



الحاجات التدريبية لتحسين المناخ التعليمي لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة – ليبيا

فاصل حسن محمد فضل الله

قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة الجفرة، ليبيا.

الكلمات المفتاحية:

الحاجات التدريبية
تحسين المناخ التعليمي
مديري ومديرات المدارس
مرحلة التعليم العام الحكومية
ودان/الجفرة دولة ليبيا

الملخص

هدفت الدراسة الى:

1- التعرف على حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة. 2- التعرف على حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة. 3- الكشف عن الفروق الدالة احصائيا بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة نحو حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة تبعا لمتغير: المؤهل العلمي. 4- الكشف عن الفروق الدالة احصائيا بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة نحو حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة تبعا لمتغير: الخبرة العملية. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة الكلي من (601) من مديري ومديرات ووكلاء ومعلمي ومعلمات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة موزعين على مدرستان ثانويتان و9 مدارس ابتدائية اعدادية. ومثلت عينة الدراسة نسبة 10 % منها بعدد (120) مدير ومديرة ووكيل ووكيلة ومعلم ومعلمة. وكانت الاستبانة أداة لها. وتوصلت الى النتائج التالية: أ/ أن الموافقة على حاجات تحديد تحسين المناخ التعليمية التدريبية جاءت عالية بدرجة أوافق بشدة ب/ أن الموافقة على حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي جاءت عالية بدرجة أوافق. ج/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).. بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة نحو حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة تبعا لمتغير: المؤهل العلمي. د/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).. بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة تبعا لمتغير: الخبرة العلمية.

Training Needs for Improving the Educational Environment for principals of General Education Schools in Waddan/Al-Jufrah – Libya

Faissal Hassan Mohammed Fadl Allah

Department of Education and Psychology, Faculty of Education. Al-Jufrah University, Libya.

Keywords:

Improving the educational climate in wddan/Al-Jufra the state of Libya
Principals and principals of public schools
Public education stage
Training needs

ABSTRACT

The study aimed to:

1- Identifying the needs of improving the training educational climate for principals of public education schools in waddan/Al-Jufra. 2- Identifying the needs of interaction with the internal and external environment of the training school for male and female directors of governmental general education schools in waddan/Al-Jufra. 3- Detecting statistically significant differences between the arithmetic means of the study sample towards the training needs of improving the educational climate for male and female principals of governmental general education schools in waddan / Al-Jufra, according to the

*Corresponding author:

E-mail addresses: faissalfadlalla@gmail.com

Article History : Received 19 June 2023 - Received in revised form 03 January 2024 - Accepted 16 January 2024

variable: academic qualification. 4- Detecting statistically significant differences between the arithmetic means of the study sample towards the needs of interaction with the internal and external training school environment for male and female directors of governmental general education schools in waddan / Al-Jufra, according to the variable: practical experience. To achieve this, the descriptive approach was used. The total study population consisted of (601) principals, male and female principals, agents, male and female teachers of the governmental general education schools in waddan /Al-Jufra, distributed among two secondary schools and 9 primary and preparatory schools. The study sample represented 10% of it, with (120) managers, male and female managers, agents, agents, male and female teachers. The questionnaire was its tool. And I reached the following results: A/ that the approval of the needs of determining the improvement of the educational and training climate was high with a degree of I strongly agree. B/ that the approval of the needs of interaction with the internal and external school environment was high with a degree of I agree. A/ There are no statistically significant differences at the level ($\alpha \geq 0.05$) between the arithmetic means of the study sample's responses towards the training needs of improving the educational climate for male and female principals of governmental general education schools in waddan / Al-Jufra, according to the variable: academic qualification. D/ There are no statistically significant differences at the level ($\alpha \geq 0.05$) between the arithmetic means of the study sample's responses towards the needs of interaction with the internal and external training school environment for male and female principals of governmental general education schools in waddan / Al-Jufra, according to the variable: scientific experience.

1. المقدمة

مرحلة التعليم العام الحكومية. وفي ذات الوقت تكشف عن مستوى الأداء الراهن ومستوى الأداء المأمول. كذلك يمكن بموجبها تصميم البرنامج التدريبي القادر على تحسين الأداء والإنتاج من خلال تجسير الفجوة الموجودة بالمعارف والمهارات اللازمة. كما تعتبر وفي حدود علم الباحث من دراسات الحاجات التدريبية الرائدة في منطقة الجفرة دولة ليبيا.

ومما يؤكد على أهمية تحسين المناخ التعليمي بمدارس مرحلة التعليم العام الحكومية وبصورة مستمرة فقد تناولها العديد من الباحثين، ومنهم الطراونة 2000 م والعمامرة 2014 م والنصير 2017 م. ولقد استفادت هذه الدراسة منها كثيرا من أجل: أحداث الإضافة العلمية اللازمة ومن ثم تعميمها على مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية في ليبيا.

مشكلة الدراسة:

يعتبر تحسين أجواء العمل النفسية الاجتماعية عملية ذات أهمية بالغة في رفع الروح المعنوية للأفراد وجماعة العمل مما يترتب عليه تحسين أدائهم ونتاجهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظومة التعليمية المدرسية وصولاً إلى رضا العمل لذا؛ لزم الأمر الكشف عن حاجات مديري ومدبرات مدارس مرحلة الأساس الحكومية التدريبية الماسة الملحة. وذلك تمهيدا لتجسيدها بالمعارف والمهارات والقيم النبيلة والاتجاهات النفسية نحو مهنة التعليم تدريجياً وتنمية وتطويراً وصولاً إلى مستوى أداء مأمول يتيح مخرجات تعليمية متميزة... عليه:

يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة - دولة ليبيا؟ والذي استلقت منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة الموافقة على حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة؟
2. ما درجة الموافقة على حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بودان/الجفرة؟

يعتبر المناخ التعليمي التنظيمي المدرسي الفاعل ذو أهمية بالغة في تحقيق غايات ومرامي العملية التعليمية التعلمية. والتي تتطلب مناخ نفسي اجتماعي تعليمي إيجابي معافي من ضغوط العمل. ان مناخ العمل العام الأكثر إيجابية ولا سيما المدرسي منه مرتبط دائماً برضا المعلمين والمعلمات عن مهنتهم وما يتصل بها من واجبات ومهام وأدوار نحو محور العملية التعليمية المتمثل في الطالب حيث؛ كلما كان المناخ السائد في المدرسة مشبع بدوافع العمل المنتج المثمر كلما كان تحصيل الطالب الدراسي مثمراً، لهذا نجد ان المناخ المدرسي يؤثر بصورة أو أخرى على تفاعلات المنظومات المدرسية فيما بينها وذلك على مستوى المكاتب التعليمية والمناطق التعليمية والمركز، كون؛ المناخ المدرسي التعليمي مرتكزه الأساسي هو ذلك النسيج الإنساني المتداخل المتفاعل المتكامل ذي الوشائج القيمة المشتركة والذي يفرز تلقائياً اتجاهات نفسية نحو المهنة بحجم تلكم القيم المشبعة. وبذلك يمكن القول أن المناخ التعليمي العام محدد لسلوك وأفراد جماعة العمل المشترك. ومن هنا تبرز دور القيادة الإدارية المدرسية، وروح ونمط القيادة الذي يتمتع به مديري ومدبرات المدارس من أجل؛ التأثير في التابعين شحذاً لهممهم تحقيقاً للأهداف المشتركة. ذلك إيماناً بها ومن ثم تذليل الصعوبات ومعالجة المشكلات التي تظهر بأعجل ما يكون. تماشياً مع أهداف القيادة المتمثلة في توفير بيئة تنظيمية نفسية اجتماعية قادرة على الإبداع والابتكار. محفزةً للتابعين لإخراج أفضل ما لديهم من أداء وإنتاج مستهدف، بروح إنسانية إيماناً بقيمة الفرد وجماعة العمل. ذلك فضلاً عن تعريف أصحاب المصلحة خارج محيط المدرسة سواء كان على مستوى السلطة التعليمية المتوسطة والعليا أو على مستوى العلاقة مع مجتمع المدرسة المحلي. ومن حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات المدارس ذات الصلة لما تقدم من إشارات والمشعبة لحاجات التابعين النفسية الاجتماعية الواجب فحصها من وقت لآخر تمهيداً لإكساب نواقصها معرفياً مهارياً ما يلي: المتابعة المستمرة لشئون المدرسة. وتوفير حوافز لمعلمين والمعلمات. وتطوير المعايير الأكاديمية وتعزيزها. وتوفير حوافز للتعلم. وتمتين العلاقات الإنسانية في محيط المدرسة الداخلي من جهة والعلاقات العامة في محيط المدرسة الخارجي. هذا وتأتي أهمية الدراسة من أهمية تحسين المناخ التعليمي - جو العمل - القادر على رفع الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات ومن ثم دفعهم نحو الأداء الناجح المستهدف. أيضاً تكشف عن حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

القيادة المدرسية وحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية

تمهيد:

يحاول الإطار النظري التعرف على علاقات القيادة التربوية المدرسية بالمناخ التنظيمي المدرسي، ودورها في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذات الصلة بحاجاتهم النفسية الاجتماعية الاقتصادية، والمستندة على قوة علاقاتها الإنسانية نحوهم فضلاً عن جودة علاقاتها العامة مع قياداتها الوسطى والعليا ومجتمع المدرسة المحلي، ذات المردود الجيد على أصحاب المصلحة في بيئة المدرسة الخارجية، وصولاً الى التعرف على أهم حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية اللازمة لها كقيادة مدرسية تربوية يعول عليها كثيراً.

1: القيادة الادارية المدرسية:

يتناول هذا المطلب البحثي التعرف على القيادة التربوية من حيث: المفهوم والمقومات والأهداف والخصائص والسمات كون: القائد المدرسي التربوي هو مفتاح أسرار المناخ التعليمي الجاذب، القادر على شحذ همم التابعين لإخراج أفضل ما لديهم من أداء وإنتاج منشود.

ويتصور الباحث القيادة الإدارية المدرسية بأنها:

تلكم الواجبات والمهام والأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة بتحفيز مرؤوسيه لإنجاز أهداف المدرسة العامة وأهداف التابعين الخاصة بما يُحسّن المناخ التعليمي بصورة مستمرة.

ويرى [1] أن من مقومات القيادة: الايمان بأهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى. والقدرة على ممارسة الابداع والابتكار في تنفيذ الأهداف. أيضاً القدرة على اتخاذ القرار وصناعته من خلال جماعة العمل. وتوافر صفات الحماسة والاستقامة والحزم. ومعالجة الصعوبات والمشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج فوراً ودون تلكؤ.

ويورد [2] أن من أساليب القيادة التي تحدث تأثيراً في أداء المرؤوسين كأفراد وجماعات ومن ثم تساعد في تحقيق المهام القيادية الإدارية الفنية التي يرمى الى تحقيقها القائد من خلال نمطه القيادي - أسلوب تقليل الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف للتابعين. وأيضاً أسلوب توجيه التابعين الى أنماط وأساليب سلوكية جديدة للأفراد تتفق مع أهداف الإدارة. وكذلك أسلوب تنمية روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل من جهة والعمل كفريق متكامل من جهة أخرى.

ومن أهداف القيادة الرئيسية خلق البيئة التنظيمية والاجتماعية القادرة على تنمية راس المال الفكري، ومن ثم قيادة عمليات التميز الإداري لتوظيف نواتج الخبرات الإنسانية، من خلال تحفيز التابعين لإخراج أفضل ما لديهم من عطاء وصولاً لمخرجات مستهدفة مأمولة.[3].

ويعدد [4] خصائص القيادة في: عملية التأثير في التابعين إقناعاً واقتناعاً لتحقيق أهداف مقصودة ومرغوبة. وتميزها بالنشاط والحركة ذات العائد الإيجابي. والقدرة على تحفيز التابعين. فضلاً عن أنها: عملية تعاونية بين القائد وتابعيه

3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة تبعاً لمتغير: الخبرة العملية؟

فروض الدراسة :

1. توجد درجة موافقة عالية بين المتوسطات الحسابية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة.

2. توجد درجة موافقة عالية بين المتوسطات الحسابية لحاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان / الجفرة تبعاً لمتغير: الخبرة العملية.

مصطلحات الدراسة:

يُعرف الباحث مصطلحات الدراسة اجرائياً على النحو التالي:

= الحاجات التدريبية:

هي تلك المعارف والمهارات والقيم النبيلة والاتجاهات النفسية السليمة، المراد اكسابها لتجسير الهوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المنشود، بغرض؛ رفع قدرات إدارة المناخ التعليمي لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة - ليبيا.

= التحسين:

هي عملية تهدف الى زيادة قدرات الأداء والإنتاج من خلال سد الحاجات التدريبية تحقيقاً لأهداف تحسين المناخ التعليمي لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة - ليبيا.

= المناخ التعليمي:

هو ذلك الجو العام النفسي الاجتماعي نحو مشاعر التابعين ذات التأثير البالغ في السلوك الأدائي الإنتاجي والمدرّك من قبل مديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة - ليبيا.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مدينة ودان/ الجفرة - ليبيا.

الحدود الزمانية: فصل الربيع 2019-2020 م.

الحدود البشرية: مديري ومدبرات ووكلاء ومعلمي ومعلمات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية.

ويشير [13] إلى أن رفع الروح المعنوية لدى العاملين إنما تستند الى عاملين اثنين هما: عامل إرضاء حاجاتهم من أمن نفسي وروح انتماء الى جماعة العمل، والتقدير والتشجيع، والنمو والتحسين المهني المستمر، وتحقيق المكانة الاجتماعية. وعامل توفير جو العمل المناسب، مثل وضوح أهداف ومرامي المؤسسة التي يعملون فيها، من شعور بالأمن والاطمئنان واحتراما وتقديرا وعدلا ومساواة. ووجود لوائح تحدد الاختصاصات والمسؤوليات من واجبات ومهام وأدوار، ومرتب مجزئ يغطي مطلوبات الحياة من تعليم وعلاج ومسكن وملبس وغيره، وتوافر فرص تحسين المستوى العلمي العملي تدريبا وتطويرا، فضلا عن توافر قيادة واعية حكيمة شاحذه لهمهم تسارع في معالجة الصعوبات وحل المشكلات.

4: القيادة المدرسية الادارية والعلاقات الإنسانية:

يتناول هذا المطلب البحثي التعرف على ماهية ومقاصد واهداف واسس العلاقات الإنسانية الرأسية بين القيادة المدرسية والمرؤوسين من جهة والافقية بين المرؤوسين فيما بينهم كونها: تنشط واقع افراد وجماعة العمل في المحك الادائي الإنتاجي ومدى رضا العمل المتوافر لديهم.

ويتصور الباحث العلاقات الإنسانية بأنها:

تلتم الجهود التي تقوم بها القيادة المدرسية لإشباع الحاجات النفسية الأولية الفسيولوجية والثانوية ذات الصلة ببيئة العمل من روح انتماء وتقدير واحترام ذات، تحفيزا يقود الى رفع الروح المعنوية ودافعة لها الى تحسين الأداء والإنتاج.

وتشير [14] الى أن مقاصد العلاقات الإنسانية تتمثل في تنشيط واقع الافراد في موقف معن مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي الممثل في أهدافهم الخاصة من جانب وأهداف المنظمة المأمولة التي يعملون فيها.

ويعتبر [15] أن العلاقات الإنسانية سمة مهمة لا بد من توافرها في القيادة المدرسية لتلهم التابعين دافعة لهم باستخراج أفضل ما لديهم من قدرات أداء وإنتاج نظير الاحترام والتقدير المتبادل بينهما.

وحدد [16] أهداف العلاقات الإنسانية في تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين وقيادة المدرسة الإدارية من جهة وبين العاملين ذات انفسهم من جهة أخرى. وايضا شحذ همم الافراد على العمل تحقيقا لاهداف المنظمة. وكذلك اشباع حاجات الافراد النفسية والاجتماعية وصولا الى أفضل حالات الرضا عن العمل الذي يقومون به.

ومن أهم أسس العلاقات الإنسانية، الايمان بقيمة الفرد احتراما وتقديرا. والتصرف مع العاملين بوضوح بناء على أهداف المنظمة. فضلا عن تدبير المواقف والظروف العملية التي تساعد جماعة العمل على أدائه عن قناعة ورضا تامين أتمين. [17]

5: القيادة المدرسية الادارية والعلاقات العامة:

يتناول هذا المطلب البحثي التعرف على ماهية وأسس وأهداف العلاقات العامة المرتبطة بمحيط المدرسة الخارجي سواء كان في المستوى التعليمي الرسمي أو في مستوى المجتمع المحلي للمدرسة غير الرسمي. ودور القائد المدرسي الوظيفي في التعريف بمنظّمته التعليمية وسيرها نحو أهدافها المرسومة.

ويتصور الباحث العلاقات العامة بأنها:

نشاط انساني ودي يقوم به قائد المدرسة الإداري التعليمي مع جهات خارجية اعتبارية بما يعود نفعا على أصحاب المصلحة المشتركة من العملية التعليمية.

وأورد [5] أن القائد يستمد قوته من مسماه الوظيفي وقدرته في توظيفها التوظيف الأمثل ترغيبا وتحفيز لا ترهيبا وتسلسلا على التابعين. كذلك يستمد قوته من سماته الشخصية القادرة على توليد روح الانتماء الوظيفي للمؤسسة المستندة على قدراته المعرفية والمهارية والقيمية فضلا عن أفكاره ورؤاه الحاملة المتقدمة.

2: القيادة الادارية والمناخ التنظيمي المدرسي:

يتناول هذا المطلب البحثي التعرف على ماهية وخصائص المناخ التنظيمي المدرسي المدركة من قبل مكونه ذي الطبيعة الإنسانية، والمعبر عن سلوكهم الادائي الإنتاجي، والمتصل بأهدافهم الخاصة وأهداف المدرسة العامة.

يُعرف [6] المناخ التنظيمي المدرسي بأنه؛ تلك الخصائص المدركة من قبل أفرادها، والتي تؤثر على مشاعرهم واتجاهاتهم ومن ثم على سلوكهم الادائي الإنتاجي، والتي تميز بينهم المدرسية الداخلية عن البيئات المدرسية الأخرى.

ويوضح [7] أن من خصائص التنظيم الفعال تميزه بنظام واضح ومحدد في اتخاذ القرارات يحظى بقبول جميع أعضاء التنظيم. أيضا وجود معايير وأسس واضحة بموجبها يتم اتخاذ القرارات. كما يتصف بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات، ويسير وفق فلسفة إدارية واضحة.

ويضيف [8] أن من خصائص المناخ التنظيمي أنه؛ فكرة كلية لا تتجزأ ذا نسيج واحد كما الشخصية الإنسانية السوية. وأنه تجسيم معين لمتغيرات موضوعية. قد تختلف عناصره إلا أن هويته تبقى ثابتة بصورة دائمة مستمرة. ويتحدد من حيث الجوهر من خلال خصائص الآخرين معبرا عن سلوك ناتج من القيم التي يؤمنون بها واتجاهاتهم النفسية التي تعبر عنها، ذات الصلة بتوقعاتهم في سياق من الوقائع البيئية الثقافية. كما أنه ذو نتائج سلوكية قوية.

3: القيادة المدرسية الإدارية والروح المعنوية:

يتناول هذا المطلب البحثي التعرف على ماهية الروح المعنوية وما يتصل بها من حوافز معنوية ومادية، ذات التأثير البالغ في أهداف التابعين الخاصة من ناحية وأهداف المدرسة العامة من ناحية أخرى، والمرتبطة بجودة الأداء والإنتاج المدرسي.

ويتصور الباحث الروح المعنوية بأنها؛ ذلك الترابط والتماسك والانسجام والتناغم المحكم بين العاملين في التنظيم الرسمي سعيا لتحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف النظام المدرسي العام وصولا لرضا العمل المتبادل.

ويرى [9] أن أهمية ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين تستحق اهتمام المسؤولين كونها؛ تتحكم في جودة الأداء والإنتاج؛ لذا استوجب الأمر منع انخفاضها، من خلال دراسة أوضاع العاملين النفسية ومن ثم العمل على تليبيتها.

ويضيف [10] أن الحوافز بشقيها الإيجابي المادي المعنوي ترغيبا والسلب المادي المعنوي ترهيبا ذات أهمية بالغة كونها؛ تقوم بدور فعّال في رفع الروح المعنوية لدى العاملين في الإدارة المدرسية. كما يضيف [11] أن الحوافز ترتبط بالروح المعنوية ارتباطا كبيرا فكلما كانت مشبعة لحاجات الافراد كلما كانت معنوياتهم مرتفعة مما يترتب عليها أداء واجباتهم على الوجه الاكمل، بل قد يدفعهم ذلك الى حب العمل ومضاعفة الجهد والتفاني فيه.

ويؤكد [12] أن الحوافز تقوم بدور مهم في رفع الروح المعنوية، وتعتبر بذلك من مستلزمات جماعة العمل تكاتفا وتعاطفا وتماسكا وتوحدا، مما يترتب عليها تحقيق أهدافهم الخاصة فضلا عن أهداف منظمة عملهم.

الأداء والإنتاج. واحتياجات الوظيفة: من معارف ومهارات لازمة لإنفاذ الواجبات والمهام والادوار الوظيفية المطلوبة. واحتياجات الموظف: التي تعبر عن حاجته التدريبية لرفع قدراته لأداء عمل محدد. [23].

ومن جوانب الاحتياجات التدريبية.. جانب القوة: وتتمثل في خصائص مهارة ومعرفية أو قدرات يراد اكتسابها للمتدرب. وجانب الضعف: ويتمثل في صفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها بخصائص وصفات مرغوبة من خلال العملية التدريبية. [24].

ومن مجالات الحاجات التدريبية.. المعارف والمهارات الإدارية ذات الصلة بمستوى الإدارة العليا: حيث؛ تليتها يساعد في إثراء الثقافة العامة للأفراد المعنيين، وبناء القدرة على تحديد وتحليل المعلومات، ومن ثم بناء التصورات الشاملة حولها كأساس في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات العامة. والمعارف والمهارات السلوكية ذات الصلة بمستوى الإدارة الوسطى: والتي تعتبر قناة الاتصال الفاعلة بين قمة الهرم الإداري وقاعدته والذي يفرض عليها اكتسابها لزوماً ووجوباً. والمعارف والمهارات الفنية التنفيذية ذات الصلة بمستوى الإدارة القاعدية: والذي يفترض عليها اكتسابها لتنفيذ المهام والواجبات والادوار الإدارية الإجرائية. [25].

ومن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، اللجان الاستشارية سواء كانت داخلية أو خارجية. وتحليل الخطط والتنبؤات المستقبلية. والاستبانة المتضمنة أسئلة مرتبطة بالواجبات والمهام والادوار لاكتشاف مواطن ضعف الأداء. وقوائم الاحتياجات التي تقدم للفرد لتحديد حاجته التدريبية منها. والمسح الخارجي في مؤسسات نظيرة من أجل الحصول على بعض دلائل الحاجات التدريبية. وملاحظة السلوك الإداري للمرؤوس. وتقييم الأداء وفق معايير محددة مسبقاً والتي يمكن من خلالها تحديد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المستهدف. [26].

ويرى [27] أن هنالك جملة من المؤشرات التي تشير إلى الحاجات التدريبية ومن ذلك: الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل الوظيفي. أو تغيير الظروف والإمكانات التي يتم فيها العمل. أو استحداث وظائف أو أنشطة جديدة. أو ذلك الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد إلى وظائف مختلفة.

الخلاصة:

وفي ضوء ما تقدم من إشارات نظرية ودراسات سابقة ووفقاً للاستبانة التطبيقية الإجرائية الميدانية والمتضمنة أسئلة ذات صلة بواجبات ومهام وادوار قيادية، وما ارتبط بها من نتائج، يمكن تحديد حاجات مديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/الجفرة - دولة ليبيا في التالي:

أولاً: محور تحسين المناخ التعليمي: حيث؛ تمثلت في تشجيع النمو المهني. وتوفير حوافز للمعلم. وتطوير المعايير الأكاديمية وتعزيزها. وتوفير حوافز للتعليم. ثانياً: محور التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي حيث؛ تمثلت في كل من العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يستعرض هذا المبحث الدراسات السابقة التي تناولت حاجات تحسين المناخ التعليمي مباشرةً أو ضمناً من حيث؛ العنوان، الهدف، المنهج، المجتمع، العينة،

ويرى [18] أن وظيفة العلاقات العامة تتمثل في تقييم الرأي العام مع التأكيد على أهميته. وأيضاً تعريفه بالطريقة التي تسير فيها المنظمة داخلياً وأسلوب تعاملها مع أصحاب العلاقة خارجياً. ذلك فضلاً عن الاعتماد على طرق الاتصال للتأثير في الرأي العام.

ومن الأسس والمبادئ التي تستند إليها العلاقات العامة، السعي لتحقيق أهداف محددة مقصودة واقعية في إطارين مكاني وزماني محددين. وقيامها على أساس من التخطيط العلمي السليم. كما تعتبر عملية مستمرة ومتابعة في خطواتها دون توقف. وتتسم بالحيوية والنشاط، مستجيبة للتغيرات التي تطرأ على أصحاب المصلحة من العملية التعليمية. وذات طبيعة متنوعة تتماشى مع الفروق والاختلافات الفردية في المجتمع ذات العلاقة بأنشطتها. وتشمل الجهود كل أصحاب المصلحة في محيط المدرسة الخارجي. ذلك فضلاً عن الالتزام بمبدأ التعاون واحترام وتقدير القيم الإنسانية النبيلة. [19].

ومن أهداف العلاقات العامة التالي: العمل على دراسة وفهم أهداف واهتمامات ورغبات الأفراد والجماعات داخل المنظمة المعنية وربطها بأهدافها العامة بصورة تؤدي إلى خلق الثقة بينهم وصولاً إلى تنمية الانتماءات الناجحة القادرة على تحفيز وتعميق إخلاصهم لها. أيضاً ربطها بالخارج من خلال التعريف بكل ما يدور حولها من متغيرات نفسية اجتماعية اقتصادية، والتعريف باتجاهات الرأي العام حولها. وكذلك ربط الجهات الخارجية بالمنظمة من خلال تنظيم الحملات الدعائية ترويجاً بصورة مقصودة مخططة هادفة. [20].

وباعتبار علاقات القيادة الإدارية المدرسية في محيط المدرسة الداخلي علاقات إنسانية، فإن علاقاتها في محيط المدرسة الخارجي إنما هي علاقات عامة تدعم مجتمع المدرسة الداخلي.. وهنا حدد [21] هذه العلاقة العامة في مستويين الأول: مستوى العلاقة مع السلطات التعليمية العليا والتي يحكمها نظام الإدارة المتبع سواء كان مركزياً أو لا مركزياً وفي كل ينبغي أن تسود علاقاته كل الاحترام والتقدير اللازمين المتبادلين من أجل؛ تذليل الصعوبات والمشكلات التي يتعذر التغلب عليها فضلاً عن الاسترشاد والتزود بالنصائح والخبرات اللازمة. أما المستوى الثاني: مستوى العلاقة مع المجتمع المحلي حيث؛ تقوم المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع المحلي ومحاولة علاجها لتحسين الحياة فيه بجانب نقل التراث وتوفير ظروف إبرازها لطلاب المدرسة، من جانب آخر قيام المجتمع بتقديم الإمكانيات أو المساعدات التي تساهم في رفع مستوى العملية التعليمية. لذا.. استوجب الأمر قيامه بوضع برنامج فعال لتحسين علاقاته العامة بالمستويين المشار إليهما.

6- حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية:

يتناول هذا المطلب البحثي التعريف بمفهوم وأنواع ومجالات الحاجات التدريبية وطرق تحديدها ومؤشرات الحاجة إليها. ذلك كونها؛ المدخل الأكثر أهمية في تصميم البرامج التدريبية التطويرية البشرية.

أورد [22] تعريفاً للحاجات التدريبية بأنها؛

تلك المعرفة أو المهارة أو القيم أو الاتجاهات النفسية التي يجب أن يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الواجبات والمهام والادوار المطلوب منه القيام بها كما ينبغي الأداء المنشود.

ومن أنواع الاحتياجات التدريبية.. احتياجات المنظمة: والتي تعبر عن احتياجات كلية شاملة تلبية لأهدافها ومن ذلك تحسين الوضع التنافسي وزيادة

تدريب المدبرة على استخدام اساليب التحفيز وإثارة الدافعية للمعلمات والموظفات بالمدرسة. ج/ ضرورة تدريب مدبرة المدرسة على انجاز المهام الصعبة بسرعة ودقة، د/ تدريب مدبرة المدرسة على تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.

الأداة، النتائج، التوصيات، والمقترحات. وكذلك إظهار أوجه الاتفاق والاختلاف معها عند مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

1- دراسة (الطراونة، 2000م). [28]

بعنوان: تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. هدفت الدراسة الى: تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، في مجالات (التخطيط، شؤون المعلمين، شؤون الطبقة، المجتمع المحلي، تحسين المناهج). تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لتحقيق ذلك. وتكونت عينة الدراسة من (217) مديرا ومدبرة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أ/ تراوحت الحاجات التدريبية ما بين كبيرة ومتوسطة. ب/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين حاجات المدراء التدريبية تبعا لمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة والجنس.

2- دراسة (ابوشريعة، وآخران، 2010م) [29]

بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية محافظة جرش في ضوء التجديدات الحديثة المعاصرة من وجهة نظر المديرين والمدبرات انفسهم. هدفت الى: تحديد الاحتياجات اللازمة لمديري المدارس في مديرية تربية محافظة جرش في مجالات (تطوير العمل الاداري، تطوير المناهج المدرسية، شؤون الطلبة، علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية، تطوير العمل المهني، الفني وتوظيف التقنيات التربوية. تكون المجتمع من (168) مدير ومدبرة، أما العينة فقد تكونت من (106) مديرا ومدبرة. ومن نتائج الدراسة التالي: أ/ جاءت احتياجات أفراد العينة في مجالات الدراسة عالية. ب/ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية للاحتياجات التدريبية تبعا لمتغير: سنوات الخبرة. ج/ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاحتياجات التدريبية تبعا لمتغير: المؤهل العلمي.

3- دراسة (القباطي، 2011م). [30]

بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. هدفت الى: تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مجالات (التخطيط، التنظيم، الاشراف، العلاقات الانسانية، الاتصال، اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع والتقويم. تكونت العينة من (105) اداريا منهم (29) مديرا و(76) وكلاء، يمثلون مجتمع البحث الكلي. واتخذت من الاستبانة اداة لها. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أ/ توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس في مجالات الدراسة جميعها وبدرجة فوق الوسط. ب/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل والوظيفة.

4- دراسة (الغيث، 2011م). [31]

بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمهام الادارة المدرسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض. هدفت الى: تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات المدارس الثانوية في ادارة التربية والتعليم للبنات في الرياض من وجهة نظر أولئك المديرات. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض وعددهن (60) مدبرة. ومن نتائج الدراسة: أ/ أهمية تدريب ادارة المدرسة على معالجة السلوكيات المختلفة للمعلمات بالمدرسة. ب/ أهمية

5- دراسة (إسماعيل، واخرى، 2012م). [32]

بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الاساس في سوريا. هدفت الى: أ/ تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الاساس في سوريا. ب/ التعرف على أثر الخبرة الادارية على آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتحديدهم احتياجاتهم التدريبية. تألفت العينة من (130) مديرا ومدبرة. وتمثلت اداة الدراسة في الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: 1/ إن مهارات التطوير الاداري، الاشراف الفني، التقنيات التربوية الحديثة، شؤون الطلاب، الانشطة التربوية، تطوير المناهج، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تمثل احتياجات تدريبية مهمة لمديري ومدبرات مدارس التعليم الاساس. 2/ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات مديري المدارس القدامى ومديري المدارس متوسطي الخبرة في مجالات الاحتياجات التدريبية. 3/ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات مديري المدارس متوسطي الخبرة وحديثي الخبرة في مجالات الاحتياجات التدريبية.

6- دراسة (العمايرة، 2014م). [33]

بعنوان: الحاجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن من وجهة نظرهم. هدفت الى: التعرف على الحاجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث تبعا لمتغيرات: الجنس، التصنيف الوظيفي، المنطقة التعليمية وسنوات الخبرة. وتألفت العينة من (242) مديرا ومدبرة، ومديرا مساعدا ومدبرة. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: توجد احتياجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجالات: التقنيات التربوية والتقويم، وبدرجة متوسط في مجالات اتخاذ القرارات، المجال الفني المهني التطويري، التخطيط والتنظيم المدرسي، المجتمع المحلي، وبدرجة قليلة في مجال الادارة وشؤون الطلبة. ب/ توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغيرات: الجنس، التصنيف الوظيفي والخبرة. ج/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير: المنطقة التعليمية.

7- دراسة (عبد الغفار، 2017م). [34]

بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة. هدفت الى: أ/ الوقوف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الفنية في مجالات التخطيط المدرسي الاستراتيجي، التنظيم المدرسي، الاتصال والتواصل مع الآخرين، ادارة التغيير التربوي، ادارة الوقت، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. ب/ التعرف على المعوقات التي تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية. ولتحقيق ذلك اتبعت المنهج الوصفي، كما اتخذت من الاستبانة اداة لها. ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة: إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية قد جاءت بدرجة كبيرة جدا.

8- دراسة (النصير، 2017م). [35]

عينة الدراسة:

جدول 2: يوضح توزيع عينة الدراسة

الاجمالي	الوظيفة				عدد المدارس	المرحلة التعليمية
	معلمة	معلم	وكيل	مدير		
20	12	4	2	2	2	الثانوية
100	70	12	9	9	9	الاساس
120	82	16	11	11	11	الاجمالي

المصدر: تحليل بيانات استبانة الباحث 2019م

وصف عينة الدراسة:

أولاً: المؤهل العلمي:

جدول 3: يوضح وصف عينة الدراسة - المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى
6.6	6	فوق الجامعي
52.7	48	جامعي
40.7	37	دبلوم
100	91	الاجمالي

المصدر: تحليل بيانات استبانة الباحث 2019م

ثانياً: الخبرة العملية:

جدول 4: يوضح وصف عينة الدراسة - الخبرة العملية

النسب المئوية	التكرار	المستوى
75.8	69	أكثر من 15 سنة
14.3	13	من 10 - 15 سنة
7.7	7	من 5 - 10 سنوات
2.2	2	أقل من 5 سنوات
100	91	الاجمالي

المصدر: تحليل بيانات استبانة الباحث 2019م

اداة الدراسة:

وصف اداة الدراسة:

أستلت محاور الاستبانة من أهداف الدراسة، وتم اختيار تصنيف (ليكرت) الخماسي:

أوافق بشدة :: أوافق :: محايد :: لا أوافق :: لا أوافق بشدة. بوصفه أنه: أكثر دقة مما يعكس على النتائج، وتكونت متغيراتها المستقلة من: المؤهل العلمي وله اربعة مستويات ، فوق الجامعي، جامعي، دبلوم، ثانوي. الخبرة العملية، ولها اربعة مستويات، أكثر من 15 سنة، من 10 الى 15 سنة، من 5 الى 10 سنوات، أقل من 5 خمس سنوات. أما متغيراتها التابعة فقد تكونت من 24 عبارة موزعة على محورين الأول: تحسين المناخ التعليمي. الثاني: التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي. صدق الاداة:-

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة فقد تم استخدام اختبار الصدق البنائي والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الاداة الوصول إليها وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفرقتها، والجدول أدناه:

جدول 5: يوضح اختبار ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي

لمحوري الاستبانة

عدد افراد العينة	المحور	معامل ارتباط بيرسون
947	المحور الأول: تحسين المناخ التعليمي	.947

بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم. هدفت الى: تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في التعليم العام لمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم. ولتحقيق ذلك اتبعت المنهج الوصفي، والاستبانة اداة لها والتي تضمنت محاورها الثلاثة المهارات الانسانية والفنية والفكرية. وتكونت العينة من (149) مديرا. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أ/ توجد احتياجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجالات الدراسة الثلاثة (المهارات الانسانية والمهارات الفنية والمهارات الفكرية). ب/ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تبعا لمتغيرات: القطاع، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ج/ توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تبعا لمتغير: المؤهل العلمي.

أوجه الشبة والاختلاف والاستفادة والمميزات:

أوجه الشبة: تمثلت في المنهج الوصفي ومجتمع وعينة الدراسة فضلا عن الاستبانة كأداة لها.

أوجه الاختلاف: تمثلت في بعض متغيرات الموضوع فضلا عن بعض مفردات المتغيرات المستقلة والتابعة.

أوجه الاستفادة: ومن ذلك:-

= عمقت من فهم الباحث لموضوع الدراسة.

= ساهمت في إعداد المفاهيم النظرية .

= مقارنة النتائج.

= استخدمت كمراجع سابقة.

المميزات: لقد تميز هذه الدراسة عن سابقتها في جانبين هما:

= حداثها زمنيا.

= ريادةها.

وذلك في حدود علم الباحث.

اجراءات الدراسة الميدانية:

تستعرض الإجراءات، منهج ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك وصف عينة واداة الدراسة، بالإضافة الى صدقها وثباتها، فضلا عن البرنامج المستخدم في عملية المعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة:-

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. كما استصحب المنهج الاستقصائي بجمع المعلومات ذات العلاقة الوثيقة بالأهداف من المصادر المختلفة ومن ثم تحليل المضمون واستخلاص المنشود.

مجتمع الدراسة:-

جدول 1: يوضح توزيع مجتمع الدراسة

الاجمالي	الوظيفة				عدد المدارس	المرحلة التعليمية
	معلمة	معلم	وكيل	مدير		
100	92	4	2	2	2	الثانوية
501	471	12	9	9	9	الاساس
601	563	16	11	11	11	الاجمالي

المصدر: تحليل بيانات استبانة الباحث 2019م

الوسط الفرضي: باعتبار ان السلم القياسي خماسي الدرجات، وأن عدد عبارات بُعد المحور الواحد دائماً 4 عبارات، فقد تم اعتماد الدرجة (12) وسطاً فرضياً بين الخلايا الخمس.

طول الخلية: ولحساب طول كل خلية من خلايا السلم القياسي الثلاث فقد تم حساب المدى بين أكبر وأصغر درجة على هذا النحو: (4 = 1-5) وتقسيم الناتج على أكبر قيمة على هذا النحو: (4 ÷ 5 = 0.80). وإضافة الناتج تصاعدياً لكل خلية من الأصغر إلى الأكبر على هذا النحو:

$$= \text{مدى الخلية: (أو أفق بشدة) بمتوسط حسابي } (\mu \leq 5 \geq 4.20).$$

$$= \text{مدى الخلية: (أو أفق) بمتوسط حسابي } (\mu \leq 4.20 \geq 3.40).$$

$$= \text{مدى الخلية: (محايد) بمتوسط حسابي } (\mu \leq 3.40 \geq 2.60).$$

$$= \text{مدى الخلية: (لا أو أفق) بمتوسط حسابي } (\mu \leq 2.60 \geq 1.80).$$

$$= \text{مدى الخلية: (لا أو أفق بشدة) بمتوسط حسابي } (\mu \leq 180 \geq 1).$$

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

اولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال:

ما درجة الموافقة على حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة؟ وللإجابة عن السؤال تم اختبار صحة الفرضية التالية:

توجد درجة موافقة عالية بين المتوسطات الحسابية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة. ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعة مستقلة وجدول 7: يوضح ذلك:

جدول 7: يوضح اختبار (ت) لمجموعة مستقلة لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1	حاجات تشجيع النمو المهني للمعلمين التدريبيين	17.037	2.828	44.267	0.000	أو أفق بشدة	3
2	حاجات توفير حوافز للمعلمين التدريبيين	18.258	2.789	48.103	0.000	أو أفق بشدة	1
3	حاجات تطوير المعايير الأكاديمية وتعزيزها	16.240	3.095	38.554	0.000	أو أفق	4
4	توفير حوافز للتعليم	18.148	1.907	69.919	0.000	أو أفق بشدة	2

بمتوسطات حسابية (($\mu \leq 5 \geq 4.20$). وقيمة احتمالية قدرها (0.000). ذات دلالة احصائية في المستوى ($\alpha < 0.05$) وبذلك يتم قبول الفرضية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن: تقديرات عينة الدراسة ترى أن هنالك فجوة في مستوى الاداء الراهن ومستوى الاداء المنشود ينبغي تجسيدها بإشباع حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية بما يتيح تطوير قدراتهم لمواكبة كل جديد في مجالهم القيادي الإداري المدرسي وبما يترتب عليه مخرجات تعليمية مأمولة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (العمارة، 2014م) فيما يتصل بالمجال الفني المهني التطويري، والتي جاءت بدرجة كبيرة. و(الطراونة، 2000 م) فيما يتصل بشئون المعلمين والتي جاءت بدرجة كبيرة. و(الغيث، 2011 م) فيما يتعلق بتحفيز وإثارة دافعية المعلمين والتي جاءت بدرجة مهمة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال:

ما درجة الموافقة على حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة؟ وللإجابة عن السؤال تم اختبار صحة الفرضية التالية:

المحور الثاني: التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي	91	.821
---	----	------

ارتباط بيرسون دال احصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

ثبات الاداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معادلة الفاكرونباخ والجدول أدناه:

جدول 6: يوضح اختبار الفاكرونباخ لمعرفة مدى ثبات اداة الدراسة

المحور	عدد ابعاد المحور	عدد عبارات المحور	معامل الفاكرونباخ
الأول: تحسين المناخ التعليمي	4	16	.944
المحور الثاني: التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي	2	8	.916

معامل الفا كرونباخ دال احصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

المعالجة الاحصائية:

من أجل معالجة البيانات احصائياً فقد تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وذلك لمعالجة: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية، اختبار (ت) لعينة واحدة واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي لثلاثة مجموعات واكثر (أنوفا) واختبار شيفيه لمقارنات المتوسطات الحسابية البعدية. لعينتين

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

تمهيد:

لمعرفة درجة حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري مدارس التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة فقد تم اعتماد المعايير التالية:

جدول 7: يوضح اختبار (ت) لمجموعة مستقلة لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

لمعرفة درجة ومدى موافقة المفحوصين. على ما ورد في عبارات، محور لأبعاد محور حاجات تحسين المناخ التعليمي تم اجراء اختبار (ت) لمجموعة مستقلة واحدة، لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، فكانت نتائج الاختبار على النحو التالي:

يتضح من جدول 7: ان درجة ومدى الموافقة على أبعاد محور حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبي كما يراها مديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة . جاءت (أعلى) من الوسط الفرضي (12). كما جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تراتبياً على هذا النحو التالي: حيث تصدرت عبارة (حاجات توفير حوافز للمعلمين التدريبيين). ترتيب الجدول بأعلى متوسط حسابي وقدره (18.258). وانحراف معياري قدره (2.789). وبقية ت المحسوبة (48.103). وتحصلت عبارة (حاجات تطوير المعايير الأكاديمية وتعزيزها التدريبيين). على أدنى متوسط حسابي في ترتيب الجدول قدره (16.240). وانحراف معياري وقدره (3.095). وبقية (ت) المحسوبة (38.554). وبذلك نستنتج: ان جميع عبارات المحور، قد تحصلت على درجة (أوافق بشدة)

توجد درجة موافقة عالية بين المتوسطات الحسابية لحاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة جدول 8: يوضح اختبار (ت) لمجموعة مستقلة لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة الجفرة. ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعة مستقلة وجدول 7: يوضح ذلك:

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1	حاجات العلاقات الانسانية التدريبية	15.888	3.300	35.377	0.000	أوافق	1
2	حاجات العلاقات العامة التدريبية	16.500	2.447	49.539	0.000	أوافق	2

العام الحكومية بؤدان/ الجفرة تبعا لمتغير: المؤهل العلمي. ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (انوفا) لمعرفة دلالة الفروق الاحصائية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بؤدان/ الجفرة تبعا لمتغير: المؤهل العلمي وجدول 9: يوضح ذلك:

جدول 9: يوضح استخدام اختبار التباين الأحادي (انوفا) لمعرفة دلالة الفروق الاحصائية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بؤدان/ الجفرة تبعا لمتغير:

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
فوق الجامعي	25.166	11.409	بين المجموعات	30.43	2		
جامعي	27.520	9.339	داخل	8912.00	88	0.150	0.861
دبلوم الاجمالي	27.459	10.751	المجموعات	8942.44	90		
	27.340	9.967	المجموع				

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول 9: انه؛ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. بين المتوسطات الحسابية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بؤدان/ الجفرة تبعا لمتغير: المؤهل العلمي. وهذا يتم قبول الفرضية، المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن؛ هناك عدم تباين يرقى الى درجة الاتفاق بين استجابات مديري مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بؤدان/ الجفرة تبعا لمتغير: المؤهل العلمي نحو حاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية بكل أبعادها الاربعة (تشجيع النمو المهني. وتوفير حوافز للمعلمين. وتطوير المعايير الاكاديمية وتعزيزها. وتوفير حوافز للتعليم). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة: 2000م) ودراسة (القباطي: 2011م). وتختلف مع دراسة كل من (أبو شريعة وأخران: 2010م) ودراسة (النصير: 2017م).

رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بؤدان/ الجفرة تبعا لمتغير: الخبرة العملية؟ وللإجابة عن السؤال تم اختبار صحة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بؤدان/ الجفرة تبعا لمتغير: الخبرة العملية.

ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (انوفا) لمعرفة دلالة الفروق الاحصائية لتفاعل مديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

لمعرفة مدى موافقة المفحوصين، على ما ورد في عبارات، محور لأبعاد محور حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي تم اجراء اختبار (ت) لمجموعة مستقلة واحدة، لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فكانت نتائج الاختبار على النحو التالي:

يتضح من جدول 8: ان مدى الموافقة على أبعاد محور حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية كما يراها مديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بؤدان/ الجفرة. جاءت (أعلى) من الوسط الفرضي (12). كما جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تراتبيا على هذا النحو التالي: حيث تصدرت عبارة (حاجات العلاقات الانسانية التدريبية). ترتيب الجدول بأعلى متوسط حسابي وقدره (15.888). وانحراف معياري قدره (3.300). وبقيمة (ت) المحسوبة (35.377). وتحصلت عبارة: (حاجات العلاقات العامة التدريبية). على أدنى متوسط حسابي في ترتيب الجدول قدره (16.500). وانحراف معياري وقدره (2.447). وبقيمة (ت) المحسوبة (49.539). وبذلك نستنتج؛ ان جميع عبارات المحور، قد حصلت على المدى (أوافق) بمتوسطات حسابية $(3.40 \leq \mu \leq 4.20)$. وبقيمة احتمالية قدرها (0.000). ذات دلالة احصائية في المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وبذلك يتم قبول الفرضية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن؛ تقديرات عينة الدراسة ترى ان هنالك فجوة بين مستوى الاداء الراهن ومستوى الاداء المنشود ينبغي تجسيها من خلال اشباع حاجات التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية بما يتيح تطوير قدراتهم لمواكبة كل جديد في مجالهم القيادي الاداري المدرسي وبما يرتب عليه مخرجات تعليمية مأمولة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (النصير، 2017 م) في مجال العلاقات الانسانية والتي جاءت بدرجة كبيرة. و(عبد الغفار، 2017 م) في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين والتي جاءت بدرجة كبيرة جدا. ودراسة كل من: (الطراونة، 2000 م) و(أبو شريعة وأخران، 2010 م) و(القباطي، 2014 م) و(اسماعيل واخرى، 2012 م) في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع، والتي جاءت تواليًا: كبيرة جدا، عالية، فوق الوسط، مهمة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بؤدان/ الجفرة تبعا لمتغير: المؤهل العلمي؟ وللإجابة عن السؤال تم اختبار صحة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم

الحكومية بـودان/ بلدية الجفرة مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي تبعاً لمتغير:

الخبرة العملية. وجدول 10: يوضح ذلك:

جدول 10: يوضح اختبار التباين الأحادي (انوفاً) لمعرفة دلالة الفروق الاحصائية لتفاعل مديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/

الجفرة مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي تبعاً لمتغير: الخبرة العملية

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
أكثر من 15 سنة	15.347	6.019	بين المجموعات	5.820	3		
من 10 - 15 سنوات	14.692	4.905	داخل المجموعات	2955.850	87	0.057	0.982
من 5 - 10 سنوات	15.285	5.707	المجموع	2961.670	90		
اقل من 5 سنوات	16.000	2.828					
الإجمالي	15.263	5.736					

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول 10: انه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$). بين المتوسطات الحسابية لحاجات التفاعل مع محيط المدرسة

الداخلي والخارجي لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية

بـودان/ الجفرة تبعاً لمتغير: الخبرة العملية. وبهذا يتم قبول الفرضية، المتعلقة

بسؤال الدراسة الرابع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن: هناك عدم تباين في الرؤى يرقى الى درجة

الاتفاق بين استجابات مديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية

بـودان/ الجفرة تبعاً لمتغير: الخبرة التعليمية نحو حاجات تحسين المناخ التعليمي

التدريبية بكل أبعاده الخمسة (الإشراف على التدريس وتقويمه، تنسيق المنهج،

متابعة تحصيل الطلبة، المحافظة على انتظام التدريس، المتابعة المستمرة

لشئون المدرسة) تشجيع النمو المهني. وتوفير حوافز للمعلمين. وتطوير المعايير

الأكاديمية وتعزيزها. وتوفير حوافز للتعلم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(الطراونة: 2000م) وتختلف مع دراسة كل من: (إسماعيل وأخرى: 2012م)

و(العمارة: 2014م).

الخاتمة

تأسيساً على أهداف الدراسة وإطارها الموضوعي النظري ودراساتها السابقة

وإجراءاتها الميدانية التطبيقية وما ارتبط بها من مناقشات وتفسيرات وتحليلات

فقد توصلت الى نتائج محددة لأسئلتها وفرضياتها المشتقة من أهدافها فضلاً عن

رفع توصيات للجهات المعنية الرسمية ومقترحات بإجراء المزيد من الدراسات

تمثلت في التالي:

نتائج الدراسة:

1- توجد موافقة عالية بدرجة أوافق بشدة بين المتوسطات الحسابية لحاجات

تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام

الحكومية بـودان/ الجفرة.

2- توجد موافقة عالية بدرجة أوافق بين المتوسطات الحسابية لحاجات التفاعل

مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة

التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات

تحسين المناخ التعليمي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام

الحكومية بـودان/ الجفرة تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لحاجات

التفاعل مع محيط المدرسة الداخلي والخارجي التدريبية لمديري ومدبرات مدارس

مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة تبعاً لمتغير: الخبرة العملية.

توصيات الدراسة:

1- تلبية حاجات تحسين المناخ التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم

العام الحكومية بـودان/ الجفرة بـغية رفع قدراتهم الإدارية.

2- العمل على كشف الحاجات التربوية النفسية التدريبية للمعلمين والمعلمات

بمدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة بـغية تكاملها مع حاجات

تحسين المناخ التعليمي التدريبية لقياداتهم الإدارية التربوية.

مقترحات الدراسة:

1- تصميم برنامج تدريبي لتحسين المناخ التعليمي لمديري ومدبرات مدارس

مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة.

2- عمل دراسة ميدانية تطبيقية للتعرف على حاجات تحسين المناخ التعليمي

التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/

الجفرة.

3- عمل دراسة ميدانية تطبيقية للتعرف على الحاجات التربوية النفسية

لمعلمي ومعلمات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة.

توصيات الدراسة:

1- تلبية حاجات تحسين المناخ التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم

العام الحكومية بـودان/ الجفرة بـغية رفع قدراتهم الإدارية.

2- العمل على كشف الحاجات التربوية النفسية التدريبية للمعلمين والمعلمات

بمدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة بـغية تكاملها مع حاجات

تحسين المناخ التعليمي التدريبية لقياداتهم الإدارية التربوية.

مقترحات الدراسة:

4- تصميم برنامج تدريبي لتحسين المناخ التعليمي لمديري ومدبرات مدارس

مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة.

5- عمل دراسة ميدانية تطبيقية للتعرف على حاجات تحسين المناخ التعليمي

التدريبية لمديري ومدبرات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/

الجفرة.

6- عمل دراسة ميدانية تطبيقية للتعرف على الحاجات التربوية النفسية

لمعلمي ومعلمات مدارس مرحلة التعليم العام الحكومية بـودان/ الجفرة.

- ¹ أحمد، إبراهيم احمد. 2002م. العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لندنيا للطباعة، ط، الإسكندرية - مصر، ص ص 61 - 62.
- ² رشوان، حسين عبد الحميد. 2020م. القيادة .. دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، ط، الإسكندرية - مصر. ص ص 91 - 90
- ³ سمارة، فوزي. 2007م. الإدارة التربوية: الطريق للنشر والتوزيع، ط، عمان - الأردن. ص 171.
- ⁴ ربيع، هادي مشعان. 2006م. الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط، عمان - الأردن. ص 152.
- ⁵ العميرة، محمد حسن. 2002م. مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان - الأردن. ص ص 78 - 81.
- ⁶ جوهر، علي صالح وعلي إبراهيم. 2004م النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، دار المهندس للطباعة والنشر، ط، دمياط - مصر. ص 61.
- ⁷ الطيب، احمد محمد. 1999م. الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، ط، الإسكندرية - مصر. ص ص 82 - 83.
- ⁸ جوهر، علي صالح وعلي إبراهيم.. ص 65.
- ⁹ الشيباني، عمر التومي. 1985م. الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والاعلان، ط، طرابلس - ليبيا. ص ص 285 - 286.
- ¹⁰ مرسي، محمد منير. 1977م. الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، ط 2، القاهرة - مصر. ص ص 205 - 209.
- ¹¹ الطيب، احمد محمد. ص 189.
- ¹² البديري، طارق عبد الحميد. 2002م. أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط، عمان - الأردن. ص 143.
- ¹³ الشيباني، عمر التومي. 1985م. الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والاعلان، ط، طرابلس - ليبيا. ص ص 287 - 291.
- ¹⁴ الجمال، رانيا عبد المعز. 2011م. الإدارة والعلاقات الإنسانية في الالفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، ط، الإسكندرية - مصر. ص 128.
- ¹⁵ العرفي، عبد الله بالقاسم. 1993م. الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قار يونس، ط، بنغازي - ليبيا. ص ص 72 - 73.
- ¹⁶ مصطفى، صلاح عبد الحميد. 1994م. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار المريح للنشر، ط، الرياض - السعودية. ص ص 175 - 177.
- ¹⁷ إسماعيل، ختام. 2006م. دليل المدرء في الإدارة المدرسية، دار التقدم العلمي، ط، الكويت. ص 40.
- ¹⁸ عبد الفتاح، محمد سعيد. 1987. الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، للطباعة والنشر، ط5، الإسكندرية - مصر. ص 371.
- ¹⁹ الشيباني، عمر التومي . ص ص 316 - 322.
- ²⁰ عساف، عبد المعطي. 2000م. مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة: دار زهران، ط، عمان - الأردن. ص 322.
- ²¹ مصطفى، صلاح عبد الحميد .. ص ص 174 - 175.
- ²² أبو النصر، مدحت محمد أبو النصر. 2007م. مفهوم ومراحل أخلاقيات
- مهنة التدريب بالمنظمات العربية، ايتراك للنشر والتوزيع، ط، القاهرة - مصر. ص 56.
- ²³ طلحة، ب. م. محمد السيد. الدليل الشامل للتدريب الفعال، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط، الإسكندرية - مصر. ص 112.
- ²⁴ الهيتي، خالد عبد الرحيم. 2003م. إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط، عمان - الأردن. ص 232.
- ²⁵ عساف، عبد المعطي .. ص 83.
- ²⁶ الطعاني، حسن أحمد. 2007م. التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط، عمان - الأردن. ص ص 177 - 179.
- ²⁷ السلي، علي. ب. ت. م. إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، ط، القاهرة - مصر. ص 283.
- ²⁸ الطراونة، يوسف صالح. 2000م. تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 15 العدد 3، الأردن، ص ص 11 .
- ²⁹ أبو شريعة محمد تيسير، وعمر وحابس محمد. 2010م. الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية محافظة جرش في ضوء التجديدات الحديثة المعاصرة من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم، مجلة جامعة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد 1 العدد 1، الأردن، ص ص 83 - 100.
- ³⁰ القباطي، عثمان سعيد، 2011م. الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، ص ص 381 - 426.
- ³¹ الغيث، العنود محمد. 2011م. الاحتياجات التدريبية لمهام الادارة المدرسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد 4 العدد 24، سوريا، ص ص 43 - 128.
- ³² إسماعيل، محمد علي وملك السباعي. 2012م. الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس العليم الاساس في سورية، مجلة جامعة البعث للعلوم الانسانية، المجلد 34 العدد 24، ص ص 117 - 142.
- ³³ العميرة، محمد حسن. 2014م الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 12 العدد 4، الأردن، ص ص 11.
- ³⁴ عبد الغفار، السيد احمد. 2017م. الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلد 84، ص ص 131 - 215.
- ³⁵ النصير، يوسف محمد. 2017م. الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم، دراسات. العلوم التربوية. الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 41، ص ص 277.294.