

# الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك

إعداد

عايض عوضه رميح السبيعي

باحث ماجستير إدارة وتخطيط تربوي



### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرات، الدورات التدريبية في مجال التطوير، المؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وتم توزيعها على جميع قادة وكلاء مدارس تطوير بمدينة تبوك والبالغ عددهم (١٥٩)، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على جميع مجالات الاحتياجات التدريبية في للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على جميع مجالات الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك (٢.٣٠ من ٣.٠٠)، وأنهم موافقون بدرجة (عالية) على الاحتياجات التدريبية في المجال المهني للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك، وأنهم موافقون بدرجة (عالية) على الاحتياجات التدريبية في المجال الفني للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك، وأنهم موافقون بدرجة (متوسطة) على الاحتياجات التدريبية في مجال التقويم الذاتي للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك، وأنهم موافقون بدرجة (متوسطة) على الاحتياجات التدريبية في مجال الشراكة المجتمعية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك، وأنهم موافقون بدرجة (متوسطة) على الاحتياجات التدريبية في مجال المتغيرات المحلية والعالمية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من القادة التربويين، وأفراد مجتمع الدراسة من وكلاء المدارس، حول جميع الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين وكذلك الدرجة الكلية لها لصالح أفراد مجتمع الدراسة من القادة التربويين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وأفراد مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأكثر، حول جميع الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين وكذلك الدرجة الكلية لها لصالح أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين وكذلك الدرجة الكلية لها تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال التطوير لصالح أفراد مجتمع الدراسة من الذين حصلوا على ٥ دورات فأكثر، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول جميع الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين وكذلك الدرجة الكلية لها باختلاف متغير الجنس و المؤهل العلمي،

**الكلمات المفتاحية:** الاحتياجات التدريبية، القيادات التربوية، مدارس تطوير، مدينة تبوك.

### Abstract

The purpose of this study is to identify training needs for educational leadership development schools city of Tabuk, and detect significant differences attributable to ahasaiaeh variables (job title, gender, years of experience, training courses in the development, qualification, in order to achieve the objectives of the study the researcher used descriptive survey done on the questionnaire as a tool for data collection and distributed to all the leaders and agents of development school of Tabuk (159) , After statistical treatment using arithmetic averages, standard deviations, the study found multiple results:

School community agree (medium) on all areas of training needs in the educational leadership development schools Tabuk city, where the average year for agreeing to all areas of training needs for educational leadership development schools Tabuk City (2.30 from 3.00), they agree with degrees (high) on the training needs in the professional field of educational leadership development schools city of Tabuk, they agree with degrees (high) on the training needs in the area of educational leadership development schools city of Tabuk, they agree (medium) on training needs In the field of educational leadership self calendar in Tabuk city development schools, and they agree (medium) on training needs in the field of community partnership for educational leadership development schools city of tabouk, and they agree (medium) on training needs in the field of local and global variables for educational leadership development schools Tabuk city, statistically significant differences were found when the level indication (0.05) in average study responses from educators, leaders and members of community schools, agents study about all the training needs of educators and leaders as well as class Her college for the study of community leaders, educators, and statistically significant differences at the level indication (0.05) in average study responses experienced less than 5 years and study personnel with experience of five years or more, about all the training needs of educators and leaders as well as her college class for study members with experience of 5 years or more , And statistically significant differences in average study community responses to all training needs of educators and leaders as well as her college class due to variable training courses in development for the study of community members who have received 5 or more courses, it turns out that there are no statistically significant differences in average study responses on all training needs of

educators and leaders as well as her college degree in different heterosexual and qualification.

In the light of the findings of the study recommends that need attention to educational leaders training schools to all areas of school work, and the need to assess the level of job performance of school leaders periodically, and create a management or specialist assigned Commander nominated schools to participate in training courses and programmes according to their professional and administrative, and research on constraint to leaders of schools on administrative duties and provide solutions commensurate with reality and possibilities , And coordination with the faculties of education in universities to set up training programs for school leaders.

**Keywords:** training needs, educational leadership, schools develop, Tabuk city.

## مقدمة:

يشهد العالم أحداثًا متسارعة وتحولات في النظم العالمية، وقد أدركت المملكة العربية السعودية هذه التحديات، وسعت إلى التعامل معها بخطوات مدروسة. ويعد مشروع الملك عبدالله ابن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (تطوير)، من أهم هذه الخطوات لمواجهة التحديات العالمية، ولأن القادة التربويين يشغلون مركزًا جوهريًا في قيادة عمليات تطوير أداء المدرسة؛ لذا فهم بحاجة إلى تطوير أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية للوصول إلى المستوى المهني المأمول.

وقد نُشر في موقع تطوير (٢٠١٥م) التعليم يجب أن يتحول من منحى نشره وإتاحته للجميع في الفترة الماضية إلى منحى التجويد والتركيز على التطوير النوعي، ولتحقيق هذا التحول النوعي في أداء النظام التعليمي؛ قام مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) ببناء الإستراتيجية الطموحة لتطوير التعليم العام.

وذكر بكار (٢٠١١م) أن التدريب يشكل مدخلًا رئيسًا في تحسين إمكاناتنا الحالية، وتحسين أدائنا، وهو الوسيلة الفعالة في بلوغ الأهداف، وهو نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي. (ص ٣٢٥)

وبضيف ماهر (٢٠١٥م) أن التدريب يعد من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين لأداء عمل محدد. (ص ٤٥٣)

وليحقق التدريب هدفه الرئيس، لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية؛ فهي الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية.

ويذكر العامر (٢٠١١م) أن الحاجات التدريبية هي مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم؛ لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل. (ص ١٥).

وجاء في نموذج تطوير المدارس (١٤٣٦هـ) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة للغاية بالنسبة لعملية التطوير المهني.

مشكلة الدراسة: تشير بعض الدراسات حول مستوى الأداء الحالي لموظفي الدولة إلى وجود فجوة بوجه عام بين اختصاصات الوزارات ومهامها وقدرات مسؤوليها المهنية؛ وذلك نظرًا لعدم تلقي الكثير منهم المستوى المطلوب والكافي من التدريب. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥هـ، ص ٤٠)

أصبح تدريب قادة المدارس لازمًا لملاحقة التطورات العلمية والتربوية والتقنية السريعة، (وزارة التعليم، ١٤٣٥هـ، ص ٩).

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات، كدراسة الطريف (٢٠١١م)، ودراسة السوادي (٢٠١٠م)، ضرورة الاستمرار في تدريب القيادات التربوية لتتوافق مع التطورات والتغيرات الإدارية الحديثة، كما أشارت دراسة الديبان (٢٠١١م) إلى مدى الحاجة إلى إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء الاحتياجات التدريبية المطلوبة، وإلى ضرورة الأخذ بمبدأ التدريب المستمر لمديري المدارس الثانوية، مع وجود حاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات المماثلة للمراحل والمناطق التعليمية المختلفة، وأكدت نتائج دراسة النابت (٢٠١٤م) أن درجة الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس في ضوء مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم كانت بدرجة كبيرة جدًا.

ونظراً لحدثة مشروع تطوير في مدارس المملكة العربية السعودية؛ فقد يكون ذلك مدعاة إلى ظهور حاجة ماسة إلى إجراء دراسة ميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير في مدينة تبوك.

ومن ذلك، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في السؤال الرئيس التالي: ما الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها القيادات التربوية في مدارس تطوير في مدينة تبوك؟

#### أهداف الدراسة:

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها القيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- ٢- تحديد الاحتياجات التي تحتاجها القيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك في (المجال المهني، المجال الفني، مجال التقويم الذاتي، مجال الشراكة المجتمعية، مجال التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية).
- ٣- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، ويمكن عزوها لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والخبرة، والمؤهل الدراسي).

#### أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الناحية النظرية استمرارًا للجهود المبذولة لاستثمار الوقت والجهد والمال، وتوجيه التطوير المهني نحو التركيز على الأداء وتحقيق الأهداف، وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.

تظهر أهمية هذه الدراسة من كونها تتصل اتصالاً مباشرًا بالقيادات التربوية في مدارس تطوير، وقد تغيرت أدوار القائد التربوي؛ فهو مشرف على جميع شؤون المدرسة تعليميًا وتربويًا وإداريًا وإجتماعيًا، وبتحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في مدارس تطوير في مدينة تبوك يمكن بناء برامج تدريبية هادفة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية في المجال المهني، والمجال الفني، ومجال التقويم الذاتي، ومجال الشراكة المجتمعية، ومجال التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية للقيادات التربوية في مدارس تطوير في مدينة تبوك، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ.

### مصطلحات الدراسة:

الاحتياجات التدريبية: وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: هي المهارات والمعارف التي يحتاجها الفرد أو المؤسسة للوصول إلى الأداء المرغوب.

تطوير: مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) مبادرة وطنية تبنها خادم الحرمين الشريفين عام ١٤٢٨ هـ، وتستند فلسفة المشروع إلى أن التعليم ثروة الوطن الحقيقية، وأنه الأداة الرئيسة لتطوير المجتمع، وتؤمن بأن رفع جودة التعليم العام سيزيد من الناتج المحلي الإجمالي بنسب كبيرة؛ مما يساهم في تحقيق اقتصاد المعرفة و تنويع الاقتصاد.

القيادة التربوية: في نموذج تطوير تقوم على سياسة التغيير والتطوير؛ حيث إن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمدرسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه.

### الدراسات السابقة :

#### أولاً : الدراسات العربية:

(١) دراسة العنبي (٢٠١٦)، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في تفعيل الشراكة المجتمعية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية ووكلائها، والبالغ عددهم (٧٦). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على دور مديري المدارس الثانوية في تفعيل الشراكة المجتمعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، نحو جميع أدوار مدير المدرسة في تفعيل الشراكة المجتمعية لصالح أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في مدارس أهلية.

(٢) دراسة العطوي (٢٠١٥)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمدارس المنفذة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بمدينة تبوك من وجه نظر قياداتها. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من قادة مدارس تطوير بنين وبنات، والبالغ عددهم (١٢٠)، واستخدمت الاستبانة كأداة



لجمع البيانات. وكان من أبرز النتائج: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على متطلبات عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها في المدارس المنفذة للبرنامج الوطني لتطوير التعليم، ووجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح الحاصلين على عدد دورات تدريبية من ٥ دورات فأكثر.

(٣) العبد كريم والملا (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف إلى فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتطوير مشاركة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في تنفيذ المنهج. أستخدم المنهج النوعي (الكيفي) المعتمد على تحليل بيانات المقابلات شبه المقننة (٦ مقابلة) مع مديرات المدارس ومعلماتهن، بعد تطبيق البرنامج التدريبي. وتوصل الباحثان إلى عدة موضوعات محورية منها: ندرة البرامج التدريبية الموجهة لمديرات المدارس لتطور مشاركتهن في تنفيذ المنهج، والاهتمام بالجانب الإداري على حساب الجانب الفني، ووجود اتجاه إيجابي عند مديرات مدارس المرحلة الابتدائية اللاتي طُبّق عليهن البرنامج التدريبي تجاه البرنامج التدريبي، وتأثير البرنامج التدريبي الإيجابي في تغيير معتقدات معرفية خاطئة تتعلق بمسؤولية تنفيذ المنهج، وتفاوت تأثير البرنامج في ممارسات عينة الدراسة، وذلك بحسب معتقداتهن المعرفية، والجانب المراد التأثير فيه، والصعوبات التي تواجههن.

(٤) دراسة النابت (٢٠١٤) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بمحافظة بقاء في مجال تنمية المهارات الذاتية والإدارية والفنية والإنسانية والتصورية الإدراكية في ضوء مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في التعليم العام، والبالغ عددهم ٧٧ مديراً. وأستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: إن أبرز الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات الذاتية هي الإلمام بمهارات القيادة في التأثير على الآخرين، والإلمام بالمستجدات الحديثة في ميدان الإدارة التربوية، ووجود فروق في المجالات (الفنية، والإنسانية، والإدارية) لصالح المديرين الذين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية مقارنة بمن حصل على ثلاث دورات فأكثر وأقل من ثلاث دورات، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الاحتياجات التدريبية وبالمجالات (المهارات الإدراكية، والإنسانية، والإدارية) لمديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا.

(٥) دراسة الزهراني (٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من جميع أفراد مجتمع الدراسة، والمتمثل في مديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (٦٨) مديرة. كان من أهم النتائج: إن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي والمجال الإداري والمجال الفني لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، كانت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجات الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة -الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة في المجالات كافة (التربوي، والإداري، والفني) حسب أي من متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والمؤهل العلمي، و التخصص، وعدد الدورات التدريبية الحاصلة عليها).

(٦) دراسة الطريف (٢٠١١) التي هدفت إلى إيجاد آلية لتطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مشرفاً إدارياً ومشرفة إدارية على مدارس الأبناء الثانوية، و (٦٠) وكيلة ووكيلة في مدارس الأبناء الثانوية و (٨٥) معلماً ومعلمة في مدارس الأبناء الثانوية. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكان أبرز نتائجها: وعي الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط في ظل توجهات وزارة التربية والتعليم وخططها التربوية، وتفويض الإدارة المدرسية للصلاحيات بما يضمن الإنجاز وتطوير المدرسة وتيسير اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، وافتقار الإدارة المدرسية لمهارة التخطيط الاستراتيجي، وافتقار الإدارة المدرسية لبناء رؤية ورسالة المدرسة على اعتبارهما ثقافة جديدة، وضعف إدراك الثقافات الجديدة، وعناية الإدارة المدرسية بالطلاب المتفوقين، والموهوبين، وتوظيف الإدارة المدرسية للتقنيات الحديثة في عمليتي التعلم والتعليم، وقلّة حرص الإدارة المدرسية على إعداد برامج وخطط تنفيذية لتحسين عمليتي التعلم والتعليم، وضعف البيئة المدرسية التي تدعم عمليتي التعلم والتعليم، وقلّة استخدام مؤشرات الأداء لتقويم البيئة المدرسية، وقلّة حرص الإدارة المدرسية على بناء معايير لقياس تعلم الطلاب، وعدم وضع الإدارة المدرسية لخطط التطوير المهني المبنية على الاحتياجات الفعلية لأعضاء المدرسة ومتطلبات المهنة، وقلّة مساهمة الإدارة المدرسية في تطوير فاعلية المعلمين.

(٧) دراسة القباطي (٢٠١١) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية، حيث استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث ( ١٠٥ ) إدارياً، منهم ( ٢٩ ) مديراً، و ( ٧٦ ) وكيلًا، يمثلون مجتمع البحث كافة. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتضمنت ( ٨ ) مجالات، هي: (التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والعلاقات الإنسانية، والاتصال، واتخاذ القرار، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتقويم). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة جميعها وبدرجة فوق المتوسط، كما دلّت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة.

(٨) دراسة الديبان (٢٠١٠) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في إدارة التربية والتعليم للبنين في الرياض من وجهة نظر أولئك المديرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض، وعددهم (١٨٢) مديراً، وتكونت العينة من (١٢٠) مديراً؛ أي ٦٥.٩٣% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في تعليم الرياض كانت مرتبة وفقاً للمجالات على النحو التالي: تطوير العمل الإداري، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، وتطوير العمل الفني والمهني، وتوظيف التقنيات التربوية، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في جميع مجالات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، أو لسنوات الخبرة، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في المجالات (تطوير العمل الفني والمهني، وتطوير العمل الإداري، وتوظيف التقنيات التربوية، وشؤون الطلبة، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية) تعزى لعدد الدورات التدريبية.

(٩) دراسة القيسي (٢٠١٠) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٧) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، كانت مرتفعة جداً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، ولصالح متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء

مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس، ومرحلة المدرسة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين حملة الدبلوم، وحملة بكالوريوس وأعلى)، ولصالح حملة (بكالوريوس وأعلى)، مع وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية بالسنوات، ولصالح أصحاب الخبرة الإدارية (٥ سنوات فأقل) و (١٠-٦) سنوات.

١٠) دراسة الخميس (٢٠٠٩) التي هدفت إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي "البحث المسحي"، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٥٠) مديراً شكّلت (٥٢.٦%) من مجتمع الدراسة. واستخدمت الدراسة الاستبانة التي صمّمها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن أهم الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي هي (كيفية جعل المدرسة بيئة تربوية جاذبة للطلاب، ومهارات غرس القيم في الطلاب وأساليبه، والتعرف إلى أساليب التقويم المستمر للطلاب وكيفية تطبيقها)، وأن أهم الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري هي (دور مدير المدرسة كمشرف مقيم، ومهارات حل المشكلات وأساليبه، وكيفية أساليب تقويم العاملين)، وأن أهم الاحتياجات التدريبية في المجال الشخصي هي (مهارات الحوار، ومهارات التعامل مع الناس، ومهارات إدارة الوقت)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية (في المجال التربوي والشخصي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

١١) دراسة نتيل (٢٠٠٧) التي هدفت إلى التعرف إلى دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل عن طريق إعداد استبانة لجمع المعلومات لجميع مفردات المجتمع، والذي تكون من (١٩٤) من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. و توصلت الدراسة إلى أن دور برنامج التدريب في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث والخاص بتطوير كفايات مديري المدارس قد حصل المجموع الكلي لفقرات استبانته على نسبة كبيرة مقدارها (٧٨.٩٨%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) (حول دور التدريب، ورفع كفايات مديري

المدارس بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ولكن توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

(١٢) دراسة الشريجة (٢٠٠٦) التي هدفت إلى تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (١١١) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متغيري القدرة والأهمية على عدد من الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، ووجود (١٩) حاجة. ووجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس علي متغير القدرة في المجالات التالية: مجال التخطيط، والتقويم، لصالح الإناث، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس علي متغير الأهمية في المجالات التالية: مجال التقويم، ومجال العمل مع المجتمع المحلي، ومجال الأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على الأداة ككل لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة على متغيري القدرة والأهمية في جميع المجالات والكل.

#### الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة Kalma (٢٠١٣) التي هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لعدد (١٢) مؤسسة تعليم عالٍ في هنغاريا. وطبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ووزعت أدواتها وهي الاستبانة على (٧٣٤) عضو هيئة تدريس في عدد (١٢) مؤسسة تعليم عالٍ. وتوصلت الدراسة في محور طرائق التدريس إلى عدد (١٦) طريقة، مع وجود درجة احتياج عالٍ جداً في (٦) طرائق، ودرجة احتياج عالٍ في (٧) طرائق، ودرجة احتياج متوسط في (٣) طرائق، ووجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق مستوى عالٍ من الفهم لمختلف طرائق التدريس، والتي تركزت في المشكلات التقنية التي لا تساعد على الفهم بنسبة (٢٩%)، والطلبة الذين لا يمتلكون الدافعية المطلوبة بنسبة (٢٠.٩٢)

(%)، وعدم توفر الوقت الكافي لأداء الواجبات والتحضير بنسبة (١٢.٢٤%)، ومشكلات الامتحانات وإلقاء الواجبات الالكترونية بنسبة (١٠.٩٧%)، وكثرة الطلبة في الصف الواحد بنسبة (٦.٣٨).

(٢) دراسة Modebelu et al (٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف إلى أهمية تدريب الهيئة الأكاديمية على وسائل استخدام تقنية المعلومات في التدريس في ستة جامعات اتحادية الواقعة في الجنوب الشرقي لنيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد قام الباحثون بتوزيع (٣٠٠) استبانة كعينة طبقية من مجموع الهيئة الأكاديمية البالغة (٥١٧) أكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود كفايات في (١٠) محاور من محاور الاستبانة، منها استخدام التعليم الإلكتروني مثل بلاك بورد، واستخدام الإنترنت في التدريس، وحددت خمسة عوامل تعوق الاستخدام الفعال لمنهجيات التدريب عبر الإنترنت، وهي العوامل الإدارية المتعلقة بالمعرفة والتعلم، وهذه المعرفة غير كافية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم كفاية إمكانية الوصول إلى منهجيات التدريب عبر الإنترنت، والافتقار إلى المعرفة والتعلم في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأدوات الإنترنت.

(٣) دراسة Zelek (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف إلى دراسة الاحتياجات التدريبية للهيئة الأكاديمية في أثيوبيا من حيث تصوراتهم حول مدى الاحتياج لبرامج التعليم المستمر القصيرة المتعلقة بالواجبات والأعمال الأكاديمية للهيئة الأكاديمية، وكيفية تطويرها، تم اختيار منها (٩) مؤسسات تعليمية كبيرة نسبياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبق عليها الاستبانة الخاصة بمحاور الاحتياجات التدريبية لتلك البرامج القصيرة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير تلك البرامج منها ما هو مرتبط بتطوير أنظمة تدريب أعضاء هيئة التدريس، والحاجة إلى فترة قصيرة لدورات تدريبية للتطوير المهني المستمر، وإلى تنظيم برامج تطوير تركز على التعليم والبحث العلمي، بالإضافة إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس للتطوير المستمر في تدريسيهم وأدوارهم البحثية.

(٤) دراسة Z,A& Dahari، Othman (٢٠١١) التي هدفت إلى معرفة جدوى البرنامج التدريبي التخصصي المُعد من قبل وزارة التعليم العالي الماليزية في التعليم والتدريس للهيئة الأكاديمية المعينة حديثاً. وطبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات ماليزية، وتم استخدام منهج البحث الوصفي، وصممت الاستبانة وطبقت على عينة مكونة من (١٠٠) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود احتياج كبير في جميع المحاور، وهي: محور فرص توفر البرامج التدريبية التخصصية،

ومحور البرنامج الأساسي لطرائق التدريس، ومحور فوائد الاشتراك في البرنامج، ومحور فرص تغيير الهيئة الأكاديمية لطرائقهم في التدريس بعد دخول البرنامج.

(٥) دراسة Wong and Shen (٢٠٠٧) التي هدفت إلى الكشف عن المسائل المهمة التي يعاني منها القادة عند تنفيذ برامج التطوير التربوي الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتضمنت دراسة لحالات المدارس في العينة المختارة من (١٠٠) مقاطعة في الولايات المتحدة، وتم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات المتوفرة، حيث أظهرت النتائج أن هناك ثلاثة عوامل عالية الارتباط بقوة القيادة في الواقع التربوي، وفي تبني المدير نمطاً جديداً في توجيه المدرسة نحو التغيير من خلال الدمج بين المساءلة وإدارة المدرسة، وأن يوظف المدير قرار الأغلبية في هيئة المدرسة، وأن يعمل المدير بكامل طاقاته وقابليته على المساءلة وتحسين البيئة المادية في المدرسة لدعم التعلم والتعليم، كما أظهرت النتائج أن هيئة المدرسة أظهرت تدمرها من متطلبات التغيير التربوي، وأظهرت الدراسة أن التحسن الأكاديمي للطلبة ارتبط مع أسلوب قيادة فريق المدرسة، والذي يجب أن تتوفر فيه عدة عوامل منها: أن يكون هناك أساس واضح ليحقق أهدافاً إستراتيجية، والعمل بشكل جماعي مع الإدارة في أجواء انتقالية هادئة أثناء عملية التغيير، وتطوع المدير بالبحث عن الخبرات المتعددة والمتنوعة، ليكون الفريق جاهزاً لاحتواء ما يحدث من صعوبات أثناء التغيير، والسيطرة على نقاط الضعف الموجودة في المدرسة

(٦) دراسة Hammond (٢٠٠٦) التي هدفت إلى تطوير مديريين ناجحين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وعملت على تحليل محتوى المواد التدريبية لثمانية برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة، وذلك في خمس ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتضمن التحليل سياسات التدريب، والتكلفة المالية لهذه البرامج، كما تضمنت الدراسة ملاحظة سلوك عينة من المديرين الذين خضعوا للبرامج التدريبية، من أجل فحص تأثير البرامج التدريبية على قيادتهم لمدارسهم، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً قوياً للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم، رغم أن الإنفاق على هذه البرامج يتجاوز الفائدة المتوقعة منهم.

(٧) دراسة Jones (٢٠٠٦) التي هدفت هذه الدراسة إلى تقصي تأثير الدعم المقدم من المديرين بدرجات مختلفة لمعلمي الحالات الخاصة في المدارس الإعدادية على التحصيل السنوي للطلاب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت

أداة الدراسة من (٣) استبانات طبقت على (١٨٠) مديراً، و (٣٦٠) معلماً للحالات الخاصة في مدارسهم، و (١٠) من المشرفين، وأظهرت الدراسة أن معظم المديرين ليس لديهم أي خلفية أو تدريب للتعامل مع الحالات الخاصة من الطلاب، كما بينت أن المديرين غير المؤهلين للتعامل مع الحالات الخاصة يبذلون جهداً أكبر في عملهم، و أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة في أداء المديرين المؤهلين وغير المؤهلين للتعامل مع الحالات الخاصة.

(٨) دراسة Barnett (٢٠٠٥) التي هدفت إلى التعرف إلى أثر تغيير النمط الأدائي لمدير المدرسة على البيئة التعليمية وأداء المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واختبرت هذه الدراسة أثر أداء فئات مختلفة من المديرين الخاضعين وغير الخاضعين للتدريب على البيئة التعليمية وعلى أداء المعلمين. وأجريت الدراسة على (٤٥٨) معلماً، يعملون في (٥٢) مدرسة اختيرت عشوائياً من مقاطعة ويلز الجنوبية في أستراليا، وتكونت أداة الدراسة من استبانة واحدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب للمديرين أوجد بيئة تعليمية أفضل في المدارس من حيث التحصيل وأداء المعلمين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من خلال استعراض الدراسات السابق أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلا دراسة (العبدالكريم والملا)؛ فقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات. أما فيما يتعلق بأهداف الدراسة فنجد أن معظم الدراسات تتمحور حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ووكلائهم، والتعرف إلى دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس، كدراسة نتيل (٢٠٠٧)، ودرجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدرس، كدراسة القيسي (٢٠١٠). أما دراسة الطريف (٢٠١١) فهذهت إلى التوصل إلى آلية لتطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. ومنها ما هدف إلى التعرف إلى أهمية التدريب، كدراسة (٢٠١٣) (Modebelu et al)، ودراسة عثمان ودهاري، (٢٠١١). ومنها ما هدف إلى التعرف إلى أثر تغيير النمط الأدائي لمدير المدرسة على البيئة التعليمية وأداء المعلمين، كدراسة (Barnett, ٢٠٠٥)، ومنها ما هدف إلى تقصي تأثير الدعم المقدم من المديرين بدرجات مختلفة لمعلمي الحالات الخاصة في المدارس الإعدادية على التحصيل السنوي للطلاب، كدراسة (Jones, ٢٠٠٦)، ومنها ما تتمحور حول القيادة المدرسية وتطويرها، كدراسة (Hammond, ٢٠٠٦)، ودراسة (Wong and Shen, ٢٠٠٧).



### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ بهدف التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات التربوية (من المديرين والمديرات، والوكلاء، والوكيلات) في مدارس تطوير بمدينة تبوك، والبالغ عددهم ( ١٥٩ )، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، من خلال إرسال الاستبانة الإلكترونية عبر الإيميل، وبيدياً، وعلى مواقع التواصل الاجتماعي، وتوصل الباحث إلى عدد (١٥٥) من الردود على الاستبانة، يمثلون مانسبته (٩٧.٥%) من مجتمع الدراسة الكلي.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين: الأول ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (المسمى الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال التطوير، والمؤهل العلمي). الثاني: يتكون من (٥٣) عبارة من العبارات، ومقسمة على عدد (٥) من المجالات (المهني، الفني، التقويم الذاتي، الشراكة المجتمعية، المتغيرات المحلية والعالمية. وصيغت العبارات في كل مجال من المجالات السابقة وفقاً لمقياس ثلاثي على النحو التالي: (بدرجة عالية/ بدرجة متوسطة/ بدرجة منخفضة).

### نتائج الدراسة :

- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على جميع مجالات الاحتياجات التدريبية في القيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على ضرورة توافر الاحتياجات التدريبية في المجال المهني للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- هناك تبايناً في آراء مجتمع الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في المجال المهني للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على الاحتياجات التدريبية في المجال الفني للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- هناك تبايناً في آراء مجتمع الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في المجال الفني للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على الاحتياجات التدريبية في مجال التقويم الذاتي للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.

- هناك تبايناً في آراء مجتمع الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في مجال التقويم الذاتي للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على الاحتياجات التدريبية في مجال الشراكة المجتمعية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- هناك تبايناً في آراء مجتمع الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في مجال الشراكة المجتمعية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على الاحتياجات التدريبية في مجال المتغيرات المحلية والعالمية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- هناك تبايناً في آراء مجتمع الدراسة حول الاحتياجات التدريبية في مجال المتغيرات المحلية والعالمية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من القادة التربويين، وأفراد مجتمع الدراسة من وكلاء المدارس، حول جميع الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين، وكذلك الدرجة الكلية لها لصالح أفراد مجتمع الدراسة من القادة التربويين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول جميع الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين، وكذلك الدرجة الكلية لها باختلاف متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وأفراد مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأكثر، حول جميع الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين، وكذلك الدرجة الكلية لها لصالح أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات فأكثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين، وكذلك الدرجة الكلية لها تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال التطوير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أفراد مجتمع الدراسة من الذين حصلوا على عدد أقل من ٣ دورات في مجال التطوير، وأفراد مجتمع الدراسة من الذين حصلوا على ٥ دورات فأكثر نحو جميع الاحتياجات

التدريبية للقادة التربويين، وكذلك الدرجة الكلية لها، لصالح أفراد مجتمع الدراسة من الذين حصلوا على ٥ دورات فأكثر.

#### توصيات الدراسة:

- تدريب القادة في مدارس تطوير بمدينة تبوك على المجال لمهني والفني والتقويم الذاتي والشراكة المجتمعية و المتغيرات المحلية والعالمية.
- عقد دورات في توظيف التقنيات الحديثة في الشئون المدرسية.
- تفعيل حلقات النقاش وورش العمل للتطوير المهني.
- تشكيل فرق تعاونية للدعم المهني والقيام بتغذية راجعة للقيادات في مدارس تطوير بمدينة تبوك.
- تصميم برامج تدريبية على أساس ومعايير مهنية.
- ربط القادة في مدارس تطوير بمدينة تبوك بقيادات ذات خبرة وتجارب، من خلال قنوات إلكترونية ووسائل الاتصال الحديثة.
- تقييم مستوى الأداء الوظيفي لقادة المدارس بشكل دوري لوضع البرامج التدريبية التي يحتاجونها.

## المراجع

### قائمة المراجع العربية:

- ١- أسعد، عبدالله محمد (٢٠١٦). تدريب المدربين طريقك لاحتتراف التدريب. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٢- اسماعيل، محمد صادق (٢٠١٤). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣- أوين، جو (٢٠١٤). كشف خبايا الإدارة ما لا يعلمك اياه في كلية دارة الأعمال. الرياض. جريز للنشر.
- ٤- بكار، عبدالكريم (٢٠١١). المسلمون بين التحدي و المواجهة حول التربية والتعليم. دار القلم. للطباعة والنشر. ط٣. دمشق.
- ٥- الجرواني، نادية عبدالجواد؛ وعبدالمنعم، هويدا محمد؛ وفهمي، منال عبدالستار (٢٠١٤). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتاعية. مكتبة الرشد.
- ٦- حمودة، رامي حسين (٢٠١١). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٧- الخطيب، أحمد؛ والعنيزي، عبد الله زامل (٢٠٠٨). تصميم البرامج التدريبية. عالم الكتب الحديثة. إربد. الأردن.
- ٨- الخميس، ابراهيم عبدالعزيز (٢٠٠٩). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. المملكة العربية السعودية.
- ٩- الديبان، عبدالعزيز محمد (٢٠١٠). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي. العدد ١١١.
- ١٠- ديسلر، جاري (ترجمة عبدالمتعال، محمد سيد) (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. الرياض. دار المريخ.
- ١١- رضا، أكرم (٢٠٠٣). برنامج تدريب المدربين. القاهرة. دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- ١٢- زاهر، ضياء الدين (٢٠١٠). تدريب الكوادر العامة في تعليم الكبار. الكويت. دار سعاد الصباح.
- ١٣- الزهراني، لطيفة أحمد (٢٠١٣). الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المرحلة الثانوية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. كلية التربية والآداب.
- ١٤- السوداني، علي (٢٠١٠). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء إدارة المعرفة. مشروع بحثي غير منشور، برنامج الدراسات التربوية العليا. جامعة الملك عبدالعزيز.
- ١٥- الشاعر، غازي حمدان (٢٠١٣). المرشد في الموارد البشرية. جدة. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٦- الشريجه، محمد مطير مجبل (٢٠٠٦). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. كلية الدراسات التربوية العليا.
- ١٧- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٩). التدريب الإداري. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.

- ١٨- ضرار، قاسم محمد (٢٠١٤). **إبرة شنون الموظفين في الخدمة المدنية**. جده. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٩- طرادة، محمود (٢٠١٥). **حكاية التدريب**. مكتبة جرير.
- ٢٠- الطريف، منيرة حمد (٢٠١١). **تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية** في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الخليجية. البحرين. كلية التربية.
- ٢١- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٩). **التدريب مفهومه وفعاليته**. عمان. دار الشروق للنشر.
- ٢٢- العامر، ابراهيم احمد، والمخرج، عبدالكريم، وأحمد، محمد، والحمد، عبدالله (٢٠١١) **وثيقة تأهيل الاباء والامهات لدورهم التربوي**، مكتبة الملك فهد، الرياض.
- ٢٣- عبدالقادر، أسامة أحمد (٢٠١٥). **دليل أساليب التدريب** ط٢. الخبر. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٢٤- عبدالكريم، راشد حسين؛ الملا، أحلام عبداللطفي (٢٠١٤). **مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية**.
- ٢٥- العتيبي، مستور محمد عويض (٢٠١٦). **دور مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك في تفعيل الشراكة المجتمعية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك. المملكة العربية السعودية. كلية التربية و الآداب.
- ٢٦- العطوي، خلف سلامة راشد (٢٠١٥). **متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمدارس المنفذة لبرنامج تطوير بمدينة تبوك من وجهة نظر قادتها**. جامعة تبوك. المملكة العربية السعودية. كلية التربية و الآداب.
- ٢٧- أبو غليون، جمال صالح محمد (٢٠١٠). **تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني**، سلطنة عمان في ٢١\_٢٣ / فبراير ٢٠١٠.
- ٢٨- القباطي، عثمان سعيد (٢٠١١). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم**. مجلة جامعة دمشق المجلد ٢٧ ملحق ٢٠١١ ص ٣٨٩-٤٢٦.
- ٢٩- القحطاني، محمد دليم (٢٠١٢). **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**. ط٢. الرياض. مكتبة العبيكان.
- ٣٠- القيسي، عبير جمال حافظ (٢٠١٠). **درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- ٣١- ماهر، أحمد (٢٠١٥). **إدارة الموارد البشرية** ط٤. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- ٣٢- المسلم، سليمان ناصر (٢٠٠٥). **إدارة الموارد البشرية في ظل نظام العولمة**. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٣٣- مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم، (٢٠١٥)، **موقع تطوير**، تم استرجاعه ٢٠١٥/١١/١٧ (<http://www.tatweer.edu.sa>).
- ٣٤- معمار، صلاح صالح (٢٠١٠). **التدريب: الأسس والمبادئ**. الأردن. ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.

- ٣٥- النابت، نادر بن سعيد(٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بمحافظة بقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية.
- ٣٦- نتيل، جمال ابراهيم (٢٠٠٧). دور التدريب في تطوير كفايات مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية غزة.
- ٣٧- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠٠٩). مهارات التدريب المتميز. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣٨- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٦). التدريب الفعال تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣٩- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠١٦). الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٤٠- نلسن، كارولين، (ترجمة محمد، سنان محمد). (٢٠١٠) كيف ندير التدريب. ايلاف للنشر.
- ٤١- أبو هيشة، محمد جمعان(٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية ذات الأولوية من البرمج التدريبية المقدمة لمنسوبي وزارة الصحة. مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر.
- ٤٢- الهيبي، خالد عبدالرحيم (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية ط٢. عمان. دار وائل للنشر.
- ٤٣- وزارة الاقتصاد والتخطيط (٥١٤٣٥). الاستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة. موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط تم استرجاعه بتاريخ ٢٠/٣/٢٠١٥م )
- (<http://www.mep.gov.sa>)
- ٤٤- وزارة التعليم(٥١٤٣٥). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. الإصدار الثاني.
- ٤٥- يونس، كمال (٢٠٠٦). تحديد الاحتياجات التدريبية. المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية - رؤية مستقبلية. عمان في ٢٧\_ ٢٩ يونيو ٢٠٠٦ ص ص

قائمة المراجع الأجنبية

1. Barnett.,A.,(2005). **The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and select Teachers Outcomes.**Ph.D Dissertation.University of New
2. Brown, J(2002). **Training Needs Assessment, A Must For Developing an Effective Training Program.**
3. Kalman, A.(2013). Comparative Analysis of Trainers Needs in Higher Education Network .**SEFI Conference .Leuven . Belgium.**
4. Modebelu, M . Adanma, D . Nnennaya, K & Ada, I.(2013).(Knowledge and Learning Management (KALM) for Enhancing Academic Staff Online Training Methodologies for Quality Graduates, **The International Conference on E-Learning in the workplace 2013.**

5. Othman , A & Dahari, Z .(2011). Professional Development Among Academic Staff at selected Malaysian Public University.**International Journalof Business and Social Science** ,Vol,2(11).
6. Zeleke, A.(2012).Continuous Professional Development Program for Higher Education Academics in Ethiopia. **Greener Journal of Educational Research**,Vol,2(3), pp.27-41.
7. Hammond, L., (2006). **School Leadership Study- Developing Successful Principals**. Stanford Educational Leadership Institute.
8. Jones, J., (2006). Middle School Principals and Special Cases Education Are School Principals Ready to Support Teacher to Teach. **Teacher Education**. Vol 6. No. 4. pp 26-53.
9. Wong, K. & Shen, F. (2007). **The Education Mayor: Improving America's Schools**. Georgetown University Press.