

متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية

د. زيد بن ناصر محمد آل سليمان

د. عبد الرحمن بن محمد الحبيب

إدارة التعليم العام/ المملكة العربية السعودية

**The Requirements to Improve the Performance of the Scholastic Leaderships in the Light of the Scholastic Leadership Standards of the Learning Evaluation Body in the Kingdom of Saudia Arabia**

**Dr. Zaid bin Nasir Mohammed Al- Sulaiman**

**Dr. Abdul Rahman bin Mohammed Al-Habeeb**

**Administration of General Learning / Kingdom of Saudia Arabia**

zns9177@gmail.com

**Abstract**

The current study aimed to identify the requirements of the development of school leaders' performance in the light of standards of school leadership quality of Public Education Evaluation Commission in Saudi Arabia. Additionally, this study seeks to identify the statistical significant differences between the means of the respondents' responses on the requirements of requirements of the development of school leaders' performance according to the study's variables (the current work, grade). The researcher used the descriptive approach to analysis the data of this study. The study's population consisted of public schools' leaders and they are (1018) leaders and (22,521) teachers totaling (23,539) individuals. The researcher used the questionnaire as study instrument that has been validated. The data of this study was analyzed and processed statistically by using SPSS program. The results of this study show that the study's respondents agree intermediately on the requirements of the development of school leaders' performance. These requirements include supporting the activities, tools and methods that lead to the development and improvement of the school, as well as releasing the culture of school performance of the school's leaders and adopting the flexible policies based on the devolution of powers to enable workers occupationally and motivate school staff to meet the standards of Public Education Evaluation Commission in Saudi Arabia. The results of this study show that there are statistical significant differences at the level of (0.01) between the means of the respondents' responses on the requirements of the development of school leaders' performance according to the current position variable (teacher – school leader) for the sake of the respondents of the school leaders while there are not statistical significant differences between the respondents' responses means on the requirements of the development of school leaders' performance according to the current workplace.

The study provided some recommendations to focus on the provision more incentives for the school leaders and define Public Education Evaluation Commission in Saudi Arabia and its standards, as well as activate the consulting role of Colleges of Education in all local universities as an experience source for school leaders and build a certain strategy to select, prepare and train the school leaders before and during the services in the light of standards of school leadership quality of Public Education Evaluation Commission in Saudi Arabia.

**المخلص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وكذا البحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، المرحلة الدراسية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة مدارس التعليم العام الحكومي وعددهم (١٠١٨) قائد مدرسة، وعدد (٢٢,٥٢١) معلماً، بإجمالي مجتمع

دراسة (٢٣،٥٣٩)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وجاءت أهم النتائج بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، وكان من أهمها دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تنتجها بالمدرسة نحو التطوير والتحسين، ونشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه، وتبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً، وتحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقويم التعليم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية باختلاف متغير العمل الحالي (معلم- قائد مدرسة)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس، بينما لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية باختلاف متغير العمل الحالي.

وعن توصيات الدراسة فجاءت مؤكدة على منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية، والتعريف بهيئة تقويم التعليم ومعاييرها، وتفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية بكافة الجامعات المحلية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية، وبناء إستراتيجية محددة لاختيار وإعداد وتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.

#### المقدمة:

تشهد دول العالم اهتماماً واسعاً بالتعليم وحركة تطويرية مستمرة لا تهدأ جاءت على شكل سلسلة من الإصلاحات والبرامج التربوية التطويرية، للرفع من مخرجات النظم التعليمية، وشملت تلك الإصلاحات والبرامج التطويرية القيادة المدرسية، وكنيجة طبيعية لذلك فقد لحق القيادة المدرسية تغيرات كبيرة اتضحت في اتساع مهامها و مجالاتها.

وعليه فلم تعد القيادة المدرسية مقتصرة على الأعمال الروتينية، بل أصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية في آن واحد، وتعني بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلاب، والمعلمين، والإداريين، والمناهج، والأنشطة التربوية، والإشراف الفني، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي. (صالحه، ٢٠١٠م، ص ٣).

وهذا التطور في دور القيادة المدرسية يزيد من أهمية القائد المدرسي فمعه و به تبدأ عمليات التطوير والإصلاح المدرسي، ويؤكد ذلك جورج وليم (Georg,William, ١٩٨٩م) حينما يؤكد أنه و لإحداث تغيير تعليمي إيجابي فلا بد من وجود قائد مدرسي ملم بالمعرفة منتمي لعمله فقائد المدرسة هو العنصر الأهم لتحسين الأداء المدرسي.

وبناءً على ذلك فالقائد المدرسي يواجه تحديات كبيرة لها تأثير مباشر على أدائه، ويتطلب ذلك مزيد من الاهتمام به والعمل على رفع مستواه وتعزيز كفاءته، وتطوير أداءه، ولن يتسنى ذلك إلا من خلال تقويم أداءه، فتقويم الأداء هو أولى الخطوات لتطويره ومن هنا جاء لهيئة تقويم التعليم أهميتها و حتميتها لتقوم بدورها المأمول في هذا الوقت للرفي بالتعليم كهيئة مستقلة لها معاييرها الخاصة التي تقوم من خلالها جودة القيادة المدرسية، وفي وبناءً على ذلك واستكمالاً لجهود الباحثين في تطوير أداء القيادات المدرسية جاءت هذه الدراسة للوصول لمتطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.

❖ **مشكلة الدراسة:** تعتبر إدارة المؤسسات التعليمية من أهم وأبرز الأنشطة الإنسانية في المجتمعات باختلاف توجهاتها ومكانتها بين الدول، ومرجع ذلك مساسها وتأثيرها المباشر في حياة الشعوب اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً.

والمنتبغ لحال التعليم لدينا بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، يجد العناية الكبيرة والدعم الهائل من القيادة الحكيمة لتطوير التعليم، فقد نال التعليم اهتماماً كبيراً منذ أن أنشئت المملكة العربية السعودية، واستمر هذا الاهتمام إلى السنوات الحاضرة -وسيستمر بإذن الله تعالى- ومن مؤشرات هذا الاهتمام ما يخصص للتعليم من ميزانية الدولة، وقد شهد التعليم في السعودية في بداياته تطوراً يندر

مثيله في العالم، من ناحية الانتشار واستيعاب الطلاب والطالبات ومجانية التعليم والتشجيع على الالتحاق به، إلا أنه مع مرور الوقت بدأت تظهر مشكلات تواجه هذا النظام التعليمي وتحتم التطوير والتجديد لمعالجة تلك المشكلات وخلق فرص أكبر لتطوير الأداء. فالتعليم لدينا يتعرض لانتقادات كبيرة باعتباره مازال دون مستوى الطموحات لمواكبة التطلعات والجهود التي تبذلها الدولة، حيث كشفت العديد من الدراسات العلمية والتقارير الرسمية عن أوجه القصور التي يعاني منها هذا القطاع وأبرزت العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة المأمولة، كما أن هناك فجوة بين أهدافه المعلنة المنشودة، وواقعه الفعلي الميداني خاصة على المستوى الإجرائي التنفيذي (البلاغ، ١٤٢٨هـ، ص ٣).

كما يؤكد ذلك القصور دراسة المالكي (١٤٣٠هـ) التي توصلت إلى أن المؤسسة التربوية في شكلها الحالي، لا تلبي الحد الأدنى المطلوب من الأهداف التعليمية التربوية، وعن القيادة المدرسية تحديداً تؤكد دراسة الشعلان (١٤٢٧هـ) وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي لدى قادة المدارس، ومن أوجه مظاهر الانتقادات والقصور حول واقع تعليمنا ما يتعرض له الطلاب من أشكال العنف حيث أكدت دراسة البشري (١٤٢٥هـ) تعرض الطلاب داخل المدرسة لأشكال من العنف، كما أكدت دراسة طيبة (١٤٣٤هـ) على وجوب تفعيل معاهدة حقوق الطفل في الإسلام لحماية الطفل داخل المدرسة من العنف، ومن خلال تتبع نتائج تلك الدراسات، وما توفر من معلومات ومن واقع الخبرات ومعايشته واقع القيادات المدرسية في أداءها، نلمس الحاجة الماسة لتطوير أداء تلك القيادات، وبما أن المملكة العربية السعودية خطت الخطوة الأولى في مجال الاعتماد المدرسي وذلك بإنشاء هيئة تقويم التعليم، ولما لهذه الهيئة من أهمية كبيرة حيث أوصت بها العديد من الدراسات العلمية كدراسة الملحم (١٤٢٨هـ) ودراسة آل الشيخ (١٤٣٠هـ) و دراسة الريس (١٤٣٦هـ)، فمن هنا أتت هذه الدراسة والتي اعتمدت على معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم لتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية لمعالجة تلك المشكلات التي أشارت إليها الدراسات العلمية السابقة، وهذا ما يؤكد الحاجة الكبيرة لهذه الدراسة، ويعضد ذلك حادثة تأسيس هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية مما يدل أن هذه الدراسة ستكون من أوائل الدراسات في هذا المجال بالإضافة لكون هذه الدراسة تأتي مساندة لهيئة تقويم التعليم في نشر ثقافة التقويم ونشر معايير الهيئة ومؤشراتها وبيان أهميتها ومجالات عملها.

#### ❖ أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- البحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، المرحلة الدراسية).

#### ❖ أهمية الدراسة: لهذه الدراسة أهمية نظرية وأخرى عملية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

##### ● الأهمية النظرية:

١. تأتي هذه الدراسة مواكبة للجهود المبذولة لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بشكل عام.
٢. تلقي هذه الدراسة الضوء على معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، من أجل لفت الأنظار للاهتمام بها، و إلى متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، في ضوء تلك المعايير.
٣. أهمية الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة للمكتبة التربوية ؛ نظراً لعدم وجود دراسة ميدانية تناولت هذا الموضوع حسب علم الباحث، مما يجعل الحاجة ملحة لإلقاء الضوء عليه وتوضيحه، وبأمل الباحث أن يكون هذا العمل إضافة علمية في هذا المجال.

## ● الأهمية العملية:

١. لفت انتباه اهتمام المسؤولين لمتطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية.
  ٢. قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للمزيد من الدراسات في مجال الإدارة التربوية والتي تستهدف تطوير الأداء.
- ❖ أسئلة الدراسة: تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:
١. ما متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
  ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، المرحلة الدراسية)

## ● حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف لمتطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة الميدانية على قادة المدارس في جميع المراحل الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) ومعلميهم، ومشرفي القيادة المدرسية بإدارة التعليم بمدينة الرياض.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ.

## ❖ مصطلحات الدراسة:

- **متطلبات:** متطلبات جمع ومفردتها " متطلب "، وهو اسم مفعول من تطلب، والمتطلب أمر أو عمل يطلب تحقيقه (عمر، ٢٠٠٨م، ص ٥٩)
- ويعرف الباحث التطوير إجرائياً بأنه: الارتقاء بمستوى أداء القائد المدرسي من وضع إلى وضع أفضل وصولاً لتحقيق الهدف المطلوب بكفاءة عالية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم.
- **الأداء:** هو مجموعه أنشطة ووظائف يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسه من المؤسسات (محامده، ٢٠٠٥م، ص ٢٨).
- ويعرف الباحث الأداء إجرائياً بأنه: جميع الأنشطة التي يقوم بها قائد المدرسة قولية كانت، أم فعلية والتي تبرز قدرته على التغيير في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم.
- **القائد المدرسي:** هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غاياتها، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (الحقيل، ١٤١٧هـ، ٧٩).
- ويعرف الباحث القائد المدرسي إجرائياً بأنه: الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الامكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المرسومة.
- **هيئة تقويم التعليم:** هي هيئة حكومية سعودية ذات شخصية اعتبارية مستقلة مالياً وإدارياً، وهي الجهة المختصة في المملكة بالتقويم والقياس والاعتماد في التعليم والتدريب لرفع جودتهما وكفائتهما ومساهمتهما في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية، ويقوم عليها مجلس إدارة رئيسه يعين بأمر ملكي، وهذا التعريف هو ما يقصده الباحث.

## الإطار النظري

## الأول: القائد المدرسي

## ❖ القائد المدرسي (مدير المدرسة) :

يعتبر القائد المدرسي منطلق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها وداعم أساسي للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي لرفع دافعيتهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، وقائد المدرسة بلا شك قادر على السيطرة على الأحداث الطارئة لتفادي المشكلات، والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم بين جنباتها مكونات عناصر متفاعلة ومتصارعة.

وبناءً على ذلك يؤكد أحمد (١٩٩٧م) بأن القائد المدرسي يجب أن يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها الأدوار التي يتوقع ممارستها في قيادته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.

ويعرفه الحية (٢٠١٥م، ص ٩) بأنه "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسب فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة".

كما عرفه الحقي (١٤١٧هـ، ص ٧٩) "هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غاياتها، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة".

وإيماناً من القائمين على التعليم بالمملكة العربية السعودية بأهمية دور قائد المدرسة فقد صدرت موافقة معالي وزير التعليم برقم ٣٧٥٠٤ في ١٨-٧-١٤٣٦هـ بناءً على توجيهات وتوصيات ملتقى القيادة المدرسية الأول بتعديل مسمى مدير ومديرة المدرسة إلى قائد وقائدة المدرسة ضمن التوجهات التنظيمية والإدارية، و إبتاع أساليب التمكين الحديثة لمنح القيادة المدرسية مزيداً من الصلاحيات ومنحها حوافز مادية ومعنوية، كما أكد الملتقى على إعادة النظر في ضوابط وآليات اختيار القيادات المدرسية وفق متطلبات المستقبل بناء على معايير الجدارة وتقبل التغيير والتطوير الإيجابي، والاستفادة من فرصة دمج التعليم العام، والتعليم العالي في مجال تطوير القيادات المدرسية.

## ❖ مهام القائد المدرسي: يحدد جولكان (Gulcan, 2012 م) أدوار القائد المدرسي كما يلي:

- ١- بناء رؤية ورسالة المدرسة وتحديد أهدافها وتقييمها وتطويرها.
  - ٢- استخدام التدريس لتحفيز الطلاب على التعلم والتعاون في تحقيق ذلك.
  - ٣- تنمية قدرات الموظفين وتطويرهم مهنيًا.
  - ٤- رصد وتقييم عملية التدريس.
  - ٥- العمل على تطوير المناخ المدرسي وتقوية الاتصالات.
- وعن كفايات القائد المدرسي يرى (Toppin, 2002, p 124) أن قائد المدرسة يجب أن يمتلك مجموعة من الكفايات التي تمكنه من أداء مهامه بفاعلية وهي:
١. تطوير وتنمية العاملين: وذلك بمساعدة العاملين على التعلم المستمر، وتطوير الأداء، واكتساب كفايات جديدة، وتحملهم مسؤوليات ومبادرات جديدة.
  ٢. تطوير المؤسسة بتشجيع المبادرة والابتكار: وذلك من خلال خلق ثقافة التطوير، والأفكار الحرة، والمبادرات وتوظيف التكنولوجيا.
  ٣. إبراز السلوك الأخلاقي.
  ٤. حل المشكلات واتخاذ القرارات: وذلك من خلال وضع المشكلات المعقدة والقرارات ضمن أولويات، وحلها بفاعلية، وتنفيذها في الوقت المناسب.
  ٥. بناء الفرق الداخلية والاستفادة منها: يبني الفرق داخل المدرسة، ويعمل على الاستفادة منها من أجل تحسين الأداء داخل المدرسة.

٦. تفعيل التفكير الإستراتيجي: وذلك من خلال اتخاذ القرارات ذات التأثير بعيد المدى.
٧. التواصل مع الآخرين: يظهر تواصلاً فعالاً لتحقيق الأهداف ورفع دافعية المعلمين.
٨. الفهم الجيد للظروف الداخلية والخارجية، والرؤيا، والرسالة، والإستراتيجيات والأهداف.

### المبحث الثاني

#### تطوير أداء القائد المدرسي

❖ **مفهوم التطوير:** إن مصطلح التطوير شائع الاستعمال دون أن يكون هناك اتفاق على ما يعنيه هذا المصطلح فالتطوير يحدث عندما تزداد كمية الأشياء المرغوب فيها والمفضلة نسبياً (القيوتي، ٢٠٠١م، ص ١٧). التطوير كمفهوم في المجال التربوي يعرفه مصطفى (٢٠٠٥م، ص ٧) بأنه "مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه"، ولقد أكد ريتشارد (Richardson, & etal 1989) على تطوير الأداء للقائد المدرسي ووصفه بأنه العنصر الجوهرى لأي مدرسة فعالة، وهذا يتطلب مهارات يتعلمها ويقوم بممارستها وليس فقط أن يكون موهوباً فطرياً، وأكد ريتشارد على نقاط أساسية لأي برنامج لتطوير أداء القائد المدرسي أن يكون القائم على التطوير متفاعلاً مع القائد المدرسي والمدرسة، و أن الأسلوب الغير مباشر في توجيه القادة يكون نافعاً، و إدخال الأساليب التقنية في التطوير لتدريس بعض المفاهيم الإدارية.

❖ **متطلبات تطوير أداء القيادات:** تعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية النظم التعليمية من أهم الدوافع و المحفزات لاستمرارية التطوير في النظام التعليمي، ولتحقيق ذلك فلا بد من توافر بعض المتطلبات التي تسهم في صناعة ذلك التطوير المأمول، ومن تلك المتطلبات ما هو عام لأي عملية تطوير كما يؤكد شبلاق (٢٠٠٦م، ص ٣٠-٣١) فيما يلي:

- ١ - توافر إرادة التغيير وعزيمة التطوير.
  - ٢ - توافر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ.
  - ٣ - توافر الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التطوير المنشود.
  - ٤ - توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.
  - ٥ - تعزيز مشاركة المعلمين في التخطيط، والتنفيذ لعمليات التطوير.
  - ٦ - توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير.
  - ٧ - استمرارية عملية التطوير.
- أما ما يتعلق بمتطلبات تطوير القيادات المدرسية فيذكر محمد (٢٠٠٤م، ص ١٢٧-١٢٨) المتطلبات التالية:
- ١ - الحد من مركزية الإدارة، ومنح قائد المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
  - ٢ - تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجديد.
  - ٣ - توفير الاستقرار في الوظيفة لقائد المدرسة ليستطيع أن يرسم خطاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته والتأكد من جني نتائجه بنفسه.
  - ٤ - حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولية الملزمة في المدرسة.
  - ٥ - تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية.
  - ٦ - توفير المبنى المدرسي الصالح.

وعن دور المجتمع المحلي كمتطلب لنجاح وتطوير أداء القيادات المدرسية يؤكد أبو عابد (٢٠٠٠م، ص ٧) على وجوب خلق وتأمين علاقات وثيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لضمان نجاح عمليات تطوير أداء القيادات المدرسية، وينبغي أن تكون هذه العلاقة نظامية، وتفاعلية، وتبادلية، ومخططة، ومستمرة تؤدي إلى:

- ١ - فهم واقع الطالب وتحصيله الدراسي.

- ٢ - إلقاء أضواء كافية على جوانب شخصية الطالب.
- ٣ - حل المشكلات النفسية والاجتماعية والتعليمية التي تواجه المتعلم.
- ٤ - إيجاد جو من الألفة بين المدرسة وولي الأمر.
- ٥ - تنمية المجتمع المحلي وخدمته بصورة منظمة وهادفة.
- ٦ - استثمار إمكانات المدرسة وإمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية استثماراً يعود بالنفع على تحسين نوعية تعلم التلاميذ وتربيتهم.
- ٧ - تحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة والمساندة المجتمعية للمدرسة مما يساعد على القيام بوظائفها ومهامها ببسر وسهولة وتوعية المجتمع المحلي بأهداف المدرسة، ومشاريعها التطويرية المستقبلية، ومشكلاتها القائمة والمنتظرة، مما يسهم في التغلب عليها، وإتاحة فرص التخطيط التعاوني الشامل لبرامج المدرسة وأنشطتها، مما يساعد على تحقيقها.
- ٨ - الاستفادة من آراء ذوي الخبرة في المجتمع المحلي في مجال العملية التربوية.
- كما يذكر نداء والشحنة (١٤٣٤هـ، ص ٥٩-٦١) مجموعة من المتطلبات التطويرية التي تؤدي بالمؤسسة التعليمية إجمالاً للتطور وتحقيق الجودة ومن أهم تلك المتطلبات وضوح الأهداف إذ يجب أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح والتحديد وتناسبها مع الإمكانيات المادية والبشرية، وقابليتها للتحقق على أرض الواقع، ومشاركة جميع العاملين في وضعها ومراجعتها بصفة دائمة، كما يؤكد على مطلب أن تكون للمؤسسة التعليمية رؤية ورسالة معلنة وواضحة المعالم وأن تترجم إلى خطط تحسين قابلة للتحقق في ضوء الإمكانيات المتاحة، ومن المتطلبات الدعم المادي، والمشاركة المجتمعية لخدمة العملية التعليمية، وتوفير الإمكانيات والتجهيزات مثل: المعامل والمكتبات، والفصول، والقاعات المناسبة، والأجهزة التكنولوجية، والحواسيب.
- وبالنظر في المتطلبات السابقة ومن وجهة نظر الباحث نجد ضعف في توافر تلك المتطلبات فما زال قائد المدرسة يعاني من المركزية الإدارية ورغم منح صلاحيات لقادة المدرسة بقرار وزير التعليم رقم ٣٢١٥٥٥٢١/ق وتاريخ ٢٦/٢/١٤٣٢هـ والقاضي بمنح قادة المدارس (٥٢) صلاحية، والقرار الوزاري رقم ٣٧٦١٧١٦٨ في ١/٤/١٤٣٧هـ المتضمن الإصدار الثاني من صلاحيات قادة المدارس، والإجراءات والمتطلبات لتطبيق تلك الصلاحيات، إلا أنها لم تسهم بالشكل المأمول في الانفكاك من المركزية الإدارية، ولكنها تعتبر خطوة إيجابية يُؤمل في خطوات لاحقة، وليس المتطلب الثاني ببعيد عن سابقة فشور قائد المدرسة بالأمن الوظيفي مازال ينتظر التعزيز والتأكيد، كما أن قرار استمرارية تنقلات قادة المدارس وعدم ربط ذلك بمستوى الانجازات ينافي مطلب الاستقرار في الوظيفة لقائد المدرسة كي يستطيع أن يرسم خطاً طويلاً المدى لإصلاح مدرسته، وأن تكون للمدرسة رؤية ورسالة معلنة وواضحة المعالم وأن تترجم إلى خطط تحسين قابلة للتحقق، وعن دور المجتمع المحلي فمازال مقتصر على المشاركات المتواضعة والاجتهادية بعيداً عن المشاركة الفعالة والمنظمة، وبالنظر الفاحص في تلك المتطلبات نجد هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، تؤكد وتنص عليها ضمن معاييرها للحكم على جودة الأداء المدرسي لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

#### ❖ الدراسات السابقة: أ- الدراسات المحلية:

- دراسة النوح وآخرون (١٤٣٣هـ) الاعتماد المدرسي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة في الصعوبات وإمكانية التطبيق. هدفت الدراسة للتعرف على أبرز صعوبات ومتطلبات تطبيق الاعتماد المدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مع محاولة وضع مجموعة من الميسرات (المقترحات) التي تساعد في التغلب على تلك الصعوبات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة وتحليل الصعوبات المختلفة التي تواجه إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، وعن العينة فقد اقتصرَت الدراسة على عينة من مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمنطقة الرياض، حيث بلغت عينة الدراسة ٧٣ مديراً، وجاءت أهم نتائج الدراسة مقدمه مجموعة من الميسرات (المقترحات) التي يمكن أن تساعد في التغلب على صعوبات تطبيق نظام الاعتماد المدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاء أهمها نشر ثقافة الجودة والاعتماد،

- وتزويد المدارس بالمعايير والمؤشرات اللازمة للاعتماد المدرسي، والاستعانة بالخبراء المختصين في نظم الاعتماد المدرسي، و العمل على تهيئة المناخ المناسب للتغيير، وقياس وتقويم الأداء المدرسي بشكل مستمر.
- **دراسة العريفي (1433هـ) بعنوان: دور المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم العام في المملكة العربية السعودية تصور مقترح.** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية والمحلية والغرف التجارية وبعض المسؤولين عن التعليم ووضع تصور مقترح لهذه المشاركة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد الدراسة لدور المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم العام في المملكة العربية السعودية قد جاءت متوسطة.
- **دراسة الصفار (١٤٣٤هـ) بعنوان: تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء إدارة معايير الجودة، لتحقيق الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم.** جاءت الدراسة هادفة للتعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وأبرز ملامحها، وإلى دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاعتماد المدرسي؛ لتقديم تصور مقترح لتطوير هذا الدور في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاعتماد المدرسي، وعمدت الباحثة لعرض معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي واستعراض دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاعتماد المدرسي، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها: أن إعداد القيادات الإدارية وتدريبها كان من العوامل التي أسهمت في إنجاح تجربة الجودة الشاملة، و أهمية تطوير طرق اختيار قادة المدارس، أهمية تطوير أدوار قادة المدارس.
- **دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ) بعنوان: تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي العالمي.** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات التربوية الحالية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي العالمي، والتعرف على درجة أهمية تطبيق معايير الاعتماد المدرسي العالمي في مدارس المملكة العربية السعودية، والوقوف على التطبيقات العالمية المتميزة للاعتماد المدرسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم قدمت الباحثة برنامج تدريبي يساهم في تطوير أداء القيادات التربوية وجاءت أهم نتائج تلك الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير الاعتماد العالمي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لثلاثي معايير الاعتماد المدرسي العالمي كما تؤكد هذه الدراسة على أهمية معايير الاعتماد المدرسي بمدارس المملكة بدرجة عالية جداً.
- **دراسة البقمي (١٤٣٧هـ) بعنوان: متطلبات تطبيق مشروع تقويم الأداء المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض.** هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والفنية اللازم توفرها لتطبيق مشروع تقويم الأداء المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض، ومقترحات تفعيل هذه المتطلبات من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض، وجاءت أهم توصيات الدراسة على النحو التالي: الاهتمام بتلبية متطلبات عمليات التطوير والتغيير على مستوى الأداء المدرسي لتحقيق الجودة والتطوير، وبتث الوعي بأخلاقيات تقويم الأداء من خلال عقد الندوات وورش العمل وإصدار الكتيبات والأدلة الإرشادية لتوضيح آليات تقويم الأداء المدرسي، وإتاحة قدر أكبر من اللامركزية للقائد المدرسي لتحقيق التطوير والإبداع، والاستفادة من توظيف نتائج التقويم في إعداد الخطة المستقبلية للارتقاء بالأداء المدرسي.
- **ب. الدراسات الأجنبية:**
- **دراسة بابو (Babo, ٢٠٠٨) بعنوان: تقويم مديري أقسام ضواحي مقاطعات نيوجرسي لمعايير (ISLLC) الخاصة ببناء مديري المدارس.** هدفت الدراسة إلى قياس درجة فاعلية معايير تقويم ISLLC والوظائف القيادية والمسؤوليات المنوطة بمديري المدارس، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة ولقد جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي: رتب مصممو معايير التقويم ISLLC ومديرو أقسام الضواحي المعايير والوظائف المرتبطة بتقويم أداء مديري المدارس كما يلي: حصل معيار تطوير مدير المدرسة رؤية لمدرسته على المرتبة الأولى، أما معيار إدارة وتنظيم المدرسة فحصل على المرتبة الثانية، أما معيار



رعاية الطلبة وجعلهم يحسون بالأمان فحصل على المرتبة الثالثة، بينما معيار التواصل مع المجتمع المحلي فحصل على المرتبة الرابعة، فيما حصل معيار الاستقامة والتصرف بضوابط أخلاقية على المرتبة الخامسة.

- دراسة ريت و ليستر (Rhett And Lester, 2009) بعنوان: معايير جودة وقيمة الخدمة الجوهرية المقدمة عبر الاعتماد والشهادة، جاءت أبرز توصيات هذه الدراسة أن المنظمة التي تطبق الاعتماد دائماً تتعرض للمراجعات النقدية للعمليات التي تقوم بها وتنفذها، إضافة إلى رفع مستوى الوعي كما شجعت على تطوير السياسات الفعالة والإجراءات، وأوصت هذه الدراسة بأهمية وجود منظمات اعتماد مستقلة وأن وجودها يعتبر شيء أساسي من أجل تعزيز نوعية الخدمة المقدمة في المدارس، وإضافة إلى ذلك فقد رأى المشاركون الذين تلقوا التدريب أثناء الخدمة أو الذين خدموا فعلياً في فرق الاعتماد أن عملية الاعتماد ضرورية لتحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية الكاثوليكية في تكساس.

- دراسة هالنفرولي بعنوان: اكتشاف قدرة المديرين على قيادة (Hallinger & Lee, 2013)

إصلاح جودة التدريس والتعليم في تايلاند. هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على دور مديري المدارس الثانوية والأساسية وأدائهم في قيادة الإصلاح التربوي، خاصة بعد أن تبنت تايلاند قانون تربيوي طموح لإصلاح التعليم في تايلاند، فقد أجريت الكثير من الدراسات لتقصي أثر ذلك القانون على تحسين جودة التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة اشتمل مجتمع الدراسة على (١١٩٥) مدير مدرسة ثانوية وأساسية، حيث تم تطبيق المقياس الوطني للإدارة التعليمية عليهم، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: حقق مديرو المدارس مستوى متوسط في إعداد رسالة المدرسة، وتطوير مناخ تعليمي إيجابي كما حقق مديرو المدارس مستوى منخفض في إدارة البرنامج التعليمي.

- دراسة سرينيفاس وآخرون (Sreenivas et al. , 2014) بعنوان: نحو التميز في التعليم المدرسي - إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية - الهند. هدفت هذه الدراسة للكشف عن مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تحقيقها في التعليم المدرسي، ولقد قدمت الدراسة استعراضاً عن نظام التعليم في الهند وقدمت نموذج لتحقيق التميز في التعليم المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى بعض السبل والمتطلبات لتحقيق الجودة في الإدارة المدرسية كنشر الوعي بالجودة ليعرف كل شخص أهمية الجودة في التعليم، و يجب أن تكون سياسة الجودة جزء لا يتجزأ من رسالة المدرسة، والعمل بروح الفريق، مع تطوير إستراتيجيات لزيادة التعاون بين الجماعات، و تشجيع المعلمين على الإبداع دون الخوف من الفشل.

#### منهجية الدراسة

❖ **منهج الدراسة:** في سبيل تحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها والإجابة على أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي والذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

❖ **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة من قادة مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة تعليم مدينة الرياض وعددهم (1018) قائد مدرسة، و عدد (٢٢،٥٢١) معلماً، وذلك حسب أحدث إحصائية تم الحصول عليها من إدارة تعليم الرياض للعام ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

❖ **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في قادة المدارس للتعليم العام الحكومي بإدارة تعليم مدينة الرياض، والبالغ عددهم (١٠١٨) قائداً، ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة تعليم مدينة الرياض، والبالغ عددهم (٢٢،٥٢١) معلماً، بإجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة (٢٣،٥٣٩) فرداً، قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من قادة المدارس تمثل ما نسبته (٢٧%) من إجمالي مجتمع الدراسة لقادة المدارس، ليتم تطبيق أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) عليها حيث سيبلغ عددها (٢٨٠) فرداً، كما سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس تمثل ما نسبة (١،٧٧%) من إجمالي مجتمع الدراسة للمعلمين،

- حيث سيبلغ عددهم (٤٠٠) معلماً من مختلف المراحل الدراسية، وتعتبر هذه العينة عينة كافية وممثلة بالاعتماد على جدول كريس ومورجن (Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., 1970) لتحديد حجم العينة.
- ❖ **أدوات الدراسة:** نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، استخدم الباحث أداة وهي الاستبانة: تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:
- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الأولية لعينة الدراسة (العمل الحالي- المرحلة الدراسية).
  - الجزء الثاني: يتناول المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهو يتكون من (١٨) فقرة.
  - **صدق الاستبانة:** قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والعاملين في التعليم العام، وذلك للتعرف على آرائهم في أداة الدراسة، ومدى ملاءمتها للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.
  - **صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة واتضح أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما تشير النتيجة إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.
  - **ثبات أداة الدراسة:** ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) واتضح أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٣٢)، وهي درجة ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.
  - **إجراءات تطبيق أداة الدراسة:** لتطبيق أداة الدراسة الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية: الحصول على خطاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الملك سعود يُفيد ارتباط الباحث بالدراسة والإذن بالتطبيق على مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ثم الحصول على خطاب تسهيل مهمة باحث من إدارة تعليم الرياض يُفيد ارتباط الباحث بالدراسة والإذن بالتطبيق على مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ثم التطبيق على العينة الاستطلاعية والتأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها.
  - **التطبيق الميداني:** تم البدء في توزيع الاستبانة في ١-١-١٤٣٨هـ، وامتد جمع الاستبانات حتى تاريخ ٣-٢-١٤٣٨هـ حيث بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل من قادة المدارس عدد (٢٠٤) استبانة حيث تمثل ٧٢% من العدد الإجمالي الموزع، تعتبر هذه العينة عينة كافية وممثلة للفئة إذ تمثل ما نسبته ٢٠% من إجمالي مجتمع الدراسة، كما بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل من المعلمين عدد (٣٧٧) استبانة حيث تمثل ٩٤% من العدد الإجمالي الموزع، وتعتبر هذه العينة عينة كافية وممثلة بالاعتماد على جدول كريس ومورجن (Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., 1970) لتحديد حجم العينة، ثم إدخال استجابات أفراد الدراسة في الاستبانة إلى جهاز الحاسب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخلاص النتائج وتحليلها ومناقشتها.

❖ **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب صدق الاتساق الداخلي.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
٥. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين (العمل الحالي).
٦. تحليل التباين الأحادي (One Sample T-Test) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين (المرحلة الدراسية).

**عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

**السؤال الأول:** ما متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على المتطلبات تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب تلك الفقرات حسب المتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

م	الفقرات	درجة الموافقة										
		عالية		متوسطة		ضعيفة		معدومة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه.	٢٠١	٣٤,٥	١٨٨	٣٢,٢	١٤٩	٢٥,٦	٤٥	٧,٧	٢,٩٣	٠,٩٥	٢
٢	نشر معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم.	١٥٤	٢٦,٤	٢١٤	٣٦,٧	١٤٦	٢٥,٠	٦٩	١١,٨	٢,٧٨	٠,٩٧	٩
٣	تأمين الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم	١٦٣	٢٨,٠	١٨٢	٣١,٢	١٥٤	٢٦,٤	٨٤	١٤,٤	٢,٧٣	١,٠٢	١٣
٤	أن يكون لكل مدرسة رؤية واضحة منسجمة مع رؤية الوزارة.	١٦٨	٢٨,٨	٢٢٨	٣٩,١	١١٨	٢٠,٢	٦٩	١١,٨	٢,٨٥	٠,٩٧	٥
٥	دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تنتج بالمدرسة نحو التطوير والتحسين.	١٩٨	٣٤,٠	٢١٥	٣٦,٩	١١٦	١٩,٩	٥٤	٩,٣	٢,٩٦	٠,٩٥	١
٦	تبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً.	١٧٩	٣٠,٧	٢١٢	٣٦,٤	١٤٧	٢٥,٢	٤٥	٧,٧	٢,٩٠	٠,٩٣	٤
٧	تحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقويم	١٦٩	٢٩,٠	٢١٦	٣٧,٠	١٢٦	٢١,٦	٧٢	١٢,٣	٢,٨٣	٠,٩٩	٦

التعليم.												
١٧	١,٠٣	٢,٥٨	١٩,٤	١١٣	٢٤,٩	١٤٥	٣٤,٣	٢٠٠	٢١,٤	١٢٥	تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ خطة المدرسة.	٨
١٦	١,٠٧	٢,٦٥	١٩,٢	١١٢	٢٣,٥	١٣٧	٣٠,٢	١٧٦	٢٧,١	١٥٨	مشاركة القيادات المدرسية في التخطيط لاتخاذ القرارات على مستوى الوزارة.	٩
٣	٠,٩٣	٢,٩٢	٨,١	٤٧	٢٣,٨	١٣٩	٣٦,٥	٢١٣	٣١,٦	١٨٤	منح المزيد من الصلاحيات للقيادات المدرسية.	١٠
١٤	١,٠٦	٢,٧٣	١٧,٧	١٠٣	٢٠,٨	١٢١	٣٢,٦	١٩٠	٢٩,٠	١٦٩	منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية.	١١
١٠	١,٠٢	٢,٧٨	١٣,٩	٨١	٢٣,٨	١٣٩	٣٢,٩	١٩٢	٢٩,٣	١٧١	تطوير آليات اختيار القيادات المدرسية.	١٢
٧	٠,٩٤	٢,٨١	١٠,٨	٦٣	٢٣,٣	١٣٦	٣٩,٨	٢٣٢	٢٦,١	١٥٢	تطوير آليات تقويم الأداء المدرسي.	١٣
١١	٠,٩٦	٢,٧٦	١١,٣	٦٦	٢٧,٦	١٦١	٣٥,٢	٢٠٥	٢٥,٩	١٥١	توفير تغذية راجعة مستمرة لعملية تقويم الأداء المدرسي.	١٤
٨	٠,٩٦	٢,٨٠	١٠,٨	٦٣	٢٦,٢	١٥٣	٣٥,٥	٢٠٧	٢٧,٤	١٦٠	تعزيز التقويم الذاتي على كل المستويات في المدرسة.	١٥
١٥	١,٠٠	٢,٧٢	١٤,٢	٨٣	٢٤,٩	١٤٥	٣٥,٣	٢٠٦	٢٥,٦	١٤٩	التدريب المستمر لكل الكادر التعليمي على مهارات التقويم الذاتي.	١٦
١٢	١,٠٠	٢,٧٥	١٣,٤	٧٨	٢٥,٢	١٤٧	٣٤,٣	٢٠٠	٢٧,١	١٥٨	بناء إستراتيجية محددة لإعداد القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم.	١٧
١٨	١,١٠	٢,٥٥	٢٤,٠	١٤٠	٢٠,٤	١١٩	٣١,٧	١٨٥	٢٣,٨	١٣٩	تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية.	١٨
-	٠,٨٥	٢,٧٨									المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول أن محور متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية يتضمن (١٨) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٥٥، ٢,٩٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٥)، حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٧٨)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقون على أهمية توفر متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، بدرجة متوسطة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة النوح وآخرون (١٤٣٣هـ) والتي توصلت إلى وجود بعض الميسرات لتحقيق معايير الاعتماد المدرسي بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية و منها نشر ثقافة الجودة والاعتماد، و تزويد المدارس بالمعايير والمؤشرات اللازمة للاعتماد المدرسي. كما تؤيد نتيجة الدراسة الحالية نتيجة دراسة الصفار (١٤٣٤هـ) والتي توصلت في نتائجها إلى أن إعداد القيادات الإدارية وتدريبها كان من المتطلبات التي أسهمت في إنجاح تجربة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام، مع أهمية إجراء بعض التغييرات في ثقافة العمل المؤسسي، كما تؤيد نتيجة الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة ريت وليستر (Rhett & Lester, 2009) في نتائجها من تأكيد على ضرورة وأهمية متطلب رفع مستوى الوعي بالاعتماد المدرسي، كما تؤيد نتيجة الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة سرينيفاس وآخرون (Sreenivas et al. , 2014) في نتائجها من أهمية متطلب نشر الوعي بالجودة وتطوير الأداء ليعرف كل شخص أهمية الجودة في التعليم.

كما أوضحت النتائج بالجدول أعلاه أن من أبرز الفقرات التي تعكس متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية تتمثل في الفقرات رقم (٥، ١، ١٠) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٥) وهي (دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٦) وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على

أن دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تنتجها بالمدرسة نحو التطوير والتحسين سوف يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة هالنجولي (Hallinger & Lee, 2013) التي توصلت إلى أن عناية قادة المدارس بتطوير مناخ تعليمي إيجابي جاءت بدرجة متوسطة، كما تتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة ندا وآخرون (١٤٣٤هـ) بضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكارات الخاصة بعمليات تحسين الأداء وعمليات التقييم.

٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي (نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه سوف يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتؤيد نتيجة الدراسة الحالية نتيجة دراسة الشرييني (١٤٣٤هـ) التي توصلت في نتائجها لأهمية نشر ثقافة الاعتماد المدرسي بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.

٣. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (منح المزيد من الصلاحيات للقيادات المدرسية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن منح المزيد من الصلاحيات للقيادات المدرسية سوف يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن منح قادة المدارس صلاحيات أكبر كمتطلب لتطوير الأداء جاءت بدرجة متوسطة.

ولقد بينت النتائج بالجدول أعلاه أن أقل ثلاث فقرات بمحور متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية تتمثل في الفقرات رقم (٩، ٨، ١٨) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٩) وهي (مشاركة القيادات المدرسية في التخطيط لاتخاذ القرارات على مستوى الوزارة) بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مشاركة القيادات المدرسية في التخطيط لاتخاذ القرارات على مستوى الوزارة سوف يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت له دراسة الرئيس (١٤٣٦هـ) في نتائجها من قلة مشاركة المستفيدين من العملية التعليمية في عمليات صنع القرارات الخاصة بتطوير التعليم حيث اعتبرت ذلك من معوقات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي.

٢. جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ خطة المدرسة) بالمرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وانحراف معياري (١,٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ خطة المدرسة سوف يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ) التي توصلت إلى أن مشاركة قيادة المدرسة جميع أصحاب العمل والمهنيين من المجتمع عند وضع الخطة جاءت بدرجة ضعيفة.

٣. جاءت العبارة رقم (١٨) وهي (تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية) بالمرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (١,١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية سوف يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع توصلت إليه دراسة

الريس (١٤٣٦هـ) في نتائجها من أن قصور توفر فرص الدعم الاستشاري للمدارس من بيوت الخبرة في الاعتماد المدرسي تعتبر من معوقات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، المرحلة الدراسية).

أولاً: الفروق باختلاف متغير العمل الحالي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغير العمل الحالي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الأبعاد	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية.	معلم	٣٧٩	٢,٦٦	٠,٨٧	٤,٩٨٩-	٠,٠٠٠
	قائد مدرسة	٢٠٤	٣,٠٠	٠,٧٦		

لقد أوضحت النتائج بالجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغير العمل الحالي، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس بمتوسط عام (٣,٠) مقابل (٢,٦٦)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن قادة المدارس يوافقون بدرجة أكبر من المعلمين على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية.	بين المجموعات	٣,٤٧١	٢	١,٧٣٥	٢,٤١٤	٠,٠٩٠
	داخل المجموعات	٤١٦,٨٩٣	٥٨٠	٠,٧١٩		
	المجموع	٤٢٠,٣٦٤	٥٨٢			

بينت النتائج بالجدول أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو (المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية) باختلاف متغير العمل الحالي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (٠,٠٩٠، ٠,٦٧٤)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

نتائج الدراسة وتوصياتها

جاءت أهم نتائج الدراسة، وتوصياتها كما يلي:

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- إن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك المتطلبات:
- دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تنتجها بالمدرسة نحو التطوير والتحسين.
  - نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه.
  - منح المزيد من الصلاحيات للقيادات المدرسية.
  - تبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً.
  - أن يكون لكل مدرسة رؤية واضحة منسجمة مع رؤية الوزارة.
  - تحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقويم التعليم.
  - تطوير آليات تقويم الأداء المدرسي.

٢- إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم) باختلاف متغير العمل الحالي (معلم - قائد مدرسة)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس.

٣- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل من (المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية) باختلاف متغير العمل الحالي.

#### ❖ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

- ١) منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية وذلك لتشجيع الكفاءات المؤهلة لقيادة المدارس؛ حيث بينت النتائج أن عزوف بعض الكفاءات المؤهلة عن قيادة المدرسة من الصعوبات التي تواجه أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٢) منح المزيد من الصلاحيات لقائدات المدرسة، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن ذلك من متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٣) إلحاق قادة المدارس وكافة المعلمين بالدورات التدريبية التي تساهم في إكسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة كل في مجال عمله، الأمر الذي يساهم للاتجاه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن ذلك من متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٤) تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية بكافة الجامعات المحلية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية، حيث بينت نتائج الدراسة أن تدني فرص الدعم الاستشاري للقائدات المدرسي من بيوت الخبرة في الجامعات والمؤسسات المتخصصة من الصعوبات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٥) بناء إستراتيجية محددة لاختيار وإعداد وتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.

#### قائمة المراجع: المراجع العربية:

- أبو عابد، محمود. (٢٠٠٠م). علاقة المدرسة مع مجتمعها المحلي وسبل تنميتها وتطويرها، الأردن: الرئاسة العامة لوكالة الغوث. أحمد، أحمد إبراهيم. (١٩٩٧م). نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط٢، الإسكندرية: دار المطبوعات الحديثة.

- آل الشيخ، علي بن عبدا لله. (١٤٣٠هـ). دور التقييم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري بمنطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- البشري، عامر شايح. (١٤٢٥هـ). دور المرشد الطلابي في الحد من العنف المدرسي من وجهة نظر المرشدين الطلابيين تطبيقاً على منطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- البقي، سحر بنت عبدا لله. (١٤٣٧هـ). متطلبات تطبيق مشروع تقييم الأداء المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود.
- البلاغ، فوزية بنت محمد. (١٤٢٨هـ). إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع عشر في الفترة من (٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨هـ / ١٥-١٦ مايو ٢٠٠٧م) الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ص ٤٣٣-٤٦٥.
- الحقيل، سليمان عبدالرحمن. (١٤١٧هـ). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الشبل.
- الحيه، وليد نمر. (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة
- الريس، ناصر بن سعود. (١٤٣٦هـ). الاعتماد المدرسي في مراحل العليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- شبلق، وائل صبحي. (٢٠٠٦م). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة
- الشرييني، عادة بنت حمزة. (١٤٣٤هـ). معوقات تحقيق الاعتماد المدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس عشر، الاعتماد المدرسي، في الفترة من (٢٣-٢٥ ربيع الأول ١٤٣٤هـ / ٤-٦ فبراير ٢٠١٣م) الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ص ١٢٥ - ١٥٢.
- الشعلان، نورة بنت خميس. (١٤٢٧هـ). مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، البحرين.
- صالحه، فايز أحمد. (٢٠١٠م). دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تعجيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصفار، نشمية بنت عبدا لعزیز. (١٤٣٤هـ). تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس عشر، الاعتماد المدرسي، (٢٣-٢٥ ربيع الأول ١٤٣٤هـ / ٤-٦ فبراير ٢٠١٣م) الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ص ٢١٧ - ٢٥٥.
- طبية، وفاء محمود. (١٤٢٤هـ). الإساءة النفسية للطفل من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية، دراسة ميدانية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، المجلد (٢٥) العدد (٢)، ص ٤٤٥، ٤٨٥.
- العريفي، سلطان ناصر. (١٤٣٣هـ). دور المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم العام في المملكة العربية السعودية، تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم السياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- عمر، أحمد. (٢٠٠٨م). معجم اللغة العربية المعاصر، ج ٣، القاهرة: عالم الكتب.
- الغامدي، عبدا لرحمن غرم الله. (١٤٣٥هـ). إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.



القحطاني، بدرية بنت راشد. (١٤٣٦هـ). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠١م). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المالكي، حمده بنت محمد. (١٤٣٠هـ). تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الثانوي العامة من وجهة نظر القيادات التربوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

محامده، ندى عبدا لرحيم. (٢٠٠٥م). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد، محمد جاسم. (٢٠٠٤م). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مصطفى، هاني محمود. (٢٠٠٥م). بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، ط١، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

الملحم، ناصر بن عبدا لعزیز. (١٤٢٨هـ). الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

موقع هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية تم الاسترجاع في ٢٤-٨-٢٠١٦م <http://www.peec.gov.sa/origin-and-foundation#>

نداء، عبد الرحمن أحمد، والشحنة، عبدا لمنعم. (١٤٣٤هـ). تأهيل مدارس التعليم العام لتحقيق متطلبات الاعتماد المدرسي دراسة ميدانية بمحافظة بور سعيد، قدم إلى مؤتمر الاعتماد المدرسي، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، جامعة الملك سعود، الرياض، المنعقد في الفترة: ٤-٦ فبراير. ص ص ٤٣-٨٠.

النوح، عبدا لعزیز سالم وموسى، هاني محمد وفراج، محمد أنور. (١٤٣٣هـ). الاعتماد المدرسي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية، دراسة في الصعوبات وإمكانية التطبيق، مجلة كلية التربية ببها، جامعة ببها، مصر عدد ٩١، ج ٢٣، ص ص ١٧٥-٢٥٥.

#### المراجع الأجنبية:

- Babo ,Ed.D. Gerard (م). 2008). Principal Evaluation of ISLLC on the Evaluation of Building Principals by New Jersey Chief School Suburban School Districts. Dissertation Abstracts International (online) <http://docs.google.com/viewer?Pid=bl&srcid=ADGEESiQLTXNSQ->
- Georg, William (م). 1989). Study on privileged in school is an active technique for active school. New York ERIC Digest EQ390377199.
- Gulcan, Murat Gurkan (م). 2012). Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals Education, v132 n3 p625-635 Spr.
- Hallinger, P., & Lee, M. (م). 2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand, International Journal of Educational Development, Vol. 33 (4) , pp. 305-315.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (م). 1970). Determining sample size for research activities. Educ psychol meas.
- Rhett, H. W. and Lester, W. J. (م). 2009). Signalling intrinsic service quality and value via accreditation and certification. Managing Service Quality, 19 (1) , pp. 85 – 105.
- Richardson, Mike & et al, (م). ١٩٨٩). supervised: practice A staff Development Model for practicing principals, kentucky , U.S.
- Sreenivas ,T et al, (م). 2014). Towards Excellence in School Education TQM as A Strategy. Research Journal of Social Science & Management, 3 (10) , 151-159.
- Toppin, Peter A. (م). 2002). Managerial Leadership, U.S.A, New York, McGraw-Hill