

## The Effectiveness of the Training Program "Leadership for the Future" for UNRWA School Principals and their Assistants in Jordan

Reema Hossam Dyab \*  
Prof. Nawaf Mosa Shatnawi \*\*

Received 10/3/2022

Accepted 28/4/2022

### Abstract:

The study aimed to explore the degree of efficiency of the training program "Leadership for Future" which was implemented to UNRWA school Principals and their assistants in Jordan. The researchers used the descriptive methodology, where they distributed the questionnaire to (306) principal and assistants from the study population after the validity and reliability of the questionnaire were assured. The results showed that the degree of efficiency of the training program "Leadership for Future" was very high with a mean of (4.21). Also, the results showed that the domain "be a leader" came first, followed by "Evaluation and administer subordinates" domain, then "Leading teams", and finally came "Improving teaching and learning" domain. Also, the results showed that there were no statistically significant differences in the responses of the sample subjects due to the variables of gender, academic qualification, or job title. Finally, the researchers recommended continuing the program and training more principals in other UNRWA schools in the region.

**Keywords:** Efficiency, Training program, Leadership for Future, School Principals, UNRWA.

## فاعلية البرنامج التربوي "قيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعيهم

\* ريم حسام ذياب\*

\*\* أ.د. نواف موسى شطناوي\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية البرنامج التربوي "قيادة من أجل المستقبل" الذي خضع له مدير مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعيهم، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدم الباحثان المنهج الوصفي، إذ تم توزيع أداة الدراسة وهي استبانة على عينة الدراسة البالغة (306) أفراد. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرنامج التربوي "قيادة من أجل المستقبل" جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.89)، وجاء مجال "كن قائداً" في الرتبة الأولى وبمتوسطة حسابي (3.93) ودرجة كبيرة، تلاه مجال "تقييم وإدارة أداء الموظفين" بمتوسط حسابي (3.90) ودرجة كبيرة، في حين جاء مجال "قيادة الفريق" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) ودرجة كبيرة، وجاء في الرتبة الرابعة والأخيرة مجال "تحسين التعليم والتعلم" بمتوسط حسابي (3.86) ودرجة كبيرة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية البرنامج التربوي "قيادة من أجل المستقبل" تعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي. وقد أوصى الباحثان بالاستمرار بتنفيذ البرنامج وتعديمه على مناطق أخرى تعمل بها الأونروا.

**الكلمات المفتاحية:** فاعلية، البرنامج التربوي، "قيادة من أجل المستقبل" مدير المدارس، وكالة الغوث الدولية.

\* وكالة الغوث الدولية / الأردن/ [dyabreema256@gmail.com](mailto:dyabreema256@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [Nawaf2shatnawi@yahoo.com](mailto:Nawaf2shatnawi@yahoo.com)

## المقدمة

تعاظم الاهتمام بالقيادة التربوية منذ بداية القرن الحادي والعشرين. ويعود السبب في ذلك إلى الایمان المنتشر عالمياً بفاعلية القيادة التي تسعى من خلالها المؤسسة التربوية إلى تغيير إيجابي مميز لمخرجاتها. وهناك اعتقاد راسخ في عديد من البلدان المتقدمة والنامية على السواء أن أساس تأمين قوى عاملة ذات خبرة وكفاءة هو توفر مدربين ومتخصصين لعملهم ومؤسساتهم التربوية. في المقابل يحتاج المعلم الكفؤ لقوة قيادية تدعم مشواره التربوي و تعمل على تزويده بكل ما يحتاجه. لذا اتخذت حكومات كثيرة من دول العالم تدابير عاجلة لمواكبة كل ما هو جديد في عالم الإدارة والقيادة.

تعتقد المؤسسات أن القيادة الفعالة هي الطريق للنجاح والعمل بكفاءة وفاعلية. لذلك، تتفق المنظمات والمؤسسات حول العالم مليارات الدولارات على موضوع التدريب والتطوير القيادي. تتخذ هذه التدريبات أشكالاً عديدة مثل البرامج باهظة الثمن التي تقدمها الجامعات التي أنشأت تخصصات في القيادة لخدمة طلب المجتمع في إعداد القادة. فضلاً عن تصميم ندوات مكلفة مصممة للمؤسسات لتعليم المديرين التنفيذيين والمديرين كيف يصبحون قادة أفضل (Robbins & Coulter, 2018).

القيادة هي الطريقة التي يؤثر بها الفرد في أفكار الآخرين ومواقفهم وسلوكهم. يحدد القادة اتجاه الفريق؛ يساعدون الناس على رؤية ما ينتظرون؛ ويساعدون العاملين على تصور ما قد تحقق؛ يشجعون ويلهمون المجتمع. بدون قيادة، تتجذب مجموعة من البشر بسرعة إلى جدال ونزاع؛ تساعد القيادة على توجيه الأفراد في المؤسسة التعليمية في الاتجاه ذاته وتسرير جهودهم بشكل مشترك. القيادة هي المقدرة على حمل الآخرين على فعل شيء مهم باتجاه واحد بشكل متوازن ومنظم نحو الهدف (Mills, 2005).

القائد الحقيقي هو متعاون ويعمل كجزء من الفريق؛ وبالتالي سيشعر الأعضاء بالدعم في أنشطتهم. يتوفر القادة الفعالون لمساعدة أعضاء الفريق والتعاطف معهم من خلال فهم ما يشعرون به بالضبط. فضلاً عن ذلك، يقدر القادة الداعمون مرؤوسיהם من خلال الاهتمام الحقيقي بهم كأفراد والاعتراف بمصالحهم ونقطات قوتهم وأهدافهم (Eikenberry, 2010).

تعد وكالة الغوث الدولية إحدى أكبر المنظمات الدولية التي عُرفت عن طريق تقديمها الإغاثة للاجئين الفلسطينيين من خلال بناء مخيمات لإيوائهم في البلدان المستضيفة، وقد عملت

وكالة الغوث الدولية وهي تابعة للأمم المتحدة من خلال إدارتها المختلفة على تلبية احتياجات اللاجئين المجتمعية والصحية، وشملت خدماتها تحسين الواقع المعيشي والتعليمي. (الأونروا، 2013).

وتؤمن وكالة الغوث الدولية بأن التعليم يُعد حقاً أساسياً لجميع لاجئي فلسطين وعملت على تأسيس مدارس حافظت على صيرورتها منذ سبعين عاماً. وقد ركزت وكالة الغوث الدولية في رسم أهدافها وسياساتها على إعداد قاعدة بشرية مدربة من خلال برنامج تدريبي لرفع المقدرات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسساتها، لا سيما التعليمية منها. وتتركز استراتيجية الأونروا لإصلاح التعليم على إحداث تغييرات جذرية منهجية على أيدي قادة على مستوى جيد من المعرفة والمهارة يمكنهم قيادة التحسين والتغيير والتعامل مع مقاومته. على القادة إذن أن يكونوا على ثقة من امتلاك المهارات والأدوات والأساليب الالزمة لوضع الرؤية وإيصالها للآخرين، وضمان انخراط جميع العاملين في مؤسساتهم التعليمية في تلك الرؤية وتحفيز دافعياتهم على تحقيقها لذا حملت على عانقها تأهيل إداريين ذوي مقدرات تعمل على تحقيق ما تراه. وإذا ما أريد لبرنامج تطوير المعلمين المطبق في المدرسة أن يطبق بنجاح في مدارس الأونروا، على مديرى المدارس تطوير ممارساتهم القيادية لإحداث تغييرات جوهرية في المناخ المدرسي، وفي نوعية أنشطة التعليم والتعلم، الأمر الذي استوجب ضرورة توفير عديد من المتطلبات في القادة التربويين التي بدورها ستعمل على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم والمقدرة على تحمل المسؤولية التي تتطلبها عملية التحديث (UNRWA, 2013)

وقد قامت وكالة الغوث الدولية بالتركيز على عملية التدريب من خلال إعداد برامج تدريبية مثل برنامج "القيادة من أجل المستقبل" الذي يعمل على تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتأهيلهم والذي احتوى على مجلد رزمة أدوات التغيير الذي يُعد دليلاً أعد من أجل تزويد المديرين بأفكار وأدوات تعمل على دعم قيادة التغيير وتسهيلها. ومن ثم احتوى البرنامج التدريسي "القيادة من أجل المستقبل" على أربعة مجموعات تدريبية وهي:

#### 1. المجتمع الأول (كن قائداً):

يهدف لإزالة التشابك ما بين المصطلحين القيادة والإدارة، ومساعدة المديرين على رسم رؤيتهم القيادية وكيفية تعليمها عن طريق التخطيط الاستراتيجي. وقد اشتمل هذا المجتمع على ست وحدات أساسية، كل وحدة لها اتجاه تدريبي معين وهدفت الوحدة الأولى "الإدارة والقيادة"

لتوسيع الصورة المتكاملة للإدارة والقيادة وكيف يرى القائمون على هذه المدارس أن القيادة هي جوهر المؤسسة التربوية من حيث تأمين الرؤيا المشتركة واهتمامها بالعاملين داخل المؤسسة التربوية وتديريهم وتحقيق نموهم المهني. بينما تعنى الإدارة بالأنظمة والقوانين وتسير العمل لتأمين حركة متصلة سلسلة داخل المؤسسة التربوية.

#### 2. المجتمع الثاني "قيادة الفريق":

يشتمل على خمس وحدات أساسية تهتم بالتفاعل العاطفي بين المدير والمعلمين بفعالية ذكية، وكيف بدورها ستعمل على تطوير الأداء للفريق ومن ثم تأكيد أهمية القيادة الموزعة وتقويض الصالحيات الذي بدوره سيعمل على استيعاب المعايير المطلوبة والأهداف المراد تحقيقها.

#### 3. المجتمع الثالث (تحسين التعليم والتعلم):

يهدف لتطوير المناخ التعليمي من خلال قيادة البرامج التربوية وإدارتها لتطوير المعلمين والتطرق إلى كيفية متابعة عملية التعليم حتى في الحالات الطارئة، وأخيراً ترسيخ مبدأ التقييم التكويني الذي بدوره يعمل على تسهيل كل العمليات السابقة من خلال وضع أساس ثابت للمعلمين والإدارة.

#### 4. المجتمع الرابع: (تقييم أداء الموظفين وإدارتها):

يعمل هذا المجتمع على تدريب المديرين ومساعديهم على كيفية تقييم المدرسة وتحديد مواطن القوة والضعف عن طريق مهارات التطوير المهني المستمر ومهارات التوجيه وطرح الأسئلة الصحيحة لكل موقف اداري.

وقد أُجريت عديد من الدراسات حول فاعلية القيادة فقد سعت دراسة أبو سلمية (AbuSaleema,2007) إلى الكشف عن فاعلية التدريب لتطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، عن طريق تحليل الاحتياجات التربوية وتحليل التدريب وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (430) موظفاً وموظفة، وبيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين فاعلية التدريب وتحسين أداء المتدربين على المدى البعيد. وخلاصت الدراسة إلى أن التدريب في مكتب الأونروا يحظى بفاعلية كبيرة، إذ تحدث البرامج التربوية بشكل دوري وعلى المدى البعيد تعمل على تحسين أداء المتدربين مما يؤدي إلى التطوير الذاتي وزيادة المهارات بشكل يسهم بزيادة جودة المخرجات كماً ونوعاً.

وبهدف التعرف إلى درجة ممارسة المديرين لقيادة التربية، جاءت دراسة على (Ali,2008) وقد تكونت العينة من (350) مدیراً ومديرة في المدارس الأساسية لمدينتي دمشق وحمص، وأتبغ المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التربوية جاءت بدرجة مقبولة، وقد أظهرت النتائج فروقاً في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة.

كما أجرى الحربي (Al-Harby,2011) دراسة هدفت تعرف طبيعة مدرسة المستقبل ومتطلباتها من القيادة المدرسية للوصول لاستراتيجية مقتربة لمدرسة المستقبل في المملكة العربية السعودية، وقد أستخدم أسلوب (دلفاي) على عينة من الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم السعودية وأساتذة جامعيين متخصصين في القيادة التربوية تكونت من (78) قيادياً، وبينت نتائج الدراسة بأنه للحصول على قيادة فعالة لمدرسة المستقبل لابد من التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدرسية، وتأسيس فرق عمل متكاملة.

وهدفت دراسة شاهين (Shaheen,2011) تعرف درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غة من وجهة نظرهم وسبل تطبيقها. وقد تكونت عينة الدراسة من (155) مدیراً ومديرةً. وباستخدام الاستبانة فقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب ممارسة المهارات: (المهارات الإدارية، ثم المهارات الذاتية، ثم المهارات الفنية، ثم المهارات الفكرية، وأخيراً المهارات الإنسانية).

أما دراسة كانوكا (Kaniuka,2012) التي هدفت التعرف إلى دور القيادي التربوي في المدارس كعامل مؤثر في إحداث ثورة فكرية في تفكير وأداء المعلمين والأساليب المتبعة في التعليم لطلابهم مما يؤدي إلى زيادة في أداء الطلبة وتحسينه، وتكونت عينة الدراسة من تسعة معلمات في المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وتم استخدام أسلوب دراسة الحال وأكّدت النتائج دور القيادة التربوية في هذه المدارس على إحداث تطوير وتغيير إيجابي في تفكير المعلمين وزيادة تحصيل الطلبة.

وهدفت دراسة بياو وهي وإسماعيل وينغ (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرى المدارس الثانوية المالزية، واعتمد فيها المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات لقياس خمسة مجالات من مجالات المهارات القيادية، وذلك بالاعتماد على تبني تصنيف جامعة فوريدا للمهارات القيادية، وتكونت عينة

الدراسة من (152) مديرًا ومديرة من (5) ولايات في ماليزيا. وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية في ماليزيا للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة عدا المهارات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، كما وبيَّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل الأكاديمي لصالح حملة الدكتوراه، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من خمس سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

وفي دراسة أخرى أجراها عمرو والعواودة (Amr & Awawdeh, 2016) هدفت إلى تحديد مدى فاعلية البرامج التربوية المقدمة للقياديين التربويين في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر القياديين أنفسهم وكيفية تطويرها على المدى البعيد. تكون مجتمع الدراسة من (45) مشرفاً ومشرفة تربوية، (60) مديرًا ومديرة و (230) معلماً ومعلمة. وكانت نتيجة الدراسة ضرورة الاهتمام بنوعية والأنشطة التربوية وكيفية تطبيقها في المواد التربوية المطروحة لتناسب مع تخصصات المتدربين.

وقام الشاعر (Al-Shaer, 2016) بدراسة هدفت لِعْرَف درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وأُستخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري مرتفعة. كذلك أظهرت النتائج أنَّ المديرين يمارسون المهارات القيادية بدرجة كبيرة، وكانت مجالات المهارات القيادية مرتبة كما يأتي من الأعلى: المهارات الإدارية وبعدها المهارات الذاتية ثمَّ المهارات الإنسانية وتليها المهارات الفكرية وأخرها المهارات الفنية، وبيَّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية.

وهدفت دراسة جبران، وأبو مخ (Jubran & Abu Mokh, 2017) الكشف عن درجة ممارسة مديرى المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمَة والثقافة التنظيمية. واعتمد فيها المنهج الوصفي، وأُستخدمت استبيانات، الأولى استبانة مكونة من (52) فقرة للتعرف إلى درجة ممارسة مديرى المدارس الابتدائية للمهارات القيادية والثانية استبانة مكونة من (34) فقرة لمعرفة درجة تطبيق

المدارس المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة وتكونت من (230) معلمًا ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت كبيرة، ولم تُظهر النتائج وجود فروق دالة احصائيًا لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديرهم للمهارات القيادية ككل وفقاً للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، يعمل في مدرسة يديرها/تديرها).

كما أجرى قرواني وشلش (Garwan & Shalesh, 2018) دراسة هدفت لทราบ درجة توافر المهارات القيادية لدى مدير المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات والمديرين في المحافظة وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة، و30 مديرًا. أما المنهجية التي أتبعت في هذه الدراسة فقد أعدَّت استبيان استبيانين: واحدة للمديرين وأخرى للمعلمين والمعلمات. ولفحص فرضيات الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مدير المدارس الثانوية في محافظة سلفيت كانت مرتفعة جداً على جميع المحاور من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ودرجة متدنية من وجهة والمعلمين والمعلمات باستثناء محور المعتقدات التي كانت متوسطة. كما لم تُظهر الدراسة وجود فروق ذات دالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم تعزى لمتغيرات (مكان العمل، وسنوات الخدمة، والعمر).

وتشير الدراسات السابقة إلى أهمية المهارات القيادية وتطويرها وتدريب مدير المدارس عليها مما يؤكد على أهمية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" الذي تبنته الأونروا في مدارسها. وعلى الرغم من أهمية هذا البرنامج ومن خلال خبرة الباحثين في هذه المدارس لا يوجد ما يؤكد على أن هذا البرنامج يسهم بفاعلية في تحقيق أهدافه ويتأقلم عديد من مدير المدارس الملاحظات والانتقادات حوله، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف وبشكل علمي عن مدى فاعلية هذا البرنامج بعناصره المختلفة. وتميز هذه الدراسة بتناولها هذا البرنامج الذي لم تتناوله أي دراسة سابقة وأنها تجري على مدارس وكالة الغوث الدولية.

## مشكلة الدراسة

يأتي برنامج القيادة من أجل المستقبل كأحد البرامج ضمن خطة اصلاح التعليم التي تبنتها وكالة الغوث الدولية، ايماناً من الوكالة بأن قادة المدارس ومديريها هم حجر الأساس في هذا الإصلاح. ولكن ليس هناك ما يؤكد فاعلية هذا البرنامج وتحقيق أهدافه، ولم يتم إجراء أي دراسة حول فاعلية هذا البرنامج، وتبينت نتائج الدراسات حول فاعلية مثل هذه البرامج في الميدان التربوي وممارسة المهارات القيادية المنشودة كدراسة أبو سليمة (Abu Salema,2007) ودراسة شاهين (Shaheen,2011) لذلك سعت هذه الدراسة للكشف عن درجة فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم.

**الأسئلة الدراسية:** تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

**أهداف الدراسة:** سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى فاعلية البرنامج التربوي "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس الغوث الدولية من وجهة نظرهم ومساعديهم.
- الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لدى فاعلية البرنامج التربوي لدى مدير مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
- أهمية الدراسة: يمكن تقسيم هذه الأهمية إلى أهمية علمية (بحثية أو نظرية) وأهمية عملية تطبيقية

**أ. الأهمية البحثية (العلمية):** يمكن أن توفر نتائج الدراسة معرفة علمية في مجالها وإثراء المكتبة العربية ببيانات ومعلومات حول فاعلية هذا البرنامج.

**ب. الأهمية العملية أو التطبيقية:** قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار التربوي في وكالة الغوث الدولية ومديري المدارس والقائمون على التدريب في الوكالة من خلال تسليم

الضوء على فاعلية عناصر برنامج القيادة من أجل المستقبل، مما سيساعد في تعزيز جوانب القوة في هذا البرنامج وتلافي نقاط الضعف فيه. كما قد توفر هذه الدراسة معلومات ومعارف في مجال العملية التربوية بشكل عام وفي هذا البرنامج (القيادة من أجل المستقبل).

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- **الفاعلية:** عزف برنارد (Bernard) الفاعلية: أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة الوصول لأهدافها وتحقيقها. (Al-Kuthery, 2000, 27).

وتعتبر اجرائياً في هذه الدراسة "بالدرجة التي يسجّلها المستجيبون على أدلة الدراسة التي أعدّها الباحثان لقياس درجة فاعلية البرنامج.

- **برنامج القيادة من أجل المستقبل:** ويقصد به في هذه الدراسة البرنامج التربوي الذي يقدم لمديري المدارس ومساعديهم في وكالة الغوث الدولية الذي يسعى لتطوير العملية القيادية وإصلاحها قائم على إستراتيجية الكفاية والنقاء وإرساء الكفاية في عملية التغيير ضمن مجموعات تربوية عديدة، وبيان أهمية القيادة كأولوية أولى لنجاح أي منظمة تعليمية.

**حدود الدراسة ومحدداتها:** تتحدد الدراسة في الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على قياس درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل لمديري مدارس وكالة الغوث ومساعديهم في الأردن.

- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية ومساعديهم في الأردن.

- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2020.

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. ويتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية لأداتها (خصائص الصدق والثبات)

#### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف إلى فاعلية البرنامج التربوي "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث الأردنية ومساعديهم.

### مجتمع الدراسة وعيتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم في الأردن، خلال الفصل الدراسي (الاول) للعام الدراسي (2021/2020)، والبالغ عددهم (332) مديرًا ومديرة، ومساعداً للمدير. ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع الذي عُد عينة الدراسة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والبالغة (26) مديرًا ومساعداً وبذلك تكونت عينة الدراسة (306) من المديرين ومساعديهم ويبيّن الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

**الجدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة**

| المتغير        | المجموع     | ذكر  | العدد | النسبة المئوية (%) |
|----------------|-------------|------|-------|--------------------|
| الجنس          | المجموع     | انثى | 160   | %52.3              |
|                | المجموع     | ذكر  | 146   | %47.7              |
|                |             |      |       | %100               |
| المؤهل العلمي  | بكالوريوس   |      | 198   | %64.7              |
|                | دراسات عليا |      | 108   | %35.3              |
|                | المجموع     |      | 306   | %100               |
| المسمى الوظيفي | مدير        |      | 172   | %56.2              |
|                | مساعد       |      | 134   | %43.8              |
|                | المجموع     |      | 306   | %100               |

### أداة الدراسة

قام الباحثان ببناء مقاييس فاعالية البرنامج التربوي "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تكونت الأداة من أربعة مجالات هي: كن قائداً، قيادة الفريق، تحسين التعليم والتعلم، وتقدير أداء العاملين وإدارته. وقد تكونت الأداة بصورةها النهائية من (30) فقرة.

### صدق أداة الدراسة

تم التأكيد من صدق الأداة الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين وعدهم (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وقد تم الآخذ بمحاضاتهم وتعديلاتهم التي اجمع عليها ما يزيد عن (80%) من مجموع المحكمين للإبقاء على الفقرة او تعديلها او حذفها، وقد تكونت الأداة بصورةها النهائية من (30) فقرة، موزعة على أربعة مجالات. كما تم التأكيد من صدق البناء للأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (26) مديراً ومساعداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عيتها. وقد تم حساب معاملات

الارتباط بين مجالات الأداء بعضها بعضاً وبينها وبين فقرات الاستبانة ككل. وقد كانت النتائج كما في الجدول (2).

**الجدول (2) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل المجالات والدرجة الكلية**

| المقياس<br>ككل | تقييم وإدارة أداء<br>الموظفين | تحسين التعليم<br>والتعلم | قيادة الفريق | كن قائداً | المجال                     |
|----------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|-----------|----------------------------|
|                |                               |                          |              | 1         | كن قائداً                  |
|                |                               |                          | 1            | 0.58      | قيادة الفريق               |
|                |                               | 1                        | 0.73         | 0.71      | تحسين التعليم والتعلم      |
|                | 1                             | 0.88                     | 0.67         | 0.74      | تقييم وإدارة أداء الموظفين |
| 1              | 0.93                          | 0.93                     | 0.83         | 0.85      | المقياس ككل                |

تظهر نتائج الجدول (2) أن قيم معامل الارتباط بين المجالات بعضها بعض تراوحت ما بين (0.581-0.880) بين المجالات، وللدرجة الكلية (0.83-0.93).

#### ثبات اداة الدراسة

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات اداة الدراسة، وهما: ثبات "الاختبار واعادة الاختبار" وثبات الانساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا (**Cronbach Alpha**) إذ تم في الطريقة الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية والبالغ حجمها (26) مدیراً ومديرة ومساعد مديير، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، ثم تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين ، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الانساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ الفا (**Cronbach Alpha**) ، والجدول (3) يبيّن النتائج:

**الجدول (3): معامل ثبات الاداء والانساق الداخلي كرونباخ الفا للأداء ككل ومجالاته**

| عدد الفقرات | معامل الانساق الداخلي | ثبات الاداء | المعايير ومجاليه           |
|-------------|-----------------------|-------------|----------------------------|
| 7           | 0.87                  | 0.80        | كن قائداً                  |
| 6           | 0.86                  | 0.75        | قيادة الفريق               |
| 8           | 0.81                  | 0.75        | تحسين التعليم والتعلم      |
| 9           | 0.89                  | 0.83        | تقييم وإدارة أداء الموظفين |
| 30          | -                     | 0.96        | المقياس ككل                |

تظهر نتائج الجدول (3) أن معاملات ثبات الاختبار واعادة الاختبار للدرجة الكلية قد بلغت (0.96) وبين المجالات تراوحت ما بين (0.83-0.57)، في حين بلغت قيم معاملات ثبات الانساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا للدرجة الكلية (0.96) وللمجالات تراوحت ما بين (0.89-0.81)، وتدل تلك القيم على ثبات الاستبانة وملاءمتها لإجراء الدراسة.

وقد تضمنت الإجابة عن فقرات الاداة خمسة بداول يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، واعطيت القيم (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات؛ إذا اعطيت الدرجة (5) للبديل الموافقة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة (4) لكبيرة، والدرجة (3) لمتوسطة، و(2) لقليلة، و(1) لقليلة جداً، وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأدلة كل تم اعتماد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = أعلى قيمة - أقل قيمة) مقسوماً على عدد البدائل

مدى الفئة =  $(1-5) / 5 = 0.80$  ، والجدول (4) يوضح معيار الحكم:

**الجدول (4) المعيار الاحصائي لتحديد فاعلية البرنامج التربوي "القيادة من أجل المستقبل" لمديري**

**مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم**

| درجة الفاعلية | المتوسط الحسابي      |
|---------------|----------------------|
| قليلة جداً    | -1.0 أقل من 1.80     |
| قليلة         | 1.80 الى أقل من 2.60 |
| متوسطة        | 2.60-إلى أقل من 3.40 |
| كبيرة         | 3.40 الى أقل من 4.20 |
| كبيرة جداً    | فأكثـر 4.20          |

#### متغيرات الدراسة

#### المتغيرات المستقلة

الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).

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

المسمى الوظيفي: ولها مستويان: (مدير، مساعد مدير)

**المتغير التابع:** درجة فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم.

النتائج ومناقشتها: تم في هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج الدراسة ومناقشتها حسب تسلسل استئثارها وعلى النحو الآتي:

**نتائج السؤال الأول:** نص السؤال الاول على " ما درجة فاعلية برنامج " القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم. من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات استبانة درجة فاعلية برنامج "القيادة من أجل

المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم، والجدول (5) يبين ذلك:

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاداء مرتبة تنازليا**

| رقم المجال | المجال                         | الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|------------|--------------------------------|--------|--------|-------------------|-----------------|
| 1          | كن قائداً                      | كبيرة  | 1      | 0.59              | 3.93            |
| 4          | تقييم أداء الموظفين وإدارته    | كبيرة  | 2      | 0.54              | 3.90            |
| 2          | قيادة الفريق                   | كبيرة  | 3      | 0.619             | 3.88            |
| 3          | تحسين التعليم والتعلم          | كبيرة  | 4      | 0.54              | 3.86            |
|            | الدرجة الكلية لفاعلية البرنامج | كبيرة  | -      | 0.49              | 3.89            |

يبين الجدول (5) أن درجة فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.490). واحتل المجال الأول (كن قائداً) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.594)، تلاه في الرتبة الثانية المجال الرابع (تقييم اداء الموظفين وإدارته) بمتوسط حسابي (0.548) وانحراف معياري (3.90) وانحراف معياري (0.54) تلاه في الرتبة الثالثة المجال الثاني (قيادة الفريق) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.619)، وفي الرتبة الأخيرة جاء المجال الثالث (تحسين التعليم والتعلم) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.54)، وكانت درجة الفاعلية كبيرة لجميع المجالات. وقد تعزى الدرجة الكبيرة لفاعلية البرنامج إلى الاهتمام بالبرنامج وأهمية ما يحتويه من مقدرات وكفايات تدريبية لقادة المدارس. وقد جاء مجال كن قائداً في الرتبة الأولى، وقد يعزى مجيء هذا المجال في الرتبة الأولى إلى اهتمام إدارة التعليم في الأونروا وتركيزها على مهارات القيادة. بينما وأن هذه المهارات تعد من مهارات القرن الحادي والعشرين كمهارات حياتية.

وقد تعزى فاعلية البرنامج العالمية إلى اهتمام وكالة الغوث بتطوير الكفايات الادارية لمديري المدارس ومساعديهم لزيادة مقدرتهم على التأثير في المعلمين والمتعلمين انطلاقاً من أن القيادة التربوية هي المعنية والمسؤولة عن احداث التغيير الايجابي في الأفراد وتحسين مخرجات العملية التربوية تحسين تحصيل الطلبة(رفع المقدرة الانتاجية للمدارس) وتشجيعهم على الابتكار والابداع، فالتدريب على البرامج الادارية الحديثة يُعد احد اهم المتغيرات المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التطوير الذاتي وزيادة حصيلة المهارات الادارية التربوية لدى المديرين والمساعدين ، كما يفسر الباحثان هذه النتيجة بناء على أن وكالة الغوث الدولية التي تشرف على ادارة التعليم في مخيمات اللجوء الفلسطيني مهتمة بإدخال الاساليب الادارية الحديثة وتدريب القيادات التربوية

عليها في المدارس التي تشرف عليها في الأردن لمواكبة التطور العلمي والتقني والمعرفي، حيث أن هذا العصر هو عصر المعرفة، ولرفع جودة التعليم في مدارس وكالة الغوث، كما يعتقد الباحثان أن مطابقة التعليم في مدارس وكالة الغوث لمعايير الجودة الشاملة يتطلب احداث تغييرات مهمة وضمن خطة منهجية تم على أيدي مديرين ومساعدين على مستوى متقدم من المعرفة بأساليب الادارة التربوية الحديثة، لوضع رؤيا مستقبلية لكيفية التعليم وإيصالها للآخرين، و تشجيع جميع العاملين في المدارس على الإسهام في تحقيق تلك الرؤية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو وعواودة (Amr & Awawdeh,2016) التي كشفت نتائجها ان البرامج التربوية المقدمة للقياديين التربويين في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر القياديين أنفسهم ذات فاعلية، ودراسة أبو سلمية(Abu Salema,2007) حيث كشفت نتائجها عن أن التدريب في مكتب الأونروا يحظى بفاعلية كبير حيث ان البرامج التربوية تحسن أداء المتدربين مما يؤدي إلى التطوير الذاتي و زيادة المهارات بشكل يسهم بزيادة جودة المخرجات، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بياو وهي إسماعيل وينغ(Piaw, Hee, Ismail, Ying,2013) التي اظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في ماليزيا للمهارات القيادية جاءت كبيرة .

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات درجة فاعلية برنامج "القيادة من اجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الاردن ومساعديهم، وفيما يأتي عرض لذلك:

**المجال الأول: كن قائدًا:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (6)

يبين ذلك:

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال كن قائدًا مرتبة تنازليا**

| رقم الفقرة | الفقرة: أكسبني البرنامج المقيدة على:                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة    |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| 1          | التمييز بين القيادة والأعمال الإدارية حسب توصيف الأونروا | 4.24            | 1.07              | 1      | كبيرة جدا |
| 6          | الخطيط الاستراتيجي للدرسة                                | 3.93            | 0.79              | 2      | كبيرة     |
| 7          | التفكير الاستراتيجي في المدرسة                           | 3.91            | 0.82              | 3      | كبيرة     |
| 2          | تنفيذ استراتيجية الأونروا للإصلاح المدرسي                | 3.89            | 0.75              | 4      | كبيرة     |
| 3          | اشراك العاملين في عملية صناعة القرار المدرسي             | 3.87            | 0.84              | 5      | كبيرة     |
| 5          | التأثير في العاملين للالتزام بمنظومة القيم المدرسية      | 3.85            | 0.96              | 6      | كبيرة     |

| رقم الفقرة | الفقرة: أكسيبي البرنامج المقدرة على:                        | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|------------|---|-----------------|-----------------|--------|--------|
| 4          | تحويل الرؤيا المدرسية المشتركة إلى أهداف وخطط قابلة للتحقيق | 3.82            | 0.84            | كبيرة  | 7      |
|            | المجال الأول كن قائدًا                                      | 3.93            | 0.59            | كبيرة  | -      |

من خلال النظر إلى الجدول (6) يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "كن قائدًا" قد تراوحت ما بين (4.24) و(3.82)، واحتلت الفقرة (1) التي تنص على "التمييز بين القيادة والأعمال الإدارية حسب توصيف الأونروا" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.076) وبدرجة كبيرة جداً، تاتها في الرتبة الثانية الفقرة (6) التي تنص على "التخطيط الاستراتيجي للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.799) وبدرجة فاعلية كبيرة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (7) التي تنص على "التفكير الاستراتيجي في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.826) وبدرجة فاعلية كبيرة، وفي الرتبة السابعة والأخيرة، جاءت الفقرة (4) التي نصها "تحويل الرؤيا المدرسية المشتركة إلى أهداف و خطط قابلة للتحقيق" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.844)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال كن قائدًا فقد بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.594) وبدرجة فاعلية كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين ومساعديهم أصبحوا أكثر إدراكاً ووعياً لصفات القائد وواجباته فهو ليس فقط ينفذ العمل الإداري التربوي ولكن عمله اعم واشمل من ذلك فهو عقل المدرسة، فهو من يضع الرؤيا ويوضع الخطط لتنفيذها، وهو من يشجع ويهorz العاملين لديه على تنفيذ تلك الخطط، ومن هنا تتضح أهمية البرنامج التربوي وفاعليته في تزويد المديرين ومساعديهم بالمهارات اللازمة للقيادة الإدارية الناجحة، كما يعتقد الباحثان أن فاعلية البرنامج أيضاً في احداث التغيير لدى المديرين ومساعديهم في هذا الجانب قد تمثل في ازالة اللبس والغموض بين القيادة والإدارة، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن البرنامج التربوي قد زود المديرين بمهارات اثارة امكانيات المعلمين والطلبة ونقطات قوتهم، إلى أقصى حد واستثمارها بما ينعكس على المدرسة، كما أنه البرنامج التربوي قد جعل حضورهم واضحاً في المدارس. وقد يعود التقاويم والتباين في تقييمات أفراد العينة والذي يعكسه الانحراف المعياري العالي (1.076) إلى صعوبة تفريق أفراد العينة بين الممارسات الإدارية والممارسات ذات الطابع القيادي لتدخل هذه الممارسات إذ يعتمد ذلك على وعي أفراد العينة وفهمهم للمصطلحين والتمييز بينهما.

كما قد تعزى فاعلية هذا المجال(كن قائدًا) إلى تزويد المديرين بمهارات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة وهذا يعكسه مجيء الفقرة "التخطيط الاستراتيجي للمدرسة" في الرتبة

الثانية فهو من يضع الخطط والخطط البديلة لتطوير المدرسة ضمن المنظومة الأخلاقية التي تستند اليها قيم المجتمع الأردني، ورفع المقدرة الانتاجية للمدرسة وتحسين تحصيل الطلبة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على "التفكير الاستراتيجي في المدرسة" وقد يُعزى ذلك إلى اكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال زيادة مقدرة المديرين على تحديد الاحتياجات للمعلمين والطلبة، والمجتمع، فتطور الاحساس بالمشكلات التي قد تواجهه النظام التربوي في المدرسة واستشعار تلك المشكلات ووضع الحلول الناجعة لها عند حدوثها يعد من اسس التفكير الاستراتيجي الذي يمكن أن يسهم البرنامج في تشكيله لدى المديرين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو وعواودة (Amr,A. & Awawdeh,2016) التي اظهرت فاعلية البرامج التربوية المقدمة للقادرة التربويين في وكالة الغوث الدولية، ودراسة أبو سلمية (Abu Salema,2007) التي كشفت نتائجها أن التدريب في مكتب الأونروا يحظى بفاعلية كبيرة فهي تحسن أداء المتدربين مما يؤدي إلى التطوير الذاتي وزيادة المهارات بشكل يسهم بزيادة جودة المخرجات

**المجال الثاني: قيادة الفريق**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يبيّن النتائج:

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال قيادة الفريق مرتبة تناظرياً**

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-----------------|--------|--------|
| 8          | تعزيز إطار عمل كفايات الأونروا في القيادة                 | 4.04            | 0.89            | 1      | كبيرة  |
| 9          | تحفيز العاملين في المدرسة للعمل معا                       | 3.88            | 0.77            | 2      | كبيرة  |
| 10         | الذكاء العاطفي لهم سلوك الجماعة                           | 3.85            | 0.93            | 3      | كبيرة  |
| 11         | استخدام الأساليب القيادية لزيادة اندماج العاملين في العمل | 3.85            | 0.87            | 3      | كبيرة  |
| 12         | تعزيز الثقة في المناخ التنظيمي في المدرسة                 | 3.83            | 0.84            | 5      | كبيرة  |
| 13         | القيادة الموزعة وتعزيز العمل بروح الفريق داخل المدرسة     | 3.81            | 0.91            | 6      | كبيرة  |
|            | المجال الثاني قيادة الفريق                                | 3.88            | 0.61            | -      | كبيرة  |

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني "قيادة الفريق" قد تراوحت ما بين (4.04) و(3.81)، واحتلت الفقرة التي تنص على "تعزيز إطار عمل كفايات الأونروا في القيادة" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.896) وبدرجة فاعلية كبيرة ، تنتها في الرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "تحفيز العاملين في المدرسة للعمل معا" بمتوسط

حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.771) وبدرجة فاعلية كبيرة، وفي الرتبة الثالثة جاءت كل من الفقرة التي تنص على "الذكاء العاطفي لفهم سلوك الجماعة" والفقرة التي تنص "استخدام الأساليب القيادية لزيادة اندماج العاملين في العمل" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.843) وبدرجة فاعلية كبيرة، وفي الرتبة السادسة والأخيرة، جاءت الفقرة التي نصها "القيادة الموزعة وتعزيز العمل بروح الفريق داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.910)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال قيادة الفريق (3.88) وانحراف معياري (0.619) وبدرجة فاعلية كبيرة.

وقد تعود فاعلية هذا المجال (قيادة الفريق) في تعزيز المنظومة الأخلاقية والسلوكية المتمثلة في المصداقية والشفافية والأخلاص في العمل والتGANاني وعدم المحاباة والتمييز بين العاملين في المدرسة من طوافم ادارية وتدريسية وطلبة كتقييم المعلمين، كما قد تعود هذه النتيجة إلى زيادةوعي المديرين بأنهم مصدر اطمئنان، ولمن وملجاً للعاملين والطلبة. كما أن احتلال الفقرة "تفعيل إطار عمل كفايات الأونروا في القيادة" الرتبة الأولى وبدرجة فاعلية (كبيرة) قد يعود إلى تركيز الأونروا على توضيح المعايير والكفايات التي تركز عليها وتفترضها في المديرين قد أسمهم في تنمية الوعي بالإطار المطلوب منهم، إذ إن وكالة الغوث الدولية تراجع المعايير والكفايات لديها وتقارنها بالمعايير والكفايات العالمية وخاصة في المؤسسات الناجحة. وبالتالي فإن المديرين يحللون أدائهم بشكل صادق ومن خلال ذلك يتعرفون إلى نقاط الضعف لديهم ويعززون مواطن القوة.

كما يفسر مجيء الفقرة التي تنص على "تفعيل إطار عمل كفايات الأونروا في القيادة" الرتبة الأولى إلى ما يلمسه أفراد العينة من التزام مديرى المدارس ومساعديهم بممارسة كفايات القيادة كما قررها إطار العمل الصادر عن الأونروا، وما يتم من متابعة من الأجهزة الإشرافية في الأونروا لذلك.

كما قد يُعزى مجيء الفقرة التي نصها "القيادة الموزعة وتعزيز العمل بروح الفريق داخل المدرسة" في الرتبة الخامسة وبدرجة فاعلية (كبيرة) نجاح البرنامج التربوي في تعزيز العمل بروح الفريق وتوزيع العمل وفقاً للاختصاصات، ومشاركة العاملين في وضع الخطط وتنفيذها بحيث يزيد من شعوره بأنه جزء من المدرسة وفرد فاعل وله دوره المطلوب منه في خدمة المدرسة وتطويرها، وبالتالي يزيد من ثقته بنفسه وتعمق انتتمائه للمؤسسة التي يعمل بها، فالتعرف بالأساليب الإدارية

التي تتناسب مع المواقف قد يسهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء المدرسي وهذا ما أكد عليه البرنامج التربوي وانعكس على اجابة المديرين ومساعديهم إذ أن المعرفة بنظريات القيادة واختيار الأساليب الادارية الناجحة هو ما يفسر هذه النتيجة وتفقق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو وعواودة (Amr,A. & Awawdeh,2016) التي كشفت عن فاعلية البرامج التربوية المقدمة للقياديين التربويين في وكالة الغوث الدولية ودراسة أبو سلمية(Abu Salema 2007) التي بينت فاعلية تدريب الموارد البشرية وتطويرها في مكتب الأونروا في غزة في تحسين أداء المتدربين مما يؤدي إلى التطوير الذاتي و زيادة المهارات بشكل يسهم بزيادة جودة المخرجات كماً و نوعاً ودراسة علي (Ali,2008) والتي أظهرت نتائجها أن ممارسة القيادة التربوية جاءت بدرجة مقبولة، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كانوكا(Kaniuka,2012) التي بينت أن هناك دوراً للقيادة التربوية في المدارس على احداث تغيير إيجابي في تفكير المعلمين وزيادة تحصيل الطلبة. وكذلك تتفق مع نتائج دراسة شاهين (Shaheen,2011) التي كشفت أن جميع المهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة "ورداسة جبران، وأبو مخ (Jubran, Ali & Abu Mokh 2017,) التي اظهرت نتائجها أنَّ درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية للمهارات القيادية كلَّ من وجهة نظر المعلِّمين داخل الخط الأخضر كانت كبيرة، "

### **المجال الثالث: تحسين التعليم والتعلم**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات هذا المجال، والجدول (8)

يبين النتائج:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال

تحسين التعليم والتعلم مرتبة تنازليا

| رقم الفقرة | الفقرة: أكسبني البرنامج تدريباً على:                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 14         | كيفية استثمار الموارد المتاحة لإيجاد بيئة تعلم فاعلة | 4.08            | 0.92              | كبيرة  | 1      |
| 16         | مراجعة الفروق الفردية بين الطلبة                     | 3.87            | 0.80              | كبيرة  | 2      |
| 15         | تحسين إستراتيجيات عملية التعلم الصفي                 | 3.85            | 0.73              | كبيرة  | 3      |
| 18         | وضع أهداف مدرسية قابلة للتحقيق                       | 3.85            | 0.82              | كبيرة  | 3      |
| 19         | العمل كمشير مقيم على المعلمين في المدرسة             | 3.84            | 0.81              | كبيرة  | 4      |
| 20         | تحليل المشكلات السلوكية للطلبة من أجل حلها           | 3.82            | 0.82              | كبيرة  | 5      |
| 17         | تحليل الامتحانات المدرسية                            | 3.81            | 0.80              | كبيرة  | 6      |
| 21         | تفعيل التعليم والتعلم الإلكتروني في المدرسة          | 3.79            | 0.88              | كبيرة  | 7      |
|            | المجال الثالث تحسين التعليم والتعلم                  | 3.86            | 0.54              | -      |        |

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث "تحسين التعليم والتعلم" قد تراوحت ما بين (3.79) و(4.08)، وجاءت الفقرة التي تتصل على "كيفية استثمار الموارد المتاحة لإيجاد بيئة تعلم فاعلة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.921) وبدرجة فاعلية كبيرة ، تلتها في الرتبة الثانية الفقرة التي تتصل على "مراجعة الفروق الفردية بين الطلبة" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.809) وبدرجة فاعلية كبيرة، وجاء في الرتبة السابعة والأخيرة، الفقرة التي نصها "تفعيل التعليم والتعلم الإلكتروني في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.881)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال تحسين التعليم والتعلم فقد بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.549) وبدرجة فاعلية كبيرة.

وقد تُعزى هذه النتائج لهذا المجال (تحسين التعليم والتعلم) إلى أن البرنامج فاعل في اكتساب المعلمين مهارات جعل المناخ التنظيمي في المدرسة أكثر جانبية للعمل من خلال تحسينه والتكييف مع الموجود واستثمار وإدارة البرامج التدريبية المتاحة بفاعلية، وقد يعزى مجيء الفقرة "كيفية استثمار الموارد المتاحة لإيجاد بيئة تعلم فاعلة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) إلى أهمية الموارد في مدارس الوكالة لشح الموارد والالتزامات التي يفرضها المانحون في كيفية استخدامها ومتابعتهم الحثيثة لكيفية استثمارها. كما يمكن أن تُعزى هذه النتائج إلى فاعلية البرنامج التدريبي في لفت انتباه المديرين ومساعديهم إلى محور اهتمام البرنامج هو تطوير عملية التعليم والتعلم ومتابعة المعلمين كمشرف وحضور بعض الحصص، ومناقشة المعلم بعناصر خطته وخاصة لعلاج ضعاف التحصيل ، كما قد تُعزى هذه النتائج إلى فاعلية البرنامج في تزويد المديرين ومساعديهم بمهارات التكيف مع الحالات الطارئة واستخدام المتاح من الوسائل التعليمية وخصوصا التعليم الإلكتروني في تدريس الطلبة، فاكتساب مهارة الاستجابة السريعة تجسيدا لفكرة استثمار كافة وتهيئتها الظروف لتقديم التعليم للطلبة وعدم حرمانهم منه.

وتنتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشاعر (Al-Shaer,2016) التي بينت نتائجها أن درجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري مرتفعة" كما تتفق مع نتائج دراسة بياو وهي وإسماعيل وينغ(Piaw, Hee, Ismail, Ying,2013) التي بينت أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في ماليزيا للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة، ونتائج دراسة كانوكا(Kaniuka,2012) التي بينت وجود دور للقيادة التربوية في هذه المدارس في تطوير تغيير إيجابي في تفكير المعلمين وزيادة تحصيل الطلبة.

#### **المجال الرابع: تقييم وادارة أداء الموظفين:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال،  
والجدول (9) يبين النتائج:

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة  
على مجال تقييم وادارة اداء الموظفين مرتبة تنازليا**

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 22         | تقييم الاداء التربوي للمعلمين                         | 4.06            | 0.82              | 1      | كبيرة  |
| 29         | تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل                  | 3.91            | 0.73              | 2      | كبيرة  |
| 23         | الحوار الفعال مع العاملين في المدرسة                  | 3.89            | 0.69              | 3      | كبيرة  |
| 24         | إدارة الصراعات التنظيمية في المدرسة                   | 3.89            | 0.83              | 3      | كبيرة  |
| 26         | العلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة             | 3.88            | 0.80              | 4      | كبيرة  |
| 27         | تخطيط التطوير المهني للعاملين في المدرسة              | 3.87            | 0.82              | 5      | كبيرة  |
| 28         | توجيه العاملين لرفع أدائهم                            | 3.87            | 0.79              | 5      | كبيرة  |
| 30         | بناء البرامج التربوية لتطوير أداء العاملين في المدرسة | 3.87            | 0.77              | 5      | كبيرة  |
| 25         | نشر ثقافة التحسين المستمر بين أفراد المجتمع المدرسي   | 3.86            | 0.82              | 8      | كبيرة  |
|            | المجال ككل  | 3.90            | 0.54              | -      | كبيرة  |

تبين نتائج الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع "تقييم اداء الموظفين وادارتهم" قد تراوحت ما بين (4.06) و(3.86)، وجاءت الفقرة التي تتص على "تقييم الاداء التربوي للمعلمين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.822) وبدرجة فاعلية كبيرة ، تلتتها في الرتبة الثانية الفقرة التي تتص على "تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.734) وبدرجة فاعلية كبيرة، وفي الرتبة الثامنة والأخيرة، جاءت الفقرة التي نصها: "نشر ثقافة التحسين المستمر بين أفراد المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.820)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال تقييم وادارة اداء الموظفين (3.90) وانحراف معياري (0.548) وبدرجة فاعلية كبيرة.

وقد ثُعزى نتائج هذا المجال (تقييم أداء الموظفين) إلى تركيز البرنامج على تقييم اداء المعلمين والعاملين من أجل تزويد العاملين بتجذير راجعة عن ادائهم، كما يمكن أن ثُعزى هذه النتيجة إلى قناعة المديرين ومساعديهم في مدارس وكالة الغوث الدولية ان برنامج قادة المستقبل من البرامج الشاملة التي تسعى لتطوير العملية القيادية وإصلاحها إذ انه يستند إلى استراتيجيات كالتقييم وادارة اداء الموظفين التي تهدف إلى احداث في العملية التعليمية من خلال تحسين وسائل التقييم واستخدام وسائل تقييم حديثة.

ويمكن أن يُعزى حصول الفقرة التي تنص على "تقييم الاداء التدريسي للمعلمين " على الرتبة الأولى وبدرجة فاعلية (كبيرة) إلى أن التركيز على عدالة التقييم التدريسي يشجع المعلمين على بذل أقصى جهودهم، كما أن تقييم التدريس يسهم في بيان نقاط القوة والضعف لدى المعلم، فالبرنامج يسهم بشكل كبير في تدريب المديرين على اساليب التقييم وهذا يسهم في تحسين المناخ التعليمي واصلاح التعليم وتطويره. وكذلك قد يُعزى مجيء الفقرة " تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) إلى اهتمام الإدارة في مدارس الوكالة بتحفيز العاملين لاحفاظ على معدلات دوران منخفضة لما يشكله معدل الدوران العالي من فقدان العاملين المؤهلين والذين تم الاستثمار في إعدادهم وتأهيلهم.

وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو وعواودة (Amr,A. & Awawdeh,2016) التي توصلت إلى أن البرامج التدريبية تساعد على توجيه الاهتمام بنوعية وكيفية تطبيق الأنشطة التدريبية. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو سلمية (Abu Salema 2007,) التي بينت أن البرامج التدريبية الدورية تحسن أداء المتدربين مما يؤدي إلى التطوير الذاتي وزيادة المهارات بشكل يسهم بزيادة جودة المخرجات كماً ونوعاً. وكذلك دراسة الحربي (Al-Harby,2011) التي بينت نتائجها" بأن التنمية المهنية المستدامة لقيادة تسهم في تحسين القيادة لمدرسة المستقبل، وإن تشكيل فرق عمل متكاملة تدعم المؤسسة التربوية".

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لنقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس درجة فاعلية برنامج" القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعديهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، والجدول (10) يبين النتائج:

**الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" وفقاً للمتغيرات المستقلة**

| المتغير | ذكر | العدد | المستوى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-----|-------|---------|-----------------|-------------------|
| الجنس   | ذكر | 146   | المستوى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |

| المتغير       | المستوى     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|
| المؤهل العلمي | أنثى        | 160   | 3.91            | 0.41              |
|               | بكالوريوس   | 198   | 3.86            | 0.53              |
|               | دراسات عليا | 108   | 3.95            | 0.39              |
|               | مدير        | 172   | 3.90            | 0.50              |
| الوظيفة       | مساعد       | 134   | 3.88            | 0.47              |

تبين نتائج الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة فاعلية برنامج "القيادة من اجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الاردن ومساعديهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) ولبيان ما إذا كانت الفروق دالة احصائية فقد تم تطبيق اختبار تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات التابعة (MAVOA) والجدول (11) يعرض النتائج:

الجدول (11) تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (MANAOA) لتقديرات افراد عينة الدراسة وفقاً

#### للمتغيرات المستقلة

| مصدر التباين         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة |
|----------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------|
| الجنس                | 0.280          | 1            | 0.280          | 1.193  | 0.276   |
| المؤهل العلمي        | 0.702          | 1            | 0.702          | 2.989  | 0.085   |
| المسمى الوظيفي       | 0.000008       | 1            | 0.000008       | 0.000  | 0.995   |
| الخطأ                | 70.212         | 299          | 0.235          |        |         |
| المجموع الكلي        | 4707.921       | 306          |                |        |         |
| المجموع الكلي المعدل | 73.141         | 305          |                |        |         |

\* دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة فاعلية برنامج "القيادة من اجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الاردن ومساعديهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

وقد يُعزى عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد العينة تبعاً لمتغير الجنس إلى قناعتهم بأن البرنامج يحسن من العملية التربوية، ونظرتهم إلى أهمية البرنامج في مساعدة المديرين والمساعدين على اكتساب المهارات القيادية، وتمكنهم من قيادة الفريق التربوي في المدرسة، كما انه يسهم ايضاً في تحسين التعليم والتعلم ويمكن المديرين من تقييم أداء المعلمين بشكل عادل كما انه فعال في مساعدتهم على تعلم اساليب ادارة الصراعات في المدارس، كما قد تكون هذه النتيجة قد جاءت بهذه الشكل لوحدة الاهتمام، فالقادة من التربويين سواء أكانوا

ذكوراً وإناثاً لديهم الاهتمامات ذاتها ولديهم الصعوبات القيادية ذاتها، كما ان تمثّل العمل القيادي في مدارس الذكور والإناث قد يفسّر هذه النتيجة، فضلاً عن خصوصيّتهم للدورات ذاتها، فالعمل في البيئات المتشابه قد يوحد اتجاهات الذكور والإناث، فالمشرفين الذين يزورون مدارس الذكور والإناث فهم يركّزون على الاهتمامات ذاتها وبالتالي توحّدت الاتجاهات لدى الجنسين، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبران، وأبو مخ (Jubran, Ali & Abu Mokh, 2017) التي أظهرت نتائجها "وجود فروق دالة احصائيًا لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأحمر لدرجة ممارسة مديرهم للمهارات القيادية ككل وفقاً للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها). كما اتفقت مع نتائج دراسة بياو وهي وإسماعيل وينغ (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائيّة بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مدير المدارس الثانوية الماليزية تعزيز لمتغير الجنس" ودراسة الشاعر (Al-Shaer 2016) التي أظهرت نتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة للإبداع الإداري تعزيز "لمتغير الجنس"

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد يُعزى عدم وجود فروق تعزيز للمؤهل إلى أن المديرين سواء كانوا يحملون البكالوريوس أم الدراسة العليا فإن البرنامج التدريسي قد لقي استحسانهم والمهارات المكتسبة تسهم في تطوير العملية التربوية وتساعدهم على حل المشكلات التي تعرّض العملية التربوية في المدارس سواء كانت من المعلمين أم الطلبة، فهي مهارات حياتية ينعكس أثر تطبيقها بشكل مباشر واضح سواء تم تطبيق هذه المهارات من قبل المديرين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس أو الدراسات العليا. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة بياو وهي وإسماعيل وينغ (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) الذين وجدوا فروقاً دالة احصائيّة تعزيز للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه.

أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فيمكن أن يُعزى عدم وجود فروق تعود للمسمى الوظيفي إلى أن المديرين والمساعدين على اتفاق بان البرنامج التدريسي قد زودهم بمهارات قيادية تمكّنهم من قيادة مدارسهم بكفاءة واقتدار، فالمدير قد أصبح أكثر وعيًا ومعرفة بالخطيط كما أن المساعد يتعلم ويتدرب لأنّه يصبح مديرًا كفؤًا لديه مهارات قيادية تمكّنه من قيادة مدرسته عند استلامها، فالبرنامج قادر على تزويد المتدربين بمهارات القيادة سواء أكانوا مديرين يمارسون القيادة أم

مساعدين يتوقع منهم ادارة تلك المدارس مستقبلا.

#### الوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإن الباحثان يوصيان الآتي:

1. ضرورة الاستمرار في عقد البرنامج التربوي للقيادات التربوية (قيادة المستقبل) لأذنه بالاعتبار تطوير الأداء القيادي للعاملين في الاونروا.
2. دراسة امكانية تطبيق البرنامج على المدارس الحكومية والخاصة في الاردن لفاعليته التي اثبتها هذه الدراسة.
3. يوصي الباحثان بأهمية أن تستفيد وكالة الاونروا من تطبيق هذا البرنامج في دول أخرى تنتشر فيها مدارس تابعة لوكالات.

#### References

- Abu Salema, Basema (2007). *Efficiency degree of training programs for developing human resources at regional office of UNRWA at Gaza*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Kuthery, M.(2000). *Roaming management*. Retrieved on 16/3/2022 from <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb131960-5135170&search=books> Source:
- Al-Shaer,B.(2016). *Administration innovative and its relationship with leadership skills of UNRWA school principals in Gaza governorates from teachers points of view*, Unpublished Master Thesis, AL Azahar University, Gaza, Palestine.
- Al-Harby, Asem (2011). Strategic vision for school of future leadership. *Journal of Humanities at Jazan University*,1(1), 76-110.
- Ali, E.(2008). A comparative study of the level of educational leadership practice for principals at basic schools in Damascus and Homs cities and its relationship with some variables. *Damascus University Journal for educational Sciences*, 24(1).105-152.
- Amr, A. & Awawdeh,G.(2016). The effectiveness of in-service training programs of educational leaders in UNRWA schools in Jordan – Field study, *Educational & Psychology Science Journal, Bahrain University*, 17(2), 563-598.
- Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 5125-5129.

- Eikenberry, K. (2010, July 5). *Eight supportive behaviors every coach (and Person) should use.* Retrieved on May, 15, 2021 from source: [https://blog.kevineikenberry.com/leadership-supervisory-skills/eight-supportive-behaviors-every-coach&#8230;](https://blog.kevineikenberry.com/leadership-supervisory-skills/eight-supportive-behaviors-every-coach&#8230;https://blog.kevineikenberry.com/leadership-supervisory-skills/eight-supportive-behaviors-every-coach&#8230;)
- Garwani, K. & Shalesh,B.(2018). Leadership skills availability level among high school principals in Salfeet Governorate from the point of view of the teachers and principals them-selves. *Al Qudis Open University Journal for Educational and Psychological Research's*, 8(24), 24-41.
- Jubran, Ali & Abu mokh, Mahmoud (2017). The practicing degree of leadership skills by principals in the Green Line in Palestine in light of school learning organization and organizational culture. *International Journal for Research in Education*, 41(1),162-200
- Kaniuka, T. (2012). Toward an understanding of how teachers change during school reform: Considerations for educational leadership and school improvement. *Journal of Educational Change*, 13, 327-346.
- Khlof,Z.(2013). Organizational culture as one of factors of professional performance. *New Economic Journal*, 4(2), 257-267.
- Mills, D. Quinn. *Leadership: How to lead, how to live.* Waltham, MA: Mind Edge Press, 2005.
- Robbins, S.& Coulter,M.(2018). *Management, global edition* (Fourteenth edition). Publisher: Pearson.
- Shaheen,A.(2011). *The degree of practicing leadership skills from new public schools principals in Gaza Governnate from their point of view.* Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine.
- UNRWA (2013). *Leadership for future*, Retrieved on 20/5/2021 from source: [www.unrwa.org/ar](http://www.unrwa.org/ar)