



## متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي

نجلء هزاع بن قرملة  
جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: 443203375@student.Ksu.edu.sa

د. مها صالح العمود  
جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: malamoud@ksu.edu.sa

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض. وكذلك التعرف على واقع تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض، وتحديد الفروق في متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض تعزى إلى (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة). وتمثلت عينة البحث في (267) مديرة من مديرات المدارس في مدينة الرياض تم اختيارهن بالطريقة الميسرة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأشرت نتائج البحث إلى أن استجابات أفراد العينة حول واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" بمتوسط حسابي (3.91)، كما أن استجابات أفراد العينة حول واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لمتطلبات تطوير البرامج التدريبية في بعد الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.901)، وفي بعد تخطيط وتصميم البرامج التدريبية جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.937)، وفي بعد اختيار المدربين جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.904)، وفي بعد تقييم العملية التدريبية جاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.911)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض، والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) أو متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات التطوير، البرامج التدريبية، المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.



## Requirements for Developing Training Programs at the National Institute for Educational Professional Development

**Najla Hazza bin Grmalh**

King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: [443203375@student.Ksu.edu.sa](mailto:443203375@student.Ksu.edu.sa)

**Dr. Maha Saleh Alamoud**

King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: [malamoud@ksu.edu.sa](mailto:malamoud@ksu.edu.sa)

### ABSTRACT

The study aimed to identify the requirements of training programs at the National Institute for Educational Professional Development (NIEPD) from the point of view of female school principals in the city of Riyadh. It also investigated the reality of developing training programs at the (NIEPD) from the perspective of female school principals in the city of Riyadh, and clarified the differences in the requirements for developing training programs at the (NIEPD) from the viewpoints of female school principals in the city of Riyadh due to (academic qualification - years of experience). The study sample consisted of (267) female school principals in the city of Riyadh who were selected by the convenience sampling. The study depended on the descriptive survey method and the questionnaire as a tool for collecting information. The results of the study indicated that the responses of the sample members about the reality of the training programs at the (NIEPD) received “strongly agree” degree with an arithmetic mean (3.91). Moreover, the responses of the sample members about the reality of the training programs at the (NIEPD) to the requirements of developing training programs in the dimension of “training needs” received “agree” degree from the point of view of the study sample, with an arithmetic mean (3.901). In the dimension of “planning and designing training programs,” it came with of an “agree” degree, with an arithmetic mean (3.937). In the dimension of “trainers selection,” it received an “agree” degree, with an arithmetic mean (3.904), and in the dimension of “training process evaluation,” it came with an “agree” degree, with an arithmetic mean (3.911). Moreover, the results also indicated that there were no statistically significant differences between the means of the sample’s responses regarding the requirements for developing training programs at the (NIEPD) from the point of view of female school principals in the city of Riyadh. This is attributed to the academic qualification variable (Bachelor’s - Master’s - Doctorate) or the variable of years of experience (less than 5 years - from 5 to 10 years - more than 10 years).

**Keywords:** development requirements, training programs, National Institute for Educational Professional Development.

**المقدمة:**

إن التطوير المهني لمنتسبي العملية التعليمية لا يقل أهمية عن إعدادهم للعمل قبل الخدمة، حيث يمكن اعتبار أن ما يتلقاه الفرد من إعداد أساسي قبل الخدمة ما هو إلا مقدمة لسلسلة متلاحقة من فعاليات وأنشطة ومهارات يتم التدريب عليها من خلال عدد من البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحقيق التطوير المهني للفرد بشكل مستمر. ويعد التدريب أحد أبرز مداخل التطوير المهني، فالتدريب نشاطاً إنسانياً مخططاً له، ويهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، والتكلفة والجهد المبذول (McGoldric & Tobey, 2016; Noe, 2023).

حيث يسهم التدريب في تحسين الروح المعنوية للكوادر البشرية في مؤسسة العمل، ويزيد شعورهم بالأمان الوظيفي (Rodriguez & Walters, 2017)، ويساعد أيضاً في التغلب على أوجه القصور المتعلقة بالمهنة داخل المؤسسة، وسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، ومن ثم يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة (Elnaga & Imran, 2013).

وتستهدف المملكة العربية السعودية تطوير قدرات كافة مواردها البشرية في كل القطاعات، وتعتبر وزارة التعليم بالمملكة إحدى الجهات المستهدفة من برنامج تنمية وتطوير القدرات البشرية ضمن مرحلته الثانية، حيث يعد التطوير المهني من حيث الأصل تدخلاً إدارياً لتحقيق أهداف وزارة التعليم، لذا كان لزاماً أن ينطلق من المبادئ الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم (الغامدي، 2018).

وقد أصدر مجلس الوزراء السعودي عام (1441) قراراً بالموافقة على المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي الذي يعنى بضبط جودة برامج التطوير المهني في قطاع التعليم العام وتقويم واعتماد برامج التدريب المهنية التعليمية التي تتولاها إدارات ومراكز التدريب التابعة لوزارة التعليم (هيئة الخبراء بمجلس الشورى، 2019).

وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى دور المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي في التنمية المهنية وتنمية مهارات وقدرات الكوادر البشرية في مجال التعليم، وذلك من خلال البرامج التدريبية التي يعمل المعهد على تنظيمها وعقدتها بشكل مستمر، ومن هذه الدراسات دراسة القحطاني وكريزي (2020) التي أشارت إلى أن هناك اهتمام بمهارات القرن الحادي والعشرين من قبل المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.

وفي المقابل أكدت دراسة النديان (2009) إلى أن هناك هدر مادي وفكري يبذل في إعداد البرامج التدريبية التي لا يخطط لها ولا تتصل بالاحتياجات التدريبية الفعلية في المملكة العربية السعودية، كما توصلت دراسة العمري (2018) إلى وجود ضعف في البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية بشكل عام.

وفي هذا السياق أشارت دراسة الأحمدى والفايز (2022) إلى أن متطلبات تطوير برامج التطوير المهني في التعليم العام السعودي تمثلت في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد أدوات التقويم، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، ووضع جدول زمني للتدريب، ووجود إجراءات واضحة لتقويم أثر التدريب ورضا المتدربين عن عملية التدريب، كما أشار عناية (2023) أنه يجب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي كمطلب لعملية تطوير البرامج التدريبية.

لذا فإن البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي قد تكون في حاجة إلى التطوير، خاصة مع حداثة تجربته، مما يتطلب تطويراً للعملية التدريبية التي يقدمها، من خلال التخطيط، والاتصال بالاحتياجات التدريبية الفعلية، وبناء على متطلبات معينة، وذلك لتلافي أوجه الضعف والقصور في البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، وللمساعدة على تحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية.

**مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

تعددت الدراسات التي أبدت اهتماماً واسعاً بالبرامج التدريبية للعاملين في مجال التعليم، وقد اهتمت هذه الدراسات أيضاً بالمراكز التدريبية المعتمدة في هذا الشأن، إلا أن هذه الدراسات أشارت إلى بعض أوجه القصور في العملية التدريبية، سواء فيما يتعلق بالبرامج التدريبية، أو المدرسين، أو الحقايب التدريبية، أو البيئة التدريبية، أو المركز، أو الجهة المسؤولة عن التدريب.

فقد أشارت دراسة الشهري (2019) إلى مستوى متوسط فيما يتعلق بكفاءة المدرب، وجودة المحتوى التدريبي للدورة، وفاعلية الدورات الصيفية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي للمعلمين في رفع مستوى أداءهم، كما أشارت دراسة السلمي وبن نفيز (2020) إلى أن جميع الاحتياجات التدريبية تراوحت درجة أهميتها للمعلمين من درجة كبيرة إلى كبيرة جداً، أما درجة تلبية المعهد لتلك الاحتياجات كانت متوسطة.



وفي هذا السياق أشارت دراسة القحطاني وكريري (2020) إلى أن هناك قصورًا في تغطية مهارة التعلم والابتكار في منطقة عسير ومنطقة جازان من قبل المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، حيث لم تتجاوز نسبة تغطية هذه المهارة (5.55%) من البرامج المقدمة في منطقة عسير، ولم تتجاوز نسبة تغطية هذه المهارة (9.46%) من البرامج المقدمة في منطقة جازان، بينما أشارت دراسة القحطاني (2021) إلى قصور برامج التطوير المهني في تصميم برامج التطوير المهني، وتنفيذها، وكذلك قصور في مخرجات برامج التطوير المهني، أما دراسة المفيز (2022) فقد أظهرت أن برامج التدريب الصيفي عن بُعد تواجه عددًا من التحديات في مقدمتها التحديات المتعلقة بالمتدرب والتحديات المتعلقة بالبرامج التدريبية ذاتها، وكذلك المتعلقة بإدارة التدريب. كما أشارت دراسة العصيمي (2020) إلى اتفاق المدربين والمتدربين على ضرورة وجود عدد من المتطلبات، مثل العناية بتطوير المحتوى التدريبي من حيث التنوع والثراء والقابلية للتطبيق، وتنوع البرامج التدريبية لتشمل تخصصات تربوية مهمة أخرى لم تتضمنها قائمة البرامج المنفذة، وضرورة تزويد المتدرب بالمادة الأساسية والإثرائية للبرنامج التدريبي من قبل المدرب.

وتأسيساً على جوانب الضعف والقصور في العملية التدريبية المقدمة من مراكز التطوير المهني التعليمي بالمملكة العربية السعودية، فإن الحاجة تدعو لدراسة متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، كونه الجهة المخولة بتنظيم عمليات التطوير المهني التعليمي وبرامجه، وأيضاً ارتفاع عدد طلبات تحكيم الحقائق التي وردت للمعهد من (178) طلب في عام (2021) إلى (295) في عام (2022)، ومن المتوقع أن تصل إلى (454) في عام (2023) (المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2023)، كما أن هناك ندرة – في حدود علم الباحثة – في الدراسات السابقة التي تناولت متطلبات تطوير البرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، لذلك تأتي هذا الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي؟
2. ما متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تعزى إلى (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)؟

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يأتي:

1. التعرف على واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.
2. التعرف على متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.
3. التعرف على الفروق في متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، والتي تعزى إلى (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميته من أهمية برامج إعداد وتأهيل وتطوير القيادات في الميدان التربوي، وأثر هذا على العملية التربوية والتعليمية؛ لذا تظهر أهمية الدراسة من عدة جوانب:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. يؤمل أن تساهم الدراسة الحالي في إثراء المكتبة العربية بعمليات تحسين وتطوير برامج التطوير المهني في التعليم العام.
2. تتبع أهمية الدراسة في تناولها إحدى الجوانب الإدارية الهامة في مجال الإدارة التعليمية، وهي عملية التدريب والتأهيل والتطوير أثناء الخدمة.
3. تعد الدراسة إطاراً علمياً يمكن الرجوع إليه من قبل القائمين على مشروع التطوير المهني في مجال التعليم.
4. يؤمل أن تساهم الدراسة في الكشف عن متطلبات تطوير البرامج التدريبية الموجهة لمنتسبي العملية التعليمية من قبل المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، حيث تعتبر هذه الدراسة هي الأولى على حد علم الباحثة التي تتناول متطلبات تطوير البرامج المقدمة من قبل المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.



### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. يتوقع أن تساعد الدراسة في التعرف على متطلبات التطوير المهني لتساعد صناع القرار في تطوير البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.
2. يؤمل أن توجه الدراسة القائمين على العملية التدريبية في وزارة التعليم إلى متطلبات تطوير البرامج التدريبية، لتفادي نقاط الضعف وتحسين نقاط القوة فيها.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع ومتطلبات تطوير البرامج التدريبية بالمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية بالعام الجامعي 1444 - 1445هـ.
- الحدود المكانية: المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.
- الحدود البشرية: مديرات المدارس التعليم العام في مدينة الرياض.

### مصطلحات الدراسة:

#### أولاً: التدريب:

يعرف علي (2017) التدريب بأنه نشاط إنساني مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات، ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك. وعرف أيضاً بأنه جهد مخطط من قبل فرد أو مؤسسة لتسهيل تعلم الكفاءات والمعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلقة بجانب معين لدى المتدربين، وذلك لإتقانها وتطبيقها على انشطتهم التدريبية (Noe,2023). وتعرف الباحثة التدريب إجرائياً بأنه العملية المخطط لها من قبل المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لتغيير سلوكيات مديرات المدارس، وإكسابهم المعارف والمهارات، وتطوير قدراتهم وتحقيق احتياجاتهم.

#### ثانياً: البرامج التدريبية:

عرف القحطاني (2018) البرامج التدريبية بأنها النشاط البشري المخطط والهادف لإكساب الأفراد مهارات متنوعة، بغرض تحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم. عرفت أيضاً بأنها الجهود والمساعدات المؤسسية التي تسهم في بناء كفاءات العاملين، وأداء المسؤوليات الموكلة إليهم لتحقيق الاهداف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة (Carliner,2015). كما عرفت غينة (2016) البرامج التدريبية بأنها دورات وورش عمل ينضم إليها المتدربين بتخطيط مسبق، ويشرف عليها مجموعة من المختصين في مجالات تربوية وتعليمية مختلفة، مما يسهم في رفع مستوى أداء المتدربين بصورة مستمرة.

وتعرف الباحثة البرامج التدريبية إجرائياً بأنها مجموعة من البرامج النوعية التي تلبي احتياجات مديرات المدارس، ويقدمها المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالمملكة العربية السعودية.

#### ثالثاً: التطوير المهني التعليمي:

عرف تمام (2013) التطوير المهني التعليمي بأنه تطوير كفاءة ومهارة المعلمين والارتقاء بمستواهم الوظيفي في جميع ما يقومون به من مهام ومسؤوليات تدريسية وبحثية وإدارية وخدمة المجتمع من خلال توفير فرص لتحسين أدائهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقدراتهم في المجالات المختلفة. وعرف أيضاً بأنه مصطلح شامل لجميع أنواع الأنشطة التي تساعد العاملين في مجال ما على التعلم والتطور طوال حياتهم المهنية (Hart et al,2023).

كما عرف عسيري (2017) التطوير المهني بأنه عملية منظمة ومخططة تهدف الى تطوير مهارات ومعارف وسلوكيات المعلم ليكون أكثر كفاءة وفاعليه لسد احتياجاته المهنية. وتعرف الباحثة التطوير المهني التعليمي إجرائياً بأنه عملية مستمرة تشمل مجموعة من الخبرات والأنشطة التي تمكن مديرات المدارس من تحسين كفاءتهم المهنية لمواجهة التطورات التربوية والتعليمية، وفق جهود المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.

#### رابعاً: المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي:

هو معهد تم إنشاؤه بقرار من مجلس الوزراء بالمملكة العربية السعودية في شهر ربيع الأول من عام (1441)، باسم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي؛ وذلك لتمهين التعليم العام ورفع جودة عمليات التطوير المهني التعليمي في المؤسسات التعليمية بما يضمن كفايتها وفعاليتها (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي،2019).



## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: التدريب:

#### تعريف التدريب:

اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالتدريب كونه ركيزة أساسية من ركائز تطوير منسوبيها، فتطوير قدراتهم الذاتية يساعدهم على التفكير والتبصر والتحليل، وبالتالي المشاركة في حركة المعرفة ورفدها وتعزيزها، مما ينعكس على أدائهم وممارساتهم نحو التجديد المستمر لقدراتهم، وهذا بدوره ينعكس على الميدان التربوي (الغامدي والمطيري، 2022)

يعرف التدريب بأنه عملية مستدامة تهدف إلى تغيير سلوك الفرد ومعارفه وخبراته إيجابياً من خلال عملية منظمة وموجهة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة (Mhalla & Sleteen, 2023)، وهو عملية تعليم الموظفين المهارات الأساسية التي يحتاجونها للقيام بوظائفهم (Wardani & Mansyur, 2023).

#### أهمية التدريب:

يساعد التدريب المتدربين على إتقان المهارات اللازمة لأداء العمل الموكل لهم، وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويتيح الفرصة أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة، ويوفر ممارسة عملية للمتدرب عن طريق برامج التدريب، كما يساعد على تغيير اتجاهاته واكتسابه اتجاهات إيجابية، كما يُكسبه مفاهيم التعلم المستمر ويمكنه من مهارات التعلم الذاتي (سيد، 2012؛ عبد اللطيف، 2016).

ويمنى التدريب الدافعية للإنجاز لدى المتدرب، وزيادة الشعور بالرضا، والشعور بالمسؤولية، وتحقيق التنمية الذاتية، والثقة بالنفس، والاستعداد لقبول المهام والمسؤوليات الجديدة، كما يؤثر التدريب على سلوك المتدرب ومهاراته في العمل، ويساعد على تنمية المهارات الإدارية للمتدرب، ويسهم في زيادة القدرة على التعامل بشكل أكثر فعالية مع المشاكل الاجتماعية والعلمية والاقتصادية التي تواجه المنظمة (Mhalla & Sleteen, 2023).

#### اتجاهات التدريب:

يمكن تحديد ثلاث اتجاهات للتدريب اتجاه نظري يسعى إلى تزويد المتدرب بمعلومات جديدة يحتاجها بالفعل، وتصحيح المعلومات الخاطئة لديه، واتجاه نفسي وسلوكي يسعى إلى تدعيم الجانب النفسي والاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب، وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه، واتجاه عملي يهدف إلى إكساب المتدرب مهارات جديدة، أو تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل (أبو النصر، 2009).

#### ثانياً: البرامج التدريبية:

#### تعريف البرنامج التدريبي:

إن برامج التدريب أداة موجهة لتطوير مهارات محددة لدى المتدربين للوصول إلى المستوى المطلوب (Bhasin, 2020)، ويعبر البرنامج التدريبي عن تسلسل مخطط ومجموعة من الأنشطة المصممة لتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات ليصبحوا محترفين (Kolinski, 2022).

وقد عرف الغامدي (2018) البرامج التدريبية بأنها الخبرات والأنشطة التدريبية المصممة وفق أسس علمية والتي تنفذ وتقوم من إدارة التعليم بهدف تطوير ورفع كفاءة منسوبيها وتحسين أدائهم وإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات لتلبية احتياجاتهم التدريبية.

كما عرفها الوادعي (2019) بأنها الدورات التدريبية التي تقدم للمتدرب أثناء الخدمة، بهدف تحسين أدائه، وتنميته معرفياً ومهارياً ووجدانياً، وتمكينه من مواجهة تحديات العصر ومشكلات العمل.

#### خطوات تصميم البرنامج التدريبي:

**1- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:** هي عملية يتم إجراؤها لتحديد التدريب الذي سيساعد على تحسين الأداء في الموقف الذي يعتبر فيه ذلك ضرورياً (Hopkins, 2016)، فهي عملية منهجية لتحليل متطلبات التدريب، وتحديد حلول التدريب الممكنة لتلبية هذه المتطلبات (Huddleston & Pike, 2017)، وتهدف هذه العملية إلى خفض النفقات والتكاليف، وتحديد الفئة المستهدفة بالتدريب، وترتيب الاحتياجات حسب الأولوية، وتحديد نوع ومستوى التدريب المطلوب، والفجوات بين مستويات الأداء الحالية والمطلوبة (Noe, 2023)؛ منها، (Hopkins, 2016; 2021)

**2- مرحلة التخطيط للتدريب:** وهي مرحلة يتم فيها إعداد خطة بالبرامج التدريبية المقرر تنفيذها، ونوع التدريب المناسب، وتحديد أماكن التدريب، والميزانية المخصصة للتدريب، وهي خطة تكون محددة بفترة زمنية محددة



(Carliner, 2015 ; Noe, 2023). كما تتضمن هذا المرحلة صياغة أهداف كل برنامج تدريبي، وتصميم المحتوى التدريبي (عبد اللطيف، 2016).

**3- مرحلة تنفيذ التدريب:** وهي مرحلة ترجمة التخطيط إلى واقع فعلي لتحقيق الهدف من عملية التدريب (Carliner, 2015).

**4- مرحلة تقييم التدريب:** وفيها يتم قياس مدى كفاءة وفاعلية عملية التدريب، ورصد نقاط الضعف والقوة فيه؛ من أجل معرفة أثر التدريب، أو تطوير العملية التدريبية وتحسينها في المرات القادمة (Hopkins, 2016; Noe, 2023) ، ويتم تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي؛ للتأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، و أثناء البرنامج التدريبي؛ لملاحظة المتدربين وسلوكهم أثناء التدريب، ومعرفة مدى الجهد المبذول منهم ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء، و بعد التدريب؛ وذلك لمعرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق، ومدى استمرار ما تعلموه من التدريب (عبد اللطيف، 2016).

### ثالثاً: التطوير المهني التعليمي:

#### تعريف التطوير المهني التعليمي:

أن التطوير المهني التعليمي عملية تساهم في تطوير كفاءة ومهارة المنتسبين إلى العملية التعليمية والارتقاء بمستواهم الوظيفي في جميع ما يقومون به داخل المؤسسة التعليمية عن طريق تزويدهم بمجموعة من البرامج التأهيلية وثيقة الصلة بعملهم (تمام، 2013)، وقد عرف عارض (2012) التطوير المهني التعليمي بأنه منهج يعمل على تنمية واكتساب المهارات والمعلومات والسلوك الإيجابي لمنتسبي العملية التعليمية بما يسهم في تحقيق أهدافهم ومساعدتهم في مواجهة العوائق التي تواجههم.

كما عرفه (Vlachopoulos & Makri, 2017) بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لفرد أو مجموعة من الأفراد لتعزيز قدراتهم ومعارفهم، وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، في حين عرفه (Aguilar & Cohen, 2022) بأنه عملية تعلم يشارك فيها المتدربون بنشاط، تهدف إلى استكشاف وتوسيع السلوكيات والمعتقدات.

#### أهداف التطوير المهني التعليمي:

يهدف التطوير المهني التعليمي إلى تأهيل المعلمين أثناء الخدمة وتعريفهم بالمستجدات في مجال تخصصهم، وفي مجال تقنيات التعليم الحديثة، واستراتيجيات التدريس المختلفة، وتحسين اتجاهاتهم، وتفكيرهم، وقدرتهم على الابتكار، ومساعدتهم على التكيف مع التغيرات التي تحدث الميدان، كما يهدف إلى التعرف على المشكلات في حقل التعليم وأسبابها وكيفية علاجها (سيد، 2012؛ السعيد، 2020).

ويهدف أيضاً إلى رفع مستوى مهارة المعلمين في مجال الدراسة العلمية، وإكسابهم المعلومات اللازمة للتعامل مع مستحدثات تكنولوجيا التعليم والتعلم، واستخدامها في التعليم الذاتي والتعليم المستمر، وكذلك إكسابهم المعلومات والمهارات حول التقييم ووسائله الحديثة (حمدان، 2010؛ المهدي، 2011).

#### مبادئ وشروط التطوير المهني التعليمي:

تتمثل مبادئ التطوير المهني التعليمي فيما يأتي:

1- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواقعياً، وقابلًا للتطبيق، وللقياس، وأن يكون قائماً بناء على الحاجات الفعلية للمعلمين وكفاياتهم.

2- الاستمرارية: ويعني أن يكون التدريب مستمرًا طوال حياة المتدرب المهنية.

3- مواكبة التطور: أي تزويد المتدربين بكل ما هو جديد وحديث، وبأحدث التكنولوجيا.

4- التكامل: ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والعملية في البرامج التدريبية.

5- سد الفجوة: أي أن تسعى البرامج التدريبية إلى سد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف.

6- التدرج: ويعني ترتيب محتوى البرامج التدريبية على وجه يضمن انتقال المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل منتظم ومتدرج (سيد، 2012؛ Carliner, 2015 ; Hart et al, 2023).

كما يضيف حسيني (2008):

1- تحسين دافعية المنتسبين للعملية التعليمية نحو التدريب المستمر أثناء الخدمة من خلال توافر الحوافز المادية والمعنوية، وتجديد محتوى البرامج التدريبية وتطوير أساليب تنفيذها.

2- مراعاة الدقة في اختيار المدربين، ومشاركة المعنيين والمتخصصين في إعداد البرامج التدريبية.

3- أن يكون توقيت ومدة تنفيذ البرنامج مناسبين للمتدربين.



### معوقات التطوير المهني التعليمي:

1. **معوقات متعلقة بالسياسة التعليمية:** وهي تتمثل في جمود النظام التعليمي، وعدم تحديث الأهداف التعليمية، وعدم الاستناد في اختيار وتعيين مديرات المدارس على معايير ثابتة، أو عدم دعم الإدارة العليا للبرامج التدريسية، وعدم توفير المخصصات والحوافز المناسبة للتقدم الوظيفي (عسيري، 2017؛ Mhalla, 2023).
2. **معوقات متعلقة بالمدرسة:** وهي قد تتمثل في زيادة الأعباء الإدارية لمديري المدارس، أو عدم قدرة المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريسية للمعلمين والإداريين فيها (سيد، 2012؛ عسيري، 2017).
3. **معوقات تتعلق بالمتدرب:** وهي قد تتمثل في عدم استعداد أو ميل المتدرب للانخراط في البرامج التدريسية، وامتلاك المتدرب اتجاهات وميول سلبية نحو مهنة التعليم (عسيري، 2017).
4. **معوقات إدارية:** وتتمثل في ضعف العلاقة بين مؤسسات الإعداد والتدريب وكليات التربية، وعدم توافر قاعدة بيانات دقيقة توضح البرامج التدريسية وتنوعها، وضعف وضوح فلسفة التدريب وأهدافه وأولوياته، وقلة عدد الكوادر المدربة بدرجة كافية لتنفيذ البرامج التدريسية، وتواضع الإمكانيات المادية والفيزيقية، وغياب الحوافز التشجيعية (حسيني، 2008؛ عسيري، 2017).

### رابعاً: المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.

أصدر مجلس الوزراء السعودي عام (1441هـ) قرارًا بالموافقة على إطلاق المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، بحيث يكون المقر الرئيس للمعهد في مدينة الرياض، وهو مركز تابع لوزارة التعليم يهتم بتقديم الدراسات والأبحاث والاستشارات والبرامج النوعية التي تتعلق بالتطوير المهني في القطاع التعليمي الجامعي العام، ويتمتع المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالاستقلال المالي والإداري، ويرأس وزير التعليم مجلس إدارته (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 2019).

### أهداف المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي:

يهدف المعهد إلى دعم تمهين التعليم العام، والارتقاء بمستوى الممارسات المهنية التعليمية إلى مستوى الاحتراف، وبناء منظومة للتطوير المهني التعليمي في قطاع التعليم العام ذات كفاية وفاعلية عالية، ودعم تطبيقها، وتنظيم عمليات التطوير المهني التعليمي وبرامجه، وضبط جودته بما يضمن كفايته وفاعليته في القطاع التعليمي، وتعزيز التنمية المهنية المستدامة في القطاع التعليمي، وإعداد قيادات تعليمية من خلال الكشف عنها واستقطابها وتأهيلها (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 2019).

### خدمات المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي:

- يمكن للمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تقديم العديد من المهام والخدمات الآتية:
- وضع سياسات وإجراءات تكفل جودة التطوير المهني التعليمي في المؤسسات التعليمية.
  - وضع الضوابط المتعلقة بمزاولة مهنة التطوير المهني في القطاعات التعليمية، وإعداد لوائح تنظم الإشراف الفني عليها.
  - وضع معايير ومواصفات إنشاء مراكز التطوير المهني وتشغيلها في القطاعات التعليمية.
  - التقويم الدوري لأداء مراكز التطوير المهني في القطاعات التعليمية، بالتنسيق مع هيئة تقويم التعليم والتدريب .
  - الترخيص لمقدمي خدمة التطوير المهني في القطاع التعليمي.
  - القيام بالدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالتطوير المهني في القطاع التعليمي.
  - تقديم الاستشارات ذات العلاقة بالتطوير المهني في القطاع التعليمي.
  - تقديم برامج نوعية ذات طبيعة خاصة لممارسي مهنة التعليم والتطوير المهني، والقيادات التعليمية في القطاع التعليمي، وفق الأنظمة المتبعة (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 2019).

### خامساً: الدراسات السابقة:

1. **دراسة غينة (2016) بعنوان:** "واقع تنفيذ البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وقياس أثرها في تحسين الأداء الأكاديمي لمواجهة تحديات التعليم بكليات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز". هدفت الدراسة لمعرفة واقع تنفيذ البرامج التدريبية وقياس أثرها في تحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس لمواجهة تحديات التعليم بكليات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وقد أظهرت النتائج أن جميع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس على درجة





كبيرة من تحقيق مجالاتها وعناصرها بشكل مناسب، كما أظهرت النتائج وجود استفادة مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس من البرامج التدريبية في مجالات التخطيط للتدريس والتنفيذ وأساليب التقويم.

## 2. دراسة فولشبلس وماكري (2017) Vlachopoulos & Makri بعنوان " التطوير المهني وتدريب مديري المدارس: نظرة من الداخل" "PROFESSIONAL" DEVELOPMENT AND TRAINING OF SCHOOL MANAGERS: A VIEW FROM THE INSIDE"

هدفت الدراسة إلى تقييم مجموعة من المتطلبات والمعايير الخاصة بتصميم برامج التدريب المهني لمديري المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المتطلبات يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، والحصول على شهادة (دورة جامعية معتمدة للدراسات العليا) قابلة للتجديد كل خمس سنوات، وأن يتم تدريبهم في مجالات القيادة التعليمية والمدرسية، ورأس المال البشري، والقيادة التنفيذية، والثقافة المدرسية، والعمليات الإستراتيجية، والتشريعات المدرسية، وأهداف وغايات الإدارة، وإدارة وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز التعليم والتعلم.

## 3. دراسة الشهري (2019) بعنوان " تقييم دورات المركز الوطني للتطوير المهني والتعليمي ومدى فاعليتها في تطوير أداء المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى جودة الدورات الصيفية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ومدى فاعليتها في رفع مستوى أدائهم، واعتمدت الدراسة على المنهج المرحلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على كفاءة المدرب وجودة المحتوى التدريبي للدورة، وفاعلية الدورات الصيفية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي للمعلمين في رفع مستوى الأداء.

## 4. دراسة العصيمي واخرون (2020) بعنوان " متطلبات مشروع التطوير المهني التعليمي الصيفي من وجهة نظر المدرسين والمتدربين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات مشروع التطوير المهني التعليمي الصيفي من وجهة نظر المدرسين والمتدربين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة حول متطلبات مشروع التطوير المهني التعليمي الصيفي في البرنامج التدريبي لمشروع التطوير المهني التعليمي الصيفي، والمنصة الإلكترونية لمشروع التطوير المهني التعليمي الصيفي، وجوانب الاستفادة من تجربة التطوير المهني التعليمي الصيفي أثناء الدوام الرسمي جاءت مرتفعة.

## 5. القحطاني وكريزي (2020) بعنوان " مؤشرات توجه برامج التدريب الصيفي للمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالمملكة العربية السعودية نحو تنمية مهارات معلم القرن الحادي والعشرين".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مؤشرات توجه برامج التدريب الصيفي للمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالمملكة العربية السعودية نحو تنمية مهارات معلم القرن الحادي والعشرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام بمهارات القرن الحادي والعشرين وضرورة تزويد المعلمين بها، وأن المهارات الحياتية والوظيفية حصلت على أعلى نسبة تغطية من برامج التدريب الصيفي، تلتها مهارات تكنولوجيا المعلومات، وأخيراً مهارات التعلم والابتكار، وقد وجد قصوراً في تغطية مهارة التعلم والابتكار.

## 6. دراسة السلمي وابن نفيز (2020) بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمعلمين من مركز التطوير المهني التعليمي".

هدفت الدراسة إلى توصيف الخطة الاستراتيجية للمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، والكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية للمعلمين منه، ومدى تلبية تلك الاحتياجات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع الاحتياجات التدريبية تراوحت درجة أهميتها من كبيرة إلى كبيرة جداً، وأن أكثرها أهمية كانت المهارات المرتبطة بالتواصل مع أعضاء مجتمع التعلم، أما درجة تلبية مركز التطوير المهني التعليمي لتلك الاحتياجات فكانت متوسطة، وكان أكثر هذه الاحتياجات تلبية ما يتعلق بمهارات التقويم.

## 7. دراسة التويجري (2020) بعنوان " رضا المتدربين عن الدورات الإدارية التربوية الصيفية القصيرة التي يقدمها المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية بكلية التربية - جامعة الملك سعود".



هدفت الدراسة إلى التعرف على رضا المتدربين عن البرامج التدريبية والمدرسين والحقائب التدريبية والبيئة التدريبية والمقترحات التطويرية التي يمكن أن تسهم في فعالية أداء الدورات الإدارية التربوية القصيرة المقدمة من المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن رضا عينة الدراسة عن الدورات الإدارية التربوية الصيفية القصيرة كان بدرجة عالية.

**8. دراسة القحطاني (2021) بعنوان " نموذج مقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في تطوير برامج التطوير المهني للمعلم في ضوء تجربة جامعة هارفرد وجامعة كامبردج".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التطوير المهني في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ثم تقديم نموذج مقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في تطوير برامج التطوير المهني للمعلم في ضوء تجربة جامعة هارفرد وجامعة كامبردج، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وأشارت نتائج الدراسة إلى قصور برامج التطوير المهني في تصميم برامج التطوير المهني، وتنفيذ برامج التطوير المهني، ومخرجات برامج التطوير المهني، كما أشارت إلى وجود حاجة لتفعيل دور الجامعات السعودية للمساهمة في تصميم وتنفيذ برامج التطوير المهني للمعلم.

**9. دراسة الأحمد والفايز (2022) بعنوان " متطلبات تقويم برامج التطوير المهني في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تقويم برامج التطوير المهني في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات لتقويم برامج التطوير المهني في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى متطلبات التخطيط للتقويم جاءت على التوالي (تحديد الاحتياجات -تحديد أدوات التقويم - توفير الإمكانيات المادية والبشرية -وضع جدول زمني للتقويم) وأعلى متطلبات تنفيذ التقويم على التوالي: (وجود إجراءات واضحة لتقويم الأثر- اعتماد تقويم رضا المشاركين عن برامج التطوير المهني- زيادة التركيز على تقويم مستوى تعلم المشاركين في برامج التطوير المهني- وجود نظام تقني لتسهيل تنفيذ التقويم)، وأعلى متطلبات أدوات التقويم (تدريب المقيمين على تطبيق أدوات التقويم تحكيم أدوات التقويم - تصميم استمارات خاصة لتقويم الفئة المستهدفة من المشاركين)، وأتت أعلى متطلبات تقرير التقويم على التوالي (تحديد جوانب القوة والضعف للبرامج في كل تقرير- الشفافية في نشر نتائج التقويم- إصدار تقارير مكتوبة عن نتائج التقويم).

**10. دراسة المفيز (2022) بعنوان " برامج التدريب عن بُعد في المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية في جامعة الملك سعود: التحديات وسبل التطوير".**

هدفت الدراسة إلى تعرّف تحديات برامج التدريب الصيفي عن بعد التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، وسبل تطويرها من وجهة نظر المدرسين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن برامج التدريب الصيفي تواجه تحديات بدرجة متوسطة في مقدمتها بعد التحديات المتصلة بالمتدرب، ثم بعد تحديات البرنامج التدريبي، في حين جاءت تحديات بعد إدارة التدريب في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة، كما كشفت النتائج عن تأييد المدرسين العالي لسبل تطوير برامج التدريب الصيفي التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، وفي مقدمتها وضع آلية لتحفيز المدرسين والمتدربين، واستحداث دليل تنظيمي للبرامج التدريبية عن بعد، ووضع معايير لهذه البرامج مع توفير الدعم اللازم لمساعدة المدرب في تصميمها.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول التطوير المهني، حيث تشابهت مع دراسة الشهري (2019)، ودراسة القحطاني وكريري (2020)، ودراسة السلمي وبن نفيز (2020)، ودراسة العصيمي وآخرون (2020) في تناول المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، واختلفت هذه الدراسة في تناولها لمتطلبات تطوير البرامج المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس مع دراسة العصيمي وآخرون (2020) التي تناولت متطلبات مشروع النمو المهني التعليمي الصيفي من وجهة نظر المدرسين والمتدربين، ودراسة الشهري (2019) والتي هدفت إلى تقييم دورات المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، ودراسة القحطاني وكريري (2020) تناولت مؤشرات توجه برامج التدريب الصيفي نحو تنمية معلم القرن الواحد والعشرين، وهدفت دراسة السلمي وبن نفيز (2020) إلى الكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية للمعلمين منه، ومدى تلبيتها.



كما اتفقت مع دراسة فولشبلس وماكري Vlachopoulos & Makri (2017) في تناولها لمتطلبات التطوير المهني لمدراء المدارس، واختلفت عن دراسة الأحمدى والفايز (2022) التي تناولت متطلبات تقويم التطوير المهني في التعليم العام، واتفقت مع دراسة غينة (2016) ودراسة القحطاني (2021) ودراسة التويجري (2020) التي تناولت واقع تنفيذ البرامج التدريبية، واختلفت هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في كونها في التعليم العالي، أما دراسة المفيز (2022) اختلفت عن الدراسة الحالية في تناولها لتحديات برامج التدريب الصيفي عن بعد.

ومن حيث منهج الدراسة تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي المسحي، ما عدا دراسة فولشبلس وماكري Vlachopoulos & Makr (2017) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الشهري (2019) التي استخدمت المنهج المزجي. واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة فولشبلس وماكري Vlachopoulos & Makr (2017) التي استخدمت تحليل الوثائق.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1- منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ لملائمته لطبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها، والذي يقوم باستجواب جميع افراد مجتمع الدراسة أو عينة منه بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2012).

#### 2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس بالتعليم العام بمدينة الرياض والبالغ عددهن (868). وفق لبيانات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم.

#### 3- عينة الدراسة:

نظرًا لكون مجتمع الدراسة كبير، فقد اتبعت الباحثة أسلوب العينة الميسرة لجمع البيانات، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (267) من مديرات المدارس بالتعليم العام بمدينة الرياض وفقاً لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan 1970)، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول 1: خصائص عينة البحث وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	بكالوريوس	223	83.5%
	ماجستير	26	9.7%
	دكتوراه	18	6.7%
المؤهل العلمي	أقل من 5 سنوات	61	22.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	62	23.2%
	أكثر من 10 سنوات	144	53.9%
	المجموع	267	100%

#### 4- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛ كونها من أكثر أدوات ملائمة لموضوع الدراسة الحالية، وحددت الباحثة المصادر التي تلجأ إليها لبناء أداة الدراسة في الدراسات السابقة وثيقة الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، كما تم التواصل مع عدد من ذوي الاختصاص في هذا المجال ومقابلة مجموعة من المتخصصات، للاستفادة من خبراتهم. وتكونت الاستبانة من جزئين أساسيين وهما:

#### القسم الأول: البيانات الأولية وتشمل:

(المؤهل العلمي – سنوات الخبرة في العمل الإداري)

القسم الثاني: محاور الاستبانة، وتتكون من محورين:



**المحور الأول:** واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض.

**المحور الثاني:** متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض.

ولتحديد درجة الاستجابة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتحديد الاستجابة من المقياس بالشكل التالي: موافق بشدة - موافق - متوسط - غير موافق - غير موافق بشدة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم استخدام الجدول التالي:

**جدول (2) درجات قطع مقياس أداة البحث**

مدى الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.0 الى 1.80	1 - 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 الى 2.60	1.8 - 2.59	غير موافق
من 2.61 الى 3.40	2.6 - 3.39	متوسط
من 3.41 الى 4.20	3.4 - 4.19	موافق
من 4.21 الى 5.0	4.2 - 5	موافق بشدة

#### 5- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحياتها لما صممت من أجله، قامت الباحثة بالآتي:

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم إعداد أداة الدراسة بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين (عددهم 5) من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك منسوبي المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الباحثة في إثراء الأداة وتحسينها، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له، باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ويوضح جدول (3) الاتساق الداخلي للاستبانة:

**جدول (3): معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية لكل محور وكل بعد في الاستبانة**

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور الأول	رقم البند	معامل الارتباط بالبعد الأول من المحور الثاني	رقم البند	معامل الارتباط بالبعد الثاني من المحور الثاني	رقم البند	معامل الارتباط بالبعد الثالث من المحور الثاني	رقم البند	معامل الارتباط بالبعد الرابع من المحور الثاني	رقم البند
**0.802	1	**0.944	1	**0.898	1	**0.963	1	**0.902	1
**0.781	2	**0.893	2	**0.834	2	**0.965	2	**0.941	2
**0.593	3	**0.918	3	**0.944	3	**0.972	3	**0.915	3
**0.864	4	**0.960	4	**0.931	4	-	-	**0.928	4
**0.850	5	**0.964	5	**0.871	5	-	-	**0.912	5
**0.897	6	**0.940	6	**0.843	6	-	-	**0.926	6
**0.858	7	**0.914	7	**0.924	7	-	-	**0.947	7
**0.789	8	-	-	**0.907	8	-	-	**0.933	8



معامل الارتباط بالبعد الرابع من المحور الثاني	رقم البند	معامل الارتباط بالبعد الثالث من المحور الثاني	رقم البند	معامل الارتباط بالبعد الثاني من المحور الثاني	رقم البند	معامل الارتباط بالبعد الأول من المحور الثاني	رقم البند	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور الأول	رقم البند
-	-	-	-	**0.911	9	-	-	**0.885	9
-	-	-	-	**0.898	10	-	-	**0.847	10
-	-	-	-	**0.925	11	-	-	**0.790	11
-	-	-	-	**0.889	12	-	-	**0.801	12
-	-	-	-	-	-	-	-	**0.813	13
-	-	-	-	-	-	-	-	**0.719	14
-	-	-	-	-	-	-	-	**0.854	15
-	-	-	-	-	-	-	-	**0.766	16
-	-	-	-	-	-	-	-	**0.830	17
-	-	-	-	-	-	-	-	**0.709	18
-	-	-	-	-	-	-	-	**0.857	19

\*\* قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن كل عبارة ترتبط بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الخاص بها في الاستبانة ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لاستبانة متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.

#### 6- ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول (4) قيم معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم البند	ألفا $\alpha$	رقم البند	ألفا $\alpha$	رقم البند	ألفا $\alpha$	رقم البند	ألفا $\alpha$	رقم البند	ألفا $\alpha$
1	0.968	1	0.976	1	0.955	1	0.974	1	0.974
2	0.968	2	0.978	2	0.949	2	0.971	2	0.971
3	0.970	3	0.974	3	0.938	3	0.973	3	0.973
4	0.967	4	0.975	4	-	4	0.972	4	0.972
5	0.967	5	0.976	5	-	5	0.973	5	0.973
6	0.966	6	0.977	6	-	6	0.972	6	0.972
7	0.967	7	0.975	7	-	7	0.971	7	0.971
8	0.968	8	0.976	8	-	8	0.972	8	0.972
9	0.966	9	0.975	9	-	9	-	9	-
10	0.967	10	0.976	10	-	10	-	10	-
11	0.968	11	0.975	11	-	11	-	11	-



رقم البند	ألفا $\alpha$	رقم البند	ألفا $\alpha$	رقم البند	ألفا $\alpha$	رقم البند	ألفا $\alpha$	رقم البند	ألفا $\alpha$
-	-	-	-	0.976	12	-	-	0.968	12
-	-	-	-	-	-	-	-	0.967	13
-	-	-	-	-	-	-	-	969.	14
-	-	-	-	-	-	-	-	967.	15
-	-	-	-	-	-	-	-	968.	16
-	-	-	-	-	-	-	-	967.	17
-	-	-	-	-	-	-	-	969.	18
-	-	-	-	-	-	-	-	967.	19
0.976	-	0.964	-	0.978	-	0.974	-	0.969	المحور / البعد ككل

يُلاحظ من جدول (4) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.972)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

#### 7- الأساليب الإحصائية:

وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
2. إيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه.
3. إيجاد معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
4. حساب المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات تمثل محوراً من محاور أداة الدراسة.
5. حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.
6. تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في استجابات عينة الدراسة والتي تعزى إلى (المؤهل العلمي - وسنوات الخبرة في العمل الإداري).

#### 8- نتائج الدراسة وتفسيرها:

**نتيجة السؤال الأول:** ما واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور "واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	تتسم أهداف البرامج التدريبية المقدمة من	4.161	0.6993	1	موافق



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالفاعلية وإمكانية التطبيق.				
2.	تتضح أهداف البرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من بداية البرنامج للمتدربين.	4.131	0.7002	2	موافق
3.	تناسب المدة الزمنية لكل برنامج تدريبي مع أهداف.	3.873	0.8400	12	موافق
4.	يوفر المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي برامج تدريبية متنوعة تلبي الاحتياجات التدريبية للمتدربين.	3.880	0.9139	11	موافق
5.	يقيس المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي الاحتياجات التدريبية بشكل منهجي وأدوات متنوعة.	3.843	0.9760	15	موافق
6.	ترتبط المهارات والمعارف والاتجاهات في محتوى البرنامج التدريبي المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين.	3.921	0.8119	8	موافق
7.	تبنى مهارات ومعارف واتجاهات البرنامج التدريبي المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي في ضوء إطار جدارات القيادة المدرسية.	3.861	0.8755	13	موافق
8.	تواكب موضوعات البرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي مع التطورات في المجال المقدمة فيه.	3.948	0.8391	5	موافق
9.	تحقق برامج التدريب بالمعهد الوطني الفائدة المأمولة للفئة المستهدفة من المتدربين.	3.854	0.8828	14	موافق
10.	تغطي برامج التدريب المقدمة من المعهد الوطني العديد من مجالات ومواضيع التدريب.	3.828	0.9381	18	موافق
11.	تتنوع أساليب تدريب البرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بين التدريب الإلكتروني والمباشر.	3.936	0.9615	7	موافق
12.	تتنوع أساليب تدريب البرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بين التدريب النظري والعملي.	3.835	1.0163	17	موافق
13.	تتضمن مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي المقدم من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي عملية تقويم المتدربين في نهاية البرنامج.	3.978	0.9536	4	موافق
14.	تتضمن عمليات تقويم البرنامج التدريبي مساهمة المتدرب بتقييم المدرب في نهاية	4.060	0.8204	3	موافق



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	البرنامج التدريبي.				
15.	يستفيد المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من نتائج التقييم في تطوير المحتوى التدريبي.	3.906	0.9108	9	موافق
16.	يستخدم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي قنوات متعددة للإعلان عن برامجها التدريبية.	3.633	1.1003	19	موافق
17.	يعلن المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي في حسابه الرسمي بتويتر بوقت كافي لجاهزية المتدرب للترشيح والالتحاق	3.839	0.9540	16	موافق
18.	تتعاون الجهات المنفذة للبرنامج التدريبي (إدارة التدريب التربوي مثلاً) في توفير المعدات والأدوات اللازمة للتدريب.	3.903	0.9042	10	موافق
19.	ترشح الجهات المنفذة للبرنامج التدريبي مدربون ذوي خبرة علمية وعملية لتقديم البرامج التدريبية.	3.944	0.9422	6	موافق
	الإجمالي	3.91	0.723	-	موافق

يتضح من الجدول (5) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات (واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض) جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.723)، ويمكن تفسير ذلك بأن البرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تتوافق مع التطورات في المجال العلمي والعملية لهذه البرامج، كما أن أهداف البرامج التدريبية قد تم وضعها بدقة شديدة بحيث تكون قابلة للتطبيق والقياس، وكذلك يتضح الحرص على إعلام المتدربين بأهداف العملية التدريبية قبل البدء بعملية التدريب، والحرص بشكل كبير على تقييم المتدربين في نهاية البرنامج، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2019) في وجود موافقة من قبل أفراد العينة على كفاءة المدرب وجودة المحتوى التدريبي، وفعالية البرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، كما اتفقت مع ما أشارت إليه دراسة غينة (2016) إلى أن البرامج التدريبية تتحقق مجالاتها وعناصرها بدرجة كبيرة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العبارة (تتسم أهداف البرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالفاعلية وإمكانية التطبيق) قد حصلت على المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (4.161)، وانحراف معياري (0.6993)، ويمكن تفسير ذلك بأن المعهد الوطني يهتم بالتخطيط الجيد لعملية التدريب، وأنه يستفيد من نتائج التقييم في تطوير المحتوى التدريبي، ويضع أهدافاً تدريبية مناسبة، بما ينعكس على فاعلية وإمكانية تطبيق الأهداف، وهذا ما يتفق مع دراسة الشهري (2019) والتي أشارت إلى أن أهداف البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي يمكن تحقيقها بسهولة. كما حصلت العبارة (يستخدم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي قنوات متعددة للإعلان عن برامجها التدريبية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.633) وانحراف معياري (1.1003)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة قد لا يكونوا على اطلاع كاف بكل قنوات الاتصال التي يقوم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالإعلان عن برامجها التدريبية من خلالها، وقد تكون المشكلة في قدرة المعهد على التواصل مع الجمهور و قدرته على استخدام التقنية ووسائل التواصل الاجتماعي، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة المفيز (2022) حين أشارت إلى أن المراكز التدريبية بالمملكة تواجه تحديات عديدة منها ما يتعلق بالتقنية.





**نتيجة السؤال الثاني:** ما متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض، كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الاحتياجات التدريبية**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	يحدد المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي للاحتياجات التدريبية في ضوء إطار جدارات القيادة المدرسية للمدرسين قبل البدء في تصميم البرنامج التدريبي.	3.880	0.9262	6	موافق
2.	يستعين المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بإدارات التدريب التربوي لتحديد الاحتياجات التدريبية.	3.970	0.8402	1	موافق
3.	يستعين المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.906	0.9025	4	موافق
4.	يقارن المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمتدرب عند تحديد الاحتياجات التدريبية له.	3.914	0.9115	3	موافق
5.	يستفيد المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من نتائج تقويم المتدربين عند تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	3.918	0.8973	2	موافق
6.	يحدد المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي للاحتياجات التدريبية من خلال ورش وأوراق العمل والسجلات والتقارير.	3.903	0.9409	5	موافق
7.	يستعين المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالذكاء الاصطناعي في تحليل الاحتياج التدريبي.	3.820	1.0819	7	موافق
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.901</b>	<b>0.866</b>	-	موافق

يتضح من الجدول (6) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات بعد الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3,901)، وانحراف معياري (0.866)، ويمكن تفسير ذلك بأن المعهد الوطني لا يقوم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنفسه، حيث أن القيام بها من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للمتدربين، والاستعانة بنتائج تقويم المتدربين عند تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، والاستعانة بالخبراء، وإدارات التدريب التربوي في تحديد الاحتياجات التدريبية مطلب مهم لتطوير البرامج التدريبية فيه، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة العصيمي (2020) التي أظهرت نتائجها أن متطلبات مشروع التطوير المهني التعليمي جاءت مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة فولشلس وماكري (2017) Vlachopoulos & Makri التي أشارت إلى أن أهم متطلبات التطوير المهني يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أشارت دراسة السلمي وابن نفيذ (2020) أن تلبية المعهد الوطني للاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة.



وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العبارة (يستعين المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بإدارات التدريب التربوي لتحديد الاحتياجات التدريبية) قد حصلت على المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة، بمتوسط (3.970)، وانحراف معياري (0.8402)، ويمكن تفسير ذلك إلى تأييد العينة لأهمية مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أن المعهد الوطني بحاجة إلى الاهتمام بالتنسيق مع إدارات التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد الجهات المقدمة للتدريب وليس الاكتفاء بمهمة تحكيم الحقائق التدريبية فقط، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة المفيز (2022) على أن هناك قصور في تحديد الاحتياج التدريبي للمتدربين. كما حصلت العبارة (يستعين المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالذكاء الاصطناعي في تحليل الاحتياج التدريبي) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.820)، وانحراف معياري (1.0819) ويمكن تفسير ذلك إلى أن تسريع وتسهيل تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للتدربين، من خلال الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وعلى خوارزميات فائقة التقنية لتحليل الاحتياج التدريبي متطلب مهم لتطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	يصمم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي محتويات البرامج التدريبية الموائمة للتطورات في المجال المقدمة به.	3.978	0.9296	4	موافق
2.	يستعين المعهد الوطني المهني التعليمي بالخبراء الدوليين والمحليين عند تصميم البرامج التدريبية.	3.846	1.0125	10	موافق
3.	يجمع المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بين الجانب النظري والعملي عند تصميم البرنامج التدريبي.	3.951	0.9266	7	موافق
4.	مناسبة محتويات البرنامج التدريبي لأهداف البرنامج.	4.023	0.8668	1	موافق
5.	مناسبة الوقت المخصص للتدريب مع محتوى البرنامج التدريبي.	3.963	0.9128	6	موافق
6.	مناسبة الوقت المخصص للتدريب مع طبيعة عمل المتدربين.	3.964	0.8962	5	موافق
7.	يزود المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي المتدربين بالمادة الأساسية والاثرائية للبرامج التدريبية.	4.007	0.9176	3	موافق
8.	يصمم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بيئات تعلم افتراضية تفاعلية في البرامج التدريبية الإلكترونية بحيث توفر حلقة نقاش بين المدرب والمتدربين.	4.022	0.9092	2	موافق
9.	يضيف المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي مجتمعات التعلم المهنية المحلية والدولية على منصة المعهد للتدريب.	3.876	1.0166	9	موافق
10.	يستعين المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالذكاء الاصطناعي في رسم المسارات التدريبية للمتدربين.	3.843	0.9722	11	موافق
11.	استدامة البرامج التدريبية الإلكترونية التفاعلية على	3.940	0.9239	8	موافق



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
12	منصة المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي. وجود ملف بورتوفوليو لكل متدرب على منصة المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.	3.835	1.0014	12	موافق
	الإجمالي	3.937	0.843	-	موافق

يتضح من الجدول (7) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات بعد تخطيط وتصميم البرامج التدريبية جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.937)، وانحراف معياري (0.843)، ويمكن تفسير ذلك بأن المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لا يقوم هو بنفسه بتخطيط وتصميم البرامج التدريبية ويكتفي بتحكيم الحقائق التدريبية فقط، لذلك فإن من المفترض أن يقوم بتصميم محتويات البرامج التدريبية بشكل يواكب التطورات والمستجدات في مختلف المجالات، والاستعانة بالخبراء الدوليين والمحليين عند تصميم البرامج التدريبية، مما يعطي المعهد خبرات جديدة في مجال تطوير وإعداد البرامج التدريبية وقد أشارت دراسة القحطاني (2021) إلى قصور برامج التطوير المهني في تصميم برامج التطوير المهني. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العبارة (مناسبة محتويات البرنامج التدريبي لأهداف البرنامج) قد حصلت على المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (4.023)، وانحراف معياري (0.8668)، ويمكن تفسير ذلك أن تطوير البرامج في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي يتطلب الاعتماد على الخبراء الدوليين والمحليين في تصميم وتخطيط البرامج التدريبية، مما يوفر للمعهد خبرات كافية للجمع بين الجانب النظري والعملية عند تصميم البرنامج التدريبي، ومراعاة أهداف البرنامج عند وضع محتوياته، والاستعانة بالذكاء الاصطناعي في رسم المسارات التدريبية للمتدربين، واستدامة البرامج التدريبية الإلكترونية التفاعلية على منصة المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي. وقد أشارت دراسة الشهري (2019) إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة على جودة المحتوى التدريبي للبرامج التدريبية المقدمة من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي. كما أن العبارة (وجود ملف بورتوفوليو لكل متدرب على منصة المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي) قد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.835)، وانحراف معياري (1.0014). ويمكن تفسير ذلك بأهمية تخزين أنشطة كل متدرب وتقييماته واختباراته، وهي جوانب على المعهد أن يعتمد عليها لتطوير عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية التي يعقدها، ويتفق هذا مع دراسة الأحمد (2016) التي أكدت على ضرورة اعتماد برامج التطوير المهني بالسعودية على أدوات حديثة في العملية التدريبية.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد اختيار المدربين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	يختار المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي المدربين وفقاً لجدارتهم التدريبية.	3.929	0.9993	1	موافق
2.	يختار المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي	3.903	0.9762	2	موافق



م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	المدرسين ذوي المؤهلات الأكاديمية المرتبطة بمحتوى البرامج التدريبية.				
3.	يختار المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي المدرسين وفقاً لقدرتهم على استخدام أساليب التدريب الحديثة.	3.880	0.9383	3	موافق
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.904</b>	<b>0.938</b>	-	موافق

يتضح من الجدول (8) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات بعد اختيار المدرسين جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3,904)، وانحراف معياري (0.938)، ويمكن تفسير ذلك بأن العديد من خبراء التدريب يؤكدون على ضرورة اختيار المدرسين في ضوء كفاءاتهم وجداراتهم، وفي ضوء قدرتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة، واختيار ذوي المؤهلات الأكاديمية المرتبطة بمحتويات البرامج التدريبية المختلفة، ويعتبر هذا المتطلب مهم وخاصة في ضوء عدم امتلاك المعهد الوطني لمدرسين خاصين به بل يكفي باختيار الجهات المعنية بالتدريب للمدرسين، وقد أكدت دراسة الشهري (2019) على رضى المتدربين عن مستوى المدرسين في المعهد الوطني للتطوير المهني والتعليمي.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد تقييم العملية التدريبية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	يوظف المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي التقويم القبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي	3.914	0.9360	4	موافق
2.	يقيس المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي أثر التدريب في مكان عمل المتدرب.	3.839	0.9773	8	موافق
3.	ربط نتائج أثر البرامج على أداء المتدربين بمفهم البورتوفوليو على منصة المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.	3.873	0.9994	7	موافق
4.	يقوم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بجميع عناصر البرامج التدريبية بشكل دوري ومستمر طوال فترة التدريب.	3.981	0.8472	1	موافق
5.	اعتماد نتائج تقويم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي كأحد أدوات التقويم السنوي للمتدربين.	3.899	0.9504	5	موافق
6.	يقيس المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي أثر البرامج التدريبية على مدى تحقيق المدارس لمعايير الاعتماد المدرسي.	3.874	0.9880	6	موافق



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
7.	يتيح المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي للمدرسين تقويم البرنامج التدريبي.	3.940	0.9360	3	موافق
8.	ينظم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي آلية مرنة لتقييم المتدربين على اجتياز البرامج التدريبية الإلكترونية.	3,974	0.8482	2	موافق
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.978</b>	<b>0.869</b>	-	<b>موافق</b>

يتضح من الجدول (9) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات بعد تقييم العملية التدريبية جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.911)، وانحراف معياري (0.869)، وهذا يؤكد على أهمية توافر هذا البعد حيث يتطلب من المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تقويم جميع عناصر البرامج التدريبية بشكل دوري ومستمر طوال فترة التدريب، وتوظيف التقويم القبلي للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي، والاعتماد على نتائج التقويم كأحد أدوات التقويم السنوي للمتدربين، كما ينظم آلية مرنة لتقييم المتدربين على اجتياز البرامج التدريبية الإلكترونية، وقد اشارت دراسة والأحمدي والفايز (2022) إلى توافر متطلبات تقييم العملية التدريبية بدرجة متوسطة، كما أكدت على ضرورة اعتماد برامج التطوير المهني على أدوات تقويم حديثة في العملية التدريبية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العبارة (يقوم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي جميع عناصر البرامج التدريبية بشكل دوري ومستمر طوال فترة التدريب) قد حصلت على المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (3.981)، وانحراف معياري (0.8472)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية توافر هذا المتطلب لقياس كفاءة العمل التدريبي ومقدار ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التدريبية، سواء من قبل المدربين أو المتدربين، وخاصة أن المعهد الوطني لا يقوم بعمليات التقويم طوال فترة التدريب، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الأحمدى والفايز (2022) في أن تحديد جوانب القوة والضعف للبرامج التدريبية وتوظيف التغذية الراجعة للاستفادة منها في تقويم البرامج التدريبية من المتطلبات الأساسية للبرامج التدريبية.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العبارة (يقيس المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي أثر التدريب في مكان عمل المتدرب) قد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.839). ويمكن تفسير النتيجة في أهمية متطلب اعتماد المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي على إجراءات واضحة لتقويم الأثر، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الأحمدى والفايز (2022) التي توصلت إلى أن وجود إجراءات واضحة لتقويم الأثر متطلب مهم وأساسي لتطوير البرامج التدريبية، كما أكدت المفيز (2022) على أن عدم الالتزام بقياس أثر التدريب يمثل تحدياً من تحديات التدريب التي يجب التغلب عليه، كما توصلت دراسة القحطاني (2021) إلى وجود قصور في مخرجات برامج التطوير المهني.

**نتائج السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض تعزى إلى (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟

**الفروق باختلاف المؤهل العلمي:**

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA ويوضح الجدول التالي:



جدول (10): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	-P value
متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي	بين المجموعات	1400.917	700.459	1.106	0.333
	داخل المجموعات	167264.813	633.579		
	الكلية	168665.730	-		
البعد الأول: الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	67.738	33.869	0.919	0.400
	داخل المجموعات	9727.461	36.846		
	الكلية	9795.199	-		
البعد الثاني: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	بين المجموعات	161.336	80.668	0.785	0.457
	داخل المجموعات	27122.349	102.736		
	الكلية	27283.685	-		
البعد الثالث: اختيار المدربين	بين المجموعات	3.544	1.772	0.222	0.801
	داخل المجموعات	2105.250	7.974		
	الكلية	2108.794	-		
البعد الرابع: تقييم العملية التدريبية	بين المجموعات	230.576	115.288	2.408	0.092
	داخل المجموعات	12640.638	47.881		
	الكلية	12871.213	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض، والتي تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)، حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائياً للمحور ككل ولكل بعد على حدة. وذلك عند مستوى الدلالة (0.01)، وقد يعود ذلك إلى أن هناك توافق وتشابه في رؤيتهم لمستوى هذه المتطلبات، وهذا قد يعود إلى أن المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي يقدم الدورات أو البرامج التدريبية بنفس الطريقة لكل المتدربين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهرية (2019)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول تقييم دورات المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفروق باختلاف سنوات الخبرة في العمل الإداري:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA ويوضح الجدول التالي:

جدول (11) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير إلى سنوات الخبرة في العمل الإداري.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	-P value
متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي	بين المجموعات	5082.854	2541.427	4.102	0.018
	داخل المجموعات	163582.876	619.632		
	الكلية	168665.730	-		
البعد الأول: الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	160.351	80.175	2.197	0.113
	داخل المجموعات	9634.848	36.496		



-P value	قيمة (ف)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
				المجموعات الكلي	
		-	9795.199	بين المجموعات	
0.003	5.951	588.447	1176.893	داخل المجموعات الكلي	البعد الثاني: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية
		98.889	26106.792	بين المجموعات	
		-	27283.685	الكلي	
0.236	1.451	11.461	22.922	بين المجموعات	البعد الثالث: اختيار المدربين
		7.901	2085.872	داخل المجموعات الكلي	
		-	2108.794	الكلي	
0.016	4.180	197.555	395.109	بين المجموعات	البعد الرابع: تقييم العملية التدريبية
		47.258	12476.104	داخل المجموعات الكلي	
		-	12871.213	الكلي	

يتضح من جدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض، والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل الإداري (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)، حيث كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائياً للمحور ككل، وذلك عند مستوى احتمال (0.01)، وقد يعود ذلك إلى أن المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لا يهتم بالخبرات التراكمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العصيمي (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المتدربين حول متطلبات التطوير المهني التعليمي، والتي تعزى إلى متغير الخبرة العملية، كما اتفقت مع دراسة التويجري (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى رضا المتدربين حول الدورات الإدارية والتربوية التي يقدمها لهم المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الشهري (2019) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول تقييم دورات المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تعزى إلى متغيرة الخبرة، لصالح الذين تتراوح خبرتهم بين سنة وعشر سنوات، كما تختلف النتيجة الحالية مع دراسة السلمي وبن نفيذ (2020) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية على مستوى مراعاة الاحتياجات التدريبية في البرامج التدريبية التي يقدمها لهم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، تعزى لمتغير الخبرة لصالح الذين تتراوح خبرتهم من خمس إلى أقل من 10 سنوات.

#### ملخص نتائج الدراسة:

1. جاءت استجابات أفراد العينة لإجمالي عبارات محور (واقع البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض) بدرجة موافقة بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.723).
2. جاءت درجة الموافقة لإجمالي عبارات بعد الاحتياجات التدريبية بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.901)، وانحراف معياري (0.866).
3. جاءت درجة الموافقة لإجمالي عبارات بعد تخطيط وتصميم البرامج التدريبية جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.937)، وانحراف معياري (0.843).
4. جاءت درجة الموافقة لإجمالي عبارات بعد اختيار المدربين جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.904)، وانحراف معياري (0.938).



5. جاءت درجة الموافقة لإجمالي عبارات بعد تقييم العملية التدريبية جاءت بدرجة موافق من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.911)، وانحراف معياري (0.869).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في متطلبات تطوير البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة الرياض، والتي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في العمل الإداري)

#### توصيات الدراسة:

- في ضوء ما تم عرضه سابقاً، توصي الدراسة بالتوصيات الآتية:
1. ضرورة اهتمام المعهد بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكافة شاغلي الوظائف التعليمية مع موائمتها لمتطلبات التغير المعرفي المتسارع.
  2. استقطاب شاغلي الوظائف التعليمية ذوي الكفاءة والخبرة وذلك بهدف الاستفادة منهم في إقامة برامج تدريبية تنظم بشكل كامل من قبل المعهد.
  3. تعزيز بناء شراكات تدريبية مع المؤسسات التدريبية الرائدة محلياً وعالمياً.
  4. الاستعانة بالذكاء الاصطناعي في تحديد الاحتياجات التدريبية، ورسم مسارات التدريب.
  5. وضع ملف خاص لكل متدرب في المنصة الخاصة بالمعهد الوطني للتدريب، يتضمن سجل النمو المهني للمتدرب، إضافة إلى نتائج أثر التدريب على المتدرب.
  6. قياس أثر التدريب من خلال مؤشرات يعدها المعهد وينفذها بالتنسيق مع الجهات التدريبية.
  7. تصميم بيئات تدريبية افتراضية تفاعلية للبرامج التدريبية الالكترونية بحيث توفر حلقات نقاش بين المدرب والمتدربين.
  8. تفعيل مجتمعات التعلم المهنية المحلية والدولية على منصة المعهد للتدريب.
  9. تشجيع المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لذوي العلاقة ببرامج التطوير المهني على المشاركة في عمليات التخطيط والتقييم للبرامج التدريبية.
  10. توظيف المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي للتقنيات الحديثة في عملية تطوير البرامج التدريبية.
  11. ضرورة تغطية المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لمجالات ومواضيع التدريب المختلفة.
  12. ضرورة اعتماد المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي على قنوات متعددة للإعلان عن البرامج التدريبية.

#### المقترحات المستقبلية:

- بناء على ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج، تقترح الباحثة دراسة ما يلي:
1. فاعلية وأثر برامج التدريب في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي في جودة الأداء المؤسسي.
  2. العلاقة بين متطلبات تطور البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي وجودة الأداء المؤسسي.
  3. دراسة العلاقة بين برامج التدريبية في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بنتائج المتعلمين في الاختبارات المدرسية.

#### المراجع

1. أبو النصر، مدحت. (2009). *مراحل العملية التدريبية: تخطيط، وتنفيذ، وتقييم البرامج التدريبية*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
2. الأحمد، فؤاد بن لافي بن مسفر، والفايز، فايز بن عبد العزيز سليمان. (2022). *متطلبات تقييم برامج التطوير المهني في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية*. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع (85)، 58 - 72.
3. تمام، شادية عبد الحليم. (2013). *التنمية المهنية للمعلم*. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية*، (94)، 317 - 318.





4. التويجري، أنس بن إبراهيم. (2020). رضا المتدربين عن الدورات الإدارية التربوية الصيفية القصيرة التي يقدمها المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية بكلية التربية - جامعة الملك سعود. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 36(11)، 31-60.
5. حسيني، صلاح الدين محمد. (2008). التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام. *مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية*، 14(50)، 399 - 448.
6. حمدان، محمد سعيد. (2010). التنمية المهنية للمعلم والتدريب لمجتمع المعرفة. *المؤتمر الدولي الخامس - مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى، المركز العربي للتعليم والتنمية*، 2، 995 - 1014.
7. الدبيان، عبد العزيز. (1430هـ). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. *مجلة رسالة الخليج العربي*. (111)، 141-183.
8. السعيد، إسلام محمد. (2020). برامج التنمية المهنية للمعلم في بيئات الطوارئ. *آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار*، (28)، 117 - 135.
9. السلمي، سلطان بن رجا الله؛ بن نفيز، عبد الرحمن بن محمد. (2020). الاحتياجات التدريبية للمعلمين من مركز التطوير المهني التعليمي. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*. 17(66)، 249-287.
10. سيد، أسامة محمد. (2012). *التدريب والتنمية المهنية المستدامة*. دسوق: دار العلم والإيمان.
11. الشلهوب، صلاح بن فهد. (2021). *تنمية القدرات البشرية: قيمة عالية للاقتصاد الوطني*. مقال صحفي، *جريدة الاقتصادية*، 19 سبتمبر 2021.
12. الشهري، راجح عبد الله. (2019). تقييم دورات المركز الوطني للتطوير المهني والتعليمي ومدى فاعليتها في تطوير أداء المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 11(1)، 1 - 30.
13. عارض، هيئة التحرير. (2012). *التنمية المهنية الذاتية للمعلمين*. رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، (36)، 176 - 181.
14. عبد اللطيف، عصام. (2016). *التدريب الإداري وأهميته للموظفين*. القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب.
15. العساف، صالح. (1427). *المدخل إلى العلوم السلوكية*. العبيكان.
16. عسيري، مهدي بن مانع. (2017). أساليب التنمية المهنية للمعلم ومعوقات تنفيذها. *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للأداب والعلوم والتربية*، 18(7)، 151 - 168.
17. العصيمي، بندر عبيد؛ الغبيوي، تركي قاعد؛ العضيان، محمد جزاء. (2020). متطلبات مشروع التطوير المهني التعليمي الصيفي من وجهة نظر المدربين والمتدربين. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 9(1)، 48 - 60.
18. علي، محمد رضا. (2017). *التدريب The Training Program: التنمية المهنية للمعلمين*. القاهرة: بدون دار نشر.
19. العمري، أحمد يحيى محمد. (2018). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر مديري المدارس وكلائهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 2(21)، 1-26.
20. عناية، ربما جمال جميل. (2023). تطوير برامج إعداد المعلم في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي. *الثقافة والتنمية*، 23(190)، 52 - 76.
21. الغامدي، رحاب بنت حمود بن حامد. (2018). واقع البرامج التدريبية في قسم الإشراف التربوي بإدارة تعليم الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19(16)، 457 - 484.
22. الغامدي، رحاب بنت حمود. (2018). واقع البرامج التدريبية في قسم الإشراف التربوي بإدارة تعليم الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، 19(16)، 457-484.
23. الغامدي، محمد والمطيري، عبد الرحمن. (2022). واقع البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي ومعلمات تعليم محافظة المهدي. *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، ع (118)، 589 - 623.



24. غينة، هناء سمير عبد الهادي. (2016). واقع تنفيذ البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وقياس أثرها في تحسين الأداء الأكاديمي لمواجهة تحديات التعليم بكليات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. *المجلة العلمية لكلية التربية، (21)*، 1 - 46.
25. القحطاني، حسين بن ناصر؛ وكري، عصام بن محمد بن علي. (2020). مؤشرات توجه برامج التدريب الصيفي للمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بالمملكة العربية السعودية نحو تنمية مهارات معلم القرن الحادي والعشرين. *مجلة البحث العلمي في التربية، 14 (21)*، 56 - 82.
26. القحطاني، ريم بنت عبد الهادي. (2021). نموذج مقترح لتفعيل دور الجامعات السعودية في تطوير برامج التطوير المهني للمعلم في ضوء تجربة جامعة هارفرد وجامعة كامبردج. *المجلة السعودية للعلوم التربوية، (7)*، 107 - 131.
27. القحطاني، محمد بن علي بن عبد الرحمن آل زالف. (2018). واقع البرامج التدريبية المقدمة من شركة أرامكو السعودية لطلاب التعليم العام في إطار المسؤولية الاجتماعية. *مجلة البحث العلمي في التربية، 13 (19)*، 31 - 77.
28. المفيز، خولة بنت عبد الله. (2022). برامج التدريب عن بُعد في المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية في جامعة الملك سعود: التحديات وسبل التطوير. *مجلة الفنون، والأدب، وعلوم الإنسانيات، والاجتماع. (79)*، 139-160.
29. المهدي، سوزان محمد. (2011). التنمية المهنية للمعلمين في دول افريقيا. *المؤتمر العلمي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2*، 367 - 390.
30. مهنا، نصر الدين يونس. (2021). تحديد الاحتياجات التدريبية. بدون ناشر.
31. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي. (2019). تنظيم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي. المملكة العربية السعودية، منشور في: [laws.boe.gov.sa](http://laws.boe.gov.sa).
32. الوداعي، محمد سالم علي آل مداوي. (2019). تقويم البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية في ضوء احتياجاتهم. *مجلة كلية التربية، 35 (12)*، 187 - 218.
33. Aguilar, E., & Cohen, L. (2022). *The PD book: 7 habits that transform professional development*. John Wiley & Sons.
34. Bhasin, H. (2020). *What is Training Program? Definition, Meaning and Types*. Retrieved from: [www.marketing91.com](http://www.marketing91.com)
35. Carliner, S. (2015). *Training design basics*. Association for Talent Development.
36. Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management, 5(4)*, 137-147.
37. Hart, J., Byrne-Davis, L., Maltinsky, W., & Bull, E. (2023). *Training to Change Practice: Behavioural Science to Develop Effective Health Professional Education*. John Wiley & Sons.
38. Hopkins, B. (2016). *Learning and performance: A systemic model for analysing needs and evaluating training*. Routledge.
39. Hopkins, B. (2016). *Learning and performance: A systemic model for analysing needs and evaluating training*. Routledge.
40. Huddleston, J., & Pike, J. (2017). *Team and Collective Training Needs Analysis: Defining Requirements and Specifying Training Systems*. CRC Press.
41. Huddleston, J., & Pike, J. (2017). *Team and Collective Training Needs Analysis: Defining Requirements and Specifying Training Systems*. CRC Press.
42. Kolinski, H. (2022). *How to Develop a Successful Employee Training Program*. Retrieved from: [www.ispringsolutions.com](http://www.ispringsolutions.com)



43. McGoldric, B., & Tobey, D. (2016). *Needs assessment basics*. Association for Talent Development.
44. Mhalla, B., Qassem, S., & Sleteen, S. (2023). Evaluating the effectiveness of the training programs provided by the United Nations Development Program (UNDP) in developing the capabilities of faculty members to use the blended learning platform.
45. Noe, R., A. (2023). *Employee Training & Development*. McGraw Hill.
46. Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *Worldwide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.\ Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*. John Wiley & Sons.
47. Vlachopoulos, D., & Makri, A. (2017). PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND TRAINING OF SCHOOL MANAGERS: A VIEW FROM THE INSIDE. In *EDULEARN17 Proceedings* (pp. 5494-5502). IATED.
48. Wardani, I. K., & Mansyur, A. (2023). EMPLOYEE MOTIVATION: THE ROLE OF EFFECTIVE TRAINING PROGRAM, JOB SATISFACTION AND REWARD MANAGEMENT SYSTEM. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 734-740.