

تصور مقترح لتعزيز دور أكاديمية
الملكة رانيا لتدريب المعلمين في
تمكين القيادات التربوية المستقبلية
في المدارس الحكومية بمحافظة
جرش

**A Proposed Framework to
Enhance the Role of the Queen
Rania Teacher Academy in
Empowering Future
Educational Leaders in Public
Schools in Jerash Governorate**

إعداد

د. معن حمدان الزبون
عنوان المراسلة
maenalzboun1991@gmail.com



ملخص:

يهدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش. اعتمد البحث على المنهج التحليلي التركيبي، وقد أظهرت النتائج تنوعًا في الخبرات والمهارات بين القادة التربويين في المدارس الحكومية بالمحافظة، بالإضافة إلى وجود تحديات عدة مثل نقص التدريب. تم اقتراح مراحل لتطبيق التصور المقترح، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين أكاديمية الملكة رانيا ووزارة التربية والتعليم لتطوير وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، التمكين، القيادات التربوية، أكاديمية الملكة رانيا

Abstract:

The study aims to propose a suggested framework to enhance the role of the Queen Rania Teacher Academy in empowering future educational leaders in public schools in Jerash Governorate. The research utilized a synthetic analytical approach, and the results showed diversity in the experiences and skills of educational leaders in the public schools of the governorate, along with several challenges, such as the lack of training. The study proposed stages for implementing the suggested framework and recommended strengthening the cooperation between the Queen Rania Teacher Academy and the Ministry of Education to develop and implement specialized training programs.

Keywords: Proposed vision, empowerment, educational leadership, Queen Rania Teacher Academy.

مقدمة

يُعتبر التعليم ركيزة أساسية لتحقيق تقدم المجتمع وازدهاره، فهو لا يقتصر على نقل المعرفة بل يشمل بناء الأجيال المستقبلية وتزويدهم بالمهارات اللازمة للمشاركة الفاعلة، ولتحقيق هذه الأهداف، يُعتبر تمكين القيادات التعليمية استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد يعود بالفائدة على النظام التعليمي ككل؛ إذ يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر شمولية وفعالية (Mhalla, et al, ٢٠٢٣).

وفي هذا السياق، تُعد القيادات التربوية محورًا أساسيًا في نجاح الإدارة المدرسية، حيث تتحمل مسؤولية تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها. يتطلب ذلك مزيدًا من الكفاءة الإدارية والقدرة على الإرشاد الاجتماعي؛ مما يساهم في تحسين نتائج الطلاب وزيادة معدلات التخرج (Özan, Özdemir & Yirci, ٢٠١٧).

من جهة أخرى، تسعى القيادات الفعّالة دائمًا إلى إيجاد مناخ مدرسي إيجابي وشامل يُشعر الطلاب بالتقدير والأمان؛ مما يحفزهم على التعلم. وبناءً على ذلك، يُثري القياديون التربويون التجربة التعليمية من خلال بناء ثقافة تحث على التنوع وتعزز التعاون (Kilag & Sasan, ٢٠٢٣).

وبذلك، يشكل تعزيز دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين خطوة هامة في تطوير النظام التعليمي بالأردن، من خلال تمكين القيادات التربوية وبالتحديد في محافظة جرش وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحسين الأداء التعليمي؛ مما سوغ القيام بهذه الدراسة لوضع تصور مقترح لتعزيز دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متعددة في تحسين كفاءة النظام التعليمي وتمكين الكوادر التربوية؛ مما يتطلب وجود قيادات

تربوية مؤهلة وقادرة على مواجهة هذه التحديات بفعالية (ندى، ٢٠٢٣). في هذا السياق، تُعَدُّ أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين من المؤسسات الرائدة التي تسعى إلى تمكين القيادات التربوية من خلال برامج تدريبية متخصصة. ومع ذلك، لوحظ وجود ضعف في تمكين القيادات التربوية في حال غياب برامج تدريبية موجهة بشكل مناسب.

تتمثل أهمية أكاديمية الملكة رانيا في دورها الكبير في تمكين القيادات التعليمية عبر برامجها التدريبية المتخصصة التي تساهم في تعزيز مهارات وقدرات المدراء والمشرفين التربويين، هذه البرامج تركز على تطوير مهارات القيادة والإدارة التربوية لمواكبة التطورات في النظام التعليمي وتحقيق نتائج إيجابية. وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

«ما التصور المقترح لتعزيز دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش».

ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة عدة أسئلة فرعية، وكما يلي:

- 1 ما واقع القيادات التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش؟
- 2 ما التحديات التي تواجه تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش؟
- 3 ما المقترحات لتمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

أولاً: الأهمية النظرية:

يساهم التصور المقترح في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التربوية من خلال تسليط الضوء على أهمية تمكين القيادات التربوية في مدارس جرش، كما يقدم إطاراً لفهم دور البرامج التدريبية المتخصصة

في تطوير المهارات القيادية والإدارية، ويعزز العلاقة بين التدريب المستمر وتحسين كفاءة القيادة التربوية.

ثانياً: أهمية الدراسة التطبيقية:

يسهم التصور المقترح في تحسين الأداء التعليمي في مدارس محافظة جرش من خلال استراتيجيات تدريبية فعّالة لتطوير مهارات القيادات التربوية؛ مما يعزز جودة التعليم ويزيد فعالية أداء المعلمين، كما يرشد الأكاديمية لتصميم برامج تدريبية موجهة تركز على المهارات القيادية والإدارية اللازمة؛ مما يمكن القيادات من اتخاذ قرارات استراتيجية وتحفيز التغيير، التصور أيضاً يساهم في تقديم حلول للتحديات المحلية ويضع استراتيجيات تنموية مستدامة لتحسين النظام التعليمي على المدى الطويل.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

- 1 الهدف الرئيسي وضع تصور مقترح لتعزيز دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش.
- 2 تعرف واقع القيادات التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش.
- 3 التعرف على التحديات التي تواجه تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش.
- 4 وضع مقترحات لتمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش.

مصطلحات الدراسة (اصطلاحياً وإجرائياً)

تصور مقترح: تخطيط مستقبلي يستند إلى نتائج ميدانية فعلية باستخدام أدوات منهجية كمية أو نوعية، بهدف بناء إطار فكري عام يتبناه الباحثون أو التربويون (الحربي والمعلم، ٢٠١٨). ويعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه: دليل إجرائي مقترح يهدف إلى تعزيز دور

أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش. القيادات التربوية: مفهوم يشير إلى تعزيز قدرات القيادات التربويين في المؤسسات التعليمية وتمكينهم من اتخاذ قرارات فعّالة وداعمة لتحقيق التحسينات المستدامة في العملية التعليمية، يهدف إلى توفير الأدوات، التدريب، والدعم اللازم لتعزيز مهارات القيادات؛ مما يساعد القيادات على اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر بشكل إيجابي في البيئة المدرسية والأداء التربوي (Tripathi et al, ٢٠٢٠).

وتعرف إجرائياً على أنها: مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مواقع قيادية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش، والذين يشاركون في البرامج التدريبية التي تقدمها أكاديمية الملكة رانيا. التمكين: عملية تهدف إلى تعزيز ثقة الفرد في قدراته الذاتية، ويعكس التمكين شعوراً بالالتزام الوظيفي ينشأ من إحساس الموظف بقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات (Kang & Sung, ٢٠١٧). ويعرف إجرائياً على أنه: عملية تطوير وتعزيز قدرات الأفراد في المواقع القيادية داخل المدارس الحكومية بمحافظة جرش، من خلال تزويدهم بالمعرفة، المهارات، والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات فعّالة، وتحقيق تحسينات في بيئة العمل التعليمي. ويشمل التمكين توفير التدريب والدعم المستمر عبر برامج أكاديمية الملكة رانيا؛ مما يمكنهم من قيادة التغيير والتطوير في مدارسهم بفعالية، ويعزز قدرتهم على تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية بكفاءة عالية.

أكاديمية الملكة رانيا: هي مؤسسة تعليمية مستقلة تم إنشاؤها في المملكة الأردنية الهاشمية، تهدف إلى تحسين جودة التعليم وتمكين كفاءات المعلمين، وتسعى الأكاديمية إلى تقديم برامج تدريبية مبتكرة ومتنوعة تساهم في تعزيز المهارات المهنية للمعلمين وتمكين استراتيجيات التعليم الحديثة (الصوالحة وآخرون، ٢٠٢١).

الأدب النظري

مفهوم القيادات التربوية: تُعرّف بأنها عملية تحفيز الأفراد وتعزيز الأنشطة التعاونية في بيئة تعليمية تشجع على التطور والابتكار (حابي وخلايفة، ٢٠٢٢). ووصفها العنزي (٢٠٢١) بأنها تُركز على تنظيم وتوجيه مختلف عناصر العملية التعليمية، من معلمين وطلاب ومناهج وتجهيزات، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة. أهمية القيادات التربوية: تبرز في دورها الحيوي في بناء علاقات إيجابية داخل المجتمع التعليمي، حيث تساهم في خلق بيئة آمنة تدعم التعليم والتعلم، بالإضافة إلى ضمان تقديم الدعم المستمر وتقييم الأداء (Alberta Education, ٢٠١٨). القيادات الفعّالة تميز نفسها من خلال وضع رؤية واضحة، وتعزيز التواصل الفعّال بين جميع أعضاء المجتمع التعليمي، وتقديم التوجيه والموارد اللازمة للمعلمين لتحسين استراتيجيات التدريس ورفع نتائج الطلاب (Gardner-McTaggart, ٢٠٢٢). من خلال مهاراتها التنظيمية القوية، تضمن هذه القيادات التخطيط الفعّال وتخصيص الموارد بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف التعليمية (Kilag & Sasan, ٢٠٢٣). علاوة على ذلك، تسعى القيادات الفعّالة إلى تعزيز ثقافة مدرسية شاملة تدعم التنوع ورفاهية الطلاب، وتتبنى الابتكار لإيجاد حلول إبداعية تلبي احتياجات المجتمع المدرسي (Bell & Bush, ٢٠١٩).

دور القيادات التربوية في تحسين جودة التعليم وتطوير أساليبه: مع التطورات المستمرة في العلم والتكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، تبرز الحاجة لتحديث أساليب التعليم بشكل دوري، ويلعب القادة التربويون دورًا مهمًا في تحسين جودة التعليم من خلال تبني أساليب حديثة تركز على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات؛ مما يعزز الابتكار ويبنى الثقة بالنفس لدى العاملين (Kolinski, ٢٠٢٢). وتمكين القيادات التربوية يعد خطوة جوهرية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث يتيح للموظفين اتخاذ قرارات فعّالة ويساهم في تعزيز الإبداع وجودة التعليم، كما أشار سلامة (٢٠٢٢). الاستثمار في تطوير القيادات التعليمية يعود بالفائدة على النظام التعليمي ككل،

ويعزز قدرة المعلمين على تكييف أساليب التدريس (Mhalla et al, ٢٠٢٣). وفقاً لآل حفيظ (٢٠٢٠)، فإن القيادات الفعّالة تُسهم في تحسين الأداء من خلال تحفيز الأفراد وبناء الالتزام؛ مما يعزز نجاح المؤسسات التعليمية. الدراسات تؤكد أن القيادة الفعّالة تؤثر إيجابياً على نتائج الطلاب الأكاديمية (Haleem et al, ٢٠٢٢).

مفهوم التمكين: بدأت فكرة التمكين في السبعينيات واستمرت في التطور حتى التسعينيات، متوافقة مع مدارس فكرية ما بعد الحداثة مثل الوجودية والظواهرية والفرودية (Harkness & Super, ٢٠٢٠). يرفض تيار ما بعد الحداثة النظام والهيكلية والحتمية، ويُطبق هذا الفكر على مفهوم السلطة؛ مما يجعل التمكين نتيجة ورد فعل ضد العقل والنظام الاجتماعي السائد (Patrick & Hollenbeck, ٢٠٢١). التمكين يحمل طابعاً عاطفياً قوياً، حيث يعبر عن قدرة الأفراد على تحسين أوضاعهم وتحقيق تغييرات إيجابية في حياتهم؛ مما يعزز من إمكاناتهم ويشجعهم على السعي نحو إنجازات أكبر (Ye & Yang, ٢٠٢٠). في السياق التربوي، يشير التمكين إلى تمكين القيادات التربوية من اتخاذ قرارات مؤثرة لتحسين بيئات التعلم وتطوير الأداء المدرسي (Buckingham et al, ٢٠٢٣). بدأ مفهوم التمكين كبديل لتطوير المجتمع، حيث يهدف إلى تغيير نظام السلطة التقليدي لصالح نظام يولي اهتماماً أكبر للإنسانية (Ward, et al, ٢٠٢٢).

التمكين على مستوى الأفراد والمنظمات: رغم تحديد تمكين الأفراد كعامل مهم للتنبؤ بالأداء الفردي وفعالية المنظمة، إلا أن الأبحاث لم تدرس التمكين بشكل متزامن على مستوى الأفراد والمنظمة معاً، بل ركزت على أحدهما فقط (Jha, ٢٠١٩). لذلك، يبقى غير واضح ما إذا كانت ممارسات القيادات نفسها تمكّن الأفراد والموظفين بشكل فعّال، أو إذا كانت القيادات بحاجة لتطبيق ممارسات مختلفة لتمكين الفريق على المستويين الشخصي والجماعي.

التمكين يعزز من قدرة القيادات التربوية على اتخاذ قرارات فعّالة في مختلف جوانب إدارة المدرسة؛ مما يسهم في استجابة أفضل

لاحتياجات المدارس وخلق بيئة تعليمية إيجابية (Wang, 2018). الأبحاث تشير إلى أن القيادات الممكنة تساهم في تخصيص الموارد بكفاءة وتحفيز المعلمين؛ مما يعزز من دافعيتهم ورضاهم (Blasé, 2001). كذلك، تعمل القيادات الممكنة على تحسين فعالية المعلمين من خلال تعزيز التعاون والتطوير المهني (Sasan & Baritua, 2022). إضافةً إلى ذلك، تساهم هذه القيادات في خلق ثقافة مدرسية داعمة من خلال اتخاذ قرارات مشتركة مع المعلمين؛ مما يرفع من مستوى التحفيز والإنجازات التعليمية (Liu et al, 2021). كما تُعزز القيادة التمكينية من أداء الفريق بشكل عام عبر تحسين المناخ النفسي والتنظيمي (Byun et al, 2020). ويُظهر تمكين القيادات التربوية تأثيرًا إيجابيًا على جودة التعليم من خلال التوجيه الاستراتيجي وتحقيق نتائج تعليمية متميزة (Mendes & Hammett, 2023).

أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين: تعمل أكاديمية الملكة رانيا على تمكين القيادات التربوية من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة والإدارة التعليمية، مع التركيز على تطوير قدرات المعلمين والإداريين في مجالات مثل القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير. كما تدعم الأكاديمية استخدام التكنولوجيا في التعليم؛ مما يساهم في تحسين جودة التعليم في المدارس وتعزيز تبادل الخبرات بين القيادات التربوية (أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، 2024).

تؤمن أكاديمية الملكة رانيا بأن تمكين القيادات التربوية هو عنصر أساسي لبناء بيئة تعليمية تواكب التحديات الحديثة وتلبي احتياجات الطلاب. من خلال برامجها المتنوعة، تهدف الأكاديمية إلى تطوير قادة تربويين قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز التميز الأكاديمي والإنساني، وتحسين جودة التعليم. تأسست الأكاديمية في 2013، وتساهم بشكل كبير في تمكين القيادات التربوية من خلال برامج تدريبية مبتكرة تركز على المهارات القيادية واستخدام التكنولوجيا؛ مما يعزز التعليم في الأردن والمنطقة (أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، 2024؛ الحسبان، 2021).

من خلال برامجها التدريبية، تسعى أكاديمية الملكة رانيا إلى سد الفجوة بين برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة وبرامج التنمية المهنية المستمرة؛ مما يعزز قدرة القيادات التربوية على مواجهة التحديات التعليمية الحديثة. كما تساهم الأكاديمية في تحسين المهارات القيادية ودعم التعليم المستدام في الأردن، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠. تمكين القيادات التربوية لا يقتصر على التدريب النظري بل يشمل توفير الأدوات والموارد التي تتيح لهم ممارسة القيادة الفعّالة؛ مما يعزز التعاون بين المعلمين والطلاب ويؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم في المملكة (أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، ٢٠٢٤؛ دياب، ٢٠١٩؛ الحسبان، ٢٠٢١).

وفي الختام، تعدّ فكرة التمكين أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في فعالية القيادات التربوية وقدرتها على تحسين بيئات التعلم وتعزيز الأداء الأكاديمي، ومن خلال استكشاف دور أكاديمية الملكة رانيا في تمكين القيادات التربوية، فإن هذا البحث يسلط الضوء على الجهود المبذولة في تعزيز قدرات القادة التربويين وتوفير التدريب والموارد اللازمة لهم لتحقيق التميز في التعليم. الدراسات السابقة السابقة ذات الصلة بالموضوع: سيتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة التي تم الاطلاع عليها العربية ومنها الأجنبية، وفي مايلي عرض لبعض منها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

■ هدفت دراسة مروتو وزملائه (Mrutu et al., ٢٠٢٤) إلى استكشاف ممارسات القيادات التعليمية في إدارة المدارس الابتدائية في كينيا في ظل التحولات المنهجية نحو التعليم القائم على الكفاءات. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة وشملت عينة من ٢٩ فردًا، بما في ذلك ٤ ضباط تعليم و٢٥ مدير مدرسة. أظهرت النتائج أن معظم القيادات التربوية تبنت أساليب القيادة التحويلية مثل البحث التطبيقي والإرشاد والتوجيه والتعاون. كما أكدت الدراسة على أهمية الإرشاد كعنصر أساسي في تطوير المعلمين. وأوصت الدراسة بتوفير إعداد مناسب للقيادات التربوية لمواجهة التحديات السياقية عند إدارة المؤسسات التعليمية.

■ أجرى بن قرملة والعمود (٢٠٢٤) دراسة بهدف التعرف على متطلبات البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتمكين المهني التعليمي من وجهة نظر مديرات المدارس في الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شملت العينة ٢٦٧ مديرة مدرسة تم اختيارهن بالطريقة الميسرة. أظهرت النتائج أن استجابات العينة حول واقع البرامج التدريبية جاءت بدرجة موافقة كبيرة، مع متوسط حسابي ٣,٩١. كما تبين أن المتطلبات التدريبية كانت متوافقة في مختلف الأبعاد مثل الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم البرامج، اختيار المدرسين، وتقييم العملية التدريبية. لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

■ أما دراسة كولدز (Culduz, ٢٠٢٣) فقد هدفت إلى استكشاف تأثير القيادات التربوية في تحسين تجربة التعلم. اعتمدت الدراسة على فحص الأبحاث وأفضل الممارسات القيادية. أوصلت النتائج بأن القيادات التربوية الفعّالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين تجربة التعلم، من خلال وضع رؤية واضحة، التعاون، وتعزيز ثقافة مدرسية إيجابية. كما أكدت على أهمية البحث المستمر في ممارسات القيادات التربوية وتفاعلها مع السياسات التعليمية والممارسات الثقافية والسياقية. أجرى كيلاج وآخرون (Kilag, et al, ٢٠٢٣) دراسة لاستكشاف تأثير تمكين الإدارة بين قادة المدارس على فعالية المعلم والمدرسة. استخدموا نهج المراجعة التكاملية للأدبيات. كشفت الدراسة أن قادة المدارس يظهرون مستويات متفاوتة من تمكين الإدارة، تتأثر بالهيكل الإداري والسياسات والضغوط الخارجية. أظهرت النتائج أن القيادات التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على رضا المعلمين وفعاليتهم. كما تبين أن ربط أهداف المدرسة بأهداف التعليم على مستوى المنطقة يعزز فعالية المدرسة. أكد البحث على أهمية تمكين الإدارة ودعا إلى دعم السياسات التي تمنح قادة المدارس الاستقلالية؛ مما يحسن بيئة العمل وفعالية التعليم.

■ أما دراسة قاسم وآخرون (Kasim et al, ٢٠٢٢) فهدف إلى تحديد

أفضل ممارسات القيادات لتحقيق أداء طلابي متميز في إطار خطة التعليم الماليزية (MEB 2013-2025). تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات من ٤٨٦ مشاركًا في ١٤ مدرسة ابتدائية عالية الأداء في الساحل الشرقي لماليزيا. أظهرت النتائج أن القيادات التمكينية لها تأثير كبير على قادة المدارس عالية الأداء؛ مما يدعم أهمية هذه الممارسات لتحسين نتائج التعليم في ماليزيا.

■ وأجرى (المفيز، ٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى بيان تحديات برامج التدريب الصيفي عن بُعد في عامي ٢٠٢٠-٢٠٢١ التابعة للمركز التربوي للتمكين والتنمية المهنية، وسبل تمكينها من وجهة نظر المدرسين. ولذا اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (٣١) مدربًا من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن برامج التدريب الصيفي عن بُعد التابعة للمركز التربوي للتمكين والتنمية المهنية تواجه تحدياتٍ بدرجة متوسطة من وجهة نظر المدرسين، في مقدّمتها بدرجة متوسطة بُعد التحديات المتصلة بالمتدرب، فبُعد تحديات البرنامج التدريبي، في حين جاءت تحديات بُعد إدارة التدريب في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة. كما كشفت النتائج عن تأييد المدرسين العالي لسبل تمكين برامج التدريب الصيفي التابعة للمركز التربوي للتمكين والتنمية المهنية، وفي مقدّمتها وضع آلية لتحفيز المدرسين والمتدربين، واستحداث دليل تنظيمي للبرامج التدريبية عن بُعد، ووضع معايير لهذه البرامج مع توفير الدعم اللازم لمساعدة المدرّب في تصميمها. وقدّمت الدراسة توصيات عدّة يؤمّل أن تُساعد المركز في تجويد برامجها في التدريب عن بعد.

■ كما أجرى الصوالحة وآخرون (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى معرفة دور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبد الله في تنمية المسؤولية المهنية للمعلم والاتجاه نحو المهنة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال إعداد استبانتين: الأولى مكونة من (٢٠) فقرة، هدفت لقياس دور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبد الله في تنمية المسؤولية

المهنية للمعلم، والثانية مقياس للاتجاهات نحو المهنة وتكون من (١٧) فقرة، وتم توزيع الأداتين على عينة الدراسة البالغة (٢١٣) معلمة تم اختيارهن عشوائياً. وقد أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لدور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبد الله في تنمية المسؤولية المهنية للمعلم والاتجاه نحو المهنة كانت مرتفعة. وكما أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدور برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبد الله بالنسبة لتنمية المسؤولية المهنية للمعلم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

■ ودراسة بدرخان (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف إلى دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين في أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة ومعوقات ذلك تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وقد تم بناء استبانة مكونة من (٣٧) فقرة، وزعت على عينة تكونت من (٢٠٤) معلماً ومعلمة التحقوا ببرامج التنمية المهنية المنعقدة من قبل أكاديمية الملكة رانيا أظهرت نتائج الدراسة أن دور معايير الجودة في تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين تمثل في عقد دورات تدريبية مستمرة لمتابعة تطبيق وتنفيذ معايير الجودة في أداء المعلمين في حين تمثل دور أكاديمية الملكة رانيا في تعزيز برامج التنمية المهنية في أثناء الخدمة في تشجيع المعلمين على تقبل المسؤولية عن نموهم المهني الموجه ذاتياً، وأن أبرز معوقات تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة تتمثل في ندرة تقديم الوزارة الحوافز للمعلمين، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

■ كما أجرى القعاونه (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تقييم برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء بالأردن. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات. أظهرت النتائج أن تقييم برنامج القيادة التعليمية كان بدرجة

متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الجنس والخبرة في الإدارة والمستوى التعليمي.

■ وأجرت حرب والدعجة (٢٠١٨) دراسة لتحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية للمهارات التي يقدمها برنامج القيادة من أجل المستقبل، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه تطبيقه والحدول المقترحة لذلك. شملت الدراسة (٧٦) مديرًا ومديرة، و(٦٩) مساعدًا ومساعدة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات كانت مرتفعة، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، والمنطقة التعليمية.

■ وأجرى عمرو والعواودة (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية بالأردن خلال الخدمة، من وجهة نظر القيادات التربوية، وبيان سبل تمكينها مستقبلاً. شملت الدراسة (٤٥) مشرفًا ومشرفة، و(٦٠) مديرًا ومديرة، و(٢٣٠) معلمًا ومعلمة حضروا الدورات التدريبية. اعتمدت الدراسة مجتمعًا كاملًا كعينة، واستخدمت استبانة مكونة من (٢٥) فقرة. أظهرت النتائج فاعلية برامج التدريب بدرجة كبيرة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة والتخصص. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات المؤهل العلمي (للشريحة التي تحمل الماجستير فما فوق) ووظيفة القائد التربوي لصالح المشرف التربوي.

■ وفي دراسة أخرى أجراها أبو كريم (٢٠١٦)، استهدفت تقويم برامج الدورات التدريبية التي تعقد في مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في السعودية من وجهة نظر المتدربين. استخدم المنهج المسحي الوصفي لجمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية. تكونت عينة الدراسة من (٧٧) متدرّبًا. أظهرت نتائج الدراسة تقييماً عاليًا لبرامج الدورات التدريبية، مع بعض المقترحات التمكينية مثل الاستمرار في تنفيذ البرامج التدريبية، تنويع أساليب التقويم، وإعادة النظر في مدة الدورات لتكون عامًا دراسيًا

بدلاً من فصل دراسي واحد.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها:

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادات التربوية وتمكينهم في عدة برامج مختلفة، كما تحدثت عن واقع هذه القيادات التربوية، لكنها تشترك في التأكيد على أهمية القيادات التربوية الفعالة والبرامج التدريبية المحسّنة في تحسين البيئة التعليمية ورفع مستوى الأداء التربوي. من حيث المنهج وأداة الدراسة، استخدمت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من المناهج والأدوات لتقييم فعالية البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء المعلمين، في حين أن الدراسة الحالية تميّزت في منهجها وغايتها وتحليل المعلومات، ومن ثم وضع اقتراحات إجرائية للتحسين والتطوير.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج التحليلي التركيبي والذي يقوم على مراجعة وتحليل الأدب النظري.

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع القيادات التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش؟

يمثل واقع القيادات التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش تنوعاً في مستويات الخبرة والمهارات التي يمتلكها القادة التربويون. بشكل عام، يتولى المديرون والمساعدون في المدارس الحكومية في هذه المحافظة مهامهم دون تدريب كافٍ في بعض الحالات على المهارات القيادية والإدارية الحديثة. وهذا يؤثر بشكل مباشر على قدرتهم في مواجهة التحديات المتزايدة في النظام التعليمي، مثل تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وابتكار حلول فعّالة لمشاكل التعليم اليومية. (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠٢١).

في عام ٢٠٢١، أجرت وزارة التربية والتعليم في الأردن مراجعة شاملة لمعايير القيادة التربوية في ظل تحديات جائحة كوفيد-١٩ التي زادت

من عدم المساواة في التعليم عالمياً. ركزت المراجعة على تطوير كفايات قادة المدارس والمعلمين، وتعزيز استخدام التكنولوجيا لدعم التعلم عن بُعد، وتوفير المزيد من الحرية المهنية للقيادات التربوية لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمعات المهنية في مواجهة تأثيرات الجائحة (معايير القيادة التربوية، ٢٠٢١). وهذا يعكس ضرورة تأهيل القيادات التربوية لمواكبة التحولات العالمية في مجال التعليم. ومع ذلك، لا تزال بعض المدارس تواجه تحديات فيما يتعلق بالموارد المحدودة ونقص الدعم المستمر من الجهات المعنية. فعلى الرغم من وجود قيادات تربوية تتمتع بخبرة كبيرة في إدارة العملية التعليمية والتواصل مع المعلمين، فإن بعض القادة يفتقرون إلى التدريب المستمر الذي يمكّنهم من مواكبة التطورات في مجال التعليم وابتكار حلول فعالة للمشكلات اليومية التي تواجههم في المدارس. كما أن بعض القيادات التربوية لا تمتلك الأدوات الكافية لتطوير فرق العمل داخل المدرسة أو لتحفيز المعلمين على استخدام أساليب تعليمية حديثة ومتطورة. هناك أيضاً تفاوت في قدرة هذه القيادات على تفعيل دورهم في بناء بيئة تعليمية متميزة؛ مما يتطلب اهتماماً أكبر بتعزيز مهارات القيادة والإدارة التربوية، كما أشارت إليه دراسات سابقة مثل دراسة اعقيلان (٢٠١٩)، والعياصره (٢٠١٩).

بالمجمل، يعكس واقع القيادات التربوية في مدارس محافظة جرش حاجة ماسة إلى برامج تدريبية متخصصة ومتجددة تعزز مهاراتهم القيادية والإدارية. ويعد هذا الأمر أمراً حيوياً لضمان تحسين الأداء التربوي ورفع مستوى التعليم في المدارس الحكومية في هذه المنطقة، بما يتماشى مع التطورات الحديثة في القطاع التعليمي.

نتائج السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش؟

تواجه القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش العديد من التحديات التي تعيق تمكينها، وأبرز هذه التحديات هو نقص التدريب المتخصص في مجالات القيادة التربوية. فعلى الرغم من أن العديد من القادة التربويين يسعون لتحسين أدائهم

القيادي، إلا أن غياب البرامج التدريبية المتجددة والموجهة نحو تطوير مهارات القيادة الحديثة يجعلهم غير قادرين على مواكبة التطورات في مجالات الإدارة والتوجيه التربوي.

بالإضافة إلى ذلك، يعد نقص الدعم الإداري والمالي من الجهات المعنية من أبرز العوائق التي تحد من قدرة القيادات التربوية على تنفيذ مشاريع تطويرية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية. فعندما لا تتوفر الموارد المالية أو الدعم الكافي من وزارة التربية والتعليم، يصعب على القيادات التربوية تحقيق أهدافهم في تحسين البيئة المدرسية وجودة التعليم.

ومن التحديات الأخرى التي تواجه تمكين القيادات التربوية هي مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين والإداريين. إذ لا يكون بعضهم مستعدًا لتبني أساليب القيادة الحديثة، مثل القيادة التحويلية أو أساليب الإدارة المستندة إلى الابتكار. هذه المقاومة تُحدث فجوة بين القيادات التربوية والأطراف الأخرى في المدرسة؛ مما يخلق بيئة صعبة للعمل الجماعي والتعاون الفعّال. ولذلك، تصبح مهمة القيادات التربوية أكثر تحديًا في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠٢١).

نتائج السؤال الثالث: ما المقترحات لتمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش؟

تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش يتطلب اتخاذ مجموعة من الإجراءات الهامة التي من شأنها تحسين كفاءات القيادة والإدارة التربوية في هذه المدارس. أولًا، من الضروري توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القيادة التربوية وتعزيز الكفاءات الإدارية. هذه البرامج يجب أن تواكب أحدث الاتجاهات في القيادة التربوية وتطوير القدرات اللازمة للتعامل مع التحديات المستقبلية في القطاع التعليمي.

وفي هذا السياق، تلعب أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين دورًا محوريًا في تمكين القيادات التربوية، من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير مهارات القيادات في مجالات مثل إدارة

التغيير، القيادة الاستراتيجية، وإدارة الفرق التربوية. الأكاديمية تساهم بشكل كبير في بناء قادة تربويين قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تحسين جودة التعليم في المدارس.

ثانيًا، يجب تحسين الدعم المالي والإداري لتوفير بيئة عمل مواتية للإبداع والتنمية. ذلك يشمل توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع التطويرية ودعم الأنشطة التي تساهم في تحسين بيئة العمل داخل المدارس. كما يجب أن يترافق هذا الدعم مع تعزيز قدرة المديرين والمساعدين الإداريين على اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بكفاءة.

ثالثًا، من الضروري تشجيع ثقافة التغيير داخل المدارس، وذلك من خلال إشراك المعلمين والإداريين في اتخاذ القرارات التربوية. عندما يشعر المعلمون والإداريون بأن لديهم دورًا في اتخاذ القرارات، فهذا يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغييرات ويحفزهم على تحسين أدائهم. كما يجب توفير الدعم المستمر لهم من خلال الجلسات التدريبية والمشورة المستمرة. (Obaid&et. (٢٠٢٣)).

أخيرًا، تعتبر آليات التقييم المستمرة والتطوير الذاتي أساسية لضمان استدامة النجاح. يجب أن تتم عمليات التقييم بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف، كما يجب تشجيع القيادات التربوية على السعي المستمر لتحسين أدائهم من خلال تعلم مهارات جديدة وتطبيق أفضل الممارسات في التعليم والإدارة التربوية. وبذلك يتم ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم وضمان استدامة التميز في المدارس.

نتائج السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتعزيز دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في تمكين القيادات التربوية المستقبلية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش.

منطلقات التصور المقترح: الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية: يحتاج القادة التربويون في مدارس محافظة جرش إلى مهارات قيادية وإدارية متقدمة تساعدهم في مواجهة التحديات اليومية وتحقيق أهداف التعليم بكفاءة. مما يستدعي تعزيز برامج أكاديمية

الملكة رانيا لتدريب المعلمين في هذا الاتجاه. وتحسين جودة التعليم: يعد تمكين القيادات التربوية أحد العوامل الأساسية لتحسين جودة التعليم وزيادة فعالية العملية التعليمية في مدارس المحافظة. الدور الاستراتيجي لأكاديمية الملكة رانيا: بما أن أكاديمية الملكة رانيا تعد من المؤسسات الرائدة في التدريب التربوي، فإن تعزيز دورها في تمكين القيادات التربوية يمكن أن يساهم بشكل فعال في تطوير النظام التعليمي بشكل عام في محافظة جرش.

أهداف التصور المقترح:

- تعزيز مهارات القيادات التربوية: من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة تُركز على تطوير المهارات القيادية والإدارية؛ مما يساعد القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية مؤثرة.
- تنمية الكفايات التكنولوجية: تزويد القيادات التربوية بالمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية، وتعزيز قدراتهم على قيادة التعليم عن بُعد.
- تحفيز الابتكار في المدارس: تشجيع القيادات التربوية على تطوير بيئات تعليمية مبتكرة، من خلال تشجيع المبادرات التعليمية الحديثة.
- رفع مستوى الاستجابة للتحديات المستقبلية: تمكين القيادات التربوية من التعامل مع التغيرات المستمرة في النظام التعليمي والتحديات المستقبلية، مثل الجائحة العالمية والتطورات التكنولوجية.

متطلبات تعزيز دور أكاديمية الملكة رانيا:

- تصميم برامج تدريبية متكاملة: تطوير برامج تدريبية متخصصة في مجالات القيادة التربوية، إدارة الصفوف، استخدام التكنولوجيا في التعليم، والتخطيط الاستراتيجي.
- توفير موارد مالية وبشرية: دعم أكاديمية الملكة رانيا بتوفير التمويل الكافي والكوادر البشرية المدربة لتنفيذ هذه البرامج

بفا علية .

- الاستفادة من الخبرات المحلية والدولية: توظيف الخبرات المحلية والعالمية لتطوير المناهج التدريبية، وإشراك قادة تربويين من دول أخرى للاستفادة من تجاربهم في تحسين التعليم.
- إعداد تقييمات دورية: القيام بتقييمات دورية لبرامج التدريب ومدى استفادة القيادات التربوية منها، وذلك لتعديل البرامج وتحديثها بما يتناسب مع الاحتياجات المتجددة.

مراحل تطبيق التصور المقترح: المرحلة الأولى:

- إجراء دراسات ميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات التربوية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش.
- تحديد الثغرات في مهارات القيادات الحالية.

المرحلة الثانية:

- تطوير برامج تدريبية متخصصة بناءً على النتائج المستخلصة من مرحلة التقييم.
- تصميم ورش عمل ودورات تدريبية في المجالات اللازمة مثل القيادة الفعالة، إدارة المدارس، واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

المرحلة الثالثة:

- تنفيذ الدورات التدريبية والورش العملية بمشاركة المدربين المحليين والدوليين.
- تنظيم جلسات تفاعلية وندوات تدريبية لتبادل الخبرات.

المرحلة الرابعة:

- إجراء تقييم دوري لفعالية البرامج التدريبية بناءً على آراء المشاركين والمخرجات التعليمية في المدارس.
- متابعة مدى تطبيق المتدربين للمفاهيم والمهارات المكتسبة في

ممارساتهم اليومية.

الصعوبات المتوقعة:

- نقص الدعم المالي: قد تواجه الأكاديمية صعوبة في توفير التمويل الكافي لتوسيع البرامج التدريبية وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة.
- مقاومة التغيير: قد يواجه بعض القادة التربويين صعوبة في تبني أساليب جديدة في القيادة والتعليم، خاصة إذا كانوا قد اعتادوا على طرق تقليدية في الإدارة.
- التحديات التكنولوجية: قد يكون هناك تباين في مستوى استخدام التكنولوجيا بين القادة التربويين؛ مما يستدعي دورًا إضافيًا في تدريبهم على أدوات التعليم الرقمي.
- الاختلافات الثقافية والإقليمية: قد تختلف احتياجات القيادات التربوية في محافظة جرش مقارنة بالمناطق الأخرى؛ مما يتطلب تخصيص البرامج التدريبية لتناسب السياق المحلي.

التوصيات:

تعزيز التعاون بين أكاديمية الملكة رانيا ووزارة التربية والتعليم ضروري لتطوير وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة، مع توفير الدعم اللوجستي والمالي، ويجب توسيع نطاق التدريب ليشمل كافة المستويات القيادية في المدارس الحكومية، من المعلمين إلى المديرين، مع التركيز على مهارات القيادة الرقمية لتعزيز قدرة القيادات التربوية على استخدام التكنولوجيا في التعليم والإدارة. علاوة على ذلك، ينبغي تحفيز المشاركة الفعّالة في التدريب من خلال تقديم حوافز ومكافآت للأداء المتميز.

الخاتمة:

يعتبر تمكين القيادات التربوية في المدارس الحكومية بمحافظة جرش من خلال برامج أكاديمية الملكة رانيا خطوة أساسية لتحسين جودة التعليم وتعزيز فاعلية الأنظمة التعليمية، ومن خلال توفير



التدريب المستمر والمناسب، يمكن أن تساهم الأكاديمية في بناء جيل من القيادات التربوية القادرة على قيادة التغيير والإصلاح في المدارس؛ مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية مبتكرة ومستدامة.

المراجع

- الشمري، عادل بن عايد (٢٠٢١). واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، ٣٥(١٣٨)، الجزء ١.
- الشمري، ثاني. (٢٠١٩). دور التعلم الرقمي في التنمية المهنية للمعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٧.
- الزهراني، نسرین علی. (٢٠٢٠). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٥)، ص ٦٤-٤٠.
- الحسبان، بسمة. (٢٠٢١). واقع جهود أكاديمية الملكة رانيا ومساعيها لتحقيق الجودة والارتقاء بمستوى التعليمات المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ٢٧.
- العياصره، معن. (٢٠١٩). درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين، جامعة جرش.
- اعقيلان، سهاد. (٢٠١٩). درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة جرش بالأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٣(٣).
- العنزى، عبيد. (٢٠٢١). استراتيجيات القيادات التربوية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة أسيوط، ٣٧(٥).
- آل حفيظ، تريحيب. (٢٠٢٠). دور أنماط القيادات في تخطيط التعاقب للمديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة حلوان.
- المفيز، خولة. (٢٠٢٢). برامج التدريب عن بعد في المركز التربوي للتمكين والتنمية المهنية في جامعة الملك سعود: تحديات وسبل التمكين. مجلة الفنون وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٧٩.
- الصوالحة، علي، والحميران، محمد، والعويمر، يسرى. (٢٠٢١). دور

برامج تدريب وتأهيل المعلمين في أكاديمية الملكة رانيا العبدالله في تنمية المسؤولية المهنية للمعلم والاتجاه نحو المهنة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٤).

● أبو كريم، أ. (٢٠١٦). تقييم برامج مركز تدريب القيادات التربوية بكلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. مجلة العلوم التربوية، ٥: ٢٩٣ - ٣٥٦

● القعوانة، س. (٢٠١٨). تقييم برنامج القيادة التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البيت، المفرق، الأردن.

● بن قرملة، نجلاء، والعمود، مها. (٢٠٢٤). متطلبات تمكين البرامج التدريبية في المعهد الوطني للتمكين المهني التعليمي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ١٠٨.

● بزيز، محمد، وطناش، سلامة. (٢٠٢٠). درجة فاعلية جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز في مديروات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٢) ٧٦٢-٧٣٥.

● بدرخان، سوسن. (٢٠١٩). دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة ومعوقات ذلك. مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٤(٢).

● حابي، عبدالقادر، وخلايفة، محمد. (٢٠٢٢). القيادات التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الإبتدائي، جامعة الشهيد حمة لخضر-مذكرة ماستر، الجزائر.

● هوارى، عفاف راضي. (٢٠٢٠). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ٣٣٤، الصفحات ١٧٦-١٩٠.

● حرب، د. والدعجة، ح. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في الأردن لمهارات برنامج القيادة للمستقبل والتحديات التي تواجه تطبيقه والحلول المقترحة من وجهة نظر المديرين

- والمساعدين. دراسات، ٦٧: ٢٦٢ - ٢٩٧.
- عمرو، أ. والعواودة، ج. (٢٠١٦). فاعلية البرامج التدريبية للقيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث في الأردن: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٧ (٢): ٥٦٣ - ٥٩٨.
- عبد العلي، تهاني إبراهيم (٢٠٢٢). سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديميين في الجامعات الأردنية. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، ٢(٤)، حزيران، ٢٤٩-٢٦٣.
- دياب، إكرام عبد الستار محمد. (٢٠١٩). تمكين السياسة التعليمية لمعلم القرن الحادي والعشرين، كلية التربية النوعية جامعة الزقازيق، مصر.
- سلامة، محمد. (٢٠٢٢). درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- ندى، عبدالناصر. (٢٠٢٣). دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية. ٣(٩).
- وزارة التربية والتعليم الأردنية. (٢٠٢١). قانون وزارة التربية الأردني الجديد، عمان: الأردن.
- ميثاق مهنة التعليم. (٢٠٢١). منشورات وزارة التربية والتعليم، عمان: الأردن.
- معايير القيادة التربوية المتقدمة. (٢٠٢١). منشورات وزارة التربية والتعليم، عمان: الأردن.

المراجع الأجنبية

- Alberta Education Office. (2018). Superintendent Leadership Quality Standard. Edmonton: Alberta.
- Blase, J. (2001). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment. *Journal of Educational Administration*, 164–138 ,(2)35.
- Buckingham, S. L., Schroeder, T. U., & Hutchinson, J. R. (2023). Elder-led cultural identity program as counterspace at a public university: Narratives on sense of community, empowering settings, and empowerment. *American Journal of Community Psychology*.
- Byun, G., Lee, S., Karau, S.J., & Dai, Y. (2020). «The Trickle-Down Effect of Empowering Leadership: A Boundary Condition of Performance Pressure». *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 3, pp. -399 414. <https://doi.org/10.1108/LODJ0246-2019-06->
- Culduz, M. (2023). The impact of educational leadership in improving the learning experience. In *Promoting crisis management and creative problem-solving skills in educational leadership* (pp. 189–168). Mendes,
- Gülsen, F. U., & Çelik, Ö. (2021). Secondary school teachers' effective school perception: The role of school culture and teacher empowerment. *International Journal of Progressive Education*, 344–332 ,(5)17.
- Harkness, S., & Super, C. M. (2020). Culture and human development: Where did it go? And where is it going?. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 119-101 ,(173)2020.

- Ilyas, J., Kayani, A.I., & Saboor, A. (2020). «Mediating Effect of Teacher's Empowerment between Head's Authentic Leadership and Teacher's Job Performance at Secondary Level in Punjab, Pakistan». Pakistan Social Sciences.
- Imam, H., Naqvi, M.B., Naqvi, S.A., & Chambel, M.J. (2020). «Authentic Leadership: Unleashing Employee Creativity Through Empowerment and Commitment to the Supervisor». Leadership & Organization Development Journal, Vol. 41 No. 6, pp. 864-847.
- Kang, M. & Sung, M. (2017), How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors The mediation of employee-organization relationships, Journal of Communication Management, 102 – 82 ,(1) 21.
- Kasim, N. M., Suhassan, S., Abbas, M. S., & Mohd Nor, M. A. M. (2022). The significance of empowering leadership towards high-performance school leaders in Malaysian high-performance schools. The Journal of Positive Psychology, 2408-2402 ,(4)6. Universiti Malaysia Sabah (UMS).
- Kilag, O. K. T., Tokong, C. L., Enriquez, B. V., Deiparine, J. P., Purisima, R. L., & Zamora, M. B. (2023). School leaders: The extent of management empowerment and its impact on teacher and school effectiveness. Excellencia International Multi-Disciplinary Journal of Education, 1)1).
- Kolinski, H. (2022). How to Develop a Successful Employee Training Program. Retrieved www.ispringsolutions.com.
- Jha, S. (2019). «Determinants of Employee Retention: A Moderated Mediation Model of Abusive Leadership and Psychological Empowerment», Industrial and Commercial

Training, Vol. 51 No. 8/7, pp. 386-373.

- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 453–430 ,(3)49.
- Mendes, A. B., & Hammett, D. (2023). The new tyranny of student participation? Student voice and the paradox of strategic-active student-citizens. *Teaching in Higher Education*, 179–164 ,(1)28. doi:13562517.2020.1/10.1080 78322.
- Mhalla, B., Qassem, S., & Sleteen, S. (2023). Evaluating the effectiveness of the training programs provided by the United Nations Development Program (UNDP) in developing the capabilities of faculty members to use the blended learning platform.
- Patrick, V. M., & Hollenbeck, C. R. (2021). Designing for all: Consumer response to inclusive design. *Journal of Consumer Psychology*, 381-360 ,(2)31.
- Saleem, M.A., Bhutta, Z.M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). «Enhancing Performance and Commitment Through Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective». *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 Issue: 1, pp. 322-303.
- Obaid.S.Hanan, almusawi A mohammed Abdelwahab Nasser.(2023). The reality of the responsibility of the digital media marketing and its role in enhancing societal security for students of Jordanian public universities and

development methods,

- INTERNATIONAL MINNESOTA JOURNAL OF ACADEMIC STUDIES, (VOL,1),(ISSUE,2), PP:40-15.
- Sasan, J. M., & Baritua, J. C. (2022). Distance learning as a learning modality for education during the COVID19-pandemic. *Science and Education*, 44–35 ,(8)3.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2020). «Does Servant Leadership Affect Work Role Performance Via Knowledge Sharing and Psychological Empowerment?». *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. Ahead of print.
- Wang, F. (2018). Social justice leadership—Theory and practice: A case of Ontario. *Educational Administration Quarterly*, 498–470 ,(3)54.
- Ward, G., Richards, R., & Best, M. (2022). Negotiating whiteness through brownness: Using intersectionality and transactional theory to capture racialized experiences of university campus life. *Studies in Higher Education*, ,(8)47 1749-1736.
- Ye, L., & Yang, H. (2020). From digital divide to social inclusion: A tale of mobile platform empowerment in rural areas. *Sustainability*, 2424 ,(6)12.
- Özan, M., Özdemir, T., & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Education Forum Journal*, 184-161 ,(23)15.
- Bush, T., Middlewood, D., & Bell, L. (2019). Principles of educational leadership & management. *Principles of Educational Leadership & Management*, 408-1,
- Gardner-McTaggart, A. C. (2022). Educational leadership

and global crises: reimagining planetary futures through social practice. *International Journal of Leadership in Education*, 663-647 ,(4)25. doi:13603124.2020.18/10.1080 11900.

- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, –275 3 285. doi:10.1016/j.susoc.2022.05.004.
- Novković Cvetković, B., Spasić Stošić, A., & Tasić Mitić, I. (2023). Leadership in education in the digital age. *Facta Universitatis, Series: Teaching, Learning and Teacher Education*, 199–189 ,(1)7.
- Kilag, O. K. T., & Sasan, J. M. (2023). Unpacking the Role of Instructional Leadership in Teacher Professional Development. *Advanced Qualitative Research*, 73–63 ,(1)1. doi:10.31098/aqr.v1i1.1380.
- Mrutu, N., Ali, Z., & Mwang'ombe, A. (2024). Empowering educational leaders: Nurturing strong teaching and learning environments in Kenyan schools. *Journal of Education and Practice*, 42-25 ,(5)8. CARI Journals Limited.

موقع إلكتروني:

- أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين. (٢٠٢٤). تم الاسترجاع في ٢٥/١١/٢٠٢٤، متاح على الرابط <https://qrta.edu.jo/programs/advanced-instructional-leadership-professional-diploma>



الجامعة الإسلامية بنيسوتا
Islamic University of Minnesota
المركز الرئيسي IUM