

The Role of Training Courses in Improving the Professional Performance of Principals in Private Schools in Bethlehem Governorate from their point of view

Researcher/ Grace Nasri Hazboun

College of Educational Sciences | Al-Quds University | Palestine

Received:

01/11/2023

Revised:

13/11/2023

Accepted:

17/02/2024

Published:

30/04/2024

* Corresponding author:

[grace.hazboun@students.
alquds.edu](mailto:grace.hazboun@students.alquds.edu)

Citation: Hazboun, G. N.

(2024). The Role of
Training Courses in
Improving the Professional
Performance of Principals
in Private Schools in
Bethlehem Governorate
from their point of view.

*Journal of Educational and
Psychological Sciences,*
8(4), 1 – 15 .

[https://doi.org/10.26389/
AJSRP.Q011123](https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q011123)

2024 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to find out the role of training courses in improving the professional performance of male and female principals in private schools in Bethlehem Governorate from their point of view. The study adopted the descriptive survey approach for all principals of private schools in Bethlehem Governorate, numbering (35) principals. The number of questionnaire items was (30) items. In analyzing the data, the researcher relied on frequencies, percentages, and arithmetic averages for the questionnaire items. The study concluded that the effective role of training courses in all fields was emphasized. The study recommended that principals of private and non-private schools should pay great attention to training courses because of their benefits on improving professional performance, and focus on the needs of male and female managers for training when hiring them.

Keywords: Training courses, professional performance, school principal.

دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

الباحثة/ غريس نصري حزيون

كلية العلوم التربوية | جامعة القدس | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؛ واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي لجميع مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم وعددهم (35) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وشملت أربعة مجالات هي: الإدارة المدرسية، وعلاقة المديرين والمديرات بمعلمهم، وعلاقة المديرين والمديرات بطلبهم، وأخيراً النمو الذاتي للمديرين والمديرات. بلغ عدد عبارات الاستبانة (30) عبارة، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات على التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى التأكيد على الدور الفعال للدورات التدريبية في كافة المجالات، وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء مديري المدارس الخاصة وغير الخاصة الدورات التدريبية اهتماماً كبيراً وواسعاً، لما لها من فوائد في تحسين الأداء المهني، إضافة إلى التركيز على احتياجات المديرين والمديرات للتدريب عند تعيينهم.

الكلمات المفتاحية: الدورات التدريبية، الأداء المهني، مدير المدرسة.

1- المقدمة.

سعيًا نحو غدٍ واعد تسعى المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطوير كوادرها الوظيفية وتأهيلها لمواكبة متغيرات العصر ومستجداته، في سبيل بلوغ غاياتها وطموحاتها. وتُعدّ عملية التنمية الإدارية الركيزة الأساس لبناء الكفاءات البشرية وتعزيز قدراتها، باعتبارها عملية تراكمية مستمرة تقوم على التطوير المنهجي للمهارات والخبرات. وتُعدّ التدريب ركيزة أساسية في عملية التنمية الإدارية، إذ يسعى من خلاله القائمون على شؤون المؤسسات إلى تزويد الكوادر الوظيفية بالمعارف والمهارات اللازمة لرفع مستوى أدائها وتحسين نواتجها. كما يهدف التدريب إلى غرس القيم الإيجابية وتعزيز السلوكيات المرغوبة لدى الموظفين، بحيث تنعكس آثاره الطيبة على تحقيق أهداف المنظمة وتجسيد رسالتها.

وتُعدّ الاستثمار في برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية استثماراً حكيماً في بناء مستقبل المنظمات وضمان استمرار نمائها وازدهارها، ذلك أن تكوين الكفاءات والكوادر المؤهلة والقادرة يحتاج إلى جهود مخلصّة ورعاية دائمة تضمن تلبية متطلبات التطور ومواكبة مستجدات العصر (Al-Sakarna, 2009).

يعيش عالم اليوم ثورة شاملة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية والصناعية، لذلك تسعى المجتمعات الحديثة إلى التغلب على مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية، وبخاصة في ظل التطور الصناعي والتكنولوجي والعلمي المذهل في كافة المجالات. ونظراً للتطور والتنوع في الخدمات في عصر المعلومات والاتصالات، وازدياد أهمية المؤسسات في تطوير الأعمال، أصبح العمل مفهوماً معقداً ومتنوعاً وذلك بعد ظهور أعمال جديدة وتلاشي أعمال قديمة. وبعد أن أصبحت المعلومات والخبرات موضوعاً إبداعياً يتعلق بأسلوب تنظيمها، وبالعملية التحليلية، باتت استراتيجية التعليم والتدريب في القرن الحادي والعشرين هي إكساب المعلم المتدرب مهارات تتعلق بكيفية التعلم، بحيث يصبح المدير أو المعلم مدرباً لنفسه باستمرار (Hussein, 1996).

ونظراً لأهمية برامج التدريب بأنواعها ووسائلها المختلفة التي تتحدد وفق الحاجة إليها، وحسب إمكانية الاستفادة منها والاستغلال الأمثل لها، فقد ألفت العديد من الدراسات الضوء على أهمية التدريب ودوره الكبير في تحسين الأداء. من ذلك دراسة مخلوف (Makhlouf, 2017) التي أشارت إلى دور التدريب الجليّ في تحسين الأداء الإداري لدى مديري المدارس، وأثره الإيجابي في النظام المدرسي وأداء المعلمين. ومن جهة أخرى أكد مرجي أن التدريب يحظى في مختلف المنظمات التربوية باهتمام كبير من قبل واضعي السياسات التربوية والأنظمة السياسية في معظم بلدان العالم في العصر الحديث، نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه في تحسين أداء مديري المدارس (Marji, 2018).

وفي السياق ذاته، بيّنت دراسات أخرى أجريت في سنغافورة أثر الدورات التدريبية على مخرجات العملية التعليمية بما يتطلبه سوق اقتصاد المعرفة العالمي، فتحوّل دور المديرين والمعلمين على أثرها إلى النظر إلى الطالب كمنتج يساهم في رفع الاقتصاد العالمي، وربط إنجازات الطلبة بنتائج الامتحانات الدولية، واقتضى ذلك إعداداً خاصاً للمديرين والمعلمين والذي ينعكس بدوره على مخرجات التعلّم، وأداء الطالب (Vidovitch, 2004).

وأشار المالكي (Al-Maliki, 2022) في دراسته إلى ضرورة الإشراف والنظر في البرامج التدريبية التي تقدّم لمديري ومديرات المدارس ومتابعتها من حيث الإجراء والمحتوى، واستطلاع آراء المديرين والأجهزة المشرفة على البرامج التدريبية، لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة التدريب وبالتالي تطوير المهارات الإدارية لدى مديري المدارس وتطوير مهارات الموظفين في كل القطاعات وخاصة قطاع التعليم، وتطوير أداء مديري ومديرات المدارس.

وبتمعّن المشهد الفلسطينيّ، وما مر به من ضياع سياسية واقتصادية، واجتماعيّة على مرّ السنين، وتحدياتٍ لم تشهدّها العديد من الدول في العالم العربي والدوليّ على حد سواء، نجدها لا تواني جهداً في السعي للارتقاء بكافة أنظمتها، ولا سيّما التربويّة. فمنذ تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها منذ العام 1994، تقوم وزارة التربية والتعليم فيما بوضع السياسات التربوية والإشرافية للمنظومة التربوية محاولة للحاق بركب من سبقها من دول لم تشهد ما شهدته فلسطين من عراقيل في كافة الميادين وليست التربوية فحسب. وقد شكّل ذلك نقطة تحول في التاريخ التربوي الفلسطيني وفي مجال الإشراف تحديداً ليتحوّل من الدور التفقيشيّة الذي كان سائداً قبل العام 1994 إلى دور الدعم والمساندة وإحداث التغيير، وتطوير الأداء المهنيّ، وقدرات، وكفايات العاملين في الميدان التربوي وتدريبهم من قياديين، ومديرين، ومديرات، ومشرفين. ومنذ ذلك الوقت وهي تسعى لدراسة النظم التربوية العالمية وتبني الاتجاهات الإشرافية الحديثة بنماذجها وأساليبها المتنوعة والمتكاملة للسير دوماً نحو الأفضل ومواكبة كلّ جديد.

ولم تكن تلك الاتجاهات الإشرافية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يسيرة التطبيق بداية، فقد واجهت تحديات التمسك بالقديم على الصعيد التطبيقي خاصة في أولى مراحل تقديم الجديد، إضافة لتحديات أخرى كسوء فهم الرسائل المقصودة من البرامج الجديدة، والنقص في التدريب وخاصة في المراحل الأولى لعدم القناعة بالتغيير وغياب التعزيز للفئات المشاركة في التطوير، وعدم توافر الحوافز المادية والمعنوية للمدير، والمعلم والمشرف التربوي الفلسطيني وكثرة أعبائهم (Ministry of Higher Education, 2010).

وفي ذات السياق، أكدت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على وجود خطط استراتيجية لتفعيل الدورات التدريبية التي تُعنى بإعداد مديري المدارس لما لها من دور في نموهم المهنيّ، وتحسين أدائهم، وإعداد كوادر تربوية ذات سمات قيادية، تنهض بالمجتمع الفلسطيني، وترتقي بمخرجاته التربوية (Ministry of Higher Education, 2016). وفي هذا الإطار، ولكون الحاجة الفلسطينية تدعو لتفعيل برامج التدريب لتحسين الأداء المهني لمديري ومديرات المدارس، بحسب ما بينته العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المضمار، والتي أوصت أيضاً بضرورة إجراء تقييمات دورية لتلك الدورات ومعرفة أثرها على أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث ومديراتها سعياً لتطويرها، كدراسة الفار (Al Far, 2008)، ودراسة قشوع (Kashou, 2023)، والتي أكدت على ضرورة التواصل البحثي وقيام الباحثين بدراسات مستقبلية لدراسة فاعلية إعداد مديري المدارس، جاءت الدراسة الحالية، وهي الأولى من نوعها، في حدود اطلاع الباحثة والتي بحثت في دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني لمديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، وخاصة أن وزارة التربية والتعليم لا تزال منذ تأسيسها تقوم بإلحاق كل من المعلمين والمدرّاء.

مشكلة الدراسة:

نظراً للأهمية الفائقة التي توليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تنمية وتأهيل مديريها ومعلميها للتعامل بكفاءة وفعالية مع المهام المنوطة بهم، فقد عملت على تفعيل البرامج التدريبية المختلفة. وقد برز في الأونة الأخيرة التوجه نحو عقد دورات تدريبية للمديرين والمديرات، وذلك لزيادة كفاءتهم في عملهم وتخفيف الضغوط النفسية التي تصاحبهم من جراء الأعباء التي يواجهونها الاقتصادية منها والسياسية وغيرها. ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في مدارس خاصة مختلفة في محافظة بيت لحم، وجدت أن هناك من يعارض تلك الدورات لدوافع كثيرة منها ضيق الوقت، أو عدم وجود ذوي الخبرة الذين يستطيعون أن يقدموا تلك الدورات التدريبية، أو عدم وجود برامج تدريبية ناجحة، أو غير ذلك من المبررات. ونظراً لدور الدورات التدريبية الفاعل والحاجة الملحة لتفعيلها وأثرها في تحسين الأداء المهني لمديري ومديرات المدارس، حسبما اتضح للباحثة من خلال اطلاعها على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وكيف أن هذه الدورات تساعد في التغلب على المشاكل والظروف التي تواجه المديرين وعملية التدريب على حد سواء في ظل السعي المكثف لتطبيق مثل هذه البرامج من قبل وزارة التربية والتعليم في المدارس الحكومية والخاصة على وجه التحديد، ارتأت الباحثة تسليط الضوء على دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة

بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

وتنبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما دور الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين والمديرات في مجال الإدارة المدرسية؟
- 2- ما دور الدورات التدريبية في تحسين علاقة المديرين والمديرات بمعلميهم؟
- 3- ما دور الدورات التدريبية في تحسين علاقة المديرين والمديرات بطلبتهم؟
- 4- ما دور الدورات التدريبية في تحسين النمو المهني الذاتي للمديرين والمديرات؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للبحث في دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة دور الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين والمديرات في مجال الإدارة المدرسية.
2. معرفة دور الدورات التدريبية في تحسين علاقة المديرين والمديرات بمعلميهم.
3. معرفة دور الدورات التدريبية في تحسين علاقة المديرين والمديرات بطلبتهم.
4. معرفة دور الدورات التدريبية في تحسين النمو المهني الذاتي للمديرين والمديرات.

أهمية الدراسة

يلعب التدريب دوراً هاماً وبارزاً في نجاح العمليات الإدارية وخاصة في المدارس، إذ يعدّ عنصراً مهماً وداعماً للقوى العاملة. لذلك أتت أهمية هذه الدراسة لمعرفة دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم. كما أنّ هذه الدراسة قد تفيد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وصناع القرار فيها، في رفع قدرة المؤسسات التدريبية على تقديم خدمات تدريبية أفضل لمديري المدارس، وذلك من خلال إفادة القائمين على المؤسسات التدريبية في التعرف على جودة التدريب المقدم، إضافة إلى توعية مديري المدارس بأهمية التدريب في تطوير العملية التعليمية في فلسطين، لما يعود به من فائدة على كل من المديرين والمعلمين والمدرسة، وعلى المجتمع بأسره. كما وطرحنا الدراسة توصيات، وبناء على نتائج الدراسة، والتي قد تؤدي إلى تطوير برامج التدريب للإسهام في تحسين الأداء المهني للمديرين.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات.
- الحد البشري: مديرو ومديرات المدارس الخاصة.
- الحد المكاني: المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2022-2023.

مصطلحات الدراسة

- الدور: هي مجموعة من الوظائف والمهام والمسؤوليات المتوقعة، التي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع، (Al-Alakhawi, 2008).
- التدريب: هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة، (Sheikh, 2008).
- الدورات التدريبية: هي: "عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون بها" (Marji, 2018).
- دور التدريب: يعرف بأنه عملية تقدير العائد من تدريب المتدربين ومستوى أدائهم للعمل بعد اجتيازهم الدورات التدريبية استناداً إلى عناصر ومعادلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد إيجابيات الدورات التدريبية ومستوى كفاءة المتدربين في العمل بعد الحصول على التدريب (Al-Shammari, 2017).
- الأداء: هو كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، ويكون عادة على مستوى معين يظهر فيه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما (Ould, 2015).
- الأداء المهني: هو قيام المدير بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة به، وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، ولتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلها، (Abu Khaira, 2020).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه قيام المدير بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة به، وفهم المسؤوليات، وذلك لتحقيق الأهداف الموكلة إليه من خلال الوصف الوظيفي له، وكما ستقيسه أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.
- مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في المدرسة الذي يشرف على تسيير الأعمال الإدارية والتربوية والتعليمية والاجتماعية، وهو المسؤول عن تنظيم جهود العاملين فيها وتنسيقها، والتأثير في سلوك المعلمين والعاملين فيها، وتوجيهه بغية تحقيق أهدافها المخططة والمنشودة فرواني، (2019: 151, Qarawani).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1-الإطار النظري:

يعد التدريب من الوسائل المهمة في قرن الألفية الثالثة في تنمية وتطوير مهارات ومعارف وقدرات المديرين في المدارس مواكبة التطورات والتحديات، إذ أصبحت العملية التربوية والتعليمية برمتها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً به، ولهذا نحن بصدد التعريف بماهية التدريب ودوره في تحسين الأداء المهني.

1-1-2- مفهوم التدريب

تنوعت مفاهيم التدريب في الأدب التربوي، فعرفها الجنابي (Al-Janabi, 2021) بأنها "نقل الأفراد إلى مستوى مهارة معينة ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة، ولكن فيما يتعلق بالفاعلية فهو قد يحوي أنشطة تبدأ من الحصول على مهارات بسيطة في نواح فنية متخصصة جداً، إلى تطوير في معرفة فنية معقدة أو مهارات إدارية على مستوى من التجديد الفكري أو تطوير الاتجاهات نحو قضايا اجتماعية معقدة".

وفي ذات السياق أشارت مرجي (Marji, 2018: 219) إلى أن التدريب هو: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بحيث تجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة مناسبين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية".

وعُرف أيضاً بأنه: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المرسومة، وتقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" (Al-Shammari, 2017: 214).

وهو أيضاً: "مجهودات لها أهداف محددة تبذلها المنظمة بغرض تزويد الموظف بالمعلومات أو المعارف التي بدورها تكسبه مهارة أداء العمل بما يعود بالنفع عليها من خلال رفع كفاءة أدائه وبما يعود بالفائدة على المتدرب نفسه من جانب وظيفي حيث يكون سلباً لبلوغ وظائف أعلى في المستقبل" (Adwan, 2011: 17). فيما عرفت الدورات التدريبية أثناء الخدمة بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات والخبرات والبرامج والمهارات الميدانية التي يتم تدريب المديرين عليها أثناء خدمتهم في التعليم، ويتم تصميمها من قبل خبراء التربية، وتساهم في تحسين الأداء وتطوير مستواهم المهني (Al-Shammari, 2017).

ومن خلال ما سبق تستخلص الباحثة بأن جميع التعاريف تنصب في نهاية المطاف في هدف وجوه واحد، بمعنى أنها تتوازي في نظرتها للتدريب والدورات التدريبية بكونها عملية منظمة لتطوير أداء مديري المدارس من خلال تزويدهم وإكسابهم المعارف والمهارات والقدرات لتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل بشكل إيجابي، الأمر الذي ينعكس على تطويرهم مهنيًا.

2-1-2- خطوات التدريب

يرى العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن التدريب يتكون من أربع خطوات رئيسة تتمثل فيما يأتي (Adwan, 2011):

- تحليل الاحتياجات التدريبية، والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
- تصميم البرنامج التدريبي، وفي هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبي.
- تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام العديد من الأساليب.
- تقييم برنامج التدريب، بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

3-1-2- أنواع التدريب

لخص الجنابي (Al-Janabi, 2021) أنواع التدريب في النقاط الآتية:

1. التدريب على وفق المكان، منها: التدريب داخل المؤسسة، والتدريب خارج المؤسسة.
2. التدريب على وفق نوع الوظيفة، منها: التدريب المهني والفني، والتدريب التخصصي، والتدريب الإداري.
3. التدريب على وفق مرحلة التوظيف، منها: تدريب الموظف الجديد، والتدريب أثناء الخدمة، والتدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة، والتدريب تهيئة للتقاعد.
4. التدريب على وفق المدة، منها: تدريب قصير المدة، وتدريب متوسط المدة، وتدريب بعيد المدة.
5. التدريب على وفق التقنية والأسلوب، منها: تدريب تقليدي (مدرسين)، وتدريب ذاتي، وتدريب الكتروني (عن بعد)، وتدريب بالمحاكاة (افتراضي).

4-1-2- دور الدورات التدريبية في الأداء المهني

يعرف الأداء المهني بأنه مجموعة من الأفعال التي ينفذها الفرد في إنجاز المهام والواجبات المنوطة به بشكل جيد، ويشار كذلك إلى أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة، (Aljede, 2020).

وقد بينت دراسة عسيري (Asiri, 2019) أن للدورات التدريبية دور فاعل على الأداء المهني كونها تكسيه المهارات اللازمة والتي تتصف بدورها بإمكانية التنمية والتطوير عن طريق التدريب. وكذلك أشارت دراسة النجا وعمران (Elnaga & Imran, 2013) بأن برامج التدريب تسهم في تطوير أداء الموظفين. وتشير دراسة أبو الرب (Abu Al-Rub, 2021) أن الدورات التدريبية تسهم في تطوير قدرات المعلمين في توظيف أساليب التدريس والتخصص ومحتوى المنهاج، وتأهيل المعلمين للتعامل مع الأزمات الطارئة، وتزويدهم بالمهارات الإدارية والحياتية والتعامل مع الحاسوب والتكنولوجيا، وتأهيلهم على كيفية بناء الاختبارات ووسائل التصميم. وبين آل درع (Al Deraa, 2018) أن الدورات التدريبية تعدّ وسيلة فاعلة لزيادة كفاءة المدرسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك بتحسين المستمر في مستوى أداء العاملين في المدرسة. فهي تعمل على إمداد مديري المدرسة والمعلمين بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم، وإكسابهم المهارات التي يحتاجونها خلال العمل، ودعمهم في الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم، وزيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم.

إن عملية تدريب ونهضة القادة الإداريين والتربويين تعدّ جزءاً من عملية التنمية والتطوير، حيث يؤدي التدريب دوراً كبيراً وأساسياً في تمكين الإدارات في المؤسسات من تحقيق أهدافها، وإنجاح خططها، ورفع مستوى أداء العاملين فيها. وقد كانت الحاجة ملحة لإيجاد أطر للتدريب في المؤسسات التدريبية والمعاهد والمراكز لرفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب، وتلبية احتياجات المتدربين للتطوير ليكونوا قادرين على اكتساب الأنماط السلوكية القيادية والقدرات المهنية، وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات العلمية والعملية في الإطار المعرفي والتقني في الإدارة التربوية وإحداث تغييرات مرغوبة في الإدارة والقيادة التربوية المسؤولة بمستوياتها كافة، وإيجاد قادة تربويين ناجحين ولهم القدرة على التأثير في الآخرين، وكسب تعاون العاملين معهم، لتحقيق التجانس بينهم، بحيث أن يكونوا قادرين على مواجهة التحديات (Al-Qubati, 2014).

وفي طور الحديث عن أهمية الدورات والتدريب، تتحقق الكفاية الإدارية؛ وهي من أبرز المصطلحات والاتجاهات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري؛ أي السعي لتكوين قاعدة وظيفية طبقاً لمعايير تحقق أعلى درجات الجودة في الأداء والانجاز المتميز. وقد احتل موضوع الكفاية الإدارية أهمية كبيرة في العديد من المؤسسات الباحثة عن التميز وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية.

وتتمثل الكفايات الإدارية بالبراعة والحذاقة التي تمكن القادة من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة. فالكفايات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنيات وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت بالشكل الصحيح، فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين والمديرات (Adwan, 2020).

2-1-5- المعايير الإدارية والفنية لتحديد الكفايات الإدارية وفق احتياجات المدراء والمديرات

تتمثل المعايير الإدارية والفنية لتحديد الكفايات الإدارية وفق احتياجات المديرين والمديرات في وضع السياسة العامة، والتخطيط والتنظيم الاستراتيجي، وتحديد الحاجات، وترتيب الأولويات وإدراك الظروف والمتغيرات الاجتماعية التي تؤثر في المدرسة، واستخدام التقنيات الحديثة المناسبة وتوظيفها لتحقيق أهداف المدرسة، وتحديد المشكلات التي تعترض سير العمل وتداولها بمنهجية علمية، وتعزيز الانتماء الوظيفي، والعمل ضمن روح الفريق، وفتح قنوات الاتصال والتواصل مع الأولويات الاجتماعية والاقتصادية بهدف التعاون والدعم المدرسي لاعتماده على تحديد احتياجات تدريبية فعلية ودقيقة، وتصميم أهداف تدريبية واضحة، وتنفيذ عملية التدريب بكفاءة وفاعلية وفي فترة زمنية كافية، ووجود فترة زمنية كافية ما بين انتهاء البرنامج التدريبي وعودة المتدربين لعملهم لقياس الأثر التدريبي (Adwan, 2020).

وقد أشار ياسين (Yaseen, 2021) إلى أهم المعايير التي تزيد من فاعلية التدريب المهني للمدراء والمديرات والتي تتمثل في مساعدة المدراء والمديرات في تقييم مهاراتهم واحتياجاتهم في ضوء المعايير المهنية لهم وذلك من خلال الربط بين المعايير المهنية والاحتياجات التدريبية بطريقة علمية تحليلية واستنباطية، وتزويد أصحاب القرار بنتائج واقعية حول الاحتياجات التدريبية لكافة المجالات في وثيقة المعايير المهنية.

2-1-6- الدورات التدريبية وأثرها في أداء الطلاب وجودة التعليم

تسهم الدورات التدريبية في تحسين إدارة المدير لمدرسته، وتحقيق أهدافها وغاياتها، وإدارة العملية التعليمية في المدارس. فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة، وتجهيزه جميع الظروف لتساعدهم في نموهم مهنيًا وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه. فالإدارة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية التعليمية، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا. ونتيجة لتعدد

مهام مدير المدرسة واختصاصه، وكثرة الواجبات الملقاة على عاتقه، كان على التربويين والمشرفين على الإدارات المدرسية الاهتمام بالإدارة المدرسية ممثلة بمديريها، وإعدادهم وتدريبهم للقيام بواجباتهم الإدارية والقيادية في المدرسة على أكمل وجه. وتشمل الإدارة المدرسية بصفتها الجهة التنظيمية على فريق عمل متكامل ممثلاً بمدير المدرسة ونائبه والمعلمين، والعاملين، والطلبة وأولياء الأمور كونهم فريقاً يسعى إلى تحقيق أهداف التربية، والارتقاء بالعملية التعليمية (Adwan, 2020).

وترى الباحثة، أن الإدارة المدرسية عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم العمل في المدرسة وتطويره واستثمار الموارد البشرية التي تساعد على إنجاز الأهداف التربوية، وتنشيط العلاقة مع المجتمع المحلي؛ فأهداف الإدارة المدرسية تتمثل في توفير المناخ الملائم، لتحقيق نمو المتعلمين بشكل كامل ومتوازن، وتحقيق أغراض المدرسة الاجتماعية من أجل تحقيق التكيف، والتوافق الاجتماعي، وتوجيه المتعلمين ومساعدتهم في اختيار الخبرات لتحقيق نموهم، والمساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه؛ لذلك فإن تطوير العملية التعليمية والإدارة المدرسية يصب في مصلحة المجتمع ككل.

وتكمن فاعلية الدورات التدريبية في مساعدة مدرسي ومديرات المدارس في تنظيم الوقت، وإدارة المخاطر، وفن الخطابة، والإقناع والتأثير، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي وتطوير مهارات استخدام الحاسوب، والمهارات اللغوية للغة، وتحقيق التطور الإداري في الجوانب الفنية والفكرية والتربوية والنفسية والاجتماعية، وفي المجال الاجتماعي والسياسي (Salah Al-Deen, 2020).

7-1-2- تنوع أساليب التدريب

قدمت العديد من الدراسات أساليب مختلفة للتطوير يمكن الاستفادة منها والعمل على تطويرها، ومنها: ورش العمل، التدريب عبر الإنترنت، الدروس القائمة على الفيديو والتوجيه الفردي. كما ينبغي اختيار الأساليب التدريبية التي تتناسب مع احتياجات الفريق وتفضيلاتهم وتوفر الفرصة للمشاركة الفاعلة وتطبيق المفاهيم المكتسبة في بيئة العمل الحقيقية باختيار طرق تدريب مناسبة ومختلفة. كما ويساهم التنوع في الأساليب التدريبية في ارتفاع مستوى التفاعل والمشاركة وتشجيع التعلم المستمر لدى الموظفين (Kasabreh & Al- (Saud, 2017).

8-1-2- تحسين جودة التعليم

- يمكن أن يساعد التدريب المهني في تحسين جودة التعليم في المدارس من خلال ما يأتي (Al- Maliki, 2022):
- تحسين مهارات المعلمين: بتدريب المعلمين على تدريس المقررات باستخدام وتطبيق أساليب تدريس جديدة وفعالة، ورفع قدراتهم
 - في إدارة الصف والتعامل مع الطلاب وتحفيزهم وتشجيعهم، ومعالجة الصعوبات التي يواجهونها أثناء العملية التعليمية.
 - تحسين الكفاءة المؤسسية: وذلك من خلال تحسين الكفاءة المؤسسية للمدارس عن طريق تطوير مهارات الإدارة والتنظيم، والتخطيط والمراقبة، والتقويم، وتحليل البيانات، والتواصل، والتعاون وتنمية الثقافات المؤسسية والتفكير الإبداعي.
 - تحسين جودة البرامج التعليمية: إذ يساهم في جودة البرامج التعليمية عن طريق تطوير معايير تقويم الأداء، ومعايير التعليم والتعلم وتصميم الخطط الدراسية، وتطوير الأنشطة الإضافية والتدريبية، وأساليب التقييم وتلافي العوائق التعليمية.
 - زيادة مستوى مهارات الطلاب: بحيث يساعد في تنمية مهارات الطلبة من خلال تدريب المعلمين على تطبيق أساليب تدريس حديثة وفعالة وتحفيزهم وتشجيعهم وتوفير البيئة التعليمية الملائمة، وتطوير القدرات الفكرية والابتكارية والإبداعية لديهم.

9-1-2- التحديات التي تواجه جهود توفير الدورات التدريبية للمدرسين والمديرات في المدارس

هناك العديد من التحديات التي قد تواجه جهود الدورات التدريبية للمدرسين والمديرات في المدارس في فلسطين خاصة، تقف عائقاً في طريق فاعلية نشاطها، وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، ولعل أبرز هذه المشكلات تكمن في تحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث يعدها عن الفاعلية ويضعف جهود التدريب، كما أن فاعلية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية يعتمد أساساً على فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث يترتب عليها تحديد النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة أهداف محددة. ولتحديد الاحتياجات التدريبية يلزم التعرف إلى مستوى الأداء الحالي للمدرسين، ووضع معايير واقعية لأداء المدرسين، وتوفير وسائل وأدوات واختبارات موضوعية لقياس أداء المدرسين، وإشراك المدرسين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التدريب (Kasabreh & Al- Saud, 2017).

كما أشار السيد (Alsayed, 2017)، إلى تحديات أخرى تتجه نحو الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية؛ فقد اهتمت دول العالم والدول النامية على حد سواء بمراجعة أنظمتها التعليمية، بحثاً عن مواضع الخلل والقصور، فتولدت قناعة لدى المسؤولين بأن

المؤسسات التعليمية التقليدية لم تعد قادرة على القيام بمسؤولياتها في عصر الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية، وتحديات العولمة. أما عن المدرب، فقد يكون ضعف أسلوبه وعدم تمكنه من المادة التعليمية وقلة خبرته وافتقاره لمهارات إيصال المعلومة ولغة الجسد، فقد تكون من التحديات الهامة أيضاً التي تعيق تحقيق أهداف الدورات التدريبية، فضلاً عن عدم ملائمة بيئة التدريب وكثرة المتدربين. وعلى صعيد آخر تعد أهم المقومات التي تسهم في نجاح التدريب إلى حد كبير هي أن يكون لدى المشتركين في البرنامج التدريبي الرغبة في التغيير، والعمل على مساعدة المتدربين في تحليل الأفكار والمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها وذلك لمعرفة مدى استخدامهم لها في حل المشاكل التي يعانون منها، والنظر إلى المشاكل التي يعالجها التدريب من عدة محاور منها: إعطاء الحرية للمتدربين في إبداء آرائهم ووجهات نظرهم حيال هذه المشاكل.

10-1-2-معوقات التدريب:

أشار القباطي (Al- Qubati, 2014) إلى معوقات قد تحد من عملية التدريب وتجعلها فارغة من محتواها وغير مجدية، لعل أبرزها يكمن في الافتراض بأن المديرين والمديرات ذوي خبرة لا يحتاجون للتدريب، وعدم الاهتمام بالفروق الفردية، وعدم متابعة التدريب، حيث أن التدريب لا ينتهي بانتهاء البرنامج التدريبي، وإهمال عنصر الزمن، وإسناد مسؤولية تحديد أهداف الاحتياجات التدريبية لشخص غير مؤهل.

وتجد الباحثة الأهمية الكبرى في تحديد معوقات التدريب من أصحاب القرار قبل بدء التدريب من أجل تلافيا وتحبيدها، كي يكون التدريب فاعلاً، ويحقق النتائج والأهداف المرجوة، ويسهم في تطوير منظومة التعليم في المدرسة.

2-2-الدراسات السابقة

بحثت العديد من الدراسات في موضوع دور التدريب في تحسين الأداء المهني، وفيما يلي تعرض الباحثة بعضاً منها، قسمتها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وذلك على النحو الآتي:

1-2-2-دراسات سابقة بالعربية:

- هدفت دراسة أبو الرب (Abu Al-Rub, 2021) للتعرف على الحاجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المحافظات الشمالية في فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة قوامها (154) معلماً ومعلمة. وقد بينت النتائج أن الحاجة التدريبية للمعلمين والمعلمات لتحسين أدائها جاءت بدرجة كبيرة، وبينت أيضاً أن الحاجات التدريبية تسهم في تحسين أدائهم في مجال التخطيط والتدريس، ومجال النمو المهني، ومجال تكنولوجيا التعليم، ومجال التقويم.
- وسعت دراسة الجنابي (Al-Ajnabi,2021) إلى معرفة مدى فاعلية دورات المدير المطور في محافظة بابل من وجهة نظر مدراء المدارس. ولغرض التحقق من هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، وتوجيه استبانة إلى عينة من إدارات المدارس الحكومية في مركز محافظة بابل، اختيرت بالطريقة الطبقية، وقد بلغت (100) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن فاعلية دورات المدير المطور في محافظة بابل من وجهة نظر مدراء المدارس كانت بدرجة متوسطة، وأشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.
- وأجرى آل درع (Al Deraa, 2018) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بمحافظة الأفلاج من وجهة نظرهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة تكونت من (104) مديراً ومديرة، وقد أظهرت النتائج أن درجة احتياجات المديرين المعارف والمهارات والاتجاهات كانت متوسطة.
- وهدفت دراسة الشمري (Al-Shammari, 2017) إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسه على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (202) عضو هيئة تدريس ممن حضروا الدورات التدريبية. وقد توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية التي شارك بها أعضاء هيئة التدريس قد ساهمت بدرجة عالية في تطوير أدائهم المهني. وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس للتعرف على أثر الدورات التدريبية تعزى لمتغير الجنس.

2-2-2-دراسات سابقة بالإنجليزية:

- سعت دراسة باسوكي وبيردينانتو وحامد (Basuki, Predicant & Hamid, 2020) إلى الكشف عن مدى تأثير تعزيز التدريب الإشرافي على الكفاءة الرئيسية لدى مديري المدارس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة التي

وزعت على عينة قوامها (30) مديراً ومديرة اختيروا من منطقة هولوسونغاوي ريجنسي تنجا في أندونيسيا، وقد أظهرت النتائج أن هناك أثراً كبيراً إيجابياً للتدريب على كفاءة المديرين، فالتدريب أسهم في تعزيز التعليم الأساسي.

- وهدفت دراسة أحمد وموهاركين (Ahmad & Moharken, 2018) إلى البحث في تأثير التدريب والتطوير على أداء معلمي المدارس الحكومية في أربع مقاطعات (كاثوا وريسي وبولوما وجاندربال) في جامون وكشمير. واعتمدت الدراسة على البحث الوصفي، واستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة من (300) معلم من معلمي المراحل الابتدائية والثانوية. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات التدريب والتطوير وأداء المعلم في المدارس الحكومية، وتشير كذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التدريب والتطوير وأداء المعلمين.
- وأجرت برزيغار وفرجاد (Barzegar & Farjad, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد أثر الدورات التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين بهيئة شؤون الشهداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة عددها (480) مديراً ومعلماً تم اختيارهم من خمس مقاطعات في طهران، وقد أشارت النتائج أن الدورات تؤثر على أداء الموظفين، ولكن لم تكن الدورات التي تلقتها عينة الدراسة ضمن المستوى المطلوب.

2-2-3-التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق من دراسات تناولت دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني، أتت الدراسة الحالية كامتداد للدراسات السابقة العربية والعالمية والمحلية التي بحثت في دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني كمتغير من الواجب الاهتمام به وبعلاقته بالعديد من المتغيرات منها الأداء، والرضا، وغيرها. وتقوم الدراسة الحالية بتناول موضوع دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم، وهذا التوجه يبرز أصالة الدراسة الحالية وتميزها، وذلك نظراً لعدم توافر الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المدارس الخاصة في الضفة الغربية عامة وفي محافظة بيت لحم خاصة في حدود علم الباحثة، حيث أن هذه الدراسة قد جاءت للإضافة إلى الأدب التربوي والعمل على إثرائه. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تغذية إطارها النظري بالبيانات المتعلقة بماهية التدريب وفلسفته، وكذلك دوره في تحسين الأداء. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتبار أن التدريب هو عملية هامة لتحسين الأداء المهني للمديرين وغيرهم، كما اتفقت مع الدراسات السابقة أيضاً في دعوتها لكافة المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة أن تتبنى التدريب كمحور رئيس فيها.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي لتحقيق أهدافها، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة. والمنهج المسحي هو نوع من أنواع المنهج الوصفي يهتم ببيان الحالة الحاضرة لظاهرة أو مشكلة مجتمعية معينة من خلال المسح الشامل لفئة معينة من المجتمع أو ناحية من النواحي الاجتماعية أو الصحية من أجل تبرير هذه الظاهرة أو وضع حلول مستقبلية للمشكلة محل الدراسة.

3-2-مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم في فلسطين، والذين هم على رأس عملهم في الفصل الأول من العام الدراسي 2022-2023، وبلغ عددهم (35) مدير ومديرة. والجدول (1.3) يوضح خصائص المجتمع الديمغرافية على النحو الآتي:

جدول (1.3) الأعداد والنسب المئوية لمجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	37.1%
	أنثى	22	62.9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	15	42.9%
	ماجستير	17	48.6%
	دكتوراه	3	8.6%
سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	7	20.0%
	من 5 – 10 سنوات	11	31.4%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	أكثر من 10 سنوات	17	%48.6

3-3-أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولفحص دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء المهني للمديرين والمديرات في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، وطورت الباحثة استبانة، التي تم تعديلها بناءً على توجيهات محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين: تضمن القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، في حين تضمن القسم الثاني أربع مجالات للدراسة و(30) عبارة.

3-4-صدق أداة الدراسة

إن صدق أداة الدراسة هو مدى دقتها في قياس الغرض المصممة من أجله، أي إلى أي درجة تزودنا أداة الدراسة بمعلومات تتعلق بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة نفسه. وتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري حيث تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التخصصات ذات العلاقة والذين يحملون شهادة الدكتوراه والماجستير، حيث أبدوا عدداً من الملاحظات منها إعادة صياغة عبارات الدراسة، وحذف بعضها الآخر، والتي أخذتها الباحثة بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، كما تم احتساب معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية، كما يظهر من خلال الجدول (2.3) الآتي:

الجدول (2.3): معامل ارتباط بيرسون بين عبارات الدراسة والدرجة الكلية.

الرقم	بيرسون	الدلالة	الرقم	بيرسون	الدلالة	الرقم	بيرسون	الدلالة
1	.878**	0.00	3	.836	0.00	5	.865**	0.00
2	.804**	0.00	4	.867**	0.00	6	.865	0.00
3	.846**	0.00	5	.921**	0.00	7	.839**	0.00
4	.865**	0.00	6	.871**	0.00	1	.894**	0.00
5	.876**	0.00	7	.812**	0.00	2	.894**	0.00
6	.886**	0.00	8	.810**	0.00	3	.914**	0.00
7	.897**	0.00	1	.909**	0.00	4	.909**	0.00
8	.905**	0.00	2	.909**	0.00	5	.887**	0.00
1	.905**	0.00	3	.908**	0.00	6	.869**	0.00
2	.889**	0.00	4	.844**	0.00	7	.899**	0.00

تشير البيانات الواردة في الجدول أن قيم معامل الارتباط جاءت بين (0.804 و 0.921) ودالة إحصائياً، وتعتبر قيم مرتفعة جداً في الارتباط.

3-5-ثبات أداة الدراسة

إن ثبات أداة الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها، ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باحتساب ثبات الدرجة الكلية لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، والتي أشارت إلى أن درجة الثبات الكلي لكافة مجالات الاستبانة قد بلغت (0.99) مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

3-6-المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة بعد جمع بيانات الدراسة بمراجعتها تمهيداً لاستخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لعبارات الدراسة ومجالاتها، وحساب معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات.

وقد اعتمدت الدراسة على التدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً= 5، كبيرة= 4، متوسطة= 3، قليلة= 2، قليلة جداً= 1)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت مفاتيح المتوسطات التالية:

1.80-1.81 قليلة جداً 2.60-2.61 قليلة 3.40-2.61 متوسطة 4.20 – 3.41 كبيرة 4.21 – 5 كبيرة جداً

4-نتائج الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لكل عبارة وللدرجة الكلية، وكانت على النحو الآتي:

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية لجميع المجالات

الرقم	عنوان المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الإدارة المدرسية.	3.86	.75
2	العلاقة مع المعلمين.	3.88	.67
3	العلاقة مع الطلبة.	3.77	.55
4	النمو المهني الذاتي.	4.15	.70
	الدرجة الكلية	3.91	.62

يظهر من الجدول (1.4) أن جميع المجالات أنت بدرجة كبيرة، حيث أتى أعلى متوسط حسابي للمجال الرابع "النمو المهني الذاتي" بقيمة (4.15) وأقل متوسط للمجال الثالث "العلاقة مع الطلبة" بمتوسط مقداره (3.77) الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.91).

الجدول (2.4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمجال الإدارة المدرسية:

الرقم	العبارة	قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		المتوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	تجهيز التشكيلات المدرسية.	8.6	3	5.7	2	71.4	25	14.3	5	3.91
2	الاتصال مع المجتمع المحلي، لتوفير الدعم المعنوي والمادي للمدرسة.	5.7	2	8.6	3	57.1	20	28.6	10	4.09
3	توزيع المسؤوليات والمهام بين المعلمين.	11.4	4	2.9	1	71.4	25	14.3	5	3.89
4	دعم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية.	8.6	3	14.3	5	65.7	23	11.4	4	3.80
5	تنظيم أوجه الصرف والإنفاق لميزانية المدرسة.	11.4	4	14.3	5	60.0	21	14.3	5	3.77
6	كتابة التقارير الإدارية الخاصة بالمدرسة.	11.4	4	11.4	4	62.9	22	14.3	5	3.80
7	تصميم الخطط الاستراتيجية للمدرسة.	8.6	3	11.4	4	65.7	23	14.3	5	3.86
8	توزيع المسؤوليات والمهام بين المعلمين.	11.4	4	8.6	3	65.7	23	14.3	5	3.83

تشير البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن تقييم جميع عبارات المجال الأول (الإدارة المدرسية) كانت بدرجة كبيرة.

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال العلاقة مع المعلمين

الرقم	العبارة	قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		المتوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	إدارة العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	2.9	1	14.3	5	62.9	22	20.0	7	4.00
2	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	5.7	2	11.4	4	60.0	21	22.9	8	4.00
3	إدارة الصراع بين المعلمين.	5.7	2	25.7	9	45.7	16	22.9	8	3.86
4	دعم استخدام المعلمين لمصادر التعليم والتعلم مثل مختبر الحاسوب، ومختبر العلوم، والمكتبة والملاعب.	2.9	1	17.1	6	60.0	21	20.0	7	3.97
5	توفير فرص النمو المهني للمعلمين.	2.9	1	14.3	5	65.7	23	17.1	6	3.97
6	رفع قدرات المعلمين على العمل الجماعي.	2.9	1	20.0	7	60.0	21	17.1	6	3.91
7	تنظيم عمل معلمي الصف الواحد.	2.9	1	34.4	12	51.4	18	11.4	4	3.71
8	تنظيم عمل معلمي المبحث الواحد.	2.9	1	37.1	13	48.6	17	11.4	4	3.69

تظهر البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن تقييم جميع عبارات المجال الثاني (العلاقة مع المعلمين) جاءت بدرجة كبيرة، وقد أتت العبارة "إدارة العلاقات الإنسانية"، "وتحديد الاحتياجات التدريبية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.0).

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال العلاقة مع الطلبة

الرقم	العبارة	قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		المتوسط الحسابي
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
1	التواصل مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة.	1	2.9	5	14.3	27	77.1	2	5.7	3.86
2	تنوع ألوان النشاط الطلاب المدرسي.	1	2.9	5	14.3	27	77.1	2	5.7	3.86
3	توفير بيئة مدرسية حافزة للتعلم.	1	2.9	6	17.1	25	71.4	3	8.6	3.86
4	المساهمة في حل المشكلات السلوكية للطلبة.	1	2.9	10	28.6	22	62.9	2	5.7	3.71
5	المساهمة في حل مشكلات تحصيل الطلبة.	1	2.9	9	25.7	23	65.7	2	5.7	3.74
6	تنظيم برامج التوعية والإرشاد للطلبة.	1	2.9	9	25.7	23	65.7	2	5.7	3.74
7	اكتشاف مهارات الطلبة.	1	2.9	12	34.3	20	57.1	2	5.7	3.66

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن تقييم جميع عبارات المجال الثالث (العلاقة مع الطلاب) قد أتت بدرجة

كبيرة، وحصلت العبارات الأولى والثانية والثالثة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86).

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال النمو المهني الذاتي

م	العبارة	قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		المتوسط الحسابي
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
1	استخدام التكنولوجيا والحاسوب في تنظيم العمل.	1	2.9	3	8.6	19	54.3	12	34.3	4.20
2	استخدام طرق الحوار والمناقشة.	1	2.9	3	8.6	19	54.3	12	34.3	4.20
3	رفع القدرة القيادية الذاتية.	1	2.9	4	11.4	19	54.3	11	31.4	4.14
4	رفع القدرة على حل المشكلات.	1	2.9	4	11.4	18	51.4	12	34.3	4.17
5	كتابة المشاريع والخطط.	1	2.9	5	14.3	18	51.4	11	31.4	4.11
6	القدرة على اتخاذ القرارات.	1	2.9	6	17.1	18	51.4	10	28.6	4.06
7	تعرف النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية وتطبيقها في مدرستي.	1	2.9	3	8.6	20	57.1	11	31.4	4.17

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن تقييم جميع عبارات المجال الرابع (النمو المهني الذاتي) قد أتت بدرجة كبيرة،

وحصلت العبارتان الأولى والثانية، على أعلى متوسط حسابي وهو (4.2).

مناقشة نتائج الدراسة

يعدّ الهدف الرئيس من الدورات التدريبية لمديري المدارس ومديراتها، تزويدهم بالمعارف وتنمية المهارات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي والمهني، وذلك من خلال ترسيخ السلوكيات الإيجابية التي تساهم في رفع مستوى الإنتاجية في بيئة العمل المدرسية. وقد أشارت نتائج الدراسة الحالية، إلى الدور الفاعل والأثر الإيجابي الكبير، الذي تقوم به الدورات التدريبية في تطوير الأداء المهني لمديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم. وقد تجلّى ذلك الأثر في تحسين الأداء الإداري العام للمدرسة، وتطوير آليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، والارتقاء بمستوى التواصل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، فضلاً عن تعزيز النمو المهني الذاتي للقادة التربويين، ما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل المدرسية ومخرجات التعليم. وإن دلّ ذلك على شيء فهو مدى اهتمام الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم وكذلك إدارات المدارس الخاصة، بأهمية التدريب المستمر للكوادر القيادية التربوية، فضلاً عن وعي وإدراك هؤلاء القادة أنفسهم، بمدى الحاجة إلى تلك الدورات، خاصة في عصر يشهد تسارعاً مطّرداً في وتيرة المعرفة والتقنية، ما يستوجب مواكبة ذلك بتطوير المهارات باستمرار. إن استثمار الجهود والموارد في تدريب وتنمية كفاءات مديري المدارس وقدراتهم، يُعدّ في الواقع استثماراً تربوياً بالغ الأهمية لما له من أثر على نتائج العملية التعليمية برمتها، وعلى نوعية مخرجاتها، كما يساهم في نشر ثقافة التميز والريادة بين قيادات المدرسة، مهيناً بيئة خصبة للإبداع والابتكار.

وكشفت نتائج الدراسة من خلال الجدول (2.4) عن وجود أثر إيجابي بارز للدورات التدريبية في تطوير الأداء الإداري لمديري

المدارس الخاصة، وتحديدًا فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وتوطيد التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتفويض الصلاحيات بين

أعضاء الهيئة التدريسية. وربما يُعزى ذلك إلى قدرة تلك الدورات على سد الفجوات المعرفية والمهارية لدى المديرين، من خلال محتوى متطور مستمد من احتياجات سوق العمل؛ ما ساهم بشكل فاعل في تحسين أدائهم الإداري. كما تؤكد هذه النتيجة مدى ملاءمة الدورات التدريبية المقدمة لاهتمامات المديرين وأولوياتهم؛ الأمر الذي ساهم في تلبية متطلبات تنمية قدراتهم وتعزيز كفاياتهم الإدارية. كما وبينت نتائج الدراسة في الجدول (3.4) عن وجود أثر فاعل ونفع مباشر للبرامج التدريبية على مستوى أداء المديرين في تعاملهم مع الهيئة التدريسية، إذ مكنتهم تلك الدورات من تقديم كامل الدعم والمساندة للمعلمين للاستفادة من منصات التعلم كالمختبرات وصلات المصادر، فضلاً عن رعاية مسارات تطوّرهم المهني، وإتقان آليات تنسيق جهودهم ضمن فرق عمل منتجة، إلى جانب تشخيص احتياجاتهم التدريبية. ولعل من مفاتيح تلك النتيجة، قدرة تلك البرامج الحصرية على سد النقص المهاري والمعرفي لدى المديرين في تعاملهم مع المعلمين، من خلال أساليب تفاعلية ورشت لديهم روح المبادرة والابتكار، ومكنتهم من استثمار طاقاتهم بما يخدم مسيرة العمل التربوي الرائد.

وأشارت نتائج الجدول (4.4) إلى وجود أثر ذي شأن ونفع جلي للبرامج التدريبية، في إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء القيادات المدرسية تجاه التعامل مع المتعلمين، من حيث تنوع أشكال الأنشطة الاصفية، وتهيئة بيئة خصبة للإبداع الفكري، فضلاً عن المساهمة الفاعلة في تذليل التحديات التي تعترض مسيرة تحصيلهم الدراسي، إلى جانب تمتين قنوات الحوار مع ذويهم. ولعل من محددات تلك النتيجة، ما تضمنته تلك البرامج من مكونات قيمة مكنت القادة من إدراك بعد مسؤولياتهم تجاه شريحة المتعلمين باعتبارهم رافداً أساسياً للعمل التربوي، فاتسعت آفاقهم لإيجاد المناخ المأمّن لاستثمار طاقاتهم وتفجير إمكاناتهم.

كما وبينت نتائج الدراسة في الجدول (5.4) وجود أثر ملموس وفاعلية عالية للبرامج التأهيلية في تمكين مديري المدارس وتزويدهم بالوسائل الكفيلة بتحقيق التطور المهني الذاتي المنشود. من حيث رفع كفاءتهم في توظيف أساليب الحوار البناء وتنمية مهاراتهم القيادية، والارتقاء بقدراتهم في توظيف التقنية الحديثة في تيسير الأعمال الإدارية والتنظيمية، إلى جانب زيادة قدرتهم في معالجة التحديات ووضع الحلول المناسبة لها. ولعل من محددات تلك النتيجة، ما اشتملت عليه تلك البرامج من أساليب متقدمة ومهارات رفيعة مكنت المديرين من النهوض بمسؤولياتهم القيادية على الوجه الأمثل، من خلال تزويدهم بالأساليب والممارسات التي أتاحت لهم إنجاز ما يقع على عاتقهم من مهام بكفاءة وفاعلية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو الرب (Abu Al-Rub, 2021)، ودراسة الجنابي (Al-Jinabi, 2021)، والشمري (Al-2017) (Shammari, 2018)، ودراسة باسوكي وبيردينانتو وحامد (Basuki, Perdinanto & Hamid, 2020)، ودراسة أحمد وموهاري (Ahmad & Moharken, 2018) التي بينت الدور الفاعل للدورات التدريبية على تحسين أداء المديرين والمعلمين. بينما اختلفت مع ما بينته دراسة بريغار وفرجاد (Barzegar & Farjad, 2011) بأن الدورات التدريبية التي تلقاها أفراد العينة لم تؤت ثمارها بالشكل الفاعل، فعلى الرغم مما أكدته الدراسة بأن هناك تأثيراً للدورات على أداء أفراد العينة إلا الدورات لم تكن ضمن المستوى المطلوب.

وترى الباحثة أن الدورات التدريبية ضرورة ملحة لمديري المدارس الخاصة، لما لها من أثر فاعل في إثراء معارفهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير اتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية، وما يرفع من مستوى أدائهم المهني. فالتدريب رحلة متكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتمر بوضع الخطط وتنفيذ البرامج الهادفة، وتنتهي بتقييم الأثر وقياس العائد، في سبيل الارتقاء المستمر بمستوى الأداء. وتُظهر نتائج الدراسة الحالية، مدى التزام إدارات المدارس الخاصة والجهات المشرفة بهذه الرحلة التدريبية المتكاملة، ما يحقق تقدماً ملحوظاً في أداء المديرين والمديرات.

ومن هنا تتجلى أهمية النظر إلى الاستثمار في تدريب وتنمية مديري المدارس وقادتها التربويين على أنه استثمار استراتيجي طويل الأمد ينهض بالعملية التربوية برمتها، ويرتقي بمخرجاتها. فالقائد المدرب تدريباً جيداً، والمزود بأحدث المعارف والمهارات التربوية والقيادية، يُشكّل عاملاً حاسماً وركيزة أساسية لنجاح المنظومة التعليمية بأكملها. ويُستشف من اهتمام الجهات المعنية بتحديث هذه البرامج وتكليفها مع احتياجات سوق العمل، إدراكها التام لأهمية الاستثمار في الكوادر البشرية، باعتبارها الركيزة الأساسية لكل عمل تربوي رائد. لذا، فمن الضروري استمرار هذا الزخم، وتعميم التجربة على جميع المؤسسات التعليمية؛ كي تؤتي ثمارها المرجوة على المدى البعيد، في سبيل تحقيق التميز المنشود؛ فإعداد القيادات التربوية وتدريبها وتطويرها باستمرار، ينبغي أن يكون في صلب اهتمام صانعي القرار ورسمي السياسات، لضمان امتلاك هذه القيادات لمقومات النجاح في عصر التسارع المعرفي والتقني.

التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة حرص مديري المدارس على الالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية، نظراً لما تفضيه من نتائج إيجابية على تطوير الأداء المهني والوظيفي.

2. مراعاة الاحتياجات الفردية للمديرين عند تحديد البرامج التدريبية الملائمة، بناءً على التقييم الدوري لنقاط القوة والضعف.
3. إجراء تقويمات دورية لقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية في تعزيز كفاءات القيادات المدرسية وتلبية احتياجاتهم.
4. تكثيف التنسيق بين الجهات المعنية لتطوير البرامج التدريبية وتحديثها باستمرار، بما يواكب المستجدات ويعزز الريادة التربوية.
5. إقرار حوافز مادية ومعنوية للملتحقين بالدورات، كتقديم شهادات معتمدة، لتعزيز استفادتهم وتحفيزهم للتدريب المستمر.
6. الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية لأساتذة الجامعات ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقيادة التعليمية، من خلال إشراكهم في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس، بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم والجهات ذات العلاقة.

References

- Abu Al-Rub, I. (2021). The training needs of teachers of the lower basic stage in the northern Palestinian governorates. *Educational Journal, Sohag University*, 85, 441-465.
- Abu Khairan, A. (2020). The role of electronic administration in improving the performance of public-school principals in Bethlehem Governorate. *Palestinian Journal for Open Learning & e-Learning*, Al-Quds Open University, 9(15), 16-32.
- Adwan, Sh. (2020). *The impact of training on the development of the Palestinian human cadre from the point of view of the trainees "A case study of the Creativity Foundation for Research, Studies and Training"*. Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ahmad, M. & Moharken, U. (2018). Impact of Training and Development on the Performance of School Teachers in Jammu and Kashmir. *The Business Review*, 22(1), 18-26.
- Al Deraa, T. (2018). Training needs for principals of public schools in the Kingdom of Saudi Arabia. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Fayoum University, 1 (10), 423-453.
- Al Far, S. (2008). *The present and future professional competencies of government secondary school principals from the points of view of principals and their supervisors at the West Bank*. Unpublished master's thesis, Al Quds University, Palestine.
- Al-Janabi, O. (2021). The effectiveness of the developed principal courses in Babil Governorate from the point of view of school principals. *Journal of Arts*, University of Baghdad, (137), 349-366.
- Aljede, M. (2020). The training process and its relationship to raising the efficiency of the performance of employees in the banking sector. *University of Palestine Journal for Research and Studies*, University of Palestine, 10(3), 245-274.
- Al-Lakhawi, M. (2008). *The role of principals of preparatory schools at UNRWA in the governorates of Gaza in developing collective creativity among their teachers and ways to develop it*. Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Maliki, A. & Al-Maliki, M. (2022). The role of training courses in developing the performance of secondary school principals in Makkah from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6 (9).
- Al-Qaisi, A. (2010). *The degree of impact of training courses on school principals' performance of their duties in the governorates of Palestine, from their point of view*. Master Thesis, An-Najah National University, Nablus.
- Al-Qubati, O. (2014). Training needs of general secondary school principals in Taiz city, Yemen from their perspective and the perspective of their deputies, *Damascus University Journal*, Volume 27.
- Al-Sakarna, B. (2009). *Management training*. Amman: Dar Wael for publication and distribution.
- Alsayed, A. (2017). Training needs of technical secondary school principals in light of contemporary challenges. *Al-Majallah Al-Tarbawiyah*, Issue 48.
- Al-Shammari, Z. (2017). The impact of training programs provided by the Deanship of Quality on the development of the professional performance of faculty members at the University of Hail and its reflection on students' attitude towards university study. *Educational Journal, Sohag University*, 50, 211-250.
- Asiri, M. (2019). The Effectiveness of Educational Training Centers in the Development of Managerial Performance for Principals in Jeddah. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 8(3), 34-54.

- Awadan, S. (2020). The available standards for vocational school principals at the Ministry of Education and Teaching, a case study of the northern West Bank, Unpublished master's thesis, Al-Najah University.
- Barzegar, N. & Farad, S. (2011). A Study on the Impact of on-the-Job Training Courses on the Staff Performance (a Case Study). *SciVerse Science Direct, Procedia Social and Behavioral Sciences*, 29, 1942-1949.
- Basuki, S., Perdinanto, P. & Hamid, A. (2020). Effect of Strengthening Supervisory Training on Principal Competence. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 25(6), 353-362.
- Elnaga, A. & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Hussein, A. (1996). *The role of training in the development of administrative work*. 1st edition, Cairo: Nile Press.
- Kassabreh, D. & Al-Saud R., (2017). Developing Proposed Standards for Selecting Educational Leaders in Private Schools in Palestine. *Journal of Educational Sciences*, 44 (4).
- Makhoulouf, S. (2017). The Effectiveness of a Proposed Training Program to Improve the Administrative Performance of The Principals of Special Education Schools. *Educational Journal, Al-Azhar University*, 172(2), 436-485.
- Marji, D. (2018). The extent of the effectiveness of training courses on the teaching performance of basic stage teachers in public schools in Balqa Governorate. *Educational Sciences, Cairo University*, 26(2), 216-233.
- Ministry of Higher Education (2010). *Reference Guide in Educational Supervision*. Ramallah, Ministry of Higher Education, Palestine.
- Ministry of Higher Education (2016). *Educational Supervision Guide*. Gaza, Ministry of Higher Education, Palestine.
- Ould, A. Mohammedan. (2015). Knowledge management is an introduction to developing the administrative performance of directors of secondary education institutions in Mauritania. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 4 (39), 351-406.
- Qarwani, Kh. (2019). The role of school principals in achieving quality education in basic schools in Salfit Governorate from the point of view of teachers. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 11 (29), 145-159.
- Qashou, I. (2023). Preparing school principals in Palestine in light of modern management trends. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 31(3), 510-535.
- Salah Al-Deen, N. & Saleh, M. (2020). Improving the professional performance of teachers in basic education schools in the Sultanate of Oman in light of blended supervision. Published master's thesis, *Journal of Educational Science Research*, 2(9).
- Sheikh, A. (2008). *Analysis of the impact of training and motivation on human resources development in Islamic countries*. Master's thesis, University of Algiers, Algeria.
- Vidovich, L. (2004) Global-national-local dynamics in policy processes: a case of quality policy in higher education. *British Journal of Sociology of Education*, 25(3), 341-354.
- Yaseen, H. (2021). *The challenges facing the application of the school performance system and its relationship to the constraints of teacher performance effectiveness from the point of view of school principals in the northern governorates*, unpublished master's thesis, Al-Quds Open University.