كلية التربية بالسويس

بسم الله الرحمن الرحيم

تصور مقترح لتطوير برامج تدريب مديري
المدارس الابتدائية بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر

إعداد

محمد يوسف محمود أحمد

(تخصص أصول تربية)

مجلة كلية التربية بالسويس - جامعة قناة السويس - العدد الثالث - يناير ٢٠١١ م

تصور مقترح لتطوير برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر

محمد يوسف محمود أحمد *

مقدمة:

يشهد العالم من حولنا متغيرات متعددة ومتنوعة ترتب عليها وجود تحديات إقليمية ومحلية، والعصر الحالي يزدحم بالتحويلات المتمثلة في الانتقال من المجتمع الصناعي إلي المجتمع المعلوماتي، ومن التكنولوجيا التقليدية إلي التكنولوجيا فائقة السرعة والجودة ، ومن الوطنية والقومية إلي العولمة، ومن المركزية الصارمة إلي اللامركزية الرشيقة، ومن الاختيار الواحد إلي الاختيارات المتعددة.

فالقرن الحادي والعشرون يتميز بأنه عصر التراكم المعرفي المتزايد، عصر التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل والمتسارع، عصر الإبداع الفكري والابتكاري، عصر التطورات السريعة^(١)، في كافة مجالات الحياة، عصر التخصصات العلمية الدقيقة.

وإذا كان التعليم ركيزة التقدم لكافة المجتمعات وأداة التنمية البشرية في القرن الجديد وبداية الألفية الثالثة^(٢)، فإن أهميته لم تعد محل جدل في أي منطقة من العالم، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن بداية التقدم الحقيقية - بل والوحيدة - هي التعليم^(٣)، ويتطلب ذلك إدارة مدرسية قادرة علي الإسهام في مواجهة هذه التحديات.

ونظراً لأن الإدارة المدرسية هي القائمة علي تنفيذ السياسة التعليمية، فإن وضوح الطريقة التي تدار بها، وتحديد أبعادها، وأساليب العمل فيها يمثل الأساس لنجاح المدرسة في أداء رسالتها علي الوجه المنشود، فالإدارة المدرسية مسئولة عن جميع الأعمال التي تتعلق بالعمل التربوي داخلها، سواء كانت أعمال إدارية، أم أعمال فنية^(٤)، حيث تؤدي الإدارة المدرسية - ممثلة في مدير المدرسة - دوراً مهماً في توجيه العمل التعليمي والتربوي في مدرسته من خلال ما

* بحث من رسالة ماجستير إشراف كلاً من الأساتذة د. محمد جودة ، و د. منال رشاد ، و د. بهاء الدين نعمة الله درويش بكلية التربية بالسويس.

يقوم به من مهام وظيفية، حيث إن الإدارة المدرسية تتبع الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال، ومتابعة النتائج متابعه هادفة^(٥).

وأكدت برامج تطوير الإدارة المدرسية أهمية تطوير الأداء المدرسي عن طريق تطوير ممارسات الإدارة المدرسية، وهذا يتطلب وجود وظيفة إدارية تعني بقياس الأداء وتصحيحه، ومنع تكراره^(٦)، خاصة فيما يتعلق بأدوار وممارسات الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المنشودة منها^(٧).

فتتمية العاملين في الأجهزة العامة وتدريبهم، وتحسين قدراتهم ومهارتهم وسلوكهم يعتبر أمراً ضرورياً للنهوض بالمؤسسة والأفراد علي السواء، حيث إن فلسفة التدريب تعتمد علي الكفاءات البشرية المطلوبة لممارسة أعمال معينة، تتطلب مستوي عال من الكفاءة والقدرة والتي لا يمكن توفيرها بالاعتماد علي القدرات الطبيعية والاستعدادات الفطرية وحدها، أو عن طريق اكتساب الخبرات بشكل فردي، وإنما عن طريق التدريب المنظم والبرامج المعدة إعداداً جيداً بالاستفادة من خبرات الدول والمؤسسات والأجهزة المتقدمة^(٨).

ولما كان التدريب مدخلاً أساسياً من مداخل تنمية القوي البشرية، فقد عملت المؤسسات التربوية علي إيجاد إدارات مستقلة للتدريب، ووفرت لها جميع الإمكانيات والمتطلبات المادية والتقنية والبشرية، لتمكينها من أداء وظيفتها في تطوير وتنمية القوي البشرية علي مختلف المستويات الإدارية، مما يساعد علي تحقيق وخدمة أهداف تلك المؤسسات. ولكون التدريب يضطلع بدور مهم في تمكين الإدارات في المؤسسات التربوية المختلفة من تحقيق أهدافها وغايتها المختلفة، وإنجاح خططها التنموية المرسومة، وإيصال العاملين لديها إلي مستوي الأداء المطلوب فقد كانت الحاجة ملحة لإيجاد أطر للتدريب في المراكز والمعاهد والمؤسسات التدريبية، ورفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب لمساعدتهم في إعداد وتخطيط وتصميم برامج تدريبية مميزة، تلبي

احتياجات المتدربين وتساعدهم علي أداء مهامهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وتسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة لدي تلك المؤسسات (٩).

وإذا كان التدريب يشكل في الوقت الحاضر ضرورة لازمة في جميع المهن والوظائف والقطاعات، فإنه في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً وأشد خطورة، لما يحفل به العصر الحالي من تطورات واكتشافات مستمرة جعلت تدريب أعضاء الهيئة التعليمية ضرورة ماسة تقتضيها طبيعة تطور مفاهيم التربية وتنوع أساليب التدريس والوسائل التعليمية، وذلك لكي يتسنى لهم مواكبة التطورات المختلفة، واكتساب المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات الجديدة (١٠).

ومدير المدرسة الابتدائية كغيره من مديري المدارس من أهم عناصر المدرسة، بل إنه ركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ الأهداف، فهو الإداري الأول في المدرسة، ويقف علي رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى الكاملة، أمام السلطة التعليمية (الرؤساء) والمجتمع، وهو المسئول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية طلبتها، وهو حلقة الاتصال في العلاقات المدرسية علي اختلاف أنواعها، بين المعلمين والطلبة، وبين الآباء والمعلمين، وبين الموجهين والمعلمين، وهو يمثل المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فهو الذي بوجه رسم الخطط المدرسية بكل جوانبها إدارية وفنية في آن واحد.

أولاً: مشكلة الدراسة و تساولاتها:

يواجه تطوير التعليم وتحديثه في العصر الحالي مجموعة من التحديات من أهمها أن تطوير الإدارة المدرسية الحالية يحتاج إلي إدارة علمية تواكب تطوير التعليم وتحديثه في مصر، وتعتمد الإدارة المدرسية علي مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته (١١).

ولهذا أوصي المؤتمر الدولي للتربية في دورته الأربعين بأنه ينبغي للفئات الأخرى من العاملين في مجال التربية مثل المسؤولين الإداريين ومديري المدارس والموجهين أن تتلقى تدريباً يتمشى مع ما تؤديه هذه الفئات من مهام في التعليم (١٢)، وقد شكلت لجنة عليا للتدريب بموجب القرار الوزاري رقم ١٥٨ لسنة ١٩٨٨ لوضع خطة للتدريب

بالوزارة وقد عقدت هذه اللجنة ندوة علمية بالإسكندرية يومي ٢٥ و ٢٦ أغسطس لسنة ١٩٨٨ لمناقشة مختلف الموضوعات التي تقتضيها خطة التدريب ومن توصياتها^(١٣):

- أ- الاهتمام بتكوين كوادر متخصصة للعمل بمهنة التدريب.
- ب- إعادة النظر في أساليب تقويم المتدربين وعدم اقتصارها على الامتحانات التي تعقد في نهاية التدريب مع ضرورة تعدد أساليب التقويم.
- ج- ضرورة الاهتمام بالتدريب العملي.

كما أن السياسة التعليمية في مصر دعت منذ عام ١٩٨٥ إلى ضرورة تطوير نظم التدريب وأساليبه ونظم الإشراف والتوجيه الفني بما يساير الاتجاهات العالمية الحديثة وبما يخدم عملية التطوير الشاملة، وبناء على ذلك قامت وزارة التربية والتعليم بتشكيل لجان لعمل الدراسات اللازمة لتطوير هذه النظم والأساليب^(١٤).

والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات عند المتدربين تتناول معلوماتهم وسلوكهم واتجاهاتهم، فهو يقدم للفرد المتدرب معلومات جديدة وينمي قدراته ويصقل مهاراته ويؤثر في اتجاهاته ويعدل أفكاره ويغير من سلوكياته. وقد حرصت السياسة التعليمية في مصر على تطوير أساليب ونظم التدريب والتوجيه والإشراف الفني المستخدمة حالياً بما يساير الاتجاهات العالمية الحديثة، وبما يخدم عملية التطوير الشاملة للعملية التعليمية، وقد أصبح التدريب ضرورة للحاق بالتطور التقني والتكيف معه بل أصبح وظيفة إدارية مستمرة ويمثل واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الحديثة^(١٥).

وعلى الرغم من كل ما يُبذل في مجال تدريب مديري المدارس الابتدائية إلا أنه مازالت هذه البرامج التدريبية المقدمة تعاني من مشكلات عدة منها:

- ١- المدة غير الكافية لإعداد قائد واع ومدرك لأبعاد العمل في المرحلة الابتدائية^(١٦)، وندرة الاستفادة من نتائج البحوث التربوية والنفسية وتطبيقاتها في مجال التدريب^(١٧).

- ٢- أساليب التدريب التقليدية القائمة علي المحاضرات النظرية دون استخدام وسائل حديثة مثل ورش العمل وأسلوب طرح المشكلات والعمل علي حلها وأسلوب تمثيل الأدوار^(١٨).
- ٣- الأعداد الكبيرة للمتدربين^(١٩).
- ٤- قلة توافر مدربين من ذوي الكفاءات العالية من أجل القيام بالتدريب^(٢٠).
- ٥- اختيار القادة بأسلوب المقابلة بعد تدريب شكلي لبضعة أيام^(٢١) ينقصها الفرص الحقيقية التي تجمع بين الدراسة النظرية والعملية للتدريب علي أدوار القيادة في العمل المدرسي.
- ٦- ضعف الارتباط بين أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات الفعلية لمديري الدارس^(٢٢).
- ٧- افتقاد نظم تدريب القيادات التربوية في مصر إلي فلسفة واضحة توجه العمل والتنفيذ في هذا المجال، حيث إن الاعتماد علي المطبوعات تقريباً كوسائط تعليمية، وعلي المحاضرات النظرية والموضوعات التقليدية، يعد من أهم عوامل ضعف تدريب القيادات التربوية^(٢٣).
- ومن خلال الدراسات السابقة ومناقشات قام بها الباحث مع المتدربين حول اختيارهم وتدريبهم توصل إلي الآتي^(٢٤):
- ١- إحساس هؤلاء المتدربين وخصوصاً العاملين بالتعليم الابتدائي بأنهم في وضع اجتماعي أقل من نظائرهم في التعليم الإعدادي والثانوي.
- ٢- لا تلبي البرامج احتياجات المتدربين الفعلية.
- ٣- سوء التخطيط لبرنامج التدريب من حيث الموضوعات المقدمة، ومكان التدريب، وميعاد التدريب ومدته.
- ٤- أساليب تقويم المتدربين غير موضوعية.

٥- معظم المتدربين يزيد سنهم عن خمسين عاماً تقريباً، وليس لديهم استعداد لتعلم أي شيء، وذلك لعدم قناعتهم بجدوى هذا التدريب، وأنه عملية روتينية فقط. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- ١- ما فلسفة تدريب مديري المدارس الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما واقع تدريب مديري المدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية؟
- ٣- ما التصور المقترح لتطوير برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وظروف المجتمع المصري ونتائج الدراسة الميدانية؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

- ١- التعرف علي بعض أساليب التدريب تدريب مديري المدارس الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- الوقوف علي برامج التدريب التي تقدم لمديري المدارس الابتدائية في مصر.
- ٣- التعرف علي الاتجاهات المعاصرة في تطوير برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية.
- ٤- وضع تصور مقترح لتطوير برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية في مصر.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- نبعت أهمية البحث الحالي من الأمور الآتية:
- ١- يتناول موضوعاً يرتبط ارتباطاً كلياً بنجاح وتطوير العملية التعليمية من خلال قيادة تعليمية قوية تعمل علي تربية النشء تربية جيدة تجعله قادراً علي مواكبة التغيرات المتلاحقة.
 - ٢- يقدم لمديري المدارس الابتدائية الأساليب القيادية والبرامج التدريبية التي تتم في الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا) في هذا المجال وما يترتب عليها من تعديل وتغيير لأساليبهم الحالية وذلك لمواكبة الفكر الحديث والمعاصر في هذا المجال.

٣- قد يفيد هذا البحث القائمون علي برامج التدريب في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم لبرامج التدريب التي تقدم للمرشحين لوظيفة مدير مدرسة ابتدائي مما يعود بالنفع عليهم وعلي العملية التعليمية.

٤- كونه يمثل محاولة جادة لتوجيه الباحثين لإجراء مزيد من البحوث حول موضع تدريب مديري المدارس الابتدائية.

٥- وضع تصور مقترح لتطوير برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية يفيد القائمين علي أمر العملية التعليمية.

رابعاً: مصطلحات الدراسة:

١- التطوير:

التطوير لغة:

طوره أي حوله من طور إلي طور، وتطور أي تحول من طور إلي طور، والطور هو الحال والهيئة، والتطور يعني التغير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها. ويطلق أيضاً علي التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه^(٢٥)، أي أن التطوير يعني الارتقاء والإنماء والتقدم، أو تحسين الشئ المراد تطويره، أو التقدم بالشئ من حالة متدنية إلي حالة عالية جداً^(٢٦).

وأما عن المفهوم الاصطلاحي للتطوير فيشير معظم المتخصصين إلي أنه عملية منهجية منتظمة تتضمن إدخال المعرفة الجديدة للبحث العلمي وإضافة التكنولوجيا المعاصرة علي مدخلات المنظومة بما يسهم في زيادة الكفاية والفاعلية الوظيفية لهذه المدخلات، وصولاً إلي إحداث التغيير الايجابي الملموس في جودة المخرجات^(٢٧).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التطوير إجرائياً، بأنه الوصول ببرامج التدريب الخاصة بمديري المدارس بالمرحلة الابتدائية إلي أفضل صورة لتحقق الأهداف المنشودة من التعليم الابتدائي علي أتم وأكمل وجه.

٢- التدريب:

هو عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية المطبقة للحصول علي مهارات محددة ومرتبطة بالعمل، أو هو جهد منظم، ومخطط لتزويد الأفراد المتدربين بمعارف

معينة جديدة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ببناء، وهو أسلوب يستخدم في ديناميكيات الجماعة، والهدف منه زيادة حساسية الفرد لما يراه الناس من أنماط سلوكهم، وتنمية المهارات الشخصية المتعلقة بالسلوك بين الأفراد، وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، والجماعة أحياناً تهدف إلى إحداث تغيرات محددة - سلوكية وفنية وذهنية - لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها^(٢٨).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب إجرائياً، بأنه العملية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم لتزويد من وقع عليهم الاختيار بالمعارف والمهارات اللازمة لتعيينهم في وظيفة مدير مدرسة ابتدائية.

- التدريب أثناء الخدمة:

هو فرص تعليمية متاحة للمعلمين لتنمية مهاراتهم المهنية والثقافية والأكاديمية، وتحسين أدائهم وسلوكهم، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو المهنة، على أساس من التنظيم والتخطيط، يتلاءم مع التغيرات المواقبة^(٢٩).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف التدريب أثناء الخدمة إجرائياً، بأنه مجموع المحاضرات النظرية وورش العمل التي ترد في خطط وزارة التربية والتعليم لاختيار أو الارتقاء بوظائف معينة في النظام التربوي.

٣- التعليم الابتدائي:

هو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وهو تعليم إلزامي ينتظم فيه جميع أبناء الأمة لمدة ست سنوات دراسة متصلة ومتكاملة يبدأ من سن السادسة وحتى سن الثانية عشر^(٣٠).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف التعليم الابتدائي إجرائياً، بأنه هو ذلك النوع من التعليم الذي يعد الدعامة الأساسية لمراحل التعليم التالية له، والذي يهدف إلى إعداد النشء الإعداد الجيد.

خامساً: حدود الدراسة :

- ١- الحد الموضوعي: ركز البحث الحالي علي:
 - فلسفات التدريب.
 - أهداف البرامج التدريبية.
 - الاتجاهات المعاصرة في تطوير برامج التدريب.
 - شروط الالتحاق بالبرامج التدريبية.
 - فترة التدريب.
 - محتوى البرامج التدريبية.
 - القائمون علي البرامج التدريبية.
 - الأساليب المتبعة في تقييم المتدربين.
- ٢- الحد البشري: اقتصر البحث علي عينة من المرشحين لوظيفة مدير مدرسة ابتدائية بلغ قوامها (١١٤) مرشحاً، مع مراعاة التحاقهم ببرنامج التدريب الذي عقد لهم عند اختيارهم كأفراد ضمن عينة البحث.
- ٣- الحد الجغرافي: اقتصر البحث الحالي علي جميع مدارس التعليم الابتدائي الحكومية فقط بمحافظة السويس، لأنها تمثل كافة الأحياء الحضرية والريفية والنائية، فضلاً عن ذلك فإن محافظة السويس مقر عمل الباحث.
- ٤- الحد الزمني: تضمن زمن إجراء الدراسة علي المديرين الذين حضروا برامج التدريب في الأعوام الدراسية (٢٠٠٣ و٢٠٠٤ و٢٠٠٥ و٢٠٠٦ و٢٠٠٧ و٢٠٠٨ و٢٠٠٩).

سادساً: منهج الدراسة:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يهدف إلي وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات ووصف الظروف الخاصة بها وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع^(٣١).

سابعاً: الدراسات السابقة:

(أ) - الدراسات العربية:

١ - دراسة عبد الرحمن إبراهيم المحبوب (٢٠٠٠) (٣٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في مجال ممارستهم الإدارية المختلفة، واقتراح برنامج تدريبي لمديري المدارس معتمداً على آرائهم نحو تحديد حاجاتهم التدريبية، وتشجيع الباحثين في مجال الإدارة التربوية على استقصاء آراء مديري المدارس لتحديد احتياجات تدريبية لم تتطرق لها هذه الدراسة، و اعتمدت على "المنهج الوصفي"، و توصلت إلى إمكانية توفير المستلزمات الضرورية والبيئية في موقع انعقاد البرنامج التدريبي يساعد المتدربين على الاستفادة من البرنامج.

٢ - دراسة ناصر محمد عامر (٢٠٠٧) (٣٣):

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من الفكر الإداري المعاصر وإيجابيات الخبرة الأمريكية والجهود والتوجهات المصرية ومعطيات الواقع الميداني والتحليل المقارن في التوصل إلى رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر، واعتمدت على "المنهج المقارن"؛ حتى تحقق أهدافها، وتوصلت إلى ضرورة وضع معايير الاختيار التي تتناسب مع حجم العمل الإداري بالمدارس كالمؤهل والسمات والوقوف على أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها عند اختيار مدير المدرسة، وكذلك التأكيد على التشاركية في الاختيار.

٣ - دراسة أمل عثمان كحيل (٢٠٠٤) (٣٤):

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسلوب القيادي الممارس من قبل مديري مرحلة التعليم الأساسي، وعلاقته بالتنمية المهنية لمعلميهم و اعتمدت على المنهج " الوصفي"؛ حتى تحقق أهدافها، و توصلت إلى ضعف تركيز المديرين على الأدوار الحديثة في القيادة الفعالة مثل إدارة الصراع، والتفويض بالسلطة وإدارة التغيير.

(ب) - الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة بوب وات (Bob Watt 2000) (٣٥):

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التدريب القيادي بالنسبة لمديري المدارس لما له من دور كبير في إكسابهم المهارات القيادية والتي تمكنهم من صنع الاختلاف ومواجهة التحديات

والإدارة الجيدة للمدرسة، و اعتمدت على "المنهج الوصفي"، و توصلت إلى أن برامج التدريب المقدمة للمديرين منخفضة الجودة.

٢- دراسة بوتمس وآخرون (Bottoms, Gene, Fry & Others 2003) (٣٦):

هدفت الدراسة إلى تولي المؤسسات الحكومية عملية تأهيل المديرين وربط الترخيص لمدير المدرسة بكفاية الأداء، و اعتمدت على "المنهج الوصفي التحليلي"؛ حتى تحقق أهدافها و تجيب عن تساؤلاتها، و توصلت إلى ضرورة أن تتكاتف جهود الحكومة والباحثين والمؤسسات التعليمية في تطبيق هذه الاستراتيجيات من أجل اختيار قيادات فاعلة.

٣- دراسة إيرما بيسيرا وآخرون (Irma Becerra and Others) (٣٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور المدير في إدارة المعلومات بالمدارس العامة كمسئول رئيس للتعلم، و اعتمدت على "المنهج الوصفي"، و توصلت إلى أن إدارة المعرفة تعد استراتيجية تنظيمية جديدة لزيادة فاعلية رأس المال البشري والإبداع الإداري.

ثامناً: الإطار النظري:

١- فلسفة تدريب مديري المدارس الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

- أشارت دراسة محمد توفيق سلام و عبد الخالق سعد إلى أن برامج التدريب تبنى على (٣٨) :
١. الكفايات Competencies المترجمة إلى أداءات يومية، فكل دور من أدوار المدير تُترجم إلى كفايات، والكفاية تترجم إلى الأداءات مقاسه بمعايير .
 ٢. الاحتياجات التدريبية: وهي الفرق بين الكفايات المطلوبة والأداءات الفعلية سواء بالملاحظة وتقارير الموجهين أو أدوات القياس، ولقد أصبح من الثابت في نظم التدريب أثناء الخدمة وتقييم المتدرب الربط بين الكفايات الأداءات والاحتياجات التدريبية وبناء برامج التدريب، والربط بين العائد من التدريب Feed Back داخل المدرسة والمنفق على البرنامج التدريبي مما يستلزم استخدام المحاسبية في تقويم جهد المدير .

٢- أهداف تدريب مديري المدارس الابتدائية:

يهدف تدريب المديرين أثناء الخدمة إلى الوصول بالمتدرب إلى أقصى درجات الكفاءة في أداء العمل الموكول إليه بعد التدريب، ومن أهداف التدريب ما يلي:

- ١- الهدف الأول يتمثل في الحاجة إلى إتاحة الفرصة وتهيئه الظروف والمواقف التي تمكن كل من يشارك في العملية التربوية من الحصول علي المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية حتى يكون دائماً في مستوى التطور في المادة التعليمية.
- ٢- تجديد معلومات المديرين ومدعمهم بكل حديث في مجال عملهم، وإرشادهم إلى أفضل الطرق التربوية.
- ٣- تحسين جو العمل في المنظمات التعليمية عن طريق رفع الروح المعنوية بين العاملين في هذه المنظمات وإعطاء فرص النمو المهني للمديرين لإشباع حاجاتهم الشخصية في التطور الذاتي Self Improvement^(٣٩).
- ٤- مرونة الإعداد للمتدرب فيدرج علي ما يستجد من أعباء جديدة في مجال العمل وفقاً للتطور والنمو في المعارف.
- ٥- زيادة قدرة المدير علي التفكير المبدع الخلاق .
- ٦- رفع مستوي أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله^(٤٠).

كما يركز رولاند مورانت (Roland Morant) علي الأهداف التالية :

- * تبصير المديرين بأفضل السبل للقيام بواجباتهم مع علاج نواحي النقص والقصور في برامج الإعداد قبل الخدمة
- * إتاحة الفرصة للمديرين للحصول علي مهارات جديدة لتعينهم علي حل ما يواجههم من مشكلات مدرسية.
- * تعميق فهم المديرين للأمور التربوية مما يعينهم علي أداء عملهم المهني^(٤١).

٣- أهمية تدريب مديري المدارس الابتدائية:

١. الاتجاهات الحديثة في مجال تنمية المديرين مهنيًا تتحو إلى التركيز علي^(٤٢):
١. التدريب أثناء الخدمة هو الذي يحدد نوعية التعليم الذي يتلقاه التلاميذ والطلاب.
٢. تبني مفهوم التعليم مدى الحياة للمعلمين.

٣. تأمين تدريب فعال من خلال زيادة دعم قدرات المديرين وتحسين إعداد المديرين وترقية التنمية المهنية المستمرة للمديرين أثناء الخدمة في جميع مستويات التعليم.
٤. أن تتاح لجميع المديرين في مختلف القطاعات وعلى كافة المستويات الوسائل والتسهيلات الكفيلة بتأمين تدريب اختياري شامل، وبشكل دوري.
٥. التقريب بين برامج الإعداد والتدريب الأولى والتدريب أثناء الخدمة^(٤٣).
٦. التعلم الذاتي والتعليم المستمر هما نقطتا ارتكاز عملية تنمية المديرين مهنيًا^(٤٤).
٧. يتسنى للمدير من خلال التدريب متابعة التطورات المختلفة واكتساب المعارف والخبرات الثقافية^(٤٥).
٨. يعتبر التدريب ضرورياً لتقبل الأفكار الجديدة^(٤٦).

٤- دواعي الاهتمام بتدريب مديري المدارس الابتدائية^(٤٧)

- ١- مما لا شك فيه أن التدريب يُعد وسيلة فعالة وهامة تُعين الفرد على تحمل المسؤولية كاملة لما يمر على الإنسان من تغيرات سريعة ومعقدة .
- ٢- تظهر آثار الثورة العلمية والتكنولوجية على ميدان التعليم كغيره من الميادين أدي إلي بروز أهمية التربية المستمرة التي تمتد طوال حياة الفرد.
- ٣- تهدف التربية المستمرة إلي رفع كفاءة العاملين في كافة المؤسسات علي وجه العموم وفي مجال التعليم بصفة خاصة .
- ٤- تدعو الحاجة إلي التدريب أثناء الخدمة حاجة العاملون للنمو المستمر في مجال الإدارة المدرسية أو التعليمية .
- ٥- يُعتبر التدريب ضرورة تحتمها اتجاهات العصر .

٥- أساليب تدريب مديري المدارس الابتدائية:

أ- أساليب التدريب النظري وتشمل^(٤٨)

* المحاضرة.

١- المحاضرة عن طريق المناقشة.

٢- المحاضرة التوضيحية.

* حلقات المناقشة.

* اللجان.

ب- أساليب التدريب الميداني وهي جزء مكمل للأشكال السابقة ومنها (٤٩)

* ورش العمل

١- التدريب العملي.

٢- طريقة دراسة الحالة.

٣- طريقة تمثيل الدور.

٤- المؤتمرات.

٥- التدريب المصغر.

٦- أسلوب الزيارات الميدانية.

ج- وهناك مجموعة من أساليب التدريب المستحدثة عالميا ومنها (٥٠)

١- أسلوب التدريب بمساعدة الكمبيوتر.

٢- أسلوب التدريب باستخدام الاتصال التليفوني.

٣- أسلوب التسجيلات الصوتية.

٤- أسلوب القوافل التدريبية.

٥- أسلوب التدريب بالمراسلة.

٦- أسلوب تمارين سلة البريد.

٧- أسلوب الحقيبة التدريبية.

٨- أسلوب التعليم المبرمج.

٩- أسلوب المباراة الإدارية.

١٠- أسلوب التدريب في الغرف المجهزة.

١١- أسلوب سلة القرارات.

١٢- أسلوب الزيارات الميدانية.

١٣- أسلوب التدريب المتزامن عن طريق شبكة الانترنت.

١٤- أسلوب التدريب غير المتزامن عن طريق شبكة الانترنت.

٦- محتوى البرامج التدريبية:

- أ- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية^(٥١)
- ب- أنواع الاحتياجات التدريبية^(٥٢).
- ج- أسباب القيام بتحليل الاحتياجات^(٥٣).
- د- مصادر اشتقاق الحاجات التدريبية^(٥٤).
- هـ- أساليب جمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات^(٥٥).
- و- معوقات تحديد الاحتياجات^(٥٦).

٧- تقويم برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية:

- أ- أهداف التقويم:
وتهدف عملية تقويم التدريب إلي ما يلي^(٥٧):
 - ١- التعرف علي مقدار ما تم إنجازه من الخطة التدريبية.
 - ٢- تقدير مدي ما وصل إليه المتدربون من كفاءة.
 - ٣- مقارنة الفوائد المترتبة علي برامج التدريب بمقدار الاستثمارات المادية التي تم إنفاقها .
 - ٤- مدى الالتزام بالمدة الزمنية المقررة للبرنامج التدريبي.
 - ٥- التقيد بمدى الاعتمادات المالية المحددة للإنفاق علي العمل التدريبي^(٥٨).
 - ٦- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة للهدف الموضوع من أجله.
 - ٧- التعرف علي التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والعملية.
 - ٨- تطوير أو تعديل أو استحداث أساليب التدريب بما يحقق الفاعلية الكاملة للتدريب.
 - ٩- اكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح وتطويرها التطوير الملائم.
 - ١٠- تعديل تسلسل موضوعات البرنامج إذا لزم الأمر.
 - ١١- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر أي قصور في أي منها.
 - ١٢- إعادة النظر في مستوى المدربين والمحاضرين واستبدالهم أو تدريبهم إذا احتاج الأمر.
- ب- أدوات التقويم^(٥٩)

- ١- الاختبارات الشفهية.
 - ٢- الاختبارات التحريرية.
 - ٣- استمارات استطلاع الرأي.
 - ٤- التقارير.
 - ٥- البحوث.
 - ٦- الملاحظة.
 - ٧- الدروس العملية.
 - ٨- المناقشات الجماعية/ قاعات البحث.
 - ٩- استمارة التقويم القبلي والبعدي.
 - ١٠- المقابلة.
- ج- عملية التقويم: ويشمل التقويم ثلاثة عناصر هي:
- ١- تقويم البرنامج التدريبي^(٦٠).
 - ٢- تقويم المدرسين^(٦١).
 - ٣- تقويم المتدربين^(٦٢).
- ٨- خبرات بعض الدول في مجال اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية:
- أولاً: الولايات المتحدة
- * طرق اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية:
- أ- طريقة اختيار مدير المدرسة^(٦٣)
 - الاختبارات وهذا يحدث وفق ثلاثة مراحل
 - ١- مرحلة ما قبل الاختيار. ٢- مرحلة الاختيار. ٣- مرحلة ما بعد الاختيار.
 - وهناك بعض المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار مديري المدارس منها:
 - أ- الخبرة^(٦٤).
 - ب- الاستعداد والقدرة علي الإدارة^(٦٥).
 - ج- القدرة علي التعاون والتفاعل مع العاملين في المدرسة^(٦٦)

- ثانياً: استراليا

- أ- طرق اختيار وتدريب مدير المدرسة في استراليا
وهناك بعض المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار مديري المدارس منها:
١- توفر القدرة لدي المرشح علي القيام بالأداء القيادي والتميز فيه.
٢- مدى إنجازه ونجاحه ومشاركته في خدمة المجتمع المحيط بالمدارس التي عمل بها.
٣- تقوم الإدارة المسئولة عن اختيار مديري المدارس باستطلاع رأي الطلاب.
وهناك مجموعة من الشروط ينبغي توافرها في من يتقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة وهي:
الحصول على ليسانس أو بكالوريوس في التربية، الحصول على دبلوم في الإدارة المدرسية،
إجادة اللغات الأجنبية والكمبيوتر والإنترنت، خبرة لا تقل عن ثماني سنوات، بالإضافة إلى أن
الإدارة المسئولة عن اختيار مديري المدارس تعقد مجموعة من الاختبارات، لتعرف قدرات
المرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة وتتمثل هذه الاختبارات في^(٦٧):

اختبار الكفاءة الفنية والمعلومات الخاصة بوظيفة مدير مدرسة التعليم الأساسي والمفاهيم
الإدارية العامة، والمهارات الفكرية والقيادية، والرغبة في العمل القيادي، والأداء الوظيفي السابق
في الإدارة المدرسية، والقدرة على التعاون مع الطلاب والمعلمين والمجتمع، والقدرة على التنمية
الذاتية وإحداث التغيير الفعال، والقدرة على مواجهة الأزمات، والقدرة على تحسين أداء المدرسة،
والقدرة على السيطرة على الأمور داخل المدرسة، والقدرة على التأثير الفعال في العاملين
بالمدرسة، والقدرة على تفعيل عملية الاتصال داخل المدرسة.

٩- واقع برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية:

أولاً: نشأة وتطور التدريب في مصر:

- أنشئت الإدارة ومراكز التدريب بالقاهرة عام ١٩٥٥م بالقرار الوزاري لعام (٦٣)، وقد حدد القرار
الوزاري رقم ١٦٨ لسنة ١٩٨٥ اختصاصاتها وهي كما يلي^(٦٨)
١- اقتراح السياسة العامة والموازنة اللازمة لتنفيذ برامج التدريب الفني والإداري.
٢- تحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية التخصصية والإدارية من برامج تأهيلية وتحويلية
وتجديدية وتحديد الإمكانيات التدريبية لها.
٣- الإشراف علي مراكز التدريب الرئيسية التابعة للوزارة.
٤- الاشتراك مع المتخصصين بأجهزة ديوان عام الوزارة في وضع الاحتياجات التدريبية.

- ٥- إجراء البحوث والإحصائيات والدراسات في مجال التدريب بالاشتراك مع الأجهزة المعنية.
- ٦- الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية والأجهزة المختصة خارج الوزارة وتبادل الخبرات والبحوث والإحصاءات والدراسات العليا.
- ٧- نشر الوعي التدريبي بين المعلمين عن طريق الندوات والنشرات وغيرها.
- ٨- وضع قواعد متابعة وتقييم وتطوير التدريب.
- ٩- العمل علي تحقيق الأهداف التدريبية التي يعينها المجلس الأعلى لتدريب وزارة القوى العاملة والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- ثانياً: الجهات المسؤولة عن التدريب في مصر^(٦٩)
- ١- التدريب علي المستوي المركزي والمحلي
- ٢- مؤسسات التدريب علي المستوي اللامركزي
- ١٠- فلسفة التعليم الأساسي(الحلقة الأولى) في مصر
- وعليه فإن مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) تسعى إلي تحقيق الأهداف التالية^(٧٠)
- ١- سد فجوات ومنابع الأمية والتمكن من مهارات الاتصال.
- ٢- اكتساب مبادئ وقيم ومهارات العمل والتفاعل مع المجتمع التكنولوجي.
- ٣- الاستمرار في تحقيق التعاون والتكافؤ الاجتماعي.
- ٤- الانفتاح علي المعرفة.
- ٥- تثبيت البناء القيمي علي أساس عقلائي.
- ٦- اكتساب مهارات التعلم الذاتي.
- ١٠- مديرو مدرسة التعليم الأساسي(الحلقة الأولى) اختيارهم وشروط ترقبتهم ومهامهم:
- أولاً:اختيار وشروط ترقية مدير مدرسة التعليم الأساسي(الحلقة الأولى)
- أ-شروط الاختيار.
- يتم شغل وظيفة مدير مدرسة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بناء علي شروط معينة وهي كما يلي^(٧١):
- ١-قضاء سنتين-علي الأقل- في وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية، وفي حالة الضرورة يختار من بين المدرسين الأوائل بهذه المرحلة أو من بين مدرسيها.

٢-ألا تقل مدة اشتغاله بالتعليم عن ٦ سنوات بالنسبة للحاصلين علي مؤهل عال أو ٧ سنوات بالنسبة للحاصلين علي مؤهل بين العالي والمتوسط، أو ١٠ سنوات للحاصلين علي مؤهل متوسط.

٣-قضاء ٦ سنوات علي الأقل في التدريس بالمرحلة الابتدائية.

٤-عند التعيين في وظيفة ناظر، يفضل الحاصلون على مؤهلات تربوية متوسطة أو عالية بالمقارنة بغير الحاصلين على هذه المؤهلات، حتى ولو كانوا يشغلون فئات مالية أعلى.

٥-يرتب الحاصلون علي مؤهلات تربوية فيما بينهم طبقاً للفئة المالية (بصرف النظر عن تسلسل الأقدمية في ذات الفئة) ووفق مدة الاشتغال بالوظيفة الأخيرة.

ب-شروط الترقية: وبعد الاختيار هناك شروط للترقية والتي تتمثل فيما يلي^(٧٢)

١-اجتياز برنامجين تدريبيين: دورة تدريبية علي مهام الوظيفة ودورة تدريبية متعلقة بالحاسب الآلي-تعدها مديرية التربية والتعليم التابع لها(علي المستوي الإقليمي

٢-النجاح في الاختبار التحريري والمخصص له ١٠٠ درجة ويعتبر ناجحاً من حصل علي ٦٠% علي الأقل من الدرجات.

٣-يحضر الناجحون في البرنامج التدريبي مقابلة شخصية أمام لجنة يرأسها مدير التربية والتعليم أو مدير الإدارة العامة أو من ينوب عنه في مستوي لا يقل عن مدير مرحلة.

٤-تخصص خمسون درجة للاختبار الشخصي موزعة كما تراه الإدارة المختصة من بنود لازمة لهذا الاختبار، ويستبعد من الترشيح نهائياً من لا يحصل علي ٥٠% علي الأقل من درجة الاختبار الشخصي.

٥-يرتب الناجحون في كل من الاختبار التحريري للبرنامج التدريبي والاختبار الشخصي، من كل فئة مالية(بصرف النظر عن تسلسل الأقدمية في ذات الفئة) حيث يكون الترتيب تنازلياً طبقاً لمدة البقاء في الوظيفة الأخيرة وحالة التساوي بفضل الأقدم في تاريخ الاشتغال بالتعليم فالأقدم في تاريخ التخرج فالأكبر سناً.

١١- مهام ومسئوليات مدير مدرسة التعليم الأساسي(الحلقة الأولى):

يعد مدير مدرسة التعليم الأساسي(الحلقة الأولى) هو المسئول الرئيسي عن تحقيق الأهداف في المدرسة ويتمثل الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في المدرسة في الآتي^(٧٣).

أ- مدير مدرسة ويعاونه ناظر مدرسة.

ب- ناظر مدرسة.

ج- وكيل مدرسة لكل ستة فصول ويضاف إلي ذلك وكيل المدرسة من شئون الطلبة والامتحانات، النشاط، شئون العاملين، الشئون المالية والمخزنية.

١٢- واقع برامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى):

مؤسسات التدريب وتمثل فيما يلي^(٧٤):

أ- الإدارة العامة للتدريب.

ب- مركز التطوير التكنولوجي.

ج- المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي.

د- وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي والاتحاد الأوربي.

هـ- وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجامعة الأمريكية

و- البعثات التدريبية.

ز- التعليم عن بعد (الفيديو كونفرانس).

عينة الدراسة:

تعد عملية اختيار عينة البحث من أصعب الإجراءات التي يقوم بها الباحث لإتمام البحث، ويرجع ذلك إلي أنه من الصعب دراسة المجتمع الأصلي حيث يتطلب ذلك من الباحث وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مادية عالية، لذا يجب علي الباحث اختيار العينة بطريقة صحيحة بما يتناسب مع أهداف البحث وإجراءاته ومجتمع البحث الأصلي من أجل تحقيق أهداف البحث التي يمكن أن يحققها المجتمع الأصلي^(٧٥). واتجه الباحث في تلك الدراسة إلي اختيار عينة عمدية مقصودة حيث اقتضت العينة علي مديري مدارس المرحلة الابتدائية ومن هذه العينة تم اختيار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً.

والعينة " هي بعض مفردات المجتمع تدرس للحصول علي معلومات صادقة بغية الوصول إلي تقديرات قريبة تمثل المجتمع الذي سحبت منه هذه العينة"^(٧٦) وقد تم اختيار عينة من جميع المتدربين والمتدربات الذين حضروا البرنامج وعددها ١٠٠ متدرب ومتدربة.

المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية:

قام الباحث بتقريغ بيانات الاستبيانات الصالحة تمهيداً لمعالجتها إحصائياً وقد تم الاستعانة

بالأساليب التالية:

١- حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الدرجات الخام.

$$٢- التقدير الرقمي = (ك١ x ٣) + (ك٢ x ٢) + (ك٣ x ١).$$

حيث:

ك١: مجموعة تكرارات أوافق.

ك٢: مجموعة تكرارات أوافق إلي حد ما.

ك٣: مجموعة تكرارات لا أوافق.

$$٣- الوزن النسبي = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{١٠٠} \times ١٠٠$$

ن

حيث (ن) عدد أفراد العينة ويساوي ١٠٠ متدرب ومتدربة من مديري المدارس الابتدائية. تم عرض نتائج الاستبانة من خلال عرض التحليل الإحصائي الذي تم إجراءه علي محاور الاستبانة.

- أ- إجابة التساؤل الأول الذي يدور حول واقع برامج تدريب المديرين في محافظة السويس .
ب- إجابة التساؤل الذي يدور حول المشكلات التي واجهت المتدربين والمتدربات.
ج- إجابة التساؤل الذي يوضح التصور المقترح لتطوير برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية وتشمل:

١- أسس وفلسفة التصور المقترح.

٢- مبررات هذا التصور.

٣- إجراءات التصور.

نتائج الدراسة:

من أبرز ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ما يلي:

- ١- غياب الكوادر البشرية المدربة تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.
٢- زيادة أعداد المتدربين في الدورة الواحدة وتكدسهم مما يعوق دون تحديد النتائج المرجوة.
٣- عدم توفر المستلزمات الضرورية من إضاءة وأماكن جلوس مناسبة وتهوية... الخ مما ينعكس علي الحالة النفسية للمديرين وبالتالي يؤثر علي درجة استجابتهم للتدريب.
٤- إن معظم أساليب التدريب تعتمد بدرجة كبيرة علي أسلوب المحاضرة وتتجاهل بدرجة كبيرة الأساليب الأخرى والأكثر ملائمة للقيادات التربوية.
٥- عدم إشراك المديرين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
٦- عدم تقييم المديرين بعد رجوعهم إلي العمل للتعرف علي مدي انتقال أثر التدريب.

- ٧- إن معظم الموضوعات المقدمة موضوعات تقليدية لا تحتوي علي البعد المستقبلي المتعلق بالمهام والأدوار التي يجب أن يقوم بها المدير .
- ٨- إن مدة التدريب في معظم الأحيان تكون غير كافية لإكساب المديرين المهارات والمعلومات المهنية التي تمكنه من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بمستوي عال من الجودة.
- ٩- عدم ملائمة الوقت المحدد للتدريب لجميع المتدربين حيث أنه قد يترك العملية التعليمية داخل المدرسة وخاصة إذا كان التدريب أثناء العام الدراسي لعدم توافر كوادر بشرية مدربة داخل المدرسة تحل محل المدير في حالة غيابه.
- ١٠- تقييم المرشحين بعد انتهاء البرنامج في كثير من البرامج يأخذ صفة الشكلية.
- ١١- برامج التدريب لا تؤكد علي أسلوب التعلم الذاتي كأسلوب يساعد المديرين علي التنمية المهنية المستمرة.
- ١٢- عدم توافر الدعم المالي الكاف الذي يساعد علي إعداد وتخطيط هذه البرامج علي الوجه المطلوب.

التصور المقترح:

- ١- لكي يكون البرنامج فعالاً ومحققاً للإصلاح والتحديث لا بد من تغيير معايير اختيار مدراء المدارس بعيداً عن الشكل التقليدي الذي يعتمد علي الأقدمية.
- ٢- فيما يتعلق بفترة الإعداد فإن البحث يري أن مدة الإعداد والتدريب يجب أن تشمل برامج تدريبية طويلة تمتد إلي عام دراسي كامل بحيث يغطي البرنامج كل مجالات الإدارة.
- ٣- ضرورة أن يتم إعداد المقررات أو المحتوي الذي يجب أن يتضمنه برنامج التدريب وفق توصيف ومعايير محددة من قبل متخصصين في برامج الإدارة والتدريب من الجامعات بصفة عامة وكليات التربية بصفة خاصة، وقد أكدت الأدبيات التربوية علي أهمية وجود كفاءات أساسية يحتاجها المدير هي^(٧٧):

- كفاءات تقنية Technical Competencies
- كفاءات إنسانية Human Competencies
- الكفاءات الإدراكية Conceptual Competencies
- المهارات التنظيمية organizational skills

وهي القدرة علي فهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وبذلك تتحدد المسؤوليات العامة لمدير المدرسة وإشرافه علي جميع نواحي المدرسة وتوزيع الأعمال علي العاملين بها، حيث تنقسم هذه الواجبات إلي ثلاثة أقسام، سوف يستعرضها البحث كما يلي:

* الواجبات الإدارية.

* الواجبات الإشرافية:

* الواجبات التقويمية:

٤- ضرورة الاهتمام بالجانب التطبيقي الذي يُتيح للمتدربين فرصة تطبيق الجانب النظري تحت إشراف متخصصين.

٥- يري البحث ضرورة أن يكون التقويم في معظم درجته علي الجانب التطبيقي الميداني والمقابلة الشخصية.

٦- يجب أن يكون العنصر الأخلاقي مكوناً أساسياً من مكونات التدريب الإداري.

٧- إعادة النظر في القائمين علي الإشراف في البرنامج التدريبي.

٨- تدريب القيادات الإدارية علي نمط القيادة التحويلية والتي تعمل علي تدريب المدير لأن يتجه باهتمامه إلي التغيرات التي تعتبر من الدرجة الأولى مثل تحسين الأنشطة التعليمية في المدرسة ومتابعة الأداء المهاري للمعلمين^(٧٨)،

٩- يمكن تطبيق نظام التدريب عن بعد والذي يتم فيه التدريب في أماكن وأوقات مناسبة لكل من المتدرب والمدرسة

توصيات الدراسة والبحوث المقترحة:

أ. توصيات الدراسة:

* تطوير البرامج التدريبية قبل التدريب.

* تطوير البرامج التدريبية أثناء الخدمات.

* تطوير برامج الحاسب الآلي التي تقدم لمديري المدارس.

* بتزويد قاعة التدريب بالإمكانات والوسائل والأجهزة المستخدمة.

* متابعة أداء المشاركين في الميدان بعد الانتهاء من البرنامج بشكل دوري.

* إخضاع المشاركين لاختبارات قبل التدريب للوقوف علي المستوي الحقيقي لهم.

* دراسة البرنامج بنظام الساعات المعتمدة.

- * تمكين المشارك من المساهمة في عملية التخطيط واختيار عناصر المحتوى الذي يرغب في التدريب عليه.
- * مراعاة الدقة في اختيار المدربين.
- * تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس.
- * توعية مديري المدارس والقيادات بأهداف التدريب.
- * مراعاة التنوع في محتوى البرامج التدريبية حتى تتناسب مع طبيعة الوظائف والتخصصات للمديرين، وكذلك مستواهم الوظيفي وخبراتهم ومعارفهم السابقة.
- * تولي عملية التقويم أشخاص أكفاء لهم خبرة في مجال التقويم ويتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة.

ب. البحوث المقترحة:

- ١- تحديد الحاجات التدريبية لمديري المدارس أثناء الخدمة في جمهورية مصر العربية.
- ٢- تصور مقترح لتخطيط برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة في جمهورية مصر العربية.
- ٣- دراسة تحليلية لبرامج الإعداد الحالية وتدريب مديري المدارس الابتدائية.
- ٤- دراسة لأثر برامج تدريب مديري المدارس على أوجه النمو المختلفة لدى العمل داخل المدارس الابتدائية.
- ٥- دراسة مقارنة لبرامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة بين مصر وبعض الدول العربية.

المراجع

- ١- ممدوح الصديفي محمد أبو النصر ومحمد وجيه ذكي الصاوي (١٩٨٦): فلسفة التعليم الابتدائي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٦)، القاهرة، ص ١٠٨.

- ٢- حسين كامل بهاء الدين (١٩٩٨): التعليم مشروع مبارك القومي ١٩٩٨/٩١، مطابع روز اليوسف، القاهرة، ص ٧.
- ٣- حسين كامل بهاء الدين (١٩٩٧): التعليم والمستقبل، دار المعارف، القاهرة، ص ١٣.
- ٤- عبد الحميد سلام (١٩٨٢): بعض العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر، مجلة البحوث والدراسات التربوية، م (٦)، جامعة قطر، ص ١٨٨.
- ٥- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٨٤): رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي " دراسة ميدانية"، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، ص ١.
- ٦- علي السلمي (١٩٨٧): الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، ص ٢٠٩.
- ٧- حسين بدر السادة (١٩٩٧): دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي بدول الخليج، ع (٦٥)، س (١٨)، الرياض، ص ١٩.
- ٨- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٩٩): خطة تدريب القيادات التربوية في الوطن العرب، تونس، ص ص ٣٢-٣٣.
- ٩- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٩٩): مرجع سابق، ص ص ٢٣-٣٣.
- ١٠- حنان عبد الحليم رزق (٢٠٠٧): تدريب مديري المدارس الثانوية العامة أثناء الخدمة في ضوء ممارستهم لمهامهم وواجباتهم المهنية "برنامج تدريبي مقترح"، مجلة كلية التربية، ع (٦٥)، ج (١)، جامعة المنصورة، ص ١٢١.
- ١١- عبد الحميد سلام (١٩٨٢): بعض العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر، مجلة البحوث والدراسات التربوية، م (٦)، جامعة قطر، ص ١٨٨.
- ١٢- أحمد فتحي سرور (١٩٨٩): تطوير التعليم في مصر، سياسته، استراتيجيته وخطة تنفيذه، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص ٢٣٣.
- ١٣- وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتدريب (١٩٨٨): ندوة للجنة العليا للتدريب المنعقدة بالإسكندرية يومي ٢٥، ٢٦ أغسطس، ص ٣.
- ١٤- وزارة التربية والتعليم والمكتب الفني للوزير (١٩٨٥): السياسة التعليمية في مصر، القاهرة، ص ٧.
- ١٥- ماجدة محمد حسن (٢٠٠١): تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في محافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، م (١٥)، ع (٢)، جامعة المنيا، ص ٢.

- ١٦- مريم قاسم شبير (٢٠٠٨): الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي، مجلة التربية، ع(٢٢)، س(١١) الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٢١٨
- ١٧- خالد عطيه سيد (٢٠٠٥): نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا واستراليا "دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ص ٣٥٦، ٣٥٧.
- ١٨- مريم قاسم شبير (٢٠٠٨): مرجع سابق، ص ٢١٩.
- ١٩- عبد الخالق فؤاد عبد الخالق (١٩٩٦): واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر، "دراسة تقويمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٠٢.
- ٢٠- جودة عزت عبد الهادي (٢٠٠٢): الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه "دليل لتحسين التدريس"، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٠٧.
- ٢١- إبراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٣): الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية-عالمية، دار الفكر، القاهرة، ص ٧٥.
- ٢٢- عبد المنعم يس موسى شحاتة (١٩٩٧): "المشكلات الإدارية التي تواجه مديري التعليم الثانوي ووسائل التغلب عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ص ٧٩-٨٠.
- ٢٣- إميل فهمي شنودة (٢٠٠٧): اختيار وتدريب القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي، المؤتمر السنوي الخامس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي، ص ٥٣٥.
- ٢٤- مقابلة أجريت في تاريخ ١٣/١٠/٢٠٠٩ مع كل من:
- مدير التعليم الابتدائي بمحافظة السويس.
- بعض مديري المدارس الابتدائية بمحافظة السويس.
- ٢٥- إبراهيم أنيس وآخرون (٢٠٠١): (مجمع اللغة العربية)، المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ص ٣٩٦.
- 26 S.L. Landay, (Editor) (1982): Webster Illustrated Contemporary, Encyclopedic Edition, J.G. Ferguson-Publishing Company, Chicago, p.195.
- ٢٧- عاصم الأعرج (١٩٩٥): دراسات معاصرة في التطوير "منظور تطبيقي"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٥.

- ٢٨- حسن شحاتة وزينب النجار وحامد عمار (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص ٩٤.
- ٢٩- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٨٤): مرجع سابق، ص ٢٧٥.
- ٣٠- جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم (١٩٩٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٤٠.
- ٣١- عبد الرحمن إبراهيم المحبوب (٢٠٠٠): برنامج تدريبي مقترح لرفع كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية لبعض مهامهم الإدارية، مجلة التربية، ع(٩٣)، جامعة الأزهر، ص ص ٣١٩ - ٣٤٢.
- ٣٢- ناصر محمد عامر (٢٠٠٧): رؤية مستقبلية لاختيار مديري المدارس بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر والخبرة الأمريكية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع(٢١)، س(١٠)، القاهرة، ص ص ١٩٩-٣١٣.
- ٣٣- أمل عثمان كحيل (٢٠٠٤): القيادة المدرسية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- 35-Bob Watt(2000): "Leadership Training Vital For Seattle School Principals", Puget Sound Business Journal, Issue 48, Vo.
- 36-Bottoms, Gene, Fry& Others(2003): Good Principals are the key to successful, school ED478010
- 37- Irma Becerra and Others(2001): "Knowledge Management Systems& Solutions for the School Principals as Chief learning officer", Education, Issue 3, Vol.121. pp 4-88
- ٣٨- محمد سلام، عبد الخالق سعد (٢٠٠٢): الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المركز القومي للبحوث التربوية، ص ١٢٦ .
- ٣٩- شاكر محمد فتحي (١٩٩٣): تطبيقات عالمية معاصرة في إعداد المعلم في ضوء ثورة المعلومات ، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الأول، "كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير"، الذي نظّمته الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، في الفترة من (٢٣-٢٥) ، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٤ .
- ٤٠- محمد الصائم عثمان (١٩٩٢): " تطوير نظام تدريب معلم التعليم الابتدائي في أثناء الخدمة في السودان في ضوء خبرات مصر وانجلترا "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة عين شمس، ص ١٢٩ .

- ٤١- سحر سيد محمد مصطفى(١٩٩٥): " دراسة مقارنة لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية "، رسالة ماجستير غي منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٢٧.
- ٤٢- ويليام ج. روثنيل، ترجمة علا أحمد(١٩٩٧): ما وراء التدريب أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، (٨) سلسلة إصدارات بيك، القاهرة، ص ٤٠٧ .
- 43- Haddad W.D &Others(1990): Education and development, evidence for new priorities, World Bank publication, Washington, D.C ,P.4.
- 44- <http://www.worldcatlibraries.org/wcpa/ow/f75788200faef5fea19afeb4da09e526.html>, Beverley Bell& John Gilbert(1996): Teacher Development, A Model from Science Education London, P.5.
- ٤٥- غانم سعيد وحنان عيسى(١٩٨٣): الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة، القاهرة، دار العلوم للطباعة والنشر، ص ١٨ .
- ٤٦- عبد العزيز القوصي (١٩٥٥): فلسفة التدريب، مؤتمر هيئات التدريب بالمناطق الشرقية لمراكز التدريب، وزارة التربية والتعليم، إدارة التدريب، ص ١٢ .
- ٤٧- محمد عبد الفتاح باغي(٢٠٠١): مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق، الرياض ص ص ٣٢٧ - ٣٢٨.
- ٤٨- جمال محمد أبو الوفا(٢٠١٠): التدريب الإداري " رؤية تربوية وإطلالة عالمية"، دار السلام للطباعة، بنها، ص ص ٢٢ - ٢٩.
- ٤٩- إبراهيم محمد إبراهيم بلال(٢٠٠٠): فعالية الدورات التدريبية في تقنيات التعليم علي أداء معلمي الرياضيات في إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية، مجلة كلية التربية بأسوان، جامعة جنوب الوادي، ع(١٤)، ص ١٢٧ - ١٢٩.
- ٥٠- جمال محمد أبو الوفا(٢٠١٠): مرجع سابق، ص ص ٢٥ - ٢٩.
- 51- Raymond A. Noe(1999): Employee Training and development, Irwin Mcgraw-Hill, New York, p. 201.
- ٥٢- مباركه صالح علي الأكرف(١٩٩٠): " تطوير برامج تدريب معلم الفصل أثناء الخدمة بدولة قطر في ضوء مدخل الكفايات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٦٤.
- ٥٣- وليم ر-تريس(١٩٩٠): تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص ٨٣.

٥٤- محمد صالح أحمد نبيه(١٩٩٥): " تطوير الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية والتعليم - دراسة مستقبلية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ص ١٥٨-١٥٩.

55- Fredric H. Margalis & Chipr. Bell(1998): Under Standing training, Perspective and Practices (California: University Assocxiates Inc, pp.28-29.

٥٦- ماهر أحمد محمود(٢٠٠٥): " تطوير سياسة وبرامج تدريب معلمي التعليم الأساسي أثناء الخدمة في مصر في ضوء اتجاهات تطوير المرحلة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٠٧.

٥٧- أحمد الخطيب(١٩٨٨): تقويم عمليات التدريب، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، ع(٨٨)، ص ٩٩.

58- John Furlong and Richard Smith(1996): The Roll of Higher Education in Initial Teacher, London, Rogan, p.141.

٥٩- محمد الصائم عثمان(١٩٩٢): مرجع سابق، ص ص ١٣٠ - ١٣١.

٦٠- أميمة كمال الدين محمد الشاعر(١٩٩٨): تقييم التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ع (٢)، ص ١٠٢-١٠٣.

٦١- احمد إبراهيم باشا(١٩٨٧): أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٣٠٧.

62- David, E.Hellawell(1988): Otto Revisited Management training and Management performance: some perceptions of head teachers and key subordinates, educational studies. Vol. 14, No.2.

٦٣- عبد الله بالقاسم العرفي، يوسف معلا(١٩٩٦): مقدمه في الإدارة التربوية المقارنة، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، ص ٢٧٩.

64- Moson, Ann(1987) : " The Head teacher's role in the Development of Staff, in primary school Management" in Action Edited by Ian Graig. Longman Group uk L.T.D London. p. 18.

65- Snyder, Karolyn J. and Robert H . Anderson(1986): " Managing Product ire Toward an Ecology" Academic Press Inc. New York. p.10.

66- Lashaway, Larry(1997):" Measuring Leadership Potential "Eric Digest No.115, p.3

67- Golanda , E(1991): " Preparing Tomorrow's Educational Leader's" : An Inquiry Regarding The Wisdom of Utilizing The Position of Assistant Principal As An Internship or Apprenticeship to prepare future Principals " Journal of school Leadership, Vol. 1, No . 3, " pp. 266 – 283 .

- ٦٨- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٨): دليل الإدارة العامة للتدريب، الإدارة العامة للتدريب، القاهرة، ص ص ١٢، ١٣.
- ٦٩- وزارة التربية والتعليم: الإدارة العامة للتدريب في سطور، الإدارة العامة للتدريب، القاهرة، بدون تاريخ.
- ٧٠- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٥): مشروع مبارك القومي، إنجازات التعليم في أربعة سنوات ٩١ - ٩٥، مطابع الشروق، القاهرة، ص ٦٠.
- ٧١- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مهام مدير المدرسة وواجباته وكفاءاته الإدارية والفنية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص ٣٧١-٣٧٢.
- ٧٢- بيومي محمد ضحاوي (١٩٩٤): مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر، من بحوث مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المنعقد في كلية التربية، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٢-٢٤، ص ص ٣٤٨-٣٤٦.
- ٧٣- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٨): قرار وزاري رقم (٨٨) بتاريخ ١٧/٤/١٩٨٨، المادة التاسعة، بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعة النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، مكتب الوزير، القاهرة.
- ٧٤- مديرية التربية والتعليم (٢٠٠١): خطة تدريب المستهدفين من كوادر المديرية علي تشغيل واستخدام أجهزة الحاسبات الآلية وتطبيقاته العملية، مركز التطوير التكنولوجي، القاهرة، ص ص ٢-٨.
- ٧٥- رجاء محمود أبو علام (١٩٩٨): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص ١٤٧.
- ٧٦- عزيز حنا وآخرون (١٩٩١): مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ٥١.
- ٧٧- جمال محمد أبو الوفا، وآخرون (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص ص ٢٠١-٢٠٢.
- 78-GLAZER, Barbara Gail(2000): The Preparation of the School Principals, A study of the Bank Street College Principals Institute, Diss, Abast, Int. Vol. 61, no 4, p.1. 1236.

Summary of the Study

A Proposed Suggestion for Developing Training Programs for
Primary School Headmasters in Egypt in the Light of
Modern Administrative Theory

Dr. Bhaa El-Deen Neamat Ollah Darwish

Lecturer of Foundation of Education

Suez Faculty of Education

Suez Canal University

Introduction:

Primary education has been representative of the society's interests throughout different ages. Today, it faces many problems which differ from one country to another. It is also affected by many cultural factors which necessitate its being developed, linked with real-life work fields and used for serving the society.

Despite this importance, the leadership level of primary school principals is moderate and sometimes low. Because there is weakness in the training programs provided to these principals, the current study attempts to introduce a proposed suggestion for developing training programs for primary school headmasters in Egypt in the light of modern administrative theory.

Problem of the study:

The problem of this study is formulated in the following main question:

How can we improve the training programs for primary school principals in A.R.E. in the light of modern administrative theory?

This question can be subdivided into the following questions:

1- what is the philosophy of training primary school principals in the light

of modern administrative theory?

2- what is the reality of training primary school principals in A.R.E?

3- what is the proposed suggestion for developing training programs for primary school headmasters in Egypt in the light of modern administrative theory and the condition of the Egyptian society, and results of the field study?

purposes of the study:

1- recognizing some aspects of the training programs for primary school principals in the light of modern administrative theory.

2- introducing a proposed suggestion for developing training programs for primary school headmasters in Egypt in the light of modern administrative theory.

Significance of thy study:

- 1-It tackles an idea related to the educational process through the educational leadership that can bring up the children well.
- 2-It refers to the training programs in the developed countries to cope up with the current thought in this field.

Method of the study:

This study will use the analytical descriptive method.

Limitations of the study:

This study will be limited to:

- 1-The aims of the training programs.
- 2-The conditions for submitting for the training programs.
- 3-The duration of training programs.
- 4-The content of the training programs.
- 5-Those responsible for the training programs.
- 6-The strategies used in evaluating the trainees.
- 7-Some primary schools in Suez.

Instruments of the study:

A questionnaire for primary school principals will be used to form the proposed suggestion for developing training programs for primary school headmasters in Egypt in the future.

Previous studies:

The previous studies aimed at understanding the reality of the training programs for primary school principals. they proved that there are some obstacles rendering the manage mental competence for the principals. some studies concentrated on the purposes of the training programs and the concept of training the principals. They also confirmed the importance of the evaluation and its role in revealing the points of strengths and weaknesses. those studies suggested the revision of the training programs for primary school principals in order to improve them.

Procedures of the study:

- 1-The general framework for the study.
- 2-The philosophy of training primary school principals in the light of modern administrative theory.
- 3-The reality of the training programs for primary school principals in A.R.E.
- 4-The field and its procedures.
- 5-The proposed suggestion for developing training programs for primary school headmasters in Egypt in the light of modern administrative theory.
- 6-Recommendations and suggestions.

Results of the Study:

The present study revealed some results which were presented according to " A Proposed Suggestion for Developing Training Programs for Primary School Headmasters in Egypt in the light of Modern Administrative Theory" Based on these results, some producers were suggested to activate the training programs:

- * Developing The training programs before services.
- * Developing the training programs during the services.
- * Developing the training programs of computer.
- * Providing more equipment and facilities in the location of the training.
- * Following-up the participants' performance after the completion of the program regularly.
- * Developing the principals' awareness of the objective of the training program.
- * Identifying the principals' training real needs.
- * More accuracy in selecting the trainers is need.