

## الاحتياجات التدريبية لمدرء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين-

## اليمن

Training needs for secondary school principals and agents in  
Abyan Governorate - Yemen

## إعداد

**د. عبدالله حسين الحيدري**      **د. صالح محسن الشاددي**  
 أستاذ الإدارة والتوجيه التربوي المشارك      أستاذ الإدارة والاشراف التربوي المساعد  
**د. صالح احمد خليل**  
 أستاذ الإدارة والاشراف التربوي المساعد

Doi:10.33850/ejev.2021.138600

قبول النشر: ٢٠ / ١١ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ٢٦ / ١٠ / ٢٠٢٠

## المستخلص:

هدفت هذا الدراسة إلى معرفة درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية بمحافظة أبين، وأثر متغيرات الدراسة " الوظيفة الجنس، المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي و الاستبانة أداة لدراسته وتم تطبيق (الاستبانة) على عينة من مجتمع الدراسة المكون من (١٥٦) مديراً ووكيلاً ، وتم اختيار (٥٢) مديراً ووكيلاً كعينة للدراسة موزعين على أربع مديريات من محافظة أبين . توصل الباحثون إلى النتائج لتالية: إن درجة تلبية برامج تدريب للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة أبين كانت بدرجة "متوسطة " بمتوسط حسابي عام بلغ ( ٣,٤٣ ) ووزن مؤوي (٦٨,٦%). وأن الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين كانت بدرجة احتياج تدريبي كبير على مستوى كل المجالات إجمالاً، وخاصة مجالات تكنولوجيا التعليم، شؤون الطلاب، المناهج الدراسية والمهارات الفنية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مدرء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية في مجالات الدراسة مجتمعة إجمالاً تعزى لمتغير الوظيفة .

## ABSTRACT:

The study aims at understanding the degree of meeting the needs of the headmasters and their deputies training programs in secondary school of Abyan Government and their training needs from the viewpoint of themselves , with showing the effect of variations of (Job , gender , scientific qualification ,training courses). The researcher used a questionnaire as a research instrument which was applied on the sample of the study which consisted of (52) school headmaster and deputy of secondary school . They were distributed on (4) districts in Abyan Government in the study year 2017 – 2018 . The most important results of the study are : The training programs degree of meeting the training needs of secondary school headmasters and their deputies in Abyan Government was " middle degree" the general mean was 3,43 and the relative weight was 68,6 % . There were no statistically significant differences at 0,05 between the secondary school headmasters and their deputies estimates of the training programs degree of meeting their training needs in all areas of the study which due to the job .

## أولاً: مقدمة ( Introduction ) :

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً وتكنولوجياً هائلاً ، ولمواكبة هذا التقدم المتسارع ، أصبح من الضروري التوجه نحو مضاعفة الاهتمام بعملياتي التعليم والتعلم ، ومن هنا تقع المسؤولية على القائمين بالتربية لمواجهة هذا التقدم المتسارع ، والعمل بكل جهد لتحسين أداء جميع العاملين في مجال التربية والتعليم عن طريق التدريب .(عبدالودود ، ٢٠١٣ م :٢). ويعد التدريب والتأهيل من أهم محاور تطوير العمل في المؤسسات إذ أنه كفيلاً بتزويد الموظفين بالمهارات والأفكار والمعلومات التي تمكنهم من تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ، ويتفق المختصون على أن للتدريب والتأهيل أهمية كبيرة في مجال إعداد الموارد البشرية العاملة ( عزاني ، ٢٠٠٧م ، ٣٧،٣٨ ) .

كما أن التدريب أصبح من المحاور الرئيسية في ممارسة العمليات الإدارية و التزويد بالمعلومات المتعلقة بالعمل واكتشاف طاقات العاملين ورفع مستوى الكفاية الانتاجية مما يستدعي الوقوف امام البرامج التدريبية لمعرفة مدى تلبيتها لحاجات المتدربين وتقويمها بطريقة علمية وفعالة لمعرفة مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة ( صادق ، ٢٠٠٧م : ٨٢ ) .

ولأهمية هذه البرامج التدريبية والدور الفعال الذي يحدثه التدريب من تنشيط وتطوير للعملية التعليمية ، ونتيجة لسرعة التغير في عصرنا الحاضر ، وللدور المهم الذي يقوم به مديري المدارس الثانوية ووكلاءهم ، كان لا بد من مواكبة هذا التغير الحاصل بتدريب مدراء ووكلاء المدارس الثانوية ، ولهذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية تعد الخطوة الأولى لتخطيط البرامج التدريبية ، فهي توجه التدريب توجيهاً صحيحاً ، كما أن نجاح أي برنامج تدريبي يعتمد على معرفة احتياجات المشاركين فيه وحصرها وتجميعها على أساس علمي مخطط ، وأن تخضع تلك البرامج إلى عملية تقييم مستمر والتعرف على أوجه القصور ومواطن القوة بها. ( الموضوني ، ٢٠٠٦م : ٤ ) .

فقد أشارت دراسة ( ، مقبل ، ٢٠٠٦م ) إلى أن هناك قصور في اختيار مدراء المدارس وفي إعدادهم المهني وتدريبهم قبل التعيين ، لذلك وجب التركيز على تدريب مدراء المدارس الثانوية ووكلائهم في أثناء الخدمة .

كما أكد الدعدي ( ٢٠٠٨م ، ٣ ) بقوله أن برامج التدريب تعاني من الضعف في جوانب عدة من خططها ومحتواها وطرق وأساليب تدريب محاضريها وبيئتها وطرق التقييم المستخدمة ، وضعف دورها في إكسابها المتدربين الكفايات الأساسية. ويعد مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي ، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه ولا شك أن مهام وواجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة سواء في الجانب الفني أو الجانب الإداري ، لذا يجب أن يكون على دراية بمكونات العملية الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار و التقييم ( العمايرة ، ٢٠٠٢م ، ١٠٧ ) .

استجابة لتوجهات الحكومة في بلادنا اليمن وغاياتها في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته من خلال الاهتمام بمدخلاته وعملياته فإن وزارة التربية والتعليم تسعى سعياً حثيثاً لتحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية باعتبارها منظومة متكاملة ، وتولي تنمية كفايات فئات العاملين فيها اهتمامها الكبير ، ويأتي على رأس هذه الفئات مديري ووكلاء المدارس إدراكاً منها بأن الاهتمام بمدير المدرسة هو اهتمام بكل المعلمين ، فالمدير قائد التغيير والتطوير في المدرسة سواء كان التغيير والتطوير يستهدف قناعاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم أم معارفهم ومهاراتهم. ( دليل المتدرب ، ٢٠٠٩م : ٥ ) . ووفقاً لما سبق فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين .

#### ثانياً: مشكلة الدراسة: ( Problem of Study ):

حرصاً من وزارة التربية والتعليم في بلادنا اليمن على تطوير التعليم ، فقد قامت بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي للفترة من (٢٠٠٣م - ٢٠١٥م) ، وفي إطارها تم تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي للمشرفين التربويين من ثلاثة أجزاء ،

وأيضاً قامت الوزارة بتقديم برامج تدريبية للإدارة المدرسية ، وفي سبيل ذلك قام بعض الباحثين بإجراء دراسات على تلك البرامج من حيث تفويها ومن حيث تلبية تلك البرامج لاحتياجات المشاركين ، مثل دراسة بايعشوت ، (٢٠٠٩م) ، ودراسة الكيال (٢٠١٠م) ، ودراسة علي (٢٠١٣م) . وفي إطار توجهات وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم الثانوي قامت بعقد برامج تدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال الإدارة المدرسية .

وقد رأى الباحثون أن يشاركوا في دراسة تلك البرامج التدريبية المقدمة لمدرء المدارس الثانوية ووكلائهم ، من حيث " درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبن من وجهة نظرهم " بعد أن استشعرا الباحثون، بأن هناك حاجة لتقويم تلك البرامج ومعرفة مدى تلبيتها لاحتياجات المشاركين فيها ، ومن خلال نزول الباحثين للتربية العملية ( التطبيق المدرسي ) ، في مدارس الثانوية في محافظة أبن ومن ملاحظة الباحثون أثناء النزول الميداني ، أن هناك شكوى من قصور في تأدية المدرء ووكلائهم للأدوار المناطة بهم في مدارس محافظة أبن عامة والمدارس الثانوية بخاصة تتجلى في كثير من الظواهر كتندي مستوى التحصيل الدراسي وتفشي قيم وسلوكيات لا يرتبها المجتمع بين صفوف التلاميذ في حرم المدرسة وفي المجتمع عامة وليس انتشار ظاهرة العش باقلها . وللحاجة الماسة لاستمرا البرامج التدريبية فإنها بحاجة لعمليات تقويمية تعمل على تحسين برامجها وتطويرها ، والتعرف على أوجه القصور ومواطن القوة بها .

ومن خلال بعض الدراسات التي أطلع الباحثون عليها فقد أظهرت نتائج دراسة كل من محسن (٢٠١٠م) في محافظة عدن ، ودراسة القباطي (٢٠١٠م) في محافظة تعز ، ودراسة نوال (٢٠١١م) في محافظة عدن أيضاً ، أن احتياجات مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة كبيرة في كل المجالات التي احتوت عليها تلك الدراسات ، وقد أوصوا بإجراء دراسات في بقية المحافظات اليمنية ، من ناحية الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الثانوية ووكلائهم إن نجاح إدارة المدرسة الثانوية أو فشلها يكمن في مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية ووكلائهم ، وأن معرفة درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية يعتبر مهماً جداً ، لأنها تعطي القائمين على هذه البرامج على الأقل معلومات توضح لهم مدى فاعلية هذه البرامج استشعرا الباحثون بأن هناك مشكلة يجب دراستها بطرق علمية ، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي وعلى بعض الدراسات ذات الصلة بمجال الدراسة ومن خلال الجلوس مع الجهات ذات العلاقة في مكتب التربية والتعليم في محافظة أبن ، فقد هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي الآتي : ما الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبن ؟.

ثالثا: أسئلة الدراسة :

- ١- ما درجة تلبية برامج التدريب أثناء الخدمة لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين من وجهة نظرهم ؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات (الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الجنس ، عدد الدورات التدريبية ) ؟

رابعا: أهداف الدراسة : (Aims of Study) :

تهدف الدراسة إلى:

التعرف على درجة تلبية برامج التدريب أثناء الخدمة لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين من وجهة نظرهم " وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- ١- معرفة تقديرات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية.
- ٢- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغيرات (الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الجنس ، عدد الدورات التدريبية) .
- ٣- الكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين بعد استقصاء تقديراتهم لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية .

خامسا: أهمية الدراسة : ( Significance of Study ) :

تنبق أهمية الدراسة من أهمية التدريب نفسه الذي يعد عملية رئيسية من عمليات التنمية البشرية، والذي من خلاله يتم تطوير وتحسين العملية التعليمية وذلك بتزويد العاملين بمهارات ومعلومات وقدرات تجعلهم قادرين على أداء مهامهم وأدوارهم بدقة و أتقان .

- ١- يمكن لهذه الدراسة أن تكشف عن درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين.
- ٢- تحاول هذه الدراسة أن تضع بين أيدي الجهات القائمة على تدريب مديري ووكلاء المدارس الثانوية معلومات علمية حول قصور برامج التدريب وحول الفجوة التدريبية لتلافيها في برامج التدريب اللاحقة .
- ٣- من المتوقع معرفة دور متغيرات الدراسة في تقدير درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية.

٤- في حد علم الباحثون، تعد الدراسة الأولى لمعرفة درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين.

#### سادسا: حدود الدراسة : ( Limit of Study ):

١. الحدود الموضوعية :  
اقتصرت الدراسة على التعرف الى درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين ومعرفة الاحتياجات التدريبية التي لم تلبها تلك البرامج.
٢. الحدود المكانية:  
المدارس الثانوية في محافظة أبين.
٣. الحدود البشرية:  
جميع مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في مديريات زنجبار وخنفر والمحفد وسرار محافظة أبين .
٤. الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠١٨م - ٢٠١٩م.

#### سابعا: مصطلحات الدراسة: ( Terms of Study )

- ١ - برامج التدريب: تعرف بأنها كل ما يقدم للمتدرب من موضوعات و أنشطة تم اختيارها في ضوء أهداف البرنامج التدريبي ( موسى، ١٩٩٧م: ٥٢ ).  
وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة المتعددة والشاملة بهدف إثراء خبرات العاملين وتنمية معلوماتهم واطلاعهم على ما هو جديد ومتطور في أعمالهم ، مما يساعد على نموهم المهني ومواكبة التطورات المعاصرة ( الطعاني ، ٢٠٠٢م: ٩ ) .  
التعريف الإجرائي : بأنها الدورات التدريبية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم ممثلة بقطاع التدريب والتأهيل بمحافظة أبين لمديري ووكلاء المدارس الثانوية بهدف رفع مستوى أدائهم واطلاعهم على كل جديد في مجال عملهم .
- ٢ - الاحتياجات التدريبية : تعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم ، لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل ، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة ، ويسهم في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام ( الحطيب والعنيزي ، ٢٠٠٨م: ٣٥ ) .  
وتعرف بأنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات وسلوكيات يراد إحداثها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة أو نواحي تطويرية ( الطعاني ، ٢٠٠٧م: ٣٠ ) .
- التعريف الإجرائي : بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين والتي ينبغي أن تحتوي عليها برامج التدريب المقدمة لهم من أجل رفع مستوى أدائهم .

٣ . المرحلة الثانوية : هي المرحلة التي تكون فيها مدة الدراسة ثلاث سنوات وتشمل مدارس ثانوية مكتملة الصفوف ، التي تتيح للتلاميذ الذين حصلوا على شهادة المرحلة الأساسية الموحدة متابعة معارفهم ومهاراتهم العلمية والأدبية ( القانون العام للتربية والتعليم ، ١٩٩٢م : مادة ٩ )

٤ . مدير المدرسة : هو المسئول الأول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية ( اللائحة المدرسية ، ١٩٩٧م : مادة ١٣٩ : ٤٥ ) .

ويعتمد الباحثون هذا التعريف لدراساتهم .

٥- وكيل المدرسة : هو المسئول المباشر في الإدارة ( بعد مدير المدرسة ) يعاونه ويؤدي أدواراً متكاملة مع دورة في قيادة العمل التربوي في المدرسة ، ويقوم بعمله بناء على توجيهات مدير المدرسة وتحت إشرافه ، وينوب عنه في حالة غيابه ( اللائحة المدرسية ، ١٩٩٧م ، مادة ١٤٠ : ٤٨ ) .

ويعتمد الباحثون هذا التعريف لدراساتهم .

#### دراسات سابقة

أولاً: دراسات محلية:

١- دراسة مركز البحوث ( ٢٠٠٦م ) : " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية ومعرفة الفروق بين تقديراتهم لاحتياجاتهم التدريبية. هدفت الدراسة من جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية في جميع محافظات الجمهورية اليمنية وعددهم (٨٩١) موزعين على (٢٩٧) مدرسة ، كذلك جميع مدراء إدارات كل من التعليم العام ، التوجيه ، التدريب والتأهيل في جميع فروع وزارة التربية والتعليم بمحافظات الجمهورية اليمنية والبالغ عددهم (٢٠) في التعليم العام ، (٢٠) في التوجيه ، (٢٠) في التدريب والتأهيل . اختيرت عينة من المدارس بلغت (٧٤) مدرسة بنسبة (٢٥%) من إجمالي عدد المدارس ، وبلغ عدد مديري المدارس (٧٤) بنسبة (٢٥%) من إجمالي عدد المدراء ، وبلغ عدد الوكلاء (١٣٥) وكلياً من إجمالي عدد الوكلاء البالغ عددهم (٥٩٤) وبنسبة (٢٣%) وبلغ عدد القيادات التربوية (١٨) من القيادات البالغ عددها (٦٠) بنسبة (٣٠%) تم استخدام منهجية البحث الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

وكانت من أبرز النتائج:

١- غياب العنصر النسائي عن إدارات المدارس في بعض المحافظات .

٢ - يوجد اختلاف في نسبة مؤهلات المديرين الحاصلين مؤهل الثانوية العامة ودبلوم المعلمين

٣- يوجد اختلاف في نسبة مؤهلات المديرين الحاصلين على مؤهل الثانوية العامة ودبلوم المعلمين ، وذوي المؤهلات غير التربوية ، ووجود نسبة عالية ممن لديهم بكالوريوس تربوي . بلغت نسبة المشاركين في الدورات التدريبية من المديرين دون المتوسط وبلغت نسبة الوكلاء المشاركين في الدورات التدريبية المتوسط .

٤- لم تظهر فروق بين أفراد العينة تعزى لمتغير ( الجنس، الوظيفة، المنطقة ) في تقديراتهم للاحتياجات التدريبية وفقاً لمجالات الدراسة.

٥- كان تقديرهم للحاجة للتدريب في مجال استخدام التكنولوجيا في التعليم كبيراً جداً .

٢- دراسة بايعشوت ( ٢٠٠٩ م ) : عنوان الدراسة " مستوى تلبية دورات التدريب في أثناء الخدمة للاحتياجات مديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة عدن " . هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تلبية دورات التدريب أثناء الخدمة للاحتياجات مديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة عدن ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة .

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة عدن البالغ عددهم (٢٧٩) مديراً ووكيلاً ونظراً لمحدودية المجتمع فقد اشتملت عينة الدراسة على المجتمع الأصلي بأكمله . وكانت من أهم النتائج:

١- جاء مستوى تلبية دورات التدريب للاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة عدن في جميع مجالات الدراسة بمستوى عالية.

٢- أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين في تقديراتهم لمستوى تلبية دورات التدريب للاحتياجات التدريبية للمجالات مجتمعة.

٣- اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والوكلاء في تقديراتهم لمستوى تلبية الاحتياجات التدريبية لمجالات (المهارات الفنية ، والمتابع والتقييم ، والاتصال ، والمهارات الإدارية ، والتنظيم ) بينما برزت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال مهارات التخطيط واتخاذ القرار ، والمهارات الانسانية ، ولصالح مديري المدارس .

٤- بينت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الاناث في تقديرات المديرين والوكلاء يعزى لمتغير الجنس لمستوى تلبية الاحتياجات التدريبية لمجالات (التخطيط واتخاذ القرار ، والاتصال ، والمهارات الإدارية ، والمهارات الانسانية) بينما وجدت تلك الفروق في مجالات (التنظيم ، والمتابعة والتقييم ، والمهارات الفنية) ولصالح الاناث .

٥- لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين خبرات العينة في جميع المجالات، بينما أظهرت فروقاً جوهرية بين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مجال التنظيم لصالح من كانت سنوات خبرتهم أكثر من عشرين سنة.



٦- كما أن المؤهلات العلمية وعدد الدورات التدريبية الحاصلين عليها لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع المجالات مما يعني أن آراء العينة لا تختلف باختلاف المؤهلات العلمية وعدد الدورات التدريبية .

٧- برزت عدة احتياجات لدى المديرين والوكلاء لم تذكر في أدلة التدريب وهم بحاجة للتدريب عليها ومن أبرزها استخدام الحاسوب الآلي .

٨ - تقدم المديرين والوكلاء بعدة مقترحات بهدف تطوير وتخطيط الدورات التدريبية المستقبلية أبرزها :

١- أن يكون التدريب في الإجازة الصيفية.

٢- أن يكون التدريب مستمراً وليس بشكل متقطع.

٣- تقويم متابعة الدورات والنزول الميداني من قبل المشرفين والمديرين لمتابعة أثر التدريب.

٤- استخدام الوسائل الإيضاحية الحديثة.

٥- التطبيق العملي أثناء الدورات في المدارس .

٣- **دراسة القباطي (٢٠١٠م) :** دراسة بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز من وجهة نظرهم ووجهة نظر وكلائهم " . هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز من وجهة نظرهم ووكلائهم ، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية وفق المتغيرات : الجنس (ذكور ، أناث ) ، المؤهل العلمي (تربوي ، غير تربوي ) ، الوظيفة (مدير ، وكيل ) .

تكونت عينة الدراسة من (١٠٥) إدارياً، منهم (٢٩) مديراً و(٧٦) وكلياً، يمثلون مجتمع الدراسة كافة. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : ١- هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية على جميع مجالات الدراسة جميعها وبدرجة فوق المتوسط.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل، الوظيفة.

**ثانياً دراسات عربية:**

١ - **دراسة السفيني (٢٠٠٥م) :** عنوان الدراسة " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة جدة - المملكة العربية السعودية " . هدفت هذه الدراسة السعودية كما يراها المديرين ومساعدوهم ، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق معنوية بين آراء المديرين ومساعدوهم فيما يتعلق بتحديدهم لأهمية الاحتياجات التدريبية . استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لدراسته ، وقد بلغت عينة الدراسة (١٥٩) منهم (٥٤) مديراً ، و (١٠٥) مساعداً . وكان من أهم النتائج الآتي:

١- أن معظم المديرين لديهم شهادة جامعية أولية في غير تخصص الإدارة ، كما أنهم لم يتلقوا تدريباً أو دخلوا تدريباً لمرة واحدة او مرتين .

٢- يوجد اتفاق بين آراء المديرين ومساعدتهم في جميع مجالات الدراسة باستثناء بعض الفقرات في مجال الفلسفة والقوانين ، ومجال التخطيط ، ومجال العلاقات العامة ولصالح المساعدين .

٢- دراسة بني مصطفى (٢٠٠٥ م) : عنوان الدراسة " بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية " . هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية في عمان في الأردن، ومعرفة أثر المسمى الوظيفي ( مدير مدرسة ، معلم ) على تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري الثانوية الحكومية للكفايات الإدارية . واستخدم الباحث استبانة تكونت من (٦١) فقرة موزعة على أربعة مجالات : الإداري ، الفني ، الطلبة ، والمجتمع المحلي ، ثم تم بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات في ضوء قائمة الاحتياجات اشتمل على (٣٣) هدفاً و(٣٣) موضوعاً تدريبياً . وتألفت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً ومديرة ، و(٦٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية .

بينت نتائج الدراسة أن المجال الإداري قد احتل المرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية، يليه المجال الفني، فمجال الطلبة، فمجال المجتمع المحلي. وأظهرت النتائج أن المجال الإداري احتل المرتبة الأولى ، يليه مجال المجتمع المحلي ، فمجال الشؤون الفنية ، فمجال الطلبة من حيث درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين . وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات لمديري المدارس ومتوسطات تقديرات المعلمين على مجال البحث والأداة ككل ، في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة في مجال خدمة المجتمع . وأظهرت النتائج (١٥) كفاية في مجال الشؤون الإدارية بحاجة إلى التطوير ، و(١٥) كفاية في مجال الشؤون الفنية بحاجة للتطوير ، وكذلك (١١) كفاية في مجال شؤون الطلبة ، اما مجال المجتمع المحلي فهناك (٨) كفايات بحاجة للتطوير .

٣- دراسة سندي (٢٠٠٧ م) : عنوان الدراسة " مستوى تلبية برامج التدريب أثناء الخدمة في المملكة العربية السعودية لحاجات مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة " هدفت الدراسة إلى التعرف لمستوى تلبية برامج التدريب في المملكة العربية السعودية لحاجات مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة . تكونت عينة الدراسة من (١٠٥) مديراً منهم (٦٥) من مديري المدارس المتوسطة و(٤٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية ، استخدم الباحث منهج الاستقراء الناقد المتمثل بالأسلوب الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة .

وكانت من أهم النتائج:

- ١- أن مستوى تلبية الاحتياجات التدريبية جيد ومجدي إلى حد كبير غير أنه لا يحقق التلبية الكاملة للاحتياجات التدريبية ولا يزال هناك بون شاسع لبلوغ هذه الغاية.
  - ٢- توجد فروق بين تقديرات مديري المدارس في تقديرهم لمستوى تلبية برامج التدريب لحاجاتهم في مجال المهارات الإدارية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح مديري المدارس المتوسطة .
  - ٣- لا توجد فروق بين تقدير مديري المدارس في تقديرهم لمستوى تلبية برامج التدريب لحاجاتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
  - ٤- لا توجد فروق بين تقدير مديري المدارس في تقديرهم لمستوى تلبية برامج التدريب لحاجاتهم تعزى لمتغير المرحلة الدراسية .
  - ٥- لا توجد فروق بين تقدير مديري المدارس في تقديرهم لمستوى تلبية برامج التدريب لحاجاتهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري .
  - ٦- لا توجد فروق بين تقدير مديري المدارس في تقديرهم لمستوى تلبية برامج التدريب لحاجاتهم التدريبية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية .
- ٤- دراسة الديبان ( ٢٠١١ م ) : دراسة بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " ، وعلاقة المجتمع بالبيئات الخارجية ) تعزى لعدد الدورات التدريبية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدراء أنفسهم .
- تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض وعددهم (١٨٢) مديراً ، وبلغت العينة (١٢٠) مديراً ، أي ٦٥,٩٣% من مجتمع الدراسة ، ولتحقي أهداف الدراسة طور الباحث استبانة تكونت من (٥٨) فقرة وزعت على سبعة مجالات .
- وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها الآتي:
- ١- كانت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض مرتبة وفقاً للمجالات على النحو التالي: شؤون الطلبة، تطوير العمل الإداري، الشؤون المالية ، علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية ، تطوير العمل الفني والمهني ، توظيف التقنيات التربوية ، تطوير المناهج الدراسية .
  - ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في جميع مجالات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة.
  - ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في المجالات ( تطوير العمل الفني والمهني ، تطوير العمل الإداري ، توظيف التقنيات التربوية ، شؤون الطلبة.

### دراسات اجنبية :

١- دراسة أرنست و روبيرتا ( Ernest & Roberta م١٩٩٥ ) : هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر البرامج التدريبية لمديري المدارس الجدد باستخدام اسلوب المقارنة بين مجموعتين : إحداهما تلقت التدريب وبلغ عدد المشاركين فيها خمسة عشر مديراً ، وأخرى لم تتلق التدريب وبلغ عدد المشاركين فيها خمسة عشر مديراً أيضاً ، في ولاية مونتانا الأمريكية .

وتم تطبيق الاستبانات لهذا الغرض بالإضافة للمقابلات الشخصية ، وجاءت النتائج كالآتي:  
- إن المديرين في السنة الأولى الذين تلقوا تدريباً هم أكثر كفاءة من أولئك الذين لم يتلقوا تدريباً  
- كما أثبتت النتائج أن المهارة في القيادة تتطلب إرشاداً وتدريباً وليس فقط ما يمكن تلقيه من علم.

### ٢- دراسة بيل و ولاس ( Pell & Wallace م١٩٩٦ ) :

هدفت هذه الدراسة على تطوير إعداد القيادات الإدارية في المدارس ، وطبقت الدراسة على عدد من المشاركين في برامج التدريب في ولاية تكساس الأمريكية .  
وكانت من أبرز النتائج: أ - إن البرامج التدريبية أمدت المشاركين بالمهارات الإدارية والفنية اللازمة لتطوير العمل المدرسي .

ب - أن البرامج التدريبية توفر البيئة المناسبة لتبادل الخبرات.

ج - إن العمل كمجموعات من أفضل أساليب التدريب .

### ٣- دراسة وارد ( Ward م١٩٩٩ ) :

وسمت هذه الدراسة ب ( تطوير البرنامج التدريبي من أجل تحسين الكفاءة الإشرافية لمديري المدارس الثانوية ) وكان هدفها هو تحديد المهارات الإشرافية بكفاءة في مدينة (نيوتن ) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤) من المديرين والمديرات ، واستخدمت الاستبانة كأداة بعد أن تم قياس صدقها وثباتها وتحديد محاورها .

وتوصلت الدراسة إلى تحديد المهارات الإشرافية التي ينبغي ان يمتلكها مديرو المدارس الثانوية وهي : ١- وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات المختلفة. ب - الملاحظة وجمع المعلومات .

ج - إدارة الاجتماعات. د - مهارات الاتصال. هـ - استخدام تكنولوجيا التعليم. و- إدارة الصف.

### التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحثون في هذا الفصل ما مجموعة (١٠) دراسات، دراسات محلية (٣)، ودراسات عربية (٤)، ودراسات أجنبية (٣). رتببت بحسب أقدميتها ، واعتمدت هذه الدراسات على أدوات بحث متعددة ، تكونت من عينات مختلفة كماً وكيفاً وذلك وفقاً

لأهداف كل دراسة ، كما تنوعت الوسائل الإحصائية في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج ، ومن خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة يمكن استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، على النحو الآتي : ١- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ( بايعشوت ٢٠٠٩م) ودراسة ( سندي ٢٠٠٧م ) على معرفة مستوى ودرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري المدارس .

٢- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (القباطي ،٢٠١٠م ) ودراسة (السفياني ، ٢٠٠٥م ) ودراسة ( الدبيان ، ٢٠١١م ) في معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية .

٣- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على استخدام (الاستبانة ) أداة لجمع المعلومات وأتباع المنهج الوصفي للوصول للنتائج .

وفي ضوء ما تقدم تكمن الإضافة العلمية لهذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة فيما يأتي:

١ - اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ابعاد الدراسة المكانية .

ب - اهتمت الدراسة الحالية ببيان درجة تلبية برامج التدريب لمديري المدارس الثانوية في محافظة أبين.

ج - أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضرورة ملحة الى إقامة برامج تدريبية لتدريب مدراء وكلاء المدارس الثانوية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية .

### الاطار النظري

١ . سياسات تدريب مدراء وكلاء المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم .

٢ . تدريب مدراء وكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين .

**أولاً :** سياسة التدريب والتأهيل في وزارة التربية والتعليم :

في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي أقدمت الوزارة على تنفيذ البرنامج التدريبي لتدريب الإدارة المدرسية لمدراء وكلاء المدارس الأساسية ، وقد نفذت الوزارة هذا البرنامج في ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول في العام ٢٠٠٣م والجزء الثاني في العام ٢٠٠٦م والجزء الثالث في العام ٢٠٠٩م ، وذلك بدعم من منظمة اليونيسف وبتمويل من مشروع تطوير التعليم الأساسي ، وقد شارك في حضور دورات البرنامج التدريبي بأجزائه الثلاثة مدراء وكلاء بعض المدارس الثانوية خاصة وأن معظم المدارس تضم التعليم الأساسي والتعليم الثانوي في آن واحد ( اللائحة المدرسية ، ٤٥ - ٤٨ )

**تدريب مدراء وكلاء المدارس الثانوية في الوزارة :**

وفي إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام أقدمت الوزارة على تنفيذ برنامج تدريب الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي ، وقد نفذ في العام ٢٠١٣م ، وذلك بدعم وتمويل من البرنامج اليمني الألماني لتحسين التعليم العام ( GEP ) وبتمويل من مشروع تطوير التعليم الثانوي ( SEDGAP ) وشارك في حضور دورات هذا البرنامج كل مدراء وكلاء المدارس الثانوية وبعض مدراء وكلاء المدارس الأساسية .

( وزارة التربية والتعليم ، قطاع التدريب والتأهيل ٢٠١٣ م ) .

### كيفية اختيار المدربين في الوزارة :

إن البرنامج التدريبي للإدارة المدرسية الذي تم إعداده من قبل مشروع تطوير التعليم الثانوي ، وعناية المؤسسة الألمانية للتعليم الفني ( GTZ ) ، والذي مر بعدة مراحل بدءاً بدراسة مسح الأساس وتحديد الاحتياجات التدريبية مروراً بتدريب كبار المدربين ، وبدورهم تم تدريب الإدارة المدرسية للمشروع في المدارس التجريبية وانتهاء بتطوير الدليل التدريبي بما يمكن من تنفيذه في عموم المدارس غير التجريبية ، بما يشمله من أهداف وأساليب وأنشطة تدريبية واقعية تخدم تدعيم التعلم النشط والتطوير المدرسي .  
( دليل المدرب لمرحلة التعليم الثانوي ، ٢٠١٣ م : ٥ ) .

### ومن ذلك نستنتج :

- ١ - انه يتم مسح الاساس للمدارس الثانوية في جميع أنحاء الجمهورية اليمنية .
- ٢ - يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمدرء ووكلاء المدارس الثانوية عن طريق مشاركة بعض مدرء المدارس الثانوية في إعداد الأدلة التدريبية .
- ٣ - يتم اختيار كبار المدربين بترشيح من مكاتب التربية والتعليم في المحافظات ومن قطاع التدريب والتأهيل في الوزارة .
- ٤ - يتم تدريب الإدارات المدرسية التجريبية من قبل كبار المدربين .
- ٥ - يتم تطوير الدليل التدريبي وتنفيذه في جميع المدارس الثانوية بما يشمله من أهداف واساليب وأنشطة تدريبية .
- ٦ - هناك أدلة خاصة بالمدربين وأدلة خاصة بالمتدربين .

### ثانياً : تدريب مدرء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين :

في إطار التوجه لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي ، اتخذت وزارة التربية والتعليم العديد من التدابير لمعالجة الأوضاع التربوية والتعليمية و الارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية من خلال تبني قطاع التدريب والتأهيل مشروع إعداد استراتيجية التدريب والتأهيل المستمر أثناء الخدمة ، برؤية غايتها تحقيق جملة من الأهداف يأتي من هذه الأهداف " رفع كفاءة وقدرة مدرء ووكلاء المدارس الثانوية ، ولتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي ، واستراتيجية التدريب ، ولأئحة التدريب اللامركزي ، تم إعداد العديد من الأدلة التدريبية في الإدارة المدرسية وبعض الأدلة لبعض المواد الدراسية في مرحلة التعليم الثانوي . أن المتتبع للبرامج التدريبية التي نفذت في عموم الجمهورية عامة ومحافظة أبين خاصة لا يجد سوى أنه تم تنفيذ برنامج تدريبي واحد للإدارة المدرسية للتعليم الثانوي في محافظة أبين وكان ذلك في العام ٢٠١٣م وتحديداً في الفترة ما بين ١١-٢٣-٢٠١٣م في كل مديريات المحافظة ، وقد قسمت الى أربع مراكز ويضم كل مركز عدد من المديريات المتقاربة جغرافياً ، وتم توزيع المدربين بواقع اثنين من المدربين لكل حضر هذا البرنامج التدريبي كل مدرء ووكلاء

المدارس الثانوية في المحافظة . أما بالنسبة للوثائق الخاصة بذلك البرنامج فإننا لم نحصل من الجهات مركز، وقد المختصة في إدارة التربية والتعليم في محافظة أبين وذلك بسبب قول القائمين على التدريب أن معظم تلك الوثائق قد تلفت وفقدت بسبب اجتياح قوات الحوثي الانقلابية للمحافظات الجنوبية في العام ٢٠١٥م ، وبسبب الانفلات الأمني والفوضى آنذاك ، مما أدى إلى سيطرت بعض العناصر التخريبية على المقرات الحكومي والذين بدورهم قاموا بأتلاف كل السجلات والوثائق الموجودة ، وكان من ضمن تلك المقرات الحكومية إدارة التربية والتعليم ، ولم نحصل سوى على سجلات الحضور والغياب للمشاركين في ذلك البرنامج التدريبي ، وقد كنا نبحث على الوثائق التي تتعلق بتقويم البرنامج مثل نتائج الاختبارات التي تمت في نهاية البرنامج ، والوثائق المتعلقة برودود افعال المشاركين . أما بالنسبة للدليل التدريبي لذلك البرنامج فقد حصلنا عليه بصورة شخصية من أحد المدربين في إدارة التدريب والتأهيل محافظة أبين . وسوف نتكلم عنه وعن البرنامج التدريبي للإدارة المدرسية للتعليم الأساسي ، لأنهما الدليلان الوحيدان الذين حصلنا عليهما وذلك بصورة شخصية واجتهاد شخصي بعد عناء طويل .

#### ١ - البرنامج التدريبي لتدريب الإدارة المدرسية :

ومن أجل النهوض بالعملية التربوية والتعليمية الفاعلة والنامية سعينا في هذا الدليل إلى استكمال ما بدأناه في الأدلة السابقة (الجزء الأول - الجزء الثاني ) وحرصنا على أن يشمل شمل الجزء الثالث موضوعات تلبى احتياجات مدير المدرسة كونه قائداً تربوياً في المدرسة وحرصنا كذلك على تلافي القصور لمحتوى موضوعات الأجزاء السابقة ومعالجتها .

اشتمل البرنامج التدريبي للإدارة المدرسية على خمس وحدات وفق المسميات التالية :

الإدارة التربوية الحديثة ، القيادة التربوية الفعالة ، اساليب التوجيه التربوي الفعال ، التقويم المدرسي ، إدارة التغيير والتطوير التربوي .

تأتي وحدات و موضوعات الدليل نتاج ما توصلت إليه ورشة العمل الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للإدارة المدرسية في ضوء الكفايات مع مراعاة موضوعات ومحتوى الجزئيين السابقين من البرنامج التدريبي .

#### الأهداف :

يهدف هذا البرنامج إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - توظيف اساليب تنمية الولاء الوطني لدى المجتمع المدرسي والمحلي .
- ٢ - استخدام اساليب بناء العلاقات الانسانية لدى المجتمع المدرسي .
- ٣ - توظيف اساليب اكتشاف ذوي الاحتياجات الخاصة ورعايتهم .
- ٤ - استخدام الوسائل التربوية البديلة للعقاب البدني والنفسي .
- ٥ - تطبيق مهارات القائد التربوي الفعال في حياة المجتمع المدرسي .

- ٦ - توظيف أدوات القياس والتقييم في العمل المدرسي .
  - ٧ - إعداد خطة إجرائية علاجية اعتمادا على التقارير الأدائية واستخلاص النتائج .
  - ٨ - توظيف اساليب الإشراف التربوي لتنمية النمو المهني لدى المعلمين .
  - ٩ - استخدام اساليب تساعد المعلمين على ممارسة التقييم الذاتي لتنمية قدراتهم ومهاراتهم
  - ١٠ - تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير والتطوير في العمل المدرسي .
  - ١١ - إعداد خطة لتطوير الذات في مجالات العمل المدرسي .
  - ١٢ - تصميم وبناء خطة تطويرية للعمل الإداري والفني لإدارة المدرسة .
- (البرنامج التدريبي لتدريب الإدارة المدرسية ، الجزء الثالث ، ٢٠١٣م : ١٠- ١١)
- ٢- **برنامج تدريب الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي :**
- اشتمل هذا الدليل التدريبي على ثلاث وحدات تدريبية تستهدف تنمية قدرات ومهارات الإدارة المدرسية لدعم التعلم النشط والتطوير المدرسي ، وهي كالاتي:
- الوحدة الأولى : الإدارة المدرسية ودورها في دعم التعلم النشط والتطوير المدرسي .
- الوحدة الثانية : التخطيط الاستراتيجي والتوجيه المدرسي المقيم .
- الوحدة الثالثة : الاتصال وبناء العلاقات الانسانية .
- الأهداف العامة للبرنامج التدريبي :
- تنمية قدرات المشاركين وإكسابهم المهارات الأساسية التي تمكنهم من تدعيم التعلم النشط وتجويد الحصة الدراسية والتطوير المدرسي .
- ومن الأهداف الخاصة للبرنامج ، ما يلي :
- ١- التعرف على أهداف مشروع تطوير التعليم الثانوي على ضوء غاياته واستراتيجيته
  - ٢- التعرف على معايير الدروس الجيدة والتعلم النشط .
  - ٣- يحدد دوره ومسئولياته تجاه تطوير الدروس .
  - ٤- يحلل الأدوار والمهام المناطة ويرتب الأولويات .
  - ٥- إعداد خطة تجويد الحصة الدراسية وبرامج التطوير المدرسي .
  - ٦- توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي / التطويري ومراحل .
  - ٧- يحلل واقع مدرسته بدقة .
  - ٨- يعد خطة استراتيجية /تطويرية لمدرسته تجاه تجويد الحصة الدراسية .
  - ٩- تحديد أسباب القيام بالملاحظة الصفية ويطور قواعدها .
  - ١٠- توظيف التغذية الراجعة وفق القواعد بدقة .
  - ١١- توظيف جلسات تقييم الموظفين وفق الأهداف والقواعد بدقة .
  - ١٢- ممارسة عملية الاتصال والتواصل مع أطراف العمل المدرسي بشكل فعال .
  - ١٣- يبني فريق العمل المدرسي وينشط عمله وفقاً لمعايير الجودة .
  - ١٤- يدعم فريق التطوير ومجموعة التسيير المدرسي .



منهجية الدراسة :

أولاً : منهج الدراسة :

اعتمد الباحثون في دراستهم على منهج البحث الوصفي المسحي الذي يعتبر أكثر المناهج العلمية استخداماً في الدراسات التربوية الذي يعتمد على الوصف المنظم للحقائق وتشخيصها وتحليلها .

ثانياً : مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين بالجمهورية اليمنية خلال العام الدراسي ٢٠١٧- ٢٠١٨م والبالغ عددهم ( ١٥٦ ) مديراً ووكيلاً .

ثالثاً : عينة الدراسة : للحصول على نتائج أكثر دقة وواقعية فقد استخدم الباحث العينة العنقودية العشوائية في اختيار عينة الدراسة ، حيث تم تقسيم المحافظة الى اربع مجموعات في كل مجموعة اربع مديريات ، وتم اختيار مديرية من كل مجموعة ، واختيار من كل مديرية مدارس التعليم الثانوي ،ومن كل مدرسة تم اختيار مدير ووكيل ، وبهذا تكون عينة الدراسة مكونة من ( ٥٢ ) مديراً ووكيلاً حسب ما هو موضح في جدول رقم (١) .

اسباب استخدام العينة العنقودية : الأوضاع الأمنية المضطربة في البلاد بسبب الحرب ضد جماعة الحوثيين والحرب ضد القاعدة .

الطبيعة الجغرافية لمجتمع الدراسة وأطرافه المترامية .

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة المدراء والوكلاء على المديریات في محافظة

أبين

م	المديرية	عدد المدارس	عدد المدراء	عدد الوكلاء
١	مديرية خنفر	١٤	١٤	١٤
٢	مديرية زنجبار	٤	٤	٤
٣	مديرية المحفد	٤	٤	٤
٤	مديرية سرار	٤	٤	٤
المجموع	٤	٢٦	٢٦	٢٦

خصائص عينة الدراسة : وضع الباحثون من خلال أسئلة الدراسة أربعة متغيرات مستقلة ، بهدف معرفة أثرها في تقديرات العينة حول درجة تلبية الاحتياجات التدريبية لمدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين ، وهذه المتغيرات هي : الوظيفة والمؤهل العلمي والجنس وعدد الدورات التدريبية وقد حصل عليها الباحث من البيانات العامة لاستبانة الدراسة وفيما يلي ( وصف كمي ) لأفراد عينة الدراسة .

أ - متغير الوظيفة :

جدول رقم ( ٢ ) يبين توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدراء	٢٦	% ٥٠
وكلاء	٢٦	% ٥٠
المجموع	٥٢	% ١٠٠

من خلال الجدول رقم (٢) نلاحظ الآتي : ان عدد المدراء ( ٢٦ ) مديراً بنسبة ( ٥٠ % ) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة ، وبنسبة ( ١٦,٦٦ % ) من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة ، وان عدد الوكلاء ( ٢٦ ) وكيلاً بنسبة ( ٥٠ % ) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة ، وبنسبة ( ١٦,٦٦ % ) من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة ، وان إجمالي عدد المدراء والوكلاء ( ٥٢ ) مديراً ووكيلاً وبنسبة ( ٣٣,٣٣ % ) من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة .

ب - متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (٣) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	٣٠	% ٥٧,٧
دبلوم	٢٢	% ٤٢,٣
المجموع	٥٢	% ١٠٠

أن عدد المدراء والوكلاء الحاصلين على مؤهل الدبلوم (٢٢) بنسبة (٤٢,٣ %) من إجمالي عدد أفراد العينة ، وأن عدد المدراء والوكلاء الحاصلين على مؤهل البكالوريوس (٣٠) وبنسبة (٥٧,٧ %) من إجمالي عدد أفراد العينة . ويدل هذا على أن الجهات المختصة بتعيين مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أربيل تسعى الى تطبيق اللائحة التي تنص على ان يكون مدير ووكيل المدرسة الثانوية حاصلين على مؤهل بكالوريوس .

ج - متغير الجنس :

جدول رقم (٤) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	المدراء		الوكلاء		الإجمالي	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
ذكور	١٩	% ٧٣	١٩	% ٧٣	٣٨	% ٧٣,١
أناث	٧	% ٢٧	٧	% ٢٧	١٤	% ٢٦,٩
الإجمالي	٢٦	% ١٠٠	٢٦	% ١٠٠	٥٢	% ١٠٠

يتبين من الجول (٤) أعلاه أن عدد المدرء من الذكور بلغ (١٩) مديراً وبنسبة (٧٣%) من فئة الذكور ، في حين بلغ عدد المديرات (٧) مديرة وبنسبة (٢٧%) من فئة الاناث ، وقد بلغ عدد الوكلاء الذكور (١٩) وبنسبة (٧٣%) من فئة الوكلاء ، وبلغ عدد الوكلاء الاناث (٧) وبنسبة (٢٧%) من فئة الوكلاء ، وبلغ عدد الذكور من المديرين والكلاء (٣٨) وبنسبة (٧٣,١%) من إجمالي عدد أفراد العينة ، وبلغ عدد الاناث (١٤) وبنسبة (٢٦,٩%) من إجمالي عدد أفراد العينة . وهذا يدل على أن معظم المدارس الثانوية إما مختلطة بنين وبنات أو بنين فقط إذ في هذه الحالة تسند الإدارة الى المدرء والوكلاء الذكور وليس للمديرات والوكيلات اللاتي تسند الإدارة لهن في حالة تكون المدرسة مدرسة بنات فقط وعلى ان تكون المدرسة في المدينة وليس في الريف ،لأنه في الريف قلما تجد مديرات أو وكيلات .

د - متغير عدد الدورات التدريبية :

جدول رقم (٥) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
دورة تدريبية واحدة	٣٢	٦١,٥ %
دورتان تدريبية	٩	١٧,٢ %
ثلاث دورات تدريبية	١١	٢١,٣ %
الإجمالي	٥٢	١٠٠ %

يتبين من الجدول (٥) أعلاه إن مدرء ووكلاء المدارس الثانوية المشاركين في دورة تدريبية واحدة هم أكثر وعددهم (٣٢) وبنسبة (٦١,٥%) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة ، ويشير ذلك إلى العدد المحدود من الدورات التدريبية المقدمة للمدرء والوكلاء في المدارس الثانوية . وكما يظهر أن المدرء والوكلاء المشاركين في دورتان تدريبية عددهم (٩) وبنسبة (١٧,٢%) من إجمالي عدد أفراد العينة ، وأيضاً المدرء والوكلاء المشاركين بثلاث دورات عددهم (١١) وبنسبة (٢١,٣%) من إجمالي عدد أفراد العينة ، ويشير ذلك إلى مشاركتهم في دورات تدريبية سابقة للتعليم الأساسي .

رابعاً : أداة الدراسة : للكشف عن درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مدرء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين ، تم بناء أداة الدراسة من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدب التربوي في مجال التدريب الإداري وبعض الأدلة التدريبية في الإدارة المدرسية التي تلقاها مديرو ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين .

ولقد كان خلاصة ما تقدم من خطوات بناء استبانة خماسية التدرج ، احتوت على الأجزاء الآتية: الجزء الأول : مقدمة توضيحية تبين الهدف من الدراسة ، وتبين للمفحوصين طريقة الإجابة عن فقرات الاستبانة .

الجزء الثاني : معلومات عامة عن المفحوص تتعلق بمتغيرات الدراسة وهي :

١ - الوظيفة . ٢- المؤهل العلمي . ٣- الجنس . ٤- عدد الدورات التدريبية .  
الجزء الثالث : تضمن محاور الدراسة ، حيث تكونت أداة الدراسة من تسعة محاور ،  
اشتملت على ( ٦٤ ) فقرة .

جدول رقم (٦) يبين مجالات أداة الدراسة بصورتها الأولية وعدد فقرات كل مجال

م	المجال	عدد الفقرات
١ -	التخطيط واتخاذ القرار	٩
٢ -	التنظيم	٥
٣ -	المهارات الإدارية	٩
٤ -	المهارات الفنية	٧
٥ -	التوجيه والتقييم	٧
٦ -	الاتصال والعلاقات الانسانية	٨
٧ -	شؤون الطلاب	٧
٨ -	الناهج المدرسية	٦
٩ -	تكنولوجيا التعليم	٦
	الإجمالي	٦٤ فقرة

**خامساً صدق الأداة :** تعتبر اداة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعلياً لقياسه ،  
ونعني بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها ، ويعني ذلك أن ترتبط عملية تقويم صدق  
أداة القياس بمجموعة من الممتحنين أو المستجيبين ، فصدق الأداة ليست خاصية مطلقة  
وإنما هي خاصية محددة بمجموعة معينة . ويعتبر الصدق أهم خاصية يجب توافرها في  
أدوات القياس ، وهي أساسية ومهمة بحيث إن أداة القياس التي لا تقيس ما صممت لقياسه  
عديمة الفائدة . ( حمزة دودين ، ٢٠١٠م ، ٢٢٧-٢٢٩ ) .

ولقد قام الباحثون بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من  
المحكمين المختصين بكليات التربية ( عدن وزنجبار ) ملحق رقم (٢) وذلك بهدف قياس  
صدق فقرات الأداة ، وإبداء ملاحظاتهم ورأيهم في صلاحية الأداة من حيث :

- مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات .
  - مدى انتماء الفقرات لمجالاتها .
  - مدى مناسبة وصلاحية الفقرات .
  - حذف فقرات غير مناسبة .
- وبعد الاطلاع على ملاحظات الخبراء المحكمين ومقترحاتهم ، تم إجراء بعض التعديلات ،  
حيث تم حذف فقرات وتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً لتصبح  
الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٥٨) فقرة تدرج تحت تسعة مجالات رئيسية .

جدول رقم (٧) يبين مجالات الدراسة بصورتها النهائية وعدد فقرات كل مجال

م	المجال	عدد الفقرات
١-	التخطيط واتخاذ القرار	٩
٢-	التنظيم	٥
٣-	المهارات الإدارية	٧
٤-	المهارات الفنية	٧
٥-	التوجيه والتقويم	٦
٦-	الاتصال والعلاقات الانسانية	٧
٧-	شؤون الطلاب	٦
٨-	المناهج الدراسية	٦
٩-	تكنولوجيا التعليم	٥
	الإجمالي	٥٨

سادساً : ثبات أداة الدراسة : يعرف ثبات أداة القياس بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت الظروف والشروط نفسها ، فثبات نتائج أداة القياس عند إعادة تطبيقها تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة . ( حمزة دودين ، ٢٠١٠م ، ٢٠٩-٢١٠ ) .

وقد تم حساب ثبات الأداة لمجالات الدراسة (ثبت الاتساق ) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وذلك من خلال تطبيق معادلة " كرو نباخ الفا " ، وكذا وكذا سبيرمان - براون ليتم التأكد من مدى صلاحية أداة القياس في الحصول على معلومات للوصول إلى النتائج المطلوبة ، والجدول الآتي يبين ذلك .

جدول رقم (٨) يبين معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة والأداة عموماً

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل كرو نباخ الفا	معامل سبيرمان - براون
١-	التخطيط واتخاذ القرار	٩	٠,٨٧٦	٠,٨٣٢
٢-	التنظيم	٥	٠,٨٣٤	٠,٩٠٢
٣-	المهارات الإدارية	٧	٠,٨٤٦	٠,٩٤٢
٤-	المهارات الفنية	٧	٠,٨٧٥	٠,٧٤٣
٥-	التوجيه والتقويم	٦	٠,٨١٤	٠,٨٠٢
٦-	الاتصال والعلاقات الانسانية	٧	٠,٨٠١	٠,٧٨٩
٧-	شؤون الطلاب	٦	٠,٨٨٦	٠,٨٦٧
٨-	المناهج الدراسية	٦	٠,٨٢١	٠,٨٠٤
٩-	تكنولوجيا التعليم	٥	٠,٨٣١	٠,٨١٥
	الأداة	٥٨	٠,٨٤٢	٠,٨٣٢

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لمجالات الدراسة باستخدام معادلة (كرو نباخ الفا) تراوحت ما بين (٠,٨٠١ - ٠,٨٨٦) وهي قيمة مرتفعة ، ويشير معامل ثبات للأداة عموماً إلى قيمة ثبات مرتفعة ، وهذه القيم تشير إلى ثبات الأداة بدرجة عالية ، كما بلغت قيمة الثبات بمعامل ارتباط سبيرمان - براون (٠,٨٣٢) وهي أيضاً قيمة مرتفعة تدل على ثبات عال لجميع مجالات الدراسة ، وتفي بأغراض الدراسة .  
**سابعاً : متغيرات الدراسة : وتشمل : ١ - المتغيرات المستقلة :**

- ( أ ) الوظيفة : ولها مستويين ( مدير - وكيل ) .  
 ( ب ) المؤهل العلمي . وله مستويين ( دبلوم - بكالوريوس ) .  
 ( ج ) الجنس . وله مستويين ( ذكر - أنثى ) .  
 ( د ) عدد الدورات التدريبية . ولها ثلاثة مستويات ( دورة واحدة - دورتان - ثلاث دورات تدريبية ) .

٢ - **المتغيرات التابعة :** وهي درجة تلبية برامج التدريب للاحتياجات التدريبية لمدراء وكلاء المدارس الثانوية في محافظة أربيل .

**ثامناً : تطبيق أداة الدراسة :** تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة بعضها بطريقة شخصية وبعضها بطريقة المراسلة وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٧م - ٢٠١٨م ، وطلب منهم الباحثون الإجابة عن فقرات الاستبانة وتوخي الدقة والموضوعية عند الإجابة للتوصل إلى نتائج حقيقية تخدم الباحثون في دراستهم .

- بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٥٢) استبانة تم استرجاعها كاملة .

- بلغ عدد الاستبانات الصالحة للعملية الإحصائية (٥٢) استبانة .

- تجميع الاستبانة وتقريب البيانات وإجراء التحليل الإحصائي .

- تفسير البيانات وعرض النتائج وكتابة التوصيات والمقترحات .

**مقياس الدراسة :** لتفسير ومناقشة النتائج تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي صدر به الاستبانة ، ويبين الباحثون على ضوء هذا المقياس مدى المتوسط الحسابي والوزن المؤي الذين حصلوا عليهما الباحثين من عينة الدراسة ، وعن آرائهم حول درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية ، وللحكم على درجة الاحتياج تم اعتماد مدى المتوسط الحسابي (٣,٥٠) وبنسبة مئوية (٧٠%) وأقل منها تعتبر احتياجات تدريبية لمدراء وكلاء المدارس الثانوية في محافظة أربيل ، وهذا المقياس على النحو الآتي :

**جدول رقم (٩) يبين مقياس الدراسة الخماسي**

تفسير المقياس	درجة تلبية الاحتياجات	مدى النسبة المئوية	مدى المتوسط الحسابي
تعني تم تلبية هذه الحاجة بشكل كامل ولا تحتاج للتدريب عليها .	عالية جداً	٩٠ - ١٠٠%	٥ - ٤,٥
تعني تم تلبية هذه الحاجة بشكل كبير	عالية	٧٠ - ٩٠%	٤,٥ - ٣,٥

وما زالت هناك حاجة للتدريب فيها بشكل محدود .			
تعني تم تلبية هذه الحاجة بشكل جزئي وتظل هناك حاجة كبيرة للتدريب . وتعتبر احتياج تدريبي .	متوسطة	٧٠ - ٥٠ %	٣,٥ - ٢,٥
تعني لم يتم تلبية هذه الحاجة بالشكل المطلوب وتحتاج للتدريب عليها بشكل مكثف . وتعتبر احتياج تدريبي .	منخفضة	٤٩ - ٣٠ %	٢,٥ - ١,٥
تعني لم يتم تلبية هذه الحاجة نهائياً وتحتاج للتدريب عليها بشكل كامل . وتعتبر احتياج تدريبي .	منخفضة جداً	أقل من ٣٠ %	أقل من ١,٥

تاسعاً : المعالجات الإحصائية : من أجل معالجة البيانات استخدم الباحثون برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة ، وقد أدخلت البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الآتية :

الرأي	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : معامل كرو نباخ الفا ومعامل سبيرمان - براون لاختبار ثبات الأداة .

التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة . ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .، اختبار ( T-Test ) لعينتين مستقلتين .تحليل التباين الأحادي ( one-way Anova).

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

##### اولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي :

" ما الاحتياجات التدريبية لمدرء وكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين ؟ للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثون التحليل الإحصائي لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لمعرفة الدرجة الوزنية التي تعبر عن درجة الاحتياج التدريبي وفقاً لتقدير مدرء وكلاء المدارس الثانوية ، وحسب المقياس الذي أعتمده الباحث في هذه الدراسة ، وسيتم عرض تقديراتهم حول مجالات الدراسة وفقراتها ، والمجالات كالاتي :

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسبة المئوية للمتوسطات العامة للمجالات مرتبة تصاعدياً بحسب متوسطاتها الحسابية وذلك للحكم على درجة الاحتياج التدريبي

م	المجالات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاحتياج التدريبي
٩-	تكنولوجيا التعليم	١	٢,٣١	١,١٣٨	٤٦,٢%	احتياج تدريبي
٧-	شؤون الطلاب	٢	٤,٦٦	١,١٦٣	٥٣,٢%	احتياج تدريبي
٨-	المناهج الدراسية	٣	٢,٦٩	١,١٤٨	٥٣,٨%	احتياج تدريبي
٤-	المهارات الفنية	٤	٢,٩١	١,٤٣٥	٥٨,٢%	احتياج تدريبي
٥-	التوجيه والتقويم	٥	٣,٨٦	٠,٦١٨	٧٧,٢%	ليس احتياج تدريبي
٣-	المهارات الإدارية	٦	٣,٩٨	٠,٣٦٥	٧٩,٦%	ليس احتياج تدريبي
٢-	التنظيم	٧	٤,١٢	٠,٣٣٥	٨٢,٤%	ليس احتياج تدريبي
٦-	الاتصال والعلاقات الانسانية	٨	٤,١٧	٠,٦١٧	٨٣,٢%	ليس احتياج تدريبي
١-	التخطيط واتخاذ القرار	٩	٤,١٨	٠,٤١٥	٨٣,٦%	ليس احتياج تدريبي
	المجالات مجتمعة		٣,٤٣	٠,٧٨٦	٦٨,٦%	احتياج تدريبي

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (١٠-٤) ان درجة الاحتياج التدريبي للمجالات مجتمعة اجمالاً كانت احتياج تدريبي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٨ - ٢,٣١) ونسبة مئوية (٨٣,٦% - ٤٦,٢%) ، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٣) ونسبة مئوية (٦٨,٦%) ، مما يشير إل أن درجة احتياج مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أربيل كبيرة ، وبذلك فهم بحاجة الى برامج تدريبية تلبى احتياجاتهم التدريبية . ويعزو الباحث هذه النتيجة الى :

- ١- قلة البرامج التدريبية المقدمة الى مديري ووكلاء المدارس الثانوية .
  - ٢- البرامج التدريبية المقدمة لمديري ووكلاء المدارس الثانوية لم تكن قائمة على الاحتياجات الفعلية .
  - ٣- أن مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لم يقدم لهم إعداد مسبق لهذا الادوار والمهام ، لذلك هم بحاجة الى مهارات تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة .
- حيث يلاحظ ان مجال تكنولوجيا التعليم جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٣١) ونسبة مئوية (٤٦,٢%) ، وجاء مجال شؤون الطلاب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٦٦) ونسبة مئوية (٥٣,٢%) ، في حين احتل المرتبة الثالثة مجال المناهج الدراسية بمتوسط حسابي (٢,٦٩) ونسبة مئوية (٥٣,٨) ، كما جاء مجال المهارات الفنية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٩١) ونسبة مئوية (٥٨,٢) ، وهذه المجالات تعتبر احتياج تدريبي وهي بحاجة للتدريب عليها بشكل مكثف وباستمرار في المستقبل .



ثم جاءت مجالات التوجيه والتقييم، المهارات الإدارية، التنظيم، الاتصال والعلاقات الإنسانية، التخطيط واتخاذ القرار، حسب ترتيب متوسطاتها الحسابية ونسبها المئوية، وهذه المجالات لا تعتبر احتياج تدريبي.

وقد تم ترتيب الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مدراء ووكلاء المدارس الثانوية ترتيباً تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

### جدول رقم (١١) يوضح الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاحتياج التدريبي
٥٨-	الاطلاع على المستجدات في الإدارة المدرسية من الشبكة المعلوماتية .	١,٨٦	١,٩٨٥	٣٧,٢%	احتياج تدريبي
٤٥-	التعرف على اسباب عزوف الطلاب عن المشاركة في الأنشطة المدرسية .	٢,١٦	١,٩٨١	٤٣,٢%	احتياج تدريبي
٤٤-	التعرف على الوضع الصحي لجميع الطلاب .	٢,١٧	١,٢٧٠	٤٣,٤%	احتياج تدريبي
٢٣-	الإشراف على تصميم برامج (علاجية، تنموية، إثرائية) للطلاب .	٢,٢١	١,١٠٢	٤٤,٢%	احتياج تدريبي
٢٢-	تنمية القدرة على إعداد البحوث التربوية	٢,٢٨	١,٣٦٦	٤٥,٦%	احتياج تدريبي
٥٧-	تنمية مهارة التعامل مع الأجهزة التعليمية .	٢,٣٨	١,١٠٨	٤٧,٦%	احتياج تدريبي
٥٦-	استخدام وسائل تقنية الاتصالات في تطوير العمل المدرسي	٢,٤٢	١,١٠٧	٤٨,٤%	احتياج تدريبي
٤٩-	تحليل المناهج الدراسية .	٢,٤٤	١,٢٠٨	٤٨,٨%	احتياج تدريبي
٥٥-	القدرة على الاستفادة المثلى من الانترنت .	٢,٤٦	١,٢٨٩	٤٩,٢%	احتياج تدريبي
٥٤-	الإلمام بمبادئ استخدام الحاسوب .	٢,٤٨	١,٢٠٣	٤٩,٦%	احتياج تدريبي
٥٢-	متابعة المتغيرات المستجدة في المناهج الدراسية .	٢,٥٢	١,٣٠٣	٥٠,٤%	احتياج تدريبي
٥١-	تقويم المناهج الدراسية في ضوء المتغيرات والتطورات العلمية في المعرفة .	٢,٥٤	١,٠٦٨	٥٠,٨%	احتياج تدريبي
٤٣-	العمل على تشخيص المشكلات الطلابية ووضع الحلول المناسبة .	٢,٥٦	١,٠٥٩	٥١,٢%	احتياج تدريبي
٤٢-	تدريب المعلمين على الأخذ بالأساليب التربوية في معالجة مشاكل الطلاب .	٢,٥٨	١,١٦٤	٥١,٦%	احتياج تدريبي
٤٦-	معرفة دور المعلمين في مجال الإرشاد والتوجيه .	٢,٦٥	١,٣٢٥	٥٣,٠%	احتياج تدريبي
٥٠-	توعية المعلمين بضرورة ربط المناهج بحاجات المجتمع المحلي .	٢,٦٩	١,١٢٣	٥٣,٨%	احتياج تدريبي
٣٤-	معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين .	٢,٧٧	١,١٧٧	٥٥,٤%	احتياج تدريبي
٢١-	تحديد الاحتياجات (المادية، البشرية، التدريبية) لتطوير العمل الإداري	٢,٩٦	٠,١٩٢	٥٩,٢%	احتياج تدريبي
٢٦-	تنمية مهارة التعامل الإيجابي مع التغيير .	٣,٠٨	١,٤٠٥	٦١,٦%	احتياج تدريبي
٢٧-	تنمية مهارة التفكير الإيجابي .	٣,١٠	١,٤٨٨	٦٢,٠%	احتياج تدريبي
٢٨-	مساعدة المعلمين على تصميم أدوات تقييمية للطلاب .	٣,١٢	١,٢٤٣	٦٢,٤%	احتياج تدريبي
٢٥-	توظيف الإذاعة المدرسية في تحسين العملية التعليمية .	٣,١٦	١,٠٣٥	٦٣,٢%	احتياج تدريبي
٥٣-	التعرف على اساليب تنفيذ المناهج والوسائل التعليمية المستخدمة .	٣,٤٢	٠,٩٤٨	٦٨,٤%	احتياج تدريبي
٢٤-	معرفة دور النشاط التعليمي في تحقيق الأهداف التربوية .	٣,٤٤	١,٠١٨	٦٨,٨%	احتياج تدريبي
٤٨-	كتابة التقارير عن المناهج وفق الملاحظات الميدانية .	٣,٤٦	١,٢٤٠	٦٩,٢%	احتياج تدريبي

يلاحظ من الجدول رقم (١١) أن الفقرة رقم (٥٨) والتي تنص على " الاطلاع على المستجدات في الإدارة المدرسية من الشبكة المعلوماتية " في المرتبة الأولى من حيث

الاحتياج التدريبي بمتوسط حسابي (١,٨٦) ونسبة مئوية (٣٧,٢%) . ثم تليها الفقرة رقم (٤٥) التي تنص على "التعرف على اسباب عزوف الطلاب عن المشاركة في الانشطة المدرسية " في المرتبة الثانية في الاحتياج التدريبي بمتوسط حسابي (٢,١٦) ونسبة مئوية (٤٣,٢%). فيما جاءت الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على "معرفة دور النشاط التعليمي في تحقيق الأهداف التربوية " في المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٤) ونسبة مئوية (٦٨,٨%) ، تليها الفقرة رقم (٤٨) التي تنص على " كتابة التقارير عن المناهج وفق الملاحظات الميدانية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٦) ونسبة مئوية (٦٩,٢%) . تتفق هذه الدراسة مع دراسة السفياي (٢٠٠٥م) ودراسة بني مصطفى (٢٠٠٥م) مركز البحوث (٢٠٠٦م) ودراسة محسن (٢٠١٠م) ودراسة القباطي (٢٠١٠م) ودراسة الديبان (٢٠١١م) . حيث اشارت جميع تلك الدراسات الى تحديد الاحتياجات التدريبية لمدراء ووكلاء المدارس الثانوية . وتختلف هذه الدراسة مع دراسة سندي (٢٠٠٧م) ودراسة بابعشوت (٢٠٠٩م) ودراسة الكيال (٢٠١٠م) .

#### ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما درجة تلبية برامج التدريب اثناء الخدمة لاحتياجات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أربيل من وجهة نظرهم ؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثون التحليل الاحصائي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسبة المئوية لمعرفة الدرجة الوزنية التي تعبر عن درجة تلبية برامج التدريب وفقاً لتقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية ، وسيتم عرض تقديراتهم حول مجالات الدراسة وفقراتها .

وفيما يأتي عرض لتقديرات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أربيل لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية بحسب المجالات :

أولاً : مجال التخطيط واتخاذ القرار :

لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان المئوية لفقرات مجال التخطيط واتخاذ القرار أمكن التعرف على تقديرات عينة الدراسة من المدراء والوكلاء لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية وقد تم ترتيبها على النحو المبين في الجدول الآتي :

#### جدول رقم (١٢) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء

#### المدارس الثانوية في مجال التخطيط واتخاذ القرار

رقم الفقرة	الاحتياجات التدريبية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تليبيتها
١	إعداد الخطط العامة للمدرسة .	١	٤,٣٤	٠,٤٧١	%٨٦,٨	عالية
٢	تقويم الخطط المدرسية المنفذة .	٢	٤,٣١	٠,٤٧١	%٨٦,٢	عالية
٣	الشروط الواجب توافرها في التخطيط المدرسي الناجح .	٣	٤,٢٨	٠,٤٥٢	%٨٥,٦	عالية
٥	تخطيط اعمال المجالس المدرسية	٤	٤,٢١	٠,٤٦٤	%٨٤,٢	عالية
٦	تخطيط الانشطة اللاصفية	٥	٤,١٩	٠,٤٠٢	%٨٣,٨	عالية

عالية	٠,٤٩٢	٤,١٦	٦	التخطيط لاستغلال المصادر البشرية والمادية بما يخدم عملية التعليم .	٤
عالية	٠,٣٩٢	٤,١٢	٧	تنمية مهارة اتخاذ القرار .	٨
عالية	٠,١٩٦	٤,٠٤	٨	إشراك العاملين في اتخاذ القرار	٩
عالية	٠,٣٩٢	٣,٩١	٩	معرفة الخطوات العلمية لصناعة القرارات الإدارية واتخاذها .	٧
عالية	٠,٤١٥	٤,١٨		إجمالاً	

يتضح من الجدول رقم (١٢-٤) أن درجة تلبية فقرات مجال التخطيط واتخاذ القرار عالية وبأوساط حسابية تراوحت ما بين (٤,٣٤-٣,٩١) وأوزان مئوية تراوحت ما بين ( ٧٨,٢% - ٨٦,٨%) وبمتوسط حسابي عام بلغ (٤,١٨) ووزن مؤوي (٦, ٨٣%) وهذا يعني أنه تم تلبية الاحتياج الى التخطيط واتخاذ القرار ( بدرجة تلبية عالية ) ، بمعنى ما زالت هناك حاجة محدودة للتدريب عليها لتطوير مهارتهم في التخطيط واتخاذ القرار ولا تعتبر احتياج تدريبي. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى :

١- أن برامج التدريب أمدت مدراء ووكلاء المدارس الثانوية بمهارات في مجال التخطيط الإداري واتخاذ القرارات .

٢ - إدراك مدراء ووكلاء المدارس الثانوية بأهمية التخطيط لأنه الأداة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

٣ - إدراك مدراء ووكلاء المدارس الثانوية إن التخطيط واتخاذ القرارات في المجال الإداري هما نواة العمل الإداري الناجح .

ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم ( ١ ) التي تنص على " إعداد الخطط العامة للمدرسة " ، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤) ووزن مؤوي (٨, ٨٦%) وبدرجة تلبية عالية . وتليها الفقرة رقم (٢) التي تنص على " تقويم الخطط المدرسية المنفذة " بمتوسط حسابي ( ٤,٣١) ووزن مؤوي (٢, ٨٦%) بدرجة تلبية عالية . كما جاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على " معرفة الخطوات العلمية لصناعة القرارات الإدارية واتخاذها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩١) ووزن مؤوي (٢, ٧٨%) وبدرجة تلبية عالية أيضاً ، واحتلت الفقرة رقم (٩) التي تنص على " إشراك العاملين في اتخاذ القرار " المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ( ٤,٠٤) ووزن مؤوي (٨, ٨٠%) بدرجة تلبية عالية. **ثانياً مجال التنظيم** : يوضح الجدول الآتي درجة تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين من قبل برامج التدريب أثناء الخدمة في مجال التنظيم .

جدول رقم (١٣) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال التنظيم

رقم الفقرة	الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تليبيتها
١٢	تفويض سلطة للأخرين موائمة مع المسؤوليات .	١	٤,١٨	٠,٤٦٤	٨٣,٦%	عالية
١١	القدرة على تحديد أولويات العمل	٢	٤,١٦	٠,٤٩٥	٨٣,٢%	عالية
١٠	الإشراف على آلية (حفظ ، تنظيم ، استخدام ) السجلات والملفات المدرسية .	٣	٤,١٤	٠,٤٩١	٨٢,٨%	عالية
١٣	أسس تكوين فرق العمل والنشاط المدرسي	٤	٤,١٢	٠,٢٧٢	٨٢,٤%	عالية
١٤	أسس تنظيم العمل الإداري	٥	٤,٠٨	٠,٤٣١	٨١,٦%	عالية
	إجمالاً		٤,١٢	٠,٣٣٥	٨٢,٤%	عالية

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن درجة تلبية فقرات مجال التنظيم عالية وبأوساط حسابية تراوحت ما بين (٤,٠٨-٤,١٨) وأوزن مئوية تراوحت ما بين (٨١,٦-٨٣,٦%) وبمتوسط حسابي عام بلغ (٤,١٢) ووزن مؤوي (٨٢,٤%) وهذا يعني أنه تم تلبية الحاجة الى التنظيم ( بدرجة تلبية عالية ) - بشكل كبير- ومازالت هناك حاجة محدودة للتدريب عليها لتطوير هذه الحاجة ولا تعتبر احتياج تدريبي . ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى :

- ١- أن برامج التدريب كان لها دور بارز في إمداد المدراء والوكلاء بمهارات تنظيمية ساعدت كثيراً في قيامهم بأدوارهم ومهامهم في مجال التنظيم .
  - ٢- أن المدراء والوكلاء استفادوا من برامج التدريب في مجال التنظيم كتوزيع المهام على المعلمين وكيفية التعامل مع الملفات المدرسية وتحديد أولويات العمل وغيرها .
- ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (١٢) التي تنص على " تفويض سلطة للأخرين موائمة مع المسؤوليات " ، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٨) ووزن مؤوي (٨٣,٦%) وتليها الفقرة رقم (١١) التي تنص على " القدرة على تحديد أولويات العمل " ، بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٦) ووزن مؤوي (٨٣,٢%) وبدرجة تلبية عالية . كما جاءت الفقرة رقم (١٤) التي تنص على " أسس تكوين فرق العمل والنشاط المدرسي " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٢) ووزن مؤوي (٨١,٤%) وبدرجة تلبية عالية أيضاً ، فيما احتلت الفقرة رقم (١٤) التي تنص على " أسس تنظيم العمل الإداري " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٨) ووزن مؤوي (٨١,٦%) بدرجة تلبية عالية .

ثالثاً : مجال المهارات الإدارية :

من خلال الجدول الآتي سيتم معرفة نتائج تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوي لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات الإدارية .

جدول رقم (١٤) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال المهارات الإدارية

الرقم	الاحتياجات التدريبية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تليبيتها
١٧	معرفة كيفية إدارة الاجتماعات المدرسية بشكل فعال	١	٤,٢٢	٠,٤٦٨	٨٤,٤%	عالية
١٦	إعداد التقارير الدورية وفق الانظمة المتبعة .	٢	٤,٢١	٠,٤٣٠	٨٤,٢%	عالية
١٥	الاطلاع على اللوائح والأنظمة الإدارية المستخدمة	٣	٤,١٩	٠,٤٣٦	٨٣,٨%	عالية
١٨	تطبيق اليات لإدارة المرافق المدرسية المختلفة	٤	٤,١٨	٠,٥٢٨	٨٣,٦%	عالية
١٩	تنمية صفات القائد التربوي	٥	٤,١٦	٠,٤٥٦	٨٣,٢%	عالية
٢٠	تنمية مهارة إدارة التغيير	٦	٤,٠٨	٠,٤٨٤	٨١,٦%	عالية
٢١	تحديد الاحتياجات ( المادية ، البشرية ، التدريبية ) لتطوير العمل الإداري .	٧	٢,٩٦	٠,١٩٢	٥٩,٢%	متوسطة
	إجمالاً		٣,٩٨	٠,٣٦٥	٧٩,٦%	عالية

قدر مديرو المدارس الثانوية درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات الإدارية بتقدير (عال) بمتوسط حسابي عام قدرة (٣,٩٨) وبنسبة مئوية عامة قدرها ( ٧٩,٦%) ، ويوضح الجدول رقم (١٦-٤) أن الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال المهارات الإدارية حصلت على درجة تلبية تتراوح ما بين "عالية" في أغلبها و"متوسطة"، حيث حصلت (٦) فقرات من أصل (٧) على درجة تلبية "عالية" بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤,٠٨ - ٤,٢٢) ونسبة مئوية بين (٨١,٦-٨٤,٤%) ، بينما حصلت فقرة واحدة على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٩٦) ونسبة مئوية (٥٩,٢%) وهذه الحاجة لازالت احتياج تدريبي ، ويعزو الباحثون ذلك إلى :

- ١- أن برامج التدريب التي تطرقت الى هذه الحاجة لم تكسب المدراء والوكلاء مهارات تحديد الاحتياجات المادية والبشرية والتدريبية لتطوير العمل الإداري .
- ٢- إن المديرون والوكلاء لا يملكون مهارات تحديد احتياجات تطوير العمل الإداري .
- ٣- ضعف أداء المدربين أو ليس لديهم خبرة كافية لتوصيل المعلومات لتحديد الاحتياجات الإدارية .

ويلاحظ من الجدول رقم (١٤-٤) أن الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على " معرفة كيفية إدارة الاجتماعات المدرسية بشكل فعال " بمتوسط حسابي ( ٤,٢٢) ودرجة مئوية (٨٤,٤%) جاءت في المرتبة الأولى ، وتليها الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على " إعداد التقارير الدورية وفق الأنظمة المتبعة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢١) ووزن

منوي (٨٤,٢%) وبدرجة تلبية عالية . ويظهر من ذلك أن برامج التدريب قد ألبت تلك الاحتياجات لمديري المدارس الثانوية بدرجة عالية ولكن هناك حاجة مجدودة لزيادة تلبيتها في البرامج القادمة في المستقبل . وجاءت الفقرة رقم (٢٠) التي تنص على "تنمية مهارة إدارة التغيير" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٨) ونسبة مئوية (٨١,٦%) وبدرجة تلبية عالية ، أما الفقرة رقم ( ٢١) والتي تنص على " تحديد الاحتياجات (المادية ، البشرية ، التدريبية) لتطوير العمل الإداري " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( ٢,٩٦) ودرجة مئوية (٥٩,٢%) ودرجة تلبية متوسطة ، وهذا يعني أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى التدريب بدرجة كبيرة على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية والتدريبية لتطوير العمل الإداري ، حيث أن البرامج التدريبية التي تعرضت إلى هذا الجانب لم تلبى حاجاتهم في كيفية تحديد تلك الاحتياجات بصورة كاملة وهم بحاجة للتدريب عليها مرة أخرى .

#### رابعاً مجال المهارات الفنية :

ويوضح الجدول الآتي درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال المهارات الفنية .

**جدول رقم (١٥) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال المهارات الفنية**

رقم الفقرة	الاحتياجات التدريبية	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تلبيتها
٢٤	معرفة دور النشاط التعليمي في تحقيق الاهداف التربوية .	١	٣,٤٤	١,٠١٨	٦٨,٨%	متوسطة
٢٥	توظيف الإذاعة المدرسية في تحسين العملية التعليمية .	٢	٣,١٦	١,٠٣٥	٦٢,٢%	متوسطة
٢٨	مساعدة المعلمين على تصميم أدوات تقييمية للطلاب .	٣	٣,١٢	١,٢٤٣	٦٢,٤%	متوسطة
٢٧	تنمية مهارة التفكير الإيجابي .	٤	٣,١٠	١,٤٨٨	٦٢,٠%	متوسطة
٢٦	تنمية مهارة التعامل الإيجابي مع التغيير .	٥	٣,٠٨	١,٤٠٥	٦١,٦%	متوسطة
٢٢	تنمية القدرة على إعداد البحوث التربوية .	٦	٢,٢٨	١,٣٦٦	٤٥,٦%	منخفضة
٢٣	الإشراف على تصميم برامج ( علاجية ، تنموية ، إثرائية ) للطلاب .	٧	٢,٢١	١,١٠٢	٤٤,٢%	منخفضة
	الإجمالي		٢,٩١	١,٤٣٥	٥٨,٢%	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٩١) ووزن منوي بلغ (٥٨,٢%) حيث يشير الجدول الى أنه تم تلبية الاحتياجات بشكل جزئي وتعتبر جميع فقرات مجال المهارات الفنية احتياجات تدريبية ، ويعزو الباحثون ذلك الى :

١- الضعف في برامج التدريب المتمثل في المدربين والوسائل الايضاحية والأدلة التدريبية .

٢- الأعباء الإدارية التي يتحملها مدير ووكيل المدرسة الثانوية وكثرتها تعيق دون التفاتهم تجاه المسائل الفنية .  
٣- قلة الامكانيات المادية المتاحة لمدير المدرسة ووكيله في مجال الوسائل التعليمية والبحث التربوي .

ويظهر من الجدول رقم (١٥) أن الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على " معرفة دور النشاط التعليمي في تحقيق الأهداف التربوية " قد حصلت على المرتبة الأولى في مجال المهارات الفنية بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبنسبة مئوية ( ٦٨,٤%) وبدرجة تلبية متوسطة . ويتضح من هذا أنه تم تلبية هذه الحاجة بشكل جزئي مع الحاجة للتدريب عليها في المستقبل وباستمرار ، وجاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " توظيف الإذاعة المدرسية في تحسين العملية التعليمية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٥) وبنسبة مئوية (٦٣,٠%) وبرجة تلبية متوسطة ، وهذا يعني أنه تم تلبية هذه الحاجة بشكل جزئي وتظل هناك حاجة كبيرة للتدريب عليها . كما حققت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على " الإشراف على تصميم برامج ( علاجية ، تنموية ، اثنائية ) للطلاب " المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣١) ونسبة مئوية ( ٤٦,٢%) وبدرجة تلبية منخفضة ، ويعني هذا أنه لم يتم تلبية هذه الحاجة بالشكل المطلوب وتحتاج للتدريب عليها بشكل مكثف ، تليها الفقرة رقم (٢٢) التي تنص على " تنمية القدرة على إعداد البحوث التربوية " التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وبنسبة مئوية ( ٤٤,٦%) وبدرجة تلبية منخفضة ، ويدل هذا على أنه لم يتم تلبية هذه الحاجة بالشكل المطلوب وتحتاج للتدريب عليها بشكل مكثف وباستمرار .

#### خامساً مجال التوجيه والتقييم :

لمعرفة آراء وتقديرات مدراء المدارس الثانوية حول المهارات التي اكتسبوها من برامج التدريب ودرجة تليبيتها لاحتياجاتهم التدريبية في مجال التوجيه والتقييم سيتم استعراض النتائج من خلال الجدول التالي :

#### جدول رقم (١٦) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال التوجيه والتقييم

رقم الفقرة	الاحتياجات التدريبية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تليبيتها
٣٠	تحسين الأداء المهني للمعلمين .	١	٤,٢٢	٠,٤٢٣	٨٤,٤%	عالية
٢٩	تدريب المعلمين على وضع خطط سنوية للمواد الدراسية .	٢	٤,١٩	٠,٤٣٩	٨٣,٨%	عالية
٣١	تطبيق أساليب الإشراف التربوي الحديثة .	٣	٤,١٢	٠,٥٢٨	٨٢,٤%	عالية
٣٢	الإلمام بكيفية تقويم أداء المعلمين .	٤	٣,٩٦	٠,٦١٣	٧٩,٢%	عالية
٣٣	مساعدة المعلمين على معرفة الأسس العلمية	٥	٣,٨٨	٠,٥٦٠	٧٧,٦%	عالية

					لتقويم تحصيل الطلاب .	
متوسطة	٥٥,٤%	١,١٧٧	٢,٧٧	٦	معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين .	٣٤
عالية	٧٧,٢%	٠,٦١٨	٣,٨٦		الإجمالي	

تراوحت درجة تلبية فقرات مجال التوجيه والتقويم ما بين متوسطة إلى عالية بأوساط حسابية بين ( ٢,٧٧ - ٤,٢٢ ) وأوزان مئوية ( ٥٥,٤% - ٨٤,٤% ) ، وبمتوسط حسابي عام ( ٣,٨٦ ) ووزن مؤوي ( ٧٧,٢% ) وبدرجة تلبية عالية ، وهو ما يشير إلى أنه تم تلبية الحاجة إلى مهارات التوجيه والتقويم بشكل كبير ، وما زالت هناك محدودة للتدريب عليها ، ولا تعتبر احتياج تدريبي ، ما عدا فقرة واحدة . ويعزو الباحثون ذلك إلى :

١- أن برامج التدريب قد أمدت المدراء والوكلاء بمهارات ساعدتهم في القيام بأدوارهم في مجال التوجيه والتقويم .

٢- عدم تركيز برامج التدريب على مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين ، حيث ان هذه النقطة تعتبر احتياج تدريبي للمدراء والوكلاء .

لمعرفة استجابة مدراء المدارس الثانوية حول فقرات مجال التوجيه والتقويم بشيء من التفصيل تبين أن الفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على " تدريب المعلمين على وضع خطط سنوية للمواد الدراسية " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٤,٢٢ ) ووزن مؤوي ( ٨٤,٤% ) بدرجة تلبية عالية تليها الفقرة رقم ( ٢٩ ) التي تنص على " تحسين الأداء المهني للمعلمين " بمتوسط حسابي ( ٤,١٩ ) ووزن مؤوي ( ٨٣,٨% ) وبدرجة تلبية عالية . فيما حصلت الفقرة رقم ( ٣١ ) والتي تنص على " تطبيق اساليب الإشراف التربوي الحديثة " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ( ٣,٨٨ ) ووزن مؤوي ( ٧٧,٦% ) وبدرجة تلبية عالية ، وتليها الفقرة رقم ( ٣٤ ) والتي تنص على " معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( ٢,٧٧ ) ووزن مؤوي ( ٥٥,٤% ) وبدرجة تلبية متوسطة .

يتبين من الجدول أن جميع الاحتياجات التدريبية في مجال التوجيه والتقويم قد لبتها برامج التدريب بدرجة عالية - بشكل كبير- وهكذا فهم لا يزالون بحاجة إلى قدر محدود للتدريب عليها ، باستثناء الفقرة رقم ( ٣٤ ) التي لم تشبع احتياج مدراء المدارس الثانوية في معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين ، التي جاءت بدرجة تلبية متوسطة ، حيث أنه تم تلبيتها بشكل جزئي لذا فهي توجد حاجة كبيرة للتدريب عليها لإشباع هذه الحاجة .

#### سادساً : مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية :

لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات مجال مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية أمكن التعرف على تقديرات عينة الدراسة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب للاحتياجات التدريبية وقد تم ترتيبها على النحو المبين في الجدول الآتي :



جدول رقم (١٧) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب للاحتياجات التدريبية لمديري  
ووكلاء المدارس الثانوية في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	الاحتياجات التدريبية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تليبيتها
٣٥	تعزيز انتماء العاملين للمدرسة	١	٤,٤٤	٠,٥٢٨	٨٨,٨%	عالية
٣٦	إثارة دوافع العاملين وتشجيعهم	٢	٤,٣٦	٠,٥٣٧	٨٧,٢%	عالية
٣٧	العمل على خلق جو من العلاقات الإنسانية في بيئة العمل .	٣	٤,١٨	٠,٤٩٦	٨٣,٢%	عالية
٤١	تفعيل الاتصال بين البيت والمدرسة .	٤	٤,١٨	٠,٩٤٥	٨٣,٢%	عالية
٣٩	تنمية اساليب الاتصال الجيد .	٥	٤,٠٨	٠,٣٩٢	٨١,٦%	عالية
٤٠	تنمية التواصل مع المجتمع المحلي للمدرسة .	٦	٤,٠٢	٠,٥٣٣	٨٠,٤%	عالية
٣٨	دراسة الأنماط الشخصية للمعلمين .	٧	٣,٩٦	٠,٨٣٨	٧٩,٢%	عالية
	إجمالاً		٤,١٧	٠,٦١٧	٨٣,٤%	عالية

يتضح من الجدول رقم (١٧) أنه تم تلبية جميع الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية بدرجة " عالية " وبمتوسط حسابي عام بلغ (٤,١٧) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣,٤%) ، أن هذه الاحتياجات تم تليبيتها بالدرجة المطلوبة ولا تستدعي الاستمرار في زيادة التدريب عليها ، ولا تعتبر احتياج تدريبي ، ويعزو الباحثون ذلك الى :  
١- أن برامج التدريب قطعت شوطاً كبيراً في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية وذلك بتقديم مهارات في هذا المجال .

٢- ان مدراء ووكلاء المدارس الثانوية يقومون بمهامهم وأدوارهم في جو من العلاقات الإنسانية نحو تحقيق الأهداف التربوية المرجوة .

ويلاحظ من الجدول أن الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على " تعزيز انتماء العاملين للمدرسة " قد حصلت على أعلى نسبة بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وبنسبة مئوية (٨٨,٨%) ، ويدل هذا على أن هذه الحاجة تم تليبيتها "بدرجة عالية" وبدرجة أولى في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ، ثم تليها الفقرات التي تسلسلها (٣٦، ٣٧، ٤١، ٣٩، ٤٠) حسب ترتيب متوسطاتها الحسابية .

أما الفقرة رقم (٣٨) والتي تنص على " دراسة الأنماط الشخصية للمعلمين " قد حصلت على أدنى درجة في هذا المجال بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبنسبة مئوية (٧٩,٢%) ، ويلاحظ من ذلك أن هذه الحاجة تم تليبيتها " بدرجة عالية" ولكن بأقل درجة بالنسبة للاحتياجات في هذا المجال .

**سابعاً : مجال شؤون الطلاب :**

من خلال الجدول الآتي سيتم معرفة نتائج تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية .

جدول رقم (١٨) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال شؤون الطلاب

رقم الفقرة	الاحتياجات التدريبية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تليبيتها
٤٧	معرفة اللوائح والأنظمة والقوانين لقبول الطلاب في المدرسة .	١	٣,٨٢	٠,٢١٨	٧٦,٤%	عالية
٤٦	معرفة دور المعلمين في مجال الارشاد والتوجيه .	٢	٢,٦٥	١,٣٢٥	٥٣,٠%	متوسطة
٤٢	تدريب المعلمين على الاخذ بالأساليب التربوية في معالجة مشاكل الطلاب .	٣	٢,٥٨	١,١٦٤	٥١,٦%	متوسطة
٤٣	العمل على تشخيص المشكلات الطلابية ووضع الحلول المناسبة .	٤	٢,٥٦	١,٠٥٩	٥١,٢%	متوسطة
٤٤	التعرف على الوضع الصحي لجميع الطلاب .	٥	٢,١٧	١,٢٧٠	٤٣,٤%	منخفضة
٤٥	التعرف على اسباب عزوف الطلاب عن المشاركة في الانشطة المدرسية .	٦	٢,١٦	١,٩٨١	٤٣,٢%	منخفضة
	الإجمالي		٢,٦٦	١,١٦٣	٥٣,٢%	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (١٨) أن تلبية فقرات مجال شؤون الطلاب جاءت بدرجة تلبية ما بين " منخفضة " إلى " عالية " بأوساط حسابية تراوحت ما بين (٢,١٦ - ٣,٨٢) وأوزان مئوية (٤٣,٢% - ٧٦,٤%) وبمتوسط حسابي عام (٢,٦٦) ووزن مؤوي عام (٥٣,٢%) وبدرجة تلبية متوسطة ، وهذا يدل على أنه لم يتم تلبية الاحتياجات التدريبية في مجال شؤون الطلاب ليس بالشكل المطلوب وتحتاج للتدريب عليها بشكل مكثف ، وتعتبر احتياج تدريبي، ويعزو الباحثون ذلك الى :

١- عدم دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لمدرء ووكلاء المدارس الثانوية مما أدى الى تقديم برامج تدريبية لا تحتوي على الاحتياجات الفعلية ، وان احتوت عليها يكون بشكل هامشي أو غير مركز .

٢- الاعباء الإدارية التي تقع على كاهل مدرء ووكلاء المدارس الثانوية .

٣- تدني مستوى التحصيل لدى الطلاب وانتشار بعض السلوكيات الغير مرغوبة مثل ظاهرة الغش والتسرب من الدراسة .

ويمكن ملاحظة أعلى درجة في الجدول وهي الفقرة رقم (٤٧) والتي تنص على " معرفة اللوائح والأنظمة والقوانين لقبول الطلاب في المدرسة " بمتوسط حسابي (٣,٨٢) ووزن مؤوي (٧٦,٤%) وبدرجة تلبية عالية . وجاءت الفقرة رقم (٤٦) والتي تنص على " معرفة دور المعلمين في مجال الارشاد والتوجيه " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٦٥) ووزن مؤوي (٥٣,٠%) وبدرجة تلبية متوسطة ، فيما جاءت الفقرة رقم (٤٤) والتي تنص على " التعرف على الوضع الصحي لجميع الطلاب " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٧) ووزن مؤوي (٤٣,٤%) وبدرجة تلبية "منخفضة" ، تليها الفقرة رقم (٤٥) والتي تنص على " التعرف على أسباب عزوف الطلاب عن المشاركة في

الأنشطة المدرسية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٦) ووزن مؤوي (٤٣,٢%) وبدرجة تلبية "منخفضة" أيضاً .  
من الجدول (١٨-٤) تبين أن فقرات مجال شؤون الطلاب إجمالاً - مجتمعة - قد جاءت بدرجة تلبية متوسطة ومنخفضة وبديل هذا أن كل الاحتياجات في هذا المجال لم تلبى من قبل برامج التدريب وهي بحاجة للتدريب عليها بشكل مكثف وباستمرار في المستقبل ، باستثناء الفقرة رقم (٤٧) فقد جاءت بدرجة تلبية عالية ، لذا فهي بحاجة للتدريب عليها بشكل محدود لإشباع هذه الحاجة .

#### ثامناً : مجال المناهج الدراسية :

لمعرفة درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال المناهج الدراسية سيتم عرض ذلك من خلال الجدول الآتي :

#### جدول رقم (١٩) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مجال المناهج الدراسية

رقم الفقرة	الاحتياجات التدريبية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تليبيتها
٤٨	كتابة التقارير الدورية عن المناهج وفق الملاحظات الميدانية .	١	٣,٤٦	١,٢٤٠	٦٩,٢%	متوسطة
٥٣	التعرف على اساليب تنفيذ المناهج والوسائل التعليمية المستخدمة .	٢	٣,٤٢	٠,٩٤٨	٦٨,٤%	متوسطة
٥٠	توعية المعلمين بضرورة ربط المناهج بحاجات المجتمع المحلي .	٣	٢,٦٩	١,١٢٣	٥٣,٨%	متوسطة
٥١	تقويم المناهج الدراسية في ضوء المتغيرات والتطورات العلمية في المعرفة .	٤	٢,٥٤	١,٠٦٨	٥٠,٨%	متوسطة
٥٢	متابعة المتغيرات المستجدة في المناهج الدراسية .	٥	٢,٥٢	١,٣٠٣	٥٠,٤%	متوسطة
٤٩	تحليل المناهج الدراسية .	٦	٢,٤٤	١,٢٠٨	٤٨,٨%	منخفضة
	الإجمالي		٢,٦٩	١,١٤٨	٥٣,٨%	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري المدارس الثانوية في مجال المناهج الدراسية جاءت بدرجة متوسطة بأوساط حسابية تراوحت ما بين (٢,٤٤ - ٣,٤٦) وأوزان مئوية (٤٨,٨%-٦٩,٢%) وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٦٩) ووزن مؤوي عام بلغ (٥٣,٨%) وبدرجة تلبية متوسطة ، وهذا يعني أنه لم يتم تلبية الاحتياج في مجال المناهج الدراسية إلا بشكل جزئي وليس بالشكل المطلوب ، وجميع فقرات هذا المجال تحتاج للتدريب عليها بشكل مكثف وباستمرار ، وتعتبر احتياج تدريبي ، ويعزو الباحثون ذلك الى :

- ١- عدم قدرة برامج التدريب في توصيل معلومات المهارات التي تتعلق بالمناهج الدراسية وذلك لوجود ضعف في كفاءة المدربين والوسائل التدريبية المستخدمة .
- ٢- الاعباء الإدارية التي يقوم بها مدير ووكيل المدرسة الثانوية وعدم إعدادهم من قبل على ممارسة دورهم في مجال المناهج الدراسية .

ويلاحظ من الجدول أن الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على " كتابة التقارير الدورية عن المناهج وفق الملاحظات الميدانية " قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٤٦ ) ووزن مؤوي ( ٦٩,٢%) بدرجة تلبية متوسطة . تليها الفقرات التي تسلسلها ( ٥٣ ، ٥٠ ، ٥١ ، ٥٢ ) حسب ترتيب متوسطاتها وأوزانها المؤوية .

أما الفقرة رقم ( ٤٩ ) والتي تنص على " تحليل المناهج الدراسية " فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( ٢,٤٤ ) ووزن مؤوي ( ٤٨,٨%) وبدرجة تلبية منخفضة ، ويبدل هذا على أن برامج التدريب لم تلبى احتياج مدرء المدارس الثانوية في كيفية تحليل المناهج الدراسية ، وهي تحتاج إلى مزيد من التدريب والتركيز عليها بدرجة أكبر من بقية الاحتياجات.

تاسعاً : مجال تكنولوجيا التعليم :

جدول رقم (٢٠) يبين تقديرات مدرء ووكلاء المدارس الثانوية لتلبية برامج التدريب في مجال تكنولوجيا التعليم.

رقم الفقرة	الاحتياجات التدريبية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة تليبيتها
٥٤	الإلمام بمبادئ استخدام الحاسوب	١	٢,٤٨	١,٢٠٣	٤٩,٦%	منخفضة
٥٥	القدرة على الاستفادة المثلى من الإنترنت .	٢	٢,٤٦	١,٢٨٩	٤٩,٢%	منخفضة
٥٦	استخدام وسائل تقنية الاتصالات في تطوير العمل المدرسي .	٣	٢,٤٢	١,١٠٧	٤٨,٤%	منخفضة
٥٧	تنمية مهارة التعامل مع الاجهزة التعليمية .	٤	٢,٣٨	١,١٠٨	٤٧,٦%	منخفضة
٥٨	الاطلاع على المستجدات في الإدارة المدرسية من الشبكة المعلوماتية .	٥	١,٨٦	١,٩٨٥	٣٧,٢%	منخفضة
	الإجمالي		٢,٣١	١,١٣٨	٤٦,٢%	منخفضة

يلاحظ من الجدول (٢٠) إن تلبية فقرات مجال تكنولوجيا التعليم جاءت بدرجة تلبية منخفضة بأوساط حسابية تراوحت ما بين ( ١,٨٦ - ٢,٤٨ ) واوزان مؤوية ( ٣٧,٢% - ٤٩,٦% ) وبمتوسط حسابي عام بلغ ( ٢,٣١ ) ووزن مؤوي عام ( ٤٦,٢%) وبدرجة تلبية منخفضة ، وهذا يعني أنه لم يتم تلبية المهارات في مجال تكنولوجيا التعليم وتحتاج الى التدريب عليها بشكل مكثف في البرامج التدريبية في المستقبل وباستمرار . ويعزو الباحثون ذلك الى :

١- الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتطور الكبير والمتسارع في جميع المجالات خاصة في المجال التربوي التي تفجرت ثورته المعلوماتية في العقد الاخير من القرن العشرين ، الأمر الذي يتطلب من مديري ووكلاء المدارس الثانوية مواكبة هذا التطور والاطلاع المستمر والمتواصل على كل ما هو جديد في تخصصهم .

٢- الكلفة التدريبية للتدريب على هذا المجال من حيث الاجهزة والمعدات التقنية فهي عالية الثمن .

لبيان ترتيب فقرات مجال تكنولوجيا التعليم ، فقد أحتلت الفقرة رقم (٥٤) المرتبة الأولى وتنص على " الإلمام بمبادئ استخدام الحاسوب " بمتوسط حسابي (٢,٤٨) ووزن مؤوي (٤٩,٦%) وبدرجة تلبية منخفضة ، تليها الفقرة رقم (٥٥) في المرتبة الثانية وتنص على " القدرة على الاستفادة المثلى من الانترنت " بمتوسط حسابي (٢,٤٦) ووزن مؤوي (٤٩,٢%) وبدرجة تلبية منخفضة أيضاً .

وتأتي الفقرة رقم (٥٧) والتي تنص على " تنمية مهارة التعامل مع الاجهزة التعليمية " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٨) ووزن مؤوي (٤٧,٦%) وبدرجة تلبية منخفضة ، فيما جاءت الفقرة رقم (٥٨) والتي تنص على " الاطلاع على المستجدات في الادارة المدرسية من الشبكة المعلوماتية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٨٦) ووزن مؤوي (٣٧,٢%) وبدرجة تلبية منخفضة أيضاً .

**عاشراً : مجالات الدراسة :** لمعرفة آراء وتقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية بحسب مجالات الدراسة يمكن عرض النتائج لكل المجالات من خلال الجدول الآتي :

**جدول رقم (٢١) يبين ترتيب درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية بحسب مجالات الدراسة**

رقم المجال	المجالات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التلبية
١	التخطيط واتخاذ القرار	١	٤,١٨	٠,٤١٥	٨٣,٦%	عالية
٦	الاتصال والعلاقات الانسانية	٢	٤,١٧	٠,٦١٧	٨٣,٤%	عالية
٢	التنظيم	٣	٤,١٢	٠,٣٣٥	٨٢,٤%	عالية
٣	المهارات الإدارية	٤	٣,٩٨	٠,٣٦٥	٧٩,٦%	عالية
٥	التوجيه والتقييم	٥	٣,٨٦	٠,٦١٨	٧٧,٢%	عالية
٤	المهارات الفنية	٦	٢,٩١	١,٤٣٥	٥٨,٢%	متوسطة
٨	المناهج الدراسية	٧	٢,٦٩	١,١٤٨	٥٣,٨%	متوسطة
٧	شؤون الطلاب	٨	٢,٦٦	١,١٦٣	٥٣,٢%	متوسطة
٩	تكنولوجيا التعليم	٩	٢,٣١	١,١٣٨	٤٦,٢%	منخفضة
	إجمالاً		٣,٤٣	٠,٧٨٦	٦٨,٦%	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن درجة تلبية برامج التدريب للاحتياجات التدريبية للمديرين والوكلاء في المدارس الثانوية في محافظة أبين في مجالات الدراسة مجتمعة إجمالاً كانت بدرجة " متوسطة " ، بأوساط حسابية تراوحت ما بين ( ٢,٣١ - ٤,١٨ ) وأوزان مؤوية (٤٦,٢% - ٨٣,٦%) وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٣) ووزن مؤوي عام (٦٨,٦%) بدرجة تلبية متوسطة وهو ما يشير إلى أن برامج التدريب المقدمة لمدراء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين لم تلبى احتياجاتهم إلا بشكل جزئي وهم بحاجة للتدريب بشكل مكثف وباستمرار في المستقبل لكي يتم اشباع تلك الاحتياجات وتنميتها وتعزيزها .

ويلاحظ من الجدول أن مجال التخطيط واتخاذ القرار حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٨) ووزن مؤوي (٨٣,٦%) بدرجة تلبية عالية . يليه مجال الاتصال والعلاقات الانسانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٧) ووزن مؤوي (٨٣,٤%) وبدرجة تلبية عالية . فيما يأتي مجال التنظيم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٢) ووزن مؤوي (٨٢,٤%) وبدرجة تلبية عالية كما جاء مجال المهارات الإدارية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٨) ووزن مؤوي (٧٩,٦%) وبدرجة تلبية عالية كما حقق مجال التوجيه والتقويم المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٨٦) ووزن مؤوي (٧٧,٢%) وبدرجة تلبية عالية أيضاً . يتضح من ذلك أن المجالات الخمسة السابقة تم تليبيتها بدرجة عالية ( بشكل كبير ) بنسبة مئوية تراوحت ما بين ( ٧٧,٨% - ٨٣,٨%) وهذا يشير إلى وجود حاجة محدودة للتدريب عليها أقل من المجالات الأخرى ، ولا تعتبر احتياج تدريبي . وبالنظر إلى ترتيب المتوسطات يلاحظ أن المرتبة السادسة كانت لمجال المهارات الفنية حيث حقق متوسط حسابي (٢,٩١) ووزن مؤوي (٥٨,٢%) وبدرجة تلبية متوسطة ثم مجال المناهج الدراسية في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢,٦٩) ووزن مؤوي (٥٣,٨%) وبدرجة تلبية متوسطة ، ويأتي في المرتبة الثامنة مجال شؤون الطلاب بمتوسط حسابي (٢,٦٦) ووزن مؤوي (٥٣,٢%) وبدرجة تلبية متوسطة أيضاً ، كما حصل مجال تكنولوجيا التعليم على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣١) ووزن مؤوي (٤٦,٢%) وبدرجة تلبية منخفضة . من خلال استجابات مدراء المدارس الثانوية تبين أن تقديراتهم تظهر الحاجة إلى برامج تدريبية محدودة تشمل مجالات الاتصال والعلاقات الانسانية والتخطيط واتخاذ القرار والتنظيم .

ومن خلال استعراض النتائج السابقة تبين أنه لا يزال هناك قصور في تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري المدارس الثانوية في محافظة أربيل في مختلف مجالات الدراسة فهم بحاجة إلى تكثيف وتطوير برامج التدريب حتى تلبى احتياجاتهم بشكل تام . ويعزو الباحثون هذه النتيجة الى :

- ١- إن برامج التدريب المقدمة الى مديري ووكلاء المدارس الثانوية لم تتطرق الى الاحتياجات الفعلية .
- ٢- أن هناك قصور في برامج التدريب من حيث المدربين والوسائل المستخدمة .
- ٣- اسناد عملية التدريب الى غير المختصين و احياناً غير التربويين مما أدى الى ضياع الوقت والجهد والمال .
- ٤- الاسهاب في طرح الموضوعات التدريبية مما أدى الى عدم فهمها ، وعدم قدرة المدربين على توضيحها وأحياناً تجاهلها .
- ٥- الاعياء الإدارية التي تقع على كاهل مدراء ووكلاء المدارس الثانوية .
- ٦- ظهور سلوكيات غير مرغوبة مثل الغش والتسرب من الدراسة والفوضى في المدرسة

٧- تدني المستوى العام لتحصيل الطلاب ، مما أدى الى مخرجات تربوية ضعيفة علمياً وتربوياً

وهذا عائد الى تدني المهارات التدريبيه لمدراء ووكلاء المدارس الثانوية .

٨- عدم ثقة مدراء ووكلاء المدارس الثانوية بأنفسهم ، مما أدى الى حضور الدورات تدريبية حفاظاً على الشكليات الإدارية .

٩- إقامة دورات تدريبية للمعلمين قبل الإدارة المدرسية مما أدى الى ضعف في الجانب الإشرافي وعدم مواكبة كل ما هو جديد في المناهج وطرائق التدريس . وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الهزيلي (٢٠٠٤م) ودراسة الادريسي (٢٠٠٥م) ودراسة عزاني (٢٠٠٧م) من تقويم برامج التدريب . وتختلف هذه الدراسة مع دراسة المسوري (٢٠٠٧م) ودراسة سندي (٢٠٠٧م) ودراسة بايعشوت (٢٠٠٩م) ودراسة الكيال (٢٠١٠م) ودراسة علي (٢٠١٣م) من حيث معرفة درجة تلبية برامج التدريب للاحتياجات التدريبية .

#### ثانياً النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ينص السؤال الثاني على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب أثناء الخدمة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات " الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الجنس ، عدد الدورات التدريبية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد الدورات التدريبية بثلاثة مستويات ، واختبار (T. Test) لمتغيرات " الوظيفة بمستويين ، والمؤهل العلمي بمستويين ، والجنس بمستويين ، وذلك للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لتأثيرات هذه المتغيرات وكانت النتائج كالآتي :

أولاً : متغير الوظيفة : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية والتي تعزى لمتغير الوظيفة ، تم استخدام الاختبار (T·Test) لعينتين مستقلتين .

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية باختلاف الوظيفة

الدلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	وكلاء المدارس الثانوية (٢٦)		مدراء المدارس الثانوية (٢٦)		المجالات	م
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
٠,٧١٤ غير دال	٠,١٧١	٠,٧١٦	٤,١٤	٠,٤١٤	٤,١٦	التخطيط واتخاذ القرار	١
٠,١٩٩ غير دال	٠,٥٨٩	٠,٧٥٦	٤,٠٦	٠,٣٣٢	٤,١٤	التنظيم	٢
٠,٥٢٣ غير دال	١,٥٢٤	٠,٦٣٧	٤,٠٩	٠,٣٦١	٣,٩٣	المهارات الإدارية	٣
٠,٠٢٢ دال	٢,٩١٤	١,١٤٧	٣,٢٩	٠,٢٣٥	٢,٨٤	المهارات الفنية	٤
٠,٦٣٢ غير دال	١,٢٦٧	٠,٦٣٧	٣,٨٢	٠,٦١٨	٣,٨٩	التوجيه والتقييم	٥
٠,٧٠١ غير دال	١,٧١٢	٠,٧٠٠	٤,٠٧	٠,٦٠٦	٤,١٩	الاتصال والعلاقات الإنسانية	٦
٠,١٠٧ غير دال	١,٦٢٨	١,١٢٦	٢,٩٩	١,١٦٩	٢,٧١	شؤون الطلاب	٧
٠,٠٩٥ غير دال	١,٦٦٤	١,١٠٨	٢,٧٦	١,١٤٨	٢,٦٩	المناهج الدراسية	٨
٠,١٤٣ غير دال	٠,٣٤٢	١,١١١	٢,٦٠	٠,١٣٨	٢,٣٣	تكنولوجيا التعليم	٩
٠,٤٢٨ غير دال	١,٣١٢	٠,٨٨٢	٣,٥٣	٠,٧٨٠	٣,٤٣	المجالات اجمالا	

يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير الوظيفة ، هذا ما تبين من خلال نتائج اختبار ( T-Test ) في مجالات الدراسة إجمالاً . ما عدا مجال المهارات الفنية إذ وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠,٠٥ ) لصالح وكلاء المدارس الثانوية ويدل هذا أن الوكلاء قد استفادوا من برامج التدريب أثناء الخدمة في تلبية احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات الفنية .

**ثانياً : متغير المؤهل العلمي :** لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين .



جدول رقم (٢٣) نتائج اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية باختلاف المؤهل العلمي

م	المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة Sig.
١	التخطيط واتخاذ القرار	بكالوريوس	٣٠	٣,٧١	٠,٧٠٧	٠,٧٣٥	٠,٤٧٢ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٨٣	٠,٧٠٩		
٢	التنظيم	بكالوريوس	٣٠	٤,٠٨	٠,٧٩٢	٠,٥٩٦	٠,٥٦٩ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٩٩	٠,٦٦١		
٣	المهارات الإدارية	بكالوريوس	٣٠	٣,٧٨	٠,٨٤٢	٠,١٣٩	٠,٨٣٠ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٧٩	٠,٧٣٣		
٤	المهارات الفنية	بكالوريوس	٣٠	٣,٥٩	٠,٨٥٨	٠,٥٢٦	٠,٥٩٧ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٦٦	٠,٦٧٩		
٥	التوجيه والتقييم	بكالوريوس	٣٠	٣,٧٩	٠,٦٣٣	٠,٤٩٨	٠,٦٩٥ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٧١	٠,٩٦٣		
٦	الاتصال والعلاقات الانسانية	بكالوريوس	٣٠	٣,٦١	١,٠٧٣	٠,١٥٢	٠,٩١٣ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٧٣	٠,٨٣٦		
٧	شؤون الطلاب	بكالوريوس	٣٠	٣,٧٦	٠,٦٤٣	٠,٨١٩	٠,٤٢٨ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٧٢	١,٠٢٣		
٨	المناهج الدراسية	بكالوريوس	٣٠	٣,٨٢	٠,٧٦٤	١,٨٥٧	٠,١٠٣ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٦٨	١,٣٥٣		
٩	تكنولوجيا التعليم	بكالوريوس	٣٠	٣,٨٤	٠,٦٣٩	٠,٥٣٧	٠,٥٧٥ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٧٣	٠,٧٨٩		
	المجالات إجمالاً	بكالوريوس	٣٠	٣,٦٥	٠,٥٢٤	٠,٨١٦	٠,٤١٦ غير دال
		دبلوم	٢٢	٣,٨٩	٠,٩٥٢		

يتضح من نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين الموضحة في جدول رقم (٢٥ - ٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية باختلاف المؤهل العلمي ، وذلك على مستوى كل مجال والمجالات مجتمعة ، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (٠,٠٥) ، الأمر الذي يشير إلى تقارب وجهات نظر مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في تقديرهم لدرجة تلبية احتياجاتهم التدريبية .

ثالثاً : متغير الجنس :

لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) ، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين .

جدول (٢٤) اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية باختلاف الجنس

م	المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة Sig.
١	التخطيط واتخاذ القرار	ذكر	٣٨	٤,٠٣	٠,٥٩٦	١,٤٥١	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٩٦	٠,٧٨٣		
٢	التنظيم	ذكر	٣٨	٣,٩٣	٠,٧٢٥	٠,٨٠٧	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٨١	٠,٨٠٦		
٣	المهارات الإدارية	ذكر	٣٨	٣,٨٣	٠,٧٢٦	١,٥٢٨	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٧١	٠,٨٣٧		
٤	المهارات الفنية	ذكر	٣٨	٣,٦٤	٠,٦٧٢	١,٧١٣	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٥٢	٠,٨٨١		
٥	التوجيه والتقويم	ذكر	٣٨	٣,٦١	٠,٧٨٣	١,٥٢٤	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٤٨	٠,٩٥٢		
٦	الاتصال والعلاقات الانسانية	ذكر	٣٨	٣,٦٧	٠,٦١٩	٠,٤٠٩	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٦٢	٠,٨٦٤		
٧	شؤون الطلاب	ذكر	٣٨	٣,٥٥	٠,٥٧١	٠,٢١٣	دال
		أنثى	١٤	٣,٩٢	٠,٨٢٨		
٨	المناهج الدراسية	ذكر	٣٨	٣,٥٦	٠,٥٧٤	٠,٨٩٨	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٣٣	٠,٧٥٣		
٩	تكنولوجيا التعليم	ذكر	٣٨	٣,١٢	٠,٧٤٣	٠,٨٥٢	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٢١	٠,٦٥٣		
	المجالات إجمالاً	ذكر	٣٨	٣,٨٢	٠,٥٦٢	١,٥٦١	غير دال
		أنثى	١٤	٣,٧٢	٠,٧٧٦		

يلاحظ من نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المدراء والوكلاء تعزى لمتغير الجنس وذلك على مستوى المجالات مجتمعة إجمالاً . بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال شؤون الطلاب تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ، ويدل هذا على ان الإناث استفادوا اكثر من الذكور من برامج التدريب في هذا المجال .

رابعاً : متغير عدد الدورات التدريبية : لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية التي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية ، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( ONEWAY ANOVA ) ،

جدول رقم (٢٥) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية باختلاف عدد الدورات التدريبية

م	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة Sig.
١	التخطيط واتخاذ القرار	بين المجموعات	٣,٢٤٢	٢	١,٤٢٣	١,١٧٩	٠,٤٤٢ غير دال
		داخل المجموعات	٢٨,٢٣١	٤٩	٠,٣١٢		
		الكلية	٣١,٤٧٣	٥١			
٢	التنظيم	بين المجموعات	٠,٣٢١	٢	٠,٣١٣	٠,٦٠٩	٠,٣٤١ غير دال
		داخل المجموعات	٣٣,٤٤٢	٤٩	٠,٤١٠		
		الكلية	٣٣,٧٦٣	٥١			
٣	المهارات الإدارية	بين المجموعات	١,٣٢٣	٢	٠,٣٢٣	١,٤٢١	٠,٣٧٩ غير دال
		داخل المجموعات	٣٥,١٣١	٤٩	٠,٢٤١		
		الكلية	٣٦,٤٥٤	٥١			
٤	المهارات الفنية	بين المجموعات	٠,٤٥١	٢	٠,٢٥٣	٠,٩٩٢	٠,٣٢٨ غير دال
		داخل المجموعات	٢٦,١٥٣	٤٩	٠,٣٥٥		
		الكلية	٢٦,٦٠٤	٥١			
٥	التوجيه والتقييم	بين المجموعات	٠,٣٢٦	٢	٠,١٣١	٠,٦٠٣	٠,٣٦٦ غير دال
		داخل المجموعات	٣٤,٣٧٣	٤٩	٠,٢٣٨		
		الكلية	٣٤,٦٩٩	٥١			
٦	الاتصال والعلاقات الانسانية	بين المجموعات	١,٢١٢	٢	٠,١٠٤	٠,٢٢٧	٠,٤٢١ غير دال
		داخل المجموعات	٣٠,٧٥٤	٤٩	٠,٢٣١		
		الكلية	٣١,٩٦٦	٥١			
٧	شؤون الطلاب	بين المجموعات	٠,٣٤٢	٢	٠,١٥٢	٠,٤٥١	٠,٤٩٢ غير دال
		داخل المجموعات	٢٤,٤٣٥	٤٩	٠,٤٢٦		
		الكلية	٢٤,٧٧٧	٥١			
٨	المناهج الدراسية	بين المجموعات	١,٣٧٢	٢	٠,١٨٦	٠,٥٤٥	٠,٠٧٨ غير دال
		داخل المجموعات	٢٦,٣٩٣	٤٩	٠,٤٠٩		
		الكلية	٢٧,٧٦٥	٥١			
٩	تكنولوجيا التعليم	بين المجموعات	٠,٢٢١	٢	٠,١٥٣	٠,٦١٩	٠,٣٦٤ غير دال
		داخل المجموعات	٢٦,١١٤	٤٩	٠,٣٨٧		
		الكلية	٢٦,٣٣٥	٥١			
	المجالات اجمالاً	بين المجموعات	٠,٣٥١	٢	٠,٢٤٦	٠,٨١٢	٠,٣٧٨ غير دال
		داخل المجموعات	٣٦,٢٥٤	٤٩	٠,٣٢٢		
		الكلية	٣٦,٦٠٥	٥١			

يشير الجدول رقم (٢٥) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقديرات المدراء والوكلاء لدرجة تلبية برامج التدريب لاحتياجاتهم التدريبية في جميع المجالات تعزى لمتغير الدورات التدريبية ، الأمر الذي يشير إلى تقارب وجهات نظر مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في تقديرهم لدرجة تلبية احتياجاتهم التدريبية .

**التوصيات :** في ضوء ما تقدم فإن الباحثون يوصون بالآتي :

١- الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية التي برزت من خلال هذه الدراسة .

٢- إقامة دورات تدريبية في المجالات التي حصلت على درجة تلبية متوسطة وأقل بحسب المقياس الذي اتخذه الباحث ، حتى تلبي احتياجات مدراء ووكلاء المدارس الثانوية وإشباع حاجاتهم الوظيفية ليتمكنوا من تأدية أعمالهم بكفاءة وفعالية عالية .

٣- تنويع البرامج التدريبية بما يساعد على تلبية احتياجات جديدة تفرضها عملية التغيير ون

٤- استخدام أساليب وطرائق مشوقة فضلاً عن استخدام أساليب التقنية الحديثة في تدريب مديري وكلاء المدارس الثانوية حتى تكون هذه البرامج أكثر فعالية وفائدة .

٥- تخصيص الزمن الكافي لهذه البرامج حتى ينجز التدريب بصورة كاملة وافية مع الاستعانة بخبراء ومختصين في تصميم وتنفيذ برامج التدريب حتى تحقق هذه البرامج أهدافها الموضوعية بفاعلية كاملة .

٦- العمل على تحسين بيئة التدريب مادياً ومعنوياً .

٧- أن يتم تدريب مدراء المدارس وإقامة دوراتهم التدريبية قبل تدريب المعلمين ، ذلك ليتمكنوا من ممارسة مهامهم الإشرافية والرقابية .

٨- وضع نظام متكامل لتدريب مدراء ووكلاء المدارس الثانوية من حيث اختيار مدرّبين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال التدريب ، واختيار الموضوعات بعد دراسة ميدانية .

٩- إيجاد آلية متكاملة لتقييم وتقويم البرامج التدريبية ليتم بناءً عليه إعادة " تخطيط وتصميم وتنفيذ " برامج تدريبية أخرى تقدم لهم في المستقبل .

١٠ - الاهتمام بالتقويم التربوي وتبني فكرة إصلاح التقويم هو المدخل لإصلاح التعليم .

**المقترحات :**

على ضوء النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ، ف إن الباحث يقترح الآتي :

١- إجراء دراسة مماثلة في بقية محافظات الجمهورية .

٢- دراسة لمعرفة معوقات نجاح دورات التدريب في تحقيق أهدافها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها .

٣- إجراء دراسة مماثلة لمعرفة درجة تلبية برامج التدريب للقيادات التربوية لاحتياجاتهم التدريبية في محافظة أربيل .

**المراجع :**

- أولاً : المصادر :
- ١- القرآن الكريم .
  - ٢- أبن منظور ، جمال الدين محمد مكرم الانصاري ( ١٩٩٢ م ). لسان العرب ، الدار المصرية للتأليف والترجمة ، ج ٩ ، القاهرة ، مصر .
  - ٣- البعلبكي ، منير ( ١٩٩٤ م ). المورد ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان .
  - ٤- الفيروز أبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب ( ٢٠٠١ م ). القاموس المحيط ، إعداد وتقديم : محمد عبدالرحمن المرعشلي ، دار إحياء التراث العربي ، ط ١ ، بيروت ، لبنان .
  - ٥- قاموس إسكفورد ( ١٩٨٠ م ) . " إنجليزي - عربي " ، دار جامعة اكسفورد للطباعة والنشر ، بريطانيا .
  - ٦- اليسوعي ، لويس معلوف ( ١٩٨٦ م ) . المنجد في اللغة ، ط ٢٢ ، مطبعة دار الشرق ، بيروت ، لبنان .
- ثانياً : المعاجم : ١- فلية ، فاروق عبدة ، الزكي ، أحمد عبدالفتاح ( ٢٠٠٤ م ). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً ، دار الوفاء لعنانيا للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر .
- ثالثاً : القوانين واللوائح والأدلة التربوية :
- ١- وزارة التربية والتعليم ( ١٩٩٢ م ). القانون العام للتربية والتعليم ، صنعاء ، اليمن .
  - ٢- وزارة التربية والتعليم ( ١٩٩٣ م ). اللائحة التنظيمية للوزارة ، صنعاء ، اليمن .
  - ٣- وزارة التربية والتعليم ( ١٩٩٧ م ). اللائحة المدرسية ، صنعاء ، اليمن .
  - ٤- وزارة التربية والتعليم ( ٢٠٠٣ م ). دليل المدرب في الإدارة المدرسية ، صنعاء ، اليمن ٥-
  - وزارة التربية والتعليم ( ٢٠٠٣ م ). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي ، صنعاء ، اليمن .
  - ٦- وزارة التربية والتعليم ( ٢٠٠٥ م ). استراتيجية التدريب والتأهيل ، صنعاء ، اليمن .
  - ٧- وزارة التربية والتعليم ( ٢٠٠٩ م ). دليل المتدرب في الإدارة المدرسية ، صنعاء ، اليمن .
  - ٨- وزارة التربية والتعليم ( ٢٠١٣ م ) . دليل المتدرب في الإدارة المدرسية ، صنعاء ، اليمن .
- رابعاً : الكتب :
- ١- أبو شيخة ، نادر أحمد ( ٢٠٠٠ م ) . إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان ، الاردن .
  - ٢- أبو ناهية ، صلاح الدين محمود ( ١٩٩٤ م ) . القياس التربوي ، ط ١ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
  - ٣- توفيق ، عبدالرحمن ( ٢٠٠٢ م ) . العملية التدريبية ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، ط ٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك " ، القاهرة ، مصر .
  - ٤- توفيق ، عبد الرحمن ( ٢٠٠٧ م ) . التدريب بالوسائل المتعددة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك " ، القاهرة ، مصر .

- ٥ - حمدان ، محمد زياد ( ١٩٩١ م ). تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الوظائف والمؤسسة والوظيفة ، سلسلة التربية الحديثة ، دار التربية الحديثة ، عمان ، الاردن.
- ٦- الخطيب ، أحمد والخطيب ، رداح (١٩٩٧ م). اتجاهات حديثة في التدريب ، ط١ ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٧- الخطيب ، أحمد والخطيب ، رداح (٢٠٠٦ م). التدريب الفعال ، عالم الكتب الحديثة ، أربد ، الاردن .
- ٨- الخطيب ، أحمد والعنيزي ، عبدالله الزامل (٢٠٠٨ م). تصميم البرامج التدريبية ، عالم الكتب الحديثة ، أربد ، الاردن .
- ٩ - دودين ، حمزة محمد (٢٠١٠م). التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، ط١ ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- ١٠- رشيد ، مازن فارس ( ٢٠٠٤ م ). إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية ، ط٢ ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
- ١١- السيد ، رضا ( ٢٠٠٧ م ). الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، مصر .
- ١٢- الطعاني ، حسن أحمد ( ٢٠٠٢ م ). التدريب ..مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ١٣- الطعاني ، حسن أحمد ( ٢٠٠٧ م ). التدريب الإداري المعاصر ، ط١ ، دار الميسرة للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن .
- ١٤- عبيدات ، ذوقان ، وآخرون ( ٢٠٠٧ م ). البحث العلمي ...مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط١ ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن .
- ١٥- عساف ، عبدالمعطي محمد ( ٢٠٠١ م ). التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ١٦- عطوي ، جودت عزت ( ٢٠٠١ م ). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ١٧- عليوة ، سيد ( ٢٠٠١ م ). تحديد الاحتياجات التدريبية ، إيتراك للنشر ، القاهرة ، مصر .
- ١٨- العميرة ، محمد حسين ( ٢٠٠٢ م ). مبادئ الإدارة المدرسية ، ط٣ ، درا الميسرة للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن .
- ١٩- فتحي ، محمد ( ٢٠٠١ م ). مهارات لا بد منها لل صعود للقمة ، دار التوزيع الإسلامية ، القاهرة ، مصر .
- ٢٠- فيليب ، جاك . وروث ستون ( ٢٠٠٣ م ). الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد ، إصدارات " بميك " الإشراف العلمي عبدالرحمن توفيق ، القاهرة ، مصر .
- ٢١- ماهر ، أحمد ( ٢٠٠٧ م ). إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .

- ٢٢- مقل ، سعيد عبدة ( ٢٠٠٦ م ). التعليم في الجمهورية اليمنية الواقع ... وآفاق التطوير دراسة نقدية تحليلية ، مؤسسة العفيف الثقافية ، صنعاء ، اليمن .
- ٢٣- موسى ، عبد الحكيم ( ١٩٩٧ م ). التدريب أثناء الخدمة ، مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٢٤- موسى ، عبدالحكيم ( ١٩٩٨ م ) . التدريب أثناء الخدمة ، ط٢ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
- ٢٥- هلال ، محمد عبدالغني حسن ( ٢٠٠٣ م ). دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب ، ط١ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، مصر .
- ٢٦- الهيتي ، خالد عبدالرحيم ( ٢٠٠٠ م ). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
- ٢٧- ياغي ، مجمد عبدالفتاح ( ١٩٨٦ م ). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٢٨- ياغي ، محمد عبدالفتاح ( ١٩٩٧ م ). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، ط٢ ، دار الخريجي للنشر والتوزيع . الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- خامساً : البحوث و الرسائل العلمية :**
- ١- أبو الروس ، فضل ( ٢٠٠١ م ). تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلم الصف في الصفوف الأساسية الأولى للمدارس الحكومية بمحافظة نابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- ٢- أبو سريس ، خالد ( ١٩٩٨ م ). فعالية برنامج تدريب المديرين الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، فلسطين .
- ٣- الإدريسي ، محمد عبدالله حسن ( ٢٠٠٥ م ). تقويم مديري المدارس لبرامج التدريب في وزارة التربية والتعليم " دراسة حالة مديري مدارس محافظة الضالع " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ٤- الأزهرى ، زينب محمد أحمد ( ١٩٩٣ م ). تقويم برامج تدريب مديرات المدارس التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في المدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالمدينة المنورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، المملكة العربية السعودية .
- ٥- ببايعشوت ، عوض حميد سعيد ( ٢٠٠٩ م ). مستوى تلبية دورات التدريب في أثناء الخدمة لاحتياجات مديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ٦- الدعدي ، طفيف مبارك ( ٢٠٠٨ م ). درجة ملائمة تدريب مديري المدارس والإدارة المدرسية بجامعة أم القرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
- ٧- رواس ، فائزة أحمد ( ٢٠٠١ م ). تقويم برامج مركز التدريب التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات في مكة المكرمة وجدة من وجهة نظر المدربات والمتدربات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

- ٨- سندي ، هاني بن عقيل ( ٢٠٠٥ م). مستوى تلبية برامج التدريب أثناء الخدمة لحاجات مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ٩- -- السفياي ، عيسى مستور نويج ( ٢٠٠٥ م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ١٠- الشريف ، وضحاء سعد عبيد ( ٢٠٠٤ م). الاحتياجات التدريبية لمشرفات الصفوف المبكرة في منطقة الرياض من وجهة نظرهن " مدخل لبناء برنامج تدريبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
- ١١- صادق ، محمد عمرو ( ٢٠٠٧ م). تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية\_، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب ، القاهرة ، مصر .
- ١٢- العاني ، آلاء عبد الموجود ( ٢٠٠٢ م). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل ، العراق .
- ١٣ - عبدالودود ، رمزي علي صالح ( ٢٠١٣ م). الأساليب الإشرافية السائدة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام في م/أبين . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ١٤- عزاني ، ناصر محمد ناصر ( ٢٠٠٧ م). معوقات التدريب والتأهيل وأثرها في أداء العاملين " دراسة ميدانية في جامعة عدن" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ١٥- علي ، صالح أحمد دهمس ( ٢٠١٣ م). درجة تلبية برنامج تدريب المشرفين التربويين لاحتياجاتهم التدريبية في محافظة عدن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية صبر ، جامعة عدن ، اليمن .
- ١٦- العنزي ، سلطان طخطيخ ( ٢٠٠٧ م). حاجات مشرفي الصفوف الأولية التدريبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
- ١٧- الكيال ، محمد عبدة محمد ( ٢٠١٠ م). تقويم مستوى فعالية برنامج تدريب الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في محافظة الحديدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ١٨- محسن ، محمد عوض سالم ( ٢٠١٠ م). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ١٩- المزجاني ، علي بن عياش بن سعيد ( ٢٠٠٥ م). ما مدى تلبية الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم الطبيعية حديثي الالتحاق بمهنة الإشراف التربوي في ضوء الكفايات الأدائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .



- ٢٠- المسوري ، محمد حسن عبدة ( ٢٠٠٧م ). نتائج تقييم البرامج التدريبية وقياس اثرها على تحسين أداء المعلمين ( ١ - ٣ ) ومديري المدارس والموجهين للتعليم الأساسي في اليمن ، دراسة ميدانية ، مركز البحوث والتطوير التربوي ، صنعاء ، اليمن .
- ٢١- محمود ، ناجح محمد جس ( ٢٠٠٠م ). الاحتياجات التدريبية للمعلمين و الموجهين ورجال الإدارة المدرسية في مجال توظيف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السابع للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم ، المنعقد في ٢٦ - ٢٧ أبريل ٢٠٠٠م ، ج ١ ، م ١٠ ، ط ٢ ، القاهرة ، مصر .
- ٢٢-المضوني ، فاطمة درويش أحمد ( ٢٠٠٦م ). الاحتياجات التدريبية لموجهي اللغة العربية للمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة صنعاء ، اليمن .
- ٢٣- معزب ، عباد عبدة قائد ( ٢٠٠٦م ). دور التدريب في رفع كفاية القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية " بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، مصر .
- ٢٤- مرزا ، هند محمود أحمد ( ٢٠٠٥م ). برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربي، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٢٥- موسى ، أسامة (٢٠٠٧م) . واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين . دراسة حالة بنك فلسطين قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٢٦- هاشم ، عبدالعزيز ( ٢٠٠٥م ). نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية في ظل المتغيرات المعاصرة " رؤية تحليلية " ، ورقة عمل مقدمة الى ندوة ( الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية ) جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة .
- سادساً : المجلات و الدوريات :
- ١- البطاني ، منصور علي أحمد ( ٢٠٠٧م ) . التدريب كمدخل لتطوير أداء الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية ، مجلة جامعة عدن للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، م ١٠ ، ع ٢٠ ، ديسمبر، اليمن .
- ٢- الديبان ، عبدالعزيز محمد ( ٢٠١١م ). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض في المملكة العربية السعودية ، مجلة الخليج العربي ، ع ١١١ ، المملكة العربية السعودية .
- ٣- عمرو ، ايمن محمد والعوادة ، غزي خضر ( ٢٠١٤م ). مدى فعالية برامج تدريب القيادات التربوية في أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن " دراسة ميدانية " ، بحث مقدم لمجلة العلوم التربوية والإنسانية ، م ١٧ ، ع ٢ ، عمان ، الأردن .
- ٤- الغامدي ، عبدالله مغرم (٢٠٠٢م ). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية " ، مجلة كلية المعلمين (٢) .

٥- القباطي ، عثمان سعيد ( ٢٠١٠ م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز من وجهة نظرهم ووجهة نظر وكلائهم ، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والإنسانية ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا .

٦- كركمان ، جلوي محمد ( ١٩٩٨ م). المعلمة إعدادها وتدريبها من خلال تجربة إدارة البنات بمحافظة بيشة ، اللقاء السادس لمديري التعليم ١٦ - ١٧ / ١٠ / ١٩٤١٩ هـج\_، الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

٧ - الناصر ، علاء حاكم والمالكي ، رجاء قاسم ( ٢٠١٤ م). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في عملية الإعداد والتدريب التربوي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، م٧ ، ١٧٤ ، جامعة بغداد ، العراق .

سابعاً : مواقع على شبكة الانترنت :

١- <http://www.edu.gov.sa/papers/index> .

٢ - [www.fao.org/wairdocs/af196aol.htm](http://www.fao.org/wairdocs/af196aol.htm) .

ثامناً : المراجع الأجنبية :

1-Ernest , Jean , W.& Roberta , Evans , D. (1995 ) . Internship Mentorship for First Year Principals : Implications for Administrative Certification and Graduator Program Design , University of Montana

2-Johnson , W , L .& Snyder , K, J .( 1986 ) : Instructional Leadership Training Needs for School Principals : Journal of Educational Administration ,vol.24 , No . 2 , PP 237 – 253 .

3-King , J .Hayws , P . & Newman , I . ( 1997 ) : " Requirement for Successful in Service Education " : the Educational Digest , September , P 14 – 16 .

4-Pell , H , A .& Wallace , C . ( 1996 ) : Improving Leadership Preparation Programs Through a school : University and Professional Organization Partnership ,A paper presented at the National council of professor of Educational Administration in corpus Christi , Texas .

5-Pratt , D . ( 1980 ) : Curriculum Design & Development : New York , Harcourt Brace Jovanovich ,Inc .

6-Ward , P , (1999) . The development of training program to improve supervisory competence of secondary school principals , ED . D .