

برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن في ضوء القيادة التحويلية والإدارة الذاتية

لمياء علي سليمان الزامكي

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية- عدن، جامعة عدن، اليمن

lamyazamki@gmail.com

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2026\)20.1.211](https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.211)

المخلص: هدف البحث إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن، في ضوء القيادة التحويلية والإدارة الذاتية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة مكونة من: (67) فقره للاستبانة، وزعت على عينة عشوائية طبقية من ميري ومعلمي وكلاء التعليم الثانوي بمحافظة عدن في: (3) مديريات، خور مكسر، والمعلا، والتواهي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي التطويري، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

- أن درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن لمهارات القيادة التحويلية والإدارة الذاتية جميعاً كانت عالية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (0.05) في درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن لمهارات القيادة التحويلية ومهارات الإدارة الذاتية، تعزى: (لمتغير المؤهل العلمي) في المحورين والأداة كاملة، ولا توجد فروق تعزى: (لمتغير سنوات الخبرة و متغير المسمى الوظيفي) في المحورين والأداة كاملة. توصلت الباحثة لبناء البرنامج التدريبي لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في القيادة التحويلية والإدارة الذاتية، واعتمدت الباحثة أسلوب دلفي لتحكيم البرنامج، وحصل البرنامج التدريبي على درجة عالية جداً من الخبراء المحكمين من الجولة الأولى، أوصت الباحثة أن تتبنى وزارة التربية والتعليم تنفيذ هذا البرنامج المقترح الذي توصلت إليه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: برامج تدريبية - قيادة تحويلية - إدارة ذاتية.

المقدمة: إن التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات، والقيادة المدرسية؛ هي التي تمتد بعوامل القوة والتقدم وتعمل على تطوير أهدافها باستمرار، وتبث فيها عوامل الابتكار والتجديد ومواكبة التغيرات بما يضمن حركتها وتطورها، وامتلاكها القدرة والميزة التنافسية، وتحقيق الربط بين المدرسة والبيئة الخارجية المحيطة بها. (علي، 2020م، 314).

وقد أكدت (الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي 2006-2015م، 22) في الهدف الإستراتيجي الثالث على تقوية القدرة المؤسسية، وتحسين كفاءة نظام التعليم الثانوي العام على المستويات كافة بتطوير وتنفيذ تدخلات لتحسين الكفاءة وتنفيذها، ووضع المعايير والعمليات المناسبة لاختيار العناصر القيادية للعملية التعليمية وتفعيلها بما في ذلك مديري المدارس و تطوير برامج للتنمية المهنية لهم، وهذا يتفق مع ما جاء في المادة (96) في (اللائحة المدرسية، 1997م) في أن نجاح المدرسة في القيام بدورها وأداء مهامها وتبليغ رسالتها يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية، وكذا المادة (34) التي أكدت على ضرورة أن يكون مدير المدرسة حاصلاً على شهادة بكالوريوس أو ليسانس في التربية أو شهادة جامعية على الأقل بصرف النظر عن المرحلة التعليمية للمدرسة المعنية. ومن الشروط والمواصفات التي تناولتها اللائحة المدرسية، تبين أن هذه الشروط والقواعد المنظمة لشروط الاختيار والتعيين لا تمس الواقع الفعلي والعملية بشيء؛ إذ يتدخل فيها عوامل أخرى غير موضوعية منها عامل الوساطة والمحسوبية والقربية الأسرية والعلاقات الشخصية من دون الأخذ بالحسبان الأسس والمعايير العلمية السليمة، التي نصت عليها تلك اللائحة، والحققة (الأغبري، 2009م، 184).

إن ما يؤكد حاجة الإدارات المدرسية في وقتنا الحالي إلى التدريب ما أكدته رئيس قطاع التأهيل والتدريب في مكتب التربية والتعليم بمحافظة عدن، الأستاذة مایسة عشيş في قلة البرامج التدريبية المخصصة للإدارات المدرسية للتعليم العام بفرعيه الأساسي والثانوي، وأشارت إلى أن التعليم الأساسي على الرغم من ذلك يعدُّ أوفر حظاً في حصول كادره الإداري على بعض الدورات التدريبية عن التعليم الثانوي، عدا عن تقادم تلك الأدلة التدريبية المتوفرة.

ومن الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة، التي تهدف إلى تحقيق ذلك الهدف القيادة التحويلية والإدارة الذاتية، التي ينبغي للباحثين الأكاديميين ومسؤولي التدريب الإحاطة بها والاستفادة منها، وتفعيلها بشكل متقن ومدرّس. وبناءً عليه تناولت بعض من الدراسات المحلية والعربية هذه الاتجاهات الإدارية المعاصرة وأوصت بضرورة بناء البرامج التدريبية اللازمة لرفع قدرات الطاقم الإداري في مدارس التعليم الثانوي كافة، مثل دراسة (العتيبي، 2023) السعودية و دراسة (مرزا، 2022) سوريا و دراسة (مصطفى، 2022) مصر و دراسة (الحيدري، 2020) اليمن وجميعها أوصت بتوفير كفاءات بشرية من المؤهلين والقادرين على التعامل مع الإدارة الذاتية، أما ما يتعلق بالقيادة التحويلية دراسة (الخطابية، 2022) الأردن و دراسة (الغامدي، 2020) السعودية و دراسة (بامرحول وآخرين، 2020م) اليمن.

مشكلة البحث: استندت الباحثة في صياغة مشكلة البحث على النقاط الآتية:

• رصدت الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي (2006 - 2015 م، 15) بعض المشكلات الإدارية ونقاط الضعف، التي تعاني منها إدارات التعليم الثانوي، مثل: ندرة استخدام المعايير عند تعيين مديري المدارس، وقصور التدريب في أثناء الخدمة، وهذا يتماشى تمامًا مع ما جاء في (مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، 2015م، 25) في أن العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع مازالت ضعيفة مع غياب واضح في معايير اختيار مديري المدارس الثانوية وإن وجدت لا يتم الالتزام بها.

• أوصت (الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي، 2006-2015 م، 19) بضرورة أن يفوض صناع القرار مزيدًا من المسؤوليات إلى المستويات الدنيا وصولًا إلى مستوى المدرسة، بالإضافة إلى منح المجتمعات دورًا رقابيًّا وإشرافيًّا على وفق آليات مناسبة للتنفيذ، وجاء ذلك بناءً على ما أكدته (الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي، 15) لبعض المشكلات الإدارية ونقاط الضعف، التي تعاني منها إدارات التعليم الثانوي، مثل ضعف صلاحيات مديري المدارس؛ لعدم توافر التفويض اللازم لهم، وقصور الإمكانيات اللازمة لعمل مديري المدارس، وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلية بالإضافة إلى عجز في الكوادر الإدارية المساعدة.

وتتحدد مشكلة البحث من السؤال الرئيس الآتي:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن في ضوء القيادة التحولية والإدارة الذاتية؟

ويجاب عن ذلك بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن لمهارات القيادة التحولية والإدارة الذاتية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن لمهارة القيادة التحولية والإدارة الذاتية تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة)؟
3. ما درجة موافقة الخبراء المحكمين لمكونات وعناصر البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة: (مهارات القيادة التحولية، ومهارات الإدارة الذاتية)؟

أهداف البحث

1. بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في ضوء القيادة التحولية والإدارة الذاتية، والتعرف إلى درجة موافقة الخبراء المحكمين على مكونات البرنامج التدريبي المقترح.
2. تحديد درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن لمهارات القيادة التحولية والإدارة الذاتية.
3. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة: ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة).

أهمية البحث:

1. تكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في كونه يقدم برنامجًا تدريبيًّا يمكن الاستفادة منه من الجهات المسؤولة: (وزارة التربية والتعليم، ومكتب التربية والتعليم بمحافظة عدن) لتدريب الكادر الإداري في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن وتأهيلهم.
2. سيسهم هذه البحث في رفع مستوى الأداء الإداري والوعي الثقافي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن.

حدود البحث: تتحدد حدود البحث بما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** برنامج تدريبي مقترح في القيادة التحولية والإدارة الذاتية.
- **الحدود البشرية:** مديرو وكلاء التعليم الثانوي بمحافظة عدن ومعلميها، ومحكمي البرنامج التدريبي من ذوي الخبرة والتخصص.
- **الحدود الزمانية:** الأعوام 2022-2025م.
- **الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عدن.

مصطلحات البحث:

البرنامج التدريبي: عرفته الباحثة إجرائيًا بأنه: منظومة من المعارف والأنشطة والفعاليات المتنوعة والتدريبات العملية المتكاملة تستهدف إكساب معارف ومهارات وخبرات واتجاهات مديري التعليم الثانوي العام بمحافظة عدن في مجالات القيادة التحولية والإدارة الذاتية.

التطوير: عرفته الباحثة إجرائيًا: بأنه "الوصول بمهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن إلى أحسن صورة ممكنة وأفضلها حتى تتحقق الأهداف المنشودة منها.

المهارة: عرفتها الباحثة إجرائيًا بأنها: "القدرة المكتسبة التي تمكن مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة عدن أن ينجزوا أي عمل بأقل وقت وأقصى سرعة ممكنة.

الاتجاهات الإدارية المعاصرة: عرفتها الباحثة إجرائيًا بأنها: "مجموعة من الخبرات النظرية والتطبيقية العملية، التي تهدف لتحقيق الأهداف بصورة أفضل وتمثلت في القيادة التحولية والإدارة الذاتية.

القيادة التحولية: عرفتها الباحثة إجرائيًا بأنها: تفاعل بين القادة والمروسين يقوم على تحقيق أربع مهارات، وهي التأثير المثالي، والدافعية الإيجابية، والاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية.

الإدارة الذاتية: عرفت الباحثة إجرائيًا بأنها: مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها واتخاذ قراراتها بالتشارك مع المدرسين، والإداريين، وأولياء الأمور، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها بما تراه مناسباً مع الخضوع للمساءلة وتقييم مخرجاتها.

الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية: عرفها (Burns) وهو أول من قام بتعريف القيادة التحويلية (غزاونة، 2017م، 18) بأنها: أسلوب أو إستراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه الأهداف عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها والوصول إلى مرتبة القيادة.

أهداف القيادة التحويلية: أوردت (عيسى، 2008م) المشار إليها في (المعاطية، 2019م، 8) و(غزاونة، 2017م، 27-28) ثلاثة أهداف للقيادة التحويلية وهي كالآتي:

أولاً: مساعدة المعلمين على التطور وبناء ثقافة مؤسسية تعاونية؛ فهذا يعني أن المعلمين قليلاً ما يخططون معاً ويشاركون للتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويليون على وضع المعلمين في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، التخطيط معاً بحيث تقل عزلة المعلم، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتقويض السلطة للآخرين.

ثانياً: تعزيز النمو المهني للمعلمين؛ إذ إن الدافعية لدى المعلمين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني بهذه العملية يصبح من السهل، تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يمنح القادة مساعدة المعلمين دوراً في حل مشكلاتهم.

ثالثاً: مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم ويشير ليشوود إلى أن ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية، لأنه يحث المعلمين على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي. أوردت أهمية القيادة التحويلية: لخص (العمرى، 37) المشار إليه في (العنبي، 2019م، 5-6) أهمية القيادة التحويلية في أربعة عوامل، وهي كالآتي:

أولاً: أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة حصرياً؛ بل تسعى إلى تقويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

ثانياً: صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم في تصورات والتزامات التابعين وأدائهم في مستويات المنظمة المختلفة.

ثالثاً: تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية"، التي تعدّ عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد، الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة، أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

رابعاً: أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي المستويات المختلفة وهي صالحة عموماً لمواجهة جميع الحالات؛ وهو ما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة، وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

المبحث الثاني: الإدارة الذاتية

مفهوم الإدارة الذاتية: عرفها (جبران والشمرى، 2009م، 4) و(مدوح، 2014م، 713) بأنها: مدخل من مداخل الإدارة الحديثة تقوم على أساس أن المؤسسة، هي الوحدة الإدارية المستقلة لذاتها، تمتلك القدرة على حرية التصرف واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بها، وذلك عن الطريق التوجه إلى اللامركزية في النواحي المختلفة لمجالات العمل مع تمكينها من الخضوع إلى نظام فعال من الحكم على جودة مخرجاتها.

أهداف الإدارة الذاتية: وضع (على، 18م، 2010) أهدافاً للإدارة الذاتية، وهي كالآتي:

• زيادة مشاركة الآباء، والمجتمع المحلي في عمليات إدارة المدرسة.

• التقويض في المسؤوليات للمديرين، والمعلمين، والعاملين بالمدرسة.

• بناء القدرات والكفاءات على المستوى المحلي.

• خلق البات للمحاسبة لممثلي الإدارة الذاتية، وتحسين شفافية عمليات تقويض المسؤوليات.

• تحسين مخرجات التعليم من الطلبة؛ وذلك بزيادة مجالات اتخاذ القرار، وإدارة مصادر التمويل على مستوى المدرسة.

• زيادة فرص صناعة القرار واتخاذها على المستوى المحلي.

أهمية الإدارة الذاتية: ورأى كلا من (Lanwance, Allan, 308, 1995) أن أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة تكمن في نقاط عديدة:

1. تؤدي المشاركة الجماعية في صنع القرارات التربوية من قبل المعنيين بأمور التعليم داخل المدرسة إلى الشعور بامتلاكهم لهذه المدرسة، ومن ثم التعاون المخلص والجاد والقبول بكامل الرضا تنفيذ القرارات.

2. تسهم الإدارة الذاتية للمدرسة في تشجيع الابتكار والإبداع والاستجابة لاحتياجات تلاميذ المدرسة وتنظيم البرامج المفيدة لهم.

3. تدعم الإدارة الذاتية ثقة الآباء في الممارسات، التي تتم داخل المدرسة خاصة أنها تتيح الفرصة للمعنيين جميعاً بأن يكونوا على دراية تامة بتكاليف البرامج والأنشطة ومصادر تمويلها وحدود أنفاقها.

المبحث الثالث: التدريب

أولاً: مفهوم التدريب: لغةً: جاء في لسان العرب مادة (درب) درب بالأمر ودربه وتدرّب ضري ودربه به وعليه وفيه ضراه والمدرّب من الرجال المنجد والمدرّب المجرب، وشيخ مدرّب؛ أي: مجرب والمدرّب أيضاً الذي قد أصابته البلياء، ودربه الشدائد حتى قوي ومرن عليها، والدراية الدربة والعادة (ابن منظور، 1994م، 374).

اصطلاحاً: هو تحسين الأداء المهني للفرد بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية، ورفع كفاءته الإنتاجية، بهدف الارتقاء بعملية التعليم والتعلم (عاشور، 2013م، 69).

أهداف التدريب: حدد (عطوي، 2001م) المشار إليه في (الدسيت، 2013م، 29) أهداف التدريب في ميدان التربية والتعليم على النحو الآتي:

- مساعدة التربويين على فهم مستجدات التربية، وتنمية استعداداتهم للنهوض بالمهام، التي يتوقع الحاجة إليها مستقبلاً.
 - تحسين نوعية التعليم من تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المدرسة، ودعم التوجه نحو التشاركية في بيئة العمل.
 - فهم فلسفة التطوير التربوي فهماً وافياً سليماً، مع تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو رسالة التعليم.
 - تفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع في مجالات الحياة المختلفة.
 - جعل المدرسة الوحدة الأولى المعنية بمهام التدريب والتطوير.
- أهمية التدريب: أوضح (الخطيب، 2006م) المشار إليه في (الزناتي، 2010م، 13) أهمية التدريب في أثناء الخدمة:
- أن برامج التدريب قبل الخدمة لا تعدى أن تكون مدخلاً للممارسة المهنية وليست إعداداً نهائياً لها.
 - التغيرات والتطورات، التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب من هيكله وإدارته، ووسائله وأساليبه التغير والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة.
 - تلافي أوجه القصور في إعداد العاملين قبل الخدمة.
 - رفع الكفاءة الإنتاجية كمّاً ونوعاً، عن طريق زيادة كفاياتهم الفنية ومهاراتهم التدريبية.
 - إنجاز وظيفي أفضل كمّاً ونوعاً؛ أي: زيادة الإنتاجية، ومن ثم تخفيض التكاليف.
 - استكمال دور المدارس والجامعات في التعليم والتدريب.
 - تنمية المجتمع؛ إذ نجد أن التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

الدراسات السابقة: تنقسم الدراسات السابقة لأغراض البحث على دراسات متعلقة بمهارات القيادة التحويلية والإدارة الذاتية وبالبرامج التدريبية:

أولاً: الدراسات المتعلقة بمهارات القيادة التحويلية والإدارة الذاتية:

1. دراسة (الغامدي، 2020م): الموسومة بـ: "إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس بمنطقة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة إسهام برنامج القيادة التربوية المقام في كلية التربية بجامعة أم القرى في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مدارس التعليم العام الملحقين بالبرنامج، بأربع مهارات للقيادة التحويلية تمثلت في: (المهارات الفنية، والمهارة التنظيمية، والمهارة الانسانية، والمهارة الفكرية)، واعتمد على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من: (64) مديراً ومديرة ممن التحقوا ببرنامج القيادة التربوية بجامعة أم القرى، واختيروا عينة قصدية، وحللت البيانات من استخدام البرنامج الإحصائي (spss).

توصلت الدراسة إلى أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى العينة جاءت متوسطة، في حين جاءت درجة بعد المهارات التنظيمية منخفضة على وفق استجابات افراد العينة.

2. دراسة الحيدري (2020م): الموسومة بـ: "درجة توافر متطلبات الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن": هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر متطلبات الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظة عدن، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وشملت على أربعة محاور، هي: (المتطلبات التشريعية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات الإدارية)، واختارت عينة عشوائية بسيطة بنسبة: (50%) من مديريات محافظة عدن ضمت: (186) فرداً، منهم: (14) مديراً ومديرة و: (28) وكيلاً و: (144) رئيس شعبة، توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن، جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالبرامج التدريبية:

1.. دراسة الجلال (2019م): الموسومة ببرنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة – صنعاء: "هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمي مهارات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة. صنعاء بالكشف عن درجة احتياج مديري مدارس التعليم العام بصنعاء لمهارات القيادة التحويلية، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً لدرجة الاحتياج على وفق متغيرات (المرحلة الدراسية، والنوع الاجتماعي، ونوع المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التطويري، وتكونت عينة الدراسة من: (56) مديراً ومديرة و: (105) وكلاء ووكيلات و: (672) معلماً ومعلمة و: (167) ادارياً في مدارس التعليم العام اختيروا بالطريقة العشوائية التطبيقية. توصلت الدراسة إلى أن درجة احتياج مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء جاءت بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة احتياج مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في المجالات: (الدافعية الالهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، ولمتغير سنوات الخبرة للمجالات: (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (المرحلة الدراسية، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المسمى الوظيفي في مجال التأثير المثالي.

التعقيب على الدراسات السابقة: أتفق البحث الحالي مع دراسة (الجلال 2019م)) في الهدف العام المتمثل في بناء برنامج تدريبي في القيادة التحويلية بالكشف عن درجة احتياج ذات العينة المتمثلة في عينة طبقية عشوائية مديري و وكلاء ومعلمين و معلمات لذلك واتفقت في استخدام المنهج الوصفي التطويري، في حين اختلفت مع دراسة (الحيدري، 2020) و دراسة (الغامدي، 2020) في الهدف العام؛ إذ تناولت دراسة (الحيدري، 2020) درجة توافر متطلبات الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي، في حين تناولت دراسة (الغامدي، 2020) درجة اسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس بمنطقة مكة المكرمة، و تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في كونه بنى برنامج تربوي في الإدارة الذاتية و الكشف عن درجة الاحتياج لمهارات الإدارة الذاتية.

إجراءات البحث الميدانية:

أولاً: منهجية البحث: اعتمدت الباحثة في البحث الحالي على المنهج الوصفي المسحي التطويري البنائي.

ثانياً: مجتمع البحث: تكون المجتمع الأصلي للبحث من مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن ووكلائها ومعلميها والبالغ عددهم: (1688) يتمثل في (39) مديراً ومديرة و (87) وكيلاً ووكيلة (1562) معلماً ومعلمة موزعين على (8) مديريات.

ثالثاً: عينة البحث: تكونت عينة البحث من عينة عشوائية طبقية في ثلاث مديريات بمحافظة عدن وهي (خور مكسر، المعلا، التواهي) تمثلت في: (7) مديريين ومديرات و (13) وكيلاً ووكيلة و (210) معلمين ومعلمات موزعين على (9) مدارس للتعليم الثانوي بمحافظة عدن. واعتمدت الباحثة على أسلوب دلفي لتحكيم البرنامج التدريبي المقترح عدد (10) من الخبراء.

رابعاً: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

جدول رقم: (1) يوضح توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من البكالوريوس	25	11
بكالوريوس	194	84
أعلى من بكالوريوس	11	5
سنوات الخبرة	-	-
أقل من 10 سنوات	20	9
من 10 - 15 سنة	94	41
أكثر من 15 سنة	116	50
المسمى الوظيفي	-	-
مدير مدرسة	7	3
وكيل مدرسة	13	6
معلم	210	91

خامساً: أداة البحث

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والمهنية للمستجيب؛ إذ تضمنت الآتي: (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). القسم الثاني: يتضمن (67) فقرة تمثل أهم المهارات، التي يحتاجها مديرو مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن على وفق القيادة التحويلية والإدارة الذاتية.

صدق الاتساق الظاهري:

عرضت الباحثة الأداة بصورتها الأولية على عدد (14) من الأساتذة الخبراء المحكمين في مجال الإدارة التربوية من ذوي الخبرة والتخصص واعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق: (80%) للوصول للصورة النهائية للاستبانة، التي تمثلت في أربع مجالات وتحتوي: (31) فقرة في محور القيادة التحويلية، وستة مجالات وتحتوي: (36) فقرة في محور الإدارة الذاتية، بإجمالي عدد فقرات: (67) فقرة في الاستبانة كاملة.

- صدق الاتساق الداخلي: باستخدام (معادلة بيرسون) بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (20) من أفراد المجتمع من غير أفراد العينة، وتحصل على درجات الارتباط الموضحة في الآتي

جدول رقم: (2) معامل الارتباط كل مجال مع إجمالي المحور الأول (مهارات القيادة التحويلية)

م	اسم المجال	معامل الارتباط
1	التأثير المثالي (مهارة الكاريزما)	**0,912
2	الاعتبارات الفردية (مهارة التعامل مع الفروق الفردية)	**0,915
3	الاستثارة الفكرية حل المشكلات	**0,927
4	تحفيز الدافعية الإلهامية (مهارة العمل الجماعي ومهارة بناء الرؤية ومهارة صياغة الأهداف)	**0,835

** دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط للمجالات ارتباطات عالية جداً إلى عالية إحصائياً وهذا يشير إلى أن هذه المجالات صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم: (3) معامل الارتباط كل مجال مع إجمالي المحور الثاني (مهارات الإدارة الذاتية)

المجال	اسم المجال	معامل الارتباط
1	مهارة تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	**0,826
2	مهارة المساءلة.	**0,877
3	مهارة تغيير ثقافة العاملين.	**0,866
4	مهارة توظيف المعرفة.	**0,852
5	مهارة إشراك العاملين والطلاب في صنع القرار.	**0,871
6	مهارة تحفيز المعلمين والطلاب على الإبداع والابتكار.	**0,878

** دالة عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط عالية إحصائياً، وكلها ذات دلالة معنوية عند مستوى دالة (0,01) وهذا يشير إلى أن هذه المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم: (4) معامل الارتباط للمحور الأول والثاني إجمالاً مع الأداة كاملة

م	المحور	معامل الارتباط
المحور الأول	مهارات القيادة التحويلية	**0,959
المحور الثاني	مهارات الإدارة الذاتية	**0,950

** دالة عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط للمحورين عالية جداً إحصائياً، وهي كلها ذات دلالة معنوية عند مستوى دالة (0,01) وهذا يشير إلى أن الأداة كاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم: (5) يبين نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ للمجالات والمحاور إجمالاً

م	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي (مهارة الكاريزما).	11	0,958
2	الاعتبارات الفردية (مهارة التعامل مع الفروق الفردية).	7	0,887
3	الاستثارة الفكرية (مهارة حل المشكلات).	7	0,831
4	مهارات تحفيز الدافعية الإلهامية (مهارة العمل الجماعي ومهارة بناء الرؤية وصياغة الأهداف).	6	0,845
	إجمالي المحور الأول	31	0,964
1	مهارة تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	6	0,827
2	مهارة المساءلة.	6	0,909
3	مهارة تغيير ثقافة العاملين.	6	0,916
4	مهارة توظيف المعرفة.	5	0,879
5	مهارة إشراك العاملين والطلاب في صنع القرار.	6	0,911
6	مهارة تحفيز المعلمين والطلاب على الإبداع والابتكار.	7	0,914
	إجمالي المحور الثاني	36	0,971
	الأداة كاملة	67	0,981

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم: (5) أن معاملات الثبات جميعاً لمجالات المحور الأول والثاني كانت بدرجة عالية جداً وعالية إحصائياً، وهذا يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

سادساً: إجراءات التحليل الإحصائي: حسب المدى لمقياس ليكرت الخماسي.

جدول: (6) يبين المحك الإحصائي للحكم على مستوى الفقرات لمحاور الأداة

مدى الدرجة	النسبة	درجة الاحتياج
5,00-4,21	84,2-100%	عالية جداً
4,20-3,41	68,2-84%	عالية
3,40-2,61	52,2-68%	متوسطة
2,60-1,81	36,2-52%	منخفضة
(1,80-1)	20-36%	منخفضة جداً

النتائج وتحليلها:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟ وسجّاب عن السؤال الرئيس للدراسة من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الثلاثة:
إجابة السؤال الفرعي الأول:

1. ما درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظة عدن لمهارات القيادة التحويلية في كل المجالات؟

جدول رقم: (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات جميعاً

المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الاحتياج	T	درجة الحرية	قيمة sig
1	4.01	92511.	80	عالية	16.666	229	.000
3	3.86	74568.	77	عالية	17.584	229	.000
4	3.77	88425.	75	عالية	13.263	229	.000
2	3.90	71249	78	عالية	19.307	228	.000
إجمالي المحور الأول							
	3.89	0.745	78	عالية	18.188	229	0.000

يتضح من الجدول: (11) أن درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لمهارات القيادة التحولية جميعاً كانت عالية. إجابة السؤال الفرعي الثاني:

2. ما درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن لمهارات الإدارة الذاتية في المجالات جميعاً؟

جدول رقم: (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المجالات

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الاحتياج	T	درجة الحرية	قيمة Sig
1	مهارة تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	6	3.75	.685	75	عالية	16.645	229	.000
2	مهارة المساواة.	3	3.93	.899	79	عالية	15.695	229	.000
3	تغيير ثقافة العاملين.	5	3.83	.816	77	عالية	15.596	229	.000
4	مهارة توظيف المعرفة.	4	3.86	.768	77	عالية	17.120	229	.000
5	مهارة إشراك العاملين والطلاب في صنع القرار.	1	4.02	.788	80	عالية	19.626	229	.000
6	مهارة تحفيز المعلمين والطلاب على الإبداع والابتكار.	2	3.96	.794	79	عالية	18.490	229	.000
إجمالي المحور الثاني									
			3.89	0.680	78	عالية	19.989	229	.000

يتضح من الجدول: (17) أن درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن لمهارات الإدارة الذاتية جميعاً كانت عالية إجابة السؤال الثالث:

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05) في درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن لمهارات القيادة التحولية ومهارات الإدارة الذاتية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟
- فروق متغير المؤهل العلمي في محاور أداة الدراسة:

جدول رقم: (18) يوضح أثر متغير المؤهل العلمي في محاور أداة البحث:

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مهارات القيادة التحولية	بين المجموعات	4.916	2	2.458	4.562	0.011	دالة
	داخل المجموعات	122.304	227	.539			
مهارات القيادة التحولية	بين المجموعات	4.963	2	2.481	5.576	0.004	دالة
	داخل المجموعات	101.015	227	.445			
الأداة ككل	بين المجموعات	4.938	2	2.469	5.547	0.004	دالة
	داخل المجموعات	101.034	227	.445			

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (0.05) في درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مهارات القيادة التحولية ومهارات الإدارة الذاتية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في المحورين والأداة كاملة وكانت الفروق بحسب اختبار شيفيه لمصلحة أعلى من بكالوريوس)، وتعزو الباحثة ذلك إلى كونهم أكثر اطلاعاً وإلماماً بأهمية الاحتياج لجميع المهارات القيادية والإدارية.

جدول: (19) يوضح نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي
- فروق متغير سنوات الخبرة في محاور أداة الدراسة:

جدول رقم: (20) أثر متغير سنوات الخبرة في محاور أداة البحث

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مهارات القيادة التحولية	بين المجموعات	3.004	2	1.502	2.745	.066	غير دالة
	داخل المجموعات	124.216	227	.547			
مهارات القيادة التحولية	بين المجموعات	1.837	2	.918	2.002	.137	غير دالة
	داخل المجموعات	104.141	227	.459			

الأداة ككل	بين المجموعات	2.353	2	1.176	2.577	.078	غير دالة
	داخل المجموعات	103.620	227	.456			

يتضح من الجدول: (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05) في درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مهارات القيادة التحولية ومهارات الإدارة الذاتية تعزى (لمتغير سنوات الخبرة) في المحورين والأداة كاملة أي: إن آراء العينة بحسب خبرته متفقة في درجة الاحتياج، وهذا يعزز الحاجة لهذا البرنامج التدريبي فروق متغير المسمى الوظيفي في محاور أداة الدراسة:

جدول رقم: (21) يوضح أثر متغير المسمى الوظيفي في محاور أداة الدراسة:

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مهارات القيادة التحولية	بين المجموعات	1.729	2	.865	1.564		غير دالة
	داخل المجموعات	125.491	227	.553			
مهارات القيادة التحولية	بين المجموعات	1.146	2	.573	1.241	2910.	غير دالة
	داخل المجموعات	104.832	227	.462			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.350	2	.675	1.465	2330.	غير دالة
	داخل المجموعات	104.622	227	.461			

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (0.05) في درجة احتياج مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مهارات القيادة التحولية ومهارات الإدارة الذاتية تعزى (لمتغير المسمى الوظيفي) في المحورين والأداة كاملة وهذا تعزز مدى الحاجة لعمل برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في القيادة التحولية والإدارة الذاتية. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة: (القيادة التحولية والإدارة الذاتية)؟

أولاً: الإطار العام للبرنامج:

اسم البرنامج: برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (القيادة التحولية، والإدارة الذاتية)

- نوع البرنامج: برنامج تدريبي مقترح للتنفيذ

- الإعداد: أعد هذا البرنامج من الباحثة / لمياء علي سليمان الزامكي.

- الإشراف: أشرف علمياً على إعداد هذا البرنامج أ. د. ليبي عبد العزيز إبراهيم.

- الجهة: قدم البرنامج التدريبي كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة وإشراف تربوي قسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية بجامعة عدن للعام الجامعي 2025م.

- المستهدفون: صمم البرنامج التدريبي ليستهدف مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن.

- المنفذون: يمكن لأي جهة متخصصة في التدريب والإدارة التربوية تنفيذ البرنامج، إلا أن الباحثة تقترح أن تقوم وزارة التربية والتعليم ممثلة بالإدارة العامة لتدريب القيادات التربوية بتنفيذ هذا البرنامج التدريبي من تكليف فريق من المتخصصين في الإدارة المدرسية ممن يحملون مؤهلات عالية ولديهم خبرة في التدريب.

- دوافع البرنامج التدريبي

1. نتائج الدراسة الميدانية الحالية والتي أكدت أن هناك درجة احتياج عالية جداً لمديري مدارس التعليم الثانوي لمهارات القيادة التحولية والإدارة الذاتية.

2. من البحث والاطلاع، وجد أن عدداً كبيراً من مديري مدارس التعليم الثانوي لم يحصلوا على الإعداد والتأهيل المناسبين في مجال الإدارة المدرسية.

3. ضعف معايير تعيين لوظيفة مدير المدرسة المحددة في لائحة الإدارة المدرسية المعتمدة على البكالوريوس التربوي العام والخبرة العملية (5) سنوات في العملية التعليمية وإغفال المؤهلات العلمية التخصصية في مجال الإدارة المدرسية.

4. حاجة وزارة التربية والتعليم إلى قيادات تربوية مهنية ومتخصصة في مجال الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم العام.

5. الحاجة لتمهين وظيفة مدير المدرسة وجعلها مهنة بدلاً من اعتمادها وظيفة؛ تماشياً مع الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.

- مرجعية البرنامج التدريبي:

- نتائج الدراسة الميدانية الحالية أكدت على درجة احتياج عالية جداً لمديري مدارس التعليم الثانوي لمهارات القيادة التحولية والإدارة الذاتية.

- البيانات التي تحصلت عليها الباحثة ميدانياً التي أكدت أنه لا يزال هناك من المديرين والوكلاء في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن ممن يحملون مؤهلات أقل من درجة البكالوريوس.

- مشروع الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي الصادر عن وزارة التربية والتعليم، مايو 2013م.

- ينطلق هذا البرنامج مع الإستراتيجية التعليمية واللوائح التي أكدت ضرورة تغيير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي الذي يقتصر على تسيير شؤون المدرسة روتينياً، أو مجرد المحافظة على النظام فيها وسير العملية التعليمية إلى إطار جديد يتماشى مع التطورات التربوية

والعلمية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة، فقد أكدت (الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي غي الجمهورية اليمنية 2006 - 2015، 22) في الهدف الإستراتيجي الثالث تقوية القدرة المؤسسية وتحسين كفاءة نظام التعليم الثانوي العام على المستويات كافة، من تطوير تدخلات لتحسين الكفاءة وتنفيذها.

- ينطلق هذا البرنامج مما جاء في المادة (96) في (اللائحة المدرسية، 1997م) في أن نجاح المدرسة في القيام بدورها وأداء مهامها وتبليغ رسالتها يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية، وقدرتها على توجيه النشاط التربوي كله وتحريكه لتحقيق الأهداف المنشودة.

- ما ورد في المادة (19) في (اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، 1993) في مهام الإدارة العامة لتدريب وتأهيل القيادات التربوية، من خلال العمل على تدريب القيادات التربوية وتأهيلها على المستوى الفني الإداري المركزي والمحلي والقائمين بالأعمال المساعدة سواء الإدارية أو الفنية، وتقدير الاحتياجات التدريبية والتأهيلية، ووضع الخطط والبرامج التدريبية والتأهيلية وتحديد طرائق التدريب والتأهيل وأساليب (https://agoyemen.net 21-10-2022 م).

ثانياً: الموجهات الإستراتيجية العامة للبرنامج:

- رؤية البرنامج: "نحو إدارة مدرسية تشاركية حديثة وفاعلة".

- رسالة البرنامج: إعداد قيادات مدرسية وإشرافيه مهنية باكتساب مجموعة منظمة ومتكاملة من المعارف النظرية والخبرات التطبيقية، بحيث يكونون قادرين على أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، بما يتفق مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة والمعايير المهنية والأخلاقية.

- البرنامج التدريبي في صورته النهائية الأهداف العامة (2)، الأهداف التفصيلية (10)، المحاور (2)، المجالات (10)، الموضوعات (12)، المفردات (130)، أساليب تنفيذ البرنامج المقترح (19)، وسائل تنفيذ البرنامج المقترح (16)، إجمالي ساعات البرنامج (142)، إجمالي جلسات البرنامج (71)، إجمالي مدة البرنامج (36).

■ الأهداف العامة للبرنامج:

1. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في القيادة التحويلية.
2. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في الإدارة الذاتية.

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

أولاً: محور القيادة التحويلية:

1. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال التأثير المثالي (الكاريزما).
2. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال الاعتبارات الفردية (التعامل مع الفروق الفردية).
3. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال الاستثارة الفكرية (حل المشكلات).
4. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال تحفيز الدافعية الإلهامية (العمل الجماعي، وبناء الرؤية، وصياغة الأهداف).

ثانياً: محور الإدارة الذاتية:

1. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي: (الشراكة المجتمعية).
2. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال المساواة.
3. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال تغيير ثقافة العاملين.
4. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال توظيف المعرفة.
5. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال إشراك العاملين والطلاب في صنع القرار.
6. تطوير المهارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في مجال تحفيز العاملين والطلاب على الإبداع والابتكار.

ثالثاً: مخرجات التعلم المقصودة من البرنامج التدريبي:

1. مهارات المعرفة والفهم: عند الانتهاء من البرنامج سيكون كل متدرب قادراً على أن:
 - A1. يظهر معرفة وفهماً بالمبادئ والمفاهيم الأساسية في مجال القيادة التحويلية والإدارة الذاتية والمهارات المتعلقة بهما.
 2. المهارات الذهنية: بعد الانتهاء من البرنامج سيكون كل متدرب قادراً على أن:
 - B1. يحلل المشكلات والمواقف الإدارية والتنظيمية، التي تواجهه ويقترح حلولاً لها.
 - B2. يصدر الأحكام المنطقية ويتخذ القرارات المناسبة، في ضوء محكات دقيقة ومعطيات واضحة.
 3. المهارات المهنية والعملية: بعد الانتهاء من البرنامج سيكون كل متدرب قادراً على أن:
 - C1. يترجم رسالة المدرسة إلى أهداف واضحة وينفذها بكفاءة ويستخدم أدوات القياس المناسبة لتقييمها بالتعاون مع منتسبي المدرسة وأولياء الأمور.
 - C2. يستخدم أنماط وأساليب حديثة في القيادة والإدارة المدرسية.
 - C3. يدير عمليات التعليم والتعلم المدرسي ويوجهها ويقومها.
 - C4. يوفر مناخ عمل تسوده الطمأنينة والثقة.

- C5. يصمم الخطط والمشاريع التطويرية وينفذها ذات الصلة بالأهداف الإستراتيجية للمدرسة.
C6. يوظف المهارات القيادية والإدارية المناسبة لمواجهة مشكلات العمل، ويقدم الدعم والمشورة للعاملين للمساعدة على اتخاذ القرارات واقتراح الحلول المبتكرة.
4. المهارات العامة: يعد الانتهاء من البرنامج سيكون كل متدرب قادراً على أن:
D1. يمارس مهارات التعامل مع الذات ومع الآخرين، ويظهر القدرة على تحمل ضغوط العمل والإحساس بمشاعر الآخرين.
D2. يظهر الاهتمام والدافعية الشخصية والقيم التربوية والخلقية اللازمة لإنجاز مهامه القيادية والإدارية.
D3. يستخدم أساليب التواصل اللفظي، وغير اللفظي بفاعلية.

المجال	الموضوعات	مخرجات تعلم البرنامج											
		A1	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	C6	D1	D2	D3
القيادة التحويلية	مفاهيم أساسية في القيادة التحويلية	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	
	التأثير المثالي (مهارة الكاريزما)	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
	الاعتبارات الفردية (مهارة التعامل مع الفروق الفردية)	✓	✓	✓			✓		✓	✓			✓
	الاستثارة الفكرية (مهارة حل المشكلات)	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	
	الدافعية الالهامية (مهارة العمل الجماعي ومهارة بناء الرؤية وصياغة الأهداف)	✓	✓			✓		✓		✓	✓		
الإدارة الذاتية	مفاهيم أساسية في الادارة الذاتية	✓	✓	✓		✓			✓		✓		
	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	✓	✓			✓			✓				✓
	المساءلة	✓	✓					✓		✓			✓
	تغيير ثقافة العاملين	✓	✓	✓		✓			✓				✓
	توظيف المعرفة (ادارة المعرفة)	✓	✓			✓	✓		✓				
	اشراك العاملين والطلاب في صنع القرار	✓	✓	✓		✓		✓		✓			
	تحفيز العاملين والطلاب على الابداع والابتكار	✓	✓	✓		✓			✓			✓	✓

طرائق التدريب وأساليبه: المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات العلمية، وورش العمل الجماعية، والمناقشة الموجهة، والمناقشة المفتوحة، وتمثيل الأدوار، وحل المشكلات، والعصف الذهني، والتعلم الذاتي المبرمج، والتقارير، والبحوث، والنماذج الافتراضية، والمحاكاة، والتصورات. والخيال، ودراسة الحالة، والتمارين التدريبية، والزيارات الميدانية، والملاحظة المباشرة للأداء الفعلي، والواجبات والأنشطة، وسلة القرارات المباريات الإدارية، وإعداد المشاريع المشتركة، وأسلوب أحجية المعلومات المجزأة.

■ وسائل التدريب وأدواته: أقلام عادية وملونة، وسبورات، ولوحات فيسلكس وفولمستر، وتقنيات تدريبية (إنترنت وتلفون)، أجهزة حاسوب، وشاشة عرض، وداتا شو، ورسوم توضيحية ومجسمات، ومطبوعات، ونوت ملاحظات، وأفلام تدريبية، وشفافيات، والتقارير والبحوث الميدانية، وكاميرات توثيق فوتوغرافي، وغرف وقاعات مجهزة ومؤثثة مناسبة لأنشطة التدريب المختلفة، وأوراق بأحجام ومقاسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة بحسب الوظائف، وكاميرا توثيق فيديو.

أساليب تقويم البرنامج التدريبي: الاستبانة، والاختبارات، والمقابلة، وتحليل المشكلات، مراجعة السجلات والتقارير.

رابعاً: محتوى البرنامج التدريبي المقترح:

عدد الجلسات	المحتوى					
	الإجمالي	تطبيقي	نظري	المفردات	الموضوعات	
5	10	4	6	مفهوم القيادة التحويلية. أهداف القيادة التحويلية وأهميتها. خصائص القائد التحويلي. عناصر القيادة التحويلية وأبعادها ومستويات القيادة التحويلية. وظائف القائد التحويلية.	مفاهيم أساسية في القيادة التحويلية	القيادة التحويلية
6	12	8	4	مفهوم القيادة المؤثرة – الكاريزمية. خصائص القائد الكاريزما المؤثر. الفرق بين تأثير الكاريزما وتأثير السلطة. عناصر القيادة المؤثرة ومبادئها. مهارات القيادة المؤثرة. تقنيات التأثير في العاملين. مفهوم التفاوض وأهميته وتقنياته. مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته. تقنيات تنمية الذكاء العاطفي.	التأثير المثالي (مهارة الكاريزما)	
				مفهوم دراسة الفرق الفردية وأهميتها.	الاعتبارات الفردية	

6	12	8	4	الخصائص العامة للفروق الفردية. مبادئ وأنواع الفروق الفردية وأسبابها. العوامل المؤثرة في مدى الفروق الفردية. الأنماط المختلفة للمعلمين وآليات التعامل معها. الاحتياجات التدريبية المختلفة للمعلمين. خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين. نتائج التدريب على الفروق الفردية.	(مهارات التعامل مع الفروق الفردية)
3	6	4	2	مفهوم المشكلات الإدارية وأنواعها. مفهوم حل المشكلات الإدارية. أساليب تحليل المشكلات. خطوات حل المشكلات (المنهجية العلمية). الفرق بين الحل المنطقي (الرشد) والحل الإبداعي للمشكلات	الاستشارة الفكرية (مهارة حل المشكلات)

عدد الجلسات	المحتوى			المفردات	الموضوعات
	نظري	تطبيقي	الإجمالي		
3	2	4	6	مفهوم الشراكة المجتمعية. أهداف الشراكة المجتمعية. أهمية الشراكة المجتمعية. أسس الشراكة المجتمعية ومبادئها. مجالات الشراكة المجتمعية في التعليم. إسهام المجتمع المحلي في تمويل المدرسة المدارة ذاتيًا. معوقات الشراكة المجتمعية.	مهارة تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (الشراكة المجتمعية)
6	6	6	12	مفهوم المساءلة الإدارية. أهداف وأهمية وفوائد المساءلة. مبادئ المساءلة وأبعادها وأنواعها ومتطلبات تطبيقها. العلاقة بين المساءلة والرقابة والتقييم. أدوات التقييم الذاتي وأساليب تقييم الأداء. معوقات تطبيق المساءلة.	مهارة المساءلة
6	6	6	12	مفهوم الثقافة المدرسية وأهميتها وسماتها. مصادر الثقافة المدرسية. مفهوم التغيير الثقافي وأسبابه. العوامل المساعدة على التغيير الثقافي. مراحل إدارة التغيير الثقافي وأدواته. أسباب مقاومة التغيير الثقافي وآليات التغلب على مقاومته.	مهارة: تغيير ثقافة العاملين
6	6	6	12	مفهوم المعرفة وأنواعها ومصادرها. مفهوم إدارة المعرفة. أهداف إدارة المعرفة وأهميتها. متطلبات إدارة المعرفة. العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة. عمليات إدارة المعرفة. معوقات إدارة المعرفة.	مهارة توظيف المعرفة (إدارة المعرفة)

إجابة السؤال الرابع:

1. ما درجة موافقة الخبراء المحكمين لمكونات وعناصر البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (مهارات القيادة التحولية ومهارات الإدارة الذاتية)؟
اعتمدت الباحثة أسلوب دلفي لمعرفة درجة موافقة الخبراء المحكمين لمكونات البرنامج التدريبي المقترح، وقد بلغ عددهم: (10) خبراء، اعتمد معيار موافقة: (80%). أولاً: معيار التحليل الإحصائي اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي الآتي
جدول (22) يبين المحك الإحصائي للحكم على مستوى الفقرات البرنامج

مدى الدرجة	درجة الموافقة
3.00 - 2.34	عالية جداً (مناسب جداً)
2.33 - 1.67	عالية (مناسب)
1.66 - 1	قليلة جداً (غير مناسب)

جدول رقم: (23)

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الموافقة
1	واقعية أهداف البرنامج ومخرجاته وتوافقهما مع المحتوى.	4	2.50	.70711	83	عالية جدًا
2	أهداف البرنامج قابلة للقياس.	2	2.70	.48305	90	عالية جدًا
3	المواءمة بين الأهداف والمخرجات المعرفية والأدائية والوجدانية.	2	2.70	.48305	90	عالية جدًا
4	كفاية الموضوعات والمفردات التدريبية لتحقيق أهداف البرنامج المقترح.	4	2.60	.51640	87	عالية جدًا
5	ملاءمة توزيع الموضوعات على الجدول الزمني.	4	2.50	.70711	83	عالية جدًا
6	مناسبة الموضوعات لمستويات المتدربين.	4	2.50	.70711	83	عالية جدًا
7	تغطية البرنامج للحاجات التدريبية للمتدربين كافة.	3	2.60	.51640	87	عالية جدًا
8	الأساليب والطرائق التدريبية المستخدمة.	2	2.70	.48305	90	عالية جدًا
9	مواد التدريب المستخدمة. وتكنولوجياه.	2	2.70	.48305	90	عالية جدًا
10	ملاءمة المادة العلمية لتحقيق أهداف البرنامج	1	2.80	.42164	93	عالية جدًا
11	عدد الجلسات التدريبية	5	2.40	.69921	80	عالية جدًا
12	المدة الزمنية للبرنامج التدريبي المقترح.	6	2.30	.82327	77	عالية
13	سلامة اللغة في كتابة المادة التدريبية.	3	2.60	.51640	87	عالية جدًا
14	ترتيب محتويات البرنامج التدريبي المقترح وتنظيمه وتنسيقه.	3	2.60	.51640	87	عالية جدًا
15	الإخراج العام لمحتوى البرنامج التدريبي.	3	2.60	.51640	87	عالية جدًا
	إجمالي البرنامج		2.56	.55076	85	عالية جدًا

يتضح من الجدول (23) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن درجة موافقة الخبراء على البرنامج المقترح كانت بدرجة عالية جدًا (مناسب جدًا)، ويتبين كذلك أن الفقرات وعددها: (14) فقرة جرت الموافقة عليها من الخبراء بنسبة (100%)؛ أي: كل الخبراء وافقوا عليها على أن جميعها مناسب جدًا. فقرة (11) وهي المدة الزمنية للبرنامج التدريبي المقترح وافق عليها (8) من الخبراء ورفضها (2) فقط؛ فهي أيضا مناسبة. وبناءً على هذه النتائج فقد أعتمد محتوى البرنامج التدريبي من دون أي تغيير.

الاستنتاجات:

1. ارتفاع مستوى الوعي لدى مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن، بأهمية مواكبة التوجهات الدولية والإقليمية، نحو الإصلاحات الإدارية القائمة، على المداخل الإدارية المعاصرة كالتوجه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية والأساليب الإدارية والمعاصرة كالقيادة التحولية.
2. ارتفاع مستوى الوعي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة عدن والعاملين فيها، بأن تغيير ثقافة العاملين في المدرسة، أصبحت استجابة ملحة وضرورية للتكيف مع المستجدات ومجابهة التحديات المحيطة والتحول المستمر، التي تتوقف عليها فعالية جوانب التغيير الأخرى وكفاءته.
3. إدراك مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي ومعلميها بمحافظة عدن، بحاجة المدرسة للاستقلالية في قراراتها الإدارية والمالية، وتوسيع صلاحيات مديري المدارس ومجالس الإدارة والعاملين بما يتناسب مع المتطلبات البيئية، والمجتمعية.
4. انشغال الهيئة الإدارية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن بالأعمال الروتينية وإنجاز المهام اليومية عوضاً عن مواكبة التطورات الإدارية المعاصرة في الجوانب الإدارية والقيادية.
5. ضعف الاهتمام بالمعايير والضوابط والمؤهلات اللازمة لتعيين مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة عدن من المسؤولين عن ذلك، وعلى وجه الخصوص المعايير والسمات الكاريزمية والشخصية.

التوصيات:

1. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم تنفيذ هذا البرنامج المقترح الذي توصلت إليه هذه الدراسة.

المراجع

1. ابن منظور، جمال الدين محمد مكرم (1997) لسان العرب ط (1)، بيروت دار القلم.
2. الأغبري، بدر سعيد علي (2009م)، "التعليم في اليمن الواقع والطموح"، ط (1) دار الكتب، صنعاء، اليمن.
3. بامرحول، عمر وباجبير، عبد القادر والحمدي، عبد الرحيم (2020 م)، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظرهم"، مجلة المهرة للعلوم الإنسانية، العدد 9، اليمن.
4. البعداني، فؤاد محمد قايد (2019)، "متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة إب" مجلة القلم، العدد 14، جامعة إب، اليمن.
5. جبران، علي والشمري، راضي (2011م)، "درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (38) ملحق (4).

6. الحيدري، نضال(2020م)، " درجة توافر متطلبات الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
7. الخطيب، محمد منذر صالح، (2022م)، " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
8. الدسيت، ابتسام(2013م)، " بناء برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم عمان في ضوء سياسات التنمية المهنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن.
9. الزناتي، محمد حمود صالح(2012م)، "تقويم برنامج تدريب معلمي العلوم بالمدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
10. الشريف، ناجي حسين أحمد (2009)، "اللامركزية في النظام التربوي اليمني في ضوء تجارب بعض البلدان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد الخامس، المغرب.
11. عاشور، نيللي السيد الرفاعي (2013م)، "التدريب عن بعد رؤية مستقبلية للتدريب المنظومي المعاصر"، ط (1) دار الزهراء، الرياض، السعودية.
12. العامري، محمد (2017م)، " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، ط (1)، دار المعزز للنشر، الاردن، عمان.
13. العتيبي، شادية بنت نجيب (2019م)، "القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي بين التربويين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (1) المجلد (3).
14. العتيبي، أميرة والجهني، أريج، (2023م)، " واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية والنفسية (JEPS) 17 اصدار 37 ص 1-18.
15. العتيبي، فهد بن مصلح، (2023)، "تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية، المجلد (39) العدد (3).
16. علي، اسامة محمد سيد (2010م)، "الإدارة الذاتية للمدرسة"، ط (1) العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر.
17. علي، شيماء أحمد علي محمدين (2020م)، "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين" دراسة ميدانية بمحافظة أسوان جامعة سوهاج، مجلة الباحثين في العلوم والتربية، العدد 356-5,312.
18. الغامدي، فوزية سعيد صالح، (2020م)، " اسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس بمنطقة مكة المكرمة"، مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث، مجلد 3 العدد 9، السعودية.
19. غزوانة، علي وليد يوسف(2017م)، " دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة على ابن أبي طالب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
20. القرشي، مسرات(2020م)، "القيادة التحويلية وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة"، دراسة ميدانية، الحديدة اليمن.
21. مرزا، محمد، (2022م)، "تطبيق الإدارة الذاتية في بعض الدول"، مجلة جامعة البعث للأبحاث العلمية، سلسلة العلوم التربوية، مجلد (44) ع (26).
22. مصطفى، منى أحمد عبد العزيز، (2022م)، "معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرات بعض الدول"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مجلد (4)، عدد (1) مصر.
23. ممدوح، ايمن عابد محمد(2014م)، "آلية مقترحة لتفعيل مبدأ مشاركة الجهود المجتمعية كمدخل لتحسين الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية"، مجلة جامعة المدينة العالمية العدد (10).
24. وزارة التربية والتعليم (2006 – 2015م) الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي.
25. وزارة التربية والتعليم (1997) اللائحة المدرسية.
26. يوسف، أصف وزمرد، أميرة والحسين فادية (2019م)، "دور برامج التدريب التربوي في تطوير مهارات مديري المدارس من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد

A Proposed Training Program to Develop the Skills of Secondary School Principals in Aden Governorate in Light of Transformational Leadership and Self-Management

Lamya'a Ali Suliman Al -Zamki

Abstract: The study aimed to develop proposed training program to develop the skills of public secondary schools' principals in Aden Governorate in light of, transformational leadership and self-management. The researcher used a questionnaire consisting (67) paragraphs. The sample was stratified random and the total study population consisted represented by principals, vice principals, and teachers in three directorates. Khormaksar, Al-Mualla and Al-Tawahi in government. The researcher adopted the descriptive analytical survey approach.

The research reached the following results:

1. The degree of need of secondary school principals in Aden Governorate for all transformational leadership skills and self-management skills was high.
2. There are statistically significant differences at a significance level of (0.05) in the degree of need of secondary school principals in Aden Governorate for transformational leadership skills and self-management skills attributed to (the educational qualification variable) in both axes and the tool as a whole and There are no statistically significant differences attributed to (the years of experience variable the job title variable and) in both axes and the tool as a whole.

In light of these results, the researcher builds training program to develop the skills of public secondary schools' principals in Aden Governorate in light of transformational leadership and self-management

The researcher concluded with several recommendations and proposals, including the following: That the Ministry of Education adopt the implementation of this proposed program, which was developed in this study.

Keywords: Training programs - Transformational leadership - Self-management.