



الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في بغداد من وجهة نظر المشرفين التربويين

د. محمد سعيد طارش البو يوسف

مديرية تربية محافظة بغداد

Mohmmedsad94@gmail.com

DOI

10.37653/juah.2021.171762

**المخلص:**

تم الاستلام: ٢٠٢٠/٨/١٦

قبل للنشر: ٢٠٢١/٢/١

تم النشر: ٢٠٢١/٩/١

الكلمات المفتاحية

الاحتياجات التدريبية

مدير المدرسة

المشرف التربوي

هدف البحث التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في بغداد من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وقد تضمنت الاستبانة (٤٠) فقرة موزعة على مجالين هما (العمل، العلاقات الانسانية) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس وعددهم (٩٠) مديراً ومديرة، وتم تحليل بيانات الاستبانة للحصول على النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) واما المعالجات الاحصائية فقد استخدم ومنها : النسبة المئوية، الوزن النسبي، اختبار كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار T . وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها :

١\_ أن افراد العينة ابدوا موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٨٨%) بحاجة الى احتياجات تدريبية اللازمة لمديري المدارس المتوسطة.

٢\_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث وفق متغير الجنس.

# Training needs for middle school principals in Baghdad from the viewpoint of educational supervisors

**Dr. Mohammed S. Taresh Al.Boyosef**  
**Baghdad Education Directorate**

## **Abstract:**

The aim of the research was to identify the training needs of the middle school principals in Baghdad from the point of view of the educational supervisors. The researcher used the analytical descriptive approach. In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data. The questionnaire included 40 paragraphs divided into two areas: Human relations). The study society consisted of all the principals of 90 schools. The questionnaire data were analyzed to obtain the results using the statistical analysis program (SPSS). The statistical treatments were used, such as percentage, relative weight, Kronbach test, Pearson correlation, T test.

The research reached several results, the most important of which are:

1\_ that the respondents showed a high degree of approval with a relative weight (88%) requiring training needs for middle school principals.

2 - There are no significant statistical differences between males and females according to gender variable.

Submitted: 16/08/2020

Accepted: 01/02/2021

Published: 01/09/2021

## **Keywords:**

training needs  
school principal  
educational supervisor.

©Authors, 2021, College of Education for Humanities University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## المقدمة

التغير السريع الذي شهده العصر الحالي في ضوء الانفجار العلمي والمعرفي، وما سببه هذا التقدم السريع للمعارف والعلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الأخرى، إلى تتطلب الكفاءة العالية في المهارات الادارية، لأداره اي مؤسسة سواء كانت تربية أم اجتماعية أم اقتصادية... الخ، وهذا يتوقف على التدريب الذي يبقى الادارة الرئيسة التي تلجا اليها المؤسسات، والمنظومات المختلفة من أجل احداث التطوير اللازم لكفايات العاملين لديها، لمواكبة تلك التحديات المتسارعة التي نشهدها في مختلف النواحي حياتنا المعاصرة، ومن الرغم من اهمية هذه العناصر المادية، والتقنية في أي منظمة فان العنصر البشري يبقى، والعنصر المحوري الذي يستطيع ان يوظف، ويستخدم جميع هذه العناصر لتحقيق اكبر قدر من الانتاجية والكفاءة والفاعلية (الخطيب، ١٩٨٩).

والتجارب العلمية التي تجري من حين لآخر في كثير من دول العالم إلى اهمية، وخطورة دور الادارة المدرسية، وبشكل خاص دور المدير المدرسة باعتباره القائد الاول في الإدارة المدرسية، في تحقيق غاياتها التربوية، لذلك أن فعالية الإدارة المدرسية، أو فشلها، هي مؤشر الحقيقي الذي يحدد ما ان كانت المدرسة فعالة أو فاشلة.

وكما اشار المؤتمر التربوي لوزارة التربية العراقية المنعقد في مديرية تربية بغداد الرصافة الاولى بتاريخ ٣/١١/٢٠٠٨ ان عدم المام بعض مديري المدارس بالمهام ولواجبات المنوطة بهم يؤدي الى ضعف في ادائهم وعدم قدرتهم على تحقيق الفائدة المرجوة من عملهم في تطوير المهارات الادارية (وزارة التربية، ٢٠٠٨، ص٢).

ويصنف كارينتر المشار اليها (الحديدي، ١٩٩٨) ان الغرض من انشاء المدارس هو تنمية شبابنا ، لذلك فان الاهتمام بالقيادة المدرسية يحظى بالأولوية في كل الامم، ودور مدير المدرسة في الوقت الحاضر اكثر تعقيداً عن السابق بسبب التزايد في اعداد الطلبة، وفي اعداد المعلمين المؤهلين تربوياً، والتنامي المطرد في التكنولوجيا الادارية الحديثة، ودخولها الى المدارس، ولم يعد من اليسير على اي شخص القيام بدور مدير المدرسة دون ترتيب كان أو مستمر، واطلاع واع ناقد للأبحاث كاف والدراسات الحديثة في ميدان الادارة الحديثة (الحديدي، ١٩٩٨، ص٣٠).

بهذه الاهمية لا بد له المدير من القدرات المعينة تمكن مدير المدرسة من مقابلة كثير من الازمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة وادراك واع فالمدير باعتباره لتأويه قائد تربوياً

يواجه تحديات متنوعة تأدية دورة بكفاءة واقتدار فانه يجب ان يزود عن طريق التدريب المستمر بكل ما يجعل من صاحب مهنة من المهن الرفيعة المواكبة لكل تقدم وتطور (الخطيب، ١٩٩١، ص٣٧).

ولهذا، التدريب المستمر يعد عاملا اساسا ومهما نحو ايجاد قوة عمل مرنة ومتمكنة وقادرة على التكيف مع متطلبات العصر، متيحة الفرص امام الحراك الوظيفي للعاملين في كل المنظمات (odwyer, 1994, p23).

وكما يشير (عبود، ١٩٩٩، ص٨) إلى اغلب البحوث والدراسات في الدول المتقدمة ان التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح بين ٢٦% الى ٥٥% من الانتاجية، الا اننا نجد ان تقارير (منظمة اليونسكو) تشير الى ان دول العالم الثالث تعاني من نقص كبير من العلماء وكذلك الكوادر الفنية، والاختصاصية، وعلى جميع المستويات وهذه كلها تبرز كعوائق امام جهود التنمية في بلدان العالم الثالث.

وكما يقول (obinson, 1981, p77)التدريب يجب ان يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية على انها مدخلات اساسية في النظام التربوي ككل، وان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وصولا لإشباع تلك الاحتياجات .

ويرى العجاج (٢٠٠١) ان الاحتياجات التدريبية قد تكون معلومات او مهارات او اتجاهات او جمعها يراد تتميتها في تخصص او عدد من الاشخاص او يراد صقلها او تغييرها وتبدلها استعداد لمواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية التكنولوجية او انتاجية او انسانية .

وكذلك يرى عبيد (٢٠٠٦) الاحتياجات التدريبية بانها جوانب النقص التي قد يتسم بها اداء المعلمين والاداريين لأي سبب من الاسباب والتي ينبغي ان تتضمنها برامج التدريب المقدمة للمعلمين مما يعمل على تحسين هذا الاداء . (عبيد، ٢٠٠٦)

وعلى هذا الاساس فان تقدير الاحتياجات التدريبية يصبح صانع القرار قادرا على اختيار النواحي الهامة التي تطلب انتباها اكبر او تعديلا معينا وبالتالي يعني صانع القرار في قرارة بضرورة تصميم الوسائل الممكنة لتلبية تلك الاحتياجات دون ان يكون لقرارة هذا اثر سلبي او يكون مجانباً (العجاج، ٢٠٠١، ص٥٥).

ومن هنا يعد تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين في بغداد حاجة ملحة تنطلق من رؤية لاحتياجاتهم التدريبية في الفترة المقبلة لمواكبة التطور الشامل للتربية في العراق.

### مشكلة البحث

برز اهتمام القادة الاداريين بمراقبة التطور في التنمية والتأهيل ورفع القدرات عن طريق الاحتياج التدريبي في اثناء الخدمة وذلك ان التدريب يعد العملية التي تعمل على وصول معلومات جديدة واتقان مهارات عقلية هادفة في اي عملية تنمية مستمرة. لذا اشارت عديد من الاديبيات والدراسات ومنها اشار (حرب، ١٩٩٨) الى ان كثير من اهداف المرحلة الثانوية لم تتحقق بالشكل المطلوب، ويرجع ذلك الى اسباب تقصير المدير في عمله الفني والاداري المنوط به. وينبغي الى تدريب وتطوير القدرات الادارية والمهنية في عمل الاداري للمدراء. وكما اشارت دراسة التي تقدم بها "علوان" الى وجود ضعف حقيقي في ادارات قطاع التعليم كونها غير كفوءة وغير قادرة على ادارة متطلبات العملية التربوية التعليمية. (Alwan 2004 :p.37).

واشار الى ذلك ايضاً المؤتمر الفكري التربوي الاول الذي أقامته وزارة التربية العراقية والذي انعقد في بغداد ٢٠١٠/٣/٥ وقد خرج بجملته من التوصيات منها العمل على اعداد القيادات الادارية التي تواكب عصر التقدم والتطور العلمي وتوجه الصعوبات التربوية كافة، وتبادل الخبرات ما بين المديريات العامة في التربية في محافظات العراق كافة، واعتماد الكفاءة العلمية والقيادية في تولي المناصب الادارية (وزارة التربية، ٢٠١٠، ص٣).

وفي ضوء ما تقدم ومن اطلاع الباحث على الاديبيات والمؤتمرات وبعض الدراسات السابقة استشعر الباحث بوجود مشكلة تستحق البحث فيها ؛ مما يعني إجراء دراسة: تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين في بغداد. وبناء على ذلك يمكن بلورة المشكلة في اسئلة الدراسة الاتية:

١\_ ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة كما يراها المشرفيين التربويين في بغداد ؟

٢\_ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لاحتياجات مديري المدارس المتوسطة على وفق متغير جنس؟

## اهمية البحث

تعدُّ الإدارة جهوداً مبذولة تتحقق عن طريق تحديد الاحتياجات ، وذلك من خلال استعمال الموارد المتاحة، وقد تعدُّ هذه الموارد مدخلات وينظر إلى تحقيق المراد منه ، بوصفها مخرجات للعملية التربوية، ويحتل التدريب القائم على الاحتياجات عناية فائقة في التخطيط والمتابعة والتنفيذ حتى يحقق الضمان للأهداف المحددة حتى يجعل الفرد من تمكنه في تأدية اداء عمله، ومن أجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم، وكما هو معلوم ان تقدم الدول ورقيها يتوقف على مدى ما توليه قيادات هذه الدول لميدان التربية والتعليم من اهمية الاحتياجات التدريبية لمدرء الادارات، بأسلوب ذو فاعلية وسلوك واتجاهات ايجابية صحيحة تهدف الى رفع الكفاءة البشرية مما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة التربوية .

## يمكن بإيجاز عرض اهمية البحث الحالي من خلال النقاط الاتية :

- ١\_ يعطي الادارة التربوية والتعليمية مسحا للاحتياجات التدريبية الفعلية لدى مديري المدارس المتوسطة في بغداد .
- ٢\_ يقدم البحث الحالي تحليلا في المجالات في الاحتياجات التدريبية، كما يقوم بحصر هذه الاحتياجات ابي في مجال من مجالات الادارة المدرسية، ومدى اولوية هذه الاحتياجات لدى هؤلاء المديرين .
- ٣\_ يعطي البحث مخطط برامج التدريب التربوي، وتصور عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في بغداد.
- ٤\_ يساعد البحث مديري التربية والتعليم في التقويم المبدئي لمديري المدارس .
- ٥\_ يكون البحث الحالي باعثا لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة في برنامج التدريب والتأهيل.

## هدف البحث : يهدف البحث الحالي الى :

- ١\_ التعرف على مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفيين التربويين في بغداد /الرصافة ( الاولى، الثانية، الثالثة).
- ٢\_ معرفة دلالة الفروق الاحصائية لاحتياجات مديري المدارس المتوسطة من على وفق متغير جنس.

**حدود البحث :**

١\_ الحدود البشرية: المشرفون التربويين في مديريات العامة لتربية بغداد الرصافة (الاولى، الثانية، الثالثة ) في محافظة بغداد.

٢\_ الحدود المكانية :مديريات التربية العامة للرصافة (الاولى، الثانية، الثالثة ) في محافظة بغداد.

٣\_ الحدود الزمانية : ٢٠٢٠/٢٠٢١

**تحديد المصطلحات:****١\_ الاحتياجات التدريبية**

عرفها توفيق (٢٠٠٥) :بانها الحاجة لسد الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المستهدف، او بين النتيجة الحالية للاداء، والنتيجة المرغوب في تحقيقها (توفيق، ٢٠٠٥، ص٢٢) .

**التعريف الاجرائي للاحتياجات التدريبية :** المهارات والمعارف التي يحتاجها مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد لإنجاز مهامهم بأداء افضل وتقاس من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض .

٢\_ **مدير المدرسة :** احد اعضاء الهيئة التدريسية والذي تعهد اليه ادارة المدرسة ويفضل ان يكون لديه خدمة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن قابلية في الادارة والتنظيم ويفضل من عمل معاونا (وزارة التخطيط، ١٩٨٨، ص١٨).

٣\_ **المشرف التربوي :** هو خبير فني ، مخطط ، قيادي ، انساني ، شامل لكل التوجهات العلمية التربوية والتعليمية ويقوم بالتنوير بكافة محاورها (وزارة التربية، ١٩٩٨، ص١٥).

**الفصل الثاني****الاطار النظري**

يعتمد نجاح العملية التربوية على تفاعل عدد كبير من العوامل البشرية والمادية، فالمدیر هو مقصود الاساسي لهذه العوامل، فالواجبات ومسؤولياته قد تطورت، فبعد ان كانت هذه الواجبات والمسؤوليات محصورة في الاعمال الكتابية والادارية، اتسعت وتعددت مجالاتها لتشمل مختلف المجالات العملية التربوية، او تشمل المشاركة او المساهمة في تطوير،

وتحسين المناهج التربوية، واساليب التعليم ويفترض من مدير المدرسة ان يكون مشرفا مقوما لمعلمي مدرسته (جرادات، ١٩٩١، ص٢٧).

ويضيف كذلك الحديدي (١٩٩٨) ان نجاح برنامج تدريبي لمديري المدارس مرتبط بمدى استجابة البرامج التدريبية لمديري المدارس لسد احتياجات المتدربين، ومن هنا الامر تطلب تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس قبل تصميم تلك البرامج التدريبية ان تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المستمرة في ادوار مديري المدارس.

### ١\_ الاحتياجات التدريبية:

لقد عرف العديد من الباحثين في مجال التدريب (الاحتياجات التدريبية) منها اشار العميرة : على ذلك توجد اراء كثيرة منها تناولت مفهوم الاحتياجات التدريبية، ومن هذه الآراء تعكس اتجاهات مختلفة تصل احيانا الى التعارض، ومنهم من يرى أنها تنحصر في المجال الذي ترغب المنظمة، وان يشمل بالتدريب لسد العجز في القوى العاملة بها، أو لرفع كفاءة العاملين فيها، ومنهم من يستخدم تعبير الاحتياجات التدريبية ليدل على مشكلات محددة يراد حلها عن طريق تدريب افراد التنظيم، وهناك من يعرف بانها مجموع التغيرات والتطورات احداثها في معلومات ومهارات (العميرة، ٢٠٠٢).

ويرى الباحث ان الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين ما هو المطلوب من معرفة او مهارات او اتجاهات وبين ما هو موجود فعلا فيها وذلك في حدود الامكانيات المتوفرة ومن مقارنة ذلك الفرق يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والافراد الذين يوجه اليهم .

لذلك، الاحتياج التدريبي هو التفاوت بين ما هو كائن وما يجب ان يكون، وللوصول الى تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب ان نحدد السلوك، او الاداء المراد تغييره، او تطويره، والسلوك، او الاداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ على ذلك ان الاختلاف، او الفرق بين السلوك او الاداء المستهدف هو الاساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول اليه (خليفات، ٢٠٠٩).

### ٢\_ القيادة الادارية :

تعد القيادة الادارية في المنظمات الحكومية من العوامل الرئيسية الباعثة على عمليات التطوير والتحديث في الاداء الحكومي، ويعد عنصران مهما لتفعيل قدرة المنظمات على اداء



دورها، ويساعد على تحقيق اهدافها ويمثل سلوك القيادات الادارية واتجاهاتها مؤثر مهماً في معرفة نوع الجهود المبذولة، من قبلها لتحسين الاداء وتطوير منظمات (المطيري، ٢٠٠٦، ص٣٣).

### ٣\_ مديري المدارس المتوسطة:

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته، ولا يقتصر دوره داخل مدرسته بل يتجاوزها، فهو مطالب بالتنسيق بين مدرسته والمؤسسات التربوية في مجتمعه، فضلاً عن دوره في عملية الضبط في ادارة ما يجري، العملية التربوية من تغيرات وتطورات ، كما ان مدير مطالب بان يتحسس ما يشغل بيئته ومجتمعه .(منظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،١٩٩١: ص١٨).

على هذا فان مدير المدرسة كقائد تربوي له دور يتطلب بتزود بالمعارف المهارات والكفايات التي تعينه وتدعم مواكبه للتطورات الحديثة العلمية والتقنية في العملية التربوية (عبد الهادي، ٢٠٠٦).

اما الدراسات السابقة فيمكن ان نعرضها كما يأتي :-

١\_ دراسة ابو كته (٢٠٠٢): ((الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة خليل ،وادارة الوقت من وجهة المدرسين ))

هدفت الدراسة الى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة خليل ،وادارة الوقت من وجهة المدرسين. وقد تكونت عينة الدارسة (٣٠٥)مديراً مديرة للعام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٢، وقد استخدمت الباحثة استبانتان الاولى للمديرين وتكونت (٥٢)فقرة توزعت على المجالات الاداري، والفني، وشؤون الطلاب، والشؤون المالية، واللوامز، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، وتخطيط المستقبل والتطوير، والاستبانة الثانية المنكونة (٣١)فقرة توزعت على الانساني والاداري والفني، واستخدمت الباحثة معامل الارتباط (بيرسون) الوسائل الاحصائية، التحليل التابين، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، توصلت نتائج الدراسة: ابدى المديرين والمديرات احتياجات التدريبية بدرجة متوسطة، اما تختلف باختلاف الجنس، وكذلك الاحتياجات تختلف من مرحلة إلى مرحلة ففي المرحلة الثانوية احتياجات اكبر من المتوسطة، وكذلك تختلف الاحتياجات باختلاف المؤهل العلمي من حملة البكالوريوس كانت احتياجاتهم اعلى من الدبلوم والدراسات

العليا، وكذلك توصلت الباحثة نتائج الى ادارة الوقت : ابدى مديري اهتمام كبير في الوقت ،وادارة الوقت تختلف باختلاف الجنس حيث اشار مدارس الذكور اكثر اهتمام، وكذلك يختلف ادارته من مرحلة الى مرحلة، وكذلك يختلف ادارته من حيث المؤهل العلمي والخبرة، واوصت الباحثة : تصميم البرنامج التدريبي لمديري مديرات المدارس ، والعمل عبر ادخال اجهزة الحاسوب، وعقد لقاءات دورية مخطط لها، واجراء دراسات مماثلة للكشف عن الاحتياجات المديرين .

٢\_ دراسة العنزي (٢٠٠٢): ((الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المناطق الشمالية من المملكة العربية السعودية لمنطقة الحائل، وتبوك، الحدود الشمالية، الجوف )) هدفت الدراسة الوقوف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المناطق الشمالية من المملكة العربية السعودية لمنطقة الحائل، وتبوك، الحدود الشمالية، الجوف. وقد كانت حجم العينة الطبقة العشوائية (١٣٥) ، وقد استخدم الباحث الاستبانة وتضمنت من (٨٣) فقرة او حاجة وغطت ست مجالات: تنمية المهنية، الاداري، الاشراف الفني، واستخدام التقنيات، شؤون الطلبة، وعلاقة بين المدرسة والمجتمع، واستخدم الباحث الوسائل الاحصائية التي استخدمها معامل الارتباط بيرسون والاختبار التائي لمعرفة الفروقات بين المتغيرات، وقد توصلت نتائج الدراسة ان مديري المدارس الثانوية ابدوا احتياجا تدريبا كبيرا عن المجالات التالية مرتبة تنازليا حسب اهميتها : استخدام التقنيات، علاقة المدرسة والمجتمع المحلي، الاداري، التنمية المهنية، الاشراف الفني، اما شؤون الطلبة فقد ابدوا احتياجا متوسط، يوصي الباحث بربط برامج التدريب بالحاجة الحقيقية للمديرين والتي لم تشمل التدريب على استخدام التقنيات الحديثة مع وضع برامج تدريبية خاصة للمديرين الجدد يتم تحديد محتوياتها التدريبية بصفة دورية .

٣\_ دراسة درويش (٢٠٠٤): ((الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين))

هدفت الدراسة الى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم ونظر الموجهين الاداريين ومعرفة اثر كل متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وتكونت عينة الدراسة (٢٩٨) (ميرا مديرة ومساعدة مساعدة للمديرية تربية للمحافظة مسندم في سلطنة عمان، وتكونت استبانة الباحث (٥٤) فقرة

تمثل الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ، وقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري واستخدام تحليل البنائي، وكانت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الخبرة اما الوظيفة والمؤهل العلمي لا توجد فروق ذات دلالة، واوصى الباحث بإجراء دراسة مماثلة للكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ومقارنة نتائج الدراسة بتلك الدراسات .

### الافادة من دراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية لمدارس المتوسطة فقد افادت ما ورد فيها من اراء ومعطيات وادوات ،وساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاجراءات التي استعانت بها وعليه فان نتائج البحث الحالي ستضيف معلومة تكمل ما توصلت اليه الدراسات السابقة من بيانات عن الاحتياجات التدريبية الادارية لمدراء المدارس المتوسطة ،وساعدت في اعداد وصياغة فقرات الاستبانة ،وساعدت في تحديد الوسائل الاحصائية المناسبة لتحقيق الاهداف ، واستنتج الباحث بان التدريب للإداريين اثناء الخدمة يطور من امكانياتهم الادارية .

## الفصل الثالث

### منهجية البحث وإجراءاته

**أولاً: منهج البحث:** اعتمد هذا البحث منهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث الحالي، إذ أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يفسر هذه البيانات ودلالاتها. لذا؛ يقترن الوصف بالمقارنة من خلال استخدام أساليب القياس والتفسير .

**ثانياً: مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس المتوسطة في بغداد ( الرصافة الاولى والثانية والثالثة ) للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩، والبالغ عددهم (٩٠) مدير ومديرة من كل مديرية (٣٠) مدير ومديرة كما موضح في جدول رقم (١).

جدول رقم (١) مجتمع البحث موزع بحسب المديرية العامة لتربية الرصافة في محافظة بغداد

المجموع	الجنس		المديرية العامة	ت
	الاناث	ذكور		
٣٠	١٥	١٥	تربية بغداد الرصافة الاولى	١
٣٠	١٣	١٧	تربية بغداد الرصافة الثانية	٢
٣٠	١٦	١٤	تربية بغداد الرصافة الثالثة	٣
٩٠	٤٤	٤٦	المجموع	

ثالثاً: عينة البحث: تكونت عينة البحث الحالي اذ بلغ عدد افراد العينة (٣٠٠) مشرف ومشرفة تربوي في المديرية العامة لمحافظة بغداد الرصافة (الاولى ، والثانية ، والثالثة ) من كل مديرية (١٠٠) مشرف ومشرفة في محافظة بغداد كما هو موضح بالجدول (٢).

## جدول (٢)

المجموع	الجنس		المديرية العامة	ت
	اناث	ذكور		
١٠٠	٤٥	٥٥	تربية بغداد الرصافة الاولى	١
١٠٠	٦٥	٣٥	تربية بغداد الرصافة الثانية	٢
٢٥	٤٥	٥٥	تربية بغداد الرصافة الثالثة	٣
٣٠٠	١٥٥	١٤٥	المجموع	

رابعاً: اداة البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث، لا بُدَّ من توافر أداة يمكن بواسطتها جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالبحث، قام الباحث بما يأتي:

- الاطلاع على الدراسات والبحوث في مجال الادارة التربوية والمدرسية لتحديد الاحتياجات التدريبية .

- الاستعانة بخبرة بعض الأساتذة والمختصين في هذا المضمار.
  - آراء المختصين ذوي العلاقة بالتربية والادارة .
  - الاستبانة الموجهة للمشرفين التربويين .
  - تم اعداد قائمة الاحتياجات التدريبية بصورة اولية تتناسب وطبيعة الدراسة واهدافها تتكون (٤٠) فقرة موزعة على مجالين (العمل، العلاقات الانسانية) .
  - وحدد خمس بدائل لتوفر الاحتياجات التدريبية بالإدارة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا).
- خامساً: صدق الأداة:** يُعدُّ الصدق من الشروط الأولية الواجب توافرها في الأداة، ويقصد به مدى الكفاءة التي تتصف بها الأداة في قياسها لما وضعت لقياسه، وكذلك لا بد للأداة أن تتسم بالصدق لكي تكون أكثر موضوعية ودقة وصلاحيّة للاستخدام، وقابلة لقياس المجال الذي أعدت من أجله، فلا بد من التأكد من صدقها، ويراد بالصدق أنه يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الأداة، وأن الأداة وضعت لتقيس ما وضعت لقياسه (الظاهر، ٢٠٠٢، ص٦٦).

لذلك كلما كان المقياس يحمل اكثر من مؤشر للصدق زادت الثقة في قياس ما اعد لقياسه وقد تحقق الباحث بنوعية (الصدق الظاهري و الاتساق الداخلي ) على النحو الاتي:

أ. الصدق الظاهري: ويقصد به مدى تمثيل المقياس للسمة المراد قياسها (عبد الرحمن، ١٩٨٩: ١٥٨ص) وللتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بعرض فقرات المقياس بصورته الاولية على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (٢٠) أستاذاً محكماً من تدريسيي جامعة بغداد والمستتصية ، حتى يتم التأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت من أجل قياسه. كما هو موضح في جدول رقم (٣).

### جدول (٣) جدول تحكيم المحكمين على اداة البحث

ت الفقرة	المحكمين		ت الفقرة	المحكمين		نسبة الاتفاق
١	صالحة	١٩	٢١	صالحة	١٩	%٩٥
	غير صالحة	١		غير صالحة	١	



%٩٥	١٩	صالحة	٢٢	%٩٠	١٨	صالحة	٢
	١	غير صالحة			٢	غير صالحة	
%١٠٠	٢٠	صالحة	٢٣	%٩٥	١٩	صالحة	٣
	٠	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٨٥	١٧	صالحة	٢٤	%٨٠	١٦	صالحة	٤
	٣	غير صالحة			٤	غير صالحة	
%٩٥	١٩	صالحة	٢٥	%٨٥	١٧	صالحة	٥
	١	غير صالحة			٣	غير صالحة	
%٩٠	١٨	صالحة	٢٦	%٨٥	١٧	صالحة	٦
	٢	غير صالحة			٣	غير صالحة	
%١٠٠	٢٠	صالحة	٢٧	%٩٥	١٩	صالحة	٧
	٠	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٩٠	١٨	صالحة	٢٨	%١٠٠	٢٠	صالحة	٨
	٢	غير صالحة			٠	غير صالحة	
%٩٥	١٩	صالحة	٢٩	%٩٠	١٨	صالحة	٩
	١	غير صالحة			٢	غير صالحة	
%١٠٠	٢٠	صالحة	٣٠	%٩٥	١٩	صالحة	١٠

	٠	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٨٥	١٧	صالحة	٣١	%٩٥	١٩	صالحة	١١
	٣	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٨٥	١٧	صالحة	٣٢	%٨٠	١٦	صالحة	١٢
	٣	غير صالحة			٤	غير صالحة	
%٩٠	١٨	صالحة	٣٣	%١٠٠	٢٠	صالحة	١٣
	٢	غير صالحة			٠	غير صالحة	
%٨٥	١٧	صالحة	٣٤	%١٠٠	٢٠	صالحة	١٤
	٣	غير صالحة			٠	غير صالحة	
%٨٠	١٦	صالحة	٣٥	%٨٥	١٧	صالحة	١٥
	٤	غير صالحة			٣	غير صالحة	
%٩٥	١٩	صالحة	٣٦	%٨٠	١٦	صالحة	١٦
	١	غير صالحة			٤	غير صالحة	
%١٠٠	٢٠	صالحة	٣٧	%٩٥	١٩	صالحة	١٧
	٠	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٩٠	١٨	صالحة	٣٨	%٩٠	١٨	صالحة	١٨
	٢	غير			٢	غير	

		صالحة				صالحة	
٩٥%	١٩	صالحة	٣٩	١٠٠%	٢٠	صالحة	١٩
	١	غير صالحة			٠	غير صالحة	
٨٠%	١٦	صالحة	٤٠	٨٥%	١٧	صالحة	٢٠
	٤	غير صالحة			٣	غير صالحة	

ب. **الاتساق الداخلي للفقرات:** ويعتمد مفهوم الاتساق الداخلي للفقرات على قوة العلاقة واتجاهها بين درجة الفقرة والدرجة الكلية، كمحك داخلي إذ لم يتوافر محك خارجي. (Anstasi, 1976 :76)

ولتحقيق ذلك اختار الباحث عينة عشوائية تألفت من (٩٠) مشرف ومشرفة من عينة التحليل الإحصائي ويعد معامل الارتباط الوسيلة الإحصائية المفضلة للكشف عن قوة العلاقة الارتباطية واتجاهاتها بين المتغيرين ومن شروط اختيار نوع معامل الارتباط هو نوع المتغيرين وفي هذا الموقف ان المتغيرين (متصل- متصل) كمعامل الاستنباط المناسب هو بيرسون ويبين جدول (٤) مؤشر الاتساق الداخلي وتعد الفقرة متسقة أي صادقة اذ كانت قيمة معامل الارتباط فكل الفقرات معامل الارتباط لها كان اكبر من القيمة الحرجة فكل الفقرات متسقة داخليا عند درجة الحرية (٢٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) وفي ضوء ذلك ان الفقرات جميعها تعد صادقة ولم تستبعد أي فقرة وبهذه الإجراءات فقد تحقق الباحث من الخصائص السيكو مترية لفقرات المقياس.

#### جدول(٤)معامل الارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	٠.٥٩	٢١	٠.٤٤
٢	٠.٥٢	٢٢	٠.٣١
٣	٠.٥٢	٢٣	٠.٦٤
٤	٠.٦٧	٢٤	٠.٣٣
٥	٠.٤٢	٢٥	٠.٥٨
٦	٠.٤٢	٢٦	٠.٤٦
٧	٠.٦٥	٢٧	٠.٧٠



٠.٤٩	٢٨	٠.٤٣	٨
٠.٥٢	٢٩	٠.٤٧	٩
٠.٦١	٣٠	٠.٦٧	١٠
٠.٥٦	٣١	٠.٤٤	١١
٠.٧١	٣٢	٠.٦٣	١٢
٠.٤٢	٣٣	٠.٦٢	١٣
٠.٦٥	٣٤	٠.٦٧	١٤
٠.٦٠	٣٥	٠.٦٢	١٥
٠.٥٥	٣٦	٠.٦٦	١٦
٠.٤٨	٣٧	٠.٥١	١٧
٠.٦١	٣٨	٠.٤٩	١٨
٠.٦٦	٣٩	٠.٣٧	١٩
٠.٢٩	٤٠	٠.٥٣	٢٠

قيمة معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مقارنة بالقيمة الحرجة لمعاملات الارتباط وبالقيمة البالغة ٠.١٩٥ حيث ان جميع معامل الارتباط للفقرات اكبر من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

سادساً: ثبات الأداة : يُعدُّ الثبات الخاصية الثانية التي ينبغي أن تتصف بها أداة البحث، ويراد بثبات الأداة إعطائها النتائج نفسها عند قياسها لشيء نفسه مرات عدة، وكذلك لا بد للأداة أن تتصف بالثبات أي تعطي النتائج نفسها تقريباً عند تكرار استخدامها على الأفراد أنفسهم بعد مدة زمنية أو في الوقت نفسه (علوش ، ٢٠٠٨ : ص ٢٨) .

١. طريقة التجزئة النصفية : تتطلب هذه الطريقة تجزئة فقرات المقياس إلى نصفين وبعد استخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات الفقرات النصفين بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٦٠٣) كما موضح في جدول رقم (٥)

#### جدول (٥) معادلة سييرمان النصفية للفقرات للثبات

Cronbach's Alpha	Part 1 Value	.916
	N of Items	20 <sup>a</sup>
	Part 2 Value	.788

N of Items	20 <sup>b</sup>
Total N of Items	40
Correlation Between Forms	.431
Spearman–Brown Equal Length	.602
Coefficient Unequal Length	.602
Guttman Split–Half Coefficient	.590

٢. معادلة الفا كرونباخ **Cronbach** : وتقوم هذه المعادلة على احصاءات الفقرات وتفسير الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بلغ (٠.٨٩٨) ويعد معامل ثبات مقبول. كما موضح بالجدول رقم (٦)

## جدول (٦)

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	40

سابعاً: التطبيق النهائي للأداة : بعد أن تم تحديد مجتمع البحث وعينته والتأكد من حسن صدق الأداة وثباتها، وضعت معلومات عامة تتعلق بالمجيب، ويعد ذلك أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق.

ولقد قام الباحث بتوزيع (٩٠) استمارة على عينة البحث، وبعد ذلك تم استرجاع استمارات الاستبانة من أفراد العينة، تم إعطاء المستجيبين الوقت الكافي للإجابة، وتم استرجعت الاستمارات جميعها التي وزعت على أفراد العينة، علماً بأن مدة التوزيع والاسترجاع استمرت نحو (٦٠) يوماً لمجموعة أفراد العينة من يوم ٢٠٢٠ / ٧ / ١٥ الى يوم ٢٠٢٠ / ٩ / ١٥.

بعد جمع الاستجابات الخاصة بأداة البحث، تم تفريغها وتحليل إجاباتها حسب متغيرات أهداف البحث .

ثامناً : الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية في البحث الحالي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وكالاتي :

- ١-معامل ارتباط بروان لاستخراج الثبات .
- ٢-معامل ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات .
- ٣-الوزن المئوي، استخدمت في تفسير النتائج وترتيب فقرات كل مجال من مجالات الأداة تبعاً لأهميتها.
- ٤-الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة.
- ٥-الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق على وفق متغير ( الجنس).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها على وفق اهداف البحث، من خلال تطبيق الاداة على عينة البحث وتحليل تلك النتائج وتفسيرها.

١- الهدف الاول: الذي ينص التعرف على: (الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين في بغداد).

استخدم الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة وبلغت القيمة الاختبار التائية المحسوبة (٨,٤٤) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجة الحرية (٢٩٩) دلالة لصالح المتوسط الحسابي البالغ (٨٨,٤٣) بانحراف المعياري (١٧,٣١) عموماً يرون المشرفين ان المدرء بحاجة لاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، كما موضح بالجدول (٧).

### الجدول (٧) نتائج الاختبار التائي لعينة الواحدة

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
	٣٠٠	٨٨.٤٣	١٧.٣١	٨٠	٨.٤٤	١.٩٨	دالة عند ٠.٠٥

عموما يرون المشرفي ان المدرء بحاجة لاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في بغداد .

٢- الهدف الثاني الذي ينص التعرف على: ( هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في الاحتياجات التدريبية على وفق متغير الجنس لمديري المدارس المتوسطة).  
استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (١,٦٦٨)، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجة الحرية (٢٩٩) دلالة لصالح المتوسط الحسابي البالغة للذكور (٨٦,٧١)، واما الاناث (٩٠,٠٤) بانحراف معياري للذكور (١٧,٢٧)، اما الاناث (١٧,٢٥)، بما ان القيمة المحسوبة اقل من القيمة التائية الجدولية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ذكور والاناث وفق متغير الجنس لميري المدارس المتوسطة، كما موضح بالجدول (٨).

#### الجدول(٨)نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

المجموعات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	١٤٥	٨٦.٧١	١٧.٢٨	١.٦٦٨	١.٩٦	غير دالة
اناث	١٥٥	٩٠.٠٤	١٧.٢٥			عند ٠.٠٥

بما ان القيمة المحسوبة اصغر من القيمة التائية الجدولية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث وفق متغير الجنس لمديري المدارس المتوسطة .

#### الفصل الخامس

#### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات : في ضوء النتائج الدراسة الحالية توصل الباحث الى الاستنتاجات الاتية :-

يتضح من نتائج الدراسة ان المشرفين والمشرفات يرون بحاجة المديرين الى التدريب في قيادة .

جاءت الاحتياجات التدريبية في تقدير المشرفين للمتابعة والاشراف في المدرسة ضمن اوليات برامج التدريب .

لا توجد نسبة الفروق بين مديري المدارس المتوسطة في احتياجاتهم التدريبية وفق متغير الجنس.

**التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث :-**

١- عقد دورات تدريبية لمدراء المدارس وذلك بهدف تعريفهم بالتقنيات التربوية الحديثة ومجالات تطوير المناهج وتحسين العملية التربوية.

٢- رفع مستوى المؤهلات العلمية للمديرين وذلك بإيفاد حملة البكالوريوس في بعثات علمية للحصول على علمية اعلى .

٣- اجراء المزيد من الدراسات حول الحاجات التدريبية لمدراء المدارس في بقية المحافظات للتعرف على حاجاتهم التدريبية ومقارنتها مع الحاجات التدريبية لمدراء مع محافظة بغداد .

**-المقترحات واستكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث اجراء الدراسات الاتية :-**

١- اجراء دراسة عن الاحتياجات التدريبية لمديري المتوسطة في العراق من وجهة نظر مدراء المدارس المتوسطة.

٢- اجراء دراسة عن اثر البرامج التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد في العراق .

٣- اجراء دراسة عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في عموم مديريات تربية بغداد من وجههم نظر المدرسين والمدرسات.

#### قائمة المصادر

١- أحمد، شكري وسيد السويدي، ضحى علي (١٩٩٢) الاحتياجات التدريبية واولياتها لدى معلمي ومعلمات الخاصة في دولة قطر، مجلة البحوث التربوية، ط١، ص١٠٥-ص١١٢.

٢- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥) التدريبي بالوسائط المتعددة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

٣- جرادات، سليمان محمد(١٩٩١) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة اربد الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن.

٣- الحديدي، محمد بن راشد بن سعيد (١٩٩٨) الاحتياجات التدريبية لمديري ومديريات المدارس الاعدادية والثانوية بمدارس التعليم العالي في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة.

- ٤- حرب، محمد حمد (١٩٩٨) الإدارة الجامعية - احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، دار اليازوري العلمية، ط١، عمان، الأردن.
- ٥- الخطيب، احمد (١٩٨٩) منهجية النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية ونماذجها، مجلة التربية، العدد (٨٩)، ص٨٢-ص٩٢، قطر.
- ٦- الخطيب، رداح واخرون (١٩٩٨) الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، دار الاول للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٧- الخطيب، كمال محمود (١٩٩١) تدريب المعلمين اثناء الخدمة واستراتيجية التطوير، دار الكتب، القاهرة، مصر.
- ٨- خليفات، نجاح عودة (٢٠٠٩). مدير المدرسة القائد. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٩- درويش، مسعود خالد (٢٠٠٤) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاردنية .
- ١٠- الظاهر ، زكريا محمد (٢٠٠٢) مبادئ القياس والتقويم في التربية ، طبعة الثانية، دار الثقافة والنشر، عمان، الاردن .
- ١١- عبد الرحمن، أيمن (١٩٨٩) السلوك الغيري لدى الاطفال وعلاقة يقتدرتهم لذواتهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق، كلية التربية الآداب، مصر.
- ١٢- عبد الهادي، جودت عزت (٢٠٠٦) الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. الطبعة الاولى عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٣- عبيد، جمانة محمد (٢٠٠٦) المعلم، إعداد. تدريبيه. كفاياته. الطبعة الاولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٤- عبود، عبد العليم (٢٠٠٥) عولمة الموارد البشرية عبر الانترنت المؤتمر السادس للتدريب بالوطن العربي، (٢-٢٧) اكتوبر، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ١٥- علوش، جليل إبراهيم، (٢٠٠٨)، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والتربية الأساسية في الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية.

- ١٦- العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية. الطبعة الثالثة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- ١٧- العنزي، حمود عايد (٢٠٠٢) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المناطق الشمالية من المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- ١٨- ابو كته (٢٠٠٢)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة خليل وإدارة الوقت من وجهة المدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة ،فلسطين.
- ١٩- المطيري، ثامر (٢٠٠٦) ملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم من (٢٤-٢٦) ابريل مجله التدريب والتقنية، العدد ٨٩.
- ٢٠- منظمة العربية للتربية والثقافة العلوم (١٩٩١) خطة تدريب القيادات التربوية في الوطن العربي، ادارة التربية، تونس .
- ٢١- وزارة التخطيط، جمهورية العراق (١٩٨٨) دائرة التخطيط التربوي، الدليل التربوي.
- ٢٢- وزارة التربية العراقية لمديرية العامة للتربية بغداد (٢٠٠٨) المؤتمر الفكري التربوي المنعقد ٢٠٠٨/٨/٣ في بغداد ، مديرية تربية بغداد الرصافة الاولى، العراق .
- ٢٣- وزارة التربية المديرية العامة للتربية (٢٠١٠) المؤتمر الفكري التربوي الاول في ٢٠١٠/٣/١٥ تحت شعار من اجل بحث علمي رصين لبناء العراق واحد، مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية، العراق.
- ٢٤- وزارة التربية جمهورية العراقية (١٩٩٨) برنامج تدريب مديري المدارس، معهد تطوير والتدريب التربوي، بغداد.
- ٢٥- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٩٧) التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجين للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

26-Anastasia (1976) psychological testing Macmillan publishing new your.

27- -Odwyer, Tom (1994) 'Education Training and The White paper magazine for Education , Training and youth in Europe.

### English Reference

- 1-Ahmed, Shoukry and Sayed Al-Suwaidi, daha Ali (1992) training needs and priorities of private teachers in the state of Qatar, Journal of Educational Research ,Vol.1.
- 2-Tawfik, Abdel Rahman (2005) multimedia training , Professional Experience Center for management "BMIC" Cairo , Arab Republic of Egypt.
- 3-Jaradat, Suleiman Mohammed (1991) training needs of public basic school principals in the Jordanian province of Irbid , unpublished master's thesis, Yarmouk University , Irbid , Jordan.
- 3-Al-Hadidi, Mohammed bin Rashid bin Said (1998) training needs of managers and directorates of preparatory and secondary schools in higher education schools in the Sultanate of Oman , unpublished master's thesis.
- 4-Harb, Mohammed Hamad (1998) university administration - the needs of professional and administrative development for the heads of academic departments at universities, Dar Al-yazouri scientific, 11, Amman, Jordan.
- 5-Al-Khatib, Ahmed (1989) methodology of systems in determining training needs and their models, Journal of education, issue (89) Qatar.
- 6-al-Khatib, radah and others (1998) educational administration and supervision modern trends, Dar Al-Awwal publishing and distribution, Amman, Jordan.
- 7-Al-Khatib, Kamal Mahmoud (1991) in-service teacher training and development strategy, Dar Al-kutob, Cairo, Egypt.
- 8-successors, the success of the return (2009). The headmaster is the leader. Amman: Dar Al-Hamid publishing and distribution.
- 9-Darwish, Masoud Khaled (2004) the training needs of school administrators for the school planning process in the Sultanate of Oman from their point of view and the view of mentors, unpublished master's Thesis, University of Jordan .
- 10 Al-Daher, Zakaria Mohammed (2002) principles of measurement and evaluation in education , second edition, House of culture and publishing, Amman, Jordan .
- 11-Abdel Rahman, Ayman (1989) heterosexual behavior in children and the relationship of their self-worth, unpublished master's thesis, Zagazig University, Faculty of Arts Education, Egypt.
- 12-Abdulhadi, Jawdat Ezzat (2006) educational supervision concepts and methods. First edition . Amman: House of culture for publishing and distribution.
- 13-Obaid, Jumana Mohammed (2006) teacher, preparation. Train him. His sufficiency. First edition, Amman: Safa publishing and distribution house.





- 14-Abboud, Abdel Alim (2005) globalization of human resources via the internet the sixth conference for training in the Arab world, (2-27) October, Cairo , Arab Republic of Egypt .
- 15-Alloush, Jalil Ibrahim, (2008), requirements of Total Quality Management in the faculties of education and basic education at Mustansiriya University, unpublished master's thesis, Mustansiriya University, Faculty of basic education.
- 16-Al-omeira, Mohammed Hassan (2002) principles of school administration. Third edition. Amman: Al-Maysara publishing and distribution house.
- 17-Al-Enezi, Hamoud Ayed (2002) training needs of secondary school principals in the northern regions of Saudi Arabia, unpublished master's Thesis, University of Jordan, Amman.
- 18-Abu Kutah (2002), training needs of public basic and secondary school principals and their principals in Khalil governorate and time management from the point of view of teachers , unpublished master's thesis ,Gaza University, Palestine.
- 19-Al-Mutairi, Thamer (2006) the third Arab forum for education and training from (24-26) April training and technical magazine, No. 89.
- 20-Arab Organization for Education, Culture and science (1991) training plan for educational leaders in the Arab world, Department of Education, Tunisia .
- 21-Ministry of planning, Republic of Iraq (1988) Department of Educational Planning, educational manual.
- 22-Iraqi Ministry of education for the Directorate General of Education Baghdad(2008) educational intellectual conference held 3/8/2008 in Baghdad , Directorate of Education Baghdad Rusafa first, Iraq.
- 23-Ministry of Education General Directorate of Education (2010) the first educational intellectual conference on 15/3/2010 under the slogan for sober scientific research to build one Iraq, Directorate of Education Baghdad second Karkh, Iraq.
- 24-Ministry of education of the Republic of Iraq (1998) training program for School Principals, Institute of educational development and training, Baghdad.
- 25-Yagi, Mohammed Abdel Fattah(1997) management training between theory and practice, graduates publishing and distribution house, Riyadh, Saudi Arabia.
- 26.Anastasia (1976) Macmillan psychological test your new publication.
- 27 - - o'dwyer, Tom (1994) ' pedagogical training and the White Paper Journal of education, training and youth in Europe.