

The Role of Training Courses in Developing Secondary School Principals Performance in Makkah City from the teachers' point of view

Adel Hosni Almalki

Fahad Abdulrahman Almalki

College of Education || University of Jeddah || KSA

Abstract: The purpose of the study is to investigate the role of training courses in developing secondary school principal's performance in Mecca city as perceived by teachers; as well as exploring the significant differences about those courses in in developing secondary school principals performance in Mecca city according to (major, scientific qualifications and years of experience). The study adopted the descriptive analytical approach by the questionnaire to collect data. The population consisted of secondary school teachers in Mecca City, and the study tool was administrated on a sample of (350) teachers. The study reached several results, the most important of which are: The role of training courses in developing the performance of secondary school principals in Mecca city is in a big degree in all domains except for the local community domain, where it came to an average degree in favor of those with (5- 10) years and (10) years and over. Further, there are significant statistical differences according to the academic qualification variable in (teachers, school facilities and equipment) domains in favor of graduate studies, and in the domain (school activities) the differences were in favor of those with a bachelor's degree, as well as there is significant statistical differences in the two domains of (students and school activities) attributed to major in favor scientific majors.

Keywords: Developing Performance. Training Courses. School Principals.

دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين

عادل بن حسني المالكي

فهد بن عبد الرحمن المالكي

كلية التربية || جامعة جدة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؛ في ضوء متغيرات (التخصص- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وطبقت أداة الدراسة على عينة منهم، بلغت (350) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: جاء دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بدرجة (كبيرة) في جميع المحاور، ماعدا محور المجتمع المحلي، حيث جاء بدرجة متوسطة، وجود فروق دالة إحصائية؛ تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين خدمتهم من (5- 10) سنوات، و(10) سنوات فأكثر، كذلك وجود فروق دالة إحصائية؛ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في محاور (المعلمين، والمرافق والتجهيزات المدرسية)، ولصالح من مؤهلهم العلمي

دراسات عليا، وفي محور(الأنشطة المدرسية)، كانت الفروق لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس، كذلك وجود فروق دالة إحصائية في محوري (الطلبة، والأنشطة المدرسية)؛ تبعا لمتغير التخصص، ولصالح الذين تخصصهم علمي. الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء- الدورات التدريبية- مديري المدارس.

مقدمة.

يعد التطوير الإداري من الأسس المهمة للتقدم التربوي، وكل تطوير للتعليم يعتمد بصفة أساسية على تطوير إدارته، فالإدارة هي التي تدير شؤون التعليم، وتعمل على مبدأ التحديث والتجديد. ويعد مدير المدرسة المنفذ الأول لسياسة التطوير، وعليه يعتمد تطوير المدرسة. ولكي يصل مدير المدرسة لهذا الهدف، عليه متابعة كل ما هو جديد وحديث في عالم الإدارة، ولن يكون ذلك إلا من خلال التدريب المستمر، والذي يكفل له الحصول على أحدث المعارف والمهارات في مجال الإدارة التربوية.

وتشكل الموارد البشرية في المؤسسات التربوية الهيكل التنظيمي الأساسي لتنفيذ العملية التربوية، ويجمع التربويون على أن المدرسة لن تتمكن من أداء رسالتها إلا من خلال إدارة مدرسية، قادرة على رسم السياسات التربوية، ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لترجمة الرسالة المدرسية إلى واقع عملي ملموس، وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة والخاصة (العسيلي، 2007).

وفي السياق ذاته يؤكد آل درعان (2014) أن مدير المدرسة يعد حجر الزاوية في تطوير العملية التربوية والتعليمية، من خلال مواكبته جديد الفكر التربوي والإداري، وامتناله سلوكا وممارسة، وقبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجنبها، إضافة إلى استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة، كعنصر حاكم لتفكير الإدارة، واختياراتها.

ويمثل التدريب في الوقت الحاضر مكانة مهمة في أولويات عدد كبير من المؤسسات، ومن بينها المؤسسات التربوية، حيث إنه يعد أحد الطرق المهمة والحيوية لبناء وتطوير العمل، وسد العجز والقصور في الكفايات، وتزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات الأساسية المتنوعة والمتجددة حول طبيعة أعمالهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يؤدي- في نهاية الأمر- إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة بما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين بها (فتح الله، 2012).

وبين حبيثي (2012) أن الحاجة لإقامة الدورات والبرامج التدريبية لمديري المدارس، تقتضيه المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية باستمرار، مثل كثرة الأعباء الإدارية، وغياب بعض 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.

مشكلة الدراسة:

يتطلب الدور الجديد للمدرسة والعاملين فيها مواكبة التطور، ومع تطور تكنولوجيا التعليم والاتصالات واستخداماتها في التعليم، تطلب الدور مزيدا من الجهد الشاق للمعلمين، ولمديري المدارس، خاصة، لمعالجة الفجوة الناتجة عن التطورات التعليمية، وبدأ يظهر أثر برامج التدريب التربوي على مستوى إنجاز المهام والأعباء الإدارية والفنية لدى مديري المدارس.

وعلى الرغم من مساهمة التدريب الكبيرة في نشر ثقافة التغيير، وكيفية التعامل مع المستجدات، إلا أنه لا يزال هناك بعض السلبيات، وأوجه القصور المؤثرة تأثيراً سلبياً في مخرجات العملية التدريبية. الأكلبي (2012)

وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية، وفاعلية الدورات التدريبية في رفع كفاءة وأداء مديري المدارس، مثل دراسة القاسمية والقاسمي (2019)، ودراسة الخلف (2019)، ودراسة بينسون (Benson, 2011)، ودراسة أورو وأروفانسو (Orr & Orehphanso, 2010)، ودراسة (القيسي، 2010)، كما أوصت دراسة الفضلي (2013) بضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس، من حيث الإجراء، والمحتوى، واستطلاع آراء المتدربين والمدرسين والأجهزة المشرفة على البرامج التدريبية، لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة التدريب، وبالتالي تطوير المهارات الإدارية لدى مديري المدارس

كذلك يشير برنامج تنمية القدرات البشرية، أحد برامج رؤية المملكة 2030 إلى أهمية تطوير مهارات الموظفين في كل القطاعات، ومن ذلك قطاع التعليم، وخاصة تطوير أداء مديري المدارس، وتقوم وزارة التعليم، ممثلة في إدارات التعليم بكافة محافظات المملكة بتنفيذ دورات تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس، وخاصة الثانوية منها باستمرار، ويتم ذلك بتجويد أدوات تطوير هؤلاء المديرين، المتمثل في تأهيلهم من خلال البرامج التدريبية الموجهة لهم، والمصممة وفق احتياجاتهم، يقدمها مدربون مؤهلون، وذوو خبرات تدريبية كبيرة، ونظرا لما لمساه الباحثان من انخفاض جودة أداء بعض مديري المدارس الثانوية، وشكوى بعض المعلمين من انخفاض أدائهم المهني، ونظرا لأهمية الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس وخاصة في العصر الحالي الذي يعد عصر الجودة والتميز، برزت مشكلة الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

1. ما دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر المعلمين في المحاور التالية: الطلبة، المعلمون، المرافق والتجهيزات المدرسية، الأنشطة المدرسية، المجتمع المحلي؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة- المؤهل- التخصص)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على درجة إسهام الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر المعلمين في محاور: الطلبة، والمعلمين، والمرافق والتجهيزات المدرسية، والأنشطة المدرسية، المجتمع المحلي.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، تبعا لمتغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- الأهمية النظرية:
- دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.

- تطوير أداء مديري المدارس يسهم في توفير بيئة تعليمية جاذبة، تزيد من دافعية الطلبة للتعلم.
- الأداء المتميز لمديري المدارس له مردود إيجابي على كل أطراف العملية التعليمية.
- الأهمية التطبيقية:
- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها في مساعدة الجهات ذات العلاقة في تطوير الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.
- الحد البشري: معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالتعليم العام.
- الحد المكاني: المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2020).

مصطلحات الدراسة:

- الدورات التدريبية: عرفها الصبري في (2009): بأنها نشاط ديناميكي، يستهدف إحداث تغيير في معلومات، وخبرات، وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة، مما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منظمة وإنتاجية عالية.
- وتعرف إجرائياً بأنها: الدورات المقدمة من قبل إدارة التعليم بمكة المكرمة، والتي تهدف إلى رفع كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية.
- مديرو المدارس: هم الأشخاص المكلفون بإدارة المدرسة في الشؤون الإدارية والفنية، والاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية، ممثلة في الإداريين، والمعلمين، والطلبة، والإمكانات المادية، المتمثلة في البناء المدرسي، وما يحتويه من أدوات، ووسائل، وتجهيزات، لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة (الهباش، 2002).
- ويعرفون إجرائياً بأنهم: مديرو المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، الذين التحقوا بالدورات التدريبية التي تنفذها إدارة التعليم بمكة المكرمة.
- التطوير: عرفه مصطفى (2005) على أنه: "مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي، بقصد زيادة فعاليته، أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه".
- ويعرف إجرائياً بأنه: التغيرات الإيجابية التي تظهر على أداء مديري المدارس الثانوية، وذلك نتيجة للخبرات والمعارف التي اكتسبها من خلال الدورات التدريبية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

يعد التدريب اللبنة الأساسية لتنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى إعطاء الموظفين الحاليين والجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها؛ لتأدية وظائفهم، كما أنه عمل استراتيجي لأي مؤسسة، وأصبح يُرصد له ميزانيات مستقلة، ومراكز متخصصة، من أجل النهوض بهذه العملية، وإكساب الأفراد خبرات، ومهارات جديدة، تسهم في تعزيز عمل المؤسسة، وترفع من مستوى أداء العاملين فيها (Dessler, 2015).

مفهوم التدريب:

عرفه العليمات (2014): بأنه تغيير سلوكيات المتدربين بغرض تطوير أدائهم، بشكل مختلف عما كان قبل التدريب، وتزويدهم بأساليب حديثة، تساعدهم على القيام بأعمالهم الإدارية. وعرفه السكارنة (2011): على أنه " جهود إدارية وتنظيمية، مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي، والسلوكي بشكل أفضل".

ومما سبق يمكن القول بأن: التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات، أو تنمية ما يمتلكونه من مهارات ومعارف وخبرات، والذي ينعكس إيجاباً على كفاءتهم في أداء أعمالهم، وهو بذلك يعد من أهم متطلبات نجاح المؤسسة.

أهداف التدريب:

ذكر رابيمانانجارا (2006, Rabemananjara) أن الهدف من التدريب هو: التغيير من الأداء الحالي إلى الأداء المرغوب تحقيقه، ويكون ذلك من خلال التعلم في مراكز التدريب، وتزويد المتدربين بالسلوكيات والمهارات المعرفية والعملية.

وبين بربر (1997) الأهداف الأساسية للتدريب في ما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى الأفراد، سواء من الناحية الفنية، أو السلوكية، أو الإشرافية والعوامل الأخرى التي تقتضيها ظروف العمل.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة؛ لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى والتخصص المطلوب.
- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة، على أساس تجريبي، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

أهمية التدريب:

يسهم التدريب بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى الأفراد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل، كذلك التدريب مهم لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المؤسسة، ويمكن أن تبرز أهمية العملية التدريبية واستمراريتها من خلال ما يلي:

- تحسين ورفع كفاءات مديري المدارس. باسوكي (2020, Basuki)
- التطور العلمي المتسارع، والاكتشافات الجديدة وقوة التنافس، الذي يجبر الأفراد على الاطلاع الدائم، لكي يكون أساساً لتطوير العمل.
- التطورات التكنولوجية والعولمة، التي أدت إلى استنباط أساليب جديدة في العمل.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة.
- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم (العزاوي وجواد، 2010).

مقومات نجاح التدريب:

أورد السكارنة (2011) أهم المقومات التي تسهم في نجاح التدريب إلى حد كبير:

- أن يكون لدى المشتركين في البرنامج التدريبي الرغبة في التغيير.

- العمل على مساعدة المتدربين في تحليل الأفكار والمعلومات التي يستقبلونها، وذلك لمعرفة مدى استخدامهم لها في حل المشاكل التي يعانون منها.
- النظر إلى المشاكل التي يعالجها التدريب من عدة محاور، وهذه المحاور تتمثل في إعطاء الحرية للمتدربين في إبداء آرائهم، ووجهات نظرهم، حيال هذه المشاكل.
- أن يكون البرنامج التدريبي مرنا.
- ومما سبق يرى الباحثان أن من أهم مقومات نجاح التدريب، إتمام تصميم البرامج التدريبية، وفق حاجات المتدربين، وتزويدهم بالخبرات والمعارف والمهارات التي يحتاجونها في مجال العمل.

معوقات التدريب:

- ذكر بلال (2004): أن هناك العديد من المعوقات، التي تحد من عملية التدريب، وتجعلها فارغة من محتواها، وغير مجدية، ومن أهم هذه المعوقات:
- التركيز على توقعات المؤسسة من الفرد، ونسيان توقعات الفرد من المؤسسة.
 - الافتراض بأن الأفراد ذوي الخبرة لا يحتاجون للتدريب.
 - عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
 - عدم متابعة التدريب، حيث إن التدريب لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.
 - إهمال عنصر الزمن، نتيجة توقع الكثير بوقت قصير.
 - المبالغة في عقاب الموظفين الذين يعملون.
 - إسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية لشخص غير مؤهل.
- ومما سبق يتضح أهمية تحديد معوقات التدريب، من قبل أصحاب القرار، قبل بدء التدريب والعمل على تلافئها وتحبيدها، حتى نحصل على تدريب فعال، يحقق النتائج والأهداف المرجوة، ويسهم في تطوير منظومة العمل التعليمي بالمدرسة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- تم الاطلاع على معظم الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الدراسة الحالية، وفي هذه الجزئية نستعرض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، كالتالي:
- دراسة عسيري (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي؛ لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة، من وجهة نظرهم، كما استهدفت الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتقدير المديرين لفاعلية مراكز التدريب التربوي في تطويرهم الإداري، تعزى إلى كلاً من العمر، المؤهل الدراسي، الخبرة، الدورات التدريبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات. أما عينة الدراسة فكانت عشوائية، طبقية عددها (60) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن فاعلية مراكز التدريب التربوي تنطلق من التخطيط للاحتياجات التدريبية لتدريب المديرين، حيث أخذ أثر التدريب الفعال الترتيب الأول في الأبعاد، يليه تنفيذ التدريس. أما تقييم التدريب، ودعم الإدارة فجاء بدرجة محايدة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين إلى العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، كما أكدت الدراسة ضرورة وجود مشرفين متخصصين في البرامج الإدارية، وكذلك المديرين في الإدارة التربوية، وضرورة استمرارية التواصل بين مراكز التدريب ومديري المدارس.

- دراسة يوسف وآخرين (2019) هدفت الدراسة إلى معرفة دور برامج التدريب التربوي في تطوير مهارات مديري المدارس من وجهة نظرهم" في مدينة اللاذقية السورية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي، حيث اشتملت الأداة على استبانة، مكونة من (66) بنداً، إضافة إلى سؤالين مفتوحين وطبقت على عينة، مكونة من (33) مديراً ومديرة من مدرّاء مدارس الحلقة الأولى من مدارس اللاذقية. توصلت النتائج إلى أهمية إسهام البرامج التدريبية في تطوير مهارات المديرين، حيث جاءت بدرجة مرتفعة على المهارات الإدارية والاجتماعية، وبدرجة متوسطة على المهارات الفنية. وبينت النتائج عدم وجود اختلاف في وجهات نظر المديرين، حول درجة استفادتهم من البرامج التدريبية، حسب متغير المؤهل العلمي، ووجود اختلاف حسب متغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات، وحسب متغير عدد الدورات التدريبية لصالح المديرين الذين خضعوا لأكثر من دورتين تدريبيتين.
- دراسة إعقيلان (2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالأردن، وعلاقتها بالأداء الوظيفي في محافظة جرش، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجميع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (171) قائداً مدرسياً من محافظة جرش، وأظهرت النتائج أن درجة التنمية المهنية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات، مرتبة تنازلياً، وفقاً لمستوى المجالات كالتالي: مجال خطط برامج التنمية المهنية، ثم مجال محتوى برامج التنمية المهنية، مجال أساليب التنمية المهنية، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة.
- دراسة الخلف (2019) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير البرامج التدريبية على أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على استجابات عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في المناطق التعليمية: الجهراء، والأحمدي، والفروانية، ومبارك الكبير في دولة الكويت، والبالغ عددهم (141) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير البرامج التدريبية المقدمة لمديري مدارس المرحلة المتوسطة، من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغيرات الدراسة لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- دراسة القاسمية والقاسمي (2019) هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان، والكشف عن أثر متغيرات النوع، وسنوات الخبرة المهنية، والمحافظات في مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (53) مشرفاً ومشرفة إدارياً. بينت نتائج الدراسة فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى فاعلية التدريب، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة، بينما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية.
- دراسة الشمراني (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برامج التدريب في تنمية مهارات مديري المدارس في محافظة بالقرن، بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (144) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتوصلت في نتائجها إلى أثر البرامج التدريبية الموجهة لتنمية مهارات قادة المدارس في محافظة بالقرن، حازت على

درجة كبيرة جداً، من وجهة نظر قادة المدارس، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية في مجال المهارات الفنية.

- دراسة عمرو والعواوده (2016) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية بالأردن، أثناء الخدمة، من وجهة نظر القيادات التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (45) مشرفاً ومشرفة، (60) مديراً ومديرة، (230) معلماً ومعلمة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة فعالية البرامج التدريبية، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح من يحملون درجة الماجستير.

- دراسة الحقباني (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظرهن، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وبينت نتائج الدراسة فعالية البرامج التدريبية بدرجة كبيرة في تطوير أداء مديرات المدارس لمهامهن الإدارية والفنية، ولم يكن هناك فروق في اتجاهات المديرات باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، عدد الدورات التدريبية).

- دراسة لين (Lin, 2015) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الدورات التدريبية التي تلقاها مديرو المدارس الابتدائية في تايلند على قيادتهم الإدارية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة والاستبانة للحصول على بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً ومديرة، وبينت نتائج الدراسة أن للدورات التدريبية تأثيراً فعالاً على أداء مدرء المدارس في قيادة مدارسهم بطريقة تربوية.

- ريموي ودبوب (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نموذج تدريبي معتمد، من المعهد الوطني للتدريب التربوي، المعتمد على المهام، والتعلم بالخبرة في تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية، وقد استخدم الباحثان استبانة مفتوحة الإجابة لمقابلة (8) مديرين، وقد أكدت النتائج إسهام المهام في تغيير كثير من ممارسات المديرين، فغيرت قيادة المدرسة الفردية إلى قيادة بالمشاركة، مع توسيع أكبر لتفويض الصلاحيات، مما جعل التخطيط يعتمد على أسس علمية.

- دراسة العبد الكريم والملا (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريبي مقترح، لتطوير مشاركة مديرات المرحلة الابتدائية، في تنفيذ المنهج بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، وقد اتبعت الدراسة المنهج النوعي الكيفي، المعتمد على تحليل بيانات المقابلات شبه المقننة مع المديرات والمعلمات. وقد طبقت الدراسة المقابلات الشخصية مع كلٍّ من المديرات والمعلمات، إذ يتكون مجتمع البحث من جميع مديرات مدارس الابتدائية في محافظة الأحساء، وعددهم (178)، وقد توصلت الدراسة إلى كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرات المدارس، والاهتمام بالجانب الإداري على حساب الجانب الفني. كما توصلت الدراسة إلى تأثير البرنامج التدريبي الإيجابي على أداء مديرات المدارس، فيما يتعلق بالاعتقادات المعرفية عموماً، ودورهن فيما يخص المنهج، حيث غير الاعتقاد المعرفي الخاطئ لدى بعض المديرات إلى أن مشاركة المديرية في تنفيذ المنهج هو جانبٌ فنيٌّ، ضمن مسؤوليات مديرة المدرسة. وأن المنهج يهتم الطالبة والمعلمة ومديرة المدرسة معاً.

- دراسة الراشدي (2014) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة بالسعودية، مستخدمةً الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (45) مديرة لمدرسة ثانوية، بينت النتائج درجة عالية

جداً في إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرة المدرسة في مجال التخطيط المدرسي، مكونات التنظيم المدرسي، الرقابة المدرسية، وكذلك التقويم المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة.

- دراسة أبو الوفا وآخرين (2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، باستخدام نموذج كريك باتريك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للوصول لبيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (214) مديراً ومديرة. وبينت نتائج الدراسة الدور الفاعل للبرامج التدريبية في تنمية مهارات المدير اللازمة للعمل المدرسي، وأن التوسع في مجالات البرامج التي تقدم إلى مديري المدارس، والطرق المستخدمة في تقديمها، له دور جوهري في تمكين المديرين في إدارة العمل المدرسي، وتحسين كفاءتهم. كما بينت الدراسة أن وضوح الدورات التدريبية، وكفاءة المديرين أدى إلى تطور مستوى أداء العاملين لمهامهم، وإكسابهم الكفاءة.

- دراسة بينسون (Benson, 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب على القيادة لمديري المدارس، والأداء المدرسي في المدارس الثانوية في منطقة (موبيندي) بأوغندا، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تم اختيار ست مدارس من أصل (32) مدرسة، وتكونت العينة من (287) من المدراء والمعلمين. أظهرت نتائج الدراسة دوراً فاعلاً للتدريب في الإدارة المدرسية للمدراء، وكذلك بينت الدراسة أن تدريب المدراء أسهم إلى حد كبير في ارتفاع الأداء التعليمي للطلبة.

- دراسة خان (Khan, 2011) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدورات التدريبية لمدراء المدارس على نتائج تعلم الطلبة، بجمهورية باكستان، وتكونت عينة الدراسة من (170) مديراً، و(340) معلماً، و(850) طالباً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن الدورات التدريبية للمديرين تزودهم بالمهارات، التي تمكنهم من إدارة المدارس بشكل فعال. كما وجدت الدراسة أن للدورات التدريبية أثراً في تحفيز المدراء على رضا المعلمين والطلبة، إضافة إلى اهتمام المدراء، وسعيهم لتهيئة جميع الموارد التي تساعدهم على تحسين البيئة المدرسية. وأخيراً أشارت نتائج الدراسة إلى أن تدريبات الإدارة المدرسية، تزود المديرين بمهارات إدارية مدرسية مرغوبة، مما ساعدهم على قيادة المدارس بشكل فعال، فضلاً عن تأثير التدريبات بصورة إيجابية على سلوك مديري المدارس، حيث أبدوا التزاماً واعياً، نحو حفز معلمهم وطلابهم، وكذلك توجيه مواردهم نحو تحسين البيئة المدرسية، وضمان وجود مشاركة مجتمعية كافية، والعمل على التحسين المبني للمعلمين، والاهتمام بالتحسن العام لمخرجات الطلاب التعليمية.

- دراسة أورو وأروفانسو (Orr & Orophanso, 2010) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير برامج إعداد القادة النموذجية للمديرين بالولايات المتحدة الأمريكية، وكيف تؤثر ممارستهم في تحسين المدرسة، ومناخ التعلم، وأداء الطلبة، اتبعت الدراسة المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (111) مديراً، وطبقت أداة الدراسة على عينة، منهم بلغت (65) مديراً، وبينت نتائج الدراسة فاعلية برامج إعداد القادة في تحسين المدرسة، ومناخ التعلم، وأظهرت كذلك تحسناً في أداء الطلبة، يعزى لبرامج إعداد القادة.

- دراسة القيسي (2010) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، مرحلة المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، وموقع المحافظة)، وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً، اختيروا بطريقة عشوائية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج، منها: أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم قد حقق درجة مرتفعة جداً، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة بكالوريوس وأعلى، وبينت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية بالسنوات، لصالح أصحاب الخبرة الإدارية (5 سنوات فأكثر).

التعليق على الدراسات السابقة:

مما سبق عرضه يتضح أنّ هذه الدراسة جاءت امتداداً للدراسات السابقة، من حيث أهمية التدريب على أداء الموظفين بشكل عام، وعلى أداء مديري المدارس بشكل خاص، ودورها الكبير في تنمية المهارات الإدارية، والفنية لمديري المدارس، أما من ناحية الأهداف، فنجد معظم الدراسات السابقة، التي تم إيرادها هدفت إلى معرفة دور الدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين، وخاصة مديري المدارس، وهي تتفق مع هدف الدراسة الحالية، كذلك أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود تفاوت في دور الدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين، ومديري المدارس، ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأنها ركزت على دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، بالإضافة إلى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض متغيرات الدراسة. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في: إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، والمساهمة في بناء أداة الدراسة الحالية، وتحديد أبعادها ومتغيراتها، وتفسير بعض نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة، والتعرف على بعض المراجع المناسبة في مجال الدراسة الحالية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالتعليم العام بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (2428)، وتم اختيار عينة، منهم تقدر ب (350) معلماً، من خلال تطبيق معادلة Krejcie & Morgan، (1970) خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (2020)، وهي عينة مناسبة، وفي ما يلي توصيف عينة الدراسة، بحسب المتغيرات التالية: (عدد سنوات الخدمة- المؤهل العلمي- التخصص)، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (1): توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغيرات المستقلة	الفئات	العدد	النسبة %
التخصص	علمي	143	40.86%
	أدبي	207	59.14%
	المجموع	350	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	307	87.71%
	دراسات عليا	43	12.29%

المتغيرات المستقلة	الفئات	العدد	النسبة %
	المجموع	350	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	65	18.57%
	من 5 - 10 سنوات	108	30.86%
	أكثر من 10 سنوات	177	50.57%
	المجموع	350	100%

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة للدراسة تمثلت في استبانة، تكونت من جزأين: الجزء الأول: يتعلق بخصائص العينة، وقد شملت هذه الخصائص: (التخصص - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة)، أما الجزء الثاني من الاستبانة، فقد اشتمل على خمسة محاور، وهي: محور الطلبة احتوى على (11) عبارة. ومحور المعلمين احتوى على (11) عبارة. محور المرافق والتجهيزات احتوى على (8) عبارات. محور الأنشطة المدرسية، احتوى على (7) عبارات. محور المجتمع المحلي، احتوى على (7) عبارات، وفيما يلي عرض لإجراءات الصدق، والثبات لأداة الدراسة، وذلك للتحقق من مدى ملاءمتها لجمع البيانات الأولية المطلوبة.

صدق أداة الدراسة:

تم اتباع إجراءات عديدة للتأكد من صدق أداة الدراسة، ومنها:

الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها بعد تصميمها في صورتها الأولية على ثمانية من أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة جدة؛ لإبداء الملاحظات حولها، وتم تعديل الاستبانة، بما يتوافق مع الملاحظات، والتوجهات البناءة، مما جعل الأداة تقيس ما وضعت من أجله بمصادقية عالية.

الصدق البنائي:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك لقياس درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج أن جميع العبارات ترتبط عند مستوى دلالة إحصائية مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط مع المحاور ما بين (0.65) - (0.75)، مما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع محاورها التي تنتمي إليها، وأنها تحقق أهداف القياس المرجوة منها.

جدول (2): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	0.69	1	0.71	1	0.70	1	0.69	1	0.73
2	0.70	2	0.66	2	0.66	2	0.67	2	0.66
3	0.66	3	0.69	3	0.75	3	0.73	3	0.65
4	0.70	4	0.74	4	0.68	4	0.66	4	0.71

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
0.68	5	0.75	5	0.68	5	0.75	5	0.66	5
0.75	6	0.71	6	0.72	6	0.69	6	0.73	6
0.66	7	0.68	7	0.66	7	0.72	7	0.70	7
0.68	8	0.72	8	0.75	8				
0.75	9	0.69	9						
0.72	10	0.66	10						
0.70	11	0.74	11						

كذلك تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور؛ مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط بين محاور أداة الدراسة؛ والدرجة الكلية للأداة؛ تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع الدرجة الكلية للأداة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.61- 0.72)، كما أن معظم قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

جدول (3): الصدق البنائي لأداة الدراسة

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	الدرجة الكلية
الطلبة	-	0.70	0.69	0.66	0.64	0.70
المعلمون		-	0.71	0.62	0.63	0.72
المرافق والتجهيزات			-	0.61	0.65	0.68
الأنشطة المدرسية				-	0.64	0.69
المجتمع المحلي					-	0.68

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة (الفا كرونباخ) للأداة ككل، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (4): معامل الفا كرونباخ للثبات

المحور	قيمة الفا كرونباخ
الطلبة	0.88
المعلمون	0.86
المرافق والتجهيزات	0.78
الأنشطة المدرسية	0.77
المجتمع المحلي	0.78
الدرجة الكلية	0.91

تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ من (0.77) إلى (0.91)، وهذه القيم مرتفعة، وتشير إلى أن جميع المحاور، وكذلك الاستبانة ككل تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة أيضا عن طريق التجزئة النصفية، وذلك للتأكد من مصداقية واعتمادية الأداة للحصول على البيانات، حيث تم استخدام معامل سييرمان- براون، ومن ثم تصحيحه بمعامل جتمان؛ للتجزئة النصفية، وجاءت النتائج، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول(5): معاملات التجزئة النصفية لثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	النصف		طرق التجزئة النصفية	
		النصف الأول	الثاني	جتمان	سبيرمان براون
الطلبة	11	6	5	0.71	0.69
المعلمون	11	6	5	0.70	0.70
المرافق والتجهيزات	8	4	4	0.68	0.69
الأنشطة المدرسية	7	4	3	0.66	0.65
المجتمع المحلي	7	4	3	0.65	0.65
الدرجة الكلية	44	22	22	0.73	0.72

تراوحت قيم معاملات التجزئة النصفية بطريقتي جتمان وسبيرمان براون من (0.65) إلى (0.73)، وهذه القيم مرتفعة، وتشير إلى أن جميع المحاور، وكذلك الاستبيان ككل تتمتع بدرجة عالية من الثبات. كما تم تقدير استجابات عينة الدراسة، نحو عبارات محاور أداة الدراسة، وفق مقياس رباي تدرجه، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (6): معيار الحكم على استجابات أفراد العينة

النسبة المئوية	درجة الاسهام	طول الفئة	
		إلى	من
100-0.81	كبيرة	4.00	3.26
0.80-0.63	متوسطة	3.25	2.51
0.62-0.44	منخفضة	2.50	1.76
0.43-0.25	منخفضة جداً	1.75	1

4- عرض النتائج ومناقشتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين في المحاور التالية: الطلبة، المعلمون، المرافق والتجهيزات المدرسية، الأنشطة المدرسية، المجتمع المحلي؟

المحور الأول: الطلبة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمحور الطلبة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	يحرص مدير المدرسة على توفير خدمات الإرشاد الطلابي التي تحقق النمو المتكامل لشخصيات الطلبة.	3.65	0.51	1	كبيرة
5	يسهم مدير المدرسة في إيجاد الحلول لبعض المشكلات الاجتماعية التي تواجه الطلبة.	3.64	0.48	2	كبيرة
11	يفعل مدير المدرسة قنوات متعددة للتواصل مع الطلبة، وأولياء أمورهم.	3.63	0.46	3	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
6	يحرص مدير المدرسة على تعزيز القيم، والسلوكيات الإيجابية لدى الطلبة.	3.63	0.49	4	كبيرة
1	يحرص مدير المدرسة على توفير البيئة التعليمية الملائمة للإبداع والابتكار، وزيادة التحصيل العلمي.	3.56	0.50	5	كبيرة
8	يحرص مدير المدرسة على تنوع برامج التوعية الثقافية للطلبة.	3.57	0.52	6	كبيرة
4	يهتم مدير المدرسة بالبرامج، التي تسهم في تعليم الطلبة الأساليب الحديثة في الدراسة.	3.53	0.50	7	كبيرة
10	يطبق مدير المدرسة الأنظمة والقوانين المدرسية على الطلبة بعدالة وموضوعية.	3.52	0.48	8	كبيرة
2	يوجه مدير المدرسة الطلبة؛ للاستفادة من مصادر التعلم بالمدرسة.	3.33	0.47	9	كبيرة
7	يقدم مدير المدرسة الدعم المادي والمعنوي عند احتياج بعض الطلبة إليه.	3.23	0.42	10	متوسطة
9	يكون مدير المدرسة علاقات إيجابية مع الطلبة.	3.18	0.38	11	متوسطة
	المتوسط العام	3.50	0.38		كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على محور الطلبة بلغ (3.5)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.38)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3.18-3.65)، وتعد درجة الممارسة لهذا المحور كبيرة، وفقاً لمقياس أداة الدراسة، حيث حصلت عبارة (يحرص مدير المدرسة على توفير خدمات الإرشاد الطلابي التي تحقق النمو المتكامل لشخصيات الطلبة) على الترتيب الأول في درجة الممارسة، وبدرجة كبيرة، وبمتوسط بلغ (3.65)، وربما يعود السبب في ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بهذا المجال؛ نظراً لحاجة الطلبة في هذه المرحلة العمرية لعملية الإرشاد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو الوفا وآخرين (2011)، التي أشارت بعض نتائجها إلى التأثير الإيجابي للبرامج التدريبية في تنمية مهارات المديرين اللزمة للعمل المدرسي، ومن ضمن ذلك الإرشاد الطلابي للطلبة. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحقباني (2015)، التي أشارت إلى فاعلية البرامج التدريبية، بدرجة كبيرة في تطوير أداء مديرات المدارس لمهامهن الإدارية والفنية، ومن ضمنها الإرشاد للطلبة.

وجاءت عبارة (يكون مدير المدرسة علاقات إيجابية مع الطلبة) في الترتيب الأخير، من حيث درجة الممارسة، وبدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (3.18)، وربما يعود السبب في ذلك إلى انشغال مدير المدرسة بما يناط به من أعمال، واستقبال الزائرين، من إدارة التعليم ومناقشتهم، فيما يصب في المصلحة التعليمية، والإدارية في المدرسة، وكذلك استقبال أولياء أمور الطلبة وأداء المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، ومعالجة ما يحدث من إشكاليات يومية بالمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج ودراسة أورو وأروفانسو (2010)، التي أشارت نتائجها إلى أن أثر برامج إعداد المديرين في تحسين المدرسة، ومناخ التعلم، وتحسن أداء الطلبة، لا يتم إلا بوجود علاقات إيجابية، بين مدير المدرسة وطلابه.

وتختلف هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة بينسون (2011)، والتي أشارت في نتائجها إلى أن تدريب المدراء أسهم إلى حد كبير في ارتفاع الأداء التعليمي للطلبة.

المحور الثاني: المعلمون.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمحور المعلمين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يوزع مدير المدرسة الجدول الدراسي والمهام الإشرافية على المعلمين بعدالة وموضوعية	3.80	0.43	1	كبيرة
7	تستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإشرافية الملائمة لمراقبة سير العمل المدرسي	3.79	0.41	2	كبيرة
8	يؤكد مدير المدرسة على المعلمين بأهمية استخدام الوسائط التعليمية الحديثة في التعليم.	3.78	0.42	3	كبيرة
10	يدير مدير المدرسة الاجتماعات مع المعلمين بكل مهنية وفعالية	3.75	0.41	4	كبيرة
5	يتبنى مدير المدرسة المقترحات البناءة، المقدمة من المعلمين بالمدرسة	3.74	0.47	5	كبيرة
6	يهتم مدير المدرسة بتفعيل العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق داخل المدرسة.	3.73	0.44	6	كبيرة
9	يحرص مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للمعلمين	3.72	0.42	7	كبيرة
4	يسهم مدير المدرسة في مساعدة المعلمين على النمو والتطور المهني	3.63	0.49	8	كبيرة
3	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين من ناحية الإنجاز، أو الخبرة المهنية.	3.42	0.46	9	كبيرة
11	يحرص مدير المدرسة على تقييم أداء المعلمين بموضوعية وعدالة وفق معايير محددة مسبقاً	3.14	0.35	10	متوسطة
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات المدرسية التي تخصهم	3.13	0.34	11	متوسطة
	المتوسط العام	3.60	0.34		كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على محور المعلمين، بلغ (3.60) وانحرافاً معيارياً، قدره (0.34)، وتعد درجة الممارسة لهذا المحور كبيرة، وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات محور المعلمين بين (3.13- 3.80)

، حيث حصلت عبارة (يوزع مدير المدرسة الجدول الدراسي والمهام الإشرافية على المعلمين بعدالة وموضوعية) على الترتيب الأول في درجة الممارسة وبدرجة كبيرة وبمتوسط بلغ (3.80)، وربما يعود السبب في ذلك إلى حرص المديرين على العدالة وإيجاد جو من الاطمئنان والراحة النفسية لدى المعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إعتيان (2019) التي أشارت إلى أن درجة التنمية المهنية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة مرتفعة ومن ضمن ذلك توزيع المدير الجدول الدراسي والمهام الإشرافية على المعلمين بعدالة وموضوعية.

وتختلف هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة يوسف وآخرون (2019) والتي أشارت إلى أن درجة اسهام البرامج التدريبية في تطوير مهارات المديرين جاءت بدرجة متوسطة على المهارات الفنية.

وجاءت العبارة (يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات المدرسية التي تخصهم) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة وبدرجة متوسطة وبمتوسط بلغ (3.13)، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف ثقافة بعض المديرين لأهمية اشراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية، حيث أن من عوامل نجاح القرارات وخصوصاً ما تعلق منها بالمعلمين أن يكون لهم رأي في صياغتها بدرجة أكبر.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة ريمايو وديدوب (2015) والتي أشارت إلى اسهام التدريب في ممارسة المديرين حيث غيروا قيادة المدرسة من الفردية إلى قيادة بالمشاركة مع توسع أكبر في تفويض الصلاحيات، مما جعل التخطيط يعتمد على أسس علمية.

وتختلف هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة العبد الكريم والملا (2014) والتي أشارت إلى تأثير البرنامج التدريبي الإيجابي والمرتفع إلى حد ما على أداء مديرات المدارس فيما يتعلق بالاعتقادات المعرفية عموماً.

المحور الثالث: المرافق والتجهيزات المدرسية.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمحور المرافق والتجهيزات المدرسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
5	يحرص مدير المدرسة على توافر أنظمة الأمن والسلامة بالمبنى المدرسي	3.82	0.44	1	كبيرة
6	يوفر مدير المدرسة اللوحات الإرشادية والخرائط التنظيمية داخل المدرسة	3.78	0.41	2	كبيرة
1	يحرص مدير المدرسة على توفير المتطلبات التعليمية والتقنية التي تحتاجها المدرسة	3.68	0.47	3	كبيرة
2	يسهم مدير المدرسة في توفير المتطلبات والمرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة المدرسية	3.66	0.45	4	كبيرة
8	يحرص مدير المدرسة على النظافة الدائمة لمرافق المدرسة	3.66	0.47	5	كبيرة
3	يحرص مدير المدرسة على أن تتوافر بالمكتبة المدرسية المصادر والمراجع الملائمة للطلبة	3.63	0.49	6	كبيرة
7	يحرص مدير المدرسة على إجراء الصيانة المدرسية الدورية في أوقاتها المحددة	3.24	0.43	7	متوسطة
4	يوفر مدير المدرسة المتطلبات والمرافق اللازمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة الملتحقين بالمدرسة	3.12	0.34	8	متوسطة
	المتوسط العام	3.57	0.35		كبيرة

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على محور المرافق والتجهيزات المدرسية بلغ (3.57)، وانحرافاً معيارياً، قدره (0.35) وتعد درجة الممارسة لهذا المحور كبيرة، وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور المرافق، والتجهيزات المدرسية بين (3.12- 3.82)، حيث حصلت عبارة (يحرص مدير المدرسة على توافر أنظمة الأمن والسلامة بالمبنى المدرسي) على الترتيب الأول في درجة الممارسة، وبدرجة كبيرة وبمتوسط بلغ (3.82)، وربما يعود السبب في ذلك إلى سعي المديرين على إيجاد بيئة مدرسية آمنة، توفر للطلبة والمعلمين الأجواء المريحة، والملائمة لعملية التعلم والتعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خان (2011) التي أشارت إلى أن للدورات التدريبية أثراً في اهتمام مديري المدارس، وسعيهم لتهيئة جميع الموارد التي تساعد على تحسين البيئة المدرسية، ومن ضمن ذلك توفير أنظمة الأمن والسلامة بالمبنى المدرسي. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو والعاوده (2016) التي أشارت إلى

فاعلية البرامج التدريبية في أداء مديري المدارس، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، ومن ضمنها أهمية توفير الأمن والسلامة في المبنى المدرسي.

وجاءت العبارة (يوفر مدير المدرسة المتطلبات والمرافق اللازمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة الملتحقين بالمدرسة) في الترتيب الأخير، وبدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط (3,12)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يسعى لتحقيق الهدف المأمول من عملية الدمج، وذلك من خلال تأقلم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة مع أقرانهم من غير ذوي الاحتياجات الخاصة، وإن كان يتعين على المدير توفير المتطلبات والمرافق اللازمة بدرجة أكبر لهذه الفئة.

وتتفق هذه النتيجة- إلى حد ما- مع نتائج دراسة الراشدي (2014) التي أشارت إلى أن التدريب الإداري يسهم بدرجة عالية جداً في تحسين أداء مديرة المدرسة، ومن ضمن ذلك ما يتعين على مدير المدرسة توفيره من المتطلبات، والمرافق اللازمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، الملتحقين بالمدرسة التي أتت بدرجة متوسطة.

المحور الرابع: الأنشطة المدرسية.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لمحور الأنشطة المدرسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	يتابع مدير المدرسة تشكيل لجان الأنشطة المدرسية وتوزيع أعمالها	3.70	0.51	1	كبيرة
4	يسهم مدير المدرسة في تنفيذ المسابقات والمعارض العلمية التي تثرى المعرفة العلمية لدى الطلبة	3.68	0.47	2	كبيرة
7	يحرص مدير المدرسة على تكريم الطلبة المتميزين في الأنشطة المدرسية	3.66	0.44	3	كبيرة
1	يهتم مدير المدرسة باختيار الأنشطة المدرسية التي تسهم في اكتشاف مواهب الطلبة وصقلها	3.63	0.48	4	كبيرة
5	يراعي مدير المدرسة توزيع الأنشطة الطلابية على المعلمين، وفقاً لتخصصاتهم واهتماماتهم	3.57	0.50	5	كبيرة
6	ينفذ مدير المدرسة بعض الأنشطة المدرسية التي تسهم في ترشيد استهلاك المياه والكهرباء داخل المدرسة وخارجها.	3.12	0.33	6	متوسطة
2	يحرص مدير المدرسة على أن تتوافق الأنشطة المدرسية مع ميول واهتمامات الطلبة	3.09	0.29	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.45	0.35		كبيرة

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على محور الأنشطة المدرسية بلغ (3.45)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.35)، وتعد درجة الممارسة لهذا المحور كبيرة وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات محور الأنشطة المدرسية بين (3.09-3.70)

، حيث حصلت عبارة (يتابع مدير المدرسة تشكيل لجان الأنشطة المدرسية وتوزيع أعمالها) على الترتيب الأول في درجة الممارسة، وبدرجة كبيرة، وبمتوسط (3,70)، وربما يعود السبب في ذلك لما يوليه مدير المدرسة من

اهتمام في تشكيل لجان الأنشطة المدرسية، ومتابعة مهامها لما لها من أثر إيجابي في التأثير على الطلبة، ونمو شخصياتهم، وتنمية مواهبهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القيسي (2010) التي أشارت إلى أثر الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم، ومنها متابعة مدير المدرسة لتشكيل لجان الأنشطة المدرسية، وتوزيع أعمالها. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخلف (2019) التي أشارت إلى أن درجة تأثير البرامج التدريبية على أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة جاءت مرتفعة، ومن ضمن ذلك الاهتمام بتفعيل الأنشطة المدرسية.

وجاءت العبارة (يحرص مدير المدرسة على أن تتوافق الأنشطة المدرسية مع ميول واهتمامات الطلبة) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة، وبدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (3,09)، وربما يعود السبب في ذلك إلى توزيع الطلبة على أنواع الأنشطة على أساس الكم في إلحاقهم بالأنشطة المدرسية بما لا يتوافق وميولهم وقدراتهم واهتماماتهم، لهذا يتعين على مدير المدرسة أن ينتبه لهذا الوضع، وأن يوجه القائمين على توزيع الأنشطة وفق رغبة وميول الطلبة، ومتابعة مدى تنفيذ ذلك. وتختلف هذه النتيجة مع المبادئ التربوية الحديثة التي تنادي بضرورة توافق الأنشطة المدرسية مع ميول واهتمامات الطلبة.

وتتفق هذه النتيجة- إلى حد ما- مع نتائج دراسة الشمراني (2016) التي أشارت إلى أن البرامج التدريبية الموجهة لتنمية مهارات قادة المدارس في محافظة بالقرن حازت على درجة كبيرة جداً، ومن ضمن تلك المهارات القيادية أن تكون الأنشطة المدرسية متوافقة مع ميول واهتمامات الطلبة

المحور الخامس: المجتمع المحلي.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمحور المجتمع المحلي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
7	يحث مدير المدرسة الطلبة والمعلمين على الاشتراك في الفعاليات الوطنية والمجتمعية	3.42	0.48	1	كبيرة
3	يشجع مدير المدرسة منسوبي المدرسة على تقديم بعض الخدمات التطوعية للمجتمع المحلي	3.37	0.47	2	كبيرة
6	يفعل مدير المدرسة مجلس الآباء؛ بما يساهم في رفع كفاءة العملية التربوية، وزيادة تحصيل الطلبة	3.28	0.44	3	كبيرة
2	تنظم إدارة المدرسة بعض الزيارات العلمية والترويحية للطلبة لأهم المعالم والمؤسسات المجتمعية المحلية	3.19	0.39	4	متوسطة
1	تستضيف إدارة المدرسة بعض شخصيات المجتمع، ذوي الخبرة؛ لتوعية الطلبة ببعض المشكلات السائدة بالمجتمع	3.16	0.36	5	متوسطة
4	ينثني مدير المدرسة شراكات مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي	3.11	0.32	6	متوسطة
5	تنفذ إدارة المدرسة بعض الأنشطة الهادفة التي تساهم في إيجاد حلول لبعض المشكلات المجتمعية	3.06	0.24	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.23	0.22		متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على محور المجتمع المحلي بلغ (3.23)، وانحرافاً معيارياً قدره (0.22)، وتعد درجة الممارسة لهذا المحور متوسطة، وفقاً لمقياس أداة الدراسة وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارة محور المجتمع المحلي بين (3.06 – 3.42)، حيث حصلت عبارة (بحث مدير المدرسة الطلبة والمعلمين على الاشتراك في الفعاليات الوطنية والمجتمعية) على الترتيب الأول، وبدرجة ممارسة كبيرة، وبمتوسط بلغ (3.42)، وربما يعود السبب في ذلك إلى إيمان مدير المدرسة بالانتماء الوطني، وحرصه على أن تحقق هذه الفعاليات الوطنية والمجتمعية ما يعزز حب الوطن لدى المعلمين، وتنمية حبه في نفوس الطلبة؛ لينشؤوا على الحب والتفاني في خدمة الوطن، والذود عن أمنه ومقدراته. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خان (2011)، التي أشارت إلى إسهام التدريب التربوي بصورة إيجابية على سلوك مديري المدارس، حيث أبدوا التزاماً واعياً؛ لضمان وجودة مشاركة مجتمعية كافية، ومن ضمن ذلك الاشتراك في الفعاليات الوطنية والمجتمعية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القاسمية والقاسمي (2019) التي أشارت إلى أن فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس، ومن ضمن ذلك تعزيز الفعاليات التي تسهم في حب الوطن.

وجاءت العبارة (تنفذ إدارة المدرسة بعض الأنشطة الهادفة التي تسهم في إيجاد حلول لبعض المشكلات المجتمعية) في الترتيب الأخير، من حيث الممارسة، وبدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (3.06)، وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة متابعة مدير المدرسة خطة الأنشطة الهادفة، التي من شأنها أن تساعد في معالجة المشكلات المجتمعية، وذلك بسبب ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في هذا الجانب، وكذلك قلة الموارد المالية المخصصة لتفعيل تلك الأنشطة.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة لين (lin,2015) التي أشارت إلى أن للدورات التدريبية تأثيراً فعالاً على أداء مدراء المدارس في قيادتهم لمدرستهم بطريقة تربوية، ومن ذلك تنفيذ الأنشطة الهادفة التي تسهم في إيجاد حلول لبعض المشكلات المجتمعية.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكافة محاور الدراسة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	كبيرة	0.34	3.60	المعلمون
2	كبيرة	0.35	3.57	المراقق والتجيزات المدرسية
3	كبيرة	0.38	3.50	الطلبة
4	كبيرة	0.35	3.45	الأنشطة المدرسية
5	متوسطة	0.22	3.23	المجتمع المحلي
	كبيرة	0.30	3.49	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول (12) أن محور المعلمين حاز على الترتيب الأول بدرجة ممارسة كبيرة، ومتوسط (3.60)، وهذا دليل على التأثير الإيجابي للدورات التدريبية على مهارات مديري المدارس، واهتمامهم بالمعلمين في نجاح العمل المدرسي.

أما محور المجتمع المحلي فقد جاء في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة متوسطة، ومتوسط حسابي بلغ (3.23)، وهذا يشير إلى ضعف، فيما يقوم به قائد المدرسة تجاه المجتمع المحلي، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة له، وقلة الإمكانيات المالية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، تعزى لمتغيرات: عدد سنوات الخدمة- المؤهل العلمي- التخصص ؟
للإجابة عن السؤال السابق، تم استخدام (اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار شيفيه، واختبار (T)، وفقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة، وجاءت النتائج كما بالجدول التالية:

أولاً- الفروق وفقاً لعدد سنوات الخدمة:

جدول (13): الفروق وفقاً لعدد سنوات الخدمة

المحاور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلبة	أقل من 5 سنوات	65	3.07	0.12
	من 5- 10 سنوات	108	3.58	0.32
	أكثر من 10 سنوات	177	3.63	0.34
المعلمون	أقل من 5 سنوات	65	3.09	0.17
	من 5- 10 سنوات	108	3.67	0.25
	أكثر من 10 سنوات	177	3.79	0.15
المرافق والتجهيزات المدرسية	أقل من 5 سنوات	65	3.11	0.15
	من 5- 10 سنوات	108	3.64	0.28
	أكثر من 10 سنوات	177	3.74	0.22
الأنشطة المدرسية	أقل من 5 سنوات	65	3.02	0.18
	من 5- 10 سنوات	108	3.55	0.27
	أكثر من 10 سنوات	177	3.64	0.29
المجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	65	3.09	0.15
	من 5- 10 سنوات	108	3.22	0.16
	أكثر من 10 سنوات	177	3.32	0.24
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	65	3.08	0.14
	من 5- 10 سنوات	108	3.55	0.22
	أكثر من 10 سنوات	177	3.64	0.17

يشير جدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (14): اختبار (ف) للمقارنة بين المتوسطات حسب عدد سنوات الخدمة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الطلبة	بين المجموعات	19.73	2	9.86	108.76	*0.01
	داخل	31.47	347	0.09		

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموعات الكلي	51.19	349			
	بين المجموعات	30.06	2	15.03	492.18	*0.01
المعلمون	داخل المجموعات	10.60	347	0.03		
	الكلي	40.65	349			
المرافق والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	26.97	2	13.48	275.54	0.01*
	داخل المجموعات	16.98	347	0.05		
	الكلي	43.94	349			
	بين المجموعات	19.83	2	9.92	153.07	0.01*
الأنشطة المدرسية	داخل المجموعات	22.48	347	0.07		
	الكلي	42.31	349			
المجتمع المحلي	بين المجموعات	4.92	2	2.46	67.03	*0.01
	داخل المجموعات	12.73	347	0.04		
	الكلي	17.65	349			
	بين المجموعات	20.01	2	10.01	330.98	0.01*
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	10.49	347	0.03		
	الكلي	30.50	349			

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة في جميع المحاور، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولتحديد اتجاهات هذه الفروق، تم استخدام اختبار "شيفيه"، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول (15): اختبار "شيفيه" للكشف عن اتجاهات الفروق

المحور	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الطلبة	أقل من 5 سنوات	3.07	-	*0.58	*0.56
	من 5- 10 سنوات	3.58		-	0.05
	أكثر من 10 سنوات	3.63			-
المعلمون	أقل من 5 سنوات	3.09	-	*0.58	*0.70
	من 5- 10 سنوات	3.67		-	0.12

المحور	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المرافق والتجهيزات المدرسية	أكثر من 10 سنوات	3.79	-	-	-
	أقل من 5 سنوات	3.11	-	*0.53	*0.63
	من 5- 10 سنوات	3.64	-	-	0.10
الأنشطة المدرسية	أكثر من 10 سنوات	3.74	-	-	-
	أقل من 5 سنوات	3.02	-	*0.53	*0.62
	من 5- 10 سنوات	3.55	-	-	0.09
المجتمع المحلي	أكثر من 10 سنوات	3.64	-	-	-
	أقل من 5 سنوات	3.09	-	*0.22	*0.23
	من 5- 10 سنوات	3.31	-	-	0.01
الدرجة الكلية	أكثر من 10 سنوات	3.32	-	-	-
	أقل من 5 سنوات	3.08	-	*0.47	*0.56
	من 5- 10 سنوات	3.55	-	-	0.09
	أكثر من 10 سنوات	3.64	-	-	-

*تعني وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج جدول (15) أن الفروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة في جميع المحاور حسب متغير عدد سنوات الخدمة، حيث كان بين سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات، وكل من (من 5- 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، والفروق لصالح سنوات الخدمة (من 5- 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، حيث كانت المتوسطات الحسابية لهم هي الأعلى في جميع المحاور، مقارنة بسنوات الخدمة أقل من 5 سنوات. ويمكن تفسير ذلك بأن الأكثر خدمة من أفراد العينة لديهم القدرة على معرفة دور الدورات التدريبية في تطوير أداء، ومهارات مديري المدارس. وقد اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (يوسف وآخرين، 2019)، ودراسة (الزهراني، 2013)، ودراسة (القيسي، 2010) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (القاسمية والقاسمي، 2019)، ودراسة (سلمان، 2010)، ودراسة (الخلف، 2019)، ودراسة (عمرو والعاوده، 2016)، ودراسة (الحقاني، 2015)، ودراسة (عسيري، 2019) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (16): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات حسب المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة
الطلبة	بكالوريوس	307	3.50	0.37	0.78	348	0.44

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة
المعلمون	دراسات عليا	43	3.45	0.45	6.13	348	0.01
	بكالوريوس	307	3.56	0.35			
	دراسات عليا	43	3.89	0.04			
المرافق والتجهيزات المدرسية	بكالوريوس	307	3.54	0.36	4.88	348	0.01
	دراسات عليا	43	3.81	0.13			
الأنشطة المدرسية	بكالوريوس	307	3.51	0.34	2.00	348	0.05
	دراسات عليا	43	3.40	0.40			
المجتمع المحلي	بكالوريوس	307	3.24	0.23	1.63	348	0.11
	دراسات عليا	43	3.18	0.20			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	307	3.48	0.31	1.90	348	0.06
	دراسات عليا	43	3.57	0.19			

أشارت نتائج جدول (16) أن قيم (ت) تراوحت من (0.78) إلى (6.13)، وهذه القيم تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حسب المؤهل في ثلاثة محاور، وهي (المعلمين)، (المرافق والتجهيزات المدرسية)، ومحور (الأنشطة المدرسية)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)، لباقي المحاور، والدرجة الكلية.

وبالنسبة لمحور (المعلمين)، ومحور (المرافق والتجهيزات المدرسية)، كانت الفروق لصالح المؤهل (دراسات عليا). وربما يعود السبب إلى أن حاملي المؤهل (دراسات عليا)، لديهم القدرة على تقييم ومعرفة التطور في أداء لمديري المدارس.

وبالنسبة لمحور (الأنشطة المدرسية) كانت الفروق لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة من المعلمين يقومون بتنفيذ الكثير من الأنشطة المدرسية، مما يجعلهم الأقدر على ملاحظة أثر الدورات التدريبية على مهارات مدير المدرسة في هذا المجال.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسات (الخلف، 2019)، و(عمرو والعواودة، 2016)، و(القيسي، 2010) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسات (يوسف وآخرين، 2019)، (الحقباني، 2015)، (سلمان، 2010)، (عسيري، 2019) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: الفروق وفقاً لمتغير التخصص.

جدول (17): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات حسب التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الطلبة	علمي	143	3.59	0.34	4.01	348	0.01
	أدبي	207	3.43	0.40			
المعلمون	علمي	143	3.59	0.33	0.42	348	0.68

المحور	التخصص	العدد	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المرافق والتجهيزات المدرسية	أدبي	207	3.61	0.35	0.34	348	0.73
	علمي	143	3.57	0.36			
	أدبي	207	3.58	0.35			
الأنشطة المدرسية	علمي	143	3.56	0.30	2.76	348	0.01
	أدبي	207	3.45	0.37			
المجتمع المحلي	علمي	143	3.25	0.24	1.18	348	0.24
	أدبي	207	3.22	0.21			
الدرجة الكلية	علمي	143	3.53	0.29	1.74	348	0.08
	أدبي	207	3.47	0.30			

أشارت نتائج جدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب التخصص في محورين فقط، هما محور (الطلبة)، ومحور (الأنشطة المدرسية)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب التخصص لباقي المحاور (المعلمون - المرافق والتجهيزات المدرسية - المجتمع المحلي - الدرجة الكلية).

وبالنسبة لمحور (الطلبة) كانت الفروق لصالح التخصص العلمي (علمي)، وبالنسبة لمحور (الأنشطة المدرسية) كانت الفروق أيضا لصالح التخصص العلمي (علمي)، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود أهمية لتخصص أفراد العينة في استجاباتهم لتحديد فاعلية الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس.

ملخص نتائج الدراسة:

بعد عرض، ومناقشة، وتفسير النتائج، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بصفة عامة، جاءت بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي عام (3.49).
- جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الإسهام محور (المعلمون)، وبدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.60).
- جاء في الترتيب الثاني محور (المرافق والتجهيزات المدرسية) بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.57).
- جاء في الترتيب الثالث محور (الطلبة) بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (3.50).
- جاء في الترتيب الرابع محور (الأنشطة المدرسية) بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.45).
- جاء في الترتيب الخامس محور (المجتمع المحلي) بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.23).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق بين أقل من 5 سنوات وكل من (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) ولصالح سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعا لمتغير المؤهل العلمي في ثلاثة محاور فقط وهما محور (المعلمون) لصالح الدراسات العليا، ومحور (المرافق والتجهيزات المدرسية) لصالح الدراسات العليا، ومحور (الأنشطة المدرسية) لصالح البكالوريوس، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب المؤهل العلمي لباقي محاور (الطلبة - المجتمع المحلي - الدرجة الكلية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حسب التخصص في محورين فقط، وهما محور (الطلبة)، ومحور (الأنشطة المدرسية) لصالح تخصص (علمي)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) حسب متغير التخصص لباقي محاور (المعلمون - المرافق والتجهيزات المدرسية - المجتمع المحلي - الدرجة الكلية).

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:
1. تقديم مدير المدرسة الدعم المادي والمعنوي عند احتياج بعض الطلبة إليه.
 2. أن يعمل مدير المدرسة على تكوين علاقات إيجابية مع الطلبة.
 3. أن يحرص مدير المدرسة على تقييم أداء المعلمين بموضوعية وعدالة.
 4. أهمية إشراك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات المدرسية التي تخصهم.
 5. ضرورة قيام مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ الصيانة المدرسية الدورية في أوقاتها المحددة.
 6. العمل على توفير المتطلبات والمرافق اللازمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، الملتحقين بالمدرسة.
 7. تنفيذ بعض الأنشطة المدرسية، التي تسهم في ترشيد استهلاك المياه والكهرباء، داخل المدرسة وخارجها.
 8. العمل على أن تتوافق الأنشطة المدرسية مع ميول واهتمامات الطلبة.
 9. أهمية قيام إدارة المدرسة ببعض الزيارات العلمية والترويحية للطلبة لأهم المعالم والمؤسسات المجتمعية المحلية.
 10. استضافة إدارة المدرسة بعض شخصيات المجتمع، ذوي الخبرة لتوعية الطلبة بالمشكلات السائدة بالمجتمع.
 11. أن يعمل مدير المدرسة على إقامة شراكات مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو الوفاء، جمال والهاجري، برجس وأحمد، أحمد. (2011). دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية ببنها، (22) 85، 220-235.
- اعقيلان، سهاد محمد عوض. (2019). درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة جرش. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (13)، 26-39.
- الأكلبي، عايض شافي. (2012). دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية. مجلة النهضة، (2) 13، 101-132.
- آل درعان، علي محمد. (2014). الإدارة المدرسية الفاعلة (ط.2). خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (ط.1)، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
- بلال، محمد إسماعيل. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- حببشي، عادل محمود. (2012). قياس القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن. مجلة كليات التربية، (12)، 143-167.

- الحقباني، سارة مسفر. (2015). فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الإداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (59)، 281- 318.
- الخلف، شذى خالد. (2019). درجة تأثير البرامج التدريبية على أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة آل البيت.
- الراشدي، سمر سعيد. (2014). واقع إسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة أم القرى.
- ريموي ودبدوب (2015). مساهمة أنموذج تدريبي مستند إلى المهام والتعلم بالخبرة في تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، مطبوعات جائزة خليفة التربوية.
- السكارنة، بلال خلف. (2011). تصميم البرامج التدريبية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمراني، محمد مزهر والعمرات، محمد سالم. (2016). دور برامج التدريب في أثناء الخدمة في تنمية مهارات مديري المدارس في محافظة بلقرن [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الباحة.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2009). التدريب الإداري المدربين والمتدربين وأساليب التدريب. دار المناهج للنشر.
- العبد الكريم، راشد حسين والملا، أحلام عبد اللطيف. (2014). فاعلية برنامج تدريبي لتطوير مشاركات مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في تنفيذ المنهج. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، (1)9، 28- 47.
- العزاوي، نجم وجواد، عباس. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية.
- عسيري، محمود علي. (2019). مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الإداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (3)8، 34- 45.
- العسيلي، رجاء زهير. (2007). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، (4)8، 179- 208.
- العليمات، علي. (2014). درجة تقديرات معلمات رياض الأطفال لفاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظرهن. مجلة جامعة النجاح، العلوم الإنسانية، (11)28، 2557- 2586.
- عمرو، أيمن والعاودة، غازي. (2016). مدى فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية في الأردن (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية. (2) 17، 34- 45.
- فتح الله، أنوار. (2012). تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة بنها.
- الفضلي، منى عبد المحسن. (2013). تقويم البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية- الأقسام الأدبية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين، (1)14، 155- 185.
- القاسمية، عائدة؛ والقاسمي، خالد. (2019). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (9)، 271- 302.
- القيسي، عبيد جمال. (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة النجاح الوطنية.
- مصطفى، هاني محمود. (2005). بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية (ط1)، دار جرير للنشر والتوزيع.

- الهباش، أسامة محمد. (2002). المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية، غزة.
- يوسف، أصف؛ وزمرد، أميرة؛ والحسين، فادية. (2019). دور برامج التدريب التربوي في تطوير مهارات مديري المدارس من وجهة نظرهم" دراسة ميدانية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، 3 (5)، 123- 142.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Basuki, S. Perdinanto, P.; Hamid, A. (2020). Effect of Strengthening Supervisory Training on Principal Competence. *Latino Americana*, 25(6), 353- 362.
- Benson, K.(2011). Assessment of Leadership Training of Head Teachers and Secondary School Performance in Mubende District, Uganda, Master Thesis, Bugema University, Kampala, Uganda.
- Dessler, G.(2015). *Human Resource Management (13thed)*, Pearson, Education, Inc.
- Khan, M., Ahmad, S., & Rehman, F. (2011). The impact of school management trainings and principals' attitude on students' learning outcomes. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2668- 2678.
- Krejcie, V., & Morgan, W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lin, C (2015). The Impact of Prospective Elementary School Principal Training on Belief of Administrative Leadership. *International of Journal of Education Policy and Leadership*, 10(4), 1- 17.
- Orr, M., & Orphanos, S (2010). How Graduate- Level Preparation Influences the Effectiveness of School Leaders: A Comparison of the Outcomes of Exemplary and Conventional Leadership Preparation Programs for Principals. *Educational Administration Quarterly*, 47(1) 18–70.
- Rabemananjara, R. (2006). Employee Training Decisions, Business Strategies and Human Resource Management Practices: A Study by Size of Business, Working paper, Small Business Policy Branch, Industry Canada.