



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
العدد الحادي عشر / الجزء الثاني شباط 2022

تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الادارة

الاستراتيجية الحديثة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن.

Determining the training needs of Educational leadership to Meet

The 21st century challenges in Jordan.

الدكتور سناء عبدالكريم ابراهيم الحوراني.

الملخص.

تتبع أهمية الدراسة من حيث كونها تتناول جانباً حديثاً من مجالات التدريب الذي بات ضرورياً لمديري ومديرات المدارس في ظل قرن يشهد تطورات سريعة ومثيرة في حياتنا المعاصرة، لقد أصبحت الادارة في المجتمع المعاصر ذات أهمية بالغة بحكم أنها تمس كل جوانب حياة الانسان كونه لا يعيش منفرداً، وإنما يعيش داخل منظمات مختلفة أوجدها المجتمع لتلبية احتياجات أفرادها ومواجهة مشكلاتهم . ومن أجل هذا، فإن قيام الادارة بدورها على الوجه الأكمل، وتحقيقها لأهدافها بالشكل المطلوب، يساعد في تحقيق الرفاه لأفرادها. ويحظى النمو المهني المستمر للعاملين التربويين ورجال الادارة التربوية على وجه الخصوص، بأهمية متزايدة، وذلك لان التطور والتجديد سمة بارزة من سمات العصر الحديث الذي يشهد سباقاً علمياً في جميع المجالات. ويأتي دور القادة التربويين الذين يقع على عاتقهم تطوير أداء جميع العاملين بمؤسساتهم في مقدمة الأعمال الواجب تنميتها وتنفيذها، ولكي يكون التدريب محققاً للأهداف التي أقيم من أجلها، لا بد أن تكون الاحتياجات التدريبية للمتدربين الذين وضع البرنامج التدريبي من أجلهم، واضحة ومحددة

الكلمات المفتاحية : القادة التربويين، الاحتياجات التدريبية، الادارة الاستراتيجية الحديثة، الأردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Abstract.

The importance of the study stems from the fact that it deals with a modern aspect of the areas of training that has become necessary for school principals in light of a century witnessing rapid and exciting developments in our contemporary life. Rather, it lives within different organizations created by society to meet the needs of its members and face their problems. For this reason, the administration's full performance of its role, and its realization of its objectives in the required manner, helps in achieving the well-being of its members. The continuous professional growth of educational staff and educational administration men in particular is of increasing importance. This is because development and renewal are a prominent feature of the modern era, which is witnessing a scientific race in all fields. The role of educational leaders, who are responsible for developing the performance of all employees in their institutions, is at the forefront of the work to be developed and implemented, and in order for the training to achieve the objectives for which it was established, the training needs of the trainees for whom the training program was developed must be clear and specific.

Keywords: educational leaders, training needs, modern strategic management, Jordan .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المقدمة والخلفية النظرية:

يشهد العالم في هذا العقد تطورات هائلة في جميع الميادين التربوية والعلمية والاقتصادية، والثقافية والحضارية، بالإضافة إلى تطورات إدارية هامة نتيجة لتطور الفكر الإداري ووصولاً إلى التكنولوجيا الإدارية الحديثة، ونظراً لأن التربية لا تعيش بمعزل عن هذه التطورات بل تتأثر بها تأثيراً مباشراً كونها شهدت تحولات كثيرة باعتبارها عملية تستهدف التعاون، والتنسيق بين الجهود البشرية، ويعتمد نجاح الإدارة المدرسية إلى حد كبير على قدرة المدير في توظيف الطاقات، والقدرات، والكفايات التي تم تطويرها لديه، بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية، والتعلمية ويضمن الحصول على كفاءة عالية من المخرجات، حيث يعتبر المسؤول عن قيادة وتوحيد العملية التعليمية بكل جوانبها لبلوغ غايتها بكفاءة واقتدار، ويؤكد التقدم الحضاري للمجتمعات البشرية أننا نعيش عصر الثورة التقنية، والحاسبات الالكترونية والأقمار الصناعية، وقد أصبح التدريب الإداري في هذا العصر عملية دائمة مستمرة تمارسها الإدارة بانتظام في المنظمات المعاصرة والحديثة.

لقد أصبحت الإدارة في المجتمع المعاصر ذات أهمية بالغة بحكم أنها تمس كل جوانب حياة الإنسان كونه لا يعيش منفرداً، وإنما يعيش داخل منظمات مختلفة أوجدها المجتمع لتلبية احتياجات أفرادهم ومواجهة مشكلاتهم. ومن أجل هذا، فإن قيام الإدارة بدورها على الوجه الأكمل، وتحقيقها لأهدافها بالشكل المطلوب، يساعد في تحقيق الرفاه لأفرادها (Sergiovanni, 1996). وقد أصبحت بيئة الإدارة تمتاز بعدم الاستقرار وبالتغير المتسارع مما يحتم على المؤسسات العامة إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتنظيمية لمواكبة التطورات السريعة التي تحدث في بيئتها الداخلية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والخارجية نتيجة الثورة المعرفية، ولإكساب العاملين زيادة في التعليم والتثقيف ورفض
الأساليب الإدارية والتقليدية (المعاني، ٢٠٠٠).

ويحظى النمو المهني المستمر للعاملين التربويين ورجال الادارة التربوية على وجه
الخصوص، بأهمية متزايدة، وذلك لان التطور والتجديد سمة بارزة من سمات العصر
الحديث الذي يشهد سباقاً علمياً في جميع المجالات. ويأتي دور القادة التربويين
الذين يقع على عاتقهم تطوير أداء جميع العاملين بمؤسساتهم في مقدمة الأعمال
الواجب تتميتها وتنفيذها، ولكي يكون التدريب محققاً للأهداف التي أقيم من أجلها، لا
بد أن تكون الاحتياجات التدريبية للمتدربين الذين وضع البرنامج التدريبي من أجلهم،
واضحة ومحددة ، لأنها تمثل الفرق بين الأعمال التي يجب على المتدرب القيام بها
بكفاءة، وبين الأعمال الي يستطيع المتدرب القيام بها فعلاً، وهي نوع الاحتياج
التربوي الذي يجب تغطيته بوسائل التدريب المتاحة (الحديدي، ١٩٩٨).

ويرى المصري (١٩٩٠) أن أي برنامج تدريبي لا بد أن يشتمل على أربع حلقات
رئيسية ترتبط مع بعضها بشكل متسلسل ومتكامل وهذه الحلقات:

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل الأعمال ذات العلاقة بهذه الاحتياجات.
- تحديد الأهداف الأدائية (السلوكية) لعناصر البرنامج التدريبي.
- إعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه.
- إجراء التقييم للبرنامج التدريبي.

ولكي تكون استراتيجيات تقنية التعليم فعالة، ينبغي أن تعكس أفكار أولئك الذين
سيطبقون تلك الاستراتيجيات كإداري المدرسة، ويؤكد كاربنتر (١٩٩٧) أن البحوث



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التي تجري في الولايات المتحدة الأمريكية تشير إلى أن فعالية الإدارة المدرسية، أو فشلها، هي المؤشر الحقيقي الذي يحدد ما إذا كانت المدرسة فعالة أو فاشلة. ويضيف بما أن الغرض من إنشاء المدارس هو تنمية شبابنا فإن الاهتمام بالقيادة المدرسية يحظى بالأولوية في كل الأمم، فالمدير التربوي اليوم يرسل ويستقبل، وهو بذلك يؤدي دوراً رئيسياً في عملية تنمية المجتمع ودفعه قدماً نحو الأمام (كاربنتر، ١٩٩٧).

فلا بد من التحديث المستمر للإدارة المدرسية لتكون في تكيف وتطور مستمرين إزاء ما يحيط بها من تغيرات، وتطورات مهمة في المعرفة الانسانية، بما فيها الفكر الاداري الذي تضاعف كماً، ونوعاً مرات عديدة خلال السنوات الأخيرة. فإدارة المدرسة، باعتبارها مؤسسة إجتماعية تربوية، أحوج ما تكون لاعتماد الأساليب التكنولوجية الادارية حسب حدود امكاناتها المادية والبشرية (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩١).

ولعل التطور الذي شهده ميدان الإدارة المدرسية عالمياً، والذي أملتته تحديات كبيرة فرض على التربويين الارتقاء بأساليب التعليم، وطرائقه، واستراتيجياته، والخروج من المنظور التقليدي القديم للإدارة المدرسية، والمنظمة التربوية التي تأخذ بالتوجه الإستراتيجي هي التي تنظر إلى التطورات والتغيرات الجارية في البيئة المحيطة نظرة تنطوي على كونها فرصة مواتية للتعلم واكتساب الخبرات وإستخلاص مصادر متعددة تدعم مكانة المنظمة مستقبلاً.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وقد أشار أندرسون (Anderson,1991) الى أن مدير المدرسة في هذا العصر يقوم بمهام متنوعة ذات أهمية كبيرة لتطوير العمل التربوي, وهذا يتطلب العديد من المسؤوليات والمهام، أهمها:

- تخطيط الموازنة المدرسية وإدارتها.
- فهم الأهداف والفلسفة العامة للعملية التعليمية.
- وضع أهداف بعيدة المدى للمدرسة.
- مساعدة العاملين في تحسين أدائهم وتطوير خطط التنمية المهنية لهم.
- تخطيط المناهج التعليمية وتحسينها وتوحيد جهود العاملين بالمدرسة.

وتعتبر الثورة المعرفية من أكثر المتغيرات التي ستفرض نفسها على الادارة المدرسية مستقبلاً، لذلك يتوقع أن تقوم الادارة المدرسية على عاتقها بتبني أساليب تكنولوجيا من تقنيات, وآليات كالحاسب الآلي الذي حقق فاعلية كبرى في معالجة المعلومات الخاصة بالطلبة. لذا، لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية وسليمة وواضحة من أجل الوصول الى الكفاءة والأداء الجيد ، وتحسين المعلومات والمهارات والاتجاهات ، وتشير البحوث العلمية التي تجري من حين لآخر في كثير من دول العالم الى أهمية دور الإدارة المدرسية وخطورتها باعتبارها موجهاً نحو تحقيق غايات تربوية. لذا، لم يعد من اليسير على أي شخص القيام بدور مدير المدرسة دون تدريب كافٍ ومستمر وإطلاع وإع، وناقد للأبحاث والدراسات الحديثة في ميدان الادارة المدرسية (حديدي ، ١٩٩٨).

فمدير المدرسة لا بد له من قدرات معينة تمكنه من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة، وإدراك وإع، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتنفيذها في الوقت المناسب، والاحتياجات التدريبية قد تكون معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو جميعها يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص، أو يراد صقلها أو تغييرها، وتبديلها استعداداً لمواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية أو انسانية (العجاج، ٢٠٠١). لذا فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الحاسمة في العملية التدريبية. فأى خلل أو نقص يحدث في هذه الخطوة ينتقل أثره بالتأكيد الى باقي خطوات التدريب وفي ذلك هدر كبير في الجهود والنفقات (عبابنة، 1996).

ويلخص العجاج (٢٠٠١) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- تبين الأشخاص المطلوب تدريبهم، وتعمل على نجاح البرنامج التدريبي بأقل جهد، ووقت، وكلفة، وتعمل على تشخيص المشكلة، وتساهم في عملية التخطيط لحل المشكلة، وتبين مدى أهمية عملية التدريب وفعاليتها مع التركيز على الأداء المحسن في التدريب، ويستهدف التدريب في مفهومه الحديث تحقيق أغراض أساسية ومتعددة من أهمها:
- إيجاد علاقة إيجابية قوية بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها.
- العمل على تحسين المناخ العملي في المنظمة.
- زيادة قدرة الإداري على التفكير المبدع، بما يمكنه من التكيف مع متطلبات العمل الجديد والقدرة على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.
- الحرص على تنمية وتغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب الوصول إليه (راتب، ١٩٩٤).

وتشير الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (AASA) كما أورد ذلك كلوك (Klauke, 1990)، الى أن مديري المدارس بحاجة الى تطوير مهاراتهم في مجالات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التصميم، والتطبيق، وتقييم المناخ المدرسي، وتطوير المناهج، وتقييم الموظفين، وتطويرهم، والبحث، والتقييم، والتخطيط، وتوزيع الموارد. فالتدريب ليس حديث الظهور بل ارتبط مع الوجود الإنساني، وعرفته المجتمعات البشرية منذ زمن بعيد، إلا أن تطبيق هذا المفهوم وفق منظور علمي حديث لم يكن الا في الربع الأخير من القرن العشرين (الذهبي، 1984). وعلى ضوء المكانة المرموقة التي احتلها التدريب، وما لاقاه من اهتمام بالغ، فإن الموقف التدريبي يجب أن يستند الى تنظيم للمهارات المراد التدريب عليها، وأن يتم بطريقة تكشف عن احتياجات تدريبية محددة، ونقاط الضعف الواجب تلافئها على أن يسهم في هذه العملية كل من يفهم الأمر من خبراء، وإداريين ومشرفين، لإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها من تربية النشئ (البديري، ٢٠٠١).

ولكي تكون عملية تقدير الاحتياجات التدريبية دقيقة، وموثوقة، وذات بعد عملي، فإنه ينبغي تحاشي التشعب وتعدد المجالات ذات الأبعاد المختلفة، وينبغي الأخذ بنهج غير معقد لضمان جمع معلومات صحيحة، وموثوقة، ذات علاقة بالتنمية حاضراً، ومستقبلاً للنظام التربوي، فالإنسان يتطور، ويفكر، ويعمل، ويأخذ مواقف، وإتجاهات ويبني قيماً في البيئة الاجتماعية. وهذه السلوكات قابلة للتطور عن طريق التدريب، من هنا يأتي دور التدريب كونه الآلية التي يتواصل الإنسان عن طريقها بكل المستجدات والمتغيرات من المعارف والعلوم والتقنيات. فالتدريب يمثل مسألة حيوية لا بد منها حتى نتمكن من التكيف مع كافة المستجدات التي تواجه العملية التربوية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ولما كانت الإدارة، الأداة الرئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية عن طريق استخدامها الأمثل للموارد، والتسهيلات، والإمكانات المتاحة، وحتى تؤدي دورها بفاعلية، وكفاءة، لا بد من تأهيل قادتها، وإبراز دورهم في إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة والمنظمة، بما يحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية على نحو أفضل. فمن أبرز سمات الإدارة الاستراتيجية، أنها عملية مستمرة تهدف الى المحافظة على المؤسسة، وتضمن لها القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها. والإدارة الإستراتيجية تضم ثلاثة أبعاد هي:

أولاً: الإستراتيجية الرسمية وتضم عناصر رئيسية هي:

- أ. أهداف هامة يراد تحقيقها.
- ب. سياسات جوهرية تحدد التصرف.
- ج. نتائج البرامج الرئيسة التي تحقق الأهداف في ضوء المحددات الموجودة.

ثانياً: تطوير إستراتيجيات فاعلة في ضوء عدد من المفاهيم والقوى الرئيسة التي تحقق لها التوازن ، ذلك أن بعضها دائم والآخر مؤقت.

ثالثاً: لا تتعامل الإستراتيجية مع أمور لا يمكن التنبؤ بها فقط وإنما تتعامل مع أمور غير قادرين على معرفتها. (Quinn,1988).

وتعد الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة نظراً لأهميتها، ولما ينتظر هذا القرن من تحديات تتطلب بذل الجهود لتصنع الحلول المناسبة لها ولمواكبة التطورات المتسارعة في العالم وعلى كافة الصعد، وما يترتب عليها من زيادة ملموسة في درجة المنافسة وتنوعها (العارف ٢٠٠١).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وأشارت عنده (١٩٩٧) الى أن بعض الباحثين في الإستراتيجية يرون أنها " خطة، أو مرشد، أو اتجاه، أو مجموعة تصرفات نحو المستقبل. وهي الطريق الذي يساعد في العبور من هنا الى هناك ". وهي أيضاً: " نموذج يثبت السلوك مع مرور الوقت"، ان الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين تتطلب وضع استراتيجية ممتازة موضع التنفيذ، وإقرار الهيكل التنظيمي الملائم لدعم الإستراتيجية نحو قيادة إدارية مناسبة، وتوفير الموارد اللازمة، وتنمية الخطط والسياسات التفصيلية المناسبة لذلك، وتفعيل الأهداف المرسومة عن طريق تحديد نوع، ومستوى الأداء الذي يمكن توقع تحقيقه لدى المتدرب بعد حصوله على البرنامج التدريبي المقرر، ويتضمن هذا الهدف حدوث تغير نوعي في سلوك الفرد المتدرب، وادائه، ويشتمل هذا التغير على عناصر رئيسة هي: المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والاتجاهات والميول من جهة أخرى، والإدارة الحديثة تتطلب تدفق المعلومات عن الفترة السابقة، ومعلومات حالية ومعلومات عن المستقبل تخص المنظمة وبيئتها، ومن ثم تقييم هذه المعلومات في ضوء قيم، وأولويات الأفراد، والجماعات المؤثرة في المؤسسة.

عبارة طرحت في اليونسكو: "فكر عالمياً واعمل محلياً" لورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي بعنوان "التربية والتعليم للقرن الحادي والعشرين"، تقول إن التربية العالمية يجب أن تكون حلقة وصل بين العالم الخارجي، وبين الدولة والمجتمع المحلي، وتقول الورقة: " إن هناك حاجة لرؤية مجالات البيئة التعليمية، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، والمواطنة كأبعاد للحياة ولا يمكن لمجتمع أن ينتقل من نموذج لآخر بسهولة لأنها مجالات متكاملة يجب التفكير بها والعمل على تحقيقها معا لخدمة الانظمة التربوية التي تسهم في التنمية الشاملة (اليونسكو 1996).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وفي ظل خطة التطوير، واستشرافاً لرؤية إدارة مدرسية متطورة، وناجحة قادرة على قيادة المدارس نحو آفاق القرن الحادي والعشرين، أصبح العالم، وكأنه يعيش في قرية صغيرة مليئة بالمعلومات المتقدمة والمتشابكة. لذلك سارعت الحكومة الأردنية وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم الى تحديث وتطوير التعليم والإدارة - بالرغم من إمكانياتها المحدودة مادياً. إلا أنها تسعى الى تحقيق نقلة نوعية شاملة وبشكل مستمر من خلال سلسلة الإجراءات التي اتخذتها الوزارة فيما يتعلق بتطوير الإدارة المدرسية وتنمية الموارد البشرية. فمن المجالات الهامة التي تناولها المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي في أيلول عام (١٩٨٧) الإدارة المدرسية المتمثلة بالمدير حيث نصت التوصية التاسعة على ضرورة "عقد برامج تدريبية للمديرين الجدد قبل تسلمهم مهام عملهم، وإتاحة فرص النمو المهني بإلحاقهم في برامج تدريبية تلبي الحاجات العلمية والعملية"، و تعتبر الإدارة المدرسية من المجالات التي يجب أن تولى عناية كبيرة لدورها في تخطيط العملية التربوية، ولعل تأكيد سمو الأمير حسن للقادة التربويين في ندوة التطوير التربوي (1994) على ضرورة تبني سياسة اللامركزية في التعليم والعمل على تطوير، وإعداد برامج تدريب متكاملة تعكس المزيد من الإهتمام والثقة بمدير المدرسة، وقدرته على ممارسة النهج اللامركزي في الإدارة المدرسية. هذا وقد نادى معظم المؤتمرات والندوات بضرورة تحديد الاحتياجات المدراء كإتجاه حديث في إعدادهم وتدريبهم (وزارة التربية والتعليم ١٩٩٤).

إن ما تواجهه المؤسسات التربوية في العالم العربي بعامة، وفي الأردن بخاصة، يعتبر تحدياً إدارياً، وعلى كافة المستويات، إذ ينبغي أن تتسلح الإدارة العليا في هذه المؤسسات بالعلم والمعرفة، وأن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية وسبل تناولها. كذلك تحديد قدراتها المتميزة التي تمكنها من التفوق والنجاح في مجال عملها، لذا



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فإن العالم اليوم يدخل مرحلة جديدة، وعصراً حديثاً يشتمل على وجهات نظر مختلفة وتصورات عدة، واختلافات حضارية مما يدل أن جيل القرن الحادي والعشرين أمامه تحديات شاقة وكثيرة فإما أن يجد له مكاناً في هذا الكون، أو يجرفه الطوفان للعلم والمعرفة، لذلك لا بد من إحداث ثورة في طرائق تدريسنا وتدريبنا بحيث نوجد جيلاً واعياً قادراً على التنبؤ والإبداع، قادراً على رؤية الكل دون أن يفقد جزئيات هذا الكل، ويهدف الى تلبية الحاجات وإشباعها، وبقدر الثقة، والموضوعية في تحديد هذه الاحتياجات تتحدد كفاءة البرنامج التدريبي وفاعليته (القيوتي، زويلف ١٩٩٣).

وانطلاقاً مما سبق فإن هذه الدراسة تسعى لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من واقع رؤيتهم لاحتياجاتهم التدريبية في الفترة المقبلة لمواكبة التطوير التربوي الشامل، وتساعد في وضع أهداف واضحة ومحددة لهذه البرامج، وإعطاء مردوداً إيجابياً على المتدربين، وعلى التعليم في المملكة، والسعي إلى بناء أنموذج لتطويرها من أجل النهوض والارتقاء بالعملية التربوية.

مشكلة الدراسة:

لما كانت الإدارة، هي الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والتسهيلات التربوية، وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة، وحتى تؤدي دورها بكفاءة وفعالية فقد أوصى مؤتمر التطوير التربوي الثاني (١٩٩٩) بتعميق المؤسسة في السلوك الإداري العام، والعمل على رفع كفاءة الجهاز الإداري في الإدارة لاستيعاب عملية التغيير في التربية للتوجهات المعاصرة إقليمياً، وعالمياً من حيث إعادة بناء النظام التربوي برؤية، ومنهجية علمية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وانطلاقاً من هذه التوصيات؛ جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف، والوقوف على مشكلة الدراسة الحالية في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن.

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الحاجات التدريبية اللازمة للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الحاجات التدريبية الحالية في الأردن؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقدير الحاجات التربوية اللازمة للتطوير الإداري، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة الإدارية، المؤهل العلمي؟
3. ما درجة أهمية الحاجات التدريبية المرغوبة للنظام التربوي في الأردن؟
4. ما المهارات التي تحتاجها الإدارة الإستراتيجية؟



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من حيث كونها تتناول جانباً حديثاً من مجالات التدريب الذي بات ضرورياً لمديري ومديرات المدارس في ظل قرن يشهد تطورات سريعة ومثيرة في حياتنا المعاصرة.

ويؤمل أن تقدم هذه الدراسة إسهاماً نظرياً في مجال المهارات التدريبية تلبية لحاجة فرضها الواقع التربوي الذي يستشرف المستقبل، كما أنها تبحث في عناصر مهمة في المدرسة مثل المدير مما ينعكس إيجابياً على المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. وتأتي أهميتها في خضم التطورات التكنولوجية والعلمية بين أجزاء العالم ككل والتي لها انعكاساتها الإيجابية على العملية التربوية وخاصة مديري المدارس.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من محاولة الكشف عن مواطن الضعف والقوة في برامج التأهيل التربوي في ضوء التوجهات العالمية، كما ويؤمل من هذه الدراسة أن تفيد في تلبية دعوة وزارة التربية والتعليم لضرورة مراجعة برامج تأهيل وإعداد وتدريب القادة التربويين بوصفهم المسؤولين عن تنفيذ السياسات التربوية في الميدان التربوي.

تعريف المصطلحات:

الاحتياجات التدريبية: عرفها الباحثون بأنها " الخطوات المنطقية التي يتبعها المدرب أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم، وبين وضع أو أداء مرغوب فيه" (بطاح، 1996).

الإدارة الإستراتيجية: " عبارة عن مجموعة من القرارات، والأنشطة، والخطط التي تتخذ في الوقت الحاضر، وتقررهما المنظمة على المدى البعيد لضمان أدائها في



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المستقبل، بما يضمن إلتقاء أهدافها مع رسالتها، وإلتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة، وذات كفاءة عالية في الوقت ذاته" (القطامين، ٢٠٠١).

أما تعريفها إجرائياً: "استجابة المديرين عن كل فقرة من فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة ثم تحليل هذه الحاجات والعمل على تلبيتها حسب أولوياتها من أجل تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في الأردن، وذلك لرسم الإتجاه المستقبلي للقادة على المدى البعيد".

محددات الدراسة:

ستقتصر هذه الدراسة على جميع القيادات التربوية العاملة في وزارة التربية والتعليم، وعلى جميع مديري، ومديرات المدارس الأساسية، والثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي 2005/2006، والبالغ عددهم (16) مديرية. وستشتمل الدراسة على مسح للحاجات التربوية اللازمة للتطوير من خلال اجابات مديري ومديرات المدارس على اداة الدراسة التي أعدت للكشف عن هذه الاحتياجات.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي أجريت حول مستوى أداء المديرين ودرجة تمكينهم من الكفايات اللازمة لأداء أعمالهم، وتلك التي تناولت تقويم برامج تدريب وإعداد وتنمية المديرين، والقادة التربويين، والتي هدفت جميعها الى تفعيل دور البرامج لتؤثر بشكل إيجابي في المتدربين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ولكن قلما نجد دراسة تناولت تحديداً للإحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين في ضوء الإدارة الإستراتيجية الحديثة، وبما يتلاءم مع معطيات العصر وتحدياته المستقبلية سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بشكل متكامل. لذلك لابد من الاستشهاد ببعض هذه الدراسات وما توصلت إليه من نتائج لتسهم في إثراء هذه الدراسة.

دراسات محلية:

أجرى جرادات (1991) دراسة بعنوان: "الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد" هدفت إلى تحديد الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس أعلى في ممارسات نشاطات مجالي الشؤون المالية واللوازم الإدارية من درجة احتياجهم التدريبي للمجالات الأخرى كشؤون الطلبة والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، وتحسين العملية التربوية.

وقدم الخرشنة (1994) دراسة بعنوان: "الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الكرك" هدفت إلى تحديد الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والأساسية في محافظة الكرك، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري ومديرات المدارس ابدوا إحتياجات التدريب على مهارات التخطيط، والشؤون المالية، والتقويم، والمجال الإداري. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أما دراسة بطاح (1996) بعنوان: "الإحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن من وجهة نظرهم" هدفت إلى رصد الإحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين الأردنيين، وقد توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المناطق الجنوبية والوسطى، حيث كانت إحتياجات المشرفين في المناطق الجنوبية أكبر من إحتياجات المشرفين في المناطق الأخرى، كذلك لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى التخصصات المختلفة في المؤهلات التربوية للمشرفين.

وفي دراسة قام بها النوري (1997) بعنوان: "الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية وأثرها على عملية إتخاذ القرارات في فلسطين"، هدفت إلى تحديد الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية. وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والسلطة المشرفة، وعدد الطلبة، والمعلمين في المدرسة، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة.

دراسات عربية:

فقد أجرى الدليمي (١٩٧٩) دراسة بعنوان: " إحتياجات مديري المدارس الثانوية من التدريب وتقييم برامج تدريبهم في ضوءها " في بغداد هدفت الى تحديد الإحتياجات التدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس الإعدادية والثانوية والمتوسطة في محافظة بغداد، وقد توصلت الدراسة الى إن إحتياجات المديرين والمديرات التدريبية توزعت في اربعة مجالات تغطي الجوانب الفنية والتربوية، والنفسية، والاجتماعية. كما أظهرت النتائج تباين في إحتياجات المديرين وفقا لمتغيرات الجنس، ومدة الخدمة، كما أظهرت الدراسة إحتياج المديرين للتدريب في المجالين الإجتماعي، والسياسي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وفي دراسة أجرتها الفوزان (١٩٨٩) بعنوان: "الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في مدينة الرياض" في السعودية، هدفت إلى تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين والمديرات، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع الإحتياجات التدريبية التي شملتها الدراسة كانت ذات أهمية عالية للمديرين والمديرات خاصة في مجالي التوجيه، والتنظيم، وأقل المجالات أهمية كانت في مجالي التخطيط والمجال الفني، ولم تظهر الدراسة أي أثر بالنسبة لعاملي الإعداد التربوي، والخبرة الإدارية الا في مجال التقويم .

وقامت الخطيب (1990) بدراسة بعنوان: "الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بوزارة التربية والتعليم في البحرين" هدفت إلى إجراء مسح للإحتياجات التدريبية للمديرين في البحرين، وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يرون أن الكفايات المتضمنة في الاستبانة جميعها بحاجة لها ضمن برنامج تدريبي مقترح، ودعت الى ضرورة تصميم برنامج تدريبي يلبي احتياجات المديرين التدريبية، وان يراعي البرنامج الكفاية التي احتلت الأولوية بشكل خاص.

وأجرى ادريس (19٩٢) دراسة بعنوان: "الإحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات" في اليمن، هدفت الى تحديد الإحتياجات التدريبية لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم، وقد توصلت الدراسة الى وجود حاجة ماسة لدى الإداريين في الوزارة للتدريب على المهارات الادارية، كما توصلت إلى عدم وجود اختلاف في درجة احتياج جميع أفراد العينة للتدريب على المهارات الإدارية تعزى الى المرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وقدم الغيثي (1995) دراسة بعنوان: "دراسة تحليلية لنظام تدريب مديري مدارس

المرحلة الابتدائية في عمان" وقد توصلت الدراسة الى وجود بعض السلبيات في

نظام التدريب الحالي، كما أكدت الدراسة على أن اكثر الاساليب التدريبية المستخدمة

هو اسلوب المحاضرة، وأن كفاءة المديرين القائمين على الدورة كانت متوسطة.

وفي دراسة قام بها عمر (1997) بعنوان : "مدى توفر واستخدام وسائل التقنية

الحديثة في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المديرات" في جدة

هدفت إلى التعرف على مدى توفر وسائل التقنية الحديثة، وسلوكيات استخدام هذه

التقنيات، والصعوبات التي تواجه مديري المدارس، والتي تحد من الإستخدام الفعال

والأمثل لهذه التقنيات من وجهة نظر مديري المدارس لمدينتي جدة والمدينة المنورة،

وقد توصلت الدراسة الى وجود توجه إيجابي نحو استخدام وسائل التقنية في العمل

الإداري، كما دلت النتائج على وجود تباين في آراء المديرين حيال الصعوبات المؤثرة

على استخدام التقنيات.

دراسات أجنبية:

في دراسة قام بها دوجلاس وجونسون (Douglas & Johnson, 1986) بعنوان

"تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وأعضاء مجالسها، والمشرفين عليها"

في ولاية كانساس (Kansas) هدفت إلى تحديد هذه الإحتياجات لمديري المدارس،

وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المهارات الواردة في الدراسة إحتياجات تدريبية

لمديري المدارس، كما واعتبرت المجالات التالية هامة، ويجب التركيز عليها بشكل

أكبر وهي: (تطوير المناهج والموظفين، والتقويم العام، والاشراف التعليمي، والتخطيط

طويل المدى، واختيار الموظفين، وتقويم البرامج).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وأجرى كل من ريتشاردسون وبريكيت (Richardson & Prickets,1991)

دراسة بعنوان: "تقييم شامل لمديري برنامج الإنترنت للمبتدئين في كنتاكي" هدفت إلى تقويم برنامج إعداد وتدريب مديري المدارس ممن يتدربون بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة، وقد أشارت النتائج الى نجاح برنامج إعداد وتدريب المديرين.

وفي دراسة قام بها هيرتزك (Hertzke,1992) بعنوان: " دور مدير المدرسة في تبني واستخدام أنظمة تعلم متكاملة" وقد اشارت الدراسة إلى أن دور مديري المناطق التعليمية في عملية صنع القرار تتضمن تحديد الإحتياجات التدريبية للمدارس التابعة لهم، و توفير الدعم المالي اللازم لتلبية تلك الإحتياجات وذلك لتيسير ودعم الدور الذي يضطلع به مدير المدرسة.

وقدم ماهر (Maher,1995) دراسة بعنوان: " الكشف عن واقع الخبرة والتدريب والاتجاهات لدى مديري المدارس الثانوية" وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الخبرة والتدريب لدى مديري المدارس الثانوية كعوامل حاسمة لديهم في دمج التكنولوجيا بالتعليم في المدارس، وقد أكدت النتائج العلاقة الوثيقة بين اتجاهات المديرين نحو استخدام الحاسوب، وبين مفهوم الفعالية الذاتية، وبالتالي قدرة المدير على إدراك طاقته في توظيف الحاسوب لتحقيق الأهداف المطلوبة.

أجرى بفاو (Pfau,1997) دراسة بعنوان: " تحديد الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا" حيث شملت الدراسة ثلاث مناطق اوغندية رئيسة، وقد توصلت النتائج إلى أن جميع المهام (الفنية والإدارية) اعتبرت إحتياجات تدريبية مهمة لمديري المدارس في المناطق الأوغندية الثلاث.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وفي دراسة قام بها (Chin,2001) هدفت الى تطوير تصور للتغيير في كلية تايوانية اختيرت للإعداد والتحضير للعام (٢٠١٠) وقد دلت النتائج على أن المنظمة انخرطت في جهود اعادة الاستثمار والبناء، وهندسة العديد من الاستراتيجيات الجديدة التي أخذت من القطاع الخاص، والأسواق العالمية، وركزت على بذل جهود كبيرة وجديدة لتقديم خدمات ذات نوعية عالية وتكلفة أقل.

الطريقة والإجراءات :

تتبع هذه الدراسة منهج البحث المسحي الوصفي لما تتطلبه الدراسة من بيانات، واستقصاء معلومات خاصة بمجتمع الدراسة. ويشتمل على منهجية الدراسة كوصف لمجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها، وإجراءات تطبيقها. كما ويشتمل على طرق المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت، والتي ستساعد في عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم (16) مديرية.

عينة الدراسة:

ستقوم الباحثة باختيار عينة عشوائية من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن للعام 2006/2005 موزعين حسب المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة الإدارية لتطبيق الدراسة عليها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أدوات الدراسة:

ستقوم الباحثة بإعداد أداة لجمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. استبانة مسح للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وذلك من خلال الرجوع الى الأدب التربوي، والدراسات السابقة، العربية، والأجنبية.
2. إجراء لقاءات مع مديري ومديرات المدارس الحكومية من أجل حوارهم ومناقشتهم في العديد من الأمور المتعلقة باحتياجاتهم وما يتطلبه العمل الإداري من مهارات تدريبية.
3. الإستفادة من آراء المحكمين التربويين والإداريين.

إجراءات الدراسة:

1. تحديد أبعاد مشكلة الدراسة.
2. تحديد عينة الدراسة.
3. إعداد أداة الدراسة للتأكد من صدقها.
4. إجراء مقابلات مع أفراد عينة الدراسة في المدارس المشمولة بالدراسة ككل.
5. زيارة مدارس عينة الدراسة.
6. تطبيق الاستبانة (النموذج التطويري) على مجتمع الدراسة.
7. جمع البيانات وتحليلها واستخراج نتائجها بعد إدخالها إلى الحاسوب.

المعالجة الإحصائية:

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة بيانات الدراسة:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1. استخراج التكرارات والنسب المئوية.
2. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
3. استخدام تحليل التباين المتعدد لاستجابات المفحوصين على أداة الدراسة وأبعادها. - ت -
4. استخدام إختبارات للجنس.
5. استخدام تحليل التباين الأحادي للمؤهل العلمي، والخبرة.
6. إجراء إختبار (توكي أو شيفيه) لمعرفة دلالات الفروق الفردية.

المراجع:

1. إدريس، محمد ناجي (١٩٩٢). الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
2. بطاح، احمد (1996). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس (العدد، ٢٠)، القاهرة.
3. جرادات، سليمان محمد (١٩٩١). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك اربد.
4. جرادات، عزت (1994) نحو إدارة مدرسية متطورة، رسالة المعلم، مجلد (34)، عدد (١،٢)، عمان.
5. الدليمي، عبدالله خلف (١٩٧٩). احتياجات مديري المدارس الثانوية من التدريب وتقييم برامج تدريبهم في ضوءها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6. خصاونة، عمر (١٩٩٧). تصورات القادة التربويين في الأردن للأولويات

التربوية في القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

7. عبابنة صالح احمد (1996). الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في المرحلة

الثانوية في ضوء المناهج الجديدة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

8. عنبة، هالة محمد (١٩٩٧). الادارة الاستراتيجية والمفاهيم والصياغة، الطبعة (١)، القاهرة، دار الثقافة العربية.

9. كاربنتر جون (١٩٩٧). توظيف البحث التربوي لتطوير القيادة المدرسية ورقة

عمل مقدمة الى المسؤولين المعنيين بالتخطيط والتطوير التربوي الوزارات التربوية والتعليم والمعارف ومراكز البحوث التربوية بجامعات دول الخليج العربي المنعقدة في الدوحة"، جامعة قطر، مجلة التربية مجلد (٧)، عدد (٢١)، دولة الكويت.

10. البديري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الاساليب الادارية والقيادية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

11. الحديدي، محمد بن راشد (١٩٩٨). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية لمدارس التعليم العام في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

12. الخرشنة، طه (1994). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الأردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

13. الخطيب، كمال محمود (١٩٩١). تدريب المعلمين أثناء الخدمة واستراتيجية

التطوير، دار الكتب، القاهرة.

14. الذهبي، مجيد (1984). بعض الاحتياجات العالمية المعاصرة في القيادة

التربوية والاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية الدول

الخليج العربي، الرياض.

15. العارف، نادية (٢٠٠١). الادارة الاستراتيجية ادارة الالفية الثالثة، الطبعة (1)،

القاهرة، الدار الجامعية.

16. العجاج، فهد سليمان (٢٠٠١). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة

ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، الأردن.

17. الغيثي، راشد بن محمد (1995). دراسة تحليلية لنظام تدريب مديري مدارس

المرحلة الابتدائية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية

جامعة حلوان.

18. القريوتي وزويلف، محمد قاسم، مهدي (1993). المفاهيم الحديثة في الادارة

(النظريات والوظائف)، الطبعة (٣)، المطابع المركزية، عمان.

19. القطامين، احمد (٢٠٠٢). الادارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيق، الطبعة

(1)، عمان، دار مجدلاوي للنشر.

20. المصري، منذر واصف (1990). المعلم المهني، المركز العربي للتدريب

المهني وإعداد المدربين، الطبعة (1)، عمان.

21. المعاني، ايمن عودة (٢٠٠٠). المؤسسات العامة اسس وإدارة، الطبعة (١)،

عمان، مركز ياسين الفني.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

22. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1991). خطة تدريب القيادات التربوية

في الوطن العربي، ادارة التربية، تونس.

23. النوري و ابراهيم عبدالله (1997). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

الأساسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

24. اليونسكو (1995). التعليم من أجل التنمية: مواجهة تحديات القرن الحادي

مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية والعشرين- التربية الجديدة - عدد خاص في

الدول العربية.

25. وزارة التربية والتعليم الأردنية، قانون التربية، رقم 13 لسنة 1994.



1. Anderson, M .E. (1991). **Principals, How to Train, Recruit Select, Induct, and Evaluate**, leaders for American schools office of University of Oregon.
2. Douglas & Johnson J.R,M.C (1986). **Principals ,Training Needs Determinative Model**. (Micro ofiche,Date Filmed May,18,1989) From Educational Resources In Formation Center (ERIC ,Document Reproduction Service No,ED 300880).
3. Chin, Shao (2001). **Developing a template for change in a selected Taiwanese Private college in preparation for 2010 Edd. University of south Dakota 2001 .DAI, A61,10,p3834.**
4. Hertzke, Eugene .R. (1992). **The Administrators role in adopting and using integrated learning systems .ERIC Document reproduction service .no Ej 451918**
5. Klauke, A. (1990). **Preparing school administration (ERIC digest series No ea 57)** from Educational Resources Information Center (document reproduction service no .ed 326939)
6. Maher, Thomas. (1995). **Secondary Principals Computer Experience Training, and attitudes (doctoral dissertation) Kent stat University, 1994 Dissertation Abstracts International 56(6), 208_270.**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7. Quinn James Brain (1988). The strategy process, concepts, contexts and cases .no; prentice, hall, inc.
8. Pfau, H. (1997).**Training need head teacher in Uganda (ERIC Digest series no sp07150)** from educational Resources information center document Preproduction service no ed405293.
9. Richardson, M, & Prickett, R (1991).**A comprehensive Evaluation of Kentucky's Beginning Principal Internet Program** (ERIC Document Reproduction service No .ED33159).
10. Sergiovanni, T. (1996).**Leadership for the school house, How is different? Why is it important?** 1'st edition, jossey, bass publishers, San Francisco.