



**دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب
المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجه
من مديري المدارس ومساعدتهم**

إعداد

عائشة بنت سالم بن حمد الهنائي
د. علي خميس

الناش

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يوليو ٢٠٢١م

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

إعداد/ عائشة بنت سالم بن حمد الهنائي

د. علي خميس

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٤) متدرِّبًا شملت خمس محافظات وهي (مسقط وشمال الباطنة، وجنوب الباطنة، وشمال الشرقية، والداخلية)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة لقياس مدى ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم للمهارات القيادية، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أظهرت نتائج الدراسة أن دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كان بدرجة "كبيرة" في المتوسط العام بمتوسط حسابي (2.61).

الكلمات المفتاحية: برنامج القيادة المدرسية- المهارات القيادية.

Abstract:

**The role of the school leadership program in the Specialized
Center for Vocational Training
For teachers in developing the leadership skills of graduate
school principals and their assistants**

The current study aimed to identify the role of the school leadership program at the Specialized Center for Vocational Training for Teachers in developing the leadership skills of its graduates from school principals and their assistants. The study sample consisted of (204) trainees, which included five Governorates (Muscat, North Al Batinah, South Al Batinah, North Al Sharqiyah, and Al Dakhiliyah), and to achieve the objectives of the study, the study adopted the descriptive survey method, and a questionnaire was used to measure the extent to which school principals and their assistants practice leadership skills. The Specialized Center for Vocational Training for Teachers was "significantly" in the general average with a mean of (2.61).

Keywords: school leadership program- Leadership skills.

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

إعداد/ عائشة بنت سالم بن حمد الهنائي

د. علي خميس

المقدمة:

يشهد العالم تحولات وتطورات سريعة ومتلاحقة في المجالات كافة لا سيما مجالات التعليم والتكنولوجيا، وخاصة ما يتعلق بتطوير كفاية الأداء المهني لإدارته بشكل يتماشى مع مضامين الجودة المنشودة؛ ويشكل مدير المدرسة محورًا هامًا في العملية التعليمية، إذ تركز عليه معظم النشاطات التعليمية المختلفة في المؤسسة التعليمية كما أنه المحرك الأساسي والإداري المباشر الذي يوجه العناصر البشرية جميعها في المجتمع المدرسي، ويعمل على رعايتها وإرشادها إلى المسار الصحيح (الدور القيادي والفني).

ويؤكد عبد الفتاح (2010) أن قيادات القرن الحادي والعشرين لا بد أن تمتلك الكفايات التي تؤهلها لمواجهة التحديات الخارجية، بالإضافة إلى متطلبات البيئة الداخلية في النمط القيادي الذي ينتهجه وأسلوب تعامله مع المرؤوسين وقدرته على التأثير في سلوكهم وتفاعله مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية بنجاح.

كما أكدت العديد من الدراسات التربوية على أهمية التدريب كونه الخيار الاستراتيجي لإعداد الكوادر البشرية من خلال تجاوبه مع المستجدات في بيئة

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

العمل. وأشار رضوان (2014) إلى أهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسات ومراكز التدريب وأنواع التدريب المقدمة للفئات المستهدفة للارتقاء بمستوى أداء الأفراد، من خلال التدريب وصولاً إلى التنمية المستدامة لهم.

وانسجاماً مع متطلبات مهنة التعليم في القرن الحادي والعشرين تسعى سلطنة عمان ممثلة في وزارة التربية والتعليم إلى تطوير تربيوي شامل، والاهتمام الدائم بالكوادر البشرية وذلك في إطار التأهيل والتدريب، من خلال وضع خطط الإنماء المهني التي تلبي الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية في بيئة العمل. وتؤكد السيوفي (2019) أن المؤسسات التعليمية تركز على التحسين المستمر في جميع الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية، وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي.

لذا سعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى " تكثيف الاهتمام بالكوادر البشرية في النظام التعليمي، وذلك بإنشاء المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين؛ وذلك للارتقاء بالمعلم مهنيًا وصقل مهاراته وكفاياته وتدريبه ومتابعته وتحليل أدائه في الميدان التربوي" (دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين"، 5:2014).

وفي هذا الإطار حرص المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين على تضمين برامجه الإنمائية برامج خاصة لمديري المدارس تحت مسمى برنامج القيادات المدرسية مدته عامان يستهدف مديري المدارس ومساعدتهم من مختلف مدارس السلطنة (دليل المركز التخصصي، 28:2016).

وقد وجّهت وزارة التربية والتعليم بأن يتولى المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين الإشراف الكامل على البرامج التدريبية الفنية كافة والموجهة إلى

المعلمين والمشرفين وإدارات المدارس، وذلك اعتباراً من 1/1/2019 ملحق رقم (2) (وزارة التربية والتعليم، 2018).

وفي ضوء ما سبق يظهر جلياً أهمية الإعداد والتأهيل والتدريب للإدارات التعليمية بما يتماشى ومستجدات العصر ومتطلبات العملية التعليمية، وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على برامج الإعداد المهني للقيادات التعليمية في خطط الإنماء المهني التي ينفذها المركز لتخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة

أظهرت العديد من الدراسات المحلية التي تناولت برامج الإعداد والتدريب المهني للقيادات المدرسية في سلطنة عمان، وأشارت نتائج بعضها إلى وجود بعض جوانب القصور في أداء مديري المدارس مما يعني ضعف استفادتهم منها بصورة كاملة، مثل دراسة الغاوية (2017) حيث أظهرت نتائجها أن مديري المدارس في مدارس محافظة الداخلية يواجهون بعض المعوقات التي تحول دون مقدرتهم على صنع القرار واتخاذها.

كما كشفت دراسة الجابرية (2017) أن مهارة تواصل مديري المدارس مع طلابهم أقل شيوعاً في مهارتي (الإنصات والاستماع). كما توصلت دراسة الحارثي (2015) إلى أن تطبيق مديري المدارس للمهارات الإدارية والإشرافية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ومهارته في تفعيل الثقافة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

وتوصلت دراسة آل الشيخ (2017) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية لسلوك الاعتذار جاءت بدرجة متوسطة، وممارسة سلوك الاعتزاف بالخطأ كانت بدرجة قليلة.

إضافة إلى ذلك طبقت الباحثة دراسة استطلاعية على عدد من مديري المدارس للتعرف على آرائهم في برامج القيادات المدرسية المقدمة في المركز التخصصي ومدى فاعليتها في رفع مستوى أدائهم، تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (20) فردًا ما بين مدير ومديرة ومساعد ومساعدة)، وتوصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى:

- أن برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي زودهم بمعرفة كافية بمهارات القرن الواحد والعشرين في أنواع القيادات ومنها (القائد التأملي والقائد التعليمي وقائد التغيير).

- في حين لم يلب المركز توقعاتهم المتمثلة في تزويدهم بمهارات في مجال التقانة وتطويرها لخدمة العمل الإداري، وكيفية تطويع القوانين والأنظمة لتكون ذات فاعلية ومقبولة من المجتمع المدرسي.

- كذلك كانت لديهم توقعات عالية بأن يزودهم المركز التخصصي بمعرفة كافية في البرامج وعدم وجود تكامل وتوافق بين ما يتلقوه من تدريب ودراسة أكاديمية وبين ما يطبقونه واقعيًا.

- أن المركز لم يغط الاحتياجات التدريبية لديهم كافة. وهنا استطاعت الباحثة من خلالها تأكيد مشكلة البحث.

وفي ضوء ما سبق، وما توصلت إليه الباحثة من نتائج وتوصيات، والتي أُجريت في سلطنة عمان، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة في أداء

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ٢٠٠٢ / ١٢١٢٧

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بالنسبة لما يقدمه من برامج تدريبية للقيادات المدرسية (برنامج القيادة المدرسية) ودوره في تطوير المهارات القيادية لدى قيادات المدارس.

أسئلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل الدراسي)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

- ١- التعرف على دور برنامج القيادات المدرسية في تطوير المهارات القيادية لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم.
- ٢- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات (النوع، والخبرة، المؤهل الدراسي).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- التركيز على القيادات المدرسية التي تمثل أحد الأركان الأساسية للعملية التعليمية.

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

- التركيز على برنامج موجه لتطوير مهارات القيادات المدرسية.
- تمثل أحد ملامح المستجدات على الساحة التربوية.
- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العمانية بالبحوث والدراسات في مجال تدريب القيادات المدرسية.

. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في:

. الحدود الموضوعية:

تسعى الدراسة للكشف عن دور برنامج القيادة المدرسية المقدم للإدارات المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تنمية المهارات القيادية لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظات (الداخلية، ومسقط، وشمال الشرقية، جنوب الباطنة وشمال الباطنة) في سلطنة عمان.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس ومساعدتهم الذين تلقوا تدريباً في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم من الدفعتين الأولى والثانية منذ تشييده عام 2016 وحتى 2019.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل خريف 2019/2020.

مصطلحات الدراسة:

برنامج القيادات المدرسية:

وتتبنى الباحثة ما ورد في دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ويُعرف ببرنامج مديري المدارس ومساعدتهم (القيادة المدرسية) ومدته عامان دراسيان، ويستهدف مديري المدارس ومساعدتهم من مختلف المدارس بالسلطنة. (دليل المركز التخصصي، (2016: 28)

المركز التخصصي للتدريب المهني: وتتبنى الباحثة ما ورد في دليل المركز التخصصي مؤسسة حكومية تتبع وزارة التربية والتعليم تسعى إلى رفع المستويات التحصيلية للطلبة، من خلال طرح برامج تدريبية إستراتيجية مهنية بالتعاون مع بيوت خبرة دولية في تصميم البرامج التدريبية المطروحة وإعدادها ومتابعته تنفيذها، ثم تقييم الأثر التدريبي منها، (دليل المركز التخصصي للتدريب المهني، 2014: 10).

المهارة: مصدر: الحذق في الشيء وإحكامه، عُرف هذا العامل بالمهارة في حفر الخشب، والجمع مهارات (جعفر، وحداد، 2011: 1396). وتعرف بأنها " أداء العمل بسرعة ودقة" (النعيمي، 2010). وتعرف الباحثة المهارة إجرائياً: قدرة الفرد على الأداء الجيد بدرجة عالية من الدقة والكفاءة والإتقان في أقل وقت ممكن.

المهارات القيادية:

هي "القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد" (طيب، والوشمي، 2016: 104).

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

وتعرف الباحثة المهارات القيادية بأنها: مجموعة من الكفايات الشخصية والإدارية والمهنية التي تمكن المدير (القائد) من إنجاز المهام الموكلة إليه بدقة وإتقان في وقت محدد مستخدماً في ذلك السلطة والقوة الممنوحة له للتأثير على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة.

التطوير: تعني كلمة "التطور" في اللغة: التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكياتها، أما التطوير اصطلاحاً: فيعني على وجه العموم التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر فعالية وكفاءة (علي، محمد، 2011:58). وهو أيضاً التغيير أو التحويل من طور إلى طور فهو التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر فعالية وكفاءة (الكسباني، 2010: 98). كما يعرف بأنه "مفهوم يرتكز على استغلال المواهب والموارد والتصرف فيها، بشكل يتناسب مع متغيرات الواقع بكل إيجابيات وسلبياته" (العجمي، 2017).

وتعرف الباحثة التطوير إجرائياً: بأنه التحسين الحاصل في مستوى الأداء والمهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم اللذين تلقوا تدريباً في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان منذ تدشينه عام 2016 وحتى 2019.

أولاً: الإطار النظري

اشتمل الإطار النظري على المحاور التالية:

المحور الأول: القيادة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

تعتبر القيادة ركيزة أساسية تستند عليها الفعاليات الأخرى جميعها في مختلف المؤسسات والمنظمات، وفي ظل التطورات السريعة وتنامي حجم المؤسسات،

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ١٢١٢٧ / ٢٠٠٢

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

وتشعب أعمالها، وتشابك العلاقات وتعدد المهام، أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود قائد إداري واع لتوجيه قدرات العاملين، وتوجيه اهتماماتهم من أجل بلوغ الأهداف المرسومة (باشا، 2017). حتى يتمكن من قيادة منسوبي مؤسسته من العاملين نحو الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

مفهوم القيادة

ظهر تعريف القيادة في الأدبيات بمرادفات متعددة، فهناك من يُعرفها بالسمات أو الصفات، وأخرى تناولت السلوك والتأثير، ودراسات تناولت أنماط التفاعل، وأخرى تناولت الموقع الإداري أو الوظيفي، ومهما يكن إلا أنها جميعا تناولت مفهوم القيادة من نواح مختلفة، فالقيادة هي "توع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد" (خليل، 2018: 127).

وتُعرف بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائه، وتستهدف حث الأفراد على العمل معًا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير" (عبوي، 2010: 19). وأشارت طعمه (2010: 53) إلى تعريف القيادة بأنها "رؤية يمتلكها القائد ويحولها إلى أهداف تتبناها الجماعة أو أهداف مشتركة، تسعى لتحقيقها" أما القيادة المدرسية تعني "بناء الفرق المتلاصقة، والمتضامنة، والملتزمة بغاياتها، والقادرة على العمل معًا، من أجل استكمال وتحقيق أهدافها ورسالتها" (عثمان، 2015).

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

وبناءً على ما سبق من تعريفات القيادة يلاحظ أنها تتفاوت وتختلف باختلاف جوانبها وعناصرها المتعددة، فنجد أن بعضها ركزت على المهارة والقدرة على الإقناع والتأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم لدفعهم نحو تحقيق الأهداف.

المحور الثاني: المهارات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة

أكدت مجموعة جديدة من الأبحاث حول القيادة التربوية أن جودة ممارسات القيادة في المدرسة تلعب دورًا في تحسين نتائج المدرسة من خلال التأثير على دوافع المعلمين وتعزيز النتائج الإيجابية للطلاب (Day & others, 2016)، أن قيادة المدرسة لها تأثير إيجابي على تحصيل الطلاب بشكل عام. ومنها:

- مهارة التخطيط الإستراتيجي ومهارة اتخاذ القرار وصنعه في المؤسسات التعليمية.
- مهارة إدارة الصراع في المؤسسة التعليمية ومهارة تكوين فرق العمل.
- مهارة تقويم الأداء الوظيفي ومهارة الاتصال الإداري.
- مهارة تفويض السلطة والتمكين الإداري ومهارة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.

المحور الثالث: برامج إعداد وتدريب مديري المدارس في سلطنة عمان

لقد كان لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان الدور الرائد في تطوير مهارات منسوبيها والاهتمام بإعداد الكوادر اللازمة لإدارة المؤسسات التربوية والتعليمية، وذلك من خلال برامج تدريبية سواء أكانت مركزية أم لا مركزية وفق خطط وبرامج تشمل (الورش والمحاضرات والمؤتمرات، وتبادل الخبرات في بيئات العمل.. وغيرها) وما زالت مستمرة في عقد البرامج التدريبية من خلال مركز التدريب الرئيسي ومراكز التدريب والإنماء المهني في المحافظات التعليمية، وصولاً إلى المركز التخصصي الذي أعطى عناية خاصة بتدريب مديري المدارس على النحو الآتي:

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ١٢١٢٧ / ٢٠٠٢

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

١. دورة الإدارة المدرسية (1992)
 - ٢- دبلوم الإدارة المدرسية بجامعة السلطان قابوس، قسم الأصول والإدارة التربوية، 2014
 - ٣- برنامج ماجستير الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس، قسم الأصول والإدارة التربوية، 2014
 - ٤- بكالوريوس الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس قسم الأصول والإدارة التربوية، 2014
 - ٥- برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية المرحلة الأولى بسلطنة عُمان بالقرار الوزاري رقم (2007/294). (وزارة التربية والتعليم، 2014).
- المحور الرابع: المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين**
- يعمل المركز التخصصي على تحقيق رسالته التربوية المتمثلة في الآتي:
- تدريب معلمين وتأهيلهم باعتزازهم بانتمائهم لمهنة التعليم يتسمون بالمهارات العالية والثقة بالنفس والدافعية، وتعزيز مكانة المعلم وإبراز دوره وأهمية رسالته التربوية في خدمة المجتمع ورقيه في المجالات كافة (دليل المركز التخصصي، 2014: 6).
- أهداف المركز:**
- تتمثل في تحسين جودة مخرجات التعلم من خلال التطوير المهني للعاملين في قطاع التربية، كما يسعى إلى تحقيق أهداف تربوية وتعليمية تشمل عناصر المجتمع المدرسي جميعه من (معلمين وطلبة وإداريين وإشراف ومناهج وأساليب تدريس وتقويم وغيرها) (دليل المركز التخصصي، 2016).

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

- أساليب التدريب في المركز التخصصي:

(التدريب المباشر - التعلم الإلكتروني - التعلم في بيئة العمل).

-البرامج التدريبية

سوف يتم التركيز على برنامج القيادة المدرسية وهو:

*برنامج مديري المدارس ومساعدتهم (القيادة المدرسية) في المركز التخصصي:

برنامج مدته عامان دراسيان ويستهدف مديري المدارس ومساعدتهم من مختلف
المدارس بالسلطنة، ويتكون من (6) فترات تدريبية.

-التقييم: يتم التقييم وفق أسس ومعايير مهنية لمديري المدارس ومساعدتهم، حيث
يتم التقييم في كل فترة تدريبية ضمن بنود معينة.

ثانياً: الدراسة الميدانية

-منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي من أجل فهم جوانب الدراسة
المختلفة وتحليلها؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة الحالية، للوصول إلى تعميمات
ذات معنى بناء على نتائج الدراسة. جابر، وكاظم (2011: 64-65).

- مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم الذين
خضعوا للتدريب على برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب
المهني للمعلمين جميعهم من محافظات السلطنة، وبلغ إجمالي الدفعتين (570)
متدرجاً بناء على ما ذكرته وزارة التربية والتعليم في كتابها السنوي للإحصاءات
التعليمية 2018/2019م. كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم على المحافظات التعليمية حسب النوع لكل محافظة

م	المحافظة التعليمية	عدد مديري المدارس ومساعدتهم				الإجمالي
		الدفعة الأولى		الدفعة الثانية		
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	
1	الداخلية	15	13	14	61	103
2	مسقط	2	7	32	70	111
3	شمال الشرقية	17	3	7	23	50
4	جنوب الشرقية	11	8	12	23	54
5	شمال الباطنة	16	24	8	31	79
6	جنوب الباطنة	12	6	8	30	56
7	الظاهرة	10	2	7	13	32
8	ظفار	1	4	15	31	51
9	الوسطى	1	1	2	2	6
10	البريمي	0	0	8	8	16
11	مسندم	0	4	6	2	12
	المجموع	85	72	119	294	570
		157		413		

المصدر/وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩) الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. الإصدار التاسع والأربعون.

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجيهم من مديري المدارس ومساعدتهم

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي
كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2)

جدول توزيع عينة الدراسة على المحافظات الخمس حسب النوع والنسبة المئوية بالنسبة لعينة
الدراسة لكل محافظة تعليمية.

النسبة المئوية %	العينة من مديري المدارس ومساعدتهم			المحافظة التعليمية
	الإجمالي	اناث	ذكور	
26.5%	54	38	16	مسقط
36.8%	75	53	22	شمال الباطنة
12.3%	25	9	16	جنوب الباطنة
13.7%	28	22	6	شمال الشرقية
10.8%	22	9	13	الداخلية
100%	204	131	73	المجموع

يتبين من خلال الجدول (2) أن عينة الدراسة تتركز في محافظتي شمال
الباطنة بنسبة (36.8%)، ومسقط بنسبة (26.5%) وهذا يعني أن مشاركة مديري
المدارس ومساعدتهم فيهما تزيد عن (63%) من إجمالي العينة الفعلية للدراسة.

- أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة من خلال الاستعانة بالإطار النظري الوارد في
الدراسة، وتم بنائها في صورتها الأولية، المكونة من (40) فقرة، وتألفت الاستبانة
في صورتها النهائية من جزأين:

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ١٢١٢٧ / ٢٠٠٢

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

الجزء الأول: تضمن البيانات العامة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية، وهي:

- النوع: وله مستويان (ذكر، أنثى)، الخبرة.

- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

الجزء الثاني: تضمن فقرات المهارات القيادية الموزعة على ثمانية محاور لتحديد

مدى ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم للمهارات القيادية التي تلقوا فيها تدريباً

في برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. وهذه

المحاور موضحة في الجدول (٣).

جدول (٣)

يوضح محاور أداة الدراسة وعدد الفقرات في كل محور

عدد الفقرات	المحور	المحور
5	التخطيط الإستراتيجي	الأول
5	تكوين فرق العمل	الثاني
5	التفويض والتمكين	الثالث
5	توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية	الرابع
5	إدارة الصراع المدرسي	الخامس
5	إدارة التغيير	السادس
5	تقويم الأداء الوظيفي	السابع
5	إدارة ضغوط العمل	الثامن
40		المجموع

- صدق أداة الدراسة (صدق المحكمين)

للتحقق من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة بصورتها

الأولية على عددٍ من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الإدارة والاشراف من

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ١٢١٢٧ / ٢٠٠٢

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في جامعتي نزوى، وجامعة السلطان قابوس، وذلك
لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الأداة عن سلامة صياغة المهارات لغة ومعنى،
ومدى انتماء المهارات الفرعية للرئيسية ومناسبتها لأفراد العينة.

- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا
كرومباخ (Alpha. Cronbach's) وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.98) ، وتراوح
معامل ثبات محاور الدراسة من (0,86) الى (0,91) ويشير ذلك إلى أن معامل
الثبات مرتفع جدا مما يدل على صلاحية استخدام الاستبانة لأغراض الدراسة.
وجدول (٤) يوضح معامل ثبات كل محور من محاور الدراسة.

جدول (٤)

يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وفق معامل كرومباخ الفا (Cronbach's Alpha)

المحور	الاتساق الداخلي
محور التخطيط الإستراتيجي	0.86
محور تكوين فرق العمل.	0.88
محور التفويض والتمكين	0.89
محور توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية	0.86
محور إدارة الصراع المدرسي	0.91
محور إدارة التغيير	0.89
محور تقويم الأداء الوظيفي	0.88
محور إدارة ضغوط العمل	0.87
الثبات الكلي	0.98

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ١٢١٢٧ / ٢٠٠٢

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
١ - معامل ارتباط (ألفا كرومباخ) Cronbach's Alpha لإيجاد معامل ثبات الاستبانة.

٢ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة).

٣ - اختبار ت T. Test للفروق بين متوسطات متغيرات الدراسة.

ملخص عام لنتائج الدراسة الميدانية

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي تهدف للتعرف على دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم ما يأتي:
١- إن درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم للمهارات القيادية التي تلقوها في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين جاءت بشكل عام كبيرة.
٢- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهارة التخطيط الإستراتيجي المقدمة في برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كبيرة.
٣- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهارة تكوين فرق العمل المقدمة في برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كبيرة.

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

٤- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهارة التفويض والتمكين المقدمة في برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كبيرة.

٥- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهارة توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية المقدمة في برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كبيرة.

٦- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهارة إدارة الصراع المقدمة في برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كبيرة.

٧- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهارة إدارة التغيير المقدمة في برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كبيرة.

٨- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهارة تقويم الأداء الوظيفي المقدمة في برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كبيرة.

٩- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهارة إدارة ضغوط العمل المقدمة في برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين كبيرة.

١٠- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس ومساعدتهم تعزى لمتغير الخبرة.

١١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ١٢١٢٧ / ٢٠٠٢

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

القيادية لمديري المدارس ومساعدتهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في سبعة محاور هي (مهارة تكوين فرق العمل - مهارة إدارة التغيير- مهارة التفويض والتمكين - مهارة التخطيط الإستراتيجي - مهارة تقويم الأداء الوظيفي - مهارة إدارة ضغوط العمل - محور مهارة إدارة الصراع) الصالح الإناث.

١٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس ومساعدتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور توظيف تكنولوجيا التعليم لصالح البكالوريوس.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:
- تكثيف البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية لمديري المدارس لا سيما في محور مهارة إدارة الصراع مع إعطاء قيمة عليا للخبرات العالمية وتطبيقها عملياً في بيئة مشابهة لبيئة العمل.
 - التركيز على تعزيز ثقافة استخدام مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال البحث العلمي في المدرسة لحملة الدراسات العليا.
 - استمرارية برنامج القيادة المدرسية وتطبيقه على جميع مديري المدارس ومساعدتهم للذين لم يتلقوا التدريب وكذلك المعينين حديثاً لتحسين مهاراتهم القيادية.
 - تحديث أساليب التقييم المستخدمة في تقييم مديري المدارس ومساعدتهم بما يتناسب مع كل محور من محاور المهارات القيادية.

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية
لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

- التوسع في تطبيق برامج تدريبية عالمية قائمة على التجارب العملية تتناول المهارات القيادية بأساليب وتقنيات حديثة متطورة.
- توفير نظام مكافآت وحوافز تشجيعية واضحة تمنح لقادة المدارس المتميزين في مدارسهم بعد اخضاع مدارسهم للتقييم.

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ٢٠٠٢ / ١٢١٢٧

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (١) إبراهيم، حسام الدين السيد (٢٠٠٩). نظام مقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- (٢) اسطنبولي، مروة فرج (٢٠١٦). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- (٣) البوسعيدي، منى محمد (٢٠١١). تطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- (٤) أبو النصر، مدحت، ومحمد ياسمين (٢٠١٧). التنمية المستدامة . مفهومها . أبعادها. مؤسراتها، جامعة حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (٥) باشا، فاتن (٢٠١٧). اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجتمع سنولغاز - بسكرة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- (٦) جابر، جابر عبد الحميد، وكاظم، أحمد خيري (٢٠١١). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الكويت: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- (٧) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩) الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، الإصدار التاسع والأربعون.

دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية

لدى خريجه من مديري المدارس ومساعدتهم

- ٨) الجابرية، يسرى بنت محمد (٢٠١٧). مهارات التواصل لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في سلطنة وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة نزوى.
- ٩) الحارثي، سالم عبد الله (٢٠١٥). مدى ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، كلية التربية، سلطنة عمان.
- ١٠) خليل، منى عطية (٢٠١٨). الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني، القاهرة: جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث.
- ١١) الدغاري، عبد العزيز بن حمد (٢٠١٨). آليات تفعيل مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ١٢) السيوفي، بسمة عدنان (٢٠١٩). تدريب من أجل الازدهار. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك.
- ١٣) طعمه، أمل محمد (٢٠١٠). اتخاذ القرار والسلوك القيادي. برنامج تدريبي. الأردن: دبيبو للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٤) عثمان، مختار نورالدين (٢٠١٥). الإدارة والقيادة التربوية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ١٥) العجمي، كروز تراحيب (٢٠١٧). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٦) علي، محمد السيد (٢٠١١). موسوعة المصطلحات التربوية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg> رقم الإيداع: ١٢١٢٧ / ٢٠٠٢

E-ISSN : ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

- ١٧) الغاوية، سامية بنت حمود (٢٠١٧). معوقات صنع واتخذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نزوى
- ١٨) الكسباني، محمد السيد علي (٢٠١٠). مصطلحات في المناهج وطرق التدريس. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- ١٩) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. مسقط، سلطنة عمان.
- ٢٠) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨) التقرير السنوي للإئتماء المهني (اصدار ٢٠١٩)، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، دائرة تقييم العائد التدريبي.
- ٢١) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. مسقط، سلطنة عمان.
- ٢٢) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. مسقط، سلطنة عمان.
- ٢٣) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. مسقط، سلطنة عمان.
- ٢٤) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام. الرياض، وزارة التربية والتعليم.
- ٢٥) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩) الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. الإصدار التاسع والأربعون.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Arokiasamy, anantha. (2014). Correlation between Cultural Perceptions, Leadership Style, and ICT Usage by School

Principals in Malaysia. The Turkish Online Journal of Educational Technology, (QIUP).

- 2) Busuyi, O. and Christopher, F. (2019). Christopher Principals' Personnel Characteristic Skills: A Predictor of Teachers' Classroom Management in Ekiti State Secondary School. International Journal of Educational Leadership and Management.
- 3) Campanotta, Linda; Simpson, Patricia; Newton, Jodi, (2018) . Program Quality in Leadership Preparation Programs: An Assessment Tool. Education, 138 (3).
- 4) Chukwumah, Fides Okwukweka (2015), Developing Quality Strategic Plan in Secondary Schools for Successful School Improvement, Journal of Education and Practice, 6 (21), 136-144.
- 5) Cowling Alan & Chloe Mailer, (2013): Managing Human Resources, New York, USA. Routledge Taylor & Francis Group, London, and New York.
- 6) Day, Christopher & Gu, Qing & Sammons, Pam, (2016). The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. Educational Administration Quarterly, 52 (2).