



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا

إعداد

الباحث الدكتور / ياسر محمد عبد الرحيم زهران

وزارة التربية والتعليم الاردنية - مديرية تربية عين الباشا

البريد الالكتروني : zahransy1978@gmail .com

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد الثاني - جزء ثاني - فبراير ٢٠٢٢ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية لواء عين الباشا ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته تضمنت (٣١) فقرة طبقت على عينة قوامها (314) معلم ومعلمة في مديرية تربية عين الباشا ممثلة لمجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٤٢) وانحراف معياري (٠,٣٦) ، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة .

وقد تضمنت الدراسة توصيات منها، العمل على بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في تربية لواء عين الباشا لرفع مستواهم العلمي والعملية. وضرورة التنسيق بين أطراف العملية التربوية لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، لواء عين الباشا ، المدارس الثانوية .

Abstract

This study aimed at identifying the training needs of secondary school principals from the point of view of the teachers of Ain Al-Basha Education Directorate. To achieve the objective of the study, the researcher developed a questionnaire that included (31) paragraphs applied to a sample of (314) teachers of Ain Al-Basha Education Directorate from the study population.

The study found that the level of training needs of secondary school principals was moderate, with a mean of (2.42) and a standard deviation (0.36). Results have shown no significant differences at ($\alpha=0.05$). The arithmetic averages of the study sample estimates are attributed to the variables of the study. The study included recommendations, including the construction of a training program for principals and principals of secondary schools in Ain Al-Basha directorate to raise their scientific and practical level. And the need to coordinate between the parties to the educational process to identify the training needs of all employees in the Ministry of Education in the Hashemite Kingdom of Jordan.

Keywords: Training Needs, Ain Al-Basha, Secondary Schools

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تعد قضية تدريب الهيئة التدريسية والإدارية من الأمور الهامة التي ترتقي بالمعلمين والمدراء وتطور من قدراتهم، وتحظى هذه القضية باهتمام كبير في الوطن العربي عامة وفي المملكة الأردنية الهاشمية خاصة وذلك من خلال ما توفره وزارة التربية والتعليم من دورات وورش تدريبية. ويأتي الاهتمام بتدريب المعلمين والمدراء من خلال أمرين اثنين الأول: أهمية دورهم في العملية التعليمية والثانية: عدم كفايتهم بشكل ملحوظ في الوطن العربي سواء من الناحية النوعية أو الكمية مما يجعلهم بحاجة إلى التطوير ومواكبة متطلبات العصر المختلفة.

فالمدير هو المحرك الرئيسي لإنجاح العملية التربوية وبالتالي حتى تحقق أهدافها لا بد من إعداد المدير وتدريبه بفاعلية وتطوير أدائه وخبراته التعليمية وتزاد أهمية الدور الجدير الذي يلعبه المدير في العصر الحاضر تماشياً مع التغيير في مهام وواجبات المعلم من منظر للمواد التعليمية للطلبة إلى مشارك في تصميم البيئة التعليمية المناسبة لاحتياجات الطلبة والمساهمة في نموهم المتكامل وتوفير فرص الإبداع والابتكار (شديفات، ٢٠٠٤).

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من العوامل المهمة ليحقق تدريب المدراء أهدافه المنشودة وهذا يعتمد على وجود نشاط مخطط يقوم على الدراسة العلمية والعملية لمعرفة الاحتياجات التدريبية والتي يمكن تضمينها لبرامج الدورات التدريبية لزيادة تطوير فاعلية المدراء في المؤسسات التربوية، أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن في معرفة عناصر البرنامج التدريبي وتعميم

محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته وتقييم البرنامج وهذا يكمن في تحديد الاحتياجات التدريبية بنماذج وأساليب مختلفة (عبانة، ١٩٩٦).

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة، والسبب في ذلك هو عدم قدرة معطيات الإعداد قبل الخدمة على الصمود طويلاً أمام استمرار التطور المعرفي والتسارع في الأفكار التربوية التي فرضت على المدير أدواراً جديدة، فالتدريب المتخصص يتيح للمدير معرفة سليمة بالمادة الدراسية والأساليب العلمية (عساف، ٢٠٠٠).

أن الاحتياجات التدريبية للمدراء لها ثلاث مدخل رئيسية مدخل التنظيم ويركز على أهداف التدريب ونوعه، ومدخل العمليات والذي يقدم المعلومات والمهارات للمتدربين، ومدخل الأفراد ويتضمن المهارات الإدراكية والإنسانية والاجتماعية والمهنية والإبداعية اللازمة للمتدربين في المؤسسات (ياغي، ١٩٨٦) والاحتياجات التدريبية إلى نوعان النوع الاول : فردية وتهدف الى تحقيق حاجة فرد أو مجموعة من أفراد المؤسسة يفتقرون إلى معارف أو مهارات تخص العمل، والنوع الثاني : جماعية وهي تختص بمجموعة كبيرة من العاملين و تنشأ عندما يعوز هؤلاء العاملين معارف أو مهارات مثل مهارة الإيصال وصنع القرار وحل المشكلات .
(منيزل والعلوان، ١٩٩٧)

وتظهر أهمية الاحتياجات التدريبية في الأنظمة التربوية في مساعدتها على زيادة فاعلية المعلم ورفع سوية نوعية التعليم وتطوير الكفايات الضرورية للمعلمين وإدخال طرق تدريسية حديثة وتقنيات جديدة مثل استخدام الحاسوب في جميع مراحل التعليم وأيضاً استيعاب الاتجاهات الحديثة في العملية التعليمية لتطوير مخرجات التعليم ورفع سويتها وانعكاس ذلك في الميدان التربوي ، واهتمت وزارة التربية والتعليم في الأردن ببرامج التدريب أثناء الخدمة لجميع المدراء وذلك من أجل المساهمة في تطويرهم المهني وتم ذلك من خلال إعداد البرامج التدريبية التي تتضمن المعلومات والمهارات الأساسية من أجل الاستفادة منها في الميدان التربوي ويكون هذا من مسؤولية أقسام الأشراف التربوي في مديريات التربية ويقوم بتنفيذها المشرفون التربويون عن طريق العمل على تشخيص الحاجات التدريبية للمعلمين وتصنيفها وتخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها والمساهمة في تخطيط البرامج التدريبية الشاملة وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها (دره، ١٩٩١)

وتعرف الحاجات التدريبية في النظم التربوية التغيرات المطلوبة أحداثها في المعلومات والمعارف والاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة من أجل تطوير سلوكهم لتحقيق الاهداف المطلوبة (الخطيب، ١٩٩٥) وتأتي أهمية الاحتياجات التدريبية في النظم التربوية في إنها تساعد على رفع سوية نوع التعليم وزيادة فاعلية المعلم وتطوير كفاياته ، جاءت هذه الدراسة في محاولة للكشف عن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا من وجهة نظر المعلمين .

مفهوم التدريب:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب الا انها متفقه على الركائز الاساسية لعملية التدريب، فالتدريب هو: جهود اداريه وتنظيميه مرتبطة بحاله الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل افضل.

والتدريب أيضا: (عملية تزويد الافراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الافراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة). وهو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعدد تمارسه المؤسسة التربوية يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن التدريب هو "عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفاعلية. (عبد السميع وحالة، ٢٠٠٥)

أهميه التدريب:

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة من نظم العمل، ما يستوجب ذلك من ضرورة اعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها، ولا شك أن أجهزة التعليم جامعية وغير جامعية لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم العلمي السريع المتلاحق، لذلك تزيد الحاجة إلى التدريب الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تدريب القوى العاملة ضرورة لا غنى عنها في أي قطاع بحثي يثار لذلك التطور الهائل في المعرفة وتطبيقاتها المختلفة.

ولا شك أن هذه الأهمية المتزايدة للتدريب إذا كانت تمثل ضرورة ملحة لكافة الدول بصفة عامة الا انها أكثر إلحاحاً بالنسبة للدول النامية نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل في اللحاق بالدول والمعارف وتطبيقاتها. وتبرز أهمية التدريب لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل.

ولخص عبد السميع وحواله (٢٠٠٥) أهمية التدريب في الآتي:

١. زيادة الإنتاجية عن طريق انجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً، وبالتالي تخفيض التكاليف.
٢. استخدام التكنولوجيا الحديثة.
٣. استكمال دور الجامعات والمدارس.
٤. تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات والاتصال والتعاون واقامة علاقات انسانية متسادة.

مزايا التدريب:

- هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ومزايا اخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها. ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي:
- ١- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
 - ٢- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
 - ٣- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

ومن مزايا التدريب للمؤسسة التربوية ما يلي:

- ١- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- ٢- اعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- ٣- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي. (الطراونة، ٢٠١١)

فوائد التدريب:

تحقق عملية التدريب الفوائد التالية (الكوري ،٢٠٠٦):

١. رفع الروح المعنوية للعاملين بعد المامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرة الشخص على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم على أنفسهم وأعمالهم.
٢. تدريب العاملين لتطويرهم مستقبلا بدل من الاعتماد على المصادر الخارجية .

٣. تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتتواءم مع المتطلبات القائمة.
٤. تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية.
٥. تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء.
٦. بناء أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخاً جيداً من العمل.
٧. تأمين مستويات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم من العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
٨. زيادة صقل مهارات وقدرات العاملين والذي يؤدي الى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.

مبادئ التدريب:

- تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي: (الطعاني ، ٢٠٠٢)
- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
 - **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريسية.
 - **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكيف والتكلفة.
 - **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جمع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
 - **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى أكثر تعقيداً وهكذا.
 - **الاستمرارية:** في التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى، يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.

- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

مفهوم الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية هي مجموع التغييرات والتطورات المطلوبة أحداثها من معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم، وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعد على التغلب المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام وهي معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينه فنية أو سلوكيات يراد تميتها أو تعديلها إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو لمقابلة تطورات مستجده لحل مشكلات متوقعة.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتمد نجاح أي برنامج تدريبي من ناحية التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة في المقام الأول على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمتدربين حيث أن الاحتياجات التدريبية تعني الفجوة بين الأداء الحالي ومستوى الأداء الذي يجب ان يكون عليه هذا المستوى، ومن ثم فهي تعد عملية ديناميكية مستمرة وذلك لأنها تؤدي لتحقيق العديد من الاهداف مثل: المساعدة في تحديد المشكلة والتخطيط لحلها، ومدى استحقاق تنفيذ في البرنامج التدريبي من عدمه مما يؤدي بدوره إلى زياده الكفاءة وتحقيق الأداء وتوفير الوقت والجهد والمال والكشف عن مستوى ونوعية المطلوب تدريبهم.

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد تطبيقاً مهماً لمبدأ من مبادئ علم النفس. وهو أن سلوك الانسان يهدف إلى اشباع حاجات معينه وتلك الحاجات يمكن التعرف عليها عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية وبعيننا الكثير من المشكلات مثل؛ تصميم برامج بناءً على احتياجات مصورة، أو أخرى ناقصة. لا تمثل كلياً أو جزئياً واقع المتدربين، وعدم مطابقتهم لحاجتهم وبيئتهم وطبيعتهم، وعدم مواكبة هذه البرامج المتصورة لروح العصر الذي تعيشه.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية هناك عدة طرق منها:

١- الملاحظة غير رسمية: وذلك بمراقبه العمال بطريقة غير مباشرة للوقوف على جوانب الضعف والقوة ، وعيوب هذه الطريقة أنها لا تهتم بالحصول على المعلومات الدقيقة وأن العاملين يسيئون تخمين دوافعها على الدوام.

٢- إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعدهم على القيام بالأعمال بطريقة أفضل، ومن مزايا هذه الطريقة انها تتيح للموظف ان يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكّن الإدارة معالجة ذلك بالتدريب ومن عيوبها أن كثيراً من الموظفين يحاولون استغلالها للحصول على دورات كثيرة.

٣- النقاش مع المشرفين الذين يعرفون نقاط الضعف في أداء مرؤوسيه و متى واين يمكن تدريبهم ولكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين إلى بعض الموظفين مما يدفع هؤلاء المشرفين لترشيح بعض الموظفين لأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين.

٤- وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها وأسبابها واقتراحات لحلها. ورغم ان تكلفتها قليلة ولا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا أنه قد يساء فهم بعض الاسئلة فتكون الإجابات التي يبني القرار عليها خاطئة.

٥- القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة الموظفين بالمؤسسة لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب وهذه الطريقة غير مكلفة غير أن المعلومات المستفادة لا تعبر تعبيراً صحيحاً عن مدى حاجة الموظفين للتدريب، فالعينة قد لا تكون بحاجة إلى التدريب بينما تكون الفئات الأخرى من الافراد الذين لم يدخلوا ضمن العينة بحاجة لتدريب معين وهنا تكون نتائج الدراسة غير دقيقة لاتخاذ قرار على ضوءها.

٦- تسلم الشكاوي من النقابات والاتحادات العمالية، وهذه عادة ما تقدم للإدارة نتيجة لكثرة حوادث العمل أو شعور الموظفين الذين ينتسبون إلى هذه النقابات أن ادارة المؤسسة لا تعطيهم الفرصة لتطوير أنفسهم ولتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية ومن عيوب ذلك أن رضوخ الإدارة المستمر لطلبات النقابات يجعلها أسره لها في معظم قراراتها التدريبية.

٧- تحليل تقييم أداء العمل عند العمال وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية، والجودة، والوقت، والتكاليف، ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه على تصحيحها وتعتبر هذه الطريقة من افضل الطرق إلا أنه يعاب عليها أن بعض المسؤولين يضعون التقييم دون مناقشه مع الموظف المعني، ومن ثم لا يعرف الموظف مواطن ضعفه ليعمل على إصلاحها. (الخطيب ، ٢٠٠٦)

ومن أبرز وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

١- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية كما ونوعا والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في اوجهه نشاط المؤسسة التربوية في المستقبل أو لمتابعه عمله الاحلال نتيجة دوران العمل ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تخطط الموارد البشرية.

٢- تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أداء أعمالهم، وأيضاً تحدد جانب النقص من كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل أو بسلوكيات غير مرغوبه، وتفيد هذه الوسيلة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج التدريب أوجه النقص فيهم، وذلك كمدخل أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٣- تحليل ووصف الوظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل، وبمراجعته وصف الوظيفة التي يشغلها كل موظف بالمؤسسة التربوية يمكن التحقق من مدى استيفاء شاغل الوظيفة لمتطلبات وظيفته ومدى وجود متطلبات غير مستوفاة، ويمكن للبرامج التدريبية تغطيتها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من هذا المنطلق.

٤- دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وانشطة المؤسسة التربوية ، أو تغير استراتيجيتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة أو تعديل انظمة وإجراءات العمل مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوفرة حالياً بالقدر الكافي في المؤسسة التربوية ويمكن للتدريب المخطط أن يوفرها.

٥- التحليل التنظيمي حيث تتم دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي وكذلك تحليل الانشطة والعمليات والعلاقات التنظيمية للوقوف على المشكلات التي تنتاب التنظيم الاداري والتي قد يكون لها تأثير سلبي على الإنتاجية مثل عدم فعالية توزيع السلطة وتفويضها، أو عدم فعالية نطاق الإشراف أو تعقد الاتصالات، أو ضعف أنظمة الرقابة ويطى عملية اتخاذ القرارات وعدم فعالية نطاق الإشراف أو تعقد الاتصالات، أو ضعف أنظمة الرقابة ويطى عملية اتخاذ القرارات وعدم فعاليتها أو ضعف التنسيق بين الادارة والاقسام أو غير ذلك من مشكلات تنظيمية ويتم بحث التعديلات التنظيمية المقترحة لتطوير الوضع التنظيمي وأثرها، على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة عامه والمديرين بصفة خاصة.

٦- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما يستتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة. والواقع أن مثل هذه التطورات التكنولوجية لا تحتاج إلى تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الفنية وإنما تحتاج أيضا إلى تنمية وتكوين الكفاءات والقدرات الادارية.

٧- تحليل البيئات والظروف المحيطة بالمؤسسة التربوية سواء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو غيرها باعتبار ان المؤسسة التربوية نظام مفتوح يؤثر في البيئات المحيطة ويتأثر بها كذلك. ودراسة احتمالات تغير الظروف وآثارها على حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتحديد الاحتياجات التدريبية على هذا الاساس.

٨- مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة التربوية لتحديد المسار الوظيفي والمهني للعاملين، حيث يساعد ذلك على تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال في مستقبل حياتهم الوظيفية خلال تحركاتهم عبر مساراتهم الوظيفية أو المهنية.

وأن تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاث مستويات أساسية وهي: الفرد وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لم هو قائم، وتتمثل بتحديد ما تطلبه الوظيفة من أنماط أداء وبما يتلاءم مع التغييرات البيئية، المؤسسة التربوية وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية. (الجهيني ، ٢٠٠٨)

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا من وجهة نظر المعلمين ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\hat{\alpha} = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

1. تفيد الدراسة الخبراء التربويين والمهتمين في الشأن التربوي بتسلطه الضوء على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا.
2. تسهم الدراسة في تطوير البرامج التدريبية القائمة في وزارة التربية والتعليم بما تقدم من نتائج من خلال عينة الدراسة.

أهداف الدراسة

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا من جهة نظر المعلمين .
- الكشف عن مدى التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة.

محددات الدراسة

الحدود المكائنية

- معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية تربية عين الباشا في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية

- تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2020-2021.

الحدود الموضوعية

- الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا في المملكة الأردنية الهاشمية.

مصطلحات الدراسة

- التدريب: النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارات الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خططها وبرامجها الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءات المنظمة وفعاليتها. (النجار، 1990).
- التدريب إجرائياً: النشاط الخاص بإكساب المعلمين والمعلمات المعارف والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم وتحسين المعارف والمهارات بشكل مستمر.

- الاحتياجات التدريبية: هي الفجوة القائمة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون عليه المعلمين والمعلمات من المعارف والمعلومات والمهارات.

الدراسات السابقة

قام شرف (٢٠١٨) بدراسة هدفت تعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم . وتحديد المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الاداري المعاصر، وبلغت عينة الدراسة من (١٢١) مديرا في بعض الادارات التعليمية بمحافظة الدقهلية ، واستخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة الى شدة احتياج مديري المدارس الابتدائية للتدريب على المهارات الذاتية ، والمهارات الفنية ، والمهارات الانسانية ، والمهارات الادارية ، والمهارات التنظيمية ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس في احتياجاتهم التدريبية تعزى الى المؤهل العلمي - الخبرة- عدد الدورات التدريبية قبل واثاء الخدمة ، كما تتباين الاسباب التي تحول دون عقد البرامج التدريبية لمديري المدارس .

وهدف دراسة (Ng,Ashley.2017) الى اعداد مديري مدارس ماليزيا لضمان جودة الاداء في المدارس ، وقامت الباحثة بمقابلة عينة طبقية لمديري ثمان مدارس ثانوية وابتدائية لتحديد كيفية اختيارهم واعدادهم لادوارهم القيادية ، واطهرت نتائج الدراسة الى ضرورة الحاجة الى صقل معايير اختيار مدرء المدارس، والتركيز على معايير ضمان الودة لتحسين تعلم الطلاب في المدارس.

واجرى الربابعة (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة وتكونت عينة الدراسة من (٦٢٠) عضوا وطور الباحث استبانته مكونة من (٧٢) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الحاجة التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة كانت بدرجة متوسطة في المجالات الآتية (التخطيط، والتدريس، والاتصال والتواصل، واستخدام التكنولوجيا، والبحث العلمي، والمهام الإدارية ، والتقويم) ، وان درجة الحاجة التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة كانت بدرجة عالية في مجال المجتمع المحلي.

واجرى محمد (٢٠١٦) دراسة هدفت الى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجتمع المصري واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطبيق استبان على (١٨٠) مديرا للمدارس الثانوية في اربع محافظات وتوصلت الدراسة الى الافتقاد الى العديد من الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس الثانوية والتي تتمثل في (المهام الفنية والادارية ، وتخطيط البرامج ، والتقويم والمتابعة ، وتدعيم العلاقات الانسانية والاتصال) مما يعكس سلبا على جودة الاداء ويعوق النمو المهني .

وهدف دراسة (Ng,szeto,2016) الى تحديد تصور القادة المعنين حديثا في المدارس الثانوية في هونغ كونغ ، بشأن دورهم كمدراء جدد ، واحتياجاتهم وتوقعاتهم بشأن برنامج تنمية مدراء المدارس وتحسين محتويات البرامج الانمائية القائمة لتلبية احتياجاتهم ، وطبقت الدراسة على ٣٢ مديرا من المعينين الجدد ، وظهرت نتائج الدراسة ان المدراء المعينين حديثا يتوقع ان يكونوا مزودين بالمهارات الادارية لادارة الموارد البشرية ، وتمكين القيادة والارتقاء بمستوى ذوى الاداء الضعيف ، واستخدام الاسلوب العملي للادارة الكالية ، والالمام بالمهارات اللازمة للتعامل مع المسائل القانونية المتعلقة بادارة المدارس وتعزيز التواصل بين العاملين.

كما اشار الزهراني (٢٠١٤) الى التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات في مكة المكرمة من وهه نظرهن ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وكان الاستبان اداة الدراسة ، وتم تطبيقه على عينة من قائدات المدارس بلغ عددهن (٦٨) قائدة ، وخلصت نتائج الدراسة الى أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجالات (التربوية ، الادارية ، الفنية) لمديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية.

قام الصاعدي (٢٠١٢) بدراسة هدفت الى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب ادارة التغيير ، وبلغت عينة الدراسة (٤٤٣) معلما ومديرا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى ان افراد عينة الدراسة يدركون الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب ادارة التغيير ، وجاءت مرتبة حسب درجة الحاجة التدريبية لها وفقا للابعد على النحو التالي : الاحتياجات التدريبية وفقا للبعد الادراكي ، الاحتياجات التدريبية وفقا للبعد الانساني، الاحتياجات التدريبية وفقا للبعد الفني ، الاحتياجات التدريبية وفقا للبعد الادراكي.

الطريقة والإجراءات مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في تربية لواء عين الباشا والبالغ عددهم (٣٤٩٢) واختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (٣١٤) معلم ومعلمة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	المتغير
47.1	١٤٨	ذكر	الجنس
52.9	١٦٦	أنثى	
100.00	٣١٤	المجموع	
85.4	٢٦٨	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.7	٤٠	ماجستير	
1.9	٦	دكتوراه	
100.0	٣١٤	مجموع	
24.8	٧٨	أقل من ٥ سنوات	الخبرة سنوات
40.1	١٢٦	من ٥-١٠ سنوات	
35.0	١١٠	أكثر من ١٠ سنوات	
100.0	٣١٤	مجموع	

أداة الدراسة

الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة منها دراسة الأغا (٢٠١٩) ، دراسة الختاتنة (٢٠١٧) ، دراسة الربابعة (٢٠١٧) من تطوير استبانته تكونت في صورتها النهائية من (٣١) فقرة ، وقد توزعت الأداة على خمسة مستويات ، موافق بشدة (ويعطى خمس درجات) وينتهي إلى غير موافق بشدة (ويعطى درجة واحدة فقط).

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وخبراء التربية في وزارة التربية والتعليم، وقد بلغ عددهم (١٦) خبير للتعرف على آرائهم حول مناسبة وسلامة كل فقرة من فقرات الإستبانة للمحور الذي تدرج تحته، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم حذف وتعديل (٨) فقرة وأصبحت مكونة في صورتها النهائية من (٣١) .

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة (كرونباخ الفا) على جميع فقرات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٩٠) وهي قيمة مقبولة لأغراض التطبيق.

وتم التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار - وإعادة الاختبار (T_ retest) إذ تم توزيع أداة الدراسة على عينة مكونة من (١٨) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم أعيد تطبيق الإستبانة مرة ثانية بعد أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط على التطبيقين وقد بلغت قيمته ككل (٠,٨٥)

متغيرات الدراسة

اشتمل الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة وذلك على النحو الآتي:

المتغيرات المستقلة الوسيطة

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه
- الخبرة ولها ثلاث مستويات: أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات

المتغير التابع

الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا من وجهة نظر المعلمين.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة واستخدام تحليل التباين الثلاثي، وتم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمتعلق بالمتوسطات الحسابية.

- من ٠,١-أقل من ٢,٣٣: بدرجة قليلة
- من ٢,٣٣-أقل من ٣,٦٦: بدرجة متوسطة
- من ٣,٦٦-٥,٠٠: بدرجة كبيرة

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة والتحليل الإحصائي ومناقشتها على النحو الآتي:

نتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات الأداة الدراسة والتي تمثل الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا، جدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات الأداة الدراسة
"الاحتياجات التدريبية" مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١٣	يتعاون مع المعلمين في الانضباط المدرسي من خلال تطبيق الأنظمة والقوانين بجدية.	2.99	1.41	متوسطة
٢	٦	يساعد المعلم على قياس حساسية أثر التعليم عن طريق الاختبار القبلي والبعدي	2.78	0.98	متوسطة
٣	١٧	يستخدم المنهجية العلمية في تعامله مع المعلمين.	2.73	1.06	متوسطة
٤	٢٠	يتعاون مع المعلمين لعمل دراسات وأبحاث لتطوير ممارستهم التعليمية.	2.72	1.07	متوسطة
٥	١٨	يشجع على إقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي.	2.71	1.13	متوسطة
٦	١	يساعد المعلم للمساهمة في خلق المناخ الجيد للتحصيل الدراسي	2.69	1.30	متوسطة
٧	١٦	يراعي فئات المعلمين وخبراتهم أثناء تقسيم العمل	2.66	1.15	متوسطة
٨	٢٣	يشجع على التواصل بين المعلمين عن طريق الزيارات الصفية	2.65	1.02	متوسطة

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
٩	٢١	يشجع المعلمين على الاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	2.59	1.07	متوسطة
١٠	٢٤	ينظم لقاءات بين المعلمين والخبراء التربويين لاكتساب الخبرة	2.53	1.15	متوسطة
١٠	٢٥	يشجع المعلمين على الاشتراك في المقالات العلمية التي تنشر في المجالات التربوية	2.53	1.10	متوسطة
١٢	١٩	يتابع باستمرار أعمال المعلمين ويوجههم نحو الأداء الأفضل.	2.52	1.14	متوسطة
١٣	٨	يحفر الطلاب على التعلم من خلال توفير التعلم المرغوب	2.50	1.07	متوسطة
١٣	١٥	يتخذ بعض القرارات الصارمة التي تخدم العمل التربوي	2.50	1.08	متوسطة
١٥	١٢	يساعد المعلم على التخطيط لعملية التقويم	2.47	1.36	متوسطة
١٦	٤	يتحلى بالأخلاق وقيم التعامل مع الآخرين	2.46	1.29	متوسطة
١٦	٢٢	يشخص المشكلات التي يعاني منها المعلمين ويسهم في رسم خطط وقائية لدروسهم.	2.46	1.19	متوسطة
١٨	٩	يضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ العمل	2.43	0.88	متوسطة
١٨	٢٩	يحث المعلمين على الدراسة والتجريب للنظريات والأفكار التربوية الجديدة	2.43	1.26	متوسطة
٢٠	٣	يهيئ البيئة المدرسية المناسبة للعمل	2.39	1.06	متوسطة
٢٠	٢٨	يحث المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	2.39	1.23	متوسطة
٢٢	٥	يوفر مناخ يشجع على الإبداع والتغيير الإيجابي	2.28	1.06	منخفضة
٢٣	٢٦	يستند في تقويم المعلمين على معلومات سليمة	2.27	1.11	منخفضة
٢٤	٧	ينمي القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين	2.20	1.13	منخفضة
٢٤	٣١	يساعد المعلمين على تحليل عملية التدريس لطلابهم	2.20	1.29	منخفضة
٢٦	١٤	يعمل على تنسيق مهام المعلمين بشكل يضمن التعاون والتكامل	2.17	1.10	منخفضة
٢٧	٢	يفعل عملية التواصل والاتصال بينة وبين المعلمين	2.13	1.08	منخفضة
٢٨	١١	يستخدم التعزيز المستمر للمعلم حتى يجتهد في عمله	2.04	1.10	منخفضة
٢٩	٣٠	يساعد المعلمين في تحسين مستوى معلوماتهم ومعرفتهم بتخصصهم	1.97	1.20	منخفضة
٣٠	٢٧	يشرف على برامج تدريب المعلمين	1.84	1.18	منخفضة
٣١	١٠	يعقد الاجتماعات مع المعلمين بشكل دوري للوقوف على مطالبهم	1.82	0.87	منخفضة
		أداة الدراسة ككل	2.42	0.36	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٢) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "الاحتياجات التدريبية" تراوحت بين (٢,٩٩-١,٨٢)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٣) " يتعاون مع المعلمين في الانضباط المدرسي من خلال تطبيق الأنظمة والقوانين بجدية. بمتوسط حسابي (٢,٩٩) ودرجة تقييم متوسطة وتعزى هذه النتيجة إلى تقدير المعلمين والمعلمات لأهمية التعاون والتنسيق بين مدير ومديرة المدرسة والمعلمين في تحقيق النجاح في الإدارة ، فالإدارة تكون أكثر نجاحا عندما يكون هناك تنسيق على درجة عالية بين مجتمعه المدرسة (المعلمين ، القادة) فالقائد لا يستطيع أن يدير المدرسة ويطبق القوانين والأنظمة إلا إذا كان هناك فهم وتطبيق لهذه الأنظمة من قبل المعلمين ، وأيضا فإن أي مؤسسة حتى تضمن درجة عالية من الإتقان في العمل لا بد أن تكون هناك جدية في تطبيق القوانين التي تضمن سير العمل ، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٠) " يعقد الاجتماعات مع المعلمين بشكل دوري للوقوف على مطالبهم " بمتوسط حسابي (١,٨٢) وبدرجة تقييم منخفضة وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين إلى عدم جدوى الاجتماعات المتكررة مع القادة في المدارس وذلك لوجود طرق أخرى يمكن للمعلمين توصيل مطالبهم عن طريق الكلام المباشر أو مخاطبتهم بالطرق الرسمية وأيضا تعزى هذه النتيجة إلى الملل الذي يصيب المعلمين من عقد الاجتماعات وخصوصا إذا كانت هذه الاجتماعات لا تحل إلا تعليمات وأنظمة متكررة وبالتالي جاء هذا الانطباع من عدم جدوى هذه الاجتماعات، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة الدراسة ككل (٢,٤٢) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يشير إلى أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمدير ومديرة المدارس الثانوية في تربية لواء عين الباشا كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على أداة الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، الخبرة، والجداول (٣-٤) توضح ذلك.

جدول (٣)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أداة الدراسة/ احتياجات التدريبيّة ككل تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
ذكر	١٦٦	2.44	0.41	0.66	0.07
أنثى	١٦٨	2.40	0.31		

يظهر من الجدول رقم (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) ($0,66$) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

جدول (٤)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على أداة الدراسة / احتياجات التدريبيّة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	2.42	0.37	1.16	0.32
	ماجستير	2.38	0.29		
	دكتوراه	2.72	0.04		
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	2.42	0.38	0.72	0.49
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	2.46	0.35		
	١٠ سنوات فأكثر	2.38	0.36		

يظهر من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين آراء أفراد العينة حول احتياجات التدريبيّة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً، وتعزى هذه النتيجة إلى الانطباق المتشابه لدى المعلمين والمعلمات حول الاحتياجات التدريبيّة لمديري المدارس الثانوية، وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الفهم المتشابه بين أعضاء عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبيّة لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا وبالتالي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

التوصيات

- العمل على بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عين الباشا لرفع مستواهم العلمي والعملية.
- ضرورة التنسيق بين أطراف العملية التربوية لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
- إجراء دراسات مماثلة بأخذ وجهات نظر المشرفين التربويين وخبراء التربية.

المراجع

- الجهني، أحمد. (٢٠٠٨). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة ام القرى : السعودية.
- الخطيب ، احمد ، الخطيب، رداح . (٢٠٠٦). **الحقائب التدريبية** . جدارا للكتاب العالمي :عمان.
- الخطيب، رداح. (١٩٩٥). تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية أسيوط، أسيوط، ٢(١) . ص ص ٢٩١-٣١٦
- درة، عبد الباري. (١٩٩١) تحديد الاحتياجات التدريبية. إطار نظري ومقترحات للتطوير. رسالة المعلم ٢.
- ربابعة، عمر ،(٢٠١٧). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، **المجلة الدولية للبحوث التربوية** ، جامعة الامارات، ٤١(٣).ص ص ٧٥-١٠١.
- الزهراني ، لطيفة بنت احمد محمد ،(٢٠١٤). **الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى
- شديفات، يحيى محمد. (٢٠٠٤). الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين التربويين في تربية المفرق، **مجلة المنارة**، للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، ١٠(٤)، ص ص ٤٢٥-٢٥٢.
- شرف ، علية محمد ،(٢٠١٨). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم . **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية** ٣ (٢) ، ص ص ٢٦٩-٢٩١
- الصاعدي ، فالح زيد مبريك . (٢٠١٢) . **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب ادارة التغيير** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طيبة
- الطراونة ، تحسين .(٢٠١١). **تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريس في الاجهزة الامنية ، ندوة الاساليب الحديثة في التخطيط والتدريب** . الرياض : جامعة نايف للعلوم الامنية .

الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٢). التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان :

عابنة، صالح. (١٩٩٦). الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية في ظل المناهج الجديدة من وجهة نظر المشرفين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

عبد السميع ، مصطفى وحوالة ، سهير .(٢٠٠٥). اعداد المعلم : تنميته وتدريبه . : دار الفكر ,عمان.

عساف،عبدالمعطي. (٢٠٠٠). التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. دار زهران للنشر والتوزيع. : عمان.

الكوري ، عبدالله علي .(٢٠٠٦). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير النمو المهني لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية - دراسة ميدانية - الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس . كلية التربية - جامعة عين شمس - القاهرة (١١٠) ص ص ١٣٦-١٦٤.

محمد ، امانى عثمان .(٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في المجتمع المصري - دراسة ميدانية - المؤتمر الدولي الاول لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان : توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل - مصر (١) القاهرة .

منيزل، عبد الله، وأحمد العلوان(١٩٩٧) أثر برامج تدريب المعلمين على مناهج العلوم الاجتماعية الجديدة في ممارسة الكفايات التعليمية وعلاقة ذلك بالمؤهل العلمي، مجلة دراسات،العلوم التربوية، الجامعة الأردنية: (١٢)١.

النجار، نبيل الحسيني. (١٩٩٠) إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، . مكتبة عين شمس :القاهرة.

ياغي، عبد الفتاح. (١٩٨٦). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . مطابع جامعة الملك سعود :الرياض.

- Ng, Ashley Yoon-Mooi (2017) School Leadership Preparation in Malaysia: Aims, Content and Impact, Educational Management Administration & Leadership, v45 n6 p1002-1019 Nov 2017,from <https://eric.ed.gov/?q=training+needs+of+school+leadership>
- Ng, Shun-wing; Szeto, Sing-ying Elson. (2016). Preparing School Leaders: The Professional Development Needs of Newly Appointed Principals Educational Management Administration & Leadership, v44 n4 p540-557 Jul2016,from <https://eric.ed.gov/?q=Preparing+School+Leaders>