

The Degree of Effectiveness of Teamwork in Improving the Performance of School Leaders from Male and Female Teachers' Perspectives in the Ajloun Directorate of Education

درجة فعالية العمل الجماعي في تحسين أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية تربية محافظة عجلون

Rabeaa Al-Momani^{1*}.

¹Ministry of Education, Ajloun, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 16 Jan 2023

Accepted 09 Feb 2023

Published 01 Jan 2025

*Corresponding author:

Ministry of Education, Ajloun, Jordan.

Email: ali.friehtat@yahoo.com.

Abstract

The study aimed to identify the degree of effectiveness of teamwork in improving school leaders' performance from the perspectives of teachers in the Ajloun Directorate of Education. Furthermore, the study examined whether there were any differences in teachers' perspectives based on gender, qualifications, and experience. The study sample consisted of 250 male and female teachers selected randomly. To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of 21 items was employed. The findings indicated that the degree of effectiveness of teamwork in improving the performance of school leaders was high. There were no statistically significant differences in teachers' perspectives based on gender and qualifications. However, statistically significant differences were found based on experience, favoring those with more than 10 years of experience. Based on the findings, several recommendations were put forth.

Keywords: School Leaders' Performance, Teamwork, School Teachers, School Principals.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية تربية محافظة عجلون. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلما ومعلمة اختيروا عشوائيا، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة تتكون من (٢١) فقرة. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية جاء بدرجة مرتفعة. كما وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المعلمين والمعلمات حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (أكثر من ١٠ سنوات)، كما وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمقياس ككل تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج، تم تقديم بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: أداء القيادات المدرسية، العمل الجماعي، معلمي المدارس، مدير المدرسة.

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تلعب القيادات المدرسية دوراً هاماً في توفير بيئة تعليمية وتعليمية مناسبة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تنسيق وتوجيه جهود الإداريين والمعلمين. وتُعرف القيادات المدرسية بأنها القيادات التي يتم تعيينها من قبل وزارة التربية والتعليم من أجل الإشراف على تطوير عملية التعليم والتعلم في المدارس، ومتابعة تنفيذ السياسات التعليمية وكذلك القوانين واللوائح المعتمدة من قبل الوزارة من أجل تسهيل العملية التعليمية والتعلمية (العنزي، ٢٠٢١). كما يُعرفها خليل ودياب وحليم (٢٠٢١) بأنها الجهات القادرة على التأثير في الأفراد وتنشيطهم من أجل العمل معاً وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

فالقيادات المدرسية كما يشير آل سليمان وحبيب (٢٠١٧) تُمثل منطلق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها، كما وأنها الداعم الأساسي للعاملين في المدرسة سواءً على الصعيد المادي أو المعنوي للعمل على رفع دافعيتهم نحو العمل، فهي يجب أن تؤكد حسب ما يراه بوليقا وآخرون (Polega, et al., 2019) على العمل الجماعي والتعاون بدلاً من العمل الفردي من خلال إنشاء بيئة مدرسية يتعاون فيها المعلمين مع الإدارة المدرسية ضمن مجالات الخبرة للوصول إلى هدف مشترك، مع التركيز على مجموعة متنوعة من المهارات.

ويرى واسيمان وآخرون (Wasiman, et al., 2020) أنَّ لأداء القيادات المدرسية دوراً مهماً ورئيسياً باعتبارها المسؤولة عن تنفيذ جميع أنشطة العملية التعليمية المدرسية، وعن حل جميع المشكلات التي تعترضها، وتطوير رؤية ورسالة المدرسة والعملية التعليمية والتعلمية ككل. ويُعرف روكان (Rokhman, 2017) الأداء الإداري بأنه الطريقة التي يتم بها إتمام المهام بفاعلية، وهي تُعد مقياساً لمستوى كفاءة القيادات وقدرتها على تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام والأنشطة الإدارية.

وفقاً لبافادال وآخرون (Bafadal, et al., 2020) يتم تقييم أداء القيادات المدرسية من خلال النتائج المحققة ومن خلال الأداء المرئي لإجراءات العمل، وهو تتويج لثلاثة عناصر مترابطة تتمثل في المهارات، والجهود، وطبيعة الوضع المحيط.

يعرف العجمي (٢٠١٧) أداء القيادات المدرسية بأنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق الموارد المادية والبشرية وتوجيه أنشطة العاملين في المدرسة نحو الأهداف المشتركة، من خلال توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود المختلفة. كما يعرفه أحمد والأنصاري والعنزي (٢٠٢٢) بأنه القدرة التي تتميز بها الإدارة المدرسية والتي يمكنها من التأثير على الرؤوسين وتوجيههم نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية والتعليمية. أما تطوير أداء القيادات الإدارية فيعرفه مشهور (٢٠١٠) بأنه عملية تقوم على تزويد الإداريين بمجموعة من المهارات والمعلومات والمعارف التي تمكنهم من تحسين مستوى أدائهم في العمل، وترفع من مستوى كفاءتهم في مواجهة المشكلات الإدارية، وتعمل على إحداث التغيير في طبيعة الأنشطة الفكرية والسلوكية في الكادر الإداري المدرسي.

وأداء القيادات الإدارية هو محصلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسة أولها الدافعية والتي هي عملية توفير الدافع لدى الفرد نحو العمل، والعامل الثاني يتمثل في بيئة العمل والذي يشير إلى ضرورة توفير بيئة آمنة للعمل ويقوم على إشباع حاجات الفرد، والذي هو انعكاس لدافعية العمل، أما العامل الثالث فهو القدرة على أداء العمل والتي تعبر عن ضرورة توفر القدرة على أداء العمل المحدد للفرد. ويتأثر أداء القيادات المدرسية بمجموعة من العوامل تتضمن ثقافة المدرسة، والبيئة المحيطة، والعوامل التنظيمية، ودور الفرد في المدرسة، والسياسات الإدارية، وهيكّل المدرسة، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي، وجماعة العمل، وبيئة التنظيم (خليل ودياب وحليم، ٢٠٢١).

يعد تطوير أداء القيادات المدرسية أحد العوامل الأساسية لنجاح مهام وأدوار القادة، حيث إنها تؤدي إلى إكسابهم المعرفة والمهارات الجديدة اللازمة من أجل تلبية احتياجاتهم المهنية بالشكل الذي يمكنهم من مواكبة إدارة المدارس في القرن الحالي، وبما يمكنهم من تلبية حاجات المجتمع المدرسي وتحقيقها، والعمل على زيادة كفاءة المعلمين، ورفع المستوى التحصيلي للطلبة (المفيز والتركي، ٢٠٢٠). ويؤكد العمرات (٢٠١٠) على وجود دور بارز لتطوير أداء القيادة المدرسية في زيادة فاعلية المدرسة في العديد من الجوانب بما فيها أداء الطلبة والمناخ التنظيمي المدرسي، ونوع العلاقة بين العاملين، كما وأنَّ

لأداء القيادة المدرسية آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين فضلاً عن فاعليتهم، مما يجعل تطوير أداء القيادات المدرسية أحد الموضوعات المهمة التي تعتمد على إثارة اهتمام الإداريين.

ونظراً لأهمية دور القيادات المدرسية، فإنَّ هناك ضرورة للعمل على الاستفادة من مختلف الوسائل المتاحة في سبيل تطوير أداء القيادات المدرسية. وقد يكون العمل الجماعي إحدى هذه الفرص، حيث إنه يعد من أهم أسباب النجاح في مختلف المؤسسات من خلال تأسيس علاقات عمل قوية بين أفراد المؤسسة الواحدة ووفع قدرتهم على دعم بعضهم بعضاً مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية المؤسسية.

تشير حداد (٢٠٢٢) إلى أن العمل الجماعي يعد فرصة للعاملين في المدرسة لرفع فاعلية المدرسة وكفاءتها وأدائها، باعتباره بناء متعدد الأبعاد لتمييزه بمجموعة من السلوكيات المرنة التي تتفاعل مع بعضها بهدف تحقيق الأهداف المشتركة. ويعرف بالانقرض وآخرون (Ballangrud, et al., 2017) العمل الجماعي على أنه القدرة على العمل والتواصل مع الآخرين بصورة تعاونية لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، ويعتمد نجاحه على مدى فهم هذه الأهداف والعمل من أجلها. كما يُعرف ماكويوا وآخرون (Makewa, et al., 2016) العمل الجماعي بأنه أحد عناصر العمليات المدرسية لغرض تحقيق الأهداف المحددة في المؤسسة، من خلال مجموعة من الأفراد ذوي المهارات التكميلية الملزمين بهدف مشترك.

يؤدي العمل الجماعي العديد من الفوائد المعرفية والمهارية كتحقيقه للرضا الوظيفي وقدرته على حل المشكلات التي تعترض المدرسة بشكل أسرع وأكثر فاعلية حيث إن المقترحات التي تتم مناقشتها في الفريق يكون من الأسهل تنفيذها مقارنة بالتوصيات المقدمة بشكل فردي (Don & Raman, 2019).

كما وأنَّ العمل الجماعي عامل مهم من أجل تحسن سير عمل المؤسسة وتعزيز أداء القيادات بما في ذلك القيادات المدرسية، حيث إنه يعتمد على أنَّ أهمية العمل الجماعي تكمن في تحسين أداء المدرسة (Makewa, et al., 2016). وفي هذا السياق، يضيف ولشلغر وآخرون (Wullschlegel, et al., 2023) بأن العمل الجماعي يعمل على بناء القدرات الشخصية والتنظيمية وتنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم، والتي بدورها ستؤدي إلى تحسين الجودة التعليمية وتحسين أداء الطلبة.

إنَّ تبني العمل الجماعي في المدرسة يساعد على تحقيق التخطيط الجيد، وتعزيز الثقة والتعاون بين المعلمين والقيادة المدرسية، وتحسين مهارات القيادات المدرسية، ورفع قدراتهم في حل المشاكل ومواجهة التحديات، وتحقيق الاتصال المفتوح الذي يعزز مبدأ الشفافية، كما وأنَّ تبني العمل الجماعي يساعد في تهيئة بيئة مناسبة من أجل تحسين الخدمات المقدمة وإشراك المزيد من الأفراد في عملية اتخاذ القرار (خضر، ٢٠٢٠). ويشير فريدمان وسوميش (Freedman & Somech, 2021) إلى إن العمل الجماعي في المدارس يحد من الآثار السلبية للجوانب الفردية لعمل المعلمين.

ولأن النظام التربوي الأردني يهتم بالعمل على تطوير أداء القيادات المدرسية وتعزيز أدوارهم في تحقيق النتائج التعليمية والتعليمية المنشودة خاصة في ضوء ما يشهده العلم اليوم من تغيرات سريعة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والذي يتطلب إحداث التغيير في أدوار القيادات المدرسية لتكون أكثر قدرة على مواكبة جميع المستجدات والمتغيرات المتسارعة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على درجة فعالية العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية.

١,١,١ الدراسات السابقة

عمدت مجموعة من الدراسات التطرق إلى تطوير أداء القيادات المدرسية حيث أجرت بورتون (Burton, 2015) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية تهدف التعرف على تأثير العمل الجماعي للمعلمين في تعلم المعلمين وتطورهم. تكونت عينة الدراسة من (٢٢) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة والملاحظة والمقابلة. أظهرت نتائج الدراسة أن وجود أثر إيجابي للعمل الجماعي للمعلمين على تعلمهم وتطورهم. كما أشارت النتائج أنَّ القيادة المدرسية لها دور مهم في تعزيز العمل الجماعي من أجل زيادة فاعلية المدرسة وتحقيق أهدافها.

وأجرى سوتياتنو (Sutiyatno, 2017) دراسة في إندونيسيا هدفت الكشف عن تأثير أداء القيادات الإدارية وثقافة المدرسة على أداء المعلمين في المدرسة الثانوية المهنية. تكونت عينة الدراسة من (٧٧) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية المهنية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي المعتمدة على الاستبانة. كشفت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي

لأداء القيادات المدرسية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية المهنية، وأيضاً وجود أثر إيجابي للثقافة المدرسية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية المهنية.

وأجرى خليل وفلسطيني ومحمود (٢٠١٩) دراسة في مصر للتعرف على مستوى أداء القيادات المدرسية في المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الرسمية للغات. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على الاستبانة. أشارت النتائج أن مستوى أداء القيادات المدرسية كان ضعيفاً. كما أشارت إلى وجود معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تطوير أداء القيادات المدرسية تتعلق بالتشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف الرغبة الشخصية للقيادات المدرسية لتطوير مهاراتهم القيادية، ومقاومة التغيير من البعض، وندرة الحوافز المادية أو المعنوية التي تحثهم على الإبداع في العمل.

وهدفت دراسة دوغانغ (Dugang, 2020) إلى تقييم العمل الجماعي بين القيادات المدرسية والمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية في الفلبين. عمدت الدراسة على اختيار المعلمين والمديرين الذي يعملون في مدرستين من مدارس المدينة ومدرستين من مدارس الريف للمشاركة في الدراسة. تكونت عينة الدراسة من المعلمين لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال الاستبانة. أظهرت النتائج أن مستوى العمل الجماعي في المدارس كان مرتفعاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولكنه كان أقل نسبياً فيما يتعلق بحل المشكلات. كما بينت وجود أثر إيجابي للعمل الجماعي على فعالية المدرسة.

وأجرى خضر (٢٠٢٠) دراسة في مصر لوضع تصور حول مستوى ممارسة العمل الجماعي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا. تكونت عينة الدراسة من (١٢٢٤) معلم ومعلمة و(١٠١) مديراً ووكيلاً من العاملين في مدارس التعليم الأساسي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة العمل الجماعي في مدارس التعليم الأساسي كان متوسطاً. أظهرت النتائج وجود فروق في مستويات ممارسة العمل الجماعي في مدارس التعليم الأساسي في ضوء متغير سنوات الخبرة، لصالح ١٠ سنوات فأكثر، وفي ضوء متغير نوع اعتماد المدرسة، لصالح المدارس المعتمدة، في حين لم تكن هناك فروق في مستويات ممارسة العمل الجماعي في مدارس التعليم الأساسي في ضوء متغير الجنس.

وأجرت حداد (٢٠٢٢) دراسة في الأردن بهدف التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٦٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت نتائج الدراسة أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الخبرة، لصالح (١٠) سنوات فأكثر، في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

يتبين من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجود اهتمام كبير في دراسة أداء القيادات المدرسية والعمل الجماعي في المدارس دون محاولة الربط بين هذين المتغيرين، إذ هدفت دراسة دوغانغ (Dugang, 2020) إلى تقييم العمل الجماعي بين القيادات المدرسية والمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية في الفلبين، وهدفت دراسة حداد (٢٠٢٢) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الحكومية في الأردن، في حين أن الدراسة الحالية تهدف إلى تحديد فاعلية العمل الجماعي في تحسين أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وتتميز الدراسة الحالية بكونها أحد الدراسات القليلة –بحدود اطلاع الباحثة- التي هدفت في تحديد درجة فاعلية العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد عمدت الدراسة الحالية في الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومناقشة النتائج المقدمة.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظت الباحثة من خلال عملها كمديرة مدرسة أنَّ العديد من المدارس لا تعتمد على تطبيق العمل الجماعي على الرغم من أن إيجابياته حسب مراجعة الأدب في المساهمة في تحقيق جودة عملية التعليم والتعلم ورفع فاعلية عمل المدرسة، إضافة إلى أنَّ العديد من المدارس تفشل في تنفيذه، بالرغم من دوره في تعزيز أداء القيادات المدرسية.

٢,١ أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية العمل الجماعي في تحسين أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية؟
٢. هل تختلف تصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء المتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

٣. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أنها أن يقدم معلومات يستفيد منها المهتمون حول دور العمل الجماعي في تطوير الأداء القيادي. يمكن أن يستفيد من هذه المعلومات المشرفون التربويون ومطورو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن في تطوير مجموعة من الأنشطة التي تقوم على استثمار العمل الجماعي بين المعلمين ومدراء المدارس مما يساهم في تكوين قادة مدارس متمكنين من أداء مهامهم الإدارية بكل كفاية واقتدار.

٤. مصطلحات الدراسة

أداء القيادات المدرسية

مجموعة الأنشطة والوظائف التي يمارسها قائد المدرسة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة، والتي تبرز قدرته على إحداث التغيير في المدرسة بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم (آل سليمان وحبيب، ٢٠١٧). وتعرفها الباحثة بأنها مجموعة من الأنماط السلوكية والقيادية التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل أداء عمله الإداري وتحقيق بيئة تعليمية وتعليمية محفزة وآمنة.

العمل الجماعي

عنصر مهم في العمليات المدرسية لغرض تحقيق الأهداف المحددة في المؤسسة، من خلال مجموعة من الأفراد ذوي المهارات التكميلية الملزمين بهدف مشترك (Makewa, et al., 2016). وتعرف الباحثة العمل الجماعي بأنه تضافر الجهود والتعاون بين المعلمين ومدراء المدارس من أجل تطوير العملية التعليمية والتعلمية وإيجاد بيئة مدرسية آمنة.

٥. الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات ودلالات صدقها وثباتها، كما يتضمن إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت للتوصل إلى نتائج الدراسة.

٥,١ متغيرات الدراسة

١. المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتين: ذكر، أنثى.
- سنوات الخبرة وله ثلاث فئات: أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.

– المؤهل وله فئتين: بكالوريوس، ودراسات عليا.

٢. المتغيرات التابعة: مقياس تطوير أداء القيادات المدرسية من خلال العمل الجماعي بين المعلمين ومدير المدرسة

٥,٢ مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية محافظة عجلون خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)، وتم اختيار عينة تكونت من (٢٥٠) معلماً ومعلمة، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٠٦	%٤٢,٤
	أنثى	١٤٤	%٥٧,٦
	المجموع	٢٥٠	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨٤	%٣٣,٦
	من ٥ - ١٠ سنوات	١٠٣	%٤١,٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٣	%٢٥,٢
	المجموع	٢٥٠	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧٣	%٦٩,٢
	دراسا عليا	٧٧	%٣٠,٨
	المجموع	٢٥٠	١٠٠%

يبين الجدول (١) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية المتضمنة في الدراسة الحالية. أما من حيث الجنس، فيظهر الجدول أن عدد (الذكور) (١٠٦) وبنسبة مئوية (٤٢,٤٪). وبنسبة لمتغير سنوات الخبرة، يشير الجدول أن عدد المعلمين في فئة سنوات الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) كان (١٠٣) وبنسبة مئوية (٤١,٢٪)، وكان عدد المعلمين في الفئة (أقل من ٥ سنوات) (٨٤) وبنسبة مئوية (٣٣,٦٪)، بينما كان عدد المعلمين في الفئة (أكثر من ١٠ سنوات) (٦٣) وبنسبة مئوية (٢٥,٢٪)، أما في متغير المؤهل العلمي كان عدد المعلمين في المؤهل (بكالوريوس) (١٧٣) وبنسبة مئوية (٦٩,٢٪)، وعدد المعلمين في المؤهل (دراسات عليا) (٧٧) وبنسبة مئوية (٣٠,٨٪).

٥,٣ أداة الدراسة

الصدق البنائي لأداة الدراسة

بغرض استخراج دلالات الصدق البنائي لجميع فقرات أداة الدراسة، تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلم ومعلمة، وحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه وارتباطها بالمقياس ككل، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبمقياس أداء القيادات المدرسية

الرقم	الارتباط بالمقياس	الرقم	الارتباط بالمقياس
١	٠,٨٧١	١٢	٠,٨٣٥
٢	٠,٨٦٣	١٣	٠,٥٥٠
٣	٠,٧٥٦	١٤	٠,٨٣٥
٤	٠,٨٥٦	١٥	٠,٨١٦
٥	٠,٨٦٨	١٦	٠,٦٦٨

٦	٠,٣٢٦	١٧	٠,٨٠٨
٧	٠,٥٢٩	١٨	٠,٨٤٨
٨	٠,٧١١	١٩	٠,٧٨٥
٩	٠,٨٢٨	٢٠	٠,٧٤٥
١٠	٠,٥٩٠	٢١	٠,٥٤٠
١١	٠,٨٠٥		

* معاملات ارتباط دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

** معاملات ارتباط دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,01$)

يظهر من الجدول (٢) أنَّ معاملات الارتباط بين كل فقرة والمقياس الذي تراوحت بين (٠,٨٧١٠,٥٤) وعلية سيتم الإبقاء على جميع الفقرات، وهي معاملات ارتباط دالة ومقبولة لأغراض تطبيق هذه الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لجميع مجالات الدراسة، جدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): نتائج كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للكشف عن معاملات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مقياس أداء القيادات المدرسية	٢١	٠,٩٣

يتضح من الجدول (٣) أن معامل الاتساق لمقياس الدراسة بلغ (٠,٩٣)، وهو معامل اتساق مرتفع ومقبول لتطبيق هذه الدراسة.

٥,٤ تصحيح أداة الدراسة

تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (٢١) فقرة، حيث تم استخدام معيار ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء بدرجة موافق بشدة (٥)، وبدرجة موافق (٤)، وبدرجة محايد (٣)، وبدرجة غير موافق (٢)، وبدرجة غير موافق بشدة (١)، وذلك بوضع إشارة (٧) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تمّ الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي: (أعلى قيمة - أقل قيمة) / ٥ وتساوي: (١-٥) / ٣ = ١,٣٣ طول الفئة.

- ١,٣٣ - ٢,٣٣ منخفضة.

- من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٦ متوسطة.

- ٣,٦٧ - ٥ مرتفعة.

٥,٥ المعالجات الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام حزمة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25)، وعلى النحو الآتي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس أداء القيادات المدرسية وللمقياس ككل.
- نتائج اختبار (t) العينات المستقلة (Independent sample t-test) للكشف عن الفروق في تصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تبعاً لمتغير الجنس.

- نتائج تطبيق اختبار الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في تصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تعزى للخبرة.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة.

٦. نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية.

السؤال الأول: ما مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية؟ وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية، كما يبينه الجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	إعداد رؤية المدرسة ورسالتها	٣,٧٥	٠,٦٩	مرتفعة
٢	تقدير احتياجات المدرسة	٣,٧١	٠,٦٦	مرتفعة
٣	نشر معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم	٣,٥٨	٠,٦٤	متوسطة
٤	تعزيز العمل الجماعي في المدرسة	٣,٧١	٠,٦٧	مرتفعة
٥	التحليل البيئي للمدرسة	٣,٧٤	٠,٦٩	مرتفعة
٦	دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة	٤,١٣	٠,٧١	مرتفعة
٧	تعزيز علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي	٣,١٦	٠,٦٢	متوسطة
٨	تحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقويم	٣,٤٤	٠,٥٧	متوسطة
٩	ترتيب أولويات المدرسة.	٣,١٧	٠,٦٤	متوسطة
١٠	وضع أهداف واضحة لتطوير المدرسة.	٢,٩٨	٠,٧٩	متوسطة
١١	التواصل مع المديرين الزملاء خارج المدرسة لتبادل الخبرات.	٣,٩٨	٠,٨٠	متوسطة
١٢	تقديم مقترحات لتفعيل موارد المدرسة (المادية والبشرية)	٤,٠٠	٠,٨٠	مرتفعة
١٣	تقديم مقترحات لحل المشكلات (الأكاديمية والسلوكية) لدى الطلبة	٣,٣٣	٠,٦٤	متوسطة
١٤	إعداد خطة استراتيجية لتطوير المدرسة.	٣,٦١	٠,٥٩	متوسطة
١٥	تسويق رؤية المدرسة ورسالتها.	٣,٦٦	٠,٦٤	متوسطة
١٦	تقديم لاستراتيجيات تعليمية تعزز تعلم الطلبة.	٣,٤٠	٠,٥٧	متوسطة
١٧	تشجيع المعلمين على تبادل المعرفة مع المشرفين التربويين.	٣,٨٤	٠,٧٥	مرتفعة
١٨	تكوين فرق عمل جماعية لجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة.	٣,٧٧	٠,٦٩	مرتفعة
١٩	وضع نظام يشجع المعلمين والمعلمات على ابتكار أفكار جديدة تخص العمل المدرسي.	٤,٠٧	٠,٨٥	متوسطة
٢٠	توظيف مهارات المعلمين المختلفة في الحصول على المعرفة.	٤,١٤	٠,٨٧	مرتفعة
٢١	صناعة قرارات مستندة إلى بيانات نتائج تحصيل الطلبة	٣,٨٥	٠,٩٨	مرتفعة
	المقياس ككل	٣,٦٧	٠,٤٦	مرتفعة

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية، فجاءت الفقرة رقم (٢٠) التي نصت على: "توظيف مهارات المعلمين المختلفة في الحصول على المعرفة"

بأعلى متوسط حسابي (٤,١٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٧) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) التي نصت على: "وضع أهداف واضحة لتطوير المدرسة" بأقل متوسط حسابي (٢,٩٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٩) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء المقياس ككل بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٤٦) وكانت الدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني: هل تختلف تصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء المتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق اختبار (t) العينات المستقلة (Independent sample t-test) للكشف عن الفروق في تصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تعزى للمتغيرين (الجنس والمؤهل العلمي) كما هو مبين في الجدولين (٥، ٨). كما وتم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) تعزى لمتغير الخبرة، كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): نتائج اختبار (t) العينات المستقلة (Independent sample t-test) للكشف عن الفروق في تصورات المعلمين والمعلمات حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تبعاً لمتغير الجنس

المقياس	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أداء القيادات المدرسية	ذكر	١٠٦	٣,٦١	٠,٤٨	-١,٧٣٠	٢٤٨	٠,٠٨٥
	أنثى	١٤٤	٣,٧١	٠,٤٥			

يظهر الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمقياس ككل تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (t) (-١,٧٣٠)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٨٥).

جدول (٦): نتائج تطبيق اختبار الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في تصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تعزى للخبرة

المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	٥,٣٦٩	٢	٢,٦٨٥	١٣,٦٩١	٠,٠٠٠
الخطأ	٤٨,٤٣١	٢٤٧	٠,١٩٦		
المجموع المصحح	٥٣,٨٠٠	٢٤٩			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)

يبين الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لتصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تعزى إلى الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (١٣,٦٩١) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وتم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية جدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	٣,٧٧	٠,٢٨**	-٠,٠٤
من ٥ - ١٠ سنوات	٣,٤٩	-	٠,٣٢-
أكثر من ١٠ سنوات	٣,٨١	-	-

يظهر من الجدول (٧) أن الفروق لتصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تعزى للخبرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كانت بين الخبرة (أقل من ٥ سنوات ومن ٥ - ١٠ سنوات)، وكانت الفروق لصالح (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧) وبدرجة مرتفعة، وكانت بين الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات)، وكانت الفروق لصالح (أكثر من ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وبدرجة مرتفعة.

جدول (٨): نتائج اختبار (t) العينات المستقلة (Independent sample t-test) للكشف عن الفروق في تصورات المعلمين والمعلمات حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أداء القيادات المدرسية	بكالوريوس	١٧٣	٣,٧٠	٠,٤٩	١,٦٥٤	٢٤٨	٠,٠٩٩
	دراسات عليا	٧٧	٣,٦٠	٠,٤٠			

يظهر الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمقياس ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (t) (١,٦٥٤)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٩٩).

٦,١ مناقشة النتائج

يتضمن هذا الجزء مناقشة نتائج أسئلة الدراسة التي تم عرضها سابقاً في ضوء خبرة الباحثة والإطار النظري والدراسات السابقة، وفيما يلي عرضاً لذلك.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية؟ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية جاء بدرجة مرتفعة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون مدى مساهمتهم في تطوير أداء القيادات في المدرسة مما يدفعهم إلى بذل الجهد من أجل تشجيع القيادة المدرسية على تقديم أفضل الأداءات التربوية فيها. كما ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين لديهم الدافعية من أجل تقديم يد العون للقيادة المدرسية إضافة إلى أنهم يعرفون أن التعاون مع الزملاء وإيجاد فرق عمل أساسها المشاركة واحترام الآخر من أهم الوسائل التي يمكن توفيرها من أجل أداء القيادات التربوية يلبي حاجاتهم المهنية والشخصية.

وتأكيداً لهذه الحقيقة، ذكر دوغانغ (Dugang, 2020) أن العمل الجماعي وسيلة مهمة في تطوير أداء القيادات المدرسية إذ أنه يقوم على إيجاد رؤية مشتركة بين المعلمين وتوحيد جهودهم ليكونوا وسيلة من الوسائل التي يمكن أن يوظفها مدير المدرسة في تحسين جودة التعليم المقدم في المدرسة. كما وأن العمل الجماعي قادر على تحفيز المعلمين وتنمية روحهم المعنوية إذ إنه يقوم على أن المعلمين يتشاركون في آرائهم وفي خبراتهم ومصادر المعرفة لديهم سعياً منهم لإيجاد بيئة مدرسية يسودها التشاركية والتعاون وهذا ما يجعل عمل الإدارة المدرسية أكثر يسراً وسلاسة مما يمكنها أهدافها.

وفي نفس السياق، أشار ولسلغر وآخرون (Wullschlegel, et al., 2023) إلى أن العمل الجماعي يعد حجر الأساس لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الموضوعية وهذا ما يعني بأن ارتفاع مستوى العمل الجماعي ينبع من إدراك العاملين لأهمية التعاون باعتبارهم وسيلة من الوسائل التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة في المؤسسة في تحقيق الأهداف. وفي ضوء حقيقة أن المعلمين في المدارس الأردنية يمثلون شريحة قامت بتطوير الإدراك والفهم الكافيان، فإن المستوى المرتفع من دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات التربوية يعكس حقيقة مهمة وهي أن المعلمين لديهم رؤية متبصرة حول ضرورة أن يتعاونوا مع بعضهم البعض من أجل دفع سير عملية التعليم والتعلم لتحقيق رؤية النظام التربوي في الأردن.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة دوغانغ (Dugang, 2020) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى العمل الجماعي في المدارس كان مرتفعاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة قد بحثت في مستوى العمل الجماعي في المدارس، إلا أنها توافقت مع نتائج الدراسة الحالية من حيث أنها أكدت على أهمية العمل الجماعي باعتباره وسيلة من الوسائل الفاعلة التي يمكن توظيفها من أجل الارتقاء بأداء القيادات المدرسية نظراً لأن التعامل مع فرق العمل من قبل القيادة المدرسية يسهل عملها ويجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

نتائج السؤال الثاني: هل تختلف تصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء المتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمقياس ككل تبعاً لمتغير الجنس. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات لديهم تصورات متشابهة ولديهم نفس البرامج الأكاديمية المقدمة في مرحلة إعداد المعلمين والتي تراعي النوع

الاجتماعي وتؤكد جميعها على أهمية العمل الجماعي ودوره في تطوير الأداء المدرسي من أجل الارتقاء بخبرات التعلم المقدمة للطلبة في مختلف المراحل المدرسية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (خضر، ٢٠٢٠؛ حداد، ٢٠٢٢) التي أشارتا إلى عدم وجود فروق في مستويات ممارسة العمل الجماعي في مدارس التعليم الأساسي في ضوء متغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المعلمين حول مستوى دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية تعزى إلى الخبرة لصالح فئة الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة الأكبر قد طوروا علاقات اجتماعية ومهنية مع زملائهم وكانوا قادرين على بناء فرق العمل معهم وهذا ما جعل رؤيتهم أكثر وضوحاً حول أهمية العمل الجماعي باعتباره رافعة يمكن أن تؤدي الدور الأهم في تطوير أداء القيادات المدرسية. كما وأن المعلمين الأكثر خبرة قد مروا في خبرات تدريسية كبيرة تطورت لديهم رؤية أكثر تبصراً حول مساهمة العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية.

وافقت هذه الدراسة مع دراسة (خضر، ٢٠٢٠؛ حداد، ٢٠٢٢) التي أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحولية في تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الخبرة، لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

كما وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمقياس ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات من حملة مختلف الشهادات خريجو جامعات تقدم برامج تدريسية تقوم على نظريات التعليم والتعلم الحديثة والتي تؤكد على العمل الجماعي والتعلم التشاركي إذ إن أسس الخطط الدراسية المقدمة في مختلف درجات الشهادات العلمية تتبنى عادةً مجموعة من المسافات التي تتوافق مع رؤية النظام التربوي الأردني والذي يؤكد بدوره على ضرورة بث روح العمل الجماعي باعتباره من أهم مقومات العمل المؤسسي للمدارس وهذا ما أدى إلى غياب الفروق في تصورات المعلمين حول دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية في الدراسة الحالية.

٧. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- العمل على تطوير آليات قادرة على المحافظة على المستوى المرتفع من تصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الأردنية حول دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية.
- تطوير مجموعة من الإجراءات المقدمة في برامج إعداد المعلمين وفي البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين الجدد من أجل تطوير تنمية مستوى الإدراك لديهم حول أهمية العمل الجماعي نظراً إلى أن الدراسة الحالية أشارت إلى من لديهم الخبرة الأكثر كانوا أكثر إدراكاً لأهمية دور العمل الجماعي في تطوير أداء القيادات المدرسية.
- إعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل لدى مدراء المدارس بحيث تأخذ صفة الاستمرارية للمحافظة على درجة الممارسة الكبيرة ومواكبة التطورات الحديثة والمعاصرة في مهارات قيادة فريق العمل.
- إعداد ورش عمل لتنمية مهارات مدراء المدارس في تحفيز المرؤوسين وتكوين فرق العمل.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول دور العمل الجماعي في تنمية المعلمين والمعلمات مهنيًا.
- إجراء دراسات بحثية تتحقق من أثر ممارسة مهارات قيادة فريق العمل على البيئة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- أحمد، أشرف والأنصاري، محمد والعنزي، محمد. (٢٠٢٢). تنمية أداءات القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية. *مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بقنا*، (٥٠)، ٢٣٢-٢٦١.
- آل سليمان، زيد وحبيب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (٣٥)، ١٨٣-١٩٩.
- حداد، ميسون. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٧)، ٢٩-٤٤.
- خضر، أحمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المينا. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، ٣٥ (٢)، ٥٩-٩٤.
- خليل، نبيل ودياب، عبد الباسط وحليم، كارولين. (٢٠٢١). واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، ١ (١٨)، ٤٠٢-٤٣٦.
- خليل، نبيل وفلسطيني، جرجس ومحمود، سيده. (٢٠١٩). تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية. *مجلة العلوم التربوية*، (٢)، ٣٠٤-٣٥٠.
- درادكة، أمجد. (٢٠١٩). إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العجمي، كروز. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٨)، ٣٣٨-٣٧٣.
- العمرات، محمد. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ٧ (٤)، ٣٤٩-٣٥٩.
- العنزي، نايف. (٢٠٢١). تصور مقترح للتطور المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ٢ (٧)، ٣٣٠-٣٧٥.
- المالكي، يحيى. (٢٠٢٠). واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر من وجهة نظر قيادات المدارس. *المجلة العلمية*، ٣٦ (٤)، ٤٦٦-٤٩٥.
- مشهور، ثروت. (٢٠١٠). *استراتيجيات التطوير الإداري* (ط. ١). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- معوض، فاطمة والضوبان، حصة. (٢٠١٩). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٧ (١)، ٧٦-٩٦.
- المفيز، خولة والتركي، مريم. (٢٠٢٠). التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية (برنامج خبرات أنموذجاً). *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦٢)، ٢٤٨-٢٢٤.

References

- Bafadal, I., Nurabadi, A., Soepriyanto, Y., & Gunawan, I. (2020). Primary school principal performance measurement. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 487, 19–23.
- Ballangrud, R., Husebo, S., & Hall-Lord, M. (2017). Cross-cultural validation and psychometric testing of the Norwegian version of the TeamSTEPPS® teamwork perceptions questionnaire. *BMC Health Services Research*, 17(1), 799–809.
- Burton, T. (2015). Exploring the impact of teacher collaboration on teacher learning and development. (*Unpublished PhD Dissertation*). University of South Carolina, USA.
- Don, Y., & Raman, A. (2019). School management and leadership: Teamwork in schools. *Multidisciplinary Journal of Instruction*, 1(2), 14–36.
- Dugang, M. (2020). School teamwork and effectiveness. *Journal of World Englishes and Educational Practices (JWEPP)*, 2(2), 92–102.
- Freedman, I., & Somech, A. (2021). Translating teamwork into school effectiveness: A systematic review of two decades of research. *European Journal of Educational Management*, 4(2), 109–125.
- Makewa, L., Ngussa, B., Arego, S., & Kuboja, J. (2016). Correlational teamwork in secondary schools: A case of Musoma municipality, Tanzania. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 26–31.
- Polega, M., Neto, R., Brilowski, R., & Baker, K. (2019). Principals and teamwork among teachers: An exploratory study. *São Paulo: Universidade Cidade de São Paulo*, 12(2), 12–32.
- Rokhman, T. (2017). Improving managerial performance through participation role of budget preparation: A theoretical and empirical overview. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 8(1), 39–43.
- Sutiyatno, S. (2017). The influence of principal's performance and school culture on teacher's performance of vocational high school. *International Journal of Advanced Research*, 6(1), 111–119.
- Wasiman, W., Kristiawan, M., & Mulyadi, M. (2020). School principal's performance in carrying out management functions. *Educational Journal*, 3, 36–42.
- Wullschleger, A., Voros, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Merki, K. (2023). Improving teaching, teamwork, and school organization: Collaboration networks in school teams. *Teaching and Teacher Education*, 121, 1–17.