

## **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.

---

UNRWA\ Jordan\ [dyabreema256@gmail.com](mailto:dyabreema256@gmail.com) \*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [Nawaf2shatnawi@yahoo.com](mailto:Nawaf2shatnawi@yahoo.com) \*\*

## فاعلية البرنامج التدريبي "قيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعدتهم

ريما حسام ذياب\*

أ.د. نواف موسى شطناوي\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية البرنامج التدريبي "قيادة من أجل المستقبل" الذي خضع له مديرو مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعدتهم، 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 التدريبي "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 التدريبي "قيادة من أجل المستقبل" تعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي. وقد أوصى الباحثان بالاستمرار بتنفيذ البرنامج وتعميمه على مناطق أخرى تعمل بها الاونروا.

**الكلمات المفتاحية:** فاعلية، البرنامج التدريبي، "قيادة من أجل المستقبل" مديري 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 الايمان 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 ومنتمين لعملهم ومؤسساتهم التربوية. في المقابل يحتاج المعلم الكفو لقوة قيادية تدعم مشواره التربوي وتعمل 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 ينتظرهم؛ ويساعدون العاملين على تصور ما قد تحقق؛ يشجعون ويلهمون المجتمع. بدون قيادة، تتجذب مجموعة من البشر بسرعة إلى جدال ونزاع؛ تساعد القيادة على توجيه الافراد في المؤسسة التعليمية في الاتجاه ذاته وتسخير جهودهم بشكل مشترك. القيادة هي المقدرة على حمل الآخرين على فعل شيء مهم باتجاه واحد بشكل متواتر 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 رؤوسهم من خلال الاهتمام الحقيقي بهم كأفراد والاعتراف بمصالحهم ونقاط قوتهم وأهدافهم (Eikenberry, 2010).

تعد وكالة الغوث الدولية إحدى أكبر المنظمات الدولية التي عرفت 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 إداراتها 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 برامج تدريبية لرفع المقدرات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسساتها، لا سيما التعليمية منها. وتركز استراتيجية الأونروا لإصلاح التعليم على إحداث تغييرات جذرية ممنهجة 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 اللازمة لوضع الرؤية وإيصالها للآخرين، وضمان انخراط جميع العاملين في مؤسساتهم التعليمية في تلك الرؤية وتحفيز دافعيتهم على تحقيقها لذا حملت على عاتقها تأهيل إداريين ذوي مقدرات تعمل على تحقيق ما تراه. وإذا ما أُريد لبرنامج تطوير المعلمين المطبق في المدرسة أن يطبق بنجاح في مدارس الأونروا، على مديري 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 المدير بأفكار وأدوات تعمل على دعم قيادة التغيير وتسهيلها. ومن ثم احتوى البرنامج التدريبي "القيادة من أجل المستقبل" على أربعة مجموعات تدريبية وهي:

#### 1. المجمع الأول (كن قائداً):

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

لتوضيح 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 وتدريبهم وتحقيق نموهم المهني. بينما تعنى الإدارة بالأنظمة والقوانين وتسيير العمل لتأمين حركة متصلة سلسلة داخل المؤسسة التربوية.

## 2. المجمع الثاني "قيادة الفريق":

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

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

يهدف لتطوير المناخ التعليمي من خلال قيادة البرامج التدريبية 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. المجمع الرابع: (تقييم أداء الموظفين وإدارتها):

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

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

وبهدف التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة التربوية، جاءت دراسة على (Ali,2008) وقد تكونت العينة من (350) مديراً ومديرة في المدارس الأساسية لمدينتي دمشق وحمص، وأُتبع 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 مقترحة لمدرسة المستقبل في المملكة العربية السعودية، وقد أُستخدم 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 للقيادة المدرسية، وتأسيس فرق عمل متكاملة.

وهدف دراسة شاهين (Shaheen,2011) تعرّف درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. وقد تكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة. وباستخدام الاستبانة فقد توصلت الدراسة إلى أنّ 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 تسع معلمات في المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة وأكدت النتائج دور القيادة التربوية في هذه المدارس على إحداث تطوير وتغيير إيجابي في تفكير المعلمين وزيادة تحصيل الطلبة.

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

الدراسة من (152) مديراً ومديرة من (5) ولايات في ماليزيا. وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في ماليزيا للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة عدا المهارات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، كما وبيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل الأكاديمي لصالح حملة الدكتوراة، 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 والعوادة (Amr & Awawdeh, 2016) هدفت إلى تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للقياديين التربويين في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر القيايين أنفسهم وكيفية تطويرها على المدى البعيد. تكون مجتمع الدراسة من (45) مشرفاً ومشرفة تربوية، (60) مديراً ومديرة و (230) معلماً ومعلمة. وكانت نتيجة الدراسة ضرورة الاهتمام بنوعية والأنشطة التدريبية وكيفية تطبيقها في المواد التدريبية المطروحة لتتناسب مع تخصصات المتدربين.

وقام الشاعر (Al-Shaer, 2016) بدراسة هدفت تعرّف درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وأستخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (500) معلّم 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 ثم المهارات الإنسانية وتليها المهارات الفكرية وآخرها المهارات الفنية، وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية .

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

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

كما أجرى قرواني وشلش (Garwan & Shalesh, 2018) دراسة هدفت تعرف درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري 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 مديراً. أما المنهجية التي أُتبعت في هذه الدراسة فقد أعدت استبانتان استبانتيين: واحدة للمديرين وأخرى للمعلمين والمعلمات. ولفحص فرضيات الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت كانت مرتفعة جداً على جميع المحاور من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وبدرجة متدنية من وجهة المعلمين والمعلمات باستثناء محور المعوقات التي كانت متوسطة. كما لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم تعزى لمتغيرات (مكان العمل، وسنوات الخدمة، والعمر).

وتشير الدراسات السابقة الى اهمية المهارات القيادية وتطويرها وتدريب مديري المدارس عليها مما يؤكد على أهمية برنامج " القيادة من أجل المستقبل " الذي تبنته الاونروا 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 ويتناقل عديد من مديري المدارس الملاحظات والانتقادات حوله، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف وبشكل علمي عن مدى فاعلية هذا البرنامج بعناصره المختلفة. وتتميز هذه الدراسة بتناولها هذا البرنامج الذي لم تتناوله أي دراسة سابقة وأنها تجرى 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، وتباينت 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 الاردن ومساعدتهم.

اسئلة الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الاردن ومساعدتهم 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 الاردن ومساعدتهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى فاعلية البرنامج التدريبي " القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس الغوث الدولية من وجهة نظرهم ومساعدتهم.
- الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمدى فاعلية البرنامج التدريبي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
- أهمية الدراسة: يمكن تقسيم هذه الأهمية الى 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 ومديرو المدارس والقائمون على التدريب في الوكالة من خلال تسليط

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 التدريبية بشكل عام وفي هذا البرنامج (القيادة من أجل المستقبل).

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

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

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة "بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدها الباحثان لقياس درجة فاعلية البرنامج.

– **برنامج القيادة من أجل المستقبل:** ويقصد به في هذه الدراسة البرنامج التدريبي الذي يقدم لمديري المدارس ومساعدتهم في وكالة الغوث الدولية الذي يسعى لتطوير العملية القيادية وإصلاحها قائم على إستراتيجية الكفاية والثقة وإرساء الكفاية في عملية التغيير ضمن مجتمعات تدريبية 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 ومساعدتهم في الأردن.

– **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومساعدتهم في الأردن.

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

– **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

– ويتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكمترية لأداتها (خصائص الصدق والثبات)

### منهجية الدراسة:

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

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

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

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

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	146	47.7%
	انثى	160	52.3%
	المجموع	306	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 مقياس فاعلية البرنامج التدريبي " القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعدتهم، وذلك بعد الرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تكونت الأداة من أربعة مجالات هي: كن قائداً، قيادة الفريق، تحسين التعليم والتعلم، وتقييم أداء العاملين وإدارته. وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (30) فقرة.

**صدق أداة الدراسة**

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

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

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

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

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

#### ثبات أداة الدراسة

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وهما: ثبات "الاختبار وإعادة الاختبار"، وثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) إذ تم في الطريقة الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية والبالغ حجمها (26) مديراً ومديرة ومساعد ومساعدة مدير، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، مرتين بفارق زمني مدته اسبوعان، ثم تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، والجدول (3) يبين النتائج:

الجدول (3): معامل ثبات الاعادة والاتساق الداخلي كرونباخ الفا للأداة ككل ومجالاتها

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

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

وقد تضمنت الإجابة عن فقرات الاداة خمسة بدائل 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) للبدل للموافقة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة (4) لكبيرة، والدرجة (3) لمتوسطة، و(2) لقليلة، و(1) لقليلة جداً، وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل تم اعتماد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

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

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

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

مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعدتهم

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

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة

الجنس: وله فئتان: (ذكر، انثى).

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 الاردن ومساعدتهم.

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

نتائج السؤال الأول: نص السؤال الأول على "ما درجة فاعلية برنامج " القيادة من أجل

المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الاردن ومساعدتهم. 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 ومساعدتهم، والجدول (5) يبين ذلك:

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

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

يبين الجدول (5) أن درجة فاعلية برنامج "القيادة من أجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الاردن ومساعدتهم 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 أداء الموظفين وإدارته) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.548) 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 الى الاهتمام بالبرنامج وأهمية ما يحتويه من مقدرات وكفايات تعد ضرورية لقادة المدارس. وقد جاء مجال كن قائداً في الرتبة الأولى، وقد يعزى مجيء هذا المجال في الرتبة الأولى الى اهتمام إدارة التعليم في الاونروا وتركيزها على مهارات القيادة. سيما وأن هذه المهارات تعد من مهارات القرن الحادي والعشرين كمهارات حياتية.

وقد تعزى فاعلية البرنامج العالية الى اهتمام وكالة الغوث بتطوير الكفايات الادارية لمديري المدارس ومساعدتهم 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 مهمة 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 أحداث تغييرات مهمة وضمن خطة منهجية تتم 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 وعوودة (Amr & Awawdeh, 2016) التي كشفت نتائجها ان البرامج التدريبية 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 التدريبية 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 وإسماعيل وينغ (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) التي اظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري 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 ومساعدتهم، وفيما يأتي عرض لذلك:

#### المجال الأول: كن قائدا:

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 قائدا مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة: اكسبني البرنامج المقدرة على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التمييز بين القيادة والأعمال الإدارية حسب توصيف الأونروا	4.24	1.07	1	كبيرة جدا
6	التخطيط الاستراتيجي للمدرسة	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: اكسبني البرنامج المقدرة على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تحويل الرؤيا المدرسية المشتركة إلى أهداف وخطط قابلة للتحقيق	3.82	0.84	7	كبيرة
	المجال الأول كن قائدا	3.93	0.59	-	كبيرة

من خلال النظر الى الجدول (6) يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "كن قائدا" قد تراوحت ما بين (4.24) و(3.82)، واحتلت الفقرة (1) التي تنص على "التميز بين القيادة والأعمال الإدارية حسب توصيف الأونروا" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.076) وبدرجة كبيرة جداً، تلتها 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 قائداً فقد بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.594) وبدرجة فاعلية كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين ومساعدتهم 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 ويضع الخطط لتنفيذها، وهو من يشجع ويحفز العاملين لديه على تنفيذ تلك الخطط، ومن هنا تتضح اهمية البرنامج التدريبي وفاعليته في تزويد المديرين ومساعدتهم بالمهارات اللازمة للقيادة الادارية الناجحة، كما يعتقد الباحثان أن فاعلية البرنامج ايضا في احداث التغيير لدى المديرين ومساعدتهم في هذا الجانب قد تتمثل في ازالة اللبس والغموض بين القيادة والادارة، كما قد تعزى هذه النتيجة الى أن البرنامج التدريبي قد زود المديرين بمهارات اثارة امكانيات المعلمين والطلبة ونقاط قوتهم، الى اقصى حد واستثمارها بما ينعكس على المدرسة، كما أنه البرنامج التدريبي قد جعل حضورهم واضحا في المدارس. وقد يعود النقاوت والتباين في تقديرات أفراد العينة والذي يعكسه الانحراف المعياري العالي (1.076) الى صعوبة تقريقر أفراد العينة بين الممارسات الإدارية والممارسات ذات الطابع القيادي لتداخل هذه الممارسات إذ يعتمد ذلك على وعي أفراد العينة وفهمهم للمصطلحين والتميز بينهما.

كما قد تعزى فاعلية هذا المجال(كن قائداً) الى 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 إليها 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 الى اكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال زيادة مقدرة المديرين على تحديد الاحتياجات للمعلمين والطلبة، والمجتمع، فتطور الاحساس بالمشكلات التي قد تواجه 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 التدريبية المقدمة للقادة 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) يبين النتائج:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

#### على مجال قيادة الفريق مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	تفعيل 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 لفهم 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 " تفعيل إطار عمل كفايات الأونروا في القيادة" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.896) وبدرجة فاعلية كبيرة ، تلتها 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 (0.873) و(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 المصادقية والشفافية والاخلاص في العمل والتقاني وعدم المحاباة والتميز بين العاملين في المدرسة من طواقم ادارية وتدرسية وطلبة كتنقيح المعلمين، كما قد تعود هذه النتيجة إلى زيادة وعي المديرين بأنهم مصدر اطمئنان، وامن وملجأ للعاملين والطلبة. كما أن احتلال الفقرة " تفعيل إطار عمل كفايات الأونروا في القيادة "الرتبة الأولى وبدرجة فاعلية (كبيرة) قد يعود الى تركيز الأونروا على توضيح المعايير والكفايات التي تركز عليها وتفترضها في المديرين قد أسهم 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 يُفسر مجيء الفقرة التي تنص على "تفعيل إطار عمل كفايات الأونروا في القيادة" الرتبة الأولى الى ما يلمسه أفراد العينة من التزام مديري المدارس ومساعدتهم بممارسة كفايات القيادة كما قررها إطار العمل الصادر عن الاونروا، وما يتم من متابعة من الأجهزة الاشرافية في الاونروا لذلك.

كما قد يُعزى مجيء الفقرة التي نصها " القيادة الموزعة وتعزيز العمل بروح الفريق داخل المدرسة "في الرتبة الخامسة وبدرجة فاعلية (كبيرة) نجاح البرنامج التدريبي في تعزيز العمل بروح الفريق وتوزيع العمل وفقا 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 انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها، فالمعرفة بالأساليب الادارية

التي تتناسب مع المواقف قد يسهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء المدرسي وهذا ما أكد عليه البرنامج التدريبي وانعكس على اجابة المديرين ومساعدتهم إذ أن المعرفة بنظريات القيادة واختيار الأساليب الادارية الناجحة هو ما يفسر هذه النتيجة وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو وعواودة (Amr,A. & Awawdeh,2016) التي كشفت عن فاعلية البرامج التدريبية 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 كمأ و نوعاً ودراسة علي (Ali,2008) والتي أظهرت نتائجها أن ممارسة القيادة التربوية جاءت بدرجة مقبولة، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة 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 " ودراسة جبران، وأبو مخ (Jubran, Ali & Abu Mokh 2017) التي اظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت كبيرة، "

### المجال الثالث: تحسين التعليم والتعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات 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	الرتبة	الدرجة
14	كيفية استثمار الموارد المتاحة لإيجاد بيئة تعلم فاعلة	4.08	0.92	1	كبيرة
16	مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	3.87	0.80	2	كبيرة
15	تحسين إستراتيجيات عملية التعلم الصفّي	3.85	0.73	3	كبيرة
18	وضع أهداف مدرسية قابلة للتحقيق	3.85	0.82	3	كبيرة
19	العمل كمشرف مقيم على المعلمين في المدرسة	3.84	0.81	4	كبيرة
20	تحليل المشكلات السلوكية للطلبة من أجل حلها	3.82	0.82	5	كبيرة
17	تحليل الامتحانات المدرسية	3.81	0.80	6	كبيرة
21	تفعيل التعليم والتعلم الالكتروني في المدرسة	3.79	0.88	7	كبيرة
	المجال الثالث تحسين التعليم والتعلم	3.86	0.54	-	كبيرة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث "تحسين التعليم والتعلم" قد تراوحت ما بين (4.08) و(3.79)، وجاءت الفقرة التي تنص على "كيفية استثمار الموارد المتاحة لإيجاد بيئة تعلم فاعلة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.921) ودرجة فاعلية كبيرة، تلتها في الرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.809) ودرجة 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) ودرجة فاعلية كبيرة.

وقد تُعزى هذه النتائج لهذا المجال (تحسين التعليم والتعلم) إلى أن البرنامج فاعل في اكساب المعلمين مهارات جعل المناخ التنظيمي في المدرسة أكثر جاذبية للعمل من خلال تحسينه والتكيف 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 نظرا لشح الموارد والالتزامات التي يفرضها المانحون في كيفية استخدامها ومتابعتهم الحديثة لكيفية استثمارها. كما يمكن أن تُعزى هذه النتائج إلى فاعلية البرنامج التدريبي في لفت انتباه المديرين ومساعدتهم 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 ومساعدتهم 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.

وتتفق 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 مديري 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 و زيادة تحصيل الطلبة.

**المجال الرابع: تقييم وإدارة 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 وإدارة أداء الموظفين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
22	تقييم الاداء التدريسي 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 الانسانية 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 التدريبية 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 أداء الموظفين وإدارتهم" قد تراوحت ما بين (4.06) و(3.86)، وجاءت الفقرة التي تنص على "تقييم الاداء التدريسي للمعلمين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.822) وبدرجة فاعلية كبيرة ، تلتها في الرتبة الثانية الفقرة التي تنص 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 وإدارة أداء الموظفين (3.90) وانحراف معياري (0.548) وبدرجة فاعلية كبيرة.

وقد تُعزى نتائج هذا المجال (تقييم أداء الموظفين) الى تركيز البرنامج على تقييم أداء المعلمين والعاملين من اجل تزويد العاملين بتغذية راجعة عن ادائهم، كما يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة المديرين ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية ان برنامج قادة المستقبل من البرامج الشاملة التي تسعى لتطوير العملية القيادية وإصلاحها إذ انه يستند إلى استراتيجيات كالتقييم وإدارة أداء 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 اقصى 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 للحفاظ على معدلات دوران منخفضة لما يشكله معدل الدوران العالي من فقدان العاملين المؤهلين والذين تم الاستثمار في إعدادهم وتأهيلهم.

وتتفق 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 للقيادة تسهم في تحسين القيادة لمدرسة المستقبل، وان 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 لتقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية برنامج " القيادة من اجل المستقبل" لمديري مدارس وكالة الغوث في الاردن ومساعدتهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

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

**الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية**

**برنامج "القيادة من اجل المستقبل" وفقاً لمتغيرات المستقلة**

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	146	3.87	0.56

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

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 ومساعدتهم وفقا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) ولبيان ما إذا كانت الفروق دالة احصائيا فقد تم تطبيق اختبار تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) والجدول (11) يعرض النتائج:

الجدول (11) تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (MANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
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 احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

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

وقد يُعزى عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس إلى قناعتهم بان البرنامج يحسن من العملية التربوية، ونظرتهم الى أهمية البرنامج في مساعدة المديرين والمساعدين على اكتساب المهارات القيادية، وتمكنهم من قيادة الفريق التربوي في المدرسة، كما انه يسهم ايضا 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 واناثاً لديهم الاهتمامات ذاتها ولديهم الصعوبات القيادية ذاتها، كما ان تمثال العمل القيادي في مدارس الذكور والاناث قد يفسر هذه النتيجة، فضلاً عن خضوعهم للدورات ذاتها، فالعمل في البيئات المتشابه قد يوحد اتجاهات الذكور والاناث، فالمشرفين الذين يزورون مدارس الذكور والاناث فهم يركزون على الاهتمامات ذاتها وبالتالي توحدت الاتجاهات لدى الجنسين، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبران، وأبو مخ (Jubran, Ali & Abu Mokh, 2017) التي اظهرت نتائجها "وجود فروق دالة احصائية لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم 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 اظهرت عدم وجود فروق لالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية تعزى لمتغير الجنس" ودراسة الشاعر (Al-Shaer 2016) التي اظهرت نتائج "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس"

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد يُعزى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل إلى ان المديرين سواء كانوا يحملون البكالوريوس أم الدراسة العليا فان البرنامج التدريبي قد لقي استحسانهم والمهارات المكتسبة تسهم في تطوير العملية التربوية وتساعدهم على حل المشكلات التي تعترض العملية التربوية في المدارس سواء كانت من المعلمين أم الطلبة، فهي مهارات حياتية ينعكس أثر تطبيقها بشكل مباشر وواضح سواء تم تطبيق هذه المهارات من قبل المديرين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس او الدراسات العليا. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة بياو وهي وإسماعيل وينغ (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) الذين وجدوا فروقا دالة احصائيا تعزى 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 التدريبي قد زودهم بمهارات قيادية تمكنهم من قيادة مدارسهم بكفاءة واقتدار، فالمدير قد أصبح أكثر وعياً ومعرفة بالتخطيط كما أن المساعد يتعلم ويتدرب لأن يصبح مديراً كفوء لديه مهارات قيادية تمكنه من قيادة مدرسته عند استلامها، فالبرنامج قادر على تزويد المتدربين بالمهارات القيادية سواء أكانوا مديريين يمارسون القيادة أم



مساعدين يتوقع منهم ادارة تلك المدارس مستقبلا.

### التوصيات:

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

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

### References

- Abu Salema, Basema (2007). *Efficiency degree of training programs for developing human resources at regional office of UNURWA at Gaza*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Kuthery, M.(2000). *Roaming management*. Retrieved on 16/3/2022 from Source: <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb131960-5135170&search=books>
- 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/#8230https://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)