

2018

The Level of benefit from the "Leading for the Future" program in Improving the Performance of UNRWA School Principals in Gaza Governorates

Bassam Mohammed Abu Hashish
Al Aqsa University/Palestine, bassam.abuhashish@poe.qou.edu

Nabil Mahmoud Al-Salehi
UNRWA/Palestine, nabil.al-salehi@poe.qou.edu

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych

Recommended Citation

Abu Hashish, Bassam Mohammed and Al-Salehi, Nabil Mahmoud (2018) "The Level of benefit from the "Leading for the Future" program in Improving the Performance of UNRWA School Principals in Gaza Governorates," *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 8 : No. 23 , Article 7.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol8/iss23/7

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, dr_ahmad@aarj.edu.jo.

درجة الإفادة من «برنامج القيادة من أجل المستقبل» في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة *

د. بسام محمد أبو حشيش **

د. نبيل محمود الصالحي ***

and strategic planning by (70. 93%) . The results of the study did not show any significant differences in the responses of school principals to the level of benefit from the program according to the gender, educational area and experience variables.

Keywords: The level of benefit, leading for the Future program, improving the performance of school principals.

مقدمة

التربية هي إعداد الفرد للحياة الدنيا والآخرة وفقاً لفلسفة التربية الإسلامية، وهي عملية التكيف مع الواقع من أجل السيطرة عليه وفقاً لفلسفة التربية البرجماتية، أو هي أداة لتغيير الواقع وفقاً لفلسفة التربية الاشتراكية. هذا الواقع - باعتباره السياق أو النطاق الزماني والمكاني الذي تعمل فيه التربية - دائم التغير والتجدد.

وفي كل الأحوال تعد المدرسة إحدى المؤسسات الرئيسية للتربية، فبواسطتها يتم تنشئة الفرد وإعداده للتعامل مع الواقع، سواء كان بالتكيف أو التغيير. وحتى تؤدي هذه المدرسة دورها المنشود لابد لها من إدارة تتمثل في شخص المدير، حيث يقوم بتوجيه العمل على أكمل وجه من خلال مجموعة عمليات، كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ونظراً للمتغيرات والمتغيرات التي تجتاح العالم في القرن الحادي والعشرين، فإن ذلك يفرض العديد من التحديات، التي يتطلب مواجهتها توفر معارف ومهارات وقدرات واتجاهات خاصة لدى مدير المدرسة، بحيث يستطيع إدارة السلطة التنفيذية في مدرسته، والمدير الذي يمتلك كل هذه المقومات هو شخص غير عادي باعتباره ممثلاً للقيادة التربوية في مدرسته، ومن ثم يجب أن يتم اختياره بعناية ومن خلال ضوابط معينة، أو يجب إعادة تأهيله أو تدريبه من خلال برامج تدريبية تعد بشكل منظم، وتهدف إلى إكسابه العديد من المهارات اللازمة لمواجهة التغيرات التي تحدث في المدرسة.

لذلك يتحتم على مدير المدرسة أن يخرج من عباءته القديمة والتقليدية ويتحول إلى قائد فعال يؤثر بشكل إيجابي على مجريات العمل في المدرسة. وذلك انطلاقاً من أن « القيادة هي القدرة على التأثير والإقناع للآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية». (الصالحي: 2017، 45) فالقيادة على هذا النحو هي أساس فاعلية أي تنظيم، وذلك لأن القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة وحشدها لدى المعلمين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي، أو درجة السلطة التي يتمتع بها الإداري، فكثير من المديرين يفتقرون إلى المهارات القيادية، مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ذلك أن القيادة ذات شقين طرفاها قائد وتابعون، فلا قيادة دون تبعية، وبالتحديد تبعية طوعية. (القيوتي: 1993).

و تعد ممارسة القيادة التشاركية من أهم عناصر النجاح للمنظمة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا ما هيأت كافة الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها، فإنه لن يكتب

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم. كما سعت إلى الكشف عن الفروق في استجابات المديرين تعزى إلى متغيرات الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخبرة. 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 بنسبة (75.68%)، حيث جاء مجال أداء مدير المدرسة في تحسين التعليم والتعليم جاء في المرتبة الأولى بنسبة (81.08) ، يليه في المرتبة الثانية مجال أداء مدير المدرسة في تطوير الذات وقيادة الفريق بنسبة (79.19%) ، ويليه مجال أداء مدير المدرسة في إدارة المدرسة في المرتبة الثالثة بنسبة (71.53). ثم أخيراً في المرتبة الرابعة جاء مجال أداء مدير المدرسة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي بنسبة (70.93%). ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمديرات على درجة الإفادة من البرنامج وفقاً لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية والخبرة.

الكلمات المفتاحية: درجة الإفادة - برنامج القيادة من أجل المستقبل - تحسين أداء مدير المدرسة.

The Level of benefit from the «Leading for the Future» program in Improving the Performance of UNRWA School Principals in Gaza Governorates

Abstract

This study aims at determining the level of benefit from the "Leading for the Future" program in improving the performance of UNRWA school principal in Gaza Governorates from the perspective of the school principals themselves. It also seeks to detect differences in the responses of principals attributed to the sex, the learning area, years of experience variables. The study is based on the descriptive approach. The questionnaire was used as a basic tool for data collection through its application to the study sample of (152) school principals. The results showed that the benefit from "Leading for the Future" program recorded a high level of (75. 68%). The performance of school principals in improving education was ranked first by (81. 08%) , followed by the performance of the school principal in self - development and leadership (79. 19%) , followed by the performance of school principal in the management of the school ranked third (71. 53%) . Finally, in the fourth place came the field of performance of the school principal in thinking

المجتمع على نطاقه الواسع يتوقع من الاختصاصيين المحترفين مثل الأطباء، وأصحاب المهن الصحية، والمحامين، والمهندسين أن يواكبوا أحدث الأفكار والأساليب العلمية، ولا ينبغي أن يختلف الأمر عن ذلك بالنسبة للقادة التربويين. (وكالة الغوث الدولية: 2013).

إن برنامج (القيادة من أجل المستقبل) هو برنامج تعليمي متنوع لتطوير القيادة باستخدام أنواع متعددة من الفرص والأساليب التعليمية، كما أنه يلبي كافة الاحتياجات والاختيارات المفضلة. وتشمل الفرص التعليمية للبرنامج الدراسة المستقلة عن بعد، وجلسات تطوير جماعية وجهاً لوجه، وواجبات عملية قائمة على المدرسة، هذا بالإضافة إلى توفير الدعم الفردي والتوجيه من جانب المختصين التربويين ومديري التعليم. إن هذا الأسلوب التعليمي يضمن لكل مشارك أن يجد فيه شيئاً مما يريد. إنه يمزج بين النظرية والتطبيق، وقد أثبت أنه ذو أثر قوي للغاية. كما سيقوم برنامج القيادة من أجل المستقبل بالبناء على برامج أخرى من برامج التدريب على القيادة مثل برنامج المدرسة كوحدة للتطوير، وذلك من خلال تزويد مديري المدارس بأدوات وأساليب عملية لتطبيق تعلمهم وتطوير مهاراتهم القيادية عبر إشراك جميع المعلمين وتحفيزهم. ويستند البرنامج إلى أفضل الممارسات العالمية التي تم تكييفها حسب السياق الملائم للأونروا. (وكالة الغوث الدولية، 2013).

وفي السياق ذاته يمكن القول إن (برنامج القيادة من أجل المستقبل) يسعى إلى ربط مديري المدارس وتأمين انخراطهم بروية إصلاح التعليم وغايات الإصلاح ومتطلباته، كذلك توجيه اهتمامهم للتركيز على المسؤولية والمساءلة المتعلقة بهم باعتبارهم قادة تربويين. فضلاً عن تطوير المعرفة والفهم والمهارات العملية اللازمة لتنفيذ التغيير الناجح لصالح الطلبة والعاملين في المدرسة. (وكالة الغوث الدولية، 2013).

وذكر الصالحي (2017: 90) من الإيجابيات لبرنامج القيادة من أجل المستقبل، هي:

- مساعدة المديرين على امتلاك مهارات إدارة الحوار والنقاش، وعلى تنمية الروح المعنوية للعاملين، وتمكينهم وقبول الاختلاف في الرأي بين إدارة المدرسة والعاملين.
- أفاد في إيجاد آليات لتفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- طور مناخاً إيجابياً داعماً للتغيير داخل المدرسة.
- أشعر المديرين بأهمية دور كل فرد في تحقيق رؤية المدرسة.
- شجع على التنافس الإيجابي بين المديرين في المدارس المختلفة.
- ساعد المديرين على توفير آليات لضمان الالتزام بمشاركة الجميع وإنصافهم.
- ساهم في تطويرهم لأفكار جديدة في العمل خارجة عن المألوف.
- ساعد في تركيزهم على تحقيق أهداف المدرسة وتخطي

النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي للعاملين. (الحراشة: 2006).

و تتعدد القيادة بتعدد المواقف والأدوار، وللقائد التربوي مسؤولياته في تقوية العلاقات بين أفراد جماعة المدرسة، وتدعيم هذه العلاقات، بل إنه ينبغي أن يعمل على مساعدة أفرادها على تعديل سلوكهم، حتى لا يحدوا عن طريق تحقيق أهداف الجماعة. (حجي: 2001) كما تختلف القيادة من حيث نمطها، فكل نمط من هذه الأنماط له تأثير على سلوك أفراد الجماعة، وأن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي (التسلطي) والنمط الفوضوي (الترسلي). وعلى ضوء هذه الأهمية يأتي التأكيد على ضرورة وأهمية تدريب المديرين على مهارات القيادة، وحتى يكون التدريب قادراً على تحقيق الأهداف بموضوعية، لا بد أن تكون البرامج التدريبية واضحة ومحددة، ذلك لأن هذه البرامج تمثل الفرق بين الأعمال التي تمارس بشكل روتيني والأعمال التي يستطيع القيام بها بكفاءة وفعالية.

ونظراً لأن وكالة الغوث الدولية تولي اهتماماً كبيراً بالعملية التعليمية، فقد قامت رسمياً بإطلاق إستراتيجية إصلاح النظام التعليمي ولمدة خمس سنوات بدءاً من عام 2011 - 2015 في مناطق عملياتها الخمس (الضفة الغربية، غزة، الأردن، سوريا ولبنان). ومن شأن عملية الإصلاح تلك تحسين نوعية التعليم للطلبة اللاجئين الفلسطينيين في المدارس التابعة للأونروا والبالغ عددها (700) مدرسة في هذه المناطق، وإعطاء الفرصة لتلبية الاحتياجات والمطالب الحديثة لنظام التعليم في القرن الحالي. (الصفحة الإلكترونية لوكالة الغوث الدولية).

وتركز الاستراتيجية أيضاً على تطوير إمكانات المعلمين، ومديري المدارس، والمناهج، وتطوير وتقييم الطلاب، والتعليم الشامل، والتدريب التقني والمهني. وتقوم هذه الإستراتيجية الحديثة على رؤية تقدمية ومستقبلية للتعليم في الأونروا طامحة إلى تطوير قدرات اللاجئين الفلسطينيين لتمكينهم وتعليمهم على الثقة بالنفس، وإبتداع الأفكار المبتكرة والخلاقة، والتفكير وطرح الأسئلة، وإعلاء القيم الإنسانية والتسامح، والفخر بالهوية الفلسطينية والمساهمة بشكل إيجابي في تنمية مجتمعهم والمجتمع العالمي.

ويعد برنامج (القيادة من أجل المستقبل) أحد الاستراتيجيات الإصلاحية للعملية التعليمية في وكالة الغوث الدولية. وتعتبر الوكالة أن عملية تطوير القيادة التربوية، شأنها شأن تطوير أية مهنة من المهن، هي عملية مستمرة لا تتوقف. وهكذا فإن أنواع الأنشطة العملية والنظرية التي يتضمنها برنامج القيادة من أجل المستقبل تماثل الطرق ذاتها التي تمكن مديري المدارس من العمل على تحسين ممارساتهم في أية مرحلة من مراحل حياتهم المهنية. إن العقلية المنفتحة لتقبل طرق جديدة في العمل، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات الحديثة حول قيادة التغيير الناجح، وبناء فرق عمل فاعلة، وتوزيع القيادة، كلها أمور تدخل في صميم القيادة الجيدة. فالقيادة الجيدة تعمل على تطوير تعليم وتعلم فاعل، والتعلم الفاعل يؤدي بدوره إلى تعزيز فرص الحياة بالنسبة للطلبة. إذ إن

المعوقات.

■ ساعد على استخدام أدوات وأساليب تعزز مشاركة العاملين في التخطيط.

■ زاد من قدرة المديرين على توزيع الموارد المالية والمادية بشفافية وفاعلية لتحقيق الـ

■ زاد من فهم المديرين للقوة الكامنة في الفريق ذي الأداء المرتفع.

■ أفادهم في إدارة العمليات والاختلافات داخل الفريق.

■ ساهم البرنامج في فهم مديري المدارس للمكونات الأساسية لنظام تقييم وإدارة الأداء.

■ ساهم في نشر ثقافة التقييم ومراجعة الأداء لدى العاملين.

■ ساهم في تحسين مهارات مديري المدارس في التوجيه وطرح الأسئلة.

■ أكسبهم آليات التعاون مع الشركاء من أجل تقييم الأداء الحالي وتحديد مجالات التحسن.

ونظراً لأهمية القيادة ودورها في فاعلية الجماعة، فقد اهتم الكثير من الباحثين على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي بدراساتها وبأشكال مختلفة كالتخطيط للبرامج التدريبية للقيادة التربوية، واختيار القادة التربويين، وكذلك سماتهم ونامطهم. فقد سعت دراسة المطيري (2015) إلى تحديد مستوى الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (1909) مديراً ومديرة، و(164) مشرفاً ومشرفة. وقد كانت أبرز النتائج تشير بأن تقديرات المديرين لممارساتهم التعليمية جاءت عالية، بينما كانت تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات القيادية لمديري المدارس متوسطة. وسعت دراسة أبو مر (2015) للتعرف على أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث، كما هدفت إلى معرفة المهارات القيادية التي تم تدريب مديري المدارس عليها من خلال برنامج القيادة من أجل المستقبل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة في محافظة رفح البالغ عددهم (39) مديراً، حيث استردت (35) استبانة فقط. وقد كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس. كما يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق البرنامج المذكور على تحسين المهارات القيادية وتحديداً من خلال المتغيرين المؤثرين وهما: التدريب على تقييم وإدارة أداء الموظفين، والتدريب على قيادة التغيير وإدارته. كما هدفت دراسة الحسن (2014) إلى توضيح مدى الاستفادة من تطبيق برنامج ستة سيجم في تقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي، ومن أجل ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (87) مشرفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها استعداد إدارة الإشراف التربوي لتذليل العقبات والمتطلبات

2014) على السمات الرئيسية المميزة للمنظور التربوي لإعداد مديري المدارس الطموحين للقيادة التربوية الفعالية، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أبواب البحوث الكيفية وصور دراسة الحالة، واستعان الباحث بعينة عمدية مؤلفة من (10) من المعلمين والإداريين التعليميين الطامحين لتولي مناصب مديري المدارس من بين المشاركين بأحد برامج إعداد مديري مدارس التعليم العام للقيادة التربوية الفعالة (K-12) التي تقدمها جامعة بيتسبيرج بولاية بنسلفانيا الأمريكية خلال العام الدراسي 2008/2009، وجمعت المعلومات من خلال مقابلات شخصية شبه موجهة مع أفراد العينة وتلاها تحليلي كفي لاستخلاص الأفكار والمضامين. وأوضحت النتائج الأهمية الكبرى التي يلعبها المنظور النمائي للقيادة في إعداد مديري المدارس الطموحين للقيادة التربوية الفعالة عبر إتاحة الفرص أمامهم لتنمية قدرتهم على القيام بما يلي (الاتصال الفعال الثنائي الاتجاه - الثقة والاحترام المتبادل مع الزملاء الآخرين في بيئة العمل - عدم الميل إلى إصدار الأحكام - التحرر من الشعور السلبي بالخوف على كلا المستويين الشخصي والمهني - بناء العلاقات المتناغمة التي تتميز بالتجانس والتفاعل والشراكة... وغيرها). أما دراسة شهاب (2009) فقد هدفت إلى معرفة أثر البرنامج التطويري في رفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى بالعراق. وقد استخدم الباحث الاستبانة وطبقها على عينة من المعلمين قوامها (800) معلم ومعلمة. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج وجود تباين في مستوى أداء المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية في المهارات الإدارية والتربوية بشكل عام. وهدفت دراسة أولياء (2007) إلى تحديد متطلبات وأساليب التدريب الإبداعي اللازمة لتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استند إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقها الباحث على عينة قوامها (272) قائداً بإدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة، وكان من بين أهم النتائج جملة من المحددات للقيادة الإبداعية في هذه المؤسسات منها: المبادرة، والحساسية للمشكلات، والمثابرة وغيرها.

ومن الملاحظ في ضوء الدراسات السابقة التي ذكرت وغيرها التي لم تذكر، أن معظمها تناولت القيادة التربوية في مؤسسات تربوية مختلفة، كما أنها تناولت القيادة ارتباطاً بمتغيرات متنوعة أيضاً، فضلاً عن تناول بعض هذه الدراسات تدريب المديرين على مهارات القيادة، وعلية يمكن القول إن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في تركيزها على البرامج التدريبية، ومدى الاستفادة منها من قبل الذين شاركوا فيها، فضلاً عن اهتمامها بفئة مديري المدارس وتحسين مهاراتهم الإدارية المختلفة.

ومن جهة أخرى، تختلف الدراسات السابقة عن هذه الدراسة في تركيز الدراسة الحالية على تحديد درجة إفادة مديري مدارس الوكالة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أدائهم في عدد من المجالات المتنوعة التي لم تتناولها الدراسات السابقة على الرغم من ذلك فإن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في العديد من الأمور، مثل: إعداد أداة الدراسة، والمنهجية، فضلاً عن الاستفادة منها أثناء كتابة الإطار النظري للدراسة الحالية.

بأيسلندا نحو قيم التدريب القيادي والبرامج التنموية التي تم تنفيذها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المقابلة كأداة لجمع المعلومات الميدانية، ومن أبرز النتائج خلو تصميم البرامج التدريبية من الارتكاز على أسس علمية أو مداخل إدارية فعالة. وبحث دراسة ماك توي (2011) (Mc Coy) عن كيفية بلورة سلوكيات القيادة الإدارية في المدارس لتشجيع التميز الأكاديمي من أجل إرساء ثقافة التحسين المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استطلاعات الرأي، والمقابلات مع ثلاثة مدراء مدارس ابتدائية في ولاية «أريكس» بالإضافة إلى عينة من الطلاب بلغت حوالي (500) طالب، وقد أثمرت الدراسة عن انخفاض مستوى التحصيل لطلاب المدارس، ووجود فجوات تحصيلية بين الطلاب خاضعة للمستويات الاجتماعية، وندرة الدعم، والتوازن في الدعم الحكومي للمدارس، وعليه توصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في دعم الخدمات الحكومية للمدارس، مع تصميم برامج تأهيلية للمديرين على كيفية إدارة التميز المؤسسي. أما دراسة جيلي وزملائه (Giley et. al.)، 2011، المشار إليها في غانم (2014) فقد هدفت إلى إلقاء الضوء على تطبيقات القيادة التنموية كمنظور جديد لتطوير الموارد البشرية على المستوى المؤسسي، خاصة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على منهجية البحوث الكيفية وتحديداً أسلوب دراسة الحالة واستعان الباحثان في إجراء دراستهما على عينة عمدية مؤلفة من (13) من القيادات الأكاديمية بعدد من الجامعات التابعة لثلاث ولايات أمريكية مختلفة في العام الجامعي 2010/2011، وهي ولاية (تكساس، أوريغون، ميسوري)، وقد جمعت البيانات اللازمة عبر إجراء مقابلات شخصية شبه موجهة مع عينة المشاركين في الدراسة، تلا ذلك تحليل لهذه البيانات كفيماً بالاستناد إلى النموذج القيادة التنموية، لارسون (2003)، ونموذج تطوير الموارد البشرية لـ « سواتسون » (1999)، الثلاثي الأبعاد للارتقاء بالنمو الفردي والوظيفي والتنظيمي للعاملين. وكانت أبرز النتائج النهائية أن بالإمكان الاستفادة من المزج بين تطبيقات القيادة التنموية، ومجال تطوير الموارد البشرية في الارتقاء بالنمو، والتطوير، والتغيير، والإبداع، والابتكار لبناء القدرات التنافسية. أما دراسة القيسي (2010)، فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على تأثير الدورات التدريبية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والذين التحقوا بالدورات التدريبية قيد الدراسة خلال الأعوام 2005 وحتى بداية 2010، والبالغ عددهم (480) مديراً. وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، واستشارة مسؤولي التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جداً. ووقفت دراسة جوليو (Guilleuc, 2010)، المشار إليها في

مشكلة الدراسة

- الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الأمور التالية:

- قد يستفاد من هذه الدراسة في تحسين أداء المديرين والمديرات بمدارس وكالة الغوث الدولية.
- قد تفيد هذه الدراسة في إحداث نوع من التطوير في السلوك القيادي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية.

حدود الدراسة

تجري هذه الدراسة في ضوء المحددات التالية: -

- الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2016/2017.
- الحد البشري: اقتصر على المديرين والمديرات الذين حصلوا على البرنامج التدريبي.
- الحد الموضوعي: اقتصر على موضوع الإفادة من برنامج القيادة للمستقبل في تحسين أداء مديري المدارس في المجالات (التفكير والتخطيط الاستراتيجي - تطوير الذات وقيادة الفريق - تحسين التعليم والتعلم - إدارة المدرسة)، والذي صممه ونفذته وكالة الغوث الدولية.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

مصطلحات الدراسة

◀ الإفادة:

يعرفها الباحثان إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الأثر الإيجابي الذي ينعكس بالفائدة على تحسين الأداء نحو إنجاز الأهداف المنشودة.

◀ برنامج القيادة من أجل المستقبل

يعرفه الباحثان إجرائياً بأنه مجموعة من الخبرات والأنشطة والعمليات المتعلقة بالقيادة المدرسية، والتي تسعى إلى تنمية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، والذي صممه وكالة الغوث الدولية وقامت بتنفيذه على مدار المدارس التابعة لها في محافظات غزة في الفترة من 2012 - 2015.

◀ الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل

الأثر الإيجابي الذي يتركه برنامج القيادة من أجل المستقبل، والذي ينعكس على تحسين أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية نحو وتحقيق الأهداف المنشودة. ويتجلى ذلك في استجابات المديرين على مقياس درجة الإفادة.

◀ وكالة الغوث الدولية:

هي منظمة منبثقة عن الأمم المتحدة تهدف إلى إغاثة وتشغيل لاجئي فلسطين، وقد أنشئت هذه المنظمة بعد أن تضاءلت الآمال

من يتأمل الواقع التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين يلاحظ عدم الارتياح لهذا الواقع الأمر الذي جعل وكالة الغوث الدولية تتبنى جملة إصلاحات تسعى من خلالها إلى تطوير العملية التعليمية في مدارسها. ويعد برنامج (القيادة من أجل المستقبل) أحد هذه الإجراءات الإصلاحية التي تبنتها الوكالة بهدف تطوير أداء مديري ومديرات المدارس. ويحاول الباحثان خلال هذه الدراسة الكشف عن درجة الإفادة من هذا البرنامج في تحسن أداء مديري وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تحديد مشكلتها في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

وينفرد من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
2. ما درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجال تطوير الذات وقيادة الفريق بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
3. ما درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجال تحسين التعليم والتعلم بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
4. ما درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجال إدارة المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس؟
6. هل هناك فروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية؟
7. هل هناك فروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد:

- درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجالات (التفكير والتخطيط الاستراتيجي - تطوير الذات وقيادة الفريق - تحسين التعليم والتعلم - إدارة المدرسة) بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً. وأعطيت الدرجة (5) لعالية جداً، (4) لعالية، (3) لمتوسطة، (2) لمنخفضة، (1) منخفضة جداً.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحثان بالإجراءات التالية:

■ صدق المحتوى: اعتمد على الصدق المنطقي في تحديده، وقد روعي أثناء بناء المقياس تمثيله لأهداف الدراسة دون التعرض إلى أهداف أخرى.

■ صدق المحكمين: عرضت على (6) محكمين من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، وفي ضوء ملاحظاتهم أجريت بعض التعديلات على الفقرات، وحذف البعض ومن ثم تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (40) فقرة.

■ صدق الاتساق الداخلي: احتسب معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات المقياس والمقياس ككل، كما يظهر في الجدول التالي (2):

جدول (2)

معاملات الارتباط لكل مجال من المجالات

المجال	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
التفكير والتخطيط الاستراتيجي	0,88	دالة
تطوير الذات وقيادة الفريق	0,92	دالة
تحسين التعليم والتعلم	0,87	دالة
إدارة المدرسة	0,91	دالة

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، فقد طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، من خارج العينة الأصلية، حيث بلغ عدد أفرادها (25) فرداً، وباحتساب معامل ألفا كرونباخ كانت قيم معامل ألفا (0,82). وهذا يشير إلى معدل عالٍ من الثبات.

درجة تصحيح أداة الدراسة

استخدم مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة الدراسة فقد تبنت الدراسة، المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكارت الخماسي. (عبد الفتاح، 2008: 539) والجدول التالي (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

سلم مقياس درجة الإفادة من البرنامج

المستوى	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (1.80)	من (1.80) إلى (2.59)	من (2.60) إلى (3.39)	من (3.40) إلى (4.19)	أكبر من (4.20)
الوزن النسبي	أقل من 36.00%	من 36.00% إلى 51.90%	من 52.00% إلى 67.90%	من 68.00% إلى 83.90%	أكبر من 84.00%

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة ضعيفة جداً في عناصر البعد، أما

في عودة اللاجئين الفلسطينيين إلى ديارهم، وقد بدأت أعمالها في أول مايو سنة 1950، وذلك في خمس مناطق هي (لبنان - سوريا - الضفة الغربية - الضفة الشرقية «الأردن» - قطاع غزة) ويرمز لها باللغة الإنجليزية بالحروف التالية (U.N.R.W.A) وهي اختصار لمعناها باللغة الإنجليزية: (The United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East)

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذه الدراسات. والذي يهدف دراسة ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب على أسئلة الدراسة. وذلك لوصف وتفسير نتائج الدراسة (الأغا، والأستاذ، 2002، 83)

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في الفصل الدراسي الأول للعام 2016 / 2017. وقد بلغ عددهم 267 مديراً. والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد المجتمع:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجنس	ذكر	أنثى	الكلية
العدد	141	126	267
المنطقة التعليمية	رفح	خان يونس	الكلية
العدد	42	51	267
	غزة	الوسطى	الكلية
	70	58	267
	46		

عينة الدراسة الاستطلاعية

من أجل التأكد من ثبات الاستبيان تم تطبيقه على عينة قوامها (25) مديراً ومديرة سحبوا عشوائياً من المجتمع الأصلي للدراسة.

عينة الدراسة الأصلية

بعد استثناء العينة الاستطلاعية وعددها (25) مديراً ومديرة واستثنى (42) مدير ومديرة لم يحصلوا على التدريب في البرنامج. تم توزيع الاستبانة على عدد (200) مدير ومديرة. وقد استلم الباحثان (152) استبانة منها. منهم (83) مديراً، و (69) مديرة. بواقع 22 في رفح، 23 في خان يونس، 33 في الوسطى، 52 في غزة، و22 في الشمال.

أداة الدراسة

قام الباحثان - بعد الاطلاع على الأدب التربوي وعدد من الدراسات السابقة - بتطوير استبانة لقياس درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. وقد تكونت الاستبانة بشكلها الأولي من (45) فقرة، كما حددت الأداة مقياساً متدرجاً من خمس درجات وفقاً لمقياس «ليكارت الخماسي»: «عالية جداً، عالية،

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
	زاد البرنامج من قدرتي على تحليل واقع المدرسة لإظهار نقاط القوة ومكامن الضعف.	2.50	1.05	50.10	10	منخفضة
	زاد البرنامج من قدرتي على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات. ساعدني البرنامج على استخدام التكنولوجيا المناسبة في العمل لتحقيق التميز.	2.90	1.22	57.91	9	متوسطة
	زاد من قدرتي على تبني أهداف معنوية وأخلاقية.	3.87	1.03	77.49	4	عالية
	البعد ككل	3.55	1.17	70.93		عالية

يتضح من الجدول (4) أن درجة الموافقة على مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي حصلت على نسبة (70.93%) وتعد درجة عالية وفقاً للمعيار الذي تبنته الدراسة الحالية. كما تبين من الجدول السابق أن أعلى ثلاث فقرات موافقة من قبل المديرين والمديرات هي على الترتيب: ساعد البرنامج من امتلاكي للرؤية النقدية الهادفة إلى التغيير وحصلت على نسبة (79.27%) - ساعدني البرنامج على صياغة رؤية للمدرسة بشكل واضح ومفهوم وحصلت على نسبة (78.43%) - ساهم البرنامج في قدرتي على استخدام الطرق العلمية في التفكير وحصلت على نسبة (77.87%).

فيما كانت أدنى الدرجات في الفقرات التالية: زاد البرنامج من قدرتي على تحليل واقع المدرسة لإظهار نقاط القوة ومكامن الضعف وحصلت على نسبة (50.10%) - زاد البرنامج من قدرتي على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات، وحصلت على نسبة (57.91%) - مكنتني البرنامج من تجسيد قيم المدرسة في عملي وحصلت على نسبة (61.82%). ويعزو الباحثان أسباب هذا الانخفاض إلى صعوبة مهارة التحليل الشامل والدقيق للبيئة الداخلية للمدرسة، فضلاً عن وجود بعض الأسباب التي من الممكن أن تحد من قدرة المديرين على هذا التحليل، ومن أهمها وجود مدارس جديدة ومبانٍ جديدة لا يتوفر فيها ملفات إدارية سابقة أو خطط سابقة، الأمر الذي يصعب معه عمل التحليل. كما يمكن إرجاع هذا الانخفاض في مستوى مهارات المديرين في التحليل إلى قلة الخبرة لديهم بسبب تعيينهم الجديد في الوظيفة. أما فيما يتعلق بانخفاض قدرة المديرين على تجسيد قيم المدرسة في عمل المديرين فهذا قد يعود أيضاً إلى حداثة المدرسة، وكذلك حداثة تعيين المديرين. في كل

المتوسطات التي تتراوح بين (1.80: 2.59) فهي تدل على وجود درجة ضعيفة في توافر عناصر البعد، في حين المتوسطات التي تتراوح بين (3.39: 2.60) فهي تدل على وجود درجة متوسطة في عناصر البعد، والمتوسطات التي تتراوح بين (4.19: 3.40) فهي تدل على وجود درجة عالية في عناصر البعد، أما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة عالية جداً في عناصر البعد، وذلك على سلم مقياس درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في الجدول السابق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن السؤال الأول، استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4)

المتوسطات والانحراف المعياري والنسب والترتيب والدرجة لمجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
	ساهم البرنامج في قدرتي على استخدام الطرق العلمية في التفكير.	3.89	0.05	77.87	3	عالية
	ساعد البرنامج من امتلاكي للرؤية النقدية الهادفة إلى التغيير.	3.96	1.30	79.27	1	عالية
	ساعدني البرنامج على صياغة رؤية للمدرسة بشكل واضح ومفهوم.	3.92	1.12	78.43	2	عالية
	مكنتني البرنامج من ترجمة الرؤية إلى أهداف متفق عليها.	3.86	1.32	77.24	5	عالية
	زاد البرنامج من قدرتي على صياغة خطط عمل قابلة للتنفيذ.	3.67	1.08	73.36	7	عالية
	مكنتني البرنامج من تجسيد قيم المدرسة في عملي.	3.09	1.07	61.82	8	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
	زاد البرنامج من قدرتي على التأثير في أعضاء الفريق.	4.05	1.05	81.11	4	عالية
	ساهم البرنامج في تطوير قدراتي القيادية مع الفريق.	4.15	1.22	82.96	1	عالية
	زاد البرنامج من قدرتي على تلقي تغذية راجعة، ومن ثم تدخل لتحقيق الأداء الفردي.	3.95	1.15	79.00	7	عالية
	البعد ككل	3.96	0.98	79.19		عالية

يتضح من الجدول (5) أن درجة الموافقة على مجال تطوير الذات وقيادة الفريق حصلت على نسبة (79.19%) ، وتعد هذه الدرجة عالية وفقاً للمعيار المشار إليه سابقاً مما يعني أن البرنامج التدريبي الذي تعرض له المديرون قد نجح في تحقيق الأهداف المنشودة منه في هذا المجال. كما يظهر الجدول أن أعلى أربع فقرات موافق عليها من قبل المديرين والمديرات هي على الترتيب: ساهم البرنامج في تطوير قدراتي القيادية مع الفريق بنسبة مئوية (82.96%) ، وجاءت في المرتبة الأولى يليها في المرتبة الثانية « زاد البرنامج من قدرتي على تحمل المسؤولية والاعتراف بإنجازات العاملين معي» بنسبة مئوية (82.03%) ، وجاء في المرتبة الثالثة « أفادني البرنامج في إدارة النزاع والاختلاف داخل الفريق» بنسبة مئوية (81.21%) ، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة « زاد البرنامج من قدرتي على التأثير في أعضاء الفريق» بنسبة مئوية (81.11%) ، ويعزو الباحثان أسباب هذا الارتفاع في الاستجابة من المديرين والمديرات إلى تفاعلهم مع البرنامج الذي يؤكد على أهمية ممارسة العمل الفريقي في المدارس وتطوير الذات من أجل تعزيز هذا التوجه.

كما حصلت على أدنى نسبة الفقرة « زاد البرنامج من قدرتي على تطوير وتمكين العاملين في المدرسة» بواقع (70.38%) ، وعلى الرغم من حصولها على درجة عالية إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة.

نتائج السؤال الثالث: ما درجة الاستفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجال تحسين التعليم والتعلم في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (6)

الأحوال يعتقد الباحثان أن الأمر يحتم على وكالة الغوث الدولية بذل مزيد من الجهد من أجل تحسين أداء المديرين في هذه الجوانب.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة الاستفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجال تطوير الذات وقيادة الفريق بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني، استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (5) :

جدول (5)

المتوسطات والانحراف المعياري والنسب والترتيب والدرجة لمجال تطوير الذات وقيادة الفريق

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
	ساعدني البرنامج على تكوين ثقافة التقدم على الانفتاح والإنصاف والتكافؤ.	3.96	1.12	79.27	6	عالية
	زاد البرنامج من قدرتي على تطوير وتمكين العاملين في المدرسة.	3.52	1.33	70.38	10	عالية
	طور البرنامج من مهاراتي في التعاون والاتصال مع الآخرين داخل المدرسة وخارجها.	3.92	1.07	78.31	8	عالية
	ساعدني البرنامج على استخدام أدوات التحفيز لدى الآخرين لتحقيق مستويات عالية.	3.84	1.33	76.89	9	عالية
	زاد البرنامج من قدرتي على تحمل المسؤولية والاعتراف بإنجازات العاملين معي.	4.10	1.09	82.03	2	عالية
	مكنني البرنامج من توزيع الأدوار القيادية على العاملين في المدرسة.	4.03	1.17	80.69	5	عالية
	أفادني البرنامج في إدارة النزاع والاختلاف داخل الفريق.	4.06	1.08	81.21	3	عالية

جدول رقم (6)

المتوسطات والانحراف المعياري والنسب والترتيب والدرجة لمجال تحسين التعليم والتعلم

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
	زاد البرنامج من قدرتي على تحديد استراتيجيات رفع مستوى التحصيل وتحقيق التميز.	4.04	0.08	80.73	5	عالية
	سأهمني في زيادة قدرتي على تطوير ثقافة التعلم الذاتي داخل المدرسة.	3.92	1.11	78.66	10	عالية
	سأعني على إظهار الالتزام والحماس الشخصي لعملية التعلم.	4.00	1.09	80.02	7	عالية
	مكنني من مراقبة وتقييم أداء العاملين.	4.14	1.23	82.80	2	عالية
	زاد من قدرتي على استخدام استراتيجيات تطوير المعلمين.	4.11	1.08	82.13	4	عالية
	سأعني على تحديد استراتيجيات الإدماج وتكييف المرافق وفقاً لاحتياجات جميع الفئات.	4.21	0.06	84.28	1	عالية جداً
	سأهمني في زيادة قدرتي على تقدير التميز وتحدي الأداء الضعيف على مستوى المدرسة.	4.13	1.04	82.69	3	عالية
	سأعني على مراقبة ومراجعة الممارسات الصعبة وتعميم استراتيجيات لتحسينها.	4.04	1.16	80.72	6	عالية
	زاد من قدرتي على تأسيس منهجيات تعلم وتعليم مبتكرة وفعالة.	3.94	1.22	78.75	9	عالية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
	سأعني على تحديد مؤشرات واستخدام بيانات لمراقبة التقدم في تعلم كل طالب.	4.00	1.04	80.01	8	عالية
	البعد ككل	4.05	1.09	81.08		عالية

يتضح من الجدول (6) أن درجة الموافقة على مجال تحسين التعليم والتعلم قد حصلت على نسبة (81.08%)، وهي درجة عالية وفقاً لمعيار الدراسة. كما ويظهر الجدول أن أكثر ثلاث فقرات موافقة من قبل المديرين والمدرسات هي على الترتيب: "سأعني على تحديد استراتيجيات الإدماج، وتكييف المرافق وفقاً لاحتياجات جميع الفئات (84.28%)". وحصلت على المرتبة الأولى. وفي المرتبة الثانية "مكنني من مراقبة وتقييم أداء العاملين (82.80%)". أما في المرتبة الثالثة "سأهمني في زيادة قدرتي على تقدير التميز وتحدي الأداء الضعيف على مستوى المدرسة (82.69%)". ويعزو الباحثان أسباب ذلك إلى انسجام البرنامج مع سياسة إصلاح التعليم الذي تتبناه وكالة الغوث الدولية والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين العملية التعليمية التعليمية.

نتائج السؤال الرابع: ما درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة في مجال إدارة المدرسة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (7)

جدول (7)

المتوسطات، والانحراف المعياري والنسب والترتيب والدرجة لمجال إدارة المدرسة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
	زاد من قدرتي على إنشاء هياكل تنظيمية تعكس قيم المدرسة.	3.88	1.23	77.87	3	عالية
	سأعني على وضع سياسات واضحة لتطوير مرافق المدرسة.	3.94	1.09	79.27	1	عالية
	مكنني من الاستخدام الأمثل لموارد المدرسة المالية والبشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المدرسة.	3.92	1.06	78.43	2	عالية
	زاد من قدرتي على توزيع العاملين بصورة مناسبة لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.	3.86	1.15	77.24	5	عالية

الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في قطاع غزة، مما انعكس، باعتقاد الباحثين، على تفكير المديرين والمديرات والعاملين ومن ثم حد من قدراتهم على التفكير الإبداعي بخصوص التنبؤ بالمشكلات. فالمشكلات التي من الممكن أن تواجه المديرين قد تظهر بدون مقدمات نظراً للأحداث التي تجري في قطاع غزة، لا سيما الاعتداءات المتكررة عليه من قبل الاحتلال الإسرائيلي.

وبشكل عام يمكن القول، وفي ضوء العرض السابق: إن درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم كانت عالية وفقاً للمعيار المحدد في هذه الدراسة، حيث حصلت على نسبة (75.68%). والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب، والدرجة لمقياس الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل ككل.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
1	أداء مدير المدرسة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي	3.55	1.17	70.93	4	عالية
2	أداء مدير المدرسة في تطوير الذات وقيادة الفريق	3.96	0.98	79.19	2	عالية
3	أداء مدير المدرسة في تحسين التعليم والتعلم	4.05	1.09	81.08	1	عالية
4	أداء المدير في إدارة المدرسة	3.91	1.13	71.53	3	عالية
	فقرات الاستبانة ككل	3.87	0.56	75.68		عالية

يتضح من الجدول (8) أن درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل كانت عالية. كما يتضح أن مجال أداء مدير المدرسة في تحسين التعليم والتعليم جاء في المرتبة الأولى بنسبة (81.08)، يليه في المرتبة الثانية مجال أداء مدير المدرسة في تطوير الذات وقيادة الفريق بنسبة (79.19%)، ويليه مجال أداء مدير المدرسة في إدارة المدرسة في المرتبة الثالثة بنسبة (71.53). ثم أخيراً في المرتبة الرابعة جاء مجال أداء مدير المدرسة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي بنسبة (70.93%). وهذا يشير إلى أن البرنامج المذكور قد أثر إيجاباً، وتمكن من تحسين أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو مر (2015) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس. ودراسة (عيداروس، 2014)، التي حاولت الوصول إلى عدد من الممارسات التطبيقية (احترافية التدريب القيادي) لمدراس المدارس السعودية التي شكلت فعلياً دعماً للتميز التنظيمي، والتي بموجبها اقترح استدامة التحديث والتطوير لبرامج التدريب القيادي. ويتم ذلك من خلال: استخدام ما يسمى النمذجة التنموية في برامج التدريب

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
	ساعدني على إدارة وتنظيم البيئة المدرسية بفعاليتها لضمان تليبيتها لمتطلبات المنهاج وأنظمة السلامة الصحية.	3.67	1.23	73.36	7	عالية
	سأهم في تحسين قدرتي على استخدام ودمج التكنولوجيا بفعالية وكفاءة في إدارة المدرسة.	3.20	1.06	61.82	8	متوسطة
	سأهم في زيادة قدرتي على التفكير الإبداعي لتوقع المشاكل والعمل على حلها داخل المدرسة.	2.90	1.09	50.10	10	منخفضة
	زاد من قدرتي على ممارسة الذكاء العاطفي والاجتماعي (الحضور الشخصي).	3.05	1.24	57.91	9	متوسطة
	زاد البرنامج من حرصي على تمثل القيم العالمية في الممارسات الإدارية.	3.79	1.06	75.85	6	عالية
	شجعني البرنامج على تطوير أساليب في الإدارة بجرأة وثقة.	3.87	0.09	77.49	4	عالية
	البعد ككل	3.91	1.13	71.53		عالية

يتضح من الجدول (7) أن درجة الموافقة على مجال إدارة المدرسة حصل على نسبة (71.53%) وتعد عالية وفقاً لمعيار المديرين والمديرات هي على الترتيب: "ساعدني على وضع سياسات واضحة لتطوير مرافق المدرسة"، في المرتبة الأولى وبنسبة (79.27%)، يليها في المرتبة الثانية "مكنتني من الاستخدام الأمثل لموارد المدرسة المالية والبشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المدرسة بنسبة (78.43%)". أما في المرتبة الثالثة فقد كانت "زاد من قدرتي على إنشاء هياكل تنظيمية تعكس قيم المدرسة"، وبنسبة (77.87%)، مما يشير إلى نجاح البرنامج في تطوير أداء العمل الإداري لدى المديرين والمديرات في مدارس وكالة الغوث الدولية.

فيما كانت أدنى ثلاث فقرات، هي:

«سأهم في زيادة قدرتي على التفكير الإبداعي لتوقع المشاكل والعمل على حلها داخل المدرسة. وجاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بنسبة (50.10%)». أما في المرتبة التاسعة فقد جاءت الفقرة «زاد من قدرتي على ممارسة الذكاء العاطفي والاجتماعي (الحضور الشخصي)»، وبنسبة (57.91%)، وفي المرتبة الثامنة فقد كانت الفقرة «سأهم في تحسين قدرتي على استخدام ودمج التكنولوجيا بفعالية وكفاءة في إدارة المدرسة»، وحصلت على نسبة (61.82%)، ويعزو الباحثان أسباب هذا الضعف إلى انعدام استقرار

أفراد العينة تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية؟

وللإجابة عن السؤال السادس، استخدم اختبار «التباين الأحادي» لمعرفة هل هناك فروق بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى المنطقة التعليمية، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.927	4	1.309		
المقاييس داخل المجموعات	69.197	148	0.108	2.145	غير دالة
المجموع	73.124	152			

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ودرجات الحرية (150) عند قيمة جدوليه (2.26).

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ، ودرجات الحرية (150) عند قيمة جدوليه (3.11).

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة على المقياس وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية، حيث أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية. ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن جميع المديرين والمديرين تدريبوا على نفس الأنشطة والفعاليات. كما تعرضوا إلى نفس المؤثرات والظروف والإمكانات. فضلاً عن وحدة موضوع البرنامج ومحتواه وكذلك المدربين، من أجل ذلك لم تظهر تأثيرات للمنطقة التعليمية على استجابات أفراد العينة.

نتائج السؤال السابع: هل هناك فروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟

استخدم اختبار «التباين الأحادي» لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة «ف»، ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	111.598	2	55.799		
المقاييس داخل المجموعات	6052.979	150	34.198	1.632	غير دالة إحصائياً
المجموع	6164.578	152			

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ودرجات الحرية (150) عند قيمة جدوليه (2.26).

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ودرجات الحرية (150) عند قيمة جدوليه (3.11).

نلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة

القيادي ومدراء المدارس والتصميم العلمي للوحدات التدريبية الداعمة لقدرات المدراء في برامج التدريب الأولية والتنصيبية وأثناء الخدمة. كما تشابهت نتائج الدراسة مع دراسة القيسي (2010)، التي توصلت إلى أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جداً. فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المدون (2012)، التي أظهرت أن الدرجة الكلية لفعالية القيادة التربوية لمديري المناطق جاءت متوسطة بوزن نسبي بلغ 67.5%. وفي المقابل فإن الدرجة الكلية للصعوبات بلغت 71% وهي مرتفع. ودراسة حبيشي (2012)، التي كان التي أشارت إلى أن النسبة المئوية لمستوى قدرة القيادة التربوية للمديرين والمديرات جاء بنسبة (72.6%) وهو مستوى أقل من القبول الاعتيادي، الأمر الذي يؤكد حاجتهم إلى برامج تدريبية.

و اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة لينجام (Lingam, 2011) و Govida Ishwar التي أشارت إلى خلو تصميم البرامج التدريبية من الارتكاز على أسس علمية أو مداخل إدارية فعالة. و اختلفت مع دراسة شهاب (2009) التي أظهرت أن البرنامج التطويري في رفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى بالعراق لم يحقق النتائج المرجوة منه. وقد ظهر ذلك من خلال وجود تباين في مستوى أداء المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية في المهارات الإدارية والتربوية.

نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس؟ حيث استخدم اختبار (T - Test) لإيجاد الفروق بين متوسط تقديرات عينتين مستقلتين، وكانت النتائج وفقاً لما هو موضح في الجدول (9)

جدول (9)

اختبار (T) للكشف عن الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى)

الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
المقاييس ذكر	83	3.94	0.543	0.154	0.878	غير دالة
المقاييس أنثى	69	3.80	0.575	-		إحصائياً

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ودرجات الحرية (150) عند قيمة جدوليه (1.97).

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ودرجات الحرية (150) عند قيمة جدوليه (2.60).

يتضح من الجدول (9) أن قيمة «ت» المحسوبة تساوي (- 0.154) وهذه القيمة أقل من قيمة «ت» الجدولية (1.97) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في استجابات أفراد العينة بين الذكور والإناث لصالح الذكور. ويرى الباحثان أن السبب في ذلك يعود في إلى تشابه الظروف التعليمية والحياة المدرسية وتعرض المديرين والمديرات لنفس المتغيرات داخل المدارس.

نتائج السؤال السادس: هل هناك فروق في استجابات

2. إجراء دراسة بعنوان «أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين أداء المعلمين في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة».
3. إجراء دراسة بعنوان «تصور مقترح لإثراء مكونات برنامج القيادة من أجل المستقبل في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة».

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو حامد، عارف إبراهيم. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.
2. أبو مر، أسماء إبراهيم سالم. (2015). أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
3. الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود. (2002). مقدمة في تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي، غزة.
4. أولياء، محمد. (2007). دور التدريب الإبداعي في تنمية القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
5. حبيشي، عادل محمود. (2012). قياس القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن، مجلة كلية التربية، العدد 12 اليمن.
6. حجي، احمد إسماعيل. (2001). إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظر والممارسة داخل الفصل والمدرسة، ط2، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.
7. الحراشنة، محمد عبود. (2006). العلاقة بين الأنماط القيادية التي تمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والكشافية، المجلد 7، العدد 1، مارس 2006.
8. الحسن، محمد بن حمد. (2014). إمكانية تطبيق آليات سيجما ستة لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الإحساء (بنين) مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (25) العدد (99)، مصر.
9. شهاب، شهرزاد محمد. (2009). أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد الثامن، تشرين الأول 2009.
10. الصالحي، نبيل محمود. (2017). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الشروق الثقافية للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
11. عبد الفتاح، عز. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، مطبعة خوارزم العلمية، جدة.
12. عيدا روس، أحمد نجم الدين. (2014). تصور مقترح لاحتراافية التدريب القيادي لمدرء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض

إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة على المقياس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية. ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن البرنامج الذي طبق تم اعداه وفقاً لاحتياجات المتدربين والمتدربات مسبقاً. لهذا فإن جميع المديرين والمديرات الذين تلقوا التدريب على البرنامج كانوا متشابهين من حيث المستوى المعرفي والمهاري في موضوع البرنامج، فهم بحاجة إليه دون اعتبار للخبرة. لهذا يعتقد الباحثان أن الخبرة لم يكن لها دور مؤثر على استجابات أفراد العينة على فعالية البرنامج ككل.

ملخص النتائج

كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. جاءت درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المديرين عالية بشكل عام بنسبة (75.68%).
2. حصل مجال أداء مدير المدرسة في تحسين التعليم والتعلم في المرتبة الأولى بنسبة (81.08%).
3. حصل مجال أداء مدير المدرسة في تطوير الذات وقيادة الفريق بنسبة (79.19%) وهو في المرتبة الثانية.
4. جاء مجال أداء مدير المدرسة في إدارة المدرسة في المرتبة الثالثة بنسبة (71.53%).
5. جاء مجال أداء مدير المدرسة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي بنسبة (70.93%) وهو في المرتبة الرابعة.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمديرات على درجة الإفادة من البرنامج وفقاً لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية والخبرة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على نواب مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية.
2. الاستمرار في تطوير البرنامج وتطبيقه على مديري المدارس الجديدة في الأعوام القادمة.
3. تطوير برنامج القيادة من أجل المستقبل لتطبيقه على الموجهين التربويين الجدد لتحسين كفاياتهم في مجال القيادة.
4. تطوير وإثراء وتحسين مكونات برنامج القيادة من أجل المستقبل في ضوء التغذية الراجعة.

مقترحات

تقدم الدراسة عدد من المقترحات مثل:

1. إجراء دراسة بعنوان « معوقات تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل في وكالة الغوث الدولية وسبل مواجهتها».

- الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (1)، العدد (1)، مصر.
13. غانم، عصام جمال سليم. (2014). القيادة التنموية كمدخل جديد للقيادة التربوية رؤية مقترحة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 21. العدد 91، مصر.
14. القريوتي، محمد قاسم. (1993). السلوك التنظيمي، ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.
15. القيسي، عبير. (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين.
16. المدهون، فادي عمر مصطفى. (2012). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
17. المطيري، سناء عيد جابر. (2015). مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16. العدد 2. البحرين.
18. المغيدي، الحسن بن محمد. (1996). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية - من منظور النظرية الموقفية لهري وبلا نشر ونظرية الدوافع لهرزبورغ - دراسة ميدانية، مجلة مركز البحوث التربوية بمحافظة قطر، المجلد التاسع، العدد الخامس.
19. وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى. (2013). دليل مديري المدارس لتنفيذ برنامج القيادة من أجل المستقبل.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Gilley, J.W. Shelton, P.M., Gilley A. (2011). *Developmental Leadership a New Perspective for human resource development. advances in Developing Human Resources*, 13 (3), 386-405.
2. Guilleus, F. (2010), *A developmental Perspective on Leadership education of aspiring Principals. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, United States - Pennsylvania.*
3. Mc Coy, Janice V. (2011). *Multiple case study of principals' instructional leadership in "Level S" Schools of Excellence for Improvement, Unpublished Doctoral Dissertation, in Education al Leadership, university of Arkansas.*
4. Lingam, Govida Ishwar. (2011). "Professional Preparation for school Leaders in Developing Context: The Case of Solomon Islands", *International journal of educational Administration and Policy Studies*, V.3, N.9