

Determining the Training Needs Necessary in Improving the Quality of the Application of the Developed Tracks for Secondary School Principals in Riyadh City from the Perspective of School Principals

Khalid Saleh AlSubaie^{1*}, Naeemah Mohammed Alanazi²

¹ Professor of Educational Administration, Arab East College for Graduate Studies, Kingdom of Saudi Arabia.

² Master's degree in Educational Administration and Supervision from Arab East College for Graduate Studies, Kingdom of Saudi Arabia.

* Corresponding Author: Khalid AlSubaie (kalsubaie@arabeast.edu.sa)

تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحسين جودة تطبيق نظام المسارات المطورة من وجهة نظر مديرات المدارس

خالد بن صالح السبيعي^{1*}، نعيمة محمد العنزي²

¹ أستاذ الإدارة التربوية بكلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية.

² ماجستير إدارة وإشراف تربوي من كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية.

*الباحث المراسل: خالد السبيعي (kalsubaie@arabeast.edu.sa)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/3/3

Revised

مراجعة البحث

2025/1/23

Received

استلام البحث

2024/12/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.5>

Abstract:

Objectives: The study aimed to identify the training needs of secondary school principals in Riyadh in the fields (organizational, administrative, and technical) to improve the quality of implementing the developed tracks system.

Methods: The study used the descriptive survey method. The sample was selected in a simple random manner, and consisted of (181) secondary school principals in Riyadh. The questionnaire was used as a study tool.

Results: The study concluded with several findings, the most significant of which is that the training needs of secondary school principals in Riyadh for improving the quality of implementing the developed educational tracks were rated as high, with a mean score of (2.39). Additionally, the training needs of secondary school principals in the organizational domain for enhancing the quality of implementing the developed tracks were rated as moderate, with a mean score of (2.27).

Conclusions: The study recommended that those responsible for the track system at the Ministry of Education at the secondary stage design a diverse training package of training programs for secondary school principals in order to improve the level of performance of principals and improve the quality of implementing the track system.

Keywords: Training Needs; Track System; School Principals (Female).

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المجالات (التنظيمية، والإدارية، والتقنية) لتحسين جودة تطبيق نظام المسارات المطورة.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من (181) مديرة مدرسة ثانوية بمدينة الرياض، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة.

النتائج: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة جاءت بدرجة عالية بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، وأن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المجال (التنظيمي) لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.27).

الخلاصة: أوصت الدراسة المسؤولين بوزارة التعليم عن نظام المسارات بالمرحلة الثانوية بتصميم حقيبة تدريبية متنوعة من البرامج التدريبية لمديرات المدارس الثانوية من أجل التحسين من مستوى أداء المديرات وتحسين جودة تطبيق نظام المسارات.

الكلمات المفتاحية: احتياجات تدريبية: نظام المسارات: مديرات المدارس.

الاستشهاد

Citation

السبيعي، خالد، العنزي، نعيمة. (2025). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحسين جودة تطبيق نظام المسارات المطورة من وجهة نظر مديرات المدارس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 14 (3)، 432-452.

AlSubaie, K. S., & Alanazi, N. M. (2025). The Role of Early Childhood Educators in Enhancing Children's Social Interaction Skills from the Perspective of Supervisors in the South Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(3), 432-452. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.5> [In Arabic]

المقدمة:

تلعب الإدارة دورًا حيويًا في نجاح العملية التعليمية، ويعد تدريب القيادات الإدارية عامل أساسي لتحقيق التطوير، فكلما امتلكت الإدارة مهارات حديثة في التخطيط والقيادة واتخاذ القرار، زادت قدرتها على تنفيذ المبادرات التطويرية بفاعلية، ويساعد التدريب على تعزيز التفكير الاستراتيجي وإدارة الموارد بكفاءة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل التعليمية، وعندما تحرص الإدارة على تطوير مهاراتها، فإنها تصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق رؤية تعليمية متجددة تلي احتياجات المستقبل.

وتعد المرحلة الثانوية مرحلة ذات أهمية خاصة في المستقبل العلمي والوظيفي لدى المتعلمين، لذلك جاء نظام المسارات المتعددة ليساعد في تحقيق متطلبات التنمية الوطنية المستقبلية في المملكة وفق رؤية المملكة "2030"؛ حيث اعتبرت التعليم إحدى الركائز الرئيسية لعملية التنمية، وقد ساعد تطبيق نظام المسارات على تقديم نموذج تعليمي متميز، يساهم في تأهيل الطالب للحياة، وتهيئته لسوق العمل، بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستقبلية (البرنامج التنفيذي لتطوير المسارات والخطط الدراسية والأكاديميات، 2021).

وقد أوصى المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب، بالتنسيق مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الالكسو، 2010) بضرورة الاهتمام بتنوع مسارات التعليم الثانوي، والاستفادة من التجارب العالمية الرائدة. كذلك تعد التجربة الألمانية هي من أنجح التجارب العالمية في تطبيق نظام تطوير المسارات، لذلك اعتمدت أغلب الدول العربية في تصميم أنظمة مساراتها، على نتائج التجربة الألمانية (Roth, et al, 2021).

وعن ماهية الدراسة بنظام المسارات، فهو يعد نظامًا تكامليًا بين المواد الدراسية، يعتمد على الحصص المقتننة، والمعدلات الفصلية والتراكمية، وقامت وزارة التعليم خلال عام 1444هـ بتطبيق السنة الأولى المشتركة من خطة المسارات؛ حيث تضمنت خمس مسارات؛ منها المسار العام الجاري تطبيقه، وأربع مسارات تخصصية هي (المسار الشرعي، مسار إدارة الأعمال، مسار علوم الحاسب والهندسة، مسار الصحة والحياة)، تليها سنتان تخصصيتان يبدأ تطبيقها مع بداية العام الدراسي القادم، يدرس الطالب خلالها المقررات التخصصية المشتركة، والخاصة، والاختيارية. (وزارة التعليم، 1444).

تتعدد أبعاد نظام المسارات، وتحتاج إلى جهود كبيرة في توجيه وإرشاد الطلبة؛ لذلك يجب تعريف الإدارة المدرسية بالإطار الفكري والملامح الرئيسية لنظام المسارات، وأدوارها المتجددة التي تفرضها متطلبات النظام الجديد، وتدريبهم عليها؛ حيث تمثل أهم تحديات تطبيق النظام هو ضعف الخبرة في توجيه وإرشاد الطلبة إلى الاختيار الصحيح للمسار (Osikominu, et al, 2021).

وتعد الدورات التدريبية من أهم أساليب رفع المستوى المعرفي والمهاري لمديري المدارس، مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم وأدائهم الوظيفي، وذلك من خلال تعريفهم بأحدث الاتجاهات في جوانب العمل الإداري والتعليمي، وأن نجاح البرامج التدريبية يعتمد على مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، والطريقة المتبعة في تحديد هذا الاحتياج، والهدف الأساسي من تحديد هذه الاحتياجات (Pereira, et al, 2022).

يواجه مدير المدرسة مهام مستجدة تتطلب منه متابعة قبول الطلاب، والإشراف على التسيك والتجسير، وتنظيم حصص الإثقان، وإدارة مشاريع التخرج والشهادات المهنية، مما يستلزم تأهيله إداريًا وتقنيًا وتنظيميًا، ويساعده التدريب الإداري على اتخاذ القرارات الفعالة وإدارة الموارد بكفاءة، بينما يمكنه التدريب التقني من التعامل مع الأنظمة الحاسوبية المستخدمة في متابعة الطلاب والخطط التشغيلية، كما يساهم التدريب التنظيمي في تحسين قدرته على الإشراف والتخطيط الاستراتيجي، مما يحسن جودة الأداء التعليمي والإداري لنظام المسارات الثانوية (الدليل الإرشادي لمدير المدرسة، 2021، 19).

وبالاستناد إلى ما سبق يتضح أن نجاح نظام المسارات المطورة بالمرحلة الثانوية، يحتاج إلى تقديم برامج تدريبية متخصصة وموجهة لتنمية المستوى المعرفي والمهاري والأدائي للإدارة المدرسية، وتعريفهم بالمستجدات الوظيفية الخاصة بالمسارات، لذلك لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم، وإعداد خطة تدريبية تعتمد على تحديد الاحتياجات مسبقًا، يتم من خلالها تقديم التدريبات بشكل مستمر يضمن تحقيق أهداف البرنامج.

مشكلة الدراسة:

تتفق رسالة وتوجهات نظام المسارات المطورة مع أهداف برنامج "تنمية القدرات البشرية"، والذي يعد أهم مبادرات رؤية 2030؛ حيث يركز نطاقه في ضمان الجاهزية للمستقبل من خلال تطوير قدرات جميع مواطني المملكة العربية السعودية، لإعدادهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص، التي تتواكب مع التطور، على المستويات المحلية والعالمية (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021).

ويوضح الباحثين مشكلة الدراسة التي تكمن في التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية، في تطبيق نظام المسارات المطورة، ورغم أهمية هذه المهام المستجدة التي تتطلب مهارات إدارية وتقنية وتنظيمية، إلا أن هناك فجوة في التدريب اللازم لتمكين المديرات من تنفيذ النظام بكفاءة، فعدم وجود برامج تدريبية كافية تلي احتياجاتهن الفعلية يؤثر على جودة التطبيق، ويسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين قدرة المديرات على إدارة هذا النظام بفعالية وتحقيق أهدافه التعليمية.

أكدت نتائج الدراسات السابقة على وجود احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية بشكل عام، كدراسة (بني مرتضى، 2016) التي توصلت لنتائجها أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية جاءت بدرجة عالية، في مجالات (كفايات الاتصال، والتخطيط، والتقييم، وكفايات إدارية وفنية، وتقنية)، ودراسة (العوفي، 2017) التي ذكرت نتائجها أن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية، بدرجة مرتفعة والتي تتمثل في (الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري، الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي، الاحتياجات التدريبية في المجال الشخصي). أما على مستوى مسارات

التعليم الثانوي فقد أوضحت دراسة (العريفي، 2022) وجود العديد من التحديات التي تواجه نظام المسارات بالمرحلة الثانوية؛ حيث جاءت التحديات بدرجة ما بين متوسطة إلى عالية، وكان من أبرزها ضعف تأهيل مديرات المدارس لإدارة نظام المسارات، كما أوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات تدريبية وورش عمل لكل الفئات القيادية والتعليمية القائمة على تنفيذ المشروع.

ونظراً لحدثة تطبيق نظام تطوير مسارات الثانوي وندرة في الدراسات التي تناولته، فقد تم إجراء دراسة استطلاعية على (إحدى قيادات برنامج المسارات بوزارة التعليم)، بواقع عدد (10) مديرات لمدارس ثانوية، للاستفسار: هل تم إعداد برامج تدريبية خاصة ببرنامج المسارات؟ أو تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطبيق نظام تطوير مسارات الثانوية؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية: أنه لم يتم تطبيق أي برامج تدريبية، أو إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرات، وأن أهم الاحتياجات التدريبية تقتصر على الجوانب (التنظيمية، والإدارية، والتقنية) الخاصة بمهام مديرات المدارس مع تطبيق برنامج المسارات.

واستناداً لما سبق فإن هناك فجوة بحثية تبين الحاجة إلى إعداد دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بمديرات المدارس تستند أيضاً على إستراتيجية تحليل المهام الوظيفية الخاصة بمديرات المدارس الثانوية، بناء على (دليل مدير المدرسة لنظام مسارات التعليم الثانوي، 2021).

مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي: ما الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحسين جودة تطبيق نظام المسارات المطورة من وجهة نظر مديرات المدارس؟

هدف الدراسة:

التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المجالات (التنظيمية، والإدارية، والتقنية) لتحسين جودة تطبيق نظام المسارات المطورة.

أسئلة الدراسة:

ما واقع الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المجالات (التنظيمية، والإدارية، والتقنية) لتحسين جودة تطبيق نظام المسارات المطورة في مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تعد الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية؛ حيث تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس لتحسين جودة نظام المسارات المطور، ومواكبة موضوع الدراسة إلى التوجه الوطني، ووزارة التعليم، وتوصيات المؤتمرات؛ حيث اهتمت جميعها بمشاريع تطوير المرحلة الثانوية. الأهمية التطبيقية: تزويد المسؤولين في إدارة التدريب والتطوير بأهم الاحتياجات التدريبية لإعداد برامج تدريبية لمديرات المدارس الثانوية، خاصة بتطبيق نظام تطوير المسارات الثانوية، وتزويد مديرات المدارس بالتغذية الراجعة عن تقدير احتياجاتهن التدريبية الخاصة بتطبيق نظام تطوير المسارات الثانوية، وتصنيف البرامج التدريبية التي هن في حاجة إليها.

مصطلحات الدراسة:

الاحتياجات التدريبية: Training Needs

- عرفها رضوان وآخرون (2012، 20) بأنها: "جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب، والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء".
- وتعرف إجرائياً بأنها: هي الاحتياجات المعرفية والفنية والتقنية والإشرافية والإرشادية، التي يراد أن تتقنها مديرات المدارس الثانوية، لرفع مستوى كفاءتهن في الأداء، ولتتم توظيفها خلال تطبيق نظام تطوير مسارات الثانوية، ولتلبية متطلبات النظام في المجالات (التنظيمية، والإدارية، والتقنية).

المسارات المطورة: Developed Tracks

- عرّفه دليل البرنامج التنفيذي لتطوير المسار والخطط الدراسية والأكاديمية (2021، 4) بأنه: "هو مجموعة المسارات التخصصية الأربعة التي سوف يتم تطبيقها بالمرحلة الثانوية وفق آليات ومعايير محددة، وتتكون تخصصات ومسارات جديدة تتسق مع مطالب القرن العشرين، ليلتحق الطالب بالمسار الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته وقدراته بحيث يختار بين المسارات التخصصية الأربع الشرعي، وإدارة الأعمال، علوم الحاسب والهندسة، والصحة والحياة إضافة إلى المسار العام".
- ويعرف إجرائياً بأنه: مجموعة المسارات التي تم استحداثها بالمرحلة الثانوية بهدف تطوير المسار العام، ورفع جودة التعليم الثانوي وهي خمس مسارات: إحداهما عام، بينما تمثل الأربعة الأخرى مسارات تخصصية هي الشرعي، وإدارة الأعمال، علوم الحاسب والهندسة، والصحة والحياة.

حدود الدراسة:

استعرضت الدراسة الحالية:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتحديد ثلاث مجالات للاحتياجات التدريبية هي (التنظيمية، والإدارية، والتقنية).
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1445هـ/ 2023م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: نظام المسارات المطورة بالمرحلة الثانوية

قامت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بعدد من التعديلات الجوهرية المنظمة للعملية التربوية والتعليمية خلال مراحل الدراسة المختلفة ومن ذلك مسارات مرحلة التعليم الثانوية؛ حيث أمكن ذكر تعريف لمسارات التعليم في المرحلة الثانوية الجديدة باعتبارها واحدة من الركائز التي شملتها تعديلات وزارة التعليم، والتي أقرت تدشين برنامج تنفيذي للارتقاء بالمسارات التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي، والارتقاء بخطط التدريس والخطط الأكاديمية؛ بغية التوصل إلى وقوف أوضح على مستلزمات ومراحل تطبيق تلك التعديلات، والسعي نحو الوقوف بشكل أوضح على مستلزمات ومراحل تطبيق هذا التعديل، والسعي لتجهيز خطة تنفيذية متعلقة به؛ للتوصل إلى مسارات ثانية تكفل للطلاب التفوق والابتكار، وتكفل لهم الارتقاء بمواهبهم التي يمتلكونها من خلال زمرة طيبة من الأكاديميات المنظمة لمسارات الثانوية (وزارة التعليم، 2021).

وقد بدأت مسارات العملية التعليمية في مرحلة الثانوي والأكاديميات الحديثة عقب التعديل تستعد لبدء الدراسة اعتباراً من السنة الدراسية الحالية 2021/1443، فقد تم عمل هذه التعديلات وفقاً لرؤية المملكة عام 2030 المتضمنة القيام بتطوير جميع القطاعات لتحقيق النتائج والمخرجات الإيجابية بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وتطوير مستوى التعليم في كافة أرجاء المملكة بالشكل الذي يتفق واحتياجات السوق المحلية، وطبقاً لما تستلزمه مراحل المستقبل الآتية من أجل رفع معدلات التوظيف، فقد أشارت الأبحاث إلى حدوث فقد تعليمي يصل إلى ما بين 3-4 سنوات في مراحل التعليم لطلبة المملكة بالمقارنة بباقي الطلبة في بلدان العالم، وضعف أداء الطلبة السعوديين في الاختبارات القومية والعالمية، وهي المسألة التي تحتاج إلى رسم خطط بديلة لتطوير مسارات التعليم الثانوي، وإدخال العديد من التعديلات الجوهرية الأخرى (وزارة التعليم، 2021).

ويُعرف نظام المسارات بأنه "نموذج تعليمي متطور وحديث للتعليم الثانوي بالمملكة يسهم بكفاءة في تخريج متعلم مُعدّ للحياة مُؤهل للعمل قادر على مواصلة تعليمه" (وزارة التعليم، 2021).

وقد أوضح الصوقي (2023، 555) أن تنفيذ نظام المسارات في مرحلة التعليم الثانوي يساعد على تحقيق العديد من المنجزات، ومعالجة المشكلات التي تواجه المرحلة الثانوية في الجمهورية الألمانية؛ وذلك لأنه يتسق مع رغبات الطلاب، واستعدادهم وخبراتهم، ويقوم بتجاوز الصعوبات المتعلقة بالهدر في مجال التعليم، وخفض نسبة الفشل في الدراسة في مرحلة التعليم الثانوي.

تم تدشين نظام المسارات الثانوي ليسهم في تحقيق الأهداف التنموية القومية لمستقبل المملكة طبقاً لرؤية المملكة 2030 عن طريق خلق بدائل وفرص عديدة أمام الطلاب؛ ليتسنى لهم اختيار مسارهم الذي يتناسب ورغباتهم وإمكاناتهم، ويزودهم بالخبرات والمهارات والكفاءات المتطورة التي تساعد على إعدادهم لمرحلة إعدادهم للحياة، واستكمالهم لتعليمهم في مرحلة ما بعد التعليم الثانوي، كما تقدم لهم فرصاً للمشاركة في أسواق العمل المختلفة (الزهراني، 2022، 153).

ويرى الباحثين أن نظام المسارات يهدف إلى تقديم نموذج تعليمي قيمي في المرحلة الثانوية يحقق الجودة الشاملة والتنافس الدولي، ويرى الطلاب لخوض تجارب حقيقية والدخول إلى سوق العمل طبقاً للمهارات التي يتطلبها المستقبل عن طريق مدرسين أكفاء، وقيادات إدارية ذات خبرات عالية، ومواد دراسية متطورة، ومناخ تعليمي جذاب.

أولاً: المهام الوظيفية المستجدة لمدير المدرسة الثانوية بمشروع المسارات المطورة

وضح الدليل الإرشادي لمدير المدرسة (2021، 19)، وهو من الأدلة الحديثة الخاصة بتطبيق نظام المسارات المطور بالمرحلة الثانوية المهام الوظيفية المستجدة الخاصة بمدير المدرسة ابتداءً من مرحلة قبول الطلاب، وحتى الحصول على الشهادة النهائية في نهاية المرحلة الثانوية، ويمكن توضيح تلك المجموعة من المهام بشكل مختصر كالتالي:

- **قبول الطلاب:** يقبل الطالب في المرحلة الثانوية بعد حصوله على شهادة الصف الثالث المتوسط، أو ما يعادلها وفق الخطوات الموضحة في الدليل الإرشادي للتقويم والقبول لنظام المسارات، ويتابع مدير المدرسة ضوابط وخطوات القبول، متابعة ترفيع وترحيل الطالب في البرنامج الحاسوبي المعتمد، وقبول الطالب في المرحلة الثانوية منتظماً، وفق اللوائح والأنظمة، ومتابعة توزيع الطلاب على الفصول، والتأكد من حفظ الملفات وترتيبها حسب الكشف الصادر من النظام الحاسوبي المعتمد.
- **التأجيل والانقطاع عن الدراسة:** يعتبر نظام المسارات نظاماً مرناً قابلاً لعلاج حالات الانقطاع عن الدراسة وفق خطوات تساعد الطالب على ألا يتعثّر في رحلته الدراسية، ومن مهام مدير المدرسة: التأكد من أن التأجيل والانقطاع تم بإقرار من الطالب واعتماد من ولي الأمر وفق الضوابط المحددة، ومتابعة عمل اللجان المختصة في خطوات أوضاع الطلاب المؤجلين والمنقطعين.

- **المواظبة والسلوك:** تطبق قواعد المواظبة والسلوك من خلال ما تقدمه لجنة التوجيه والإرشاد من دراسة لأسبابها ودوافعها واقتراح حلول، وخدمات مما وردت في دليل قواعد السلوك والمواظبة ومن مهام المدير، ومتابعة تطبيق قواعد السلوك والمواظبة، تعزيز السلوك الإيجابي بالتشجيع المستمر، ومعالجة السلوك السلبي، متابعة رصد درجات المواظبة في البرنامج الحاسوبي، والإشراف خطوات لجنة التوجيه والإرشاد في الغياب.
- **إعداد الخطة التشغيلية:** تضمنين نظام المسارات في أعمال الخطة التشغيلية ضمن مجالاتها السبعة، بالإضافة إلى المراقبة والمتابعة والمساءلة، بهدف تجويد العمليات التربوية والتعليمية والتنظيمية في المدرسة للارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي للمدرسة، والتأكد من تضمين المنتجات الجديدة في نظام المسارات للخطة التشغيلية، ومتابعة مؤشرات الأداء لضمان التحسين.
- **التسكين:** تبدأ إجراءات التسكين في نهاية الفصل الدراسي الثاني من السنة المشتركة، وفي السنة الثانية يتم تسكين الطالب بالمسار العام أو أحد مسارات التخصص وفق الضوابط المحددة وحسب قدراته وميوله من قبل فريق المسارات، ومتابعة تحديد مواعيد اجتماعات فريق المسارات، وتوقيتها ومكان عقدها، ومتابعة وتأهيل وتدريب أعضاء الفريق، وتزويد أعضاء الفريق بالأدلة الخاصة بالتسكين، والإشراف على سير اختبارات التسكين، ومتابعة وكيل شؤون الطلاب في تنفيذ المرشدين الأكاديميين لعملية التسكين.
- **التجسير:** يحقق التجسير مرونة للطلاب في نظام المسارات من خلال إتاحة الفرصة لمن أنهى السنة الثانية، وذلك بالتحويل من مسار إلى آخر سواء العام أو التخصصي بشرط اجتيازهم للمواد المقررة للتجسير، التأكد من إتاحة فرصة التجسير للطلاب عند طلبه، والتأكد من إجراء معادلة المواد بين المسار المنتقل منه الطالب والمسار المنتقل إليه بشكل صحيح، والمواقفة على المقررات التي يلزم الطالب دراستها واجتيازها في الفصل الصيفي، والاطلاع على دليل التجسير وتوجيه من يلزم عند الحاجة، واعتماد النماذج المخصصة للتجسير، والتأكد من حفظها في ملف الطالب.
- **حصص الإلتقان:** تقدم أنشطة تعليمية داعمة أو إثرائية للطلاب وفق احتياجاتهم التحصيلي أو المهاري؛ لتمكينهم من تحقيق النجاح وتجنب الرسوب أو التعثر في نظام المسارات، وللتأكد من إدراج حصص الإلتقان في الجدول الدراسي، واعتماد توزيعها بين المعلمين.
- **المجال الاختياري:** يقوم مدير المدرسة بالتنسيق مع الجهات المختصة ذات العلاقة في توفير متطلبات المجالات الاختيارية، واعتماد توزيع المهام على المعلمين، والإشراف على تنفيذ المجالات بما يتسق مع اللوائح والأنظمة.
- **نظام التخرج:** يقوم مدير المدرسة بمتابعة خطط مشاريع التخرج، وتنفيذها وفق ما ورد في دليل التخرج، والإشراف على مناقشة مشاريع التخرج، واعتماد النماذج النهائية لمشاريع التخرج، واعتماد صرف الموارد المالية لمشاريع التخرج وفق البنود المحددة.
- **الشهادات المهنية:** يقوم مدير المدرسة بالإشراف على حصر المجالات التي يرغب فيها الطلاب كما ورد في دليل الشهادات المهنية، وتشجيع الطلاب على تطوير مهاراتهم وفق اتجاهاتهم وميولهم.

المحور الثاني: التدريب والاحتياجات التدريبية

يمثل التدريب عنصر مهم عملية تطوير الأداء المهني والتنافسية في أي منظمة لتحقيق نمو مستدام وجودة عالية، وحتى يكون التدريب فعالاً لا بد أن يكون مبنياً على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين والمنظمة. ولقد عرف العتيبي (2017، 93) التدريب بأنه: "نشاط مقصود ومخطط ومستمر يتعرض له المعلم طيلة حياته الوظيفية، بقصد تنميته من الناحية العلمية والمهنية عن طريق مخاطبة العقل لإكسابه المعارف والمعلومات والأفكار الحديثة ذات الصلة بتخصصه، وعن طريق مخاطبة الحواس لإكساب المعلم المهارات لتحسين مستوى أدائه كمعلم، وعن طريق مخاطبة الوجدان لإكسابه الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة، وذلك بطريقة متكاملة تجعله شخصية عصرية متوازنة متفاعلة مع متغيرات المجتمع والنهوض بمستوى طلابه".

إن عملية تصميم التدريب تنقسم إلى أربعة مراحل رئيسية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية

الخطوة الأولى في أسلوب التدريب العلمي هي تحديد الاحتياجات التدريبية، وخلال هذه العملية، يحاول المسؤولون عن التدريب فهم ما يحتاجه الموظف من حيث المعرفة والمهارات والمواقف؛ حتى يتمكن من تنفيذ المهام الموكلة إليه بفعالية وكفاءة (آل حمود، 2022، 113).

2. بناء البرنامج التدريبي

يتم بناء البرنامج التدريبي من خلال تحديد موضوعات التدريب ومحتوى البرنامج التدريبي والحقائب التدريبية والأنشطة التدريبية والتجهيزات اللازمة والمتدربين ومواصفاتهم والمدرسين ومواصفاتهم ومدة التدريب ومواعيد تنفيذه ومكان التدريب وتقييمه. وتصميم وتخطيط التدريب هي المرحلة الثانية في عملية التدريب وتتضمن (العبدلي والمنتشري، 2021، 1097):

- تصميم وتخطيط الإجراءات التي سيتم تنفيذها لمعالجة الفجوة في كفاءة الأداء.
- اختيار المقاييس لتقييم فعالية التدريب ومراقبة عملية التدريب.
- وضع قائمة بالقيود والمعوقات التي يمكن توقعها.

3. تنفيذ البرنامج التدريبي

وفي هذه المرحلة يتم توزيع المهام والصلاحيات، وإنشاء المواد التدريبية والفصل فيها، وطباعة تلك المواد، واختيار المتدربين، واستكمال معدات مقر التدريب بالمساعدات التعليمية وأجهزة العرض، والتأكد من جودة عملهم، وتقديم الخدمات المصاحبة للحضور، وتعيين المدرسين. وتجدر الإشارة إلى أن

مدير التدريب في هذه المرحلة يشرف على التنفيذ، ويتأكد من أن العملية التدريبية تتم وفق الخطة التي تم إعدادها. ويجوز لمدير التدريب تعيين مدربين من داخل المنظمة أو التعاقد مع مدربين من الخارج، ومتابعة تنفيذ برنامج التدريب ومراقبة تقدمه وفقاً للجدول الزمني المعد، ويتلقى مدير التدريب في نهاية فترة التدريب تقريراً نهائياً عن تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم إعداده (عزت، 2018، 105).

4. تقويم التدريب

يتم خلال هذه المرحلة تحديد وجود قصور معين في الأداء، بعد تقديم البرامج التدريبية، وتتم هذه العملية من خلال قياس الفارق بين الأداء المطلوب أو المستهدف، والأداء الفعلي، وحساب الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب أو ما يعرف بالعجز (سعداوي، 2015، 152).

الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم على تقييم الفرق أو الفجوة بين ما هو موجود، وما هو مطلوب من قدرات ومهارات ومعلومات للعاملين لأداء مهامهم بشكل متميز، كما يمكن استخدام المعلومات المستخرجة من تحديد الاحتياجات التدريبية للتخطيط للمستقبل. كما عرفها أوجبا وآخرون (Ogba et al, 2020) بأنها: "معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات يراد تنميتها وصقلها لدى العاملين ليتم توظيفها لمواجهة أي تغيرات متوقعة فنية وتنظيمية أو إدارية أو تكنولوجية أو إنسانية لرفع كفاءة الأداء". أما الزبون (2022، 97) فذكر أنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداها في مهارات مديري المدارس لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم واتخاذ القرارات الإدارية على الوجه الأكمل". وأيضاً عرفها الخزاعلة (2023، 140) بأنها: "النقص أو الضعف في المعلومات، أو التدريبات، أو الاتجاهات الخاصة بالأفراد، التي تؤثر على درجة كفاءتهم في تأدية عملهم، وتسبب مشكلات واضحة في عملهم".

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عدة أساليب تركز على المنظمة والفرد والوظيفة وهي كما وضحتها (ال حمود، 2022، 113؛ درع، 2018، 432) كما يلي:

- **تحليل المنظمة:** يهدف إلى دراسة المنظمة من جوانب مختلفة مثل أهدافها، وسياساتها، وهيكلها، ونشاطها، والعلاقات بين أقسامها، وكذلك دراسة تكوين العاملين ومستويات الأداء والطرق والإجراءات المستخدمة والبيئة التنظيمية السائدة، يساعد على تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة وتحديد الأماكن التي تتطلب تدريباً، وبالتالي تصميم برامج التدريب الملائمة لزيادة الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة. وتحليل المنظمة يشمل جوانب عديدة.
- **تحليل الوظيفة:** هي دراسة المهام أو الأعمال المختلفة التي يتم تنفيذها داخل المنظمة وتحليل محتويات الوظائف، وهذا يستلزم جمع المعلومات حول الوظيفة، ومسؤولياتها وواجباتها، والبيئة التي تؤدي فيها، والمعرفة والقدرات والمهارات اللازمة لها، فضلاً عن المستويات المقبولة للتدريب والأداء، ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم المهام الوظيفية بالمنظمة والتي تضم مهام كل وظيفية، والشروط اللازم امتلاكها في شاغل هذه المهام.
- **تحليل الفرد (شاغل المهنة):** يركز هذا النوع من التحليل على أداء الفرد الفعلي، ومدى إمكانية تطوير هذا الأداء بواسطة التدريب. بمعنى أن تحليل الفرد يبحث عن الإجابة عن سؤال: من يحتاج التدريب؟ وماذا يحتاج؟ ويتم ذلك بواسطة التعرف على السيرة الشخصية للفرد (المؤهلات- الخبرات- التدريب السابق- القدرات- تقييم الأداء الرسمي وغير الرسمي)، ويسمح تحليل أداء الأفراد بتحديد أولئك الذين يحتاجون إلى التدريب واختيار نوع التدريب المناسب.
- ويرى الباحثين أن الطريقة الأنسب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وفق نظام المسارات هي تحليل الفرد، حيث يركز على تقييم أداء المديرات الفعلي ومدى توافقه مع متطلبات النظام الجديد، فمن خلال مراجعة مؤهلاتهن، وخبراتهم، والتدريبات السابقة، وتقييمات الأداء، والمهام المستجدة لهن يمكن تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، كما يمكن دمج تحليل الوظيفة لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة لقيادة المدارس في نظام المسارات، مما يضمن تصميم برامج تدريبية فعالة تلي احتياجاتهن بدقة.

مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية:

وضح (العوفي، 2017، 156) المصادر التي يمكن منها التعرف على الاحتياجات التدريبية بالمنظمات:

- **القيادة العليا للمؤسسة:** يمكن معرفة السياسات الجديدة للمؤسسة التعليمية، والتغيرات التي يجب القيام بها عن طريق إجراء مقابلة مع رئيس المنظمة.
- **إدارة التخطيط:** يحقق منسق التدريب إفادة من إدارة التخطيط عن طريق عمل مسح تنظيمي.
- **تقارير الإدارات العامة:** يحتاج المنسق التدريبي إلى الاطلاع على التقارير التي يضعها ويكتبها المديرون العموم عن سير العمل داخل الإدارات التي يتولون رئاستها، ويسعى إلى تحليلها بشكل دقيق للتعرف عن طريقها على مواضع الضعف والقوة داخل هذه الإدارات، ومن ثم احتياجاتها التدريبية المطلوبة.
- **إدارة التدريب في المؤسسة:** يتم من خلالها التعرف على قواعد البيانات الخاصة بالمتدربين: لترشيح كل موظف إلى البرامج التي يحتاج لها.

- الرئيس المباشر: يتم من خلاله التعرف تقييم الموظف، ومعرفة أوجه الضعف والقوة لديه، وفيما يتصل بمديري المدارس؛ فإن رئيسهم المباشر هو مشرف الإدارة التربوية.
 - الموظف: العامل الواعي بإمكانه الوقوف على احتياجاته التدريبية بنفسه، فضلاً عن أن ترشيح منظمته له لأحد البرامج التدريبية وفقاً لطلبه، يرفع من كفاءته والاستفادة منه.
 - وتتم تلك العملية من خلال عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية منها (مخلوف، 2022، 377):
 - طريقة المسح باستخدام الهاتف: يقوم باستعمال هاتف محدد، وتوجيه أسئلة والحصول على إجابات تتعلق باحتياجات الموظفين داخل المنظمة.
 - أسلوب الاستبانة البريدية: ترسل الاستبانة إلى كافة العاملين ليجيبوا عن الأسئلة الواردة بها، وإعادتها إلى المحدد.
 - أسلوب المقابلة الوجيهة: يقوم بزيارة ميدانية لمقابلة عينة من العاملين في كل منظمة، أو مقابلة بعض العاملين من عدد من الجمعيات، وتوجيه عدد من الأسئلة يحصل منها المحدد على إجابات.
 - أسلوب اللقاء العام: يقوم بتوجيه الدعوة لجميع الجمعيات، ويقوم بتنظيم لقاء شامل لها، ووضع جدول أعماله يضمن من خلاله الحصول على تغذية منعكسة في شأن الاحتياجات التدريبية الخاصة بها.
 - أسلوب الملاحظة: تتم من خلال عدد من الزيارات الميدانية للأقسام، ويتم من خلالها ملاحظة أداء العاملين للمهام وتحديد البرامج التدريبية التي تتضمن المهام التي يصعب اداؤها.
 - أسلوب المعايشة: حيث يقيم لبعض الوقت في مجتمع محلي، ويتعايش مع أعضائه ليتعرف على احتياجاتهم عن قرب.
 - أسلوب ورش العمل: حيث ينظم ورشة أو أكثر تمتد ليوم أو أكثر للعاملين، ويحدد للورشة برنامجاً محدداً من أجل الوقوف على الاحتياجات.
 - أسلوب تحليل المحتوى: حيث يقوم باستعمال الهاتف، وتوجيه الأسئلة، والحصول على ردود لاحتياجات العاملين.
 - أسلوب تحليل الوصف الوظيفي: وهو يشير إلى القيام بتحليل المسؤوليات والمهام المناط بالقيام بها هيئات الإدارة في الأنظمة الأساسية للجمعيات.
- ويرى الباحثين أن الطريقة الأنسب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وفق نظام المسارات هي أسلوب المقابلة الوجيهة، حيث يتيح الفرصة لمناقشة التحديات التي تواجه المديرات بشكل مباشر والتعرف على احتياجاتهن التدريبية بدقة، كما يمكن دعم ذلك بأسلوب تحليل الوصف الوظيفي، الذي يساعد في تحديد المهارات المطلوبة وفقاً لمتطلبات نظام المسارات، يمكن استخدام أسلوب ورش العمل لإشراك المديرات في تحديد احتياجاتهن، مما يضمن تصميم برامج تدريبية تتناسب مع الواقع الفعلي لمهامهن الإدارية والأكاديمية.

المحور الثالث: مجالات الاحتياجات التدريبية بالمسارات المطورة

المجال الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي) لمديري المدارس الثانوية

ذكر إبراهيم وآخرون (2021، 251) بعض الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجال التنظيمي، كتدريب على مهارات تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية، وذلك لاستخدام الحاسب الآلي والإنترنت في إدارة شؤون المدرسة، مثل إصدار الشهادات والسجلات الطلابية، وإعداد التقارير الإحصائية، وإنشاء قواعد البيانات، واستخلاص المعلومات المفيدة، واحتياجات تدريبية على المهارات التنظيمية، مثل تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود بين العاملين.

وأشار عبد الغفار (2017، 202) بعض الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجال التنظيمي:

- تدريب على مهارات تطبيق نظام التعليم؛ وذلك لمعرفة أهدافه ومميزاته ومتطلباته وآلياته، والتعامل مع التغيرات والتحديات التي يفرضها على المناهج والتقويم والشهادات والتخصصات والمسارات الدراسية.
- تدريب على مهارات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة؛ وذلك لتطبيق معايير الجودة والاعتماد في جميع جوانب العملية التعليمية، وتحقيق رضا العملاء من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة.
- تدريب على مهارات بناء فرق عمل متكاملة في المدرسة؛ وذلك لإشراك جميع الأطراف في صنع القرارات وتنفيذ المشروعات وحل المشكلات، وتعزيز روح التعاون والالتزام والولاء، وتطوير مهارات التواصل والتفاوض وحل النزاعات.

المجال الثاني: الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني) لمديري المدارس الثانوية

ذكر إبراهيم وآخرون (2021، 254) بعض الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجال التقني:

- تدريب على مهارات استخدام الأجهزة والبرامج والتطبيقات الحديثة في التعليم، مثل السبورة الذكية، والتابلت، والمحاكاة، والواقع المعزز، والواقع الافتراضي، والروبوتات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وغيرها من التقنيات التي تسهم في تنوع وتحسين عملية التعلم.
- تدريب على مهارات إدارة الموارد التقنية في المدرسة؛ وذلك لضمان توفرها بشكل كافٍ ومناسب للطلاب والمعلمين، وصيانتها بشكل دوري وفعال، وحمايتها من السرقة أو التلف أو الاستخدام الخاطئ، وتقديم الدعم الفني لحل المشكلات أو الأعطال التي قد تحدث.

- تدريب على مهارات تطوير المحتوى التقني للمناهج الدراسية؛ وذلك لإضافة أو تحديث أو تغيير المعلومات أو المفاهيم أو المهارات التقنية التي يجب أن يتعلمها الطلاب في ضوء المستجدات والابتكارات في مجالات التخصصات الفنية، كما يشمل ذلك إعداد أو اختيار أو تقييم المصادر أو المراجع أو المواد التقنية التعليمية.

المجال الثالث: الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري) لمديري المدارس الثانوية

وضح شرف (2018، 270) بعض الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المجال الإداري:

- احتياجات تدريبية على المهارات الذاتية، مثل المرونة والتوجيه الذاتي وتعدد النظر.
- احتياجات تدريبية على المهارات الفنية، مثل فهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والقوانين والمعلومات والتحليل والإدراك.
- احتياجات تدريبية على المهارات الإنسانية، مثل فن التعامل مع الآخرين وحسن تنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي.
- احتياجات تدريبية على المهارات الإدارية، مثل إدارة الوقت وإدارة الخلافات وإدارة الاجتماعات وإدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة التفويض والاتصال الإداري واتخاذ القرار والتخطيط الجيد.
- احتياجات تدريبية على تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود بين العاملين.
- احتياجات تدريبية على تحديد أولويات العمل وطبيعة سير العلاقات بين أطراف المدرسة.
- احتياجات تدريبية على معرفة متى وكيف تفوض بعض الصلاحيات للعاملين المتميزين.
- احتياجات تدريبية على بناء نظام تنظيبي متكامل ومتوازن يستجيب لمتطلبات الفكر الإداري المعاصر.

ويرى الباحثين أن مجالات الاحتياجات التدريبية في المجال التنظيبي والتقني والإداري تمثل ركائز أساسية لتمكين مديرات المدارس الثانوية في نظام المسارات من أداء أدوارهن بفعالية، فالمجال التنظيبي يحسن القدرة على إدارة المدرسة بطرق حديثة تتماشى مع التحول الرقمي والجودة الشاملة، بينما يركز المجال التقني على إتقان الأدوات والتقنيات الحديثة التي تدعم التعلم التفاعلي والإدارة الذكية للموارد، أما المجال الإداري فيسهم في تطوير مهارات القيادة واتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.

الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

تناولت العديد من الدراسات موضوع "تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس"، إلا أن هناك ندرة في تناولها لنظام المسارات المطورة في المرحلة الثانوية - حسب علم الباحثين - فقد:

- أجرى الزبون (2022) دراسة هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (135) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر عينة الدراسة على نحو عام.
- كما أجرى الشهري (2022) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية في ظل التحول من نظام التعليم الثانوي الحالي إلى نظام المسارات الأكاديمية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود احتياج تدريبي بدرجة متوسطة في جميع المحاور (المجال التدريسي، المجال التقني، مجال العلاقات الإنسانية، وإدارة الصف). ومن خلال تحليل عبارات الاستبانة، فقد كان هناك احتياج بدرجة عالية لدى المعلمين والمعلمات للتدريب على المحتوى المعرفي للمواد الدراسية الجديدة والمناهج المطورة. كما كان هناك احتياج بدرجة عالية لبرامج تدريبية تختص بصياغة أهداف ومخرجات تعلم متنوعة للدروس، دمج التقنية في الأنشطة التعليمية، وبرامج تدريبية حول تنمية الأبعاد المشتركة في المناهج المختلفة، وأيضاً برامج تدريبية على طرق الإشراف على مشاريع التخرج للطلاب، والذي يعتبر أحد مستحدثات نظام المسارات للمرحلة الثانوية.
- وأجرى العوفي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تقدير الاحتياجات التدريبية في برامج التأهيل القيادي لوظيفة مدير مدرسة تطبق نظام الدمج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم اختيار عينة من 150 معلماً من مدارس الدمج في الكويت. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت النتائج إلى أن تقدير الاحتياجات التدريبية بشكل عام كان مرتفعاً جداً. وعلى وجه الخصوص، تراوحت درجة تقدير الاحتياجات التدريبية بين مرتفعة ومرتفعة جداً فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية مثل التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتقييم، والعلاقة مع المجتمع.
- وأجرى ناز وآخرون (Naz, et al,2022) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في باكستان وتأثيرها على المهارات الإدارية للمديرين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 1616 مديراً للمدارس الثانوية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن تحديد الاحتياجات التدريبية جاء بدرجة مرتفعة. كما أظهرت أن أبعاد الاستبانة، التي شملت المهارات الإدارية، المهارات المعرفية، المهارات التكنولوجية، المهارات الفنية، ومهارات الاتصال والإرشاد، جاءت جميعها بدرجة احتياج مرتفعة.

- وأجرى إبراهيم (2021) دراسة هدفت للتوصل إلى قائمة مقترحات للاحتياجات التدريبية لمدير المدارس الثانوية العامة بهدف تحويل اتجاهاته ومهاراته ليصبح قائداً ريادياً، وذلك من خلال عرض نماذج عالمية لبرامج تدريبية في القيادة الريادية موجهة لمديري المدارس في عدد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد الأوروبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على مصادر المعلومات المختلفة كأدوات للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: ضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لدى القادة التربويين وفق احتياجاتهم التدريبية، أهمية الشراكة بين المدارس والقطاع الخاص، ووضع أنظمة واضحة لتسهيل إجراءات الوصول للخدمة والداعمين، ضرورة توفير البيئة الداعمة لأبعاد القيادة الريادية بالمدارس، التي تتمثل في الإبداع والمبادرة والمخاطرة والاستباقية.
- كما أجرى إبراهيم وآخرين (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للبحث، وقد طبقت على عينة من مديري مدارس المرحلة الثانوية والوكلاء والمعلمين من ذات المرحلة بمحافظتي قنا والأقصر؛ فبلغت العينة النهائية للدراسة عدد (280) مستجيباً، موزعة على النحو التالي: (95) مديراً، (82) وكلاً، (103) معلمين. وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المرحلة الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد جاءت بدرجة عالية جداً منها التأكيد على حاجة مديري المرحلة الثانوية للتدريب، وذلك لمواكبة متطلبات نظام التعليم الجديد للمرحلة الثانوية، والحاجة للتدريب على عدد من المهارات المقترحة، والتي تنطوي على كل من المعارف والمهارات الخاصة بالقيادة والتخطيط والتنمية المهنية للمعلمين وتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية والإشراف والتوجيه الفني وأساليب التقويم والامتحانات.
- وأجرى فيبريزون وآخرين (Febrizon, et al, 2020) دراسة هدفت إلى عمل تحليل للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وذلك من أجل الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بالإدارة التنظيمية للمدارس بإندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (20) مديراً، تم استخدام الاستبانة ونموذج تحديد الاحتياجات التدريبية. ومن أبرز نتائج الدراسة: توجد مستويات مختلفة من الاحتياجات لكل بُعد تطوير تنظيمي، وجاءت درجة الاحتياجات التدريبية على كفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس بنسبة 74% ضمن بدرجة متوسطة، جاء بعد الموارد البشرية بنسبة (74%) بدرجة متوسطة، وبُعد الهيكل التنظيمي بنسبة (67%) مرتفعة، وبعد تقسيم المهام وتعديلها بنسبة (69%) بدرجة متوسطة، وبُعد تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة (86%) بدرجة مرتفعة جداً.
- وأجرى أوغبا وآخرون (Ogba et al, 2020) دراسة هدفت إلى تقديم أدلة تجريبية على نوع التدريب والدعم اللازمين لمديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية لتقليل البيئات المقيدة وتحسين مستوى تحصيل الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 45 مديراً و305 معلمين. وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقييم الاحتياجات التدريبية العامة لمديري ومعلمي المدارس الثانوية في نيجيريا كانت عالية. كما أظهرت أن بُعد الاحتياجات التدريبية في مجال الموارد البشرية والإرشاد الطلابي كانت بدرجة متوسطة، بينما كان بُعد الاحتياجات التدريبية في الجانب التنظيمي والتقني بدرجة مرتفعة.
- كما أجرى بيككن (Baykken, 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لفريق إدارة المدرسة المديرين والقادة بالمدارس الثانوية بالصين، والصعوبات التي تواجههم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (83) مديراً وقائد بالمدارس الثانوية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة التالي: جاءت درجة الاحتياج بدرجة عالية، بالنسبة لثلاثة محاور هي البعد الأول الإرشاد الطلابي، والبعد الثاني إدارة الوقت بين أعباء العمل، والجانب التقني الخاص بإدخال البيانات، وأن هناك فروقاً فردية من حيث الجنس والخبرة.
- كما أجرى العبيدات (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في لواء قصبة إربد في متطلبات العصر الرقمي، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق تُعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي) في تقديراتهم لتلك الاحتياجات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (180) مديراً ومديرة، ولغاية جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في لواء قصبة إربد في ضوء متطلبات العصر الرقمي جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت الاحتياجات في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت بأعلى متوسط حسابي، يليه مجال الإدارة عن بُعد، ثم مجال أمن المعلومات في المرتبة الأخيرة.
- وقام الغامدي (2019) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة والبالغ عددهم (101) مدير. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت أبرز نتائج البحث ما يلي: هناك احتياج تدريبي لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من خلال ثلاثة أبعاد (مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، مرحلة تقييم الاستراتيجية).
- كما قدم ساباندي وآخرين (Sabandi, et al, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير أداء القائمين على إدارة المدارس من مديري المدارس والجهاز الإداري بمدينة سومطرة الإندونيسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (153) مديراً

- وإداريًا، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: جاءت درجة توافر الكفايات الفنية لدى القائمين على الإدارة المدرسية بنسبة 82% بدرجة عالية، وجاءت درجة توافر الكفايات الإدارية لدى القائمين على الإدارة المدرسية من مديرين وجهاز إداري 78% بدرجة عالية.
- وأجرى آل درع (2018) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بمحافظه الأفلاج من وجهة نظرهم/ نظرهن. والتعرف إلى الفروق في الحاجات التدريبية بين استجابات المستهدفين وفقًا لمتغيري العمل الحالي والجنس، ومن ثم تقديم بعض المقترحات التي يؤمل أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (20) مديرًا، (34) وكيلًا، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة احتياج مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأبعاد الثلاثة (المعارف، المهارات، والاتجاهات) متوسطة بشكل عام.
 - وأجرى القحطاني (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية في ظل الثورة الرقمية، والتي تعمل على تحسين المهارات التقنية للعاملين بالمدارس الحكومية بعسير بالمملكة العربية السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (62) معلمًا بمدارس عسير. وجاءت نتائج الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظرهم، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة: خلصت إلى أن مستوى الاحتياجات التدريبية في جميع أبعاد الدراسة (التدريب على التدريس في البيئات الإلكترونية، والتكنولوجيا والأنشطة التعليمية، والمهارات الرقمية، واستخدام المواد والموارد التعليمية، ومهارات البحث الإجرائي، والتقييم) كانت بدرجة عالية. وتم تقديم مقترح وفقًا للاحتياجات التدريبية التي كانت ضعيفة.
 - كما أجرى العوفي (2017) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في كل من المجال الإداري، والتربوي، والشخصي لمديري مدارس الدمج بمكة المكرمة من وجهة نظرهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمًّا وكيفًا بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (94) مديرًا، وقد وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستبانة. ومن أبرز نتائج الدراسة: جاءت جميع أبعاد الاستبانة بدرجة مرتفعة والتي تتمثل في (الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري، الاحتياجات التدريبية في المجال التربوي، الاحتياجات التدريبية في المجال الشخصي).
 - وأجرى النصير (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بمديري المدارس بالمنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر المديرين أنفسهم. وتم استخدام المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (104) مديري مدرسة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود احتياجات تدريبية بدرجة مرتفعة في مجالات الأداة الثلاثة، وهي التدريب على الجوانب الإنسانية، والمهارات الفنية والتقنية، ومجال المهارات الفكرية الخاصة بمديري المدارس.
 - وأجرى أبيبلا وأخرون (Abelha, et al, 2017) دراسة هدفت إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أنغولا. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 25 مديرًا في المدارس الثانوية بأنغولا. وتم جمع البيانات من خلال الملاحظة وتحليل الوثائق الخاصة بملفات إنجاز المديرين. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في أنغولا كانت مرتفعة في الأبعاد التالية: إدارة المناهج الدراسية ومستجدها، إدارة المشروعات التعليمية، الإدارة المالية، إدارة العلاقات الشخصية، وإعداد خطط التدريب.
 - كما أجرى أونوما (Onuma, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في نيجيريا أثناء الخدمة من وجهة نظرهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 605 مديرين. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية للمديرين أثناء الخدمة في المدارس الثانوية كانت متوسطة، وذلك في المجالات التالية: الإشراف على التدريس، مراقبة تحصيل الطلاب، توفير المواد التعليمية والحفاظ عليها، ودعم التطوير المستمر للموظفين.
 - أجرى بني مرتضى (2016) دراسة هدفت إلى تطوير برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، من وجهة نظرهم، ونظر المشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (45) مديرًا ومشرفًا، ورئيس شعبة الإدارة المدرسية. كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية جاءت بدرجة عالية، في مجالات (كفايات الاتصال، والتخطيط، والتقويم، وكفايات إدارية وفنية، وتقنية).

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الاتفاق من حيث الموضوع: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية، والاتفاق من حيث الأهداف: تُعدُّ أكثر الدراسات السابقة اتفاقًا مع الدراسة الحالية دراسة إبراهيم وآخرين (2021) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر"، هدف البحث إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر. الاتفاق من حيث المنهج: تتفق كلٌّ من دراسة بني مرتضى (2016)، العوفي (2017)، النصير (2017)، الشهري (2022)، أوغبا وآخرين (Ogba et. Al, 2020)، الزبون (2022)، العزي (2022) مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج المسحي، والاتفاق من حيث الأداة: تتفق كلٌّ من دراسة بني مرتضى (2016)، أبيبلا وآخرين (Abelha et al, 2017)، أونوما (Onuma, 2017)، العوفي (2017)، النصير (2017)، الملوذ والقحطاني

(2018)، ساباندي وآخرين (2018) Sabandi, et al، آل درع (2018)، الغامدي (2019)، الشهري (2022)، أوغبا وآخرين (2020) Ogba et. Al، فيبريزون وآخرين (2020) Febrizon et.al، العبيدات (2020)، إبراهيم وآخرين (2021)، الزبون (2022)، العنزي (2022)، ناز وآخرين (2022) Naz et al مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الاستبانة. والاتفاق من حيث العينة: تتفق كلٌّ من دراسة بني مرتضى (2016)، العوفي (2017)، النصير (2017)، ابيها وآخرين (2017) Abelha et.al، أونوما (2017) Onuma، آل درع (2018)، ساباندي وآخرين (2018) Sabandi, et al، الغامدي (2019)، فيبريزون وآخرين (2020) Febrizon et.al، أوغبا وآخرين (2020) Ogba et. Al، العبيدات (2020)، إبراهيم وآخرين (2021)، الزبون (2022)، ناز وآخرين (2022) Naz et al، في اختيار العينة من المديرات.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الاختلاف من حيث المنهج: تختلف دراسة أونوما (2017) Onuma؛ الملود والقحطاني (2018)، ساباندي وآخرين (2018) Sabandi, et al، آل درع (2018)، فيبريزون وآخرين (2020) Febrizon et.al، العبيدات (2020)، ناز وآخرين (2022) Naz et al مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاختلاف من حيث الأداة: في دراسة ابيها وآخرين (2017) Abelha et.al تم استخدام الملاحظة وتحليل الوثائق، ودراسة إبراهيم (2021) تم استخدام قواعد البيانات أدوات للدراسة، والاختلاف من حيث العينة: دراسة الملود والقحطاني (2018)، الشهري (2022)، إبراهيم وآخرين (2021)، العنزي (2022) تم اختيار فئة المعلمين، والاختلاف من حيث النطاق الجغرافي: دراسة ابيها وآخرين (2017) Abelha et.al تم تطبيقها بأنجولا، ودراسة أونوما (2017) Onuma، أوغبا وآخرين (2020) Ogba et. al تم تطبيقها بنيجيريا، ودراسة ساباندي وآخرين (2018) Sabandi, et al، ودراسة فيبريزون وآخرين (2020) Febrizon et.al تم تطبيقها في إندونيسيا، ودراسة إبراهيم (2021)، إبراهيم وآخرين (2021)، تم تطبيقها في مصر، ودراسة العنزي (2022)، تم تطبيقها بالكويت، ودراسة العبيدات (2020)، الزبون (2022) تم تطبيقها بالأردن، ودراسة ناز وآخرين (2022) Naz et al تم تطبيقها بباكستان.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاستفادة من قائمة المصادر والتعرف على الكتب والدراسات السابقة الحديثة المتصلة بمتغيرات الدراسة، والاستفادة منهم في كتابة الخطة وإثبات الفجوة البحثية، وكتابة محاور الإطار النظري، واختيار المنهج والأداة والعينة التي تتناسب لتطبيق الدراسة وطبيعتها، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتصميمها، وتطويرها من صورتها الأولية إلى صورتها النهائية.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها -بحسب علم الباحثة- من أوائل الدراسات التي بحثت في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بمديرات المدارس الثانوية والخاصة بالمهام المستجدة الخاصة بمدير المدرسة بهدف تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة من خلال نظام المسارات والمساهمة في نجاحه.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها والمعلومات المراد الحصول عليها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (337) مديرة (إدارة التعليم العام، 2022). وتم اختيار عينة عشوائية طبقاً لجدول كريجسي ومورغان Krejcie & Morgan، حيث بلغ قوام العينة (181) مديرة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة يمكن توضيحها في الآتي:

جدول (1): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المتغيرات	الفئات	التكرار	%
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	150	72.8
	ماجستير	23	11.2
	دكتوراه	8	3.9
	الإجمالي	181	100%

يوضح جدول (1) أن النسبة الأكبر منهن من حملة البكالوريوس بنسبة 72.8%، وبلغ عددهن 150 مديرة مدرسة ثانوية، وأن نسبة 11.2% منهن من حملة الماجستير، مما يعطي تميزاً لعينة الدراسة؛ لاختلاف مؤهلاتهن العلمية، وارتفاع نسبة الحاصلات على درجة البكالوريوس يوافق التوزيع الطبيعي لمجتمع الدراسة؛ حيث إن طبيعة وظيفية مديرة المدرسة تتوافق مع حصولها على درجة البكالوريوس، ويمكن تفسير ذلك بأن حصول مديرة المدرسة على مؤهل عالٍ من أهم معايير اختيارها مديرة مدرسة؛ وذلك طبقاً لشروط ومعايير وزارة التعليم السعودية لاختيار مديرات المدارس الثانوية.

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	التكرار	%
عدد سنوات	أقل من 5 سنوات	33	16.0
الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	48	23.3
	أكثر من عشر سنوات	100	48.5
الإجمالي		181	%100

يوضح جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس الثانوية وفقًا لفئات سنوات الخبرة؛ حيث جاءت نسبة 48.5% من العينة ذوات خبرة أكثر من 10 سنوات، في حين جاءت نسبة 23.3% من أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأخيرًا جاءت نسبة قليلة بلغت 16% من أصحاب الخبرة القليلة الأقل من خمس سنوات، ويمكن تفسير زيادة عدد أفراد العينة من أصحاب الخبرات عشر سنوات فأكثر، بأن شروط وضوابط الترشيح لعمل مديرة يشترط أن لا تقل خبرتها عن أربع سنوات للمعلمة المرشحة كمديرة، وخبرة سنتين للوكيلة المرشحة كمديرة، وذلك طبقًا لشروط ومعايير وزارة التعليم السعودية لاختيار مديرات المدارس الثانوية.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات وتم بناءها بالرجوع إلى المصادر العلمية والدراسات السابقة، والأدلة الخاصة بنظام المسارات، والتي تم من خلالها توضيح المهام الوظيفية لمديرات المدارس الثانوية بنظام المسارات. ومن أهم الأدلة التي تم الرجوع إليها: (دليل مهام المدير، 2022)، (دليل التجسير، 2022)، (دليل التسكين، 2022)، وتكونت من ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي).
- المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري).
- المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني).

تم اختيار مقياس ليكرت ثلاثي: ويقابل كل عبارة من عبارات هذه المحاور قائمة تحمل الفقرات التالية على حسب مقياس ليكرت الثلاثي (عالية – متوسطة – منخفضة)، وقد تم إعطاء كل عبارة من الفقرات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيًا على النحو الآتي: عالية (3) درجات، متوسطة (2) درجتان، منخفضة (1) درجة، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ومن ثم قامت الباحثين بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (3-1=2)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح: أي $(0.66 = 3/2)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3): مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة مدى الاحتياج التدريبي

الدرجة	الترميز	المدى
منخفضة	1	من 1.0 إلى 1.66
متوسطة	2	من 1.67 إلى 2.33
عالية	3	من 2.34 إلى 3

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانة على طريقتين:

صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين بلغ قوامهم (12) محكمًا، وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طُلب من المحكمين، إبداء الرأي حول مدى وضوح الفقرات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة الفقرات للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها المحكمون بنسبة عالية تجاوزت 60%.

ب - الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) مديرة مدرسة ثانوية بمدينة الرياض، تمثل ما يقارب (10%) من حجم العينة الكلية. وتم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وذلك من خلال مقارنة درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي)

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي) (العينة الاستطلاعية: ن=20)

الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي)			
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0,94	7	**0,73
2	**0,79	8	**0,89
3	**0,94	9	**0,94
4	**0,91	10	**0,81
5	**0,84	11	**0,84
6	**0,93	12	**0,88

** دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (4) أن جميع معاملات ارتباط المحور الأول الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي)، بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (0,001) ومحصورة بين (0,73)، و (0,94) مما يؤكد بأن الفقرات تقيس ما صُمِّمت له ولم يتم حذف أيٍّ منها.

المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري)

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري) (العينة الاستطلاعية: ن=20)

الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري)			
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0,78	6	**0,93
2	**0,88	7	**0,95
3	**0,82	8	**0,84
4	**0,71	9	**0,91
5	**0,97		

** دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (5) أن جميع معاملات ارتباط المحور الثاني الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري)، بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (0,001) ومحصورة بين (0,71)، و (0,97) مما يؤكد بأن الفقرات تقيس ما صُمِّمت له، ولم يتم حذف أيٍّ منها.

المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني)

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني) (العينة الاستطلاعية: ن=20)

الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني)			
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0,88	6	**0,83
2	**0,84	7	**0,97
3	**0,86	8	**0,87
4	**0,75	9	**0,81
5	**0,84	10	**0,88

** دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (6) أن جميع معاملات ارتباط المحور الثالث، الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني)، بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (0,001) ومحصورة بين (0,75)، و (0,97)؛ مما يؤكد بأن الفقرات تقيس ما صُمِّمت له ولم يتم حذف أيٍّ منها.

حساب الاتساق الداخلي البناء الكلي لمحاور الاستبيان:

تم حساب الصدق البنائي لمحاور الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة المحور، والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة (العينة الاستطلاعية: ن=20)

محاور الاستبيان	معامل الارتباط بالمحور
المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي)	**0,81
المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري).	**0,90
المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني).	**0,83

** دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.

يتبين من جدول (7) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة جاءت عالية؛ حيث تتراوح ما بين (0,81)** و (0,90)**، وجميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. ويوضح جدول (8) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة:

جدول (8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=20)		
محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي).	12	**0.90
المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري).	9	**0.89
المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني).	10	**0.90

يتضح من جدول (8) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات العام للمحور الأول (**0.90)، بينما بلغ معامل الثبات العام للمحور الثاني (**0.89)، بينما بلغ معامل الثبات العام للمحور الثالث (**0.90)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

إجابة سؤال الدراسة: ما الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المجالات (التنظيمية والإدارية، والتقنية) لتحسين جودة تطبيق نظام المسارات المطورة.

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما في جدول (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة حول إجمالي محاور الاحتياجات التدريبية				
م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني)	2,62	0,47	عالية
2	الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري)	2,28	0,67	متوسطة
3	الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي)	2,27	0,69	متوسطة
	إجمالي مجالات الاحتياجات التدريبية	2,39	0,56	عالية

يتضح من جدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لمحاور الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بنظام المسارات كان بين (2,27) وبين (2,62)؛ أي أنها بدرجة "متوسطة/وعالية". جاء المتوسط العام (2,39)، بدرجة عالية، وانحراف معياري (0,56). وقد جاءت محاور الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بنظام المسارات مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

- جاء محور "الاحتياجات في المجال التقني" في المرتبة الأولى، بمتوسط (2,62)، وبدرجة "عالية".
- جاء محور "الاحتياجات في المجال الإداري" في المرتبة الثانية، بمتوسط (2,28)، وبدرجة "متوسطة".
- جاء محور "الاحتياجات في المجال التنظيمي" في المرتبة الثالثة، بمتوسط (2,27)، وبدرجة "متوسطة".

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بنظام المسارات بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي عام (2,39)، وأن مديرات المدارس في حاجة ماسة لتقديم برامج تدريبية خاصة بنظام المسارات؛ نظرًا لحدثة تطبيق النظام، وقلة البرامج التدريبية التي قدمتها وزارة التعليم للمديرات قبل تطبيق النظام، والاعتماد على توزيع الأدلة المطبوعة، وأن هذه الأدلة تضمنت العديد من المهام الوظيفية المستجدة مع نظام المسارات والتي يجب أن تتقنها مديرات المدارس. كما تعزى لتعدد المهام التقنية لمديرة المدرسة والتي تتضمن العديد من الإجراءات المعقدة والمتداخلة، لذلك جاءت استجابة المديرات بدرجة عالية تعبيرًا على ضرورة وسرعة احتياج المديرات لتقديم وزارة التعليم برامج تدريبية متخصصة في المهام التقنية، وجاء محور "الاحتياجات في المجال الإداري" في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة؛ حيث إن المهام الإدارية والتي ترتبط بوظائف الإدارة الخمس من تخطيط، وإشراف، وتنظيم ومتابعة، وتقييم مديرات المدارس الثانوية لديهم خبرات سابقة بهم من واقع عملهم، كذلك جاء محور "الاحتياجات في المجال التنظيمي" في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة؛ حيث إن المهام التنظيمية لمديرات المدارس ارتبطت بالتعرف على بعض الإجراءات التنظيمية والسياسات واللوائح الجديدة الخاصة بالمسارات والتي اعتمدت مديرات المدارس في تنفيذها على الأدلة المطبوعة التي قامت الوزارة بنشرها عليهن مما جعل حاجتهن للتدريب عليها غير ملحة وسريعة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من بني مرتضى (2016) التي جاءت بها الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في جميع المجالات بدرجة عالية، ودراسة العوفي (2017) ودراسة القحطاني (2018) التي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية في جميع أبعاد الدراسة بدرجة عالية، ودراسة إبراهيم وآخرين (2021) جاءت بها الاحتياجات التدريبية لمديري المرحلة الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد بدرجة عالية، ودراسة الزبون (2022) التي أشارت نتائجها إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة أوغبا وآخرين (2020) Ogba et al. جاءت بها بدرجة تقييم الاحتياجات التدريبية العامة لمديري المدارس الثانوية بدرجة عالية، ودراسة بيككن (2020) Baykken جاءت بها الاحتياج التدريبي بدرجة عالية، ودراسة ناز وآخرين (2022) Naz et al. جاء بها تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة مرتفعة.

واختلفت نتائج إجمالي الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بنظام المسارات مع نتائج دراسة كل من الشهري (2022)، حيث أكدت نتائجها وجود احتياج تدريبي بدرجة متوسطة في المجال (المجال التدريسي، المجال التقني، مجال العلاقات الإنسانية، وإدارة الصف)، ودراسة أونوما (2017) Onuma حيث أكدت أن درجة الاحتياجات التدريبية للمديرين بالمدارس الثانوية بدرجة متوسطة، ودراسة ال درع (2018) جاءت درجة احتياج مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأبعاد الثلاثة (المعارف، المهارات، والاتجاهات) متوسطة، ودراسة العبيدات (2020) حيث جاءت الاحتياجات في مجال الحاسب الآلي والإنترنت، مجال الإدارة عن بُعد، ثم مجال أمن المعلومات بدرجة متوسطة.

وفيما يلي تفاصيل نتائج مجالات الاحتياجات التدريبية:

أولاً: المجال التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول: الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي) اللازمة لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما في جدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي) (ن=181)								
م	الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي)	عالية	متوسطة	منخفضة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	إكساب المديرية مهارات الإرشاد الأكاديمي للطلاب أثناء مرحلة التسجيل والاختيار.	92	66	23	2.38	0.70	عالية	1
11	مهارة المديرية بالإشراف على خطط مشاريع التخرج، وتنفيذها وفق ما ورد في دليل التخرج.	89	67	25	2.35	0.71	عالية	2
7	معرفة المديرية بالأدلة المنظمة للعمل في نظام المسارات مثل: (الدليل الإرشادي للتقويم والقبول، دليل الشهادات المهنية،).	88	67	26	2.34	0.71	عالية	3
1	معرفة المديرية بمهامها التنظيمية والتعليمات التي تتعلق بنظام المسارات.	87	68	26	2.34	0.70	عالية	4
3	معرفة المديرية بإجراءات عملية التسكين لتحديد التخصص الذي يدرسه الطالب في نظام المسارات وفق مجموعة من المعايير.	85	72	24	2.34	0.71	عالية	5
5	معرفة المديرية بإجراءات عملية التسريع لاختصار الرحلة التعليمية للطالب.	78	75	28	2.28	0.71	متوسطة	6
8	معرفة المديرية بإجراءات التأجيل والافطاع عن الدراسة وفق الضوابط المحددة.	90	46	45	2.25	0.82	متوسطة	7
10	مهارة المديرية في رصد تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات والفرق واللجان المسؤولة عن نظام المسارات بالمدرسة.	89	46	46	2.24	0.83	متوسطة	8
12	معرفة المديرية بالمتطلبات التي تخص اعتماد الشهادات المهنية.	88	45	48	2.22	0.84	متوسطة	9
4	معرفة المديرية بإجراءات عملية التجسير الخاصة بتحويل الطالب بين المسارات المختلفة وفق آليات محددة.	82	55	44	2.21	0.81	متوسطة	10
2	معرفة المديرية بالدليل الإرشادي للتعريف بنظام المسارات وفلسفته.	85	49	47	2.21	0.83	متوسطة	11
6	معرفة المديرية بإجراءات ولوائح وأنظمة القبول الخاصة بنظام المسارات.	86	45	50	2.20	0.85	متوسطة	12
المجموع العام للمحور		47.5	24.9	27.6	2.27	0.69	متوسطة	

يتضح من جدول (10) أن الاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي) اللازمة لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة لدى مديرات المدارس الثانوية بدرجة (متوسطة وعالية) بمتوسط حسابي بين (2,20)، وبين (2,38). حيث بلغ المتوسط العام للاحتياجات التدريبية في المجال (التنظيمي) (2,27)، وتشير إلى درجة موافقة متوسطة.

وقد جاءت العبارة (9): والتي نصها "إكساب المديرية مهارات الإرشاد الأكاديمي للطلاب أثناء مرحلة التسجيل والاختيار"، جاءت بدرجة موافقة (عالية) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2,38)، وانحراف معياري (0,70)، وتعزى إلى ضعف قدرة مديرات المدارس في إرشاد الطلبة للاختيار وتسجيل المقررات الدراسية الخاصة بأنواع المسارات المختلفة؛ نظراً لحدثة هذه المهمة، وتعدد أنواع المسارات وتداخلها مما يحتاج إلى برنامج تدريبي متخصص في صقل هذه المهارة.

وجاءت العبارة (11): والتي نصها "مهارة المديرية بالإشراف على خطط مشاريع التخرج، وتنفيذها وفق ما ورد في دليل التخرج"، جاءت درجة موافقة (عالية) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2,35)، وانحراف معياري (0,71). وتعزى هذه النتيجة إلى حداثة عملية الإشراف على مشاريع تخرج الطلبة كمهمة لمديرة المدرسة وهن بذلك بحاجة إلى التدريب على تلك المهمة.

وفي المقابل جاءت العبارة (2): والتي نصها "معرفة المديرية بالدليل الإرشادي للتعريف بنظام المسارات وفلسفته"، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبالمرتبة الحادية عشرة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2,21)، وانحراف معياري (0,83)، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف احتياج مديرات المدارس للتدريب على الدليل الإرشادي للتعريف بنظام المسارات وفلسفته؛ حيث إنه يتضمن محتوى نظرياً يمكن قراءته وفهمه، ولا يوجد به إجراءات متخصصة. كما جاءت العبارة (6): والتي نصها "معرفة المديرية بلوائح وأنظمة القبول الخاصة بنظام المسارات"، جاءت درجة موافقة (متوسطة)، بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2,20)، وانحراف معياري (0,85)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مجموعة اللوائح والأنظمة الخاصة بالمسارات نظرية يمكن قراءتها وفهمها دون الحاجة إلى برنامج تدريبي خاص بها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من دراسة فيبريزون وآخرون (Febrizon et al. (2020) التي جاءت بها درجة الاحتياجات التدريبية على كفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس بنسبة 74% بدرجة متوسطة، ودراسة أوغبا وآخرين (Ogba et al. (2020) التي جاء بها التدريب على الجانب التنظيمي بدرجة متوسطة. وفي المقابل تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من العنزي (2022) التي أكدت نتائجها أن تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في الجانب التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة جداً، ودراسة إبراهيم وآخرين (2021) التي توصلت إلى حاجة مدير المدارس المدارس الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر بدرجة عالية للتدريب على المهارات التنظيمية الخاصة بالإشراف والتوجيه الفني وأساليب التقويم والامتحانات للطلبة، ودراسة أبيلهما وآخرين (Abelha et al. (2017) التي جاءت بها الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بأنجولا بدرجة مرتفعة في إدارة المشروعات التعليمية المرتبطة بالجانب التنظيمي داخل المدرسة، ودراسة ساباندي وآخرين (Sabandi et al. (2018) جاء بها تحليل الاحتياجات التدريبية لكفايات الإدارة المدرسية بدرجة عالية بنسبة 82%. ودراسة ناز وآخرين (Naz et al. (2022) والتي توصلت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة.

ثانياً: الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الإداري اللازمة لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض وذلك كما في جدول (11).

م	الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري)	عالية	متوسطة	منخفضة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	معرفة المديرية بأعداد خطط الأعمال التطوعية للطلاب وفق النماذج المخصصة لها.	89 49,2 %	69 38,1	23 12,7	2,36	0,69	عالية	1
5	معرفة المديرية باتخاذ القرارات المرتبطة بالخطط الدراسية واختيار المسارات المناسبة.	91 50,3 %	63 34,3	38 15,5	2,35	0,73	عالية	2
3	معرفة المديرية بأدوارها الإدارية التي تتعلق بمتطلبات نظام المسارات.	85 47 %	73 40,3	23 12,7	2,34	0,69	عالية	3
9	مهارة المديرية على تفعيل الأنشطة الطلابية من خلال حصص إيقان.	88 48,6 %	67 37	26 14,4	2,34	0,71	عالية	4
7	معرفة المديرية بإدارة وتشكيل فرق العمل الخاصة بنظام المسارات.	86 47,5 %	65 35,9	30 16,6	2,31	0,74	متوسطة	5
6	معرفة المديرية بكتابة التقارير الدورية الخاصة بنظام المسارات.	88 48,6 %	46 25,4	47 26	2,23	0,83	متوسطة	6
2	معرفة المديرية بأدوار المعلمة والطالبة المتعلقة بمتطلبات نظام المسارات.	83 45,9 %	52 28,7	46 25,4	2,2	0,82	متوسطة	7
4	معرفة المديرية بمتابعة توفير الأدوات والمستلزمات لتنفيذ البرامج والأعمال.	83 45,9 %	51 28,2	47 26	2,2	0,82	متوسطة	8
8	معرفة المديرية بالميزانية التشغيلية والصندوق المدرسي.	85 47 %	48 26,5	48 26,5	2,2	0,83	متوسطة	9
المجموع العام للمحور					2,28	0,67	متوسطة	

يتضح من جدول (11) أن الاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري) اللازمة لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة (عالية/ومتوسطة)، بمتوسط حسابي بين (2,2)، وبين (2,36). حيث إن المتوسط العام للاحتياجات التدريبية في المجال (الإداري) اللازمة بلغ (2,28)، وتشير إلى درجة متوسطة.

وقد جاءت العبارة (1): والتي نصها "معرفة المديرية بأعداد خطط الأعمال التطوعية للطلاب وفق النماذج المخصصة لها"، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2,36)، وانحراف معياري (0,69)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأعمال التطوعية من الأعمال المستجدة لمديرات

المدارس الثانوية، وتحتاج إلى برنامج تدريبي متخصص لإعداد خططه وتنفيذها.

جاءت العبارة (5): والتي نصها "معرفة المديرية باتخاذ القرارات المرتبطة بالخطط الدراسية واختيار المسارات المناسبة"، جاءت درجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2,35)، وانحراف معياري (0,73)، وتعزى هذه النتيجة إلى تداخل وتشابه الخطط الدراسية الخاصة بأنواع المسارات لذلك مديرات المدارس بحاجة إلى برنامج تدريبي متخصص بالخطط الدراسية واختيار المسارات المناسبة للطلابات. وفي المقابل جاءت (أقل) العبارات العبارة (2): والتي نصها "معرفة المديرية بمتابعة توفير الأدوات والمستلزمات لتنفيذ البرامج والأعمال"، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبالمرتبة الثامنة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2,2)، وانحراف معياري (0,82)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن توفير الأدوات والمستلزمات مسؤولية الإدارة المالية بالمدرسة، ودور مديرات المدارس الإشراف والمتابعة فقط لذلك جاءت درجة احتياجهم لبرنامج تدريبية متوسطة على المدى البعيد.

وجاءت العبارة (8): والتي نصها "معرفة المديرية بالميزانية التشغيلية والصندوق المدرسي"، بدرجة موافقة (متوسطة) بالمرتبة التاسعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2,2)، وانحراف معياري (0,83)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإنفاق من بنود الميزانية التشغيلية والصندوق المدرسي، ودور مديرة المدرسة ينحصر في الإشراف والمتابعة مما يجعل الحاجة لتدريب عليها غير ملحة في بداية تطبيق نظام المسارات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍّ من أونوما (2017) Onuma الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية المهام الإدارية بدرجة متوسطة، ودراسة فيبريزون وآخرين (2020) Febrizon et al. حيث جاء تحليل احتياجات التدريب وبُعد المهام الإدارية وتعديلها بنسبة (69٪) بدرجة متوسطة. وفي المقابل تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة كلٍّ من بني مرتضى (2016) التي جاءت بها الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية على الكفايات الإدارية بدرجة عالية، ودراسة العوفي (2017) التي توصلت نتائجها إلى أن الاحتياج التدريبي لمديري المدارس بدرجة عالية، ودراسة ساباندي وآخرين Sabandiet al. (2018) والتي توصلت إلى أن توافر الكفايات الإدارية جاء بدرجة عالية، ودراسة العنزي (2022) والتي جاءت بها الاحتياجات التدريبية في الجانب الإداري بدرجة مرتفعة، ودراسة ابيلها وآخرين (2017) Abelha et al. والتي توصلت إلى أهمية تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وإدارة المناهج الدراسية ومستجاداتها، إدارة المشروعات التعليمية، والإدارة المالية.

ثالثاً الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على المجال التقني اللازمة لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض كما في جدول (12).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني) (ن=181)

م	الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني)	عالية	متوسطة	منخفضة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	إتقان المديرية لمهارة إعداد الملفات الإلكترونية الخاصة بالإرشاد الأكاديمي لكل طالب.	157 86.7	15 8.3	9 5	2.82	0.50	عالية	1
7	إتقان المديرية لمهارة توثيق ساعات التسريع وفق ما ورد في دليل التسريع.	148 81.8	20 11	13 7.2	2.75	0.57	عالية	2
2	إتقان المديرية لاستخدام تقنية المعلومات في ضوء متطلبات نظام المسارات.	140 77.3	13 7.2	28 77.3	2.70	0.62	عالية	3
5	إتقان المديرية لاستخدام تقنية المعلومات في ضوء متطلبات نظام المسارات.	140 77.3	20 11	21 11.6	2.66	0.67	عالية	4
9	إتقان المديرية لمهارة حفظ الملفات إلكترونياً وترتيبها حسب الكشوف الصادرة من النظام الحاسوبي المعتمد بالمسارات.	140 77.3	19 10.5	22 12.2	2.65	0.68	عالية	5
3	إتقان المديرية لمهارة رصد درجات المواظبة في البرنامج الحاسوبي الخاص بالمسارات.	137 75.5	25 13.8	19 10.5	2.65	0.66	عالية	6
6	إتقان المديرية لمهارة رفع بيانات الطلاب المرشحين للتسريع وفق النماذج المعدة.	143 79	12 6.6	26 14.4	2.65	0.72	عالية	7
8	معرفة المديرية بالمهارات التقنية اللازمة لتطبيق نظام المسارات.	140 77.3	19 10.5	22 12.2	2.62	0.74	عالية	8
4	إتقان المديرية للإشراف على نظام العملية التعليمية عن بعد.	120 99.3	22 12.2	39 21.5	2.45	0.82	عالية	9
10	إتقان المديرية لمهارة استخدام الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية والتعليمية في ضوء متطلبات نظام المسارات.	107 59.1	23 12.7	51 28.2	2.31	0.88	متوسطة	10
المجموع العام للمحور					2.62	0.47	عالية	

يتضح من جدول (12) أن الاحتياجات التدريبية في المجال (التقني) اللازمة لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة (متوسطة/عالية)، بمتوسط حسابي بين (2.31)، وبين (2.82) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.62)، وتشير إلى درجة موافقة عالية.

وقد جاءت العبارة (1): "إتقان المديرية لمهارة إعداد الملفات الإلكترونية الخاصة بالإرشاد الأكاديمي لكل طالب"، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.50)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن إعداد الملفات الإلكترونية الخاصة بالإرشاد الأكاديمي للطلبة من أصعب المهام المستجدة لمديرات المدارس الثانوية والتي تحتاج إلى برنامجي تدريبي.

كما جاءت العبارة (7) "إتقان المديرية لمهارة توثيق ساعات التسريع وفق ما ورد في دليل التسريع"، جاءت بدرجة موافقة (عالية) وبالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري (0.57)، وتعزى هذه النتيجة إلى صعوبة وتعقد الإجراءات التقنية الخاصة بتسريع الطلبة بنظام المسارات. وفي المقابل جاءت (أقل) العبارات العبارة (4) "إتقان المديرية للإشراف على نظام العملية التعليمية عن بُعد"، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (0.82)، وتعزى هذه النتيجة إلى قيام مديرات المدارس الثانوية بالإشراف الإلكتروني على العملية التعليمية خلال فترة تحول العملية التعليمية عن بُعد خلال فترة الجائحة، مما ساعدهن على إتقان تلك المهمة وضعف حاجتهم الملحة للتدريب عليها.

وجاءت العبارة (10) "إتقان المديرية لمهارة استخدام الإدارة الإلكترونية في العملية الإدارية والتعليمية في ضوء متطلبات نظام المسارات"، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبالمرتبة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.88)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن إتقان مديرات المدارس للإدارة الإلكترونية في متابعة العمليات التعليمية والإدارية بالمدارس الثانوية منذ اعتماد وزارة التعليم الإدارة الإلكترونية مما جعل حاجتهن إلى التدريب على تلك المهام بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من بني مرتضى (2016) التي جاءت بها الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية للمهارات التقنية بدرجة عالية، ودراسة النصير (2017) التي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام والمهارات الفنية والتقنية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة القحطاني (2018) التي أكدت أن الاحتياجات التدريبية للجانب الرقمي في ضوء الثورة الرقمي كانت بدرجة عالية. ودراسة إبراهيم وآخرين (2021) والتي جاءت بها الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد لتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية بدرجة عالية، ودراسة بيككن (2020) Baykken جاء الاحتياج بدرجة عالية للجانب التقني، ودراسة ناز وآخرين (2022) Naz et al. والتي توصلت إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة مرتفعة للمهارات التكنولوجية.

وتختلف نتائج السؤال مع نتائج دراسة كل من الشهري (2022) التي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية للمجال التقني بدرجة متوسطة، ودراسة العبيدات (2020) التي أكدت أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت بدرجة متوسطة، ودراسة فيريزون وآخرين (2020) Febrizon et al. التي جاء بها بُعد تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة (86٪) بدرجة مرتفعة جداً.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي كما يلي:

- أن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة جاءت بدرجة عالية بلغ المتوسط الحسابي (2.39).
- أن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المجال (التنظيمي) لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.27).
- أن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المجال (الإداري) لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28).
- أن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المجال (التقني) لتحسين جودة تطبيق المسارات المطورة جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

- توصي الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم بتصميم وتنفيذ حقيبة تدريبية شاملة تضم برامج تدريبية متنوعة تستهدف مديرات المدارس الثانوية، وذلك بهدف تحسين مستوى أدائهن المهني وتعزيز جودة تطبيق نظام المسارات، نظراً لأهمية الاحتياجات التدريبية في مختلف المجالات.
- نظراً لأهمية إكساب المديرات مهارات الإرشاد الأكاديمي لمساعدة الطلاب أثناء مرحلة التسجيل والاختيار، توصي الدراسة مركز التدريب التربوي بتقديم برنامج تدريبي متخصص في الإرشاد الأكاديمي وفق متطلبات نظام المسارات.
- توصي الدراسة مركز التدريب التربوي بتقديم برنامج تدريبي حول إعداد خطط الأعمال التطوعية للطلاب وفق النماذج المعتمدة، وذلك نظراً لكونها إحدى الأولويات التدريبية في المجال الإداري لمديرات المدارس الثانوية في نظام المسارات.

- توصي الدراسة مركز التدريب التربوي بتقديم برنامج تدريبي حول آليات اتخاذ القرارات الخاصة بالخطط الدراسية واختيار المسارات التعليمية المناسبة للطلاب، وذلك لدعم المديرات في تطبيق نظام المسارات بكفاءة.
- توصي الدراسة مركز التدريب التربوي بتقديم برنامج تدريبي متخصص في إعداد الملفات الإلكترونية الخاصة بالإرشاد الأكاديمي للطلاب، وذلك لتعزيز المهارات التقنية للمديرات وفق متطلبات نظام المسارات.
- توصي الدراسة مركز التدريب التربوي بتقديم برنامج تدريبي حول توثيق ساعات التسريع الأكاديمي وفق دليل التسريع، وذلك لتمكين المديرات من إدارة عمليات التسريع بفعالية وفق الأنظمة والتعليمات المعتمدة.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

قدمت الدراسة المقترحات:

- إعداد دراسة بعنوان "تصور مقترح لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية".
- إعداد دراسة بعنوان "الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات على نظام المسارات".
- إعداد دراسة بعنوان "الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية المسؤولة عن نظام المسارات بمكاتب التعليم".

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري. (2021). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر. *مجلة العلوم التربوية*، (49)، 147 - 264.
- إبراهيم، ياسر بدر محمود، وأحمد، شاكور محمد فتحي. (2021). الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريفية. *مجلة كلية التربية*، 100(18)، 474 - 512.
- آل حمود، سعد بن عبد الرحمن بن إبراهيم. (2022). تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة كلية التربية*، 2(86)، 98 - 159.
- آل درع، طحنون بن بريكان بن طحنون. (2018). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 1(10)، 423 - 453.
- إدارة تعليم الرياض (2022). *البطاقة الإحصائية الإدارية العامة للتعليم بمنطقة الرياض*.
<https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/DocumentCentre/Pages/default.aspx?DocId=2c2769ba-f429-41e3-914e-cbd9b6ec4157>
- البرنامج التنفيذي لتطوير المسارات والخطط الدراسية والأكاديميات (2021) *الدليل التعريفي لمسارات المرحلة الثانوية*
<https://moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/StudyPlans/Pages/SecondarySchoolTracks.aspx>
- برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). *الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية*، رؤية المملكة 2030.
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp>
- بني مرتضى، أحمد سليمان محمد. (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: دراسة ميدانية. *مجلة التربية*، 1(169)، 256 - 290.
- الخزاعلة، هنادي فلاح مدالله، وعليمات، صالح ناصر منزل. (2023). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة. *المجلة التربوية الأردنية*، 1(8)، 134 - 158.
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. (2021). وزارة التعليم. <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/RPRLibrary>
- دليل مدير المدرسة لنظام مسارات التعليم الثانوي (2021) *مهام مدير المدرسة بمشروع مسارات المرحلة الثانوية*
<https://moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/StudyPlans2021.pdf>
- رضوان، محمود عبد الفتاح، وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2012). *تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب*، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الزبون، عدنان مفلح محمد. (2022). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية*، 7(38)، 91 - 110.
- الزهراني، عبد الله صالح يحيى، والجفري، علي بن عبد الله. (2022). سلبيات حصر دراسة مقرر التربية الصحية والبدنية في فصلين دراسيين في نظام المسارات بالمرحلة الثانوية "بنين" في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء التدريب الرياضي في محافظة جدة. *مجلة الثقافة والتنمية*، 173(22)، 137 - 178.

- سعداوي، نعيمة. (2015). تأثير تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، (11)، 152 - 166.
- شرف، عليّة محمد إسماعيل. (2018). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 2(3)، 269 - 291.
- الشهري، راجح عبد الله. (2022). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء التحول لنظام المسارات الأكاديمية. *مجلة كلية التربية*، (107)، 1 - 45.
- الصوفي، فاطمة بنت موسى بن محمد. (2023). دور التحول لنظام المسارات التعليمية للمرحلة الثانوية في تهيئة الطلاب لتلبية احتياجات سوق العمل من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة كلية التربية*، 3(91)، 541 - 594.
- عبد الغفار، السيد أحمد. (2017). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة. *المجلة التربوية*، (48)، 131 - 215.
- العبدلي، جارالله؛ والمنتشري، عبد الرحمن هشلول. (2021). فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (8)، 1087 - 1132.
- العبيدات، بتول محمد، العزام. (2020). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في لواء قصبة إربد في ضوء متطلبات العصر الرقمي من جهة نظر المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- العتيبي، حسناء. (2017). معوقات تدريب المعلمات أثناء الخدمة في مدارس مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات والمديرات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 1(2)، 91-112.
- العريفي، حصة بنت سعد ناصر. (2022). التحديات التي تواجه نظام المسارات المطور للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية وسبل تطويره من وجهة نظر القائدات التربويات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(30)، 393 - 411.
- عزت، أماني بهجت. (2018). التدريب: مفهومه وإستراتيجيته وأهدافه وأهميته. *المجلة العلمية لكلية الآداب*، (68)، 131 - 150.
- العنزي، مطلق مهيل. (2022). تقدير الاحتياجات التدريبية في خطط برامج التأهيل القيادي لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت. *المجلة التربوية*، 143(36)، 11 - 41.
- العوفي، سالم حميدان. (2017). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الدمج بمكة المكرمة من وجهة نظرهم. المؤتمر التربوي الدولي الأول للدراسات التربوية والنفسية: نحو رؤية عصرية لواقع التحديات التربوية والنفسية، سيلانجور: *مجلة جامعة المدينة العالمية - كلية التربية*، (2)، 146 - 171.
- الغامدي، عبد الرحمن بن محمد. (2019). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الإستراتيجية. *مجلة كلية التربية*، 9(35)، 326 - 361.
- القحطاني، نوف. (2018). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (19)، 299 - 319.
- مخولف، سعد جاد الرب، سمحان، منال فتحي، والسيد، سماح السيد محمد. (2022). دور التخطيط الإستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية. *مجلة كلية التربية*، 1(37)، 353 - 418.
- النصير، يوسف محمد. (2017). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية*، 4(44).
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو). (2010) التعليم ما بعد الأساسي الثانوي تطويره وتنويع مساراته التقرير الختامي المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب. سلطنة عمان: مسقط.

وزارة التعليم (1444) نظام المسارات بالمرحلة الثانوية: <https://moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/StudyPlans/Pages/SecondarySchoolTracks.aspx>

وزارة التعليم (2021) نظام المسارات بالمرحلة الثانوية: <https://moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/StudyPlans/Pages/SecondarySchoolTracks.aspx>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abelha, M., Martins, I., Lopes, C., Nunes, M. & Machado (2017). Specific training needs for school principals in Angola. *Proceedings of ICERI*. [CrossRef]
- Baykkan A. (2020). Exploring the Training Needs of the Secondary School Management Team. *Education Sciences*, (2), 133–152. [CrossRef]
- Febrizon E., Rusdinal R., & Hadiyanto H. (2020). *Training Needs Analysis: Enhancing Organizational Development Competence for Elementary School Principals*. International Conference on Elementary Education, 2(1), 14-28.
- Holloway, K., Arcus, K., & Orsbom, G. (2018). Training needs analysis — The essential first step for continuing professional development design. *Nurse Education in Practice*, 28. [CrossRef]

- Naz, T., Khan, U. A., & Ilahi, M. (2022). Impact of training on principal's management skills of government secondary schools of khyber pakhtunkhwa. *Webology*, 19(3). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-training-on-principals-management-skills/docview/2692267273/se-2>
- Ogba, F.N., Ugodulunwa, C.A., & Igu, N.C. (2020). Assessment of Training Needs of Teachers and Administrators for Effective Inclusive Education Delivery in Secondary Schools in South East Nigeria. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, (151), 72-91.
- Onuma, N. (2017). In-Service Training Needs of School Principals in Instructional Supervision for Teachers in Public Secondary Schools in Nigeria. *International journal of humanities and social sciences*, 4, 91-98. [CrossRef]
- Osikominu, A., Pfeifer, G., & Strohmaier, K. (2021). The Effects of Free Secondary School Track Choice: A Disaggregated Synthetic Control Approach. *SSRN Electronic Journal*. [CrossRef]
- Pereira, J., Sá, S., Pascoinho, J., Paulo, E., Martins, R. (2022). Main Training Needs of the School Principal: An Integrative Literature Review Between Brazil and Portugal. In: Mesquita, A., Abreu, A., Carvalho, J.V. (eds) Perspectives and Trends in Education and Technology. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 256. Springer, Singapore. [CrossRef]
- Roth, T., Pforr, K., Mingham, S., & Selbach, M. (2021). Do birth order effects on secondary school track placement differ between natives and migrants? A within-family analysis in the German educational system. *European Sociological Review* Volume 3(38), 440–454. [CrossRef]
- Sabandi, A., Anisah, A., & Rusdinal, R. (2018). Training Needs Analysis: Study on Development of School Administration's Competence. *Journal Of Educational Review and Research*, 1(1), 15. [CrossRef]