

درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبه إربد من وجهة نظر مديري المدارس

نور محمد جرادات

أ.د. نواف موسى شطناوي\*

تاريخ قبول البحث 2019/3/16

تاريخ استلام البحث 2019/1/29

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبه إربد من وجهة نظر مديري المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (165) مديراً ومديرة من مديري المدارس في مديرية لواء قصبه إربد تم اختيارهم بطريقة قصدية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء استبانة تكونت من (33) فقرة، وقد تم التحقق من خصائصها السيكمترية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس لدرجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبه إربد ككل بلغ (3.64) وبدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات إجابات مديري المدارس على جميع مجالات درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبه إربد والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة. وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بتطوير وإثراء وتحسين مكونات برنامج القيادة التعليمية لرفع كفاءة مديري المدارس، وتوفير بيئة مناسبة للتدريب تحوي جميع الوسائل والأدوات والخدمات الضرورية.

**الكلمات المفتاحية:** برنامج القيادة التعليمية، لواء قصبه إربد.

\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

---

**The Effectiveness Degree of the Instructional Leadership Program in the Directorate of Education in Irbid Gasapa from School Principals' point of view**

**Nour Mohammad Jaradat  
Prof. Nawaf Musa Shatnawi \***

**Abstract:**

The study aimed at finding out the effectiveness degree of instructional leadership program in the directorate of education in irbid gasapa from school principals' point of view. The study sample consisted of (165) male and female principals from Irbid Gasapa directorate of education. They were chosen intentionally. The analytical descriptive methodology was used. A questionnaire was built to collect data. It consisted of (33) items. Its validity and reliability were assured. The results showed that the effectiveness degree of the unstructional leadership program in the directorate of education in Irbid was large. The mean was (3.64). There were no significant differences in the effectiveness degree of the instructional leadership program from school principals' point of view according to sex, academic qualification and school level variables. In light of the results of the study, it was recommended to develop, enrich and improv the components of instructional leadership program to raise the efficiency of school principals, and provide an appropriate environment for training that includes all necessary tolls and services.

**Keywords:** Instructional leadership program, Irbid Gasapa.

## المقدمة

القيادة مهارة وموهبة واستعداد لمواجهة الصعاب، والمهارة القيادية بحاجة دائمة إلى الوصول إلى الاتقان، والذي يتم بالتدرب عليها من خلال الممارسات اليومية لتوفير عناء التجربة من جديد، ورفع المقدرة على التعاطي مع مستجدات الحوادث المتجددة، ولكن من الصعب أن يحدث التغيير المنشود أو التطوير في غياب القيادة التربوية الفعالة.

والقيادة كمفهوم تعني المقدرة على التأثير في أفراد الجماعة وتحفيزهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تُعدّ عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي منظمة تعليمية، والتي بدورها تنعكس على فاعليتها (Carr, 2012).

وأشار علي وغالي (Ali & Gali, 2010) إلى أن القيادة ناتجة عن حاجة المجموعة إلى وجود قائد ينظم جهودها ويحفزها على الإبداع والعمل، وينطبق الحال على المجال التربوي، فالقيادة التربوية هي عملية التأثير في الأفراد الذين يسهمون في العملية التربوية، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، والقيادة المدرسية هي المستوى الأكثر ارتباطاً بواقع العملية التربوية، لأن القيادة هنا تكون على تماس مباشر بعناصر القيادة، والتي تتمثل بالتأثير في المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

وعادة يتم اختيار من يتولى مهمات القيادة المدرسية، وفق معايير معينة، ولكن عملية الاختيار لشغل الدور القيادي لمدير المدرسة -مهما استخدم فيها من تقنيات وأساليب واتجاهات حديثة- لا تمثل ضماناً مؤكداً لنجاح من يتم اختيارهم وترشيحهم في قيادة العمل القيادي والتعليمي بالمدرسة، لذا يتطلب الأمر ضرورة إعدادهم للعمل القيادي الجديد الذي يناط بهم، وتطويرهم، وتنمية مقدراتهم القيادية، والارتقاء بمستوى الكفاءة القيادية، والفنية، والاجتماعية لهؤلاء المديرين في أثناء الخدمة (Harbi, 2004).

وقد قدمت وزارة التربية والتعليم عدداً من البرامج التدريبية الهادفة، سعياً منها للارتقاء بمستوى العاملين فيها، ورفع كفاءتهم، واستهدفت هذه البرامج عدداً من مكونات النظام التربوي، والتي تبين لها من خلالها أن عمليات التطوير والتغيير يجب أن تستند إلى المدرسة كوحدة أساسية للتطوير.

وحيث أن المحرك الأساسي للمدرسة يتمثل في قيادتها، قامت وزارة التربية والتعليم، ومشروع تطوير المدرسة والمديرية، بإعداد برنامج القيادة التعليمية، الذي يركز على القيادة المتمحورة حول

الطالب، وعلى الجانب التطبيقي، والممارسات العملية، والشراكة المجتمعية، وفق حاجات واقعية للمؤسسة التعليمية (Ministry of Education, 2015, a).

ولتتمكن وزارة التربية والتعليم من تحقيق أهدافها من برنامج القيادة التعليمية، جندت فريقاً من الخبراء الأردنيين في الوزارة، لإعداد هذا البرنامج ومتابعة تطويره، ليسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بعيدة وقريبة المدى، من خلال دفع القادة إلى تحسين إنجازات الطلبة، وذلك من خلال التركيز على الأدوار الجديدة للمشرفين التربويين، ومديري المدارس (Ministry of Education, 2015, a).

وقد بدأت وزارة التربية والتعليم بتطبيق برنامج القيادة التعليمية منذ عام (2006)، والعمل على تطويره على مدى أربع مراحل إلى العام (2013)، إذ وصل البرنامج إلى صورته الحالية. وقد بدأت الوزارة بتطبيق البرنامج في محافظة إربد منذ عام (2013)، وتم تدريب كل من مدير مديرية التربية، ومساعدي المدير، ورؤساء الأقسام في المديرية، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس، ومساعدي ومديري المدارس.

وتضم مديرية لواء قصبه إربد (170) مدرسة يعمل بها (170) مديراً ومديرة، جميعهم خضعوا لبرنامج القيادة التعليمية، وقد تباينت نتائج الدراسات التي تناولت فاعلية البرامج التدريبية للقيادة التربويين كدراسات الزهراني (Al-Zahrani, 2015)، وعمرو والعوادة (Amro & Al-Awawda, 2016)، وأبو كريم (Abu Karim, 2016)، كما تباينت هذه النتائج أيضاً في ضوء بعض المتغيرات؛ كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

ولم يعثر الباحثان على أي دراسة تناولت فاعلية برنامج القيادة التعليمية في محافظة إربد بصورة خاصة، فضلاً عن ملاحظات الباحثين من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريها للكشف عن وجهات نظر مديري المدارس وانطباعاتهم حول هذا البرنامج، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر مديري مدارس مديرية لواء قصبه إربد.

#### مشكلة الدراسة

أشارت عديد من الدراسات كدراسات الزهراني (Al-Zahrani, 2015)، وعمرو والعوادة (Amro & Al-Awawda, 2016)، وحرب والدعجه (Harb & Al-Dajah, 2018) إلى أهمية تدريب القيادات التعليمية في الميدان التربوي، فهو السبيل للنمو المهني، واكتساب المهارات

الضرورية لرفع مستوى أدائهم، والحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والاجتماعية، وخصوصاً إذا كان هذا التدريب يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي.

وقد سعت وزارة التربية والتعليم لتطوير القيادات التعليمية على مستوى الوزارة ومديريات التربية والمدارس في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، لتمكين هذه القيادات من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل، ويُعد برنامج القيادة التعليمية من أهم البرامج التي قدمتها الوزارة لتدريب هذه القيادات.

ونظراً لأن برنامج القيادة التعليمية لم يخضع للتقويم، والتحقق من مدى تحقيق هذا البرنامج لأهدافه وتأديته وظائفه على الوجه الأكمل، والتأكد بصورة علمية من مدى فاعليته، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس.

#### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قصبه إربد، من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قصبه إربد، تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة؟

#### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قصبه إربد، من وجهة نظر مديري المدارس بغية الكشف عن الجوانب الفعالة في هذا البرنامج بهدف تعزيزها، والجوانب غير الفعالة بهدف تحسينها.
2. الكشف عن مختلف الآراء تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة لتسليط الضوء على أثر هذه المتغيرات في تقدير فاعلية هذا البرنامج.
3. تسليط الضوء على البرنامج ودرجة فاعليته لتوجيه نظر أصحاب القرار لهذا البرنامج وإمكانية تطويره.

#### أهمية الدراسة

قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة:

- القائمون على البرنامج خلال مراحل تطويره القادمة وذلك من خلال التعرّف إلى درجة فاعلية هذا البرنامج وجوانبه المختلفة.
- مديرو المدارس وذلك من خلال ما وضحته النتائج من جوانب تحتاج إلى مراجعة وتطوير.
- قسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم من خلال ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج تشير إلى نقاط القوة والضعف في البرنامج.
- قسم الإشراف في وزارة التربية والتعليم من خلال وضع خطة التدريب وتحديد أدوار المدربين وبيئة التدريب والأساليب الأفضل في التدريب وتقييم الأداء.
- إدارات التعليم وخصوصاً إدارات التعليم في مديرية لواء قصبه إربد من خلال تحسين الجوانب غير الفعالة في هذا البرنامج لتحقيق نتائج أفضل للنتائج المرجوة من هذا البرنامج.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**فاعلية البرامج التدريبية:** يقصد بها كفاءة البرنامج في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء أكان الهدف إضافة معارف ومعلومات، أم إكساب خبرات ومهارات، أم تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل أم المنظمة أم مجتمعه معاً (Abbas & Ali, 2009). وتعرّف درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية إجرائياً في هذه الدراسة: بالدرجة التي سجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدّها الباحثون لقياس درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر ومديري المدارس.

**برنامج القيادة التعليمية:** ويقصد به في هذه الدراسة: البرنامج الذي تم إعداده من قبل وزارة التربية والتعليم ومشروع تطوير المدرسة والمديرية المدعوم من الوكالة الكندية للإنماء الدولي (CIDA) ليكون أكثر ملاءمة مع الواقع التربوي في الوزارة، ويركز البرنامج على القيادة المتمحورة حول الطالب، وعلى الجانب التطبيقي، والممارسات العملية، والشراكة المجتمعية، وفق حاجات واقعية للمؤسسة التعليمية (Ministry of Education, 2015, a).

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** الكشف عن درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية المعمول به في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس في مديرية لواء قصبه إربد.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مدارس مديرية لواء قصبه إربد.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2016.

ويتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية لأداتها (خصائص الصدق والثبات).

### **الإطار النظري:**

تناول هذا الجزء مفهوم التدريب، وأهميته، ومستوياته، ثم الحديث عن برنامج القيادة التعليمية من حيث رؤيته ورسالته وأهدافه ومكوناته.

### **التدريب:**

يرتبط التدريب ارتباطاً مباشراً بالكفاية الانتاجية لأي منظمة، فهو يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة، عن طبيعة أعمالهم الموكولة إليهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وممقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية، بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين فيها (Brundrett, Karabec, Marden, Dering & Nicolaaido, 2006).

والتدريب نشاط منظم يهدف الى نقل المعرفة والتوجيهات لتطوير المستوى المطلوب من المعرفة والمهارة (Lynton & Pareek,1990). والتدريب عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه، وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يسهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة (Abo Al-Nasr, 2009). وعرف ياغي (Yaghi, 2010) التدريب بأنه عملية تعليم المعرفة، وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك الأفراد وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وممقدراتهم في أداء أعمالهم؛ من أجل الوصول إلى أهدافهم، واهداف المنظمة التي يعملون فيها على السواء.

ويُعد التدريب إحدى الطرق الرئيسة المعتمد عليها لرفع الإنتاجية، فهو يُعدُّ عنصراً حيوياً بالغ الأهمية، فالفرد المدرب والمؤهل هو الأكثر كفاءة على حل المشكلات التي تواجهه، والأقدر على القيام بما يتطلبه عمله، فالتدريب هو أبرز المحاور التي تسهم في تحسين العنصر البشري، ليصبح أكثر ممقدرة على أداء المهمات المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، والأوسع معرفة والأسرع

استعداداً، والأقدر على الابتكار من خلال ثلاثة مستويات؛ مستوى المعارف والمعلومات، ومستوى المهارات والممقدرات، ومستوى السلوك والاتجاهات (Thandi & leon, 2010).

وأشار يونج ودوليوييسز (Young & Dulewicz, 2005) إلى أن للتدريب أهمية تتمثل في أنه يحقق إنجازاً وظيفياً أفضل كماً ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، ويعمل على زيادة فرص إشباع المستفيد من خلال تحسين الخدمات المقدمة له، ويؤهل الأفراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

وتأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لكي تفي بهذه الاحتياجات، وتتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط البرنامج كما ذكرها السكارنه (AI- Sakarnih, 2011) ما يأتي:

1. تحديد الموضوعات التدريبية أو وضع محتوى خطة التدريب: ويقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية؛ من خلال التعرف إلى المشكلات التي تحدث في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشكلات.
2. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: إذ تقوم فكرة تتابع الموضوعات على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد ومحدد.
3. أساليب التدريب: فالأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين.

### برنامج القيادة التعليمية

تم إعداد هذا البرنامج من قبل فريق من الخبراء الأردنيين في وزارة التربية والتعليم، ومشروع تطوير المدرسة والمديرية، المدعوم من الوكالة الكندية للإنماء الدولي (CIDA) (Ministry of Education, 2015, a).

وتشمل رؤية البرنامج على أن مديريات التربية والتعليم تتبنى ثقافة المبادرة الذاتية للتطوير ودعم المدارس بمشاركة المجتمع المحلي. أما رسالة البرنامج فهي تعزيز مقدره المديرية للقيام بدورها في دعم مقدرات المدرسة وتنميتها، وتقييم جودة العمليات الإدارية الميدانية، وممارستها المتعلقة بدعم المدارس، كما يُساعد على بناء الخطط التطويرية التعاونية القابلة للتنفيذ والمتابعة؛ من خلال بناء مقدرات مهنية، وخبرات تربوية وبيئة تعليمية آمنة للطلبة ليتمكنوا من تحقيق النتائج التعليمية للمناهج، التي أقرتها الوزارة وأهداف تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، لرفد المجتمع بمواطنين



مشاركين مبدعين قادرين على حل المشكلات، والإسهام في الوصول إلى اقتصاد المعرفة (Ministry of Education, 2015, b).

ويهدف البرنامج إلى مساعدة المدارس على تحديد حاجاتها؛ لتحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم في إيجاد مدارس ذات جودة عالية؛ من خلال عملية المراجعة الذاتية القائمة على الأدلة، وتحليل الحاجات الخاصة بالمدرسة، ووضع الخطط الإجرائية، وتنفيذها، وتقييم نتائجها من قبل المدارس ذاتها (Ministry of Education, 2015, b).

وتشمل مكونات البرنامج قيادة تطوير المدرسة، والقيادة التعليمية الفاعلة، وبناء العلاقات وتطوير الموارد البشرية، والقرار المبني على البيانات، وقيادة عمليات التعلم، وقيادة عمليات الشراكة المجتمعية، وإدارة الموارد المادية والبشرية، ومتابعة وتقييم تطوير المدرسة، والإدارة الموجهة بالنتائج، والاسناد التربوي (Ministry of Education, 2015, a).

#### الدراسات السابقة

في ضوء الاطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع فاعلية برامج القيادة التعليمية، وذلك من خلال البحث في الدوريات والملخصات العلمية والرسائل الجامعية، تبين وجود بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وفيما يأتي عرض لبعض منها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى الزهراني (Al-Zahrani, 2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية الذي تقدمه كلية التربية بجامعة أم القرى في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بالسعودية الملتحقين بالبرنامج، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة تكونت من أربعين فقرة. تم توزيعها على عينة قصدية من (64) مديراً ممن التحقوا بالبرنامج. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والخبرة الإدارية.

وأجرى جوميز (Gumus, 2015) دراسة هدفت إلى تحديد احتياجات مديري المدارس الابتدائية والثانوية في بداية التعيين، والبرامج التدريبية المقدمة لهم في ولاية متشغان في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب الدراسات النوعية من خلال استخدام المقابلات شبه المقننة لجمع المعلومات عن فرص التطوير التي أتاحت للمديرين في بداية الخدمة، وكيف استفادوا

منها. واشتمل مجتمع الدراسة على (16) مديراً ومديرة من مديري المدارس الابتدائية والثانوية، وكان كل مجتمع الدراسة عينة لها. وأظهرت النتائج أن التدريب الذي خضع له المديرون في بداية عملهم كان له أهمية كبيرة في عملية تطورهم المهني.

وأجرى عمرو والعوادة (Amro & Al-Awawda, 2016) دراسة هدفت إلى تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية بالأردن في أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية، وبيان سبل تطويرها مستقبلاً، وتكون مجتمع الدراسة من (45) مشرفاً ومشرفة، و(60) مديراً ومديرة، و(230) معلماً ومعلمة حضروا الدورات التدريبية الخاصة بهم. وقد أتمت مجتمع الدراسة كاملاً عينة لها. وأعدت استبانة تكونت من (25) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في الأردن في أثناء الخدمة إذ جاءت بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة ماجستير فما فوق، ولمتغير وظيفة القائد التربوي لصالح المشرف التربوي.

وأجرى أبو كريم (Abu Karim, 2016) دراسة هدفت إلى تقويم برامج الدورات التدريبية التي تعقد في مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالسعودية من وجهة نظر المتدربين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (77) متدرباً. وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة تقويم برامج الدورات التدريبية التي تعقد في مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاء بدرجة عالية. وأسفرت نتائج الدراسة من خلال المقابلة الشخصية على جملة من المقترحات التطويرية أهمها: الاستمرار بعمل البرامج التدريبية المقامة، وضرورة تنوع أساليب التقويم بحيث تشمل جميع عناصر البرنامج التدريبي، وضرورة مشاركة جميع المتدربين عند التخطيط للبرامج التدريبية، وإعادة النظر في مدة الدورة التدريبية لتصبح عاماً دراسياً بدلاً من فصل دراسي واحد.

أجرى صيام (Siam, 2017) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة بفلسطين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فيما استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من خلال تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عدد أفرادها (134) مديراً ومديرة. وقد أشارت

النتائج بأن درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة كانت كبيرة. ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمديرات على درجة الإفادة من البرنامج وفقاً لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية والمؤهل العلمي، ووجود علاقة طردية بين فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لقيادة التغيير.

وأجرى أبو حشيش والصالحي (Abu Hashish & Al-Salihi, 2018) دراسة هدفت إلى تحديد درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة بفلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فيما استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من خلال تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها (152) مديراً ومديرة. وقد أشارت النتائج بأن درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل كانت عالية. ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمديرات على درجة الإفادة من البرنامج وفقاً لمتغيرات الجنس والمنطقة التعليمية والخبرة.

وأجرت قعوانه (Qawneh, 2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تقييم برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء بالأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الزرقاء وعددهم (68) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقييم برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي.

وأجرت حرب والدعجه (Harb & Al-Dajah, 2018) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل والتحديات التي تواجه تطبيقه والحلول المقترحة لها من وجهة نظر المديرين والمساعدين. وتكونت عينة الدراسة من (76) مديراً ومديرة، و(69) مساعداً ومساعدة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية. وقد أشارت النتائج بأن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل

كانت مرتفعة. ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمنطقة التعليمية).

### تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع فاعلية برامج القيادة التعليمية، جاءت الدراسة الحالية على الرغم من اختلاف المتغيرات، منسجمة مع أهداف الدراسات السابقة.

فقد هدفت دراسات الزهراني (Al-Zahrani, 2015)، وعمرو والعواودة (Amro & Al-Awawda, 2016)، وأبو كريم (Abu Karim, 2016)، وصيام (Siam, 2017)، وأبو حشيش والصالح (Abu Hashish & Al-Salihi, 2018)، وقاونه (Qawneh, 2018) إلى تعرّف درجة فاعلية برامج القيادة التعليمية وتقييمها، وهدفت دراسة جوميز (Gumus, 2015) إلى تحديد احتياجات مديري المدارس في بداية التعيين، والبرامج التدريبية المقدمة لهم، وهدفت دراسة حرب والدعج (Harb & Al-Dajah, 2018) إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات برنامج القيادة.

وانتقدت الدراسة في عديد من الجوانب مع بعض الدراسات السابقة كاختيار مجتمع الدراسة والعينة، إذ أجريت هذه الدراسة على مديري المدارس لتتفق مع مجتمع كافة الدراسات السابقة. وانتقدت الدراسة مع أغلب هذه الدراسات في المنهج إذ تم اتباع المنهج الوصفي، والأداة فقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، فضلاً عن متغيرات الدراسة. وتضيف الدراسة بعض المعلومات الجديدة والمفيدة في موضوع فاعلية برامج القيادة التعليمية، وتقتح عدداً من التوصيات. وتتميز الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، إذ أنها من الدراسات الأولى - في حدود علم الباحثين - التي تبحث في درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قسبة إربد من وجهة نظر مديري المدارس.

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة، ويحلل بياناتها، ويبين العلاقات بين مكوناتها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في مديرية لواء قسبة إربد والبالغ عددهم (170) مديراً ومديرة حسب إحصائيات قسم التخطيط في المديرية، وجميعهم خضعوا لبرنامج

القيادة التعليمية، وتم تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بوصفهم عينة لها، إذ تم توزيع (170) استبانة، استرجع منها (165) استبانة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	فئاته	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	71	43.0 %
	إناث	94	57.0 %
	المجموع	165	100 %
المؤهل العلمي	دبلوم عال	90	54.5 %
	ماجستير فأعلى	75	45.5 %
	المجموع	165	100 %
مستوى المدرسة	أساسية	104	63.0 %
	ثانوية	61	37.0 %
	المجموع	165	100 %

#### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسات أبو كريم ( Abu Karim, 2016)، وعمرو والعوادة (Amro & Al-Awawda, 2016)، وصيام (Siam, 2017) تم بناء استبانة للتعرف إلى درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية المطبق في مديرية لواء قصبية إربد من وجهة نظر مديري المدارس، فقد تكونت الاستبانة من (33) فقرة توزعت على خمسة مجالات، على النحو الآتي:

1. أهداف البرنامج: وتضمن خمس فقرات.
2. محتوى البرنامج: وتضمن ثمان فقرات.
3. وسائل التدريب ومواده: وتضمن ست فقرات.
4. تنظيم بيئة التدريب: وتضمن سبع فقرات.
5. المدربون: وتضمن سبع فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن تلك الفقرات.

#### صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من المحكمين وعددهم (16) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية وبعض المدربين في برنامج القيادة التعليمية العاملين في وزارة التربية والتعليم، وقد طلب منهم الحكم على جودة الفقرات، والصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت

تحتة، فضلاً عن أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة، وقد أبدى المحكمون كثيراً من الملاحظات وقد تم تعديل بعض الفقرات، التي أجمع عليها المحكمون.

### ثبات الاستبانة:

تم حساب معاملات الثبات لأداة الدراسة، بطريقتين: الأولى من خلال التطبيق وإعادة التطبيق، إذ طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع مماثل لمجتمع الدراسة (مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للوائي الطيبة والوسطية) عددهم (20) مديراً ومديرة ممن خضعوا لبرنامج القيادة التعليمية، وبفاصل زمني قدره ستة عشر يوماً، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، إذ تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.89-0.93)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.92). أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها معادلة كرونباخ ألفا وقد تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.72-0.90)، و(0.93) للمجالات ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة

الرقم	المجالات	قيم معاملات الثبات	
		بيرسون	كرونباخ ألفا
1	أهداف البرنامج	0.91	0.82
2	محتوى البرنامج	0.93	0.88
3	وسائل ومواد التدريب	0.90	0.90
4	تنظيم بيئة التدريب	0.91	0.72
5	المدرسون	0.89	0.89
	الاستبانة ككل	0.92	

### تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة درجتان، وقليلة جداً درجة واحدة، لتقدير درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبة إربد من وجهة نظر مديري المدارس. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي الآتي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\begin{aligned} \text{طول الفئة} &= \frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد الفئات}-1} \\ &= \frac{5}{(1-5)} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي:

- أولاً: (1- أقل من 1.80) فاعلية بدرجة قليلة جداً.
- ثانياً: (1.80- أقل من 2.60) فاعلية بدرجة قليلة.
- ثالثاً: (2.60- أقل من 3.40) فاعلية بدرجة متوسطة.
- رابعاً: (3.40- أقل من 4.20) فاعلية بدرجة كبيرة.
- خامساً: (4.20- 5.00) فاعلية بدرجة كبيرة جداً.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة الوسيطة:

1. الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان (دبلوم عال، ماجستير فأعلى).
3. مستوى المدرسة: وله مستويان (أساسي، وثانوي).

ثانياً: المتغير التابع:

درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قسبة إربد.

إجراءات الدراسة

- بناء أداة الدراسة، والتحقق من الصدق الظاهري والثبات لها.
- إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.
- التنسيق مع مدارس مديرية لواء قسبة إربد لتطبيق الدراسة.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.
- تم توزيع (170) استبانة، خلال ثلاثة أسابيع، وتم استرداد (168)، وعند مراجعتها كانت (3) استبانات غير مكتملة البيانات، لذلك خضعت (165) استبانة للتحليلات الإحصائية.
- تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS).
- الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

التحليلات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي.

### عرض النتائج ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، على النحو الآتي:  
**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** "ما درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قسبة إربد، من وجهة نظر مديري المدارس؟"  
 تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قسبة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	1	أهداف البرنامج	3.74	0.59	كبيرة
2	2	محتوى البرنامج	3.70	0.70	كبيرة
3	3	وسائل ومواد التدريب	3.62	0.73	كبيرة
4	4	تنظيم بيئة التدريب	3.58	0.74	كبيرة
5	5	المدرسون	3.57	0.79	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.64</b>	<b>0.61</b>	<b>كبيرة</b>

\* الدرجة العظمى من (5)

يظهر الجدول (3) أن "مجال أهداف البرنامج" جاء في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة كبيرة، وجاء "مجال محتوى البرنامج" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة كبيرة، وجاء "مجال المدرسون" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة كبيرة، وتراوحت باقي المجالات بين (3.58-3.62) وبدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قسبة إربد ككل (3.64) بانحراف معياري (0.61) وبدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الذي أولته وزارة التربية والتعليم لهذا البرنامج بدعم من الحكومة الكندية، والذي يؤكد على مركزية المدرسة، ودورها الرائد في قيادة التغيير والتطوير، وبناء خططها المنطلقة من الواقع، وبمشاركة كافة عناصر العملية التعليمية، وذلك لتمكين



قيادات الميدان من التركيز على النتائج، ومتابعة تحقيقها، من خلال مؤشرات أداء صادقة وموضوعية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البرنامج قائم على أفضل التجارب العالمية في القيادة التعليمية، ومدعم بعديد من الدراسات التربوية العالمية، كما أن البرنامج دمج بين الجانب النظري والتطبيقي، من خلال عديد من الأنشطة المتنوعة، والتجارب الميدانية، ووفر للمدرسين من مديري المدارس الدعم والإرشاد والتغذية الراجعة طيلة فترة التدريب.

وافقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات جوميز (Gumus, 2015)، وعمرو والعوادة (Amro & Al-Awawda, 2016)، وأبو كريم (Abu Karim, 2016)، وصيام (Siam, 2017)، وأبو حشيش والصالح (Abu Hashish & Al-Salihi, 2018)، وحرب والدعج (Harb & Al-Dajah, 2018)، التي أظهرت درجة كبيرة لفاعلية برامج القيادة. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراستي الزهراني (Al-Zahrani, 2015)، وقعاونه (Qawneh, 2018)، اللتان أظهرتا درجة متوسطة لفاعلية برامج القيادة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الاستبانة، إذ كانت على النحو الآتي:

#### المجال الأول: أهداف البرنامج

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات

#### مجال أهداف البرنامج مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	2	ملائمة للفئة المستهدفة من المتدربين.	4.08	0.72	كبيرة
2	1	محددة للمتدربين منذ البداية.	4.04	0.77	كبيرة
3	4	مبنية على الاحتياجات الفعلية للمتدربين.	3.60	0.78	كبيرة
4	5	مناسبة لمدة البرنامج.	3.53	0.86	كبيرة
5	3	قابلة للتحقيق والتنفيذ على أرض الواقع.	3.47	0.80	كبيرة
		المجال ككل	3.74	0.59	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يظهر الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل

(3.74) وبانحراف معياري (0.59)، وبدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن برنامج القيادة التعليمية قد أعتمد على مبدأ الشمولية، والمرونة، وعلى دراسة تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وعلى طبيعة الأدوار الإدارية والفنية المطلوبة منهم، كما أن البرنامج راعى عند صياغة أهدافه شمولية الجوانب الفكرية والأدائية والانفاعلية لمديري المدارس، كما صيغت هذه الأهداف بلغة المتدربين، ووفرت كافة الأدوات التي تساعد على التطبيق.

### المجال الثاني: محتوى البرنامج

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، إذ كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال محتوى

#### البرنامج مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	13	يسهم في التنمية المهنية للمدير .	3.90	0.91	كبيرة
2	7	يساعد في اكتساب مهارات إدارية حديثة.	3.88	0.90	كبيرة
3	10	يحقق أهداف خطة التطوير التربوي.	3.84	0.85	كبيرة
4	6	يحقق أهداف البرنامج.	3.83	0.85	كبيرة
5	12	يواكب التطورات التربوية الحديثة.	3.76	0.90	كبيرة
6	9	ينمي اتجاهات ايجابية لدى المتدربين.	3.73	0.85	كبيرة
7	8	يمكن تطبيقه في المدرسة التي أعمل فيها.	3.62	0.84	كبيرة
8	11	يلائم الإمكانيات المادية المتوفرة في المدارس.	3.01	0.87	متوسطة
		المجال ككل	3.70	0.70	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يُظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل بلغ (3.70) وبانحراف معياري (0.70)، وبدرجة كبيرة.

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تُعزى إلى أن المادة العلمية لبرنامج القيادة التعليمية ارتبطت بأهداف البرنامج، كما أتصفت المادة العلمية بالشمولية، واعتمدت مبدأ الكفايات التدريبية؛ من بناء فرق العمل، وإدارة الوقت، وصنع القرارات، واتخاذها، والاتصال، والإدارة الموجهة بالنتائج، وإدارة الموارد البشرية والمادية، مع الاهتمام بالخبرات القيادية لمديري المدارس المشاركين في البرنامج.

### المجال الثالث: وسائل ومواد التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، إذ كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال وسائل ومواد التدريب مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	18	تسهل في بناء فريق عمل فعال.	3.82	0.89	كبيرة
2	19	تساعد على التعلم الذاتي.	3.68	0.85	كبيرة
3	16	ملائمة لتحقيق أهداف البرنامج.	3.67	0.84	كبيرة
4	17	توفرت بالقدر الكافي لنجاح البرنامج.	3.58	0.80	كبيرة
5	14	تزاعي الفروق الفردية بين المتدربين.	3.50	0.85	كبيرة
6	15	تواكب التقنيات الحديثة في التدريب.	3.46	0.92	كبيرة
		<b>المجال ككل</b>	<b>3.62</b>	<b>0.73</b>	<b>كبيرة</b>

\* الدرجة العظمى من (5)

يُظهر الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل بلغ (3.62) وبانحراف معياري (0.73) ودرجة كبيرة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن برنامج القيادة التعليمية قد أعتد أساليب وطرق ونشاطات أتاحت لمديري المدارس المشاركين في البرنامج الحرية في الحوار وإبداء الرأي، وممارسة الأنشطة التدريبية التطبيقية بجو تفاعلي، واستخدم البرنامج أساليب تدريب تناسب الفئة العمرية لمديري المدارس، كما أن الوسائل والأدوات التي تم استخدامها في التدريب راعت الفروق الفردية بين المشاركين، وتم استخدام الطرق والأساليب والتقنيات الحديثة في التدريب على البرنامج.

#### المجال الرابع: تنظيم بيئة التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، إذ كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال تنظيم بيئة التدريب مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	23	مدة البرنامج التدريبي كافية.	3.87	0.87	كبيرة
2	25	مدة الجلسة التدريبية كافية.	3.85	0.89	كبيرة
3	22	عدد المتدربين في قاعات التدريب مناسب.	3.70	0.93	كبيرة
4	24	عدد الأيام التي جرى فيها التدريب مناسبة.	3.59	1.02	كبيرة
5	26	الزمن الذي تم تنفيذ البرنامج خلاله كان مناسباً.	3.44	1.13	كبيرة
6	21	الخدمات الضرورية متوافرة في مكان التدريب.	3.31	0.94	متوسطة
7	20	قاعات التدريب مريحة ومناسبة.	3.30	1.02	متوسطة
		<b>المجال ككل</b>	<b>3.58</b>	<b>0.74</b>	<b>كبيرة</b>

\* الدرجة العظمى من (5)

يُظهر الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل بلغ (3.58) وبانحراف معياري (0.74)، وبدرجة كبيرة.

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تُعزى إلى برنامج القيادة التعليمية قد وفر كافة الخدمات الإدارية لمديري المدارس المشاركين، والخدمات التدريبية، كما أنه وفر ظروفاً ومتطلبات تيسر عملية التدريب، كما أن البرنامج وفر بدل تنقلات وغذاء للمشاركين، فضلاً عن مراعاته لظروف الملحقين والوظيفية والاجتماعية من حيث المكان والزمان.

#### المجال الخامس: المدربون

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، إذ كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال المدربون مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	30	قادرون على بناء علاقة انسانية مع المتدربين.	3.80	0.84	كبيرة
2	33	لديهم المقدرة على تقبل ملاحظات المتدربين.	3.73	0.80	كبيرة
3	31	لديهم مهارة عرض الوسائل التعليمية في الوقت المناسب.	3.57	0.86	كبيرة
4	32	يديرون وقت البرنامج التدريبي بفاعلية.	3.51	0.90	كبيرة
5	27	مؤهلون للقيام بالعملية التدريبية.	3.50	0.92	كبيرة
6	28	قادرون على إدارة الجلسة التدريبية بفاعلية.	3.47	0.95	كبيرة
7	29	قادرون على تحفيز المتدربين للمشاركة في فعاليات التدريب.	3.42	0.90	كبيرة
		المجال ككل	3.57	0.79	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يُظهر الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.79) وبدرجة كبيرة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن برنامج القيادة التعليمية قد اعتمد على عديد من المعايير الصارمة عند اختيار المدربين، من حيث الخبرة التدريبية، والتميز وخاصة في مجال القيادة التعليمية، كما ركز على الاعتماد على مدربين من ذوي المؤهلات العالية، والتخصصات الدقيقة في مجال التربية والقيادة التعليمية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المدربين القائمين على تدريب برنامج القيادة التعليمية يعرفون مهماتهم بدقة، ويطبقون هذه المهمات بفاعلية عالية وابتقان، فضلاً عن

اهتمامهم بتحسين علاقاتهم مع المتدربين، مما رفع مستوى استيعابهم لمكونات البرنامج وتحقيق أهدافه.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قسبة إربد، تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة؟.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قسبة إربد، تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" (t-test)، والجدول أدناه توضح ذلك.

**أولاً: الجنس:**

**الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة فاعلية**

**برنامج القيادة التعليمية في لواء قسبة إربد**

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.906	163	0.119	0.60	3.75	71	ذكر	أهداف البرنامج
						انثى	
0.461	163	-0.739	0.84	3.65	71	ذكر	محتوى البرنامج
						انثى	
0.841	163	0.202	0.83	3.63	71	ذكر	وسائل ومواد التدريب
						انثى	
0.559	163	0.585	0.92	3.62	71	ذكر	تنظيم بيئة التدريب
						انثى	
0.565	163	-0.576	0.83	3.53	71	ذكر	المدرّبون
						انثى	
0.879	163	-0.152	0.70	3.63	71	ذكر	الدرجة الكلية
						انثى	

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع مجالات درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قسبة إربد والدرجة الكلية تبعاً لاختلاف متغير الجنس.

وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع الورشات التدريبية على برنامج القيادة التعليمية تمت لجميع مديري المدارس ومديراتها في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة إربد بصورة تشاركية، كما أن تشكيل الفرق والمجموعات كان بطريقة مختلطة دون تمييز على أساس الجنس، وأن جميع المواد المرجعية والكتيبات ومصادر التعلم وأوراق العمل هي نفسها للجنسين، كما أن ظروف التدريب هي نفسها

لجميع مديري المدارس ومديراتها، من تدريب ومتابعة ومساندة وتقييم، لذا جاءت إجابات أفراد العينة متقاربة بغض النظر عن جنسهم.

إتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات عمرو والعوادة (Amro & Al-Awawda, 2016)، وصيام (Siam, 2017)، وأبو حشيش والصالحي (Abu Hashish & Al-Salihi, 2018)، وقاونه (Qawneh, 2018)، وحرب والدعجه (Harb & Al-Dajah, 2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: المؤهل العلمي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة

فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قصبه إربد

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.985	163	-0.019	0.60	3.74	90	دبلوم عالي	أهداف البرنامج
			0.57	3.74	75	ماجستير فأعلى	
0.270	163	1.107	0.65	3.75	90	دبلوم عالي	محتوى البرنامج
			0.76	3.63	75	ماجستير فأعلى	
0.020	163	2.349	0.69	3.74	90	دبلوم عالي	وسائل ومواد التدريب
			0.76	3.47	75	ماجستير فأعلى	
0.194	163	1.305	0.62	3.65	90	دبلوم عالي	تنظيم بيئة التدريب
			0.85	3.50	75	ماجستير فأعلى	
0.243	163	1.172	0.77	3.64	90	دبلوم عالي	المدرسون
			0.88	3.49	75	ماجستير فأعلى	
0.141	163	1.478	0.55	3.70	90	دبلوم عالي	الدرجة الكلية
			0.66	3.56	75	ماجستير فأعلى	

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع مجالات درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قصبه إربد والدرجة الكلية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال وسائل ومواد التدريب وكانت الفروق لصالح الدبلوم العالي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جمع مديري المدارس على اختلاف مؤهلهم العلمي قد تعرضوا للتدريب ذاته على برنامج القيادة التعليمية، وانخرطوا في البرنامج بالكيفية ذاتها، ومارسوا كافة الأنشطة على حد سواء، كما أن مديري المدارس على اختلاف مؤهلهم العلمي من المستوى الإداري ذاته، ويعملون في بيئة عمل واحدة.

أما بالنسبة لمجال وسائل ومواد التدريب، فقد يُعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الدبلوم العالي، أن مديري المدارس ذوي المؤهل العلمي دبلوم عالٍ قد أطلعوا على وسائل ومواد التدريب ودورها الفعال في إنجاح العملية التدريبية من خلال مساقات دروسها في الدبلوم العالي، ولم تتناولها مساقات الماجستير والدكتوراه، وبالتالي لديهم فهم كافٍ وعميق بجميع هذه الوسائل والمواد التدريبية، لذا جاءت تقديراتهم أعلى من ذوي المؤهل العلمي ماجستير فأعلى.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات الزهراني (Al-Zahrani, 2015)، وصيام (Siam, 2017)، وقعاونه (Qawneh, 2018)، وحرب والدعجه (Harb & Al-Dajah, 2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عمرو والعاودة (Amro & Al-Awawda, 2016) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى.

ثالثاً: مستوى المدرسة:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر مستوى المدرسة على درجة

فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قصبة إربد

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.160	163	1.412	0.57	3.79	104	أساسي	أهداف البرنامج
			0.61	3.66	61	ثانوي	
0.349	163	0.940	0.68	3.74	104	أساسي	محتوى البرنامج
			0.74	3.63	61	ثانوي	
0.083	163	1.744	0.69	3.69	104	أساسي	وسائل ومواد التدريب
			0.79	3.49	61	ثانوي	
0.553	163	0.594	0.67	3.61	104	أساسي	تنظيم بيئة التدريب
			0.84	3.54	61	ثانوي	
0.536	163	0.621	0.76	3.60	104	أساسي	المدرسون
			0.83	3.52	61	ثانوي	
0.242	163	1.175	0.57	3.68	104	أساسي	الدرجة الكلية
			0.66	3.57	61	ثانوي	

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع مجالات درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في لواء قصبة إربد والدرجة الكلية تبعاً لاختلاف متغير مستوى المدرسة.

وقد يُعزى ذلك إلى جميع مديري المدارس سواء الأساسية أم الثانوية يقومون بالأعمال الإدارية والفنية ذاتها داخل مدارسهم، وبالتالي فإن برنامج القيادة التعليمية شمل كافة العمليات التي يقوم بها

مديرو المدارس، وكيفية تطويرها، من خلال تأهيل مديري المدارس كقادة للتغيير، سواء في المدارس الأساسية أم الثانوية، فضلاً عن أن كثيراً من المدارس الثانوية تحوي صفوف من المرحلة الأساسية، وبالتالي فإن ما يسري على المرحلة الثانوية يسرى على المرحلة الأساسية، لذا جاءت إجابات عينة الدراسة متقاربة.

ونتيجة لعدم تطرق أي من الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الدراسة لأثر مستوى المدرسة في استجابات عينة الدراسة، فلم يتم مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة.

#### التوصيات:

1. تطوير وإثراء وتحسين مكونات برنامج القيادة التعليمية لرفع كفاءة مديري المدارس.
2. توفير بيئة مناسبة للتدريب تحوي كافة الوسائل والأدوات والخدمات الضرورية.
3. توفير الإمكانيات المادية في المدارس لتتلاءم مع احتياجات تطبيق البرنامج.
4. إجراء دراسات للتعرف إلى أثر تطبيق برنامج القيادة التعليمية على تحسين أداء المعلمين.

#### References

- Abbas, S. & Ali, A. (2009). **Human resource management**. Amman: Dar Wael.
- Abo Al-Nasr, M. (2009). **Stages of the training process " Planning, implementation and evaluation" of training programs**. Cairo: Arab Training and Publishing Group.
- Abu Hashish, B. & Al-Salihi, N. (2018). Benefiting from the "Leadership for the Future" program in improving the performance of UNRWA school principals in the Gaza governorates. **Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Studies**, 8 (23): 80-93.
- Abu Karim, A. (2016). Evaluation of the educational leadership training center programs at the faculty of education in King Saud University from the point of view of trainees. **Educational Sciences Journal**, 5: 293 - 356.
- Ali, M. & Gali, H. (2010). **Educational leadership**. Tripoli: Almouassa Alhadetha Lelketab.
- Al-Sakarnih, B. (2011). **Recent trends in training**. Amman: Dar Al Masirah.
- Al-Zahrani, A. (2015). The contribution of the educational leadership program in developing transformational leadership skills among principals of public education schools. **First International**



- Conference: Education Future Prospects, Baha University - Faculty of Education, Kingdom of Saudi Arabia, 22-24 April 2015.**
- Amro, A. & Al-Awawda, G. (2016). The effectiveness of training programs for educational leaders during service at UNRWA in Jordan: field study. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 17 (2): 563 - 598.
- Brundrett, M., Karabec, S., Marden, B., Dering, A. & Nicolaaido, M. (2006). Educational leadership development in England and Czech Republic, Comparing perspectives, **School Leadership and Management**, 26 (2): 93-106.
- Carr, M. (2012). The art of leadership: educational and business leaders speak out on organizational change, **Literacy Information and Computer Journal**, 3 (1): 574-580 .
- Gumus, E. (2015). Investigation regarding the pre-service trainings of primary and middle school principals in the United States: The Case of the State of Michigan. **Educational Sciences: Theory & Practice**. 15(1): 61-72.
- Harb, D. & Al-Dajah, H. (2018). Degree of UNRWA principals in Jordan Practice of trained skills of the leadership for the future program and the challenges facing its implementation and the proposed solutions from the point of view of managers and assistant managers. **Derasat**, 67: 262 - 297.
- Harbi, Q. (2004). **School leadership in the light of the modern educational leadership trends**. Riyadh: Al Rashed Library.
- Lynton, R. (1990). **Training for development**. Virginia: Kumarian Press.
- Ministry of Education (2015, a). **Educational leadership for school development, Part I Introduction to educational leadership**. Amman: Ministry of Education.
- Ministry of Education (2015, b). **Educational leadership for the development of the school, part iv development of the directorate program**. Amman: Ministry of Education.
- Qawneh, S. (2018). **Evaluation of the educational leadership program from the point of view of secondary school principals in Zarqa Governorate**. Unpublished Master Thesis, Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Siam, R. (2017). The effectiveness of the leadership for the future program and its relationship to the leadership of change among UNRWA school

- principals in the Gaza governorates. Unpublished MA, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Thandi, N., Leon, P. (2010). A key dimensions of effective leadership for change, a focus on township and rural schools in South Africa. **Educational Management Administration and Leadership**, 38 (2): 207-228.
- Yaghi, M. (2010). **Management training between theory and practice**. Amman: Dar Wael.
- Young, M. & Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. **Leadership and Organizational Development Journal**. 26 (3): 228-241.