



مركز/ الأستاذ الدكتور أحمد المنشاوى

للنشر العلمى والتميز البحثى

(مجلة كلية التربية)

=====

الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين

إعداد

أ/ وسيم بسام مصطفى جبارة

باحث دكتوراة الجامعة العربية الامريكية

wasimjbara 198777@gmail.com

﴿المجلد الأربعون- العدد الرابع- أبريل ٢٠٢٤ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقته بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات والتفاعل بينها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلم ومعلمة من المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة، واستخدمت الدراسة استبيان لقياس الجدارات القيادية واستبيان لقياس الأداء المتميز، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة في متوسطات درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكشفت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين، كما وتوجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة بين درجة توافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة ومستوى الأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية، مدير المدرسة، الأداء المتميز، المعلمين، المدرسة الابتدائية

The leadership competencies of primary school principals in Taybeh City and Their Relationship with Outstanding performance from Teachers Perspectives

Mr. Waseem Bassam Mustafa Jabbara

Doctoral researcher at Arab American University

wasimjbara 198777@gmail.com

Abstract

The study aimed to reveal the degree of availability of leadership competencies among the principals of primary schools in the city of Al-Taybeh, and its relationship to outstanding performance from the point of view of teachers in the light of some variables and the interaction between them. The study used the descriptive correlative approach, and the study sample consisted of (150) male and female teachers from primary schools in the city of Al-Taybeh. The study used a questionnaire to measure leadership competencies and a questionnaire to measure outstanding performance. The leadership competencies of the principals of primary schools in the city of al-Taybeh from the point of view of the teachers is attributed to the variables of gender, educational qualification and years of experience. Statistically at the level of significance between the degree of availability of leadership competencies for primary school principals in the city of Al-Taybeh and the level of outstanding performance from the point of view of teachers.

Keywords: leadership competencies, school principal, outstanding performance, teachers, primary school.

مقدمة

يواجه عالمنا المعاصر تحديات كثيرة أبرزها التغيير وسرعته والتي وضعت والمؤسسات التعليمية أمام مواجهة صعبة من أجل الانسجام وسد الفجوة بين الواقع والمأمول في مجال عملها، فأصبح لزاماً على القيادات المدرسية المتمثلة في مديري المدارس مواكبة هذا التغيير بشكل عملي وفعال من خلال إيجاد أساليب ووسائل للتكيف والتأقلم مع متطلبات المرحلة التي تتسم بسرعة التغيير والحاجة إلى العصرية، فالمدير الذي يريد النجاح والوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء أصبح بحاجة إلى امتلاك مهارات المرونة والقدرة على التعامل مع الطوارئ والأزمات، والتكيف مع عجلة التغيير السريع.

والتغيرات السريعة التي طرأت على العالم المعاصر أبرزت مسألة جديدة في العمل الإداري وهي مسألة الجدارات القيادية والوظيفية والتي شهدت اهتماماً كبيراً ليس في ميدان الإدارة التربوية فقط، وإنما في قطاع الأعمال بشكل عام وذلك بسبب ما تتيحه الجدارة الوظيفية من أدوات ومعايير تخدم عملية اختيار القادة وتحديد المسارات الوظيفية، وبرامج التدريب وإدارة الأداء بأسلوب علمي متكامل؛ نظراً لأن العملية التعليمية تتمتع بطبيعة خاصة تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، لذا فإنه من الضروري توافر مجموعة من الجدارات والكفايات في القيادة المدرسية من أجل تمكينهم من ركوب عجلة التغيير والتجديد والتطوير للمؤسسة التعليمية (عبد المتجلي، ٢٠٢١).

ويعد توافر ممارسات الجدارات القيادية أمراً في غاية الأهمية ويرجع ذلك إلى دورها في تطوير وتحسين أداء مدرء المدارس؛ حيث تسهم عمليات التعليم والتدريب خلال فترة الخدمة والخبرات المهنية التي يكتسبها المديرين في دعم جداراتهم القيادية لكونها تعمل على تحسين مستوى الأداء في سبيل الوصول للأداء المتميز، وذلك من خلال نماذج لتطبيق الجدارات القيادية محلياً وعالمياً، وتحفيزهم من أجل رفع مستواهم المعرفي وتنمية مهاراتهم لتتواءم مع متطلبات العمل داخل المؤسسات التعليمية (Thapa, 2016).

والجدير بالذكر أن التطور الحاصل في المرحلة الحالية يتطلب تميزاً في الأداء من قبل مديري المدارس من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية وتحقيق المخرجات المطلوبة للعمل، لذلك ذكر Taylor & Read (2016) أن عمل مدير المدرسة يقوم على

الكفاءة والممارسات الفعالة لخبراته السابقة في المجال الإداري، لذا فإن متطلبات المرحلة تتطلب خضوع المدير إلى التقييم في سبيل تفادي الأخطاء وتجنبها، وتمكين المدير من ممارسة دوره على أكمل وجه نظراً لأهمية موقعه في العملية التربوية، وليمكن من توجيه المعلمين نحو إتباع أساليب التدريس الحديثة، والعمل على توفير بيئة تعليمية ملائمة للطلبة.

وانطلاقاً من أهمية الموضوع ومدى تأثير نتائجه على تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في البحث من أجل الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين، كما وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقتها الأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة

يتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة توافر الأداء المتميز لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة ومستوى الأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسات الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن درجة الأداء المتميز لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين.
٣. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية ترجع لواقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات. (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)
٤. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في الأداء المتميز لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات.
٥. الكشف عن وجود علاقة بين الجدارات القيادية والأداء المتميز لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه حيث تناولت الدراسة موضوع الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين.
- تظهر أهمية الدراسة من خلال تقديمها إطاراً نظرياً وأدبياً حول واقع الجدارات القيادية والأداء المتميز يمكن للباحثين في مثل هذا المجال الجوع إليه.
- تكمن أهمية الدراسة في كونها الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة - حسب حدود علم الباحث-.
- قد تفيد هذه الدراسة صناع القرار والقائمين على السياسات التعليمية من خلال النتائج التي ستوصل إليها.

تعريفات الدراسة الاصطلاحية والإجرائية

- **الجدارات القيادية:** " سلوكيات قيادية تسهم في تحقيق التفوق في العمل وتقديم الأداء المتميز، من خلال استخدام منهج قائم على الجدارات القيادية" (Rohana & Abdullah, 2017)، وتعرف الجدارات القيادية إجرائياً بأنها: امتلاك مدير المدرسة الابتدائية في مدينة الطيبة لمجموعة من القدرات والمعارف والمهارات اللازمة والتي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية وتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التربوية.

- **مدير المدرسة:** هو القائد المحلي والمشرف المقيم الذي عينته وزارة التربية والتعليم رسمياً، ليقوم رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى تلاميذ مدرسته من خلال توفير الإمكانيات المتاحة" (أبو خيران ورننيسي، ٢٠٢٣).
- **الأداء المتميز:** القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين لتحقيق أعمالهم بطريقة مميزة وبدرجة عالية من الجودة، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وهو ليس مجرد إنجاز أعمال بشكل جيد وإنما الإبداع في إنجاز الأعمال" (جعار و زامل، ٢٠٢٢)، ويعرف **الأداء المتميز إجرائياً** بأنه: مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها مدير المدرسة الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين، وسيتم قياسها من خلال مجموع الدرجات المتحصل عليها على مقياس الأداء المتميز.
- **مدينة الطيبة:** تعتبر مدينة الطيبة ثالث أكبر المدن العربية داخل الخط الأخضر وثاني أكبر مدينة بمنطقة المثلث شمال فلسطين المحتلة، وهي مدينة عربية بالكامل، ويبلغ عدد سكانها حوالي مائة ألف نسمة جميعهم من العرب ويشكل المسلمون غالبيتهم الساحقة (مركز الجزيرة، ٢٠١١).

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

١. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمين المدارس الابتدائية.
٢. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة.
٣. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة أبو خيران ورننيسي (٢٠٢٣) إلى التعرف إلى مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من جهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وتقصي الفروق في متوسطات هذه المتغيرات تبعاً لمتغير الجنس والجهة المشرفة والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينتها من (١٦٣) مديرة ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً، وكان التقويم هو الأعلى بينما الكفايات المهنية هي الأدنى، كما أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين.

وهدفت دراسة السلمي والكيرعاني(٢٠٢٢). إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من(١١٧) من قادة المدارس في السعودية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١م، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

بينما هدفت دراسة الدباس(٢٠٢٠). إلى التعرف على مستوى توافر الجدارات الإدارية(الذاتية- الفنية- الإنسانية- الفكرية)، لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من(١٥٥) موظفاً وموظفة، وتوصلت النتائج إلى أن لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الجدارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

أما دراسة عويس والنواصرة(٢٠٢٠). فقد هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس هو النمط القيادي الديمقراطي، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس كان عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي.

كما وهدفت دراسة الزبون(٢٠٢٠). إلى التعرف إلى درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٧١)مديراً و(٨٩) مديرة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والخبرة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الإدارة المدرسية.

كما وهدفت دراسة (Watana& Sattapong, 2019) إلى التعرف إلى آراء المعلمين حول الجدارات الإدارية في مدرسة هواين خلال عام ٢٠١٨، واستخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وتكونت عينتها من (٨٥) من المعلمين، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن جميع مجالات الجدارات الإدارية جاءت بدرجة عالية حسب آراء المعلمين.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسة تناولت الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالأداء المتميز؛ حيث أنها الدراسة الأولى من نوعها التي تجمع بين هذه المتغيرات معاً، كما تميزت الدراسة في أنها أجريت في مدينة الطيبة ولم يتم تناول هذا الموضوع فيها من قبل لذا ستقدم الدراسة نتائج تفيد في رفع درجة الجدارات القيادية لمديري المدارس.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة كونها تهتم بفحص العلاقات بين متغيرين أو أكثر، حيث يحاول فهم كيفية تأثير تغيير في متغير واحد على متغير آخر. يسعى إلى تحديد الارتباطات والتلاعب بالمتغيرات لقياس تأثيرها على بعضها البعض، كما يستخدم المنهج الوصفي الارتباطي الوصف للظواهر والخصائص، وفي الوقت نفسه يحاول فهم العلاقات بين هذه الظواهر. يقدم الوصف المفصل للوضع الحالي، ومن ثم يحاول استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات (Alawneh,2022)

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة، والبالغ عددهم حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (٣٠٠) معلم ومعلمة، حيث تم اختيار منهم عينة تكونت من (١٥٠) معلم ومعلمة من المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وتم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، والجدول (١) يوضح توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

الجدول (١): توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٤٠	٢٥%
	أنثى	١١٠	٧٥%
	المجموع	١٥٠	١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٢٠	٨٠%
	ماجستير فأعلى	٣٠	٢٠%
	المجموع	١٥٠	١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٣	١٠%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٥	١٥%
	١٠ سنوات فأكثر	٧٢	٧٥%
	المجموع	١٥٠	١٠٠

أداة الدراسة:

عمد الباحث إلى تطوير أدوات للدراسة وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الجدارات القيادية والأداء المتميز وعليه كانت الأداة عبارة عن استبانة مكونة من مجالين حيث تكون المجال الأول من الجدارات القيادية على المقاييس الواردة في بناء دراسة الدباس (٢٠٢٠)، وتم صياغة الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة توافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية، وفيما يتعلق بالمجال الثاني كان عن الأداء المتميز على المقياس الوارد في دراسة أبو خيران ورننيسي (٢٠٢٣) ودراسة جعار وزامل (٢٠٢٢)؛ حيث تم تطويره بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وصيغت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الأداء المتميز، وقد بلغ عدد فقرات الاستبيان (٦٠) فقرة، وجاءت بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً.

صدق الاداة

تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية بلغ عددهم (٩) وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على تمثيل أهداف الدراسة، حيث تم إجراء بعض التعديلات مثل اضافته فقرات حذف فقرات اعاده صياغه بعض الفقرات حيث كانت مكونه من (٤٠) فقرة وبعد الاخذ بغالبية التعديلات اصبحت بصورتها النهائية مكونه من (٦٠) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك وفقاً لمجالات الدراسة، والدرجة الكلية لكافة الفقرات لا استبانته الجدارات القيادية واستبانته الأداء المتميز، أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات استبانته الجدارات القيادية بلغ (0.96) وجاءت جميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الاستبانته كما وبلغ المحور الخاص بالأداء المتميز بلغ (0.98) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات الاستبانته.

المعالجات الإحصائية

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخراج المعالجات الإحصائيات اللازمة وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة، اختبار تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب المتغيرات المستقلة أكثر من متغيرين والتفاعل بينهما، معامل ارتباط بيرسون لمعرفة دلالة العلاقة بين الفقرات والمجال التابعة له.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الاول: ما درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقرة لمجال الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من جهة نظر المعلمين، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالأتي: (2.33 فأدنى) مستوى منخفض، و(من 2.34 - أقل من 3.67) مستوى متوسط، و(3.67 فأعلى) مستوى مرتفع. والجدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية وفقاً لكل مجال والدرجة الكلية.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	١	الجدارات الإنسانية	٣.٨٧	٠.٥٤	متوسط
٢	٢	الجدارات الذاتية	٣.٨٣	٠.٥٧	متوسط
٣	٣	الجدارات الفكرية	٣.٥٣	٠.٦١	متوسط
٤	٤	الجدارات الفنية	٣.٣٠	٠.٦٩	متوسط
		الدرجة الكلية	٣.٦٣	٠.٥٤	متوسط

والملاحظ من البيانات الواردة في الجدول (٤) أن درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة وذلك وفقاً لدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٦٣)، كما يبين الجدول أن ترتيب مجالات الجدارات القيادية حصل فيها مجال الجدارات الإنسانية على أعلى متوسط حسابي وهو (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٥٤) بمستوى مرتفع، أما المجال الرابع وهو مجال الجدارات الفنية فقد حصل على أقل متوسط حسابي وهو (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٦٩) بمستوى متوسط، ويفسر الباحث هذه النتيجة الى ان إلى مستوى الوعي والإدراك الذي يتمتع به مديري المدارس الابتدائية تجاه الدور الذي يقومون به، وإدراكهم لأهمية الجدارات القيادية ودورها في تأدية مهامهم بكفاءة وفاعلية، ولكن يتعين عليهم السعي المستمر لتنمية جداراتهم والارتقاء بمستوياتها حتى تصل إلى أعلى درجة ممكنة، أما مجال الجدارات الفكرية لدى مديري المدارس فقد جاء بدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة وترجع هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية في العملية التربوية مبنية على المعرفة العلمية أكثر من اعتمادها على الأداء؛ حيث أن المدير يجري زيارات بشكل مستمر للمعلمين أثناء تأديتهم مهامهم في إعطاء الحصص الدراسية من أجل التركيز على المحتوى المعرفي في المقام الأول، ويتابع تحضير المعلمين لدروسهم لمعرفة محتوى المواد العلمية. أما مجال الجدارات الذاتية فقد حصل على درجة تقدير مرتفعة وجاء بالمرتبة الثانية وبدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٨٣) وترجع هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية المتمثلة بمدير المدرسة مبنية على التحسين والتطوير والتجديد، مع مراعاة المدير للجوانب الإنسانية للمعلمين، بينما مجال الجدارات الفنية فقد جاء بدرجة متوسطة وفي المرتبة الرابعة وذلك بدلالة المتوسط

الحسابي الذي بلغ (٣.٣٠)، وترجع هذه النتيجة إلى كثرت الأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتق المدير، بالإضافة إلى قلة اهتمام المدراء بالبحث العلمي في بعض الأحيان نظراً لعدم توافر الدعم المادي اللازم والكافي والذي يسهم بدوره بالنهوض في العملية الإدارية سيما وأن مدينة الطيبة إحدى مدن لمجتمع العربي في إسرائيل ولطالما تحكمت سياسات الاحتلال بالتعليم من خلال التضييق المالي على تلك المدن، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدباس (٢٠٢٠) والتي أظهرت امتلاك المدراء للجدارات الفنية بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة السلمي والكيرعاني (٢٠٢٢) التي أظهرت أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة للجدارات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة.

السؤال الثاني: ما درجة توافر الأداء المتميز لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين؟

ومن أجل الاجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء المتميز لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وفقاً للجدول رقم (٢)

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات الأداء المتميز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١١	يراعي المدير البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين.	٤.١٠	٠.٦٥	مرتفع
٥	يستفيد المدير من الإمكانيات المتاحة لديه أثناء قيامه بعمله.	٣.٨٧	٠.٦٤	مرتفع
١	يحرص المدير على تطوير نفسه مهنيًا لتحقيق أداء متميز.	٣.٨٣	٠.٦٩	مرتفع
٣٥	يوظف البرامج الذكية والتكنولوجيا في التعامل مع المعلمين	٣.٨٢	٠.٦٩	مرتفع
٦	يوظف المدير التكنولوجيا في مجال عمله.	٣.٨١	٠.٧٤	مرتفع
١٣	يلتزم المدير بالنقد البناء لتقادي القصور في الأداء.	٣.٨٠	٠.٦٧	مرتفع
١٨	يؤثر في المعلمين بشكل إيجابي.	٣.٧٩	٠.٦٩	مرتفع
٢١	يسعى لإدارة الأزمات في ضوء الإمكانيات المتاحة.	٣.٧٥	٠.٦٩	مرتفع
٣١	يسعى المدير لتطوير علاقته مع المجتمع المحلي	٣.٧٥	٠.٧٤	مرتفع
٢٧	يتابع تطبيق استراتيجيات التدريس المتميز.	٣.٧٣	٠.٦٩	مرتفع
١٦	يحسن من قدرة المعلمين على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.	٣.٧١	٠.٦٦	مرتفع
٢٩	يتفاعل مع المعلمين بشكل مباشر من خلال التطبيقات الذكية.	٣.٧٠	٠.٧٧	مرتفع
١٥	يطور المدير نفسه بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في مجال عمله.	٣.٦٩	٠.٦٧	مرتفع
١٧	يشارك المدير مع المعلمين في المسابقات التربوية.	٣.٦٩	٠.٧٢	مرتفع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
٢٠	يمتلك المدير نمط قيادي مؤثر على الآخرين.	٣.٦٨	٠.٧٠	مرتفع
٣٢	يمتلك المدير القدرة على إدارة الحوار وينقله من الجانب الفردي إلى الجانب الجماعي.	٣.٦٨	٠.٧٢	مرتفع
٢٤	يوفر مناخاً ملائماً للإبداع والتميز.	٣.٦٦	٠.٧٢	متوسط
٢٨	يعتمد على خطة تعزز الأداء المتميز.	٣.٦٦	٠.٧٤	متوسط
٣٤	يخطط لدورات استكمال بصورة مستمرة	٣.٦٦	٠.٧٤	متوسط
٧	يسعى المدير لايتكار حلول من أجل تطوير الأداء.	٣.٦٥	٠.٧٤	متوسط
٣٠	يركز على تقديم خدمات للمعلمين تمتاز بالموثوقية.	٣.٦٥	٠.٧٥	متوسط
٩	يضع المدير الأهداف وفقاً لحاجات العملية التربوية.	٣.٦٤	٠.٧٢	متوسط
١٩	يعتمد على الأساليب المبتكرة في العمل الإداري.	٣.٦٤	٠.٧٥	متوسط
٢٥	يمتلك روح المبادرة في الأعمال المؤثرة.	٣.٦٣	٠.٧٧	متوسط
٢	يأخذ المدير بالمقترحات المقدمة له لتحسين أدائه.	٣.٦٠	٠.٧٤	متوسط
٤	يقدم المدير حلولاً سريعة للمشكلات التي تواجه المعلم.	٣.٦٠	٠.٧٤	متوسط
١٢	يستخدم المدير تقنيات مبتكرة في عمله.	٣.٥٨	٠.٧٤	متوسط
١٠	يمتلك المدير رؤية مستقبلية تعكس قيمها بصورة واضحة تنعكس على النظام التعليمي.	٣.٥٦	٠.٧٤	متوسط
١٤	يعتمد المدير على أسلوب الإبداع لتحقيق التميز في الأداء.	٣.٥٦	٠.٧٢	متوسط
٢٣	يضع خطط عمل إستراتيجية لتطوير العملية التعليمية.	٣.٥٥	٠.٧٢	متوسط
٢٦	يمارس قيادة التغيير بفاعلية.	٣.٥٢	٠.٧٥	متوسط
٣٣	يمتلك سياسات تطوير مستمرة تجاه العمليات التشغيلية و الإدارية	٣.٥٠	٠.٧٣	متوسط
٨	يطور المدير من خدماته البحثية التي يقدمها للمعلمين.	٣.٤٨	٠.٧٥	متوسط
٢٢	يعتمد على تطوير نماذج لتقييم أداء المعلمين	٣.٤٧	٠.٧٨	متوسط
٣	يقوم المدير بإعداد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية.	٣.٣٦	٠.٧٧	متوسط
	الدرجة الكلية	٣.٦٧	٠.٥٧	مرتفع

ونلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٥) أن درجة توافر الأداء المتميز لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٧) بمعنى أنه مرتفع أيضاً، ونلاحظ أن الفقرة رقم (١١) " يراعي المدير البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين" حصلت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (٤.١٠) وانحراف معياري مرتفع بدرجة (٠.٦٥)، أما الفقرة رقم (٣) "يقوم المدير بإعداد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية" هي أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٧) وبدرجة توافر متوسطة، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن مدير المدرسة

الابتدائية يعتبر مهنته في الإدارة المدرسية واجباً عليه، لذا يبذل كل ما في وسعه ليكون متميزاً في أدائه، ومنتمياً ومخلصاً لعمله، وأيضاً من خلال اهتمامه بالبعد الأخلاقي فهو يكسب ثقة المعلمين ومحبتهم، وكل ذلك ينعكس على أدائه وتميزه، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة جعار وزامل (٢٠٢٢) ودراسة الزبون (٢٠٢٢).

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة والعلاقة بينهما؟

من أجل الاجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعلاقة بينهما، كما استخدم اختبار تحليل التباين المتعدد لأكثر من متغيرين مستقلتين (MANOVA) وجاءت النتائج وفقاً للجدولين (٤) و(٥).

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعلاقة بينهما

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الجنس
٠.٦٠	٣.٦٥	٤	أقل من ٥ سنوات	بكالوريوس	ذكر
٠.٣٩	٣.٥٣	١٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
٠.٤٠	٣.٥٥	١٥	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٣٨	٣.١١	٢	أقل من ٥ سنوات	ماجستير فأعلى	
٠.٦٠	٣.٦٥	٣	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
٠.٤٨	٣.٥٤	٤	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٣٥	٣.٣٧	١٠	أقل من ٥ سنوات	بكالوريوس	أنثى
٠.٥٧	٣.٣٩	٢٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
٠.٦٢	٣.٦٦	٣٥	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٤٩	٣.٥٥	٥	أقل من ٥ سنوات	ماجستير فأعلى	
٠.٤٠	٣.٥٤	١٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
٠.٥٩	٣.٤٠	٢٠	١٠ سنوات فأكثر		

الجدول (٥): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة توافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرات والعلاقة بينها

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	مستوى الدلالة
النموذج المعدل	٥.٤٠	١١	٠.٤٩	١.٧٣	٠.٠٧
التقاطع	١٣٠٧.٦٤	١	١٣٠٧.٦٤	٤٦١٨.٢١	٠.٠٠
الجنس	٠.٢٦	١	٠.٢٦	٠.٩٢	٠.٣٤
المؤهل العلمي	٠.٠٠	١	٠.٠٠	٠.٠١	٠.٩٤
سنوات الخبرة	٠.٧٢	٢	٠.٣٦	١.٢٨	٠.٢٨
المؤهل العلمي* الجنس	٠.٢٩	١	٠.٢٩	١.٠٣	٠.٣١
المؤهل العلمي*سنوات الخبرة	١.٧٠	٢	٠.٨٥	٢.٩٩	٠.٠٥
الجنس* سنوات الخبرة	٠.٢٢	٢	٠.٣٣	١.١٨	٠.٣١
الجنس* المؤهل العلمي* سنوات الخبرة	٠.٦٧	٢	٠.٣٣	١.١٨	٠.٣١
الخطأ	٨٦.٩٣	١٣٨	٠.٢٨		
الكلية	٤٣٠٤.٤٠	١٥٠			

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٥) تعتبر نتيجة الفرضية الأولى مقبولة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعلاقة بينها، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في متوسطات درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والتفاعل ما بين المؤهل العلمي والجنس، والجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدباس (٢٠٢٠) ودراسة السلمي والكيرعاني (٢٠٢٢) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعلاقة بينها؟

ولاختبار الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعلاقة بينها، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد لأكثر من متغيرين مستقلين (MANOVA)، وجاءت النتائج وفقاً للجدولين (٦) و (٧).

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المتميز لمديري المدارس وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعلاقة بينها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الجنس
٠.٦٦	٣.٣٤	٤	أقل من ٥ سنوات	بكالوريوس	نكر
٠.٥٢	٣.٦٢	١٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
٠.٥٣	٣.٧٨	١٥	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٦١	٣.٧٦	٢	أقل من ٥ سنوات	ماجستير فأعلى	
٠.٣٥	٣.٤٠	٣	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
٠.٦٠	٣.٧٧	٤	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٥٦	٣.٧٠	١٠	أقل من ٥ سنوات	بكالوريوس	أنثى
٠.٤٧	٣.٧٧	٢٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
٠.٦٥	٣.٤٩	٣٥	١٠ سنوات فأكثر		
٠.٢٥	٣.٠٩	٥	أقل من ٥ سنوات	ماجستير فأعلى	
٠.٣٦	٣.٧٢	١٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
٠.٣٨	٣.٦٨	٢٠	١٠ سنوات فأكثر		

الجدول (٧) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستوى الأداء المتميز لمديري المدارس وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعلاقة بينها

مستوى الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
٠.٠١	٢.٣٥	٠.٧٣	١١	٨.٠٧	النموذج المعدل
٠.٠٠	٤٠٣.٠٢	١٢٥٧.٣٤	١	١٢٥٧.٣٤	التقاطع
٠.٧٢	٠.١٣	٠.٠٤	١	٠.٠٤	الجنس
٠.٦٨	٠.١٨	٠.٠٦	١	٠.٠٦	المؤهل العلمي
٠.٣٣	١.١١	٠.٣٥	٢	٠.٦٩	سنوات الخبرة
٠.٣٤	٠.٩٣	٠.٢٩	١	٠.٢٩	المؤهل العلمي * الجنس
٠.١٠	٢.٢٩	٠.٧١	٢	١.٤٣	المؤهل العلمي * سنوات الخبرة
٠.٤٧	٠.٧٥	٠.٢٣	٢	٠.٤٧	الجنس * سنوات الخبرة
٠.١٠	٢.٣٢	٠.٧٢	٢	١.٤٥	الجنس * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة
		٠.٣١	١٣٥	٩٤.٨٥	الخطأ
			١٤٧	٤٣٥٦.٥٧	الكلية

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٩) تعتبر الفرضية الثانية مقبولة؛ حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في متوسطات مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعلاقة بينها وجميع القيم جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلم يتفهم أداء مدير المدرسة وهناك تناغم وانسجام كبيرين بين المدير والمعلمين داخل المدرسة، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عويس والنواصرة (٢٠٢٠)؛ حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء المتميز للمدراء تعزى لمتغير الخبرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو خيران ورننيسي (٢٠٢٣) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء المتميز للمعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

التوصيات الدراسة

١. ضرورة عقد دورات تعزز الجدارات القيادية لمديري الدارس الابتدائية من أجل تطوير أدائهم وتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية والتربوية بأفضل صورة ممكنة.
٢. ضرورة زيادة التعاون بين المعلم ومدير المدرسة في وضع الخطط التي تعمل على تحسين جودة التعليم.
٣. تشجيع مدير المدرسة التربوية على استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة والتي من شأنها التشجيع على الابتكار والتفكير الإبداعي.
٤. ضرورة اجراء دراسات ميدانية تتناول نفس عنوان الدراسة الحالية ويتم تطبيقها على مجتمع دراسي اخر
٥. ضرورة اجراء دراسات ميدانية تتناول نفس عنوان الدراسة الحالية ويتم من خلالها دراسة متغيرات اخرى لم تتطرق اليها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو خيران، أشرف و رنتيسي، نانسي. (٢٠٢٣). مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، ٥(١٧)، ٣٩-٥٩.
- جعار، أريج و زامل، مجدي. (٢٠٢٢). درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في فلسطين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٤٤)، ١٦٣-٢٠٠.
- الدباس، أكرم. (٢٠٢٠). الجدارات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.
- الزبون، فادي. (٢٠٢٠). درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة المنارة، ٢٦(١)، ٢٢٥-٢٥٣.
- السلمي، أحمد و الكبيرعاني، محمد. (٢٠٢٢). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الإستراتيجية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢(٧)، ٥٣١-٥٧١.
- عبد المتجلي، سماح. (٢٠٢١). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٣(٤)، ١٣١-١٥٦.
- عويس، بثينة و النواصره، عيسى. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ١١(١)، ٧٣-٨٦.

- Alawneh, Y. (2022). Role of Kindergarten Curriculum in Instilling Ethical Values among Children in Governorates of Northern West Bank, Palestine, *Dirasat: Educational Sciences*, 49(3), 360-375.
- Rohana, N, & Abdullah, C. (2017). Leadership Competencies and Organizational Performance: Review and Proposed Framework, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7(8), 824- 831.
- Taylor, N. & Read, D. (2016). Informational handbook for educational supervisor Dental Foundation Training Cohort 2016 to 2017, **Developing People for Health and healthcare**: 1-63.
- Thapa, B. (2016). Present and Importance levels leadership competencies of principals in Nepalese Schools. **Journal of Advanced Academic Research**, 3(1)
- Watana, V, & Sattapong, S. (2019). Strategic Instructional Leadership Characteristics and Senior School Administration Competencies for Disruptive Social Environment, **Rangsit Journal of Educational Studies**, 6(2), 44- 54.