

فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري

المدارس بسلطنة عمان

إعداد

د/ عايذة بنت بطي بن راشد القاسمية

خالد بن محمد بن بطي القاسمي

كلية التربية والآداب - جامعة صحار- سلطنة عمان

قبول النشر: ٢٠١٩/٣/٢٠

استلام البحث: ٢٠١٩/٣/٧

المستخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى استقصاء ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائياً بين متغيرات مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان، والكشف عن أثر متغيرات النوع وسنوات الخبرة المهنية والمحافظات في مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان. حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكونت عينة الدراسة من ٥٣ مشرفاً ومشرفة إدارياً، طبقت عليهم الأداة وتم قياس صدق محتواها، إذ بلغ ثبات المقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ٠,٩٢٦. وبينت النتائج بأن فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفيين الإداريين كانت بمستوى فاعلية مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي قدره ٣,٧٥ وانحراف معياري قدرة ٠,٨٨٤، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة المهنية، وبينت النتائج وجود فروق لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية من وجهة نظر المشرفيين الإداريين تعزى لمتغير المحافظة التعليمية. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة الحالية بضرورة الاستمرارية في إقامة البرامج التدريبية والتي تعزز من المهارات القيادية مع استحداث برامج متخصصة في مراعاة الفروق الفردية لدى العاملين، وتلك المرتبطة بتطبيق معايير الجودة العالمية، وبرامج أخرى تركز على توظيف منهجية البحث العلمي عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى اقتراح إجراء دراسة علمية تهدف للتعرف على المهارات القيادية التي يمارسها مديري المدارس وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمهم.

Abstract :

The present study aimed to investigate whether there are statistically significant differences between the variables of the level of effectiveness of in-service training in developing the leadership skills of the school principals in the Sultanate of Oman and the effect of gender variables and years of professional experience and governorates on the effectiveness of in-service training in developing leadership skills for school principals in Oman. The researcher used the descriptive approach in his study. The sample of the study consisted of 53 males and females administrative supervisors. The instrument was applied and the validity of its content was estimated to be 0.926 using the Alpha Cronbach equation. The results showed that the effectiveness of in-service training in the development of leadership skills for school principals from the point of view of administrative supervisors was at a high level of efficiency with an average of 3.75 and a standard deviation of 0.884. The results indicated that there were no statistically significant differences in the level of effectiveness of in-service training in the development of leadership skills for the gender variable and years of professional experience. The results showed differences in the level of effectiveness of in-service training due to the variable of the governorate of education. In the light of the previous results, the current study recommended the necessity of continuity in the establishment of training programs that enhance leadership skills with the development of specialized programs to take into account the individual differences in the employees, as well as those related to the application of international quality standards. In addition to the other programs focusing on the use of scientific research methodology in decision making. Proposing a scientific study investigate the leadership skills that schools principals implement and ways of developing them from the teachers' perspective.

مقدمة الدراسة:

إن القيادة الإدارية يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة الحاجة لوجود فئات من القادة التربويين يتصفون بخصائص وسمات ومهارات قيادية تميزهم عن غيرهم، وتمكنهم من إدارة الجهاز الإداري وتأدية واجباتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والمهارة، وإدارة وتنظيم عمليات التفاعل بين العاملين والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، والقدرة على التأثير في العاملين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (أبو زعير، ٢٠٠٩). ومن المقومات الأساسية التي يتوجب أن يمتلكها مديرو المدارس المهارات القيادية والتي من خلالها يستطيعون متابعة المتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتقنية والتنافسية المحيطة بالمدرسة، والاستجابة لها بابتكار الأساليب والطرق والحلول المناسبة التي تضمن التكيف الملائم بين المدرسة والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، (الفريحات، ٢٠٠٠).

وتسهم المهارات القيادية المختلفة في تكوين بيئة إيجابية فاعلة للعمل، ومناخ إداري ممتع للجميع، وتساعد على حسن سير وتنظيم الأعمال الإدارية، وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة؛ لذا توجب أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من القيام بمهامه، وعرف شهاب (٢٠٠٩، ص. ١٧)، المهارات القيادية بأنها "سلسلة من العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير مع العاملين معه من (معلمين، تلاميذ، عاملين، مجتمع خارجي) بهدف التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً للهدف التربوي المنشود". وعرفها دباش (٢٠١٣)، بأنها قدرة القائد على إحداث المؤاممة بشكل كبير بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

وبينت دراسة نيلسون Nelson (١٩٨٨)، بأن تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس سيساهم بشكل كبير في زيادة مستوى مهاراتهم القيادية، وزيادة مستوى تأثيرهم في العاملين مما ينعكس على تحقيق وتطوير المدرسة. وهذا ما أكدته دراسة الساعدي (٢٠١٢)، بوجود علاقة طردية ارتباطية بين المهارات القيادية ككل والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، وأن توسع المديرين في ممارستهم للمهارات القيادية وبالتحديد الفنية والفكرية يساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي لهم، وأشارت دراسة شاهين (٢٠١١)، إلى أن امتلاك مدير المدرسة لهذه المهارات فإنه يمكن الحكم عليه بأنه قائد ناجح، وإذا أفقدها فإن فاعليته القيادية ونجاحه سيضمحل ويتلاشى، ومن هنا يرى الباحث بأنه ينبغي لمديري المدارس أن يمتلكوا مجموعة من السمات والمهارات التي تمكنهم من أداء وممارسة دورهم القيادي بشكل يضمن تحقيق الأهداف الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية واقتدار.

ولم يجمع علماء الإدارة والقيادة التربوية على تحديد تصنيف واحد ومحدد للمهارات القيادية، حيث يوجد اختلاف بسيط بين الباحثين والمختصين في تحديد أهم المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر لدى القائد التربوي. فقد حددها صبري (٢٠٠٥)، في المهارات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات الفكرية "الإدراكية، بينما أشار الدغيم (٢٠٠٨)، بضرورة توافر مجموعة من المهارات اللازمة للقيادة التربويين والتي تتمثل في المهارات الذاتية والمتضمنة مجالات التصور والإدراك والسمات والأخلاق، والمهارات الإنسانية وتتمثل في القيادة والتغيير والتطوير واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والمهارات الفنية وتتمثل في وضع الأهداف ورسم السياسات والتعليمات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم والاتصال وتقنية المعلومات والعلاقة مع المجتمع المحلي والشؤون المالية والتجهيزات، والمهارات التصورية وهي المهارات المتمثلة في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ووضع التصورات والأهداف الخاصة بتطويرها.

ويرى الباحث ضرورة تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس من خلال التدريب أثناء الخدمة ووفق أحدث المستجدات في هذا المجال؛ لكي يتمكنوا من تزويد العاملين بالأفكار والمعلومات والمعارف اللازمة؛ ليستطيعوا تطوير العملية التربوية ودفعها للأمام، وهذا ما أشار له نموذج جون ماكسويل في القيادة والذي حدده في خمس مستويات تتطلب عملية الانتقال من مستوى لآخر توافر مجموعة من المهارات والتي بدورها تتطلب التأهيل والتدريب المستمر، وذلك وفق برامج متخصصة ومتطورة وتنمي مهاراتهم القيادية.

ويعتبر التدريب مصدراً مهماً أساسياً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير أداء العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية مع تطوير ورفع كفاءة العاملين، وهو يعدّ استثماراً وإنفاقاً يحقق عائداً ملموساً للمنظمة ويساهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه وسيلة مهمة للحاق بركب التقدم التكنولوجي. وأشار الهيتي (٢٠٠٣، ص.٢٢٣)، "إلى أن التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه مناسبة في المجتمع، فهو عملية هدفها نجاح واستمرارية المنظمة؛ وذلك من خلال تنمية مواردها البشرية وكوادرها المختلفة، كما أن التدريب عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل."

ويحتل موضوع تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة أهمية كبيرة على الصعيد المحلي والعالمي؛ وذلك مواكبة للتغير المتجدد في المعارف والمعلومات والمهارات، وليستطيعوا كذلك قيادة مرؤوسيهم قيادة سليمة، (الغامدي، ٢٠٠٤). ويشير الحربي (٢٠١٠)، إلى أن الحاجة لإقامة الدورات والبرامج التدريبية لمديري المدارس تقتضيه المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية باستمرار مثل

كثرة الأعباء الإدارية، وغياب المعلمين، والأزمات الطارئة التي تتعرض لها المدرسة، مع قلة استخدام المرونة في الأعمال الروتينية، وهذه المعوقات تتطلب استراتيجيات ومهارات إدارية معينة للحد منها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التدريب الإداري المستمر.

ولأهمية ذلك يعد التدريب أثناء الخدمة ضمن الأولويات الرئيسة عند إعداد الخطة الخمسية والسنوية لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، حيث تخصص مبالغ مالية كبيرة لتطوير المنتسبين للعملية التربوية، وتولي عناية خاصة بتدريب وتأهيل مديري المدارس؛ وذلك بإشراكهم في برامج تدريبية متخصصة سواء المركزية أو اللامركزية وفق خطط وبرامج تدريبية تتضمن تنفيذ ورش عمل ومحاضرات وجلسات نقاشية، وحضور مؤتمرات وندوات، مع زيارات تبادلية لمشاركة الخبرات، في بيئة تدريبية متكاملة تهدف لتنمية معارفهم، وصقل مهاراتهم وصولاً لمستويات عالية من الأداء والفاعلية. وتأسيساً على ما سبق يصبح الاهتمام بدراسة مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة للمديرين والمديرات بسلطنة عُمان ضرورة ملحة وهامة تفرسها الأوضاع الراهنة وعوامل التحول والتغير المستمرة؛ لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

لكي يتمكن القادة من القيام بالأدوار والمهام المطلوبة منهم كان لا بد من أن يمتلكوا قدرات وإمكانيات ومهارات معينة يستطيعون من خلالها مواجهة التحديات والمشكلات، وأن تكون لديهم القدرة على ابتكار الحلول المناسبة في الوقت المناسب، ويعملوا على تطوير مؤسساتهم؛ لذا يعد التدريب أثناء الخدمة وسيلة من الوسائل المهمة لأعداد المديرين وتطوير مهاراتهم القيادية، وتحسين إنتاجيتهم وتلبية المتطلبات المهنية لديهم، مما يعمل على تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المؤسسة التربوية. وحتى يكون التدريب واقعياً ويحقق الأهداف الواضحة والمحددة من أجله ويسهم في سد فجوة الأداء لدى مديري المدارس، فقد كان من الضرورة التركيز على قياس مستوى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس، وتقييم مستوى مساهمة هذه البرامج في تطور المهارات القيادية لهم من جانب وتطور المؤسسات التعليمية من جانب آخر.

وتسخر وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إمكانياتها وجهودها من أجل دعم عملية التدريب، حيث خصصت ضمن ميزانياتها مبالغ كبيرة لدعم القطاع التدريبي، وأنشأت مراكز تدريبية على مستوى عال في المحافظات التعليمية أسندت لها تقديم برامج تدريبية متنوعة لمديري المدارس، ونفذت الوزارة مجموعة من البرامج والورش التدريبية وعقدت الملتقيات والحلقات النقاشية فشارك أغلب مديري المدارس

ومساعدتهم على مستوى السلطنة في الورشة التدريبية " مهارة الإدارة والإشراف" والتي نفذت على مستوى ٥٠ ساعة تدريبية ضمن مرحلتين، وشاركوا كذلك في الملئقى السنوي لمديري المدارس والذي يعقد بصورة دورية ويستمر لعدة أيام ويتضمن مجموعة من أوراق العمل، وكان للمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين الدور الأكبر في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس من خلال البرنامج التدريبي التخصصي " القيادة المدرسية " والذي يتلقى خلاله المتدربون أحدث المستجدات في مجال القيادة التربوية خلال سنتين من التدريب المباشر والإلكتروني والتدريب في بيئة العمل. وقد بين الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام ٢٠١٦-٢٠١٧م بأن المحافظات التعليمية تولي أهمية كبيرة بتدريب مديري المدارس حيث تم تنفيذ (٢٧) برنامجاً تدريبياً وفق الخطة المعتمدة، وثلاث برامج مستحدثة، بواقع (٣٠) برنامج مما يشكل ما نسبته ٣% من أجمالي البرامج التدريبية المعتمدة وفق الخطة السنوية، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

وقد بينت دراسة المحاسنة (٢٠٠٤)، بأن البرامج التدريبية المقدمة لمديري الإدارات العليا بالمملكة الأردنية كانت فاعلة وبمستوى مرتفع، مع وجود رضا حول تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. وأجرت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (٢٠٠٤)، دراسة هدفت إلى تحديد مدى استفادة مديري المدارس من البرامج التدريبية التي التحقوا بها خلال الفترة (١٩٩٩-٢٠٠٣) وقد نتج عن الدراسة أن ٨٧% من المديرين قد أجابوا بأن البرامج التدريبية زادت من معدل تفهم بأنفسهم ومن درجة انتماءهم للوظيفة ورضاهم الذاتي عن أنفسهم، وبين ٨٩% بأن البرامج التدريبية المقدمة لهم زادت من معدل مهاراتهم وقدراتهم. أما دراسة الزامل (١٩٨٩)، فقد أشارت بأن الدورات والبرامج التدريبية التي خضع لها مديرو المدارس في المملكة العربية السعودية قد ساهمت إلى حد ما في تحديث وتنمية خبرات ومهارات المديرين الذين التحقوا بها.

وكون الباحث ضمن المعنيين بتدريب وتقييم مديري المدارس، فقد أجرى دراسة استطلاعية مستخدماً فيها أداة المقابلة مع بعض مديري ومديرات المدارس وعددهم ٢٠ مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة هدفت لمعرفة فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس في سلطنة عمان وبينت النتائج بوجود تفاوت في آراء أفراد العينة، وعمل الباحث على تحليل مجموعة من الجلسات النقاشية والتي جاءت كذلك متفاوتة الأداء، حيث أشار البعض من مديري المدارس إلى فاعلية بعض البرامج التدريبية ودورها في إكسابهم مجموعة من المهارات القيادية، ومجموعة أخرى وضحووا قلة فاعلية البرامج التدريبية على مستوى المهارات، ويرى الباحث بأن النتائج السابقة أوضحت وجود مجموعة التحديات تواجه قطاع التدريب فيما يتعلق بمستوى فاعلية البرامج المقدمة لمديري المدارس في مجال القيادة التربوية

وفاعليتها في تطوير مهاراتهم القيادية، فكان لا بد من البحث والاستقصاء على هذا التفاوت في مستوى الفاعلية.

ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة التربوية، وأجريت دراسات وأبحاث متنوعة في السنوات الماضية حول القيادة مفهومها وأنماطها ومهامها وعملياتها وطرق تنميتها، ولكننا نجد أن الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية وخاصة في المجال التربوي قليلة ونذكر منها دراسة الزهراني (١٩٩٩)، وهدفت إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية، ودراسة المغامسي (٢٠٠٤)، والتي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، ودراسة الريمي (٢٠٠٥)، وهدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم، ودراسة الصباحي (٢٠٠٨)، التي هدفت إلى الكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس الثانوية.

وتناولت الدراسات السابقة المهارات القيادية من حيث درجة التوفر والممارسة لدى القائد؛ لذا فإن الدراسة الحالية سوف تركز على مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين الإداريين. وعلى حد علم الباحث بأن هذه الدراسة دراسة جديدة وغير مسبوقه في سلطنة عمان، واختار الباحث مديري المدارس لكونه ضمن المعنيين بالأشراف والتدريب على هذه الفئة، ويعي أهمية وجود برامج تدريبية أثناء الخدمة تعمل على تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية. فأن الباحث يرى أهمية البحث والاستقصاء، لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان، ومنه يأمل الباحث الإجابة على الأسئلة التالية:

س١: ما مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان؟

س٢: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في آراء أفراد العينة حول مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان من تعزى لمتغير النوع؟

س٣: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في آراء أفراد العينة حول مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المحافظات التعليمية، وسنوات الخبرة المهنية؟

أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- معرفه مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان.
- الكشف عن أثر متغير النوع لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان.
- الكشف عن أثر متغيرات سنوات الخبرة والمحافظات التعليمية لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في:

- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية في مدارس السلطنة.
- تزويد القائمين على إعداد وتطوير البرامج التدريبية بوزارة التربية والتعليم بنتائج عن مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان، مما يساهم في إعداد برامج التنمية المهنية والخطط المستقبلية للتدريب.
- إثراء الساحة التربوية بمجموعة من البيانات والإحصائيات المرتبطة بالقيادة المدرسية ومهاراتها.
- قد تفتح هذه الدراسة الطريق أمام باحثين آخرين لإجراء بحوث ودراسات مماثلة في مراحل تعليمية و متغيرات أخرى .
- إثراء المكتبة العربية بموضوع جديد من خلال ربط الباحث بين فاعلية التدريب أثناء الخدمة وتطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة المحافظات التالية (شمال الباطنة، جنوب الباطنة، مسقط، الداخلية، ظفار، الظاهرة، شمال الشرقية، جنوب الشرقية) في سلطنة عمان.
- 2- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة المشرفين الإداريين بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان لل صفوف 1-4، والصفوف 5-9، والصفوف 10-12.

٣- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٧\٢٠١٨م.

٤- الحدود الموضوعية: مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

مصطلحات الدراسة :

فاعلية :

ورد معنى فاعلية في المعجم الوسيط بأنها " وصف في كل ما هو فاعل" وعرفها الفتلاوي (٢٠٠٣)، بأنها العمل بأقصى الجهود في تحقيق الهدف عن طريق بلوغ المخرجات المرجوة وتقويمها بمعايير وأسس البلوغ. ويعرف الباحث الفاعلية إجرائياً بما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية بأنها " قدرة البرنامج التدريبي على تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والمساهمة في نقلها إلى حالة أفضل مما هي عليه في الوقت الحاضر في ضوء آراء المقيمين والنسب المئوية الموضوعية لعملية التقييم".

التدريب أثناء الخدمة :

وعرفته (الفرا، ٢٠١٣)، بأنه " كافة العمليات والأنشطة والبرامج التي يخطط فيها المهنيون بهدف التنمية المهنية ورفع كفاءتهم الشخصية والمهنية والإنتاجية بشكل عام، وذلك أثناء تواجدهم في الخدمة". وعرفه الزهراني (٢٠١١)، بأنه مجموعة المواقف والأنشطة والعمليات التي تسعى إلى إكساب المتدربين المهارات والكفايات المهنية التدريبية المختلفة. وأشار موسى (١٩٩٤) لتعريف التدريب أثناء الخدمة بأنه عبارة عن نشاط هادف ومخطط تحدد أهدافه بصورة واضحة ودقيقة من تحليل الاحتياج الفعلي للمتدربين ضمن متطلبات المؤسسة، بهدف تنمية المتدربين معرفياً ومهارياً بتوظيف أساليب التعلم الجماعي والذاتي؛ وذلك لاشباع حاجاتهم التدريبية بشكل أو بآخر. ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموع الأنشطة والبرامج التدريبية المعدة والمخطط لها وفق احتياجات مديري المدارس ومركزة على أهداف واضحة، وأساليب تدريبية متنوعة ومتطورة ترفع من مستوى معارفهم، وتصلل مهاراتهم مما ينعكس على تطور أدائهم وزيادة فاعليتهم التعليمية.

المهارات القيادية :

عرفها أبو ناصر (٢٠٠٨) بأنها " مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة التي يتخذها القائد، والتي تؤدي لنتائج إيجابية. وتتطلق هذه الأمور من موهبة شخصية صقلت بخبرة اكتسبها القائد بالممارسة العملية". وعرفها (دباش، ٢٠١٣)، بأنها مقدررة القائد على إحداث المواعمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق من خلال تطبيق مجموعة من المهارات القيادية مثل التخطيط، والتحليل،

والتقييم، والعمل الجماعي، والاتصال والتواصل. ويعرف الباحث المهارات القيادية إجرائياً: بأنها قدرة القائد على التواصل بشكل جيد وفعال مع الآخرين، وقدرته على التأثير عليهم، وإدارته للمدرسة بشكل يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال التخطيط الجيد، وحل المشكلات، واستغلال الموارد البشرية والمادية، وحسن إدارة الوقت، وتشمل المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية "التصورية". ويعرف الباحث أنواع المهارات القيادية الواردة في الدراسة إجرائياً وفق ما يلي:

المهارات الذاتية مجموعة من القدرات والسمات اللازمة لبناء شخصية الأفراد وتمثل في القدرات العقلية والجسمية، والتي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة لكي يتمكن من أداء عمله وفق الأهداف الموضوعية، وتكسيه احترام العاملين، وتساذه في اتخاذ القرارات وأصدرا الأحكام وتحمل المسؤوليات بثقة تامة.

المهارات الفنية هي مجموعة من المعارف والمعلومات التي يمتلكها مدير المدرسة في مجال تخصصه، وتعطيه القدرة الكاملة على تفهم طبيعة عمله وتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية مع القدرة على ممارسة المهام والأعمال المسندة إليه بإتقان ومهارة ودراية عالية.

المهارات الإنسانية قدرة مدير المدرسة على التعامل الإيجابي مع أفراد المجتمع المدرسي وتفهم ميولهم واتجاهاتهم ودراسة العلاقات الإنسانية التي تحيط بهم، لكي يستطيع تهيئة البيئة المدرسية الإيجابية بجميع نواحيها المادية والبشرية خدمة لأهداف العملية التعليمية.

المهارات الإدراكية " التصورية" تمكن مدير المدرسة من إدراك وتفهم المواقف التي تصادفه في عمله والعمل على تحليل كل عناصرها مع ابتكار الحلول المناسبة لها، وقدرته على تكوين رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة ترتبط بمجموعة من العلاقات مع أعضاء المجتمع المدرسي ومؤسسات المجتمع المحلي.

● منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي؛ لأنه الأنسب في دراسة واقع الظاهرة ووصف خصائصها بدقة والسعي إلى تحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً وصولاً إلى وضعها، ومن ثم تشخيصها بطريقة علمية دقيقة للوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الواقع وتطويره.

● مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفيين الإداريين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بجميع المحافظات التعليمية (مسقط، ظفار، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، الداخلية، الظاهرة، البريمي، مسندم، الوسطى)، والبالغ عددهم (٧٤) مشرفاً إدارياً ومشرفة،

وذلك للعام الدراسي ٢٠١٦ \ ٢٠١٧ وفقاً للبيانات التي قدمتها دائرة تطوير الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم.

• عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٥٣) مشرفاً ومشرفة إدارياً من المحافظات التعليمية التالية في سلطنة عمان (مسقط، ظفار، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، الداخلية، الظاهرة، شمال الشرقية)، والتي تمثل ما نسبته ٧٠% من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم استثناء محافظات (جنوب الشرقية، الوسطى، البريمي، مسندم) نظراً لقله الأعداد ولكون تلك المحافظات تمثل مجتمع الدراسة، والجدول رقم ٢،٣ يوضح ذلك.

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمحافظات التعليمية

المحافظة التعليمية	النوع الاجتماعي		المجموع
	ذكر	أنثى	
مسقط	٣	٥	٨
ظفار	٦	٣	٩
شمال الباطنة	٦	٣	٩
جنوب الباطنة	٦	٢	٨
الداخلية	٤	٥	٩
الظاهرة	٤	١	٥
شمال الشرقية	٤	١	٥
المجموع	٣٣	٢٠	٥٣

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة المهنية

المحافظة التعليمية	سنوات الخبرة المهنية		
	٥ وأقل	٥ - ١٠	أكثر عن ١٠
مسقط	٠	٠	٨
ظفار	٠	٤	٥
شمال الباطنة	٠	٢	٧
جنوب الباطنة	٠	٠	٨
الداخلية	٠	٠	٩
الظاهرة	٠	٠	٥
شمال الشرقية	٠	١	٤
المجموع	٠	٧	٤٦

* حصول ٥ وأقل على صفر، يعود لأن عينة الدراسة من ذوي الخبرة الطويلة.

• أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات، هما:
المصادر الثانوية: والتي تم استخدامها لمعالجة الإطار النظري للدراسة حيث اعتمد الباحث على بعض المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدوريات والنشرات والمقالات العلمية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك الاطلاع والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة.
المصادر الأولية: وهي المصادر المتعلقة بالجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث استعان الباحث في جمع البيانات والمعلومات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي تضمنت على عدد من الفقرات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وقد جاءت الاستبانة في صورتها النهائية في جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: واختص هذا الجزء بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (النوع، المحافظة التعليمية، والخبرة المهنية)، أما **الجزء الثاني:** والذي اشتمل على (٤) متغيرات لقياس تطور المهارات القيادية، وهي كما موضحة في الجدول أدناه.

الجدول (٣)

محاور الأداة وعدد الفقرات لكل محور

المتغيرات	المهارات الذاتية	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات الإدراكية	إجمالي الفقرات
عدد الفقرات	١٠	١٢	٨	٧	٣٧

يتضح من الجدول أن الاستبانة قد تكونت من (٣٧)، تقاس كل فقرة من خلال سؤال يطلب من المستجيب وضع علامة في الخانة التي تعبر عن وجهة نظره، على مقياس ليكرت الخماسي. ويوضح الجدول رقم ٣، ٥ تصنيف مستويات الموافقة، والدرجة التي تعطى للتصنيف في المعالجة الإحصائية.

جدول (٤)

مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة الإيجابية وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية.

مستوى فاعلية المهارة	الهدف	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١	

ولغرض تحليل البيانات، اعتمد الباحث مدى المتوسطات الحسابية للفقرات وتحديد الأهمية النسبية للفقرات وفقاً للتالي:

- المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة = $1 - 5 = 4$
 حساب طول الفئة: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = $4 ÷ 5 = 0,8$
 إضافة طول الفئة إلى فئة الإجابة لدينا للحصول على نقطة القطع في قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الموافقة، ليكون المحك على النحو التالي:
- ١- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (١,٨) تكون الأهمية النسبية منخفضة جداً.
 - ٢- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) تكون الأهمية النسبية منخفضة.
 - ٣- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) الأهمية النسبية متوسطة.
 - ٤- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) تكون الأهمية النسبية مرتفعة.
 - ٥- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (٤,٢) تكون الأهمية النسبية مرتفعة جداً.

• متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة وتشمل:

- ١- النوع، وينقسم إلى ذكر - أنثى.
- ٢- الخبرة المهنية، وتنقسم إلى: ٥ سنوات فأقل - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر.

٣- المحافظات التعليمية وهي (محافظة مسقط، محافظة ظفار، محافظة شمال الباطنة، محافظة جنوب الباطنة، محافظة الظاهرة، محافظة شمال الشرقية، محافظة جنوب الشرقية).

المتغير التابع: مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

• المعالجة الإحصائية

قام الباحث بإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحليل نتائج الدراسة تم استخدام المعالجات والأساليب الإحصائية التالية:

- ١- للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص " ما مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان ؟" فقد تم استخراج المتوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة.
- ٢- للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات

القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان تعزى لمتغير الدراسة النوع الاجتماعي؟
فقد تم استخدام الاختبار التائي (T.Test) لتحليل متغير النوع الاجتماعي.
٣- للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة، المحافظات التعليمية، وسنوات الخبرة المهنية فقد استخدم اختبار التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات المحافظات التعليمية، وسنوات الخبرة المهنية.

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات :

للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على ما مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان، استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للأداة ولكل محور من محاور الدراسة.

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ككل

للإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية كما هو موضح في الجدول رقم ٦،٤.

جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداة وترتيب محاورها وفق فاعليتها حسب المتوسط الحسابي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفعة	١	.808	3.99	المهارات الذاتية
مرتفعة	٣	.923	3.67	المهارات الفنية
مرتفعة	٢	.867	3.82	المهارات الإنسانية
مرتفعة	٤	.936	3.53	المهارات الإدراكية
مرتفعة	-	.884	3.75	المهارات القيادية الكلية

تشير نتائج الجدول (٥) إلى إن مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين الإداريين جاءت بمستوى مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥)، وحصلت المهارات الذاتية على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.99)، وجاءت ثانياً المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وجاءت في المرتبة الثالثة المهارات الفنية بمتوسط حسابي بلغ (3.67)،

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي المهارات الإدراكية التصورية بمتوسط حسابي بلغ (3.53). وقد يرجع الباحث ذلك إلى كفاءة مديري المدارس، ووجود طاقم إداري متكامل مع توافر الأبنية الحديثة والتجهيزات المتكاملة، وكذلك التأهيل والتدريب المستمر بالبرامج والورش التدريبية والمشاركة في الملتقيات والندوات التي تقيمها الوزارة، مع وجود المتابعة المستمرة من القيادة العليا ومن المشرفين الإداريين، وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشهري (٢٠١٣)، وأبو زعيتير (٢٠٠٩).

٢- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور من محاور الأداة ككل، وجاءت النتائج وفق الآتي:
المحور الأول. المهارات الذاتية

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمحور الأول للمهارات الذاتية

م	المهارات الذاتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المنوال	ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية
١	يهتم بالمظهر الخارجي العام	4.57	.665	5.00	5	١	مرتفعة جداً
٢	يتحدث بصوت واضح ومفهوم	4.42	.663	5.00	5	٢	مرتفعة جداً
٣	يتقبل الأفكار والآراء المطروحة من العاملين	4.13	.761	4.00	4	٣	مرتفعة
١٠	يقدم على التعزيز المستمر للعاملين.	3.96	.808	4.00	4	٤	مرتفعة
٨	يرفع من الروح المعنوية للعاملين.	3.94	.949	4.00	4	٥	مرتفعة
٥	يوازن بين متطلبات العمل والعاملين	3.87	.810	4.00	4	٦	مرتفعة
٦	يوظف مهارات التواصل غير اللفظي في عمله	3.77	.993	4.00	4	٧	مرتفعة
٧	يتعامل مع الأزمات بهدوء وحكمة.	3.75	.830	4.00	4	٨	مرتفعة
٤	يتقبل النقد البناء من العاملين	3.75	.830	4.00	4	٩	مرتفعة
٩	يراعي الفروق الفردية بين العاملين.	3.70	.774	4.00	4	١٠	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.99	.808				مرتفعة

تبين نتائج الجدول (٦) أن المهارات الذاتية لدى مديري المدارس قد كانت مرتفعة وفقاً للمعيار المستخدم في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات (3.99)

بانحراف معياري قدره (0.808)، وتراوح قيمة الوسيط عند (4,00)، وقيمة المنوال عند (4) ويشير هذا الإنحراف المعياري إلى التقارب في آراء أفراد العينة اتجاه المهارات الذاتية. وهذا يشير إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى فاعلة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس في مجال المهارات الذاتية جاء مرتفعاً. ونلاحظ تراوح المتوسطات الحسابية لعبارات محور المهارات الذاتية بين (4,07) و(3,70) وذلك يشير أن الأهمية النسبية للمحور كانت مرتفعة جداً ومرتفعة. واتفقت النتيجة هذه مع دراسة كلاً من (الريمي، 2005)، (أبوزعتر، 2009)، (الشهري، 2013)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالجبار، 2005)، (شاهين، 2011)، حيث تراوحت النتيجة في هذه الدراسات بين (كبيرة - قليلة). وقد يعود ذلك لاختلاف مجتمع وعينة الدراسة، وبيئة وظروف التطبيق، ونوعية البرامج المقدمة. وتتفق هذه النتيجة مع نموذج الدراسة حيث أشار الباحث بأن عملية الانتقال بين المستويات الخمس للقيادة تتطلب توافر مجموعة من المهارات القيادية والتي بدورها ترتبط بالتأهيل والتدريب المستمر.

المحور الثاني. المهارات الفنية

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمحور الثاني

المهارات الفنية

م	المهارات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المنوال	ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
١٦	يشكل فرق العمل لإنجاز المهام.	4.04	.733	4.00	4	١	مرتفعة
١٣	يفوض بعض من صلاحياته للمعلمين في ضوء قدراتهم.	3.91	.766	4.00	4	٢	مرتفعة
١٨	يعمل على تطوير عمليتي التعليم والتعلم.	3.85	.794	4.00	4	٣	مرتفعة
٢١	يمتلك مهارة إدارة الاجتماعات وجلسات الحوار والمناقشة بفاعلية	3.81	.962	4.00	4	٤	مرتفعة
١١	يشارك في التنمية المهنية للعاملين.	3.75	1.017	3.00	3	٥	مرتفعة
١٤	يشارك المعلمين في صنع القرارات المهمة.	3.72	.948	4.00	4	٦	مرتفعة
٢٠	يدير وقت العمل ويستثمره بشكل إيجابي.	3.72	.885	4.00	4	٧	مرتفعة
١٧	يشخص المشكلات الإدارية والعمل على حلها.	3.68	.956	4.00	4	٨	مرتفعة
٢٢	يمتلك مهارات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية الإدارية.	3.64	.922	4.00	4	٩	مرتفعة

مرتفعة	١٠	4	4.00	.925	3.62	يستخدم أحدث الأساليب في الإشراف على العمل.	١٢
مرتفعة	١١	4	4.00	1.012	3.53	يشارك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة.	١٩
متوسطة	١٢	4	4.00	1.161	2.81	يوظف منهجية البحث العلمي والدراسات عند اتخاذ القرارات المهمة.	١٥
مرتفعة				.923	3.67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

تبين نتائج الجدول (٧) أن المهارات الفنية لدى مديري المدارس قد كانت مرتفعة وفقاً للمعيار المستخدم في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات (3.67) بانحراف معياري قدره (.923)، وتراوحت قيمة الوسيط عند (٤,٠٠)، وقيمة المنوال عند (٤). ويشير هذا الانحراف المعياري إلى التقارب في آراء أفراد العينة اتجاه المهارات الفنية. وهذا مؤشر لاهتمام وزارة التربية والتعليم بكوادرها البشرية وفاعلية البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور المهارات الفنية بين (٤,٠٤) و(٢,٨١) وذلك يشير أن الأهمية النسبية للمحور كانت مرتفعة جداً ومرتفعة ومتوسطة. وانفقت النتيجة هذه مع دراسة كل من (الريمي، ٢٠٠٥)، و(أبوزعيتن، ٢٠٠٩)، و(الشهري، ٢٠١٣)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (محمد، ٢٠٠٥)، و(Pual, 2005)، والتي تراوحت فيها ممارسة المهارات الفنية بمستوى (متوسطة، قليلة)، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف بيئة التطبيق والنظام المتبع في التدريب. وترتبط نتائج الدراسة الحالية بنموذج جون ماكسويل في القيادة والتي عرضها الباحث في فصل المراجعة الأدبية والتي أشار بوجود مجموعة من المستويات في القيادة وهي التي تميزه عن التابعين وتنمو وتتطور هذه المستويات وما تحمله من مهارات بالتدريب والتأهيل المستمر.

المحور الثالث. المهارات الإنسانية

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمحور الثالث للمهارات الإنسانية

م	المهارات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المنوال	ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
٢٦	يحرص على إقامة علاقات طيبة مع العاملين.	4.19	.652	4.00	4	١	مرتفعة
٢٧	يشجع العمل بروح الفريق الواحد في المدرسة.	4.11	.751	4.00	4	٢	مرتفعة
٢٣	يراعي الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين لديه.	3.91	.815	4.00	4	٣	مرتفعة

د/عايدة بنت بطي بن راشد القاسمية - خالد بن محمد بن بطي القاسمي

مرتفعة	٤	4	4.00	.944	3.74	يحرص على إبراز العناصر القيادية لدى المعلمين.	٢٩
مرتفعة	٥	4	4.00	.885	3.72	يراعي قدر الإمكان رغبات المعلمين وميولهم عند توزيع المهام في المدرسة.	٣٠
مرتفعة	٦	4	4.00	.979	3.66	يشارك في حل المشكلات الشخصية للعاملين.	٢٥
مرتفعة	٧	4	4.00	.979	3.66	يهتم بتحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.	٢٤
مرتفعة	٨	4	4.00	.927	3.60	يدير جلسات حوارية مهنية مع العاملين لديه.	٢٨
مرتفعة				.867	3.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

تبين نتائج الجدول (٨) أن المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة وفقاً للمعيار المستخدم في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات (3.82) بانحراف معياري قدره (.867)، وتراوحت قيمة الوسيط عند (٤,٠٠)، وقيمة المنوال عند (٤). ويشير هذا الانحراف المعياري إلى التقارب في آراء أفراد العينة اتجاه المهارات الإنسانية، وقد يرجع الباحث ذلك إلى أهمية المهارات الإنسانية في تحسين مستوى الإنتاجية من خلال الأجواء الإيجابية التي تسودها المدرسة.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور المهارات الإنسانية بين (٤,١٩) و(٣,٦٠) وذلك يشير إلى أن الأهمية النسبية للمحور كانت مرتفعة. واتفقت النتيجة هذه مع دراسة كلٍّ من (الريمي، ٢٠٠٥)، (الحارثي، ٢٠٠٨)، (جبران، ٢٠١١)، واختلقت نتيجة الدراسة في محور المهارات الإنسانية مع دراسة (حبشي، ٢٠١٠)، (Pual، ٢٠٠٥)، (محمد، ٢٠٠٥) حيث تراوحت فاعلية المهارات الإنسانية في هذه الدراسات بين (المتوسطة - قليلة) وقد يرجع ذلك إلى اختلاف بيئة وظروف التطبيق واختلاف مجتمع وعينة الدراسة. ويتفق هذا مع الإطار النظري للدراسة في أن التعامل مع الأفراد يعد من أهم وأولى المهارات التي يتوجب العناية بها وتنميتها وتطويرها.

المحور الرابع. المهارات الإدراكية التصورية

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمحور الرابع للمهارات الإدراكية التصورية

م	المهارات الإدراكية التصورية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المنوال	ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
٣٣	يستغل الفرص الملائمة لتطوير المؤسسة.	3.75	1.017	4.00	4	١	مرتفعة
٣٧	يستفيد من التجارب التربوية	3.60	.817	4.00	4	٢	مرتفعة

مرتفعة	٣	4	4.00	.987	3.60	الناجحة لتطوير العمل. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها.	٣١
مرتفعة	٤	3	4.00	1.029	3.57	يقترح الخطط للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.	٣٤
مرتفعة	٥	3	3.00	1.103	3.53	يعمل على تشجيع الابداع والابتكار الوظيفي.	٣٢
مرتفعة	٦	4	4.00	.696	3.47	إجادة صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية	٣٦
متوسطة	٧	4	4.00	.893	3.17	يوظف معايير الجودة في العملية التربوية.	٣٥
مرتفعة				.936	3.53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

تبين نتائج الجدول (٩) أن المهارات الإدراكية التصورية لدى مديري المدارس قد كانت مرتفعة وفقاً للمعيار المستخدم في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات (3.53) بانحراف معياري قدره (0.936)، وتراوحت قيمة الوسيط عند (٣,٠٠) و(٤,٠٠)، وقيمة المنوال عند القيم (٣) و(٤). ويشير هذا الانحراف المعياري إلى التقارب في آراء أفراد العينة اتجاه المهارات الإدراكية التصورية.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور المهارات الإدراكية " التصورية " بين (٣,٧٥) و(٣,١٧) وذلك يشير أن الأهمية النسبية للمحور كانت مرتفعة. واتفقت النتيجة هذه مع دراسة كل من (الشهري، ٢٠١٣)، (شاهين، ٢٠١١) (الحارثي، ٢٠٠٨)، واختلفت نتيجة الدراسة في محور المهارات الإدراكية " التصورية " مع دراسة (جبران، ٢٠١١) حيث تراوحت فاعلية المهارات الإدراكية " التصورية " في هذه الدراسات بين (المتوسطة - قليلة) وقد يرجع ذلك إلى أختلاف بيئة وظروف التطبيق وأختلاف مجتمع وعينة الدراسة. ويتفق هذا مع أنموذج ونظرية الدراسة والتي ركزت على أهمية النظرة المستقبلية للقائد وتصوره لوضع مؤسسته في المستقبل، مما يتطلب منه التأمل والتخطيط مع المتابعة المستمرة وفق المعايير المحددة لبلوغ الأهداف.

• للإجابة على السؤال الثاني والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع؟".
قبل الإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء اختبار كولوم جروف - سمر نوف لاستجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو الاختبار الذي يتم إجرائه لتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها في الإجابة على هذا السؤال، ويوضح الجدول رقم ٤، ١١ نتيجة هذا الاختبار:

جدول (١٠)

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمرنوف) لاستجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	10	.734	.654
المهارات الفنية	12	.487	.972
المهارات الإنسانية	8	.594	.872
المهارات الإدراكية التصويرية	7	.982	.290

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (Z) لكل محور كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولا يوجد تشتت للبيانات، وبناء على هذه النتيجة يجب استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على السؤالين الثاني والثالث. ولمعرفة الفروق في أستجابته أفراد العينة لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس في سلطنة عمان وفقاً لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

قيمة "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	ذكر	34	3.94	.689	51	-.668-	.180
	أنثي	19	4.06	.474			
المهارات الفنية	ذكر	34	3.66	.813	51	-.050-	.188
	أنثي	19	3.67	.590			
المهارات الإنسانية	ذكر	34	3.79	.769	51	-.344-	.706
	أنثي	19	3.86	.605			
المهارات الإدراكية	ذكر	34	3.55	.839	51	.371	.347
	أنثي	19	3.47	.726			

تشير نتائج الجدول (١١) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للفروق في مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين تعزى لمتغير النوع، حيث أن الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (t) المحسوبة كانت في المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء الذكور والإناث اتجاه مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس كانت متشابهة ولا يوجد اختلاف بينهم.

وقد يرجع الباحث السبب إلى أن المديرين والمديرات تتشابه بيناتهم الإدارية والتربوية، وأنهم يمارسون نفس المهام ويتحملون نفس المسؤوليات، وتتاح لهم الفرص المتشابهة للتدريب والتأهيل والنمو المهني، وإن الأنظمة والقوانين التي تحدد ممارسة العمل الإداري موحدة في مدارس الذكور والإناث على حد سواء، وينخرطون في ممارسة المهارات القيادية دون قيود أو حواجز تمنعهم، وكذلك يتعرضون لنفس المقاييس والاختبارات التي تقيس أدائهم السنوي كمديرين لمدارسهم. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العمارة وأبو نمره (٢٠٠٤)، ودراسة أبو زعيتر (٢٠٠٩)، والتي أظهرت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير النوع في مستوى فاعلية المهارات القيادية لمديري المدارس ومديراتها.

• **للإجابة على السؤال الثالث** والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان تعزى لسنوات الخبرة المهنية والمحافظة التعليمية؟".

أ. **متغير الخبرة المهنية:** لمعرفة الفروق اتجاه مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين الإداريين وفق لمتغير الخبرة المهنية، تم استخدام اختبار (T) لعينات المستقلة، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

قيمة "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	من ٥ - ١٠ سنوات	8	4.26	.373	51	1.379	.087
	أكثر من ١٠ سنوات	45	3.93	.643			
المهارات الفنية	من ٥ - ١٠ سنوات	8	3.86	.711	51	.797	.991
	أكثر من ١٠ سنوات	45	3.63	.742			
المهارات الإنسانية	من ٥ - ١٠ سنوات	8	4.07	.633	51	1.104	.760
	أكثر من ١٠ سنوات	45	3.77	.719			
المهارات الإدراكية	من ٥ - ١٠ سنوات	8	3.76	.615	51	.923	.606
	أكثر من ١٠ سنوات	45	3.48	.821			

تشير نتائج الجدول (١٢) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) للفروق في مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان تعزى لمتغير الخبرة المهنية، حيث أن الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (t) المحسوبة كانت في المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى تقارب آراء عينة الدراسة اتجاه مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس كانت متشابهة بغض النظر عن مدة خبراتهم المهنية ولا يوجد اختلاف بينهم.

وربما يعود السبب إلى أن أفراد عينة الدراسة " المشرفين الإداريين " ذوي الخبرة الطويلة أو المنخفضة على حد سواء يقدرون بفاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس، وبالتالي لم تختلف نظرتهم نحوها على اختلاف مستوى خبراتهم. وقد يرجع الباحث السبب كذلك بأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بسنوات خبرة طويلة مما ساعد وبشكل كبير في متابعة المهارات القيادية التي يتحلى بها مديري المدارس من خلال الزيارات الإشرافية المستمرة، وكذلك

لمسئوليتهم المباشرة لمستوى أداء مرؤوسيههم وإعداد التقارير الخاصة بعمليات التقييم.

ب. متغير المحافظات التعليمية

لمعرفة الفروق اتجاه مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية، تم استخدام اختبار التباين الأحادي ONE WAY ANOVA ، والجدول رقم ١٤،٤ يوضح ذلك.

جدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لاختبار الفروق وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	2.947	6	.491	1.331	.263
	داخل المجموعات	16.974	46	.369		
	المجموع	19.921	52			
المهارات الفنية	بين المجموعات	6.677	6	1.113	2.385	.043
	داخل المجموعات	21.460	46	.467		
	المجموع	28.137	52			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	6.459	6	1.076	2.504	.035
	داخل المجموعات	19.774	46	.430		
	المجموع	26.232	52			
المهارات الإدراكية	بين المجموعات	9.024	6	1.504	2.900	.018
	داخل المجموعات	23.857	46	.519		
	المجموع	32.881	52			

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية التصويرية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، حيث إن الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في هذه المتغيرات أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). بينما أشارت نتيجة الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) في المهارات الذاتية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، حيث إن الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة لهذا المتغير كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق في المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية التصويرية تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية، استخدام الباحث اختبار LSD للمقارنات البعدية وذلك عند مستوى (0.05). والجدول رقم ١٥،٤، ١٦،٤، ١٧،٤ توضح ذلك.

جدول (١٤)

نتائج اختبار LSD للتباين في الاتجاه حول محور المهارات الفنية وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية

الدلالة الإحصائية	الفرق المتوسط	المحافظة التعليمية	المحافظة التعليمية
.019	-.80671*	ظفار	
.006	-.96412*	شمال الباطنة	
.009	-.93750*	جنوب الباطنة	مسقط
.097	-.66042-	شمال الشرقية	
.008	-.92708*	الداخلية	
.563	-.22708-	الظاهرة	
.627	-.15741-	شمال الباطنة	
.695	-.13079-	جنوب الباطنة	
.703	.14630	شمال الشرقية	
.710	-.12037-	الداخلية	
.135	.57963	الظاهرة	
.936	.02662	جنوب الباطنة	
.429	.30370	شمال الشرقية	شمال الباطنة
.909	.03704	الداخلية	
.059	.73704	الظاهرة	
.480	.27708	شمال الشرقية	
.975	.01042	الداخلية	جنوب الباطنة
.075	.71042	الظاهرة	
.487	-.26667-	الداخلية	شمال الشرقية
.321	.43333	الظاهرة	
.073	.70000	الظاهرة	الداخلية

يتضح من الجدول (١٤) وجود مصدر للتباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة حول محور المهارات الفنية وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية، وقد جاءت الفروق بين محافظة مسقط مقارنة بالمحافظات التعليمية (ظفار، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، والداخلية)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المهارات الفنية كانت أفضل لدى مديري المدارس في المحافظات التعليمية (ظفار، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، والداخلية) عنها لدى مديري المدارس محافظة مسقط التعليمية. وقد يرجع السبب في ذلك لاعتماد مديري مدارس محافظة مسقط على البرامج التدريبية المقدمة من الوزارة، مع قلّه حضورهم لهذه البرامج والدورات التدريبية، وقد يعود

كذلك إلى اختلاف الثقافات بين المحافظات التعليمية وما تحمله العاصمة من أعباء وكثافة في المستوى الحياتي والمادي، مع ارتفاع الكثافة الطلابية في مدارس العاصمة.

جدول (١٥)

نتائج اختبار LSD للتباين في الاتجاه محور المهارات الإنسانية وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية

المحافظة التعليمية	المحافظة التعليمية	الفرق المتوسط	الدلالة الإحصائية
مسقط	ظفار	-.70313*	.032
	شمال الباطنة	-.92535*	.006
	جنوب الباطنة	-.84375*	.013
	شمال الشرقية	-.62813-	.100
	الداخلية	-.99479*	.003
	الظاهرة	-.20313-	.589
	شمال الباطنة	-.22222-	.476
	جنوب الباطنة	-.14063-	.661
ظفار	شمال الشرقية	.07500	.838
	الداخلية	-.29167-	.350
	الظاهرة	.50000	.178
	جنوب الباطنة	.08160	.799
شمال الباطنة	شمال الشرقية	.29722	.421
	الداخلية	-.06944-	.823
	الظاهرة	.72222	.054
جنوب الباطنة	شمال الشرقية	.21563	.567
	الداخلية	-.15104-	.638
	الظاهرة	.64063	.093
شمال الشرقية	الداخلية	-.36667-	.321
	الظاهرة	.42500	.311
الداخلية	الظاهرة	.79167*	.036

يتضح من الجدول (١٥) وجود مصدرين للتباين ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة حول محور المهارات الإنسانية وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية، وقد جاءت الفروق بين محافظة مسقط مقارنة بالمحافظات التعليمية (ظفار، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، والداخلية)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المهارات الإنسانية كانت أفضل لدى مديري المدارس في المحافظات التعليمية (ظفار، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، والداخلية) عنها لدى مديري مدارس محافظة مسقط التعليمية.

وقد يرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن مديري مدارس محافظة مسقط وبحكم قربهم من مركزية القرار فأنهم يعملوا وفق اللوائح والأنظمة المنظمة لسير العمل، وقد يكون قلبه البرامج التخصصية والورش التدريبية المقدمة في محور العلاقات الإنسانية، وكما وجدت فروق بين محافظة الداخلية التعليمية ومحافظة الظاهرة التعليمية وتشير هذه النتيجة إلى أن المهارات الإنسانية كانت أفضل لدى مديري مدارس محافظة الداخلية عنها لدى مديري مدارس محافظة الظاهرة التعليمية، وقد يعزي الباحث ذلك بأن مديري مدارس محافظة الداخلية أكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بحكم الموروث الثقافي والذي يركز على التلاحم والترابط بين أطراف المجتمع المدرسي حيث ساهم مديرو المدارس في تكوين بيئة إيجابية إنسانية بمدارسهم من خلال التعاون مع العاملين وتوفير علاقات فاعلة يسودها الانسجام والتكامل بين كافة مكونات العمل المدرسي.

واتفقت هذه النتيجة مع أهمية العلاقات الإنسانية في جو العمل والتي أشار لها الباحث في الإطار النظري للدراسة وكذلك مع نموذج الدراسة والتي أشار خلاله الباحث إلى إن الانتقال من مستوى لآخر ضمن المستويات الخمس للقيادة يتطلب توافر مجموعة من العلاقات الإنسانية الإيجابية وحسن التواصل مع العاملين، والتي تساعد القائد التربوي في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

جدول (١٦)

نتائج اختبار LSD للتباين في الاتجاه حول محور المهارات الإدراكية وفقاً لمتغير المحافظات.

المحافظة التعليمية	المحافظة	الفرق المتوسط	الدلالة الإحصائية
مسقط	ظفار	-95437*	.009
	شمال الباطنة	-1.11310*	.003
	جنوب الباطنة	-1.21429*	.002
	شمال الشرقية	-.67500-	.107
	الداخلية	-1.11310*	.003
	الظاهرة	-.47500-	.253
ظفار	شمال الباطنة	-.15873-	.642
	جنوب الباطنة	-.25992-	.461
	شمال الشرقية	.27937	.490
	الداخلية	-.15873-	.642
	الظاهرة	.47937	.239
	جنوب الباطنة	-.10119-	.774
شمال الباطنة	شمال الشرقية	.43810	.281
	الداخلية	.00000	1.000
	الظاهرة	.63810	.119

.196	.53929	شمال الشرقية	جنوب الباطنة
.774	.10119	الداخلية	
.078	.73929	الظاهرة	
.281	-.43810-	الداخلية	شمال الشرقية
.663	.20000	الظاهرة	
.119	.63810	الظاهرة	الداخلية

يتضح من الجدول جدول (١٦) وجود مصدرين للتباين ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة حول محور المهارات الإدراكية التصورية وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية، وقد جاءت الفروق بين محافظة مسقط مقارنة بالمحافظات التعليمية (ظفار، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، والداخلية)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المهارات الإدراكية التصورية كانت أفضل لدى مديري المدارس في المحافظات التعليمية (ظفار، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، والداخلية، وشمال الشرقية) عنها لدى مديري مدارس محافظة مسقط التعليمية، وقد يعود السبب إلى عامل ومستوى الخبرة، حيث أن مدير المدرسة صاحب الخبرة الطويلة يكون أكثر ألاماً بأبعاد ومستويات العملية التعليمية، وهو أكثر مقدرة على تحليل مكوناتها ولديه مهارات عالية في التخيل والإدراك مع الابداع والتصور مما يعطيه الفرصة لتكوين صورة واضحة ومتكاملة عن عناصر المدرسة، ويرى الباحث بان السبب قد يرجع كذلك إلى ارتفاع مستوى الأعباء الإدارية لمديري مدارس محافظة مسقط نظراً لارتفاع أعداد الطلاب والمعلمين، وكذلك قلة البرامج التدريبية في هذا المحور مقارنة بالمحافظات الأخرى.

خلاصة الدراسة

- للإجابة على السؤال بينت النتائج بأن فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان، جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره ٣,٧٥، وقد جاء محور المهارات الذاتية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي وقدره ٣,٩٩، وأحتل المرتبة الثانية محور المهارات الإنسانية بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي وقدره ٣,٨٢، وأحتل محور المهارات الفنية المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي وقدره ٣,٦٧، وفي المرتبة الرابعة جاء محور المهارات الإدراكية بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي وقدره ٣,٥٣.
- وللإجابة على السؤال الثاني بينت النتائج بأنه لا توجد فروق لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- وللإجابة على السؤال الثالث فقد جاءت النتائج بعدم وجود فروق لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمدير المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية، بينما بينت النتائج بوجود فروق لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية.

توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن استخراج عدد من التوصيات التي قد تسهم في تحسين مستوى المهارات القيادية لمديري المدارس في سلطنة عمان، وهذه التوصيات كالتالي:
- تحديث الأساليب الإشرافية والأدوات المستخدمة عند تقييم أداء مديري المدارس بما يتناسب مع أهمية المهارات القيادية والمحاور المرتبطة بها.
- إقامة برامج تدريبية متخصصة تركز على أهمية مراعاة الفروق الفردية بين العاملين وأثر ذلك على جودة العمل الإداري.
- دعم مديري المدارس وتشجيعهم على توظيف معايير الجودة العالمية في العملية التربوية، من خلال إقامة برامج متخصصة وأستهدافهم لحضورها.
- تشجيع مديري المدارس على توظيف منهجية البحث العلمي والدراسات عند اتخاذ القرارات، وعقد لقاءات مستمرة بينهم لتبادل وتشارك الخبرات في هذا المجال.
- العمل على تطوير كفاءة مديري المدارس، ورفع مستوى مهاراتهم القيادية بالمجالات الأربع عن طريق الأتي:
- الأستمرارية في عقد دورات وبرامج تدريبية متخصصة تركز على التأهيل القيادي لمديري المدارس مواكبة للاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.
- بناء مجتمعات تعلم مهنية بين مديري المدارس على مستوى كل محافظة تعليمية، تهدف لتبادل ومشاركة الخبرات المهنية بينهم في مجال القيادة التربوية.
- تنظيم مؤتمرات وندوات وحلقات نقاشية في المجالات المختلفة للمهارات القيادية والطرق الكفيلة بتطويرها.
- تكليف مديري المدارس بإجراء بحوث إجرائية، وتقارير وزيارات ميدانية، تهدف بتعريفهم بأهمية المهارات القيادية وأثر ممارستها في تطوير الأداء المدرسي.

- تزويد المكتبات المدرسية والمكاتب الإدارية بما يستجد من بحوث ودراسات وكتب ونشرات في مجال القيادة التربوية.

المصادر والمراجع العربية

- أبو زعيتر، منير حسن.(٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ناصر، فتحي.(٢٠٠٨). مدخل في الإدارة التربوية والنظريات والمهارات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أولياء، محمد.(٢٠٠٧). دور التدريب الإبداعي في تنمية القيادات الإدارية التربوية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الجابري، صلاح سمار.(٢٠٠٩). المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي " دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جبران، علي محمد.(٢٠١١). المدرسة المتعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، أربد، المملكة الأردنية.
- الجهني، أحمد (٢٠٠٨). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية "دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، سعد عائض.(٢٠٠٨). درجة ممارسة مديري مراكز الاشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حبشي، عادل محمود.(٢٠١٠). قياس القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن (بحث منشور). مجلة كليات التربية، جامعة عدن، عدن، الجمهورية اليمنية.
- دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية.(٢٠٠٤). إحصاءات تربوية وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. رام الله، فلسطين.

دباش، حسين بن أحمد حسين.(٢٠١٣). درجة توافر المهارات القيادية بإدرات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الدغيم، احمد.(٢٠٠٨). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في دولة الإمارات العربية المتحدة. جامعة عمان العربية، عمان، المملكة الأردنية.

الريمي، عبده محمد.(٢٠٠٥). المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، عدن، الجمهورية اليمنية.

الزامل، محمد بن عبدالكريم.(١٩٨٩). تقييم برنامج وتدريب مدير المدارس في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين (رسالة ماجستير غير منشورة) "دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري وكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزهراي، بندر بن سعيد دخيل.(٢٠١١). دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات الفنية لمعلمي التربية الفنية من وجه نظرهم. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الساعدي، حسين علي حمد.(٢٠١٢). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على المديرين في الأدرات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي". كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، طرابلس، ليبيا.

شاهين، عبير مرشد محمد.(٢٠١١). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجه نظرهم، وسبل تمنياتها(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة غزة، غزة، فلسطين.

شهاب، شهر زاد محمد.(٢٠٠٩). اثر برنامج تدريبي لرفع المهارات القيادية الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى (بحث منشور). مجلة الدراسات التربوية، العدد الثامن، العراق.

الشهري، محمد منصور.(٢٠١٣). درجة ممارسة مدير المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- صادق، حصة. (١٩٩٩). تطوير نظام تدريب للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الصاعدي، سامر عبيد عبدالله. (٢٠١١). التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الصباحي، علي عبدالخالق. (٢٠٠٨). برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة أسبوط، جمهورية مصر العربية.
- الغامدي، عبد الخالق. (٢٠٠٤). البرامج التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الوطنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الفتلاوي، سهيلة. (٢٠٠٣). كفايات التدريس (١)، الأردن: دار الشريف للنشر والتوزيع.
- الفرا، فاروق. (١٩٨٥). اتجاهات الكفاءات والدور المستقبلي للمعلم في الوطن العربي. مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (١٤).
- ماكسويل، جون. (٢٠١٢). أساسيات القيادة (١). الرياض: مكتبة جرير.
- المحاسنة، أحمد. (٢٠٠٤). تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد العربي للتدريب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- المغامسي، سعيد بن فالح. (٢٠٠٤). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية. مجلة التربية والعلوم بجامعة المنصورة، ٥٤ (١).
- موسى، أحمد سيد محمد. (١٩٩٤). التخطيط لتدريب التربية الفنية. جامعة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المنيا، جمهورية مصر العربية
- هلال، إيمان. (٢٠٠٥). تطوير اختيار وتدريب للقيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الهيبي، خالد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. مسقط، سلطنة عمان: دائرة الإحصاءات والمؤشرات.
وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٥). دليل برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، مسقط، سلطنة عمان.

المراجع الأجنبية

- Nelson, Gray Morton (1988). The skills Leader use and why they use them A study of sayless Business Management skills used. Dissertation Abstract International. 48, No, 12.
- WILLIAM, F. G. Personnel A. Diagnostic Approach, Revised Edition, (Dallas: Business Publication, Inc, 1996, 22.
- Hunt, Davis. (2004). Exploring Training Function Deployment (TFD): A New Approach to professional Development in Education, Dissertation Abstracts International, and www.worldcatlibraries.org.
- Chapin, David, (2001). An Analysis of Effective of an Educational Leadership Training Program, Michigan state University, Dal-A 40-50.