



**تَطْوِيرُ المَهَارَاتِ الإِدَارِيَّةِ لِلقِيَادَاتِ المَدْرَسِيَّةِ فِي التَّعْلِيمِ العَامِ  
الحُكُومِيِّ فِي ضَوْءِ مَعَايِيرِ الإِعْتِمَادِ المَدْرَسِيِّ (دراسة ميدانية في  
المدينة المنورة)**

**Development of the administrative skills for public school leaders  
in light of the standards of school accreditation (A field study in  
Madinah)**

إعداد

**شعاع سعود الحربي**

**Shueae Al-Harbi Ray**

**د. مها بكر عبد الله بن بكر**

**Dr. Maha Bakr Abdullah Bakr**

كلية التربية بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل

**Doi: 10.21608/jasep.2022.247377**

استلام البحث: ١٤ / ٣ / ٢٠٢٢

قبول النشر: ٢٦ / ٣ / ٢٠٢٢

الحربي ، شعاع سعود و بكر، مها بكر عبد الله (٢٠٢٢). تَطْوِيرُ المَهَارَاتِ الإِدَارِيَّةِ  
لِلقِيَادَاتِ المَدْرَسِيَّةِ فِي التَّعْلِيمِ العَامِ الحُكُومِيِّ فِي ضَوْءِ مَعَايِيرِ الإِعْتِمَادِ المَدْرَسِيِّ  
(دراسة ميدانية في المدينة المنورة). المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،  
المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج (٦)، ع(٢٨) يوليو، ٣٥٩ –  
٤٠٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## تَطْوِيرُ الْمَهَارَاتِ الْإِدَارِيَّةِ لِلْقِيَادَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ فِي التَّعْلِيمِ الْعَامِّ الْحُكُومِيِّ فِي ضَوْءِ مَعَايِيرِ الاعتماد المدرسي (دراسة ميدانية في المدينة المنورة)

### المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، وسُبل تطويرها، من وجهة نظر قائدات المدارس في المدينة المنورة، ولتحقيق ذلك استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع البحث جميع قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بالمدينة المنورة والبالغ عددهنَّ (٣١٥) قائدة، وتم الحصول على ردود استجابات بنسبة (٧٠%) من مجتمع البحث الأصلي، وتمت معالجة البيانات إحصائياً ببرنامج (SPSS). وتوصّل البحث إلى عدّة نتائج، أهمّها:

- واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسيّ جاء بدرجة (متوسطة)، حيث جاءت مهارة المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى، يليها مهارة الصلاحيات، ثم التحفيز، ثم الاستقلالية، وفي المرتبة الأخيرة مهارة التطوير المهنيّ.
- سُبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسيّ جاءت بدرجة أهميّة (مرتفعة).
- وجود فروق دالة إحصائية حول واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي بالنسبة لممارتي الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، تُعزى لمُنْتَعِبِ المؤهل التعليمي، وذلك لصالح حملة البكالوريوس.
- وفي ضوء النتائج خلّص البحث إلى عدد من التوصيات، أهمّها: زيادة تمكين القيادات المدرسية، من خلال تعزيز الاستقلالية وتيسير ممارسة الصلاحيات، مع إتاحة قدر من اللامركزية عند اتخاذ القرار.
- الكلمات المفتاحية:** ممارسة الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرار - التحفيز- الاستقلالية- التطوير المهني.

### Abstract:

This research aimed at identifying the reality of administrative skills for public school leaders in the light of school accreditation standards and ways to develop them from the view of school leaderships in Madinah. To achieve this, the descriptive approach was used and a questionnaire as a tool for data collection was used. The research population included all leaders of public education schools in Madinah were (315) leaders. and responses of (70%) of the research population. and the data were processed statistically using (SPSS)

program. The research found several results. the most important of which are:

- The reality of the administrative skills of school leaders came with a degree of (medium) degree. where the skill of participating in decision-making came in the first. followed by skill of powers. then motivating. then independence. while the professional development ranking last.
- The ways for developing the administrative skills of school leaders came with a (high) degree.
- There are statistically significant differences of the reality of the administrative skills of the school leaders according of skills of powers and participating in decision-making in the variable of educational qualification where they came in favor of bachelor's holders.

In considering the results researched. the researcher recommends. the following: Increase the empowerment of school leaders through enhanced independence and facilitate powers practice. with some degree of decentralization in decision-making.

**Key Words:** Powers -Participating in decision-making – Motivating- Independence- Professional development

#### خلفية البحث:

تُعدُّ القيادة الفاعلة العنصر الرئيس لكل إنجاز في المنظمة، وكفاءة أدائها هي التي تحدّد استمراريّة نجاح العمل داخل هذه المنظمة؛ فلم يعد دورها يقتصر على تطبيق الأنظمة واستقرار العمل، بل أصبحت أساساً للتطوير والتغيير، تُسهم في تلبية حاجات المجتمع ومتطلبات العصر.

كما تُمثّل القيادة المدرسيّة أحد أهمّ محاور نجاح النظام التعليمي، وأساس تمكين المنظمات التعليميّة من تحقيق أهدافها، من خلالها يمكن تحسين الأداء المدرسي، وتطوير العمليّة التعليميّة ككل. فهي الجهة المسؤولة عن إنجاز البرامج والأنشطة، وجودة المخرجات التعليميّة، وبناء العلاقات سواء داخل المدرسة أو خارجها، لإحداث التغيير بما يتناسب مع متطلبات التنمية؛ لذلك من الضروري أن تكون القيادة المدرسيّة مهيةً لأداء الدور القيادي بكل كفاءة وفاعليّة.

وتُعتبر المهارات الإدارية أحد مقومات القيادة المدرسية الفاعلة، فهي عبارة عن ممارسات عملية يكتسبها القائد تمكّنه من القيام بأداء وظيفي يتميز بالجودة. لذلك من الضروري تطوير هذه المهارات، وتعزيز ممارستها لدى القيادات التربوية؛ لدورها الفعّال في إنجاح العملية التربوية التعليمية (طيب والوشمي، ٢٠١٦؛ الغامدي، ٢٠١٦). من أجل ذلك كان لزاماً على القائد المدرسي اكتساب هذه المهارات وتطويرها، بحيث تجعل منه قائداً للتغيير والتطوير، وأكثر قدرةً على التكيف والعمل في ظلّ ظروف تنافسية جديدة.

وفي هذا الصدد أشارت بعض الدراسات إلى وجود قصور في هذه المهارات، حيث اعتمد العديد من قادة المدارس لفترات طويلة على تفضيل أسلوب القيادة التقليدية، وممارسة وظائفهم بطريقة روتينية تقتصر على القيام بمهام تنفيذية، تركز على التنسيق والإشراف، وإنجاز الأمور الإدارية ضمن صلاحيات محدّدة (أبو النور، ٢٠١٣؛ الرشدي، ٢٠١٤؛ العثمان والعريفي، ٢٠١٩).

من أجل ذلك سعت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتلبية احتياجات القيادات في مؤسسات التعليم العام، واهتمت بمواكبة التوجهات الحديثة من خلال برنامج تأهيل القيادات المدرسية كأحد محاور المركز الوطني للتطوير المهني والتعليمي؛ والذي يهدف إلى تمكين القادة التربويين من التوجهات الإيجابية نحو فاعلية القيادة المدرسية، من خلال إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للمساهمة في ضمان جودة التعليم وفق معايير عالمية، وبما ينعكس على تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، ٢٠١٩).

#### مفهوم المهارات الإدارية:

وتُعرّف المهارات الإدارية بأنها: قدرة القائد على فهم العمل داخل المنظمة، وعلاقة ذلك بالمجتمع المحيط بها، إضافة إلى علاقته بالعاملين؛ إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدّد مهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف المنشودة (كنعان، ٢٠٠٩). وفي ذات السياق ذكر اللوزي (٢٠٠٢) أن المهارات الإدارية تعتبر من العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية. فهي "مهارات سلوكية، ليست سمات شخصية أو اتجاهات وميول، تتكوّن من مجموعات محدّدة من الإجراءات التي يقوم بها الأفراد والتي تؤدي إلى نتائج معينة" (Whetten & Cameron, 2011, p.9). قد يكون مصدرها البيئة وما توفر من تعليم وتدريب، فيتم اكتسابها وتنميتها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة، متّسماً الفرد بحدّ معقول من المهارات الفطرية التي يبني عليها هيكل مهاراته المكتسبة (السلمي، ١٩٩٩).

وتتمثّل مهارة قائد المدرسة في: "قدرته على: التخطيط والتنظيم، وتحديد الأولويات، والتحليل والاستنتاج وأخذ القرار، المتابعة والتقييم، الاتصال الفعّال، التفاوض والإقناع، بناء فريق العمل، واستخدام الحاسوب وتطبيقاته" (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ١٤٣٧، ص. ٤٢).

وعليه؛ فإن المهارات الإدارية تُكتسب عن طريق الممارسة، وتُتمى وتُصقل من خلال التدريب، ويعتمد نجاح القائد التربوي على مدى اكتسابه لهذه المهارات، وأسلوب ممارسته لها في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع المواقف والظروف الإدارية المختلفة.

### أهمية المهارات الإدارية:

مهارات الإدارة تقع في صميم القيادة، فالإدارة الفعّالة والقيادة لا ينفصلان أبداً؛ وذلك لأن المهارات المطلوبة للقيام بأحدهما مطلوبة أيضاً للقيام بالأخرى، فجميع المنظمات بحاجة إلى مديرين وقادة ناجحين قادرين على تنفيذ وأداء الإدارة والقيادة على حدّ السواء، يتعاملون بفعالية مع التغيير المستمر والاستقرار المستمر، مع قيادة التغيير وإدارة الاستقرار، مع إرساء الرؤية وتحقيق الأهداف؛ لذلك تمثل المهارات القاعدة الأساسية للإدارة والقيادة الفعّالة (Whetten & Cameron.2011).

ومن جانب آخر، يرى العاجز والآغا (٢٠١٢) أن نجاح القيادة المدرسية المتمثل في استثمار جهود جميع العاملين، لا يقتصر على خبرة قائد المدرسة، أو اجتهاداته الشخصية، بل تعتمد على مجموعة من العمليات والممارسات والمهارات القيادية والإدارية التي تساعد على تحقيق تلك الغاية؛ لذا كان لزاماً أن يُعدّ قائد المدرسة إعداداً أكاديمياً وتربوياً مميزاً، بالإضافة إلى تطوير ما يمتلكه من مهارات قيادية وإدارية وشخصية وإنسانية، تؤهله للقيام بتلك المهمة.

وعلى ضوء ذلك، برزت اتجاهات جديدة في القيادة المدرسية، تهتمّ بالتركيز على كافة المجالات ذات الصلة بالعملية التعليمية، باعتبارها أبرز محاور نجاحها، والتي يمكن من خلالها التحسين، والتطوير، كونها المسؤولة عن إحداث التغيير في مخرجات التعليم، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع؛ لذلك من الضروري أن تكون مهياً للقيام بالدور القيادي الفعّال، يأتي ذلك متكاملًا مع الدور الجديد للمدرسة، ووظيفتها المتمثلة في اعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع، المساهمة في حلّ مشكلاته وتحقيق أهداف أفراده وتطلعاتهم.

وفي المملكة العربية السعودية أولت وزارة التعليم اهتماماً بمجال تطوير القيادات المدرسية؛ باعتبارها مدخلاً لإصلاح التعليم، وذلك في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث تم إنشاء المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، كمبادرة للتطوير المهني للمعلمين والمعلمات والقيادات المدرسية، كما تم إطلاق برنامج مهارات القيادة الفعّالة لقادة ووكلاء المدارس، عبر حزمة من البرامج التدريبية، وورش العمل، والزيارات الداخلية والخارجية؛ بهدف تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم في القيادة التربوية الفعّالة، وجعلهم قادرين على أداء مهامهم بما يتواءم مع العصر الحديث (المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، ٢٠١٩).

معايير الاعتماد المدرسي:

تُعدُّ معايير الاعتماد المرجع الرئيس لأية مؤسسة تعليمية، والقاعدة التي تركز عليها، وتقاس من خلاله جودتها. وتختلف معايير الاعتماد المدرسي من دولة إلى أخرى تبعاً للظروف الاجتماعية والثقافية في تلك الدول، وللهدف الذي أنشئت من أجله هيئات الاعتماد (العمرى، ٢٠١٥).

وتُعرف المعايير التربوية عامةً بأنها: "مواصفات تساعد على إصدار حكم أو رأي تقويمي تربوي في قضية أو موضوع ما" (جرجس، ٢٠٠٥، ص. ٥٠٨).

أما بالنسبة لمعايير الاعتماد فقد عرّفها رابطة الولايات الوسطى الأمريكية لاعتماد الكليات والمدارس MSA (٢٠١٦) بأنها بيانات نوعية تعكس قائمة بأفضل الممارسات التي يجب أن تقوم بها المدارس، وتمثّل دليلاً نوعياً للتوقعات المحتملة في الأداء. ويُعرّف شريف (٢٠١١) معايير الاعتماد المدرسي بأنها محكّات تصدرها هيئات ومنظمات أكاديمية متخصصة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي.

نستنتج مما سبق، أن معايير الاعتماد المدرسي عبارة عن أداة تساعد على قياس ممارسات معينة، بهدف التطوير المستمر، والوصول إلى مستوى مرغوب من الأداء المتوقع.

#### مبررات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي:

تغيرت النظم التعليمية في الآونة الأخيرة في مختلف المجتمعات؛ نظراً للتغيرات الكثيرة في النظم الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، فأصبحت الجودة في المؤسسات التعليمية أمراً ضرورياً، يتم ذلك من خلال الاهتمام بالمواصفات والشروط التي يتم بمقتضاها الحصول على شهادة الجودة العالمية (الأيزو)، وتطبيق الاعتماد في هذه المؤسسات في مختلف المجالات (مدني، ٢٠١٢). وأكّد الدهشان (٢٠٠٧) أن التحدي الرئيس للنظم التعليمية يتمثل في التأكد من جودته من خلال الالتزام بالمعايير التي تساعد المؤسسات في الحصول على الاعتماد بمختلف أنواعه.

وفي ضوء ذلك، حدّد النوح وآخرون (٢٠١٢) مجموعة من المبررات للأخذ بمعايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العامّ بالمملكة العربية السعودية، وقد جاءت فيما يلي:

- التوافق مع الاتجاهات الحديثة نحو ضمان جودة التعليم.
- معرفة مدى استيفاء المدرسة لمعايير الجودة.
- الإسهام في تنمية الموارد البشرية والمالية للمؤسسة التعليمية والإفادة منها.
- تكوين قاعدة بيانات ومعلومات تُسهم في بناء خطط التطوير المؤسسي.
- تطوير الأداء المؤسسي في مجالاته المختلفة، لزيادة فرص التعلم وتحسين النواتج.
- توفير آلية تضمن رضا وقناعة المجتمع المحلي عن مستوى أداء المؤسسة التعليمية (ص. ص. ١٩٥-١٩٦).

وبعد الرجوع للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية يلاحظ الباحثان أهمية تطوير المهارات الإدارية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، فقد أظهرت دراسة )

الغامدي، ٢٠١٦) أن المهارات الإدارية لدى مديري المدارس والقيادات التربوية التعليمية في منطقة مكة المكرمة تسهم في إنجاح العملية التعليمية التربوية، وأوصت على ضرورة تطويرها لدورها الفعال في العملية التربوية التعليمية، كما أوصت دراسة (طيب والوشمي، ٢٠١٦) بتعزيز ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس، ومنح مزيد من الصلاحيات لمديرة المدرسة، وإشراك منسوبات المدرسة والمجتمع المحلي بما يتناسب مع أدوارهم التربوية، إضافة إلى أهمية بناء مجتمعات تعلم مهنية بين مديرات مدارس تطوير للمساهمة في نقل الخبرات فيما بينهم، كما توصلت دراسة (آل سليمان والحبيب، ٢٠١٧) تبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً، وتحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقييم التعليم، وأوصت الدراسة بمنح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية، وإعداد وتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة، في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقييم التعليم في المملكة العربية السعودية، كما بينت نتائج دراسة (Drury, 2018) أن القادة التربويين لديهم فهم عن أنظمة التدريب والتطوير المهني، ولديهم الرغبة في تنفيذ ما تم تلقيه، كما أنه يجب على القادة التربويين الفعالين تطوير وتأييد وتفعيل المهام المشتركة، والرؤى والقيم الأساسية للتعليم الجيد، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة سعي برامج التطوير إلى بناء ثقافة التعاون، وبناء قدرات العاملين في مجال التعليم، ومجتمعات التعلم لتحقيق التنمية المستدامة، وأوضحت دراسة (المالكي، ٢٠١٩) أن واقع تطبيق الاعتماد المدرسي لدى مدارس التعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة منخفضة، وأن متطلبات تطبيقه والصعوبات التي تحد منها جاءت بدرجة عالية، وأوصت الدراسة على إنشاء هيئة متخصصة للاعتماد المدرسي، واستحداث نظام للحوافز لجميع العاملين في الميدان التربوي في ضوء الاعتماد المدرسي. وكشفت دراسة (العثمان والعريفي، ٢٠١٩) أن من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري: تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، وقلة التحفيز من قبل الإدارات العليا، إضافة إلى الأنظمة الصارمة التي لا تشجع على الابتكار والمبادرة؛ وذلك لعدم إعطاء المديرات المزيد من الصلاحيات، كما أظهرت نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠٢٠) درجة توفر متطلبات تطبيق الاعتماد المؤسسي في مدارس التعليم منطقة الباحة في ضوء معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي جاءت بدرجة كبيرة، وقد أوصت بضرورة تشجيع البحث العلمي لإجراء البحوث والدراسات التي تهتم بتطبيق الجودة والاعتماد، وتدريب قيادات وإدارات المدارس على كافة معايير ضمان الجودة والاعتماد لزيادة معرفتهم وفهمهم لمتطلبات تطبيقها.

واستناداً على ما سبق؛ يوجد العديد من المهارات الإدارية التي تساعد القيادات المدرسية في تطوير العملية التعليمية، ومواكبة التوجهات الجديدة، للمساهمة في ضمان جودة التعليم في ضوء المعايير المهنية للقيادات التربوية. ومن خلال دراسة معايير الاعتماد المدرسي، والمتمثلة في: معيار الحوكمة والقيادة من معايير منظمة آد فانس إدارية الأمريكية،

ومعيار القيادة التربوية الفعالة من معايير النموذج التنظيمي للاعتماد المدرسي من مكتب التربية العربي لدول الخليج، ومعيار الحوكمة والقيادة والإدارة من معايير الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA)، وكذلك مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة لمتطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (الريس، ٢٠١٥؛ الصبحي، ٢٠١٨؛ الصفار، ٢٠١٣؛ العتيبي، ٢٠١٦؛ العسيري، ٢٠١٣؛ الغامدي، ٢٠٢٠؛ المالكي، ٢٠١٩)، تم اختيار المهارات التالية: (الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية، التحفيز، التطوير المهني)، والتي قد تُعد من المهارات الإدارية ذات الأهمية بالنسبة للقيادات المدرسية في تحقيق وظائف المدرسة وأهدافها التربوية والتعليمية، والسعي إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، متوافقة في ذلك مع متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مجال القيادة الفعالة، وبالتالي تحقيق أهداف البحث المنشودة.

لذلك ومن خلال ما تم عرضه، تتضح ضرورة الاهتمام بدراسة واقع المهارات الإدارية لدى القيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي وسبل تطويرها، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

#### مشكلة البحث:

يُعد برنامج التطوير المهني للقيادات المدرسية أحد مشاريع المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، الذي من أهدافه تمهين القيادات المدرسية باحترافية وكفاءة عالية في ضوء المعايير المهنية للقيادات التربوية، من خلال ذلك سعت وزارة التعليم لتحقيق أهداف هذا المشروع، وتلبية احتياجات قطاع التعليم من القيادات المدرسية المتميزة التي تهتم بمواكبة التوجهات الجديدة، في ظل المنافسة التعليمية الراهنة. جاء ذلك متزامناً مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتضمنة اتجاهات تعزز فاعلية القيادات التربوية، حيث سلطت الضوء على أهمية التطوير المستمر لهم، وإكسابهم المعارف والمهارات المتقدمة، بما يُمكنهم من ممارسة مهامهم ووظائفهم، والارتقاء بأدائهم لتحقيق فاعليتهم كقادة للتغيير في المجتمعات المهنية.

ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة الملحة إلى رفع كفاءة القيادات المدرسية وتطويرها؛ تحقيقاً لجودة التعليم ومخرجاته. إلا أن واقع الحال يُشير إلى وجود بعض أوجه الضعف والقصور فيما يتعلق بالمهارات الإدارية لدى القيادات المدرسية، حيث أشارت نتائج دراسة العثمان والعريفي (٢٠١٩)؛ إلى أن أحد أسباب القصور الإداري بالنسبة للقيادات المدرسية تعود إلى ضعف جانب المهارات الإدارية لديهم؛ وذلك بسبب ضعف الصلاحيات المخولة لهم، وقلة التحفيز من الإدارات العليا، وصرامة بعض الأنظمة التي تحد من التجديد والإبداع الإداري. إضافة إلى قلة توافر استراتيجيات متكاملة تعنى بعملية التنمية المستدامة لمديري المدارس (المطلق، ٢٠١٥). كما توصلت نتائج بعض الدراسات إلى ضرورة تبني إدارة التعليم لسياسة تفويض الصلاحيات للقيادات المدرسية بشكل أكبر لتحقيق فعالية الإدارة المدرسية، وتشجيع تطبيق بعض من اللامركزية في إدارة المدارس، ومنح قائدات المدارس



قدرًا من الحصانة لآخذ القرارات التربوية الرشيدة (الرشيدي، ٢٠١١؛ عسيلان، ٢٠١٧؛ الفضلي والمري، ٢٠١٧). متفقة بذلك مع دراسة العسيري (٢٠١٣)؛ التي أكدت أهمية التحول التدريجي من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي في منظومة التعليم، وذلك بمنح المزيد من الصلاحيات لإدارات التعليم كمرحلة أولية يعقبها استقلالية المدارس وفق استراتيجيات محددة، كمنطلق نحو الاعتماد المدرسي. ومع ما توصلت إليه دراسة حورية (٢٠١٣)؛ التي جاء في نتائجها أن المهارات الإدارية لاستخدام السلطة والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال من أهم المهارات لفعالية القيادة المدرسية. كما أكدت بعض الدراسات على أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية وفق متطلبات ومعايير الجودة والاعتماد المدرسي (القحطاني، ٢٠١٥؛ آل سليمان والحبیب، ٢٠١٧).

ونظرًا لأهمية المهارات الإدارية التي تساعد القيادات المدرسية في تطوير العملية التعليمية للوصول بها إلى التميز، كاستخدام السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاستقلالية، والتحفيز، والتطوير المهني، جاء هذا البحث للتعرف على واقع هذه المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة وسبل تطويرها. ولأن معايير الاعتماد المدرسي في المملكة العربية السعودية ما زالت في طور النمو (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠)؛ فقد تم الاستناد على مجموعة من معايير الاعتماد المدرسي بعد دراستها والاطلاع عليها، وإسقاطها على بيئة التعليم العام الحكومي، وتوظيفها بما يناسب البحث، وهي: معيار الحوكمة والقيادة من معايير منظمة آد فانس إد الأمريكية في الجودة التعليمية (Advanced Standards for Quality Schools) التي تتمحور حول معيار جودة الإدارة، ووضوح الأهداف، والتخطيط التربوي، وجودة البيئة المدرسية، ومعايير القيادة التربوية الفعالة من معايير النموذج التنظيمي للاعتماد المدرسي المعد من قبل مكتب التربية العربي لدول الخليج، ومعايير الحوكمة والقيادة والإدارة من معايير الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA). استنادًا على ما سبق، حاول البحث التعرف على واقع ممارسة القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي للمهارات الإدارية الآتية: (الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية، التحفيز، التطوير المهني)، وسبل تطويرها من وجهة نظر قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة.

أسئلة البحث:

سعى البحث إلى الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

- ما واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي بالمدينة المنورة، وما سبل تطويرها، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي؟
- ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- ١. ما واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟

٢. ما سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث، حول واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، تُعزى لمتغيرات: (المؤهل التعليمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث، حول سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، تُعزى لمتغيرات: (المؤهل التعليمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة)؟

#### أهداف البحث:

١. التعرف على واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.
٢. التعرف على سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.
٣. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث، حول واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، تُعزى لمتغيرات: (المؤهل التعليمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة).
٤. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث، حول سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، تُعزى لمتغيرات: (المؤهل التعليمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة).

#### أهمية البحث:

##### أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

١. توافق هذا البحث مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتضمنة اتجاهات مهمة تصب في مصلحة القيادات التربوية، حيث سلطت الضوء على أهمية التطوير المستمر لهم، بما يمكنهم من ممارسة مهامهم ووظائفهم، وفقاً للمعايير المهنية للقيادات التربوية.
٢. استناد البحث على مجموعة من معايير الاعتماد المدرسي بعد دراستها والإطلاع عليها، وإسقاطها على بيئة التعليم العام الحكومي، وتوظيفها بما يناسب طبيعة البحث، وتتمثل في: معيار الحوكمة والقيادة من معايير منظمة آد فانس إدارية، ومعيار القيادة التربوية الفعالة من معايير النموذج التنظيمي للاعتماد المدرسي من مكتب التربية العربي لدول الخليج، ومعيار الحوكمة والقيادة والإدارة من معايير الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAA).

##### ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

١. قد تُساعد النتائج أصحاب القرار والمعنيين على مستوى وزارة التعليم، وهيئة تقويم التعليم والتدريب في تسليط الضوء على أهمية اتّخاذ الإجراءات، والتخطيط للبرامج، التي تدعم تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسيّة.
  ٢. قد يُسهم البحث الحالي في إمكانية تشخيص استعداد القيادات المدرسيّة في مدارس التعليم العامّ الحكوميّ في المملكة العربيّة السعوديّة، للمساهمة في الحصول على الاعتماد المدرسيّ، من خلال تطوير المهارات الإداريّة لهنّ، والتي تتوافق مع متطلّبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسيّ في مجال القيادة الفعالة.
- حدود البحث:**

- **الحدود الموضوعيّة:** اقتصر البحث على معرفة واقع ممارسة القيادات المدرسيّة في مدارس التعليم العامّ الحكوميّ في المدينة المنوّرة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسيّ للمهارات الإداريّة الآتية: (الصلاحيات، المشاركة في اتّخاذ القرار، الاستقلاليّة، التحفيز، التطوير المهنيّ) وسبل تطويرها.
  - **الحدود الزمانيّة:** تم إجراء البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٠هـ.
  - **الحدود المكانيّة:** طُبّق البحث الحالي في مدارس التعليم العامّ الحكوميّ للبنات في المدينة المنوّرة في المملكة العربيّة السعوديّة.
  - **الحدود البشريّة:** قائدات مدارس التعليم العامّ الحكوميّ بمراحله (ابتدائيّ - متوسط - ثانوي) في المدينة المنوّرة.
- مصطلحات البحث:**

- **المهارات الإداريّة (Management Skills):** المهارات الإداريّة: "مهارات سلوكيّة تتكوّن من مجموعة محدّدة من الإجراءات التي يقوم بها الأفراد، والتي تؤدي إلى نتائج معينة" (Whetten & Cameron, 2011, p.9). ويُقصد بها إجرائياً في هذا البحث: المهارات التي تمتلكها قائدة المدرسة، وثمّكّها من إحداث التكامل بين مصالح وأنشطة المدرسة، من حيث القدرة على ممارسة مهارات: (الصلاحيات، والمشاركة في اتّخاذ القرار، والاستقلاليّة، والتحفيز، والتطوير المهنيّ) مُحققةً من خلالها التميّز الإداريّ في المدرسة، حيث سيتمّ قياسها بقيم رقميّة يُستدلّ عليها من خلال استجابات أفراد مجتمع البحث على الاستبانة أداةً لجمع البيانات.

- **معايير الاعتماد المدرسيّ (School Accreditation Standards):** معايير الاعتماد المدرسيّ: هي محكّات تُصدرها هيئات ومنظمات أكاديميّة متخصصة، سواء على المستويين المحليّ أو الإقليميّ (شريف، ٢٠١١). ويُقصد بها إجرائياً في هذا البحث: المعايير المستخلصة في مجال القيادة الفاعلة من بعض معايير الاعتماد المدرسيّ، وهي: معايير منظمّة أد فانس إد الأمريكيّة في الجودة التعليميّة (AdvancED)، ومعايير النموذج التنظيميّ للاعتماد المدرسي، ومعايير الاعتماد

المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، بهدف التطوير المستمر للمهارات الإدارية للقيادات المدرسية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الأداء المتوقع.

#### منهجية البحث وإجراءاته:

**أولاً: منهج البحث:** في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته؛ فإن المنهج المناسب في تنفيذها هو المنهج الوصفي المسحي الذي يصف الظاهرة المراد دراستها، وجمع المعلومات عنها.

**ثانياً: مجتمع البحث والعيينة:** تكون مجتمع البحث الأصلي من جميع قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بالمدينة المنورة، والبالغ عددهن أثناء تطبيق البحث (٣١٥) قائدة، وتكوّنت عينة البحث من جميع أفراد مجتمع البحث، وتم اختيارهن بأسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع القائدات، وتم الحصول على ردود استجابات (٢٢٢) قائدة بنسبة (٧٠%) من مجتمع البحث الأصلي، والتي خضعت للتحليل النهائي، حيث يُعدّ عدداً مناسباً وفي باعراض البحث والإجابة عن تساؤلاته.

**ثالثاً: أداة البحث:** لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها؛ تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت من ثلاثة أجزاء، موضحة كما يلي:

- الجزء الأول: البيانات الأولية: وتمثل البيانات العامة الديموغرافية عن أفراد مجتمع البحث، والتي شملت: المؤهل التعليمي- المرحلة الدراسية-سنوات الخبرة.
  - الجزء الثاني: قياس واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، في مراحل التعليم العام الحكومي بالمدينة المنورة.
  - الجزء الثالث: قياس سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، في مراحل التعليم العام الحكومي بالمدينة المنورة.
- صدق أداة البحث: للتحقق من صدق الاستبانة الحالية؛ تم الاعتماد على الطرق الآتية:

#### • الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية، على عدد من المحكمين والخبراء في مجال الإدارة التربوية، بلغ عددهم (٩) محكمين؛ وفي ضوء التوجيهات والملاحظات التي أبداها المحكمون تم التعديل بالاستبعاد والإضافة لبعض العبارات، وإعادة الصياغة والاختصار بما ينسجم مع مرنّيات المحكمين وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

#### • الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كلّ عبارة مع المجال الواردة فيه، حيث تم تطبيق المقياس على عينة من أفراد مجتمع البحث، تكوّنت من (٥٠) قائدة من قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بالمدينة المنورة، كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المهارات الإدارية وسبل تطويرها بالدرجة الكلية

مهارة الصلاحيات		مهارة المشاركة في اتخاذ القرار		مهارة الاستقلالية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٨٢٨	١	**٠.٨٢٦	١	**٠.٩٥١
٢	**٠.٨٠١	٢	**٠.٨٧٣	٢	**٠.٨٩٨
٣	**٠.٧٨٩	٣	**٠.٧٢٥	٣	**٠.٩٠٨
٤	**٠.٧٦٧	٤	**٠.٧٢٢	٤	**٠.٩٢٣
٥	**٠.٧٣١	٥	**٠.٨٧٨	٥	**٠.٨٥٠
٦	**٠.٨٠٥	٦	**٠.٨٩٢		
٧	**٠.٨٤٢	٧	**٠.٨١٣		
مهارة التحفيز		مهارة التطوير المهني		سبل التطوير	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٨٣٥	١	**٠.٨٧٣	١	**٠.٤٦٢
٢	**٠.٩١٨	٢	**٠.٩١١	٢	**٠.٦١٢
٣	**٠.٨٥٣	٣	**٠.٩٢٩	٣	**٠.٦٧٣
٤	**٠.٩١٢	٤	**٠.٨٨٣	٤	**٠.٥٣٥
٥	**٠.٩١٩	٥	**٠.٩١١	٥	**٠.٥٠٨
٦	**٠.٧٨٠	٦	**٠.٨٨٦	٦	**٠.٥٧١
				٧	**٠.٥٨٢
				٨	**٠.٨٠٢
				٩	**٠.٥٤٠
				١٠	**٠.٦١٢

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

يُتضح من الجدول رقم (١) أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، وتُشير النتائج السابقة إلى تمتع العبارات باتساق مرتفع، ويُعدُّ مؤشرًا جيدًا على صدق الأداة، والوثوق في صلاحيتها لقياس ما وُضعت لقياسه.

#### • صدق التكوين:

تم التحقق من صدق التكوين بحساب معامل الارتباط بين كل مهارة مع الدرجة الكلية للمقياس، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

## جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين كل مهارة مع الدرجة الكلية للمقياس

المهارة	ممارسة الصلاحيات	المشاركة في اتخاذ القرار	ممارسة الاستقلالية	التحفيز	التطوير المهني	الدرجة الكلية
ممارسة الصلاحيات	١	**٠.٨٠٧	**٠.٧٦٤	**٠.٨٠٢	**٠.٨٤٢	**٠.٩١٨
المشاركة في اتخاذ القرار		١	**٠.٨٧١	**٠.٧٦٢	**٠.٨٢٨	**٠.٩٣٢
ممارسة الاستقلالية			١	**٠.٧٧٤	**٠.٨٠٥	**٠.٩١٣
التحفيز				١	**٠.٨٤٦	**٠.٩٠٤
التطوير المهني					١	**٠.٩٣٧

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

يُضَح من الجدول رقم (٢) أن معاملات الارتباط بين المهارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يشير إلى تمثُّع المقياس بصدق تكويني مرتفع. ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات أداة البحث تم حساب معامل الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ، ومعامل التجزئة النصفية المصحح وفق معادلة سبيرمان براون، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

## جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الأداة

المهارة	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
ممارسة الصلاحيات	٠.٩٠٢	٠.٨٨٠
المشاركة في اتخاذ القرار	٠.٩١٨	٠.٨٨٢
ممارسة الاستقلالية	٠.٩٤٤	٠.٩٢١
التحفيز	٠.٩٣٤	٠.٩٠٩
التطوير المهني	٠.٩٥١	٠.٩١٥
الدرجة الكلية	٠.٩٧٩	٠.٩٥٨
تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية	٠.٧٧٨	٠.٧٦٦

يُضَح من إجمالي نتائج الجدول (٣) تمثُّع الأداة بثبات مرتفع.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: السؤال الأول: ما واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في ضوء معايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟ للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لواقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي المتمثلة في المهارات الآتية: (ممارسة الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية، التحفيز، التطوير المهني)، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع المهارات الإدارية في ضوء معيار الاعتماد المدرسي

المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
ممارسة الصلاحيات	٣.١٨	٠.٨٨	٢	متوسطة
المشاركة في اتخاذ القرار	٣.١٩	٠.٩٤	١	متوسطة
ممارسة الاستقلالية	٣.٠٤	٠.٩٣	٤	متوسطة
التحفيز	٣.٠٦	٠.٩٧	٣	متوسطة
التطوير المهني	٣.٠٠	٠.٩٥	٥	متوسطة
الدرجة الكلية	٣.١٠	٠.٨٢		متوسطة

من خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول (٤) الآتي:

أن الدرجة الكلية لواقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي المتمثلة في المهارات الإدارية الآتية: (ممارسة الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية، التحفيز، التطوير المهني) جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.١٠)، وانحراف معياري (٠.٨٢). مما يشير إلى درجة ممارسة متوسطة للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة لهذه المهارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث. وقد يُعزى ذلك، إلى ثبات الأدوار والمهام للقيادات المدرسية في عصر يتسم بالتغيرات في شتى المجالات، مع قلة مشاركتهم في اتخاذ القرار مما قد يسهم في ضعف ولائهم، وقد تكون مركزية القيادات العليا في بعض الأمور إحدى هذه الأسباب، والتي يجب على قائدات المدارس أن يمارسن اللامركزية فيها بحيث يتم الموازنة فيما بين المركزية واللامركزية، لضمان تيسير العمل وتحقيق الهدف، وربما قلة التحفيز وكثرة الأعباء الإدارية الروتينية كانت سبباً في انشغال القيادات المدرسية عن التطوير مهنيًا وذاتيًا.

وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع دراسة الملا (٢٠١١)؛ حيث أظهرت نتائجها أن مديرات مدارس التعليم العام بالأحساء يمارسن المهارات الإدارية بدرجة متوسطة، واتفقت مع دراسة حورية (٢٠١٣)؛ والتي أسفرت عن أن تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة تعليم المدينة المنورة لدرجة فعالية مهارات القيادة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة العثمان والعريفي (٢٠١٩)؛ التي خلصت إلى أن بُعد المهارات الإدارية الذي يسهم في ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض جاء بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، ومع دراسة بولانلي (Bolanle.2013)؛ التي تشير إلى أن مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا يمتلكون المهارات الإدارية بدرجة متوسطة.

وتختلف نتيجة البحث الحالي مع دراسة طيب والوشمي (٢٠١٦)؛ حيث أظهرت نتائجها أن مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة يمارسن المهارات الإدارية بدرجة كبيرة، ودراسة عسيلان (٢٠١٧)؛ حيث توصلت إلى أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والفنية، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، جاءت مرتفعة، ومع نتيجة دراسة عداوي وبطانية (٢٠١٩) التي أسفرت عن أن درجة الممارسات الإدارية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا، من وجهة نظر المعلمات، جاءت كبيرة، ومع دراسة بيو وآخرين (Piaw et al., 2014) التي أظهرت فيها استجابات أفراد عينة الدراسة مستوى منخفضاً في توافر المهارات الإستراتيجية والتنظيمية والإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا. واختلفت كذلك مع دراسة الغامدي (٢٠١٦) التي خلصت إلى أن جميع المهارات الإدارية للقيادة التربوية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية في المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية. وقد تمت مناقشتها وتفسيرها على النحو التالي:

- جاءت مهارة المشاركة في اتخاذ القرار بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، وتمثل هذه المهارة أعلى متوسط من بين المهارات الأخرى، مما يعكس مدى مساهمة إدارة التعليم بتعزيز مهارة المشاركة في اتخاذ القرار لقائدات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، وإن كانت تحتاج إلى المزيد من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، وقد يُعزى ذلك إلى بعض الأمور التنظيمية، أو قد تكون الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار، أو قصور البيانات والمعلومات، والتي قد تسهم إما في رفع مستوى المشاركة في القرار المتخذ أو الحد منها.
- كما توصلت النتائج إلى أن واقع ممارسة القيادات المدرسية لمهارة الصلاحيات متوسطاً، حيث جاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.١٨)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، مما يدل على منح إدارة التعليم لقائدات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة قدرًا جيدًا من التفويض لممارسة الصلاحيات، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من التفعيل، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، والذي قد يسهم في مساعدة القيادات المدرسية في أداء مهامها بالطريقة المثلى، وفي الموقف المناسب، يتوافق مع التوجهات نحو تمكين قائدات المدرسة بإعطائهن مزيداً من الصلاحيات، بالقرار الوزاري رقم (٣٧٦١٧١٦٨) وتاريخ ١٤٣٧/٤/١هـ (وزارة التعليم، ١٤٣٧)، فلا بد من منحهن مرونة في عمليات التشغيل تعينهن على تحقيق الأهداف، وهذا ما أشارت إليه دراسة الحجاجي (٢٠٢٠)، أنه بالرغم من أن الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس والتي ساهمت في تمكينهم إدارياً إلى أن هذا التمكين جاء بدرجة متوسطة.

- جاء واقع مهارة التحفيز للقيادات المدرسية متوسطاً وبالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، مما يشير إلى توفر بعض من



مؤشرات التحفيز لقائدات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة من قبل إدارة التعليم، وإن كانت لا تصل إلى المستوى المطلوب، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، وقد يُعزى ذلك إلى قلة المعطيات التي تساعد في تهيئة بيئة مُحفزة للقائد المدرسي، وربما عدم توفر نظام واضح للحوافز، والذي من شأنه المساهمة في تطوير مهارات قائدات المدارس بشكل فعّال، فالتحفيز من القيادات العليا والثقة فيما بينهم وبين القيادات المدرسيّة من أهم عناصر نجاح المدرسة، لمساهمتها في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية.

- بينما جاءت مهارة ممارسة الاستقلالية رابعاً بمتوسط حسابي (٣.٠٤)، وانحراف معياري (٠.٩٣)، مما يشير إلى منح إدارة التعليم لقائدات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة قدرًا لا بأس به من الاستقلالية، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من التفعيل، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، وقد يُفسر سبب حصول هذه المهارة على المرتبة قبل الأخيرة إلى بعض العوامل التي قد ترتبط بالقائد، كضعف الرغبة في تحمل المسؤولية كاملة، أو الخوف من المساءلة، أو قد يكون خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، والتي قد تكون من أسباب تدني مهارة ممارسة الاستقلالية لدى القيادات المدرسيّة، وربما حدثت هذه المفهوم في مجال القيادة المدرسيّة لدى بعض أفراد مجتمع البحث، وبالتالي ضعف ممارستها داخل البيئة المدرسيّة.

- وجاءت ممارسة القيادات المدرسيّة لمهارة التطوير المهني بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٩٥)، وهي تمثل أدنى متوسط من بين المهارات الأخرى، وهذا قد يدل على توافر بعض السياسات التي توجّه التطوير المهني، من قبل إدارة التعليم للقيادات المدرسيّة في المدينة المنورة، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، من وجهة أفراد مجتمع البحث، جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة المطلق (٢٠١٥)، حيث جاء دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديري المدارس بالتعليم العام في حائل في مجال التدريب والتطوير بدرجة متوسطة.

**وبشكل عامّ،** فإن حصول محور واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسيّة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، على درجة توافر متوسطة، يعكس مدى حاجة قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة إلى مجموعة من سبل التطوير لتعزيز المهارات الإدارية لهنّ، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، وبما يؤهلهنّ للقيام بأدوارهنّ الإدارية والتربويّة، والارتقاء بأدائهنّ لتحقيق فاعليتهنّ كقادة تغيير في المجتمعات المهنيّة المتعلّمة.

وتوضّح الجداول (٥، ٦، ٧، ٨، ٩)، بالتفصيل واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسيّة في مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي المتمثلة، في المهارات الآتية: (الصلاحيات، المشاركة في اتّخاذ

القرار، الاستقلالية، التحفيز، التطوير المهني)، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مهارة ممارسة الصلاحيات:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد مجتمع البحث على مهارة ممارسة الصلاحيات

رقم العبارة	العبارة تمنح إدارة التعليم القيادات المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	المشاركة في لجان ذات صلاحيات محددة تتفق مع الأنظمة الوزارية.	٣.٢٨	١.١٦	٣	متوسطة
٢	آلية لتقويض الصلاحيات تحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.	٣.٥٥	١.١٢	٢	مرتفعة
٣	وصفاً وظيفياً شاملاً ومعلناً يضمن الاتساق بين الصلاحيات والمهام.	٣.٥٥	١.٠٣	١	مرتفعة
٤	صلاحيات ترشيح الكفاءات التعليمية والإدارية المطلوبة.	٣.١٢	١.٢١	٦	متوسطة
٥	صلاحيات نقل الكوادر التعليمية والإدارية غير المناسبة.	٢.٣٨	١.٢٣	٧	منخفضة
٦	صلاحيات ترتيب أولويات المهام القيادية حسب ما يتطلبه العمل.	٣.٢٥	١.١٣	٤	متوسطة
٧	المساهمة في الحد من المركزية عند ممارسة الصلاحيات المطلوبة لتسيير العمل.	٣.١٥	١.٢٢	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.١٨	٠.٨٨		متوسطة

من خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول (٥) الآتي:

- أن الدرجة الكلية لواقع مهارة ممارسة الصلاحيات التي تمنحها إدارة التعليم للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.١٨)، والانحراف المعياري (٠.٨٨)، وتشير النتائج إلى وجود تباين مرتفع في آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه المهارة، ويدل على ذلك ارتفاع قيم الانحراف للعبارة، حيث كانت قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات تفوق القيمة (١). ويتضح مما سبق، تفاوت استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع ممارسة مهارة الصلاحيات للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، حيث تبين أن العبارات قد حصلت على درجة توافر تتراوح ما بين (٣.٥٥ - ٢.٣٨)، والتي تشير إلى درجة توافر بين (مرتفعة - منخفضة). وقد تمت مناقشتها وتفسيرها على النحو التالي:

- جاءت إمكانية توفير إدارة التعليم للقيادات المدرسية "وصفاً وظيفياً شاملاً ومعلناً يضمن الاتساق بين الصلاحيات والمهام" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (١.٠٣)، وقد يُعزى ذلك إلى وضوح الوصف

الوظيفي من قبل إدارة التعليم، من خلال توفر أدلة تمنع الازدواجية في الصلاحيات والمسؤوليات، مما قد يسهم في مساعدة قائدات المدارس على ممارسة صلاحياتهن بجودة وكفاءة عالية، محققات بذلك متطلبات الاعتماد المدرسي في مجال القيادة وفعاليتها، اختلفت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الجعفره وطريف (٢٠١٨) التي أوضحت أن إمكانية مديري المدارس الثانوية في الأردن على تحديد الوصف الوظيفي (المسؤوليات والسلطات) الخاص بكل وظيفة تحقيقاً لمعايير القيادة الفعالة جاء متوسطاً. وقد يعود سبب الاختلاف بين نتيجة البحث الحالي وهذه الدراسة إلى البعد المكاني أو الجغرافي الذي أدى إلى اختلاف ثقافي وفكري، وبالتالي جاءت النتائج مختلفة بين الدراستين.

كما حصلت عبارة "آلية تفويض الصلاحيات تحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح" على درجة توافر مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (١.١٢)، مما يدل على توافر الأدلة الإجرائية التي تُرفق مع تعاميم الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية محددًا وموضّحًا فيها الأدوار والمسؤوليات، واتّفتت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة المالكي (٢٠١٥)، حيث أظهرت نتائجها أن من متطلبات معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام، في مجال القيادة الفعالة، قدرة قائد المدرسة على تفويض السلطة، في ضوء الأنظمة واللوائح، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، ومشرفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة، حيث جاءت بدرجة مرتفعة. كما اتّفتت مع دراسة العنبي (٢٠١٦)، التي أشارت إلى ضرورة منح الصلاحيات اللازمة للقيادة التربوية لاتخاذ كافة الطرق لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي، منقّفة مع دراسة الصبحي (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة مساهمة المشرف التربوي في تمكين القائد المدرسي لتفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات تحقيقاً للاعتماد المدرسي، في معيار القيادة والحوكمة، جاءت مرتفعة. كما اتّفتت مع دراسة كل من الفضلي والمري (٢٠١٧)؛ وعسيلان (٢٠١٧)؛ اللتين أوصتا بضرورة اهتمام إدارة التعليم بتفويض الصلاحيات، وإيجاد تكافؤ بين الصلاحيات والمسؤوليات للوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية. واستناداً على هذه النتيجة؛ يتبين أهمية وضوح الآليات والطرق عند ممارسة مهارة الصلاحيات للقيادات المدرسية، والتي تحدد فيها الأدوار والمسؤوليات، بما يُتيح المرونة في العمل، وسرعة الإنجاز لتحقيق الأهداف.

بينما جاءت ممارسة قائدات المدراس "صلاحيّة نقل الكوادر التعليميّة والإداريّة غير المناسبة" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة توافر منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٣٨) وانحراف معياري (١.٢١)، وقد يعود السبب إلى مركزية المستويات الإدارية العليا في ممارسة هذا الصلاحيّة.

وبشكل عام، جاء واقع ممارسة مهارة الصلاحيات لقائدات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي متوسطاً، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدّة أسباب، منها: تمسك منظومة الإدارة التعليمية بتسلسل السلطة، ونظام اتصالات رأسي، والذي يحدُّ بدوره من تيسير الأعمال داخل المدرسة، أو قد يعود ذلك إلى تقاعس بعض قائدات المدارس عن تحمُّل المسؤولية، وإحالة جميع الأمور إلى إدارة التعليم، وربما تدنّي مستوى كفاءة بعض الأعضاء المشاركين في اللجان المدرسية، وبالتالي ضعف كفاءتها في تحقيق الأهداف المنشودة منها، وقد يكون ضعف مشاركة الإدارة العليا مع القيادات المدرسية في إمكانية اختيار أو ترشيح الكفاءات الإدارية أو التعليمية أدى إلى ضعف صلاحياتهم في هذا الأمر.

ثانياً: مهارة المشاركة في اتّخاذ القرار:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد مجتمع البحث على مهارة المشاركة في اتّخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات تساعد إدارة التعليم القيادات المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	اتّخاذ القرارات طبقاً للأنظمة الوزارية.	٣.٤٢	١.٢١	٢	مرتفعة
٢	توفير نظام معلومات لجمع البيانات اللازمة لاتّخاذ القرار.	٣.١٥	١.١٣	٥	متوسطة
٣	مشاركة منسوبات المدرسة في اتّخاذ القرار.	٣.٤٣	١.١٥	١	مرتفعة
٤	مشاركة أولياء الأمور في اتّخاذ القرار.	٢.٧٧	١.٠٨	٧	متوسطة
٥	الحسم في اتّخاذ القرار عند إدارة الأزمات والمواقف الطارئة.	٣.٢٥	١.٢٧	٣	متوسطة
٦	مراجعة النتائج لتقييم صلاحية القرار المتخذ.	٣.٢٣	١.١٥	٤	متوسطة
٧	تطبيق اللامركزية عند اتّخاذ القرارات.	٣.٠٦	١.٢١	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.١٩	٠.٩٤		متوسطة

من خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول (٦) الآتي:

- أن الدرجة الكلية لواقع مهارة المشاركة في اتّخاذ القرار والتي توفرها إدارة التعليم للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.١٩)، والانحراف المعياري (٠.٩٤)، وأظهرت النتائج وجود تباين مرتفع في آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه المهارة، وبدلاً على ذلك ارتفاع قيم الانحراف للعبارات، حيث كانت قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات تفوق القيمة (١). ويتضح مما سبق، تفاوت استجابات أفراد مجتمع البحث، حول واقع مهارة المشاركة في اتّخاذ القرار للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، حيث تبين أن العبارات قد حصلت على

درجة توافر تتراوح ما بين (٣.٤٣ - ٢.٧٧) والتي تشير إلى درجة توافر بين (مرتفعة - متوسطة)، وقد تمت مناقشتها وتفسيرها على النحو التالي:

تشير النتائج إلى حصول العبارتين "مشاركة منسوبات المدرسة في اتخاذ القرار"، و"مساهمتها لهن في اتخاذ القرارات طبقاً للأنظمة الوزارية" على المرتبتين الأولى والثانية على التوالي، وبدرجة توافر مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣.٤٣) و(٣.٤٢)، وانحراف معياري (١.١٥) و(١.٢١)، وقد يُعزى تقارب المتوسط الحسابي في كلتا العبارتين إلى اتباع القيادات المدرسية لأنماط القيادة الحديثة، التي تهدف إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتي تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية، ضمن إطار أنظمة ولوائح وزارة التعليم، مما يعكس الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية ومنسوبات المدرسة، وأهمية الاستماع إلى آرائهن والاستفادة من خبراتهن. وانفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة المالكي (٢٠١٥)؛ حيث أظهرت نتائجها أن من متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مجال القيادة الفعالة في مدارس التعليم العام، قدرة قائد المدرسة على اتخاذ القرارات الوزارية اللازمة، ومشاركة العاملين لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، ومشرفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، كما انفقت مع دراسة دورازو (Durazo.2013)؛ حيث توصلت أن برامج منظمات الاعتماد التعليمية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في المكسيك، لها تأثير مباشر في عملية صنع القرار الإداري في المؤسسة التعليمية. بينما اختلفت مع دراسة أحمد وزكي (٢٠١٧)؛ حيث خلصت إلى أن من متطلبات تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام، في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد في مصر، اتباع القائد لأساليب القيادة في اتخاذ القرار، ومشاركة مجلس الأمناء، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة المطلق (٢٠١٥) التي جاء في نتائجها أن دور مشرفي الإدارة المدرسية في تشجيع مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل، على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية، كان متوسطاً.

بينما جاءت العبارة التي تُشير إلى مساعدة إدارة التعليم القيادات المدرسية "بمشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٧٧)، وانحراف معياري (١.٠٨)، وقد يُعزى ذلك إلى محدودية الصلاحيات لدى القيادات المدرسية في مجال مشاركة المجتمع المحلي، مما يسبب ضعفاً بمشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التي تخص البيئة المدرسية، على الرغم من إطلاق برنامج ارتقاء الذي يهدف إلى إشراك ٨٠% من أولياء الأمور في العملية التعليمية، والذي يحتوي على مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس مدى إشراك المدارس لأولياء الأمور في عملية تعليم أبنائهم، ودعم توفير برامج تدريبية للمعلمين وتأهيلهم من أجل تحقيق التواصل الفعال مع أولياء الأمور، وزيادة الوعي بأهمية مشاركتهم (وزارة التعليم، ١٤٤٠). وانفقت نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت له دراسة الرئيس (٢٠١٥)؛

حيث خلصت إلى أن من معوقات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام، تدني فاعلية القيادة المدرسية في مشاركة أولياء الأمور في برامج المدرسة وسياساتها، ومع دراسة دراسة محمد ومحروس وعبد اللاه (٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى أن أولياء الأمور لهم دور في التحسين المستمر للمدرسة، و ضعف إسهاماتهم يؤدي إلى ضعف علاقات الشراكة الفعالة بين المجتمع المدرسي والخارجي، ومع دراسة آل سليمان والحبیب (٢٠١٧) في أن تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في الخطط المدرسية سوف يسهم في تطوير أداء القيادات المدرسية، في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم.

**وبشكل عام،** جاء واقع مهارة المشاركة في اتخاذ القرار لقائدات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي متوسّطاً، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدّة أسباب، منها: معاناة بعض القيادات المدرسية من ضعف الشفافية والوضوح في الإجراءات، الأمر الذي يحدّ من قدرتهن على اتّخاذ القرار الحاسم في الوقت المناسب وبكفاءة عالية، وقد تكون صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة عند اتّخاذ القرار بسبب قصور توافر نظام معلومات دقيق علمي، قائم على معايير محدّدة لجمع البيانات والمعلومات في المدارس، وفي مكاتب وإدارات التعليم، مما يعوق وصول المعلومات، ويعطل اتّخاذ القرار، كما وقد يكون السبب تدني فاعلية مشرفات الإدارة المدرسية في مراجعة النتائج لتقييم صلاحية القرار المتخذ.

اتّفقت هذه النتيجة مع دراسة الملا (٢٠١١)؛ حيث جاءت درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الأحساء لمهارة اتّخاذ القرار متوسّطة، واتّفقت كذلك مع دراسة الرشيد (٢٠١١)؛ حيث جاءت درجة المشاركة في اتّخاذ القرار لدى مديرات المدارس المتوسّطة في دولة الكويت متوسّطة، ومع دراسة البديري (٢٠١٧)؛ حيث توصلت إلى قصور في المهارات الإدارية التي يجب توافرها لدى القادة التربويين في المؤسسات العراقية، ومنها مهارة اتّخاذ القرار.

بينما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مشاركة القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام مع المجتمع عند وضع الخطط المدرسية جاءت بدرجة ضعيفة، كما اختلفت مع دراسة مرسى (٢٠١٥)؛ حيث جاء فيها أن الإدارة المدرسية لا تشارك الأطراف المعنية في صنع القرارات المدرسية التي من شأنها تطوير العمل المدرسي، في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ثالثاً: مهارة ممارسة الاستقلالية:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد مجتمع البحث على مهارة ممارسة الاستقلالية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	حرية تحديد معايير لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.	٣.١٣	١.١٣	٣	متوسطة
٢	آليات مناسبة لتنفيذ الأعمال بكفاءة.	٣.٢٢	١.٠٥	٢	متوسطة
٣	إجراءات عمل ذات فاعلية وإن كان فيها مخاطرة.	٢.٨٣	١.٠٣	٤	متوسطة
٤	المبادأة في تنفيذ الأعمال وتحمل مسؤوليتها.	٣.٢٧	١.٠٥	١	متوسطة
٥	الدعم لاستقلالية القيادة المدرسية.	٢.٧٧	١.١٨	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٠٤	٠.٩٣		متوسطة

من خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول (٧) الآتي:

- أن الدرجة الكلية لواقع مهارة ممارسة الاستقلالية والتي تمنحها إدارة التعليم للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي جاءت **متوسطة**، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.٠٤)، والانحراف المعياري (٠.٩٣)، ويتضح مما سبق، إجماع أفراد مجتمع البحث حول واقع مهارة ممارسة الاستقلالية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، حيث تبين أن العبارات قد حصلت على درجة توافر تتراوح ما بين (٣.٢٧ - ٢.٧٧) التي تشير إلى درجة توافر متوسطة، وقد تمت مناقشتها وتفسيرها كما يلي:
- تشير النتائج أن إدارة التعليم تمنح القيادات المدرسية "المبادأة في تنفيذ الأعمال وتحمل مسؤوليتها"، حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، وبانحراف معياري (١.٠٥)، وقد يعزى ذلك إلى منح بعضاً من الحرية للقيادات المدرسية من قبل إدارة التعليم، من خلال تشجيعهم على المبادرة في تنفيذ الأعمال، وتحمل مسؤوليتها، وإن كانت لا تصل إلى المستوى المطلوب، وربما يكمن السبب في أن بعض القيادات المدرسية تنوحي الحذر في تبني أفكار وأساليب عمل جديدة، وإن كان فيها مجازفة، بسبب الخوف من الخطأ، وتحمل المسؤولية كاملة، والوقوع في المحاسبيّة والمساءلة. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة طيب والوشمي (٢٠١٦)؛ حيث أظهرت ممارسة مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بمدينة بريدة للمهارات الذاتية، من خلال امتلاكهنّ لروح المبادرة في تنفيذ الأعمال، وتحمل مسؤوليتها، جاء بدرجة كبيرة جداً، وربما يعود سبب اختلاف نتيجة البحث الحالي مع هذه الدراسة إلى اختلاف المجتمع والعينة، حيث شملت فقط مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس.

- وجاءت العبارة "آليات مناسبة لتنفيذ الأعمال بكفاءة"، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٢٢)، وبانحراف معياري (١.٠٥)، وقد يُعزى ذلك إلى حرص الوزارة على إرفاق الآليات والأدلة الإجرائية مع التعاميم الصادرة، مما يُسهّل تنفيذ الأعمال بكفاءة، وإن كانت تحتاج إلى أن تكون أكثر تفصيلاً ووضوحاً، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، أو قد يعود السبب إلى قلة الإمكانيات المتاحة للقيادات المدرسية لتنفيذ هذه الأعمال، مما قد يؤدي إلى ضعف جودة العمل المنفّذ.
  - بينما جاءت العبارة التي تشير إلى أن إدارة التعليم تمنح "الدعم لاستقلالية القيادة المدرسية" بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٧٧)، وبانحراف معياري (١.١٨)، وقد يُعزى ذلك أن بعض المبادرات من قبل الجهات التعليمية العليا قد لا تصل إلى مستوى التمكين للقيادات المدرسية، وبالتالي افتقارهنّ إلى حرية التصرف في الأمور التعليمية والإدارية والمالية؛ بسبب المركزية في المستويات الإدارية. تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة العسيري (٢٠١٣)، حيث أكدت نتائجها أهمية تطبيق الاعتماد المدرسي من خلال التحول من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي في منظومة التعليم، وذلك بمنح المزيد من الصلاحيات لإدارات التعليم كمرحلة أولية يعقبها استقلالية القيادات المدرسية وفق إستراتيجية محددة.
- وبشكل عامّ،** جاء واقع مهارة ممارسة الاستقلالية لقائدات مدارس التعليم العامّ في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسيّ متوسطاً، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب، منها: افتقار إدارة التعليم إلى فهم اتجاهات تطبيق استقلالية القيادة المدرسية في إطار المسؤولية والمحاسبية، والتي تتطلب الكثير من مفهوم الإصلاح الإداري، في مختلف المجالات التعليمية، من خلال التمكين من الموارد اللازمة، دون إغفال القيام بمراجعة عميقة، وشاملة لكافة التدابير المتبعة من قبل القيادات المدرسية، وقد يكون القصور في تطبيق معايير الجودة التي تساعد في تطوير عمليتي التعليم والتعلم، وضعف وضوح مؤشراتها بسبب قلة الكفاءة في بعض المشرفين والقيادات المدرسية، هو ما أدى إلى تدني ممارسة مهارة الاستقلالية.
- اتّفقت هذه النتيجة مع دراسة الديسبي (٢٠١٣)؛ حيث خلّصت إلى أهمية توفر متطلبات إدارية لاستقلال القيادات المدرسية في مصر، إضافة إلى وجود علاقة طردية بين متطلبات استقلال القيادة المدرسية، وتحقيق معايير الجودة التعليمية بها، واتّفقت جزئياً مع دراسة المطلق (٢٠١٥)، حيث إن مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية لمديري مدارس التعليم العامّ بمدينة حائل على تطبيق اللامركزية في العمل مع تأكيد مبدأ المساءلة والمحاسبية كان متوسطاً.



رابعاً: مهارة التحفيز:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد مجتمع البحث على مهارة التحفيز

رقم العبارة	العبارات توفر إدارة التعليم للقيادات المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	معايير الأداء المتميز.	٣.٢٠	١.١٠	١	متوسطة
٢	آليات الأداء المتميز وأساليبه مكافأته.	٣.٠٨	١.١٣	٢	متوسطة
٣	مناخاً تنظيمياً وبيئة عمل إيجابية.	٢.٩٩	١.١٩	٦	متوسطة
٤	نظاماً لتحفيز الأداء قائماً على العدل والمساواة.	٣.٠١	١.١٨	٥	متوسطة
٥	مبادرات ومقترحات تطويرية.	٣.٠٣	١.٠١	٤	متوسطة
٦	المشاركة في منافسات التميز الإداري.	٣.٠٦	١.٠٧	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٠٦	٠.٩٧		متوسط

من خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول (٨) الآتي:

- أن الدرجة الكلية لواقع مهارة التحفيز والتي توفرها إدارة التعليم للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.٠٦)، والانحراف المعياري (٠.٩٧)، ويتضح مما سبق، إجماع أفراد مجتمع البحث، حول واقع مهارة التحفيز للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، حيث تبين أن العبارات قد حصلت على درجة توافر تتراوح ما بين (٣.٢٠ - ٢.٩٩) التي تشير إلى درجة توافر متوسطة، وقد تمت مناقشتها وتفسيرها على النحو التالي:
- تشير النتائج أن إدارة التعليم توفر للقيادات المدرسية "معايير الأداء المتميز" و"آليات الأداء المتميز وأساليبه مكافأته"، حيث جاءت بالمرتبتين الأولى والثانية على التوالي، بدرجة توفر متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠) و(٣.٠٨)، وبانحراف معياري (١.١٠) و(١.١٣)، مما يدل على مساهمة إدارة التعليم في توفير معايير الأداء المتميز للقائد المدرسي وإن كانت لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، وقد يُعزى ذلك إلى القصور في وضوح معايير الأداء أو الافتقار إلى وجود أساليب جديدة ومتميزة للتقييم، الأمر الذي قد يؤدي إلى تراجع في آليات المتابعة والتقييم من قبل إدارة التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشربيني (٢٠١٣) التي كان من نتائجها أن من معوقات تحقيق الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام الافتقار لوجود أساليب جديدة ومتميزة لتقييم الأداء.
- كما جاء بالمرتبة الثالثة قيام إدارة التعليم بإتاحة الفرصة للقيادات المدرسية " للمشاركة في منافسات التميز الإداري"، بدرجة توافر متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٠٦)، وانحراف معياري (١.٠٧)، على الرغم من ترغيب الوزارة وتشجيع إدارات التعليم للمدارس التابعة لها بالمشاركة في منافسات التميز الإداري، ومن أبرز هذه المنافسات

جائزة التميز للتعليم التي تُعدُّ أحد الحوافز التي تقدّمها الوزارة، بهدف تطوير منسوبها في جميع الفئات، إلا أن النتيجة تُظهر عكس هذه الجهود في مستوى المشاركة من قِبَل القيادات المدرسيّة في المدينة المنورة، في فئة التميز المدرسيّ، والتي تستهدف القيادات المدرسيّة في مدارس التعليم العامّ الحكوميّ والأهليّ داخل المملكة وخارجها، وقد يعزى ذلك إلى عدّة أسباب، منها ما قد يعود إلى القائد نفسه، أو إلى بيئة العمل المحيطة، أو قد يكون السبب في المعايير المطروحة للجائزة، أو متطلّباتها المتعدّدة من وثائق وأدلة، والتي تُشكل عبئاً على المرشحين بمختلف الفئات، وهذا ما أكدته دراسة الورثان وبني عيسى (٢٠١٥)؛ في أن كثرة الشواهد لا تشجّع المستهدفين على المشاركة بعينها التوثيقي الضخم، وتتيح في الوقت نفسه لغير المتميّز التميّز في جمع وثائق بعضها تقليديّ، ليس ذا محكّ نوعيّ حقيقيّ، ومتّفقة بذلك مع دراسة الشمراني (٢٠١٩)؛ التي أظهرت نتائجها عزوف المشرفين عن المشاركة في جائزة التعليم للتمييز يعود إلى كثرة المهامّ والأعمال المسندة، وغموض المعايير وكثرة شواهدا.

– بينما جاءت العبارة التي تشير إلى أن إدارة التعليم توفّر مناخاً تنظيمياً وبيئة عمل إيجابية للقيادات المدرسيّة، بالمرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابيّ (٢.٩٩)، وبانحراف معياريّ (١.١٩)، مما قد يعكس ضعف مساهمة إدارة التعليم في تبنى سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصحيح النواحي السلبية، والارتقاء بفاعليّة القيادة المدرسيّة وارتباط ذلك بالمناخ التنظيميّ السائد فيها، وربما يعود السبب إلى قلّة الموارد الماديّة التي قد تؤثر في تهيئة بيئة عمل محفّزة للقيادات المدرسيّة، وأنفقت جزئياً مع دراسة المالكي (٢٠١٥) التي أظهرت أن من متطلّبات معايير الاعتماد المدرسيّ في مجال القيادة الفعّالة، توفير مناخ تنظيميّ صحيّ للعمل، وتطبيق نظام واضح للحوافز. ومع دراسة العتيبي (٢٠١٦) التي أوصت بأهميّة توفير البيئة المدرسيّة المناسبة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسيّ، في ضوء أسس إدارة التغيير.

وبشكل عامّ، جاء واقع مهارة التحفيز لقائدات مدارس التعليم العامّ في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسيّ متوسّطاً، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى القصور في تبنّي أنظمة تحفيز ماديّة ومعنويّة واضحة المعايير، والتي تساعد على تنمية القدرات الإبداعيّة لدى القيادات المدرسيّة.

أنفقت نتيجة البحث الحالي مع دراسة آل سليمان والحبیب (٢٠١٧)؛ في أن منح المزيد من الحوافز المتنوّعة للقيادات المدرسيّة سوف يُسهم في تطوير أداء القيادات المدرسيّة، في ضوء معايير جودة القيادة المدرسيّة لهيئة تقويم التعليم، ومع دراسة الفضلي والمري (٢٠١٧)؛ التي أوصت بتوفير نظام عادل ومجز للحوافز الماديّة والمعنويّة. وأنفقت كذلك مع دراسة المالكي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أهميّة استحداث نظام للحوافز الماديّة والمعنويّة لجميع العاملين في الميدان التربويّ؛ تحقيقاً للاعتماد المدرسيّ، متّفقة في ذلك مع ما توصّلت له دراسة الرئيس (٢٠١٥)؛ حيث خلّصت إلى أن قصور نظام تحفيز الإداريين

ذوي الاهتمام بالتطوير يمثل واحداً من معوقات تطبيق الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام، في المملكة العربية السعودية.

واستناداً على هذه النتيجة، ودعم الدراسات السابقة لها؛ تتضح أهمية التحفيز، والتي تؤدي إلى زيادة ولاء وانتماء القيادات المدرسية لمدارسهم، وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم، بما ينعكس إيجاباً على منسوبي المدرسة، وبالتالي الوصول إلى جودة وكفاءة المخرجات التعليمية. مما يسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تسعى إلى تطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في النظام التعليمي، ويعزز العدالة، ويكافئ بناء على الأداء المتميز.

خامساً: مهارة التطوير المهني:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد مجتمع البحث

على مهارة التطوير المهني

رقم العبارة	العبارات توفر إدارة التعليم للقيادات المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	سياسات توجه التطوير المهني للقيادات المدرسية.	٣.٢٣	١.٠٣	١	متوسطة
٢	برامج فعالة لتهيئة وتدريب القيادات المدرسية.	٣.١٧	١.٠٥	٢	متوسطة
٣	فرصاً عادلة ومناسبة للتطوير المهني للقيادات المدرسية.	٣.٠٩	١.٠٥	٣	متوسطة
٤	سهولة المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية.	٢.٧٣	١.١٣	٦	متوسطة
٥	نظاماً فعالاً لتقويم الأداء وتقدير الإنجازات المتميزة.	٢.٩١	١.٠٨	٤	متوسطة
٦	التغذية الراجعة عن الأداء الوظيفي.	٢.٨٨	١.٢١	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٠٠	٠.٩٥		متوسطة

من خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول (٩) الآتي:

- أن الدرجة الكلية لواقع مهارة التطوير المهني التي توفرها إدارة التعليم للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.٠٠)، والانحراف المعياري (٠.٩٥)، ويتضح مما سبق، إجماع أفراد مجتمع البحث حول واقع مهارة التطوير المهني للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، حيث تبين أن العبارات قد حصلت على درجة توافر تتراوح ما بين (٣.٢٣ - ٢.٧٣) والتي تشير إلى درجة توافر متوسطة، وقد تمت مناقشتها وتفسيرها على النحو التالي:

- تشير النتائج إلى أن إدارة التعليم "توفر للقيادات المدرسية سياسات توجه التطوير المهني"، و"برامج فعالة لتهيئة وتدريب القيادات المدرسية"، حيث جاءت بالمرتبتين الأولى والثانية على التوالي، بدرجة توفر متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٣) و(٣.١٧)، وانحراف معياري (١.٠٣) و (١.٠٥)، مما يعكس اهتمام إدارة التعليم بتبني

سياسات التطوير المهني للقيادات المدرسية، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من التفعيل، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، وقد يُعزى ذلك إلى الافتقار في تحديد الآلية تعتمد على معايير جيدة تُعنى بالتطوير المهني في مجال القيادة، على الرغم من توجّهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تسعى إلى التأكيد على تفعيل الأنشطة وحضور المنتقيات والفعاليات. وهذا ما أشارت إليه دراسة بيو وآخرين (Piaw et al.2014) التي أوصت بضرورة تبني سياسات من قِبَل وزارة التعليم للتطوير المهني لمديري المدارس الثانوية في ماليزيا، ومع دراسة المطلق (٢٠١٥)؛ ومتفقاً مع دراسة الجعفره وطريف (٢٠١٨) التي أوصت بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير المهني لتنمية المهارات لديهم، وإكسابهم المعارف الجديدة في مجال الإدارة المدرسية.

— بينما جاءت العبارة التي تشير إلى أن إدارة التعليم توفر "سهولة المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية" بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٧٣)، وبانحراف معياري (١.١٣)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى صعوبة حضور الدورات والمؤتمرات العلمية في مجال القيادة المدرسية، وقلة المشاركة فيها؛ إما لانشغال قائدات المدارس بأعمال الإدارة الروتينية، أو لضعف الرغبة عند البعض منهن في التطوير المهني الذاتي، وهذا ما أسفرت عنه دراسة العنزي (٢٠١٧)؛ حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة بدرجة أهمية كبيرة بين أساليب التطوير المهني الذاتي ومتطلبات الحصول على جائزة التعليم للتميز، من وجهة نظر قائدات المدارس الفائزات في الجائزة، وقد أوصت دراسة الصبحي (٢٠١٨)؛ بضرورة حضور المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية، والاستفادة من البحوث ونتائجها، في تطوير القيادات التربوية وفق متطلبات الاعتماد المدرسي.

**وبشكل عام،** جاء واقع مهارة التطوير المهني لقائدات مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي متوسّطاً، على الرغم من جهود الوزارة في هذا المجال، متمثلاً في برنامج التطوير المهني للقيادات المدرسية (ممارس القيادة المدرسية) أحد برامج الوزارة التابع لمشروع تطوير مدارس التعليم العام، والذي يهدف إلى إكساب القيادات المدرسية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو قيادة مدرسية فاعلة، والمساهمة في ضمان جودة التعليم، بما يعكس على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد يُعزى هذا الأمر إلى القصور في برامج إعداد القادة وتدريبهم، بحيث قد تقتصر على المعارف النظرية التي لا تساعد في الابتكار والإبداع، أو حل المشكلات بطريقة علمية، وربما ضعف كفاءة المدربين.

السؤال الثاني: ما سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟ للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجات العينة على عبارات سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، موضحة بالجدول الآتي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي

رقم العبارة	سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	نشر ثقافة تنظيمية تدعم التطوير والريادة في العمل.	٢.٧٩	٠.٤٤	٨	مرتفعة
٢	تهيئة بيئة محفزة للتعلم وتبادل الخبرات.	٢.٨٨	٠.٣٥	١	مرتفعة
٣	تشجيع استقلالية القيادات المدرسية لتحقيق الأهداف وإدارة العمليات بشكل فعال.	٢.٨١	٠.٤٦	٧	مرتفعة
٤	توفير قنوات اتصال مفتوحة وفعالة وفق آليات محددة وموثقة.	٢.٨٧	٠.٣٨	٤	مرتفعة
٥	تشجيع تفويض الصلاحيات لإعداد الصف الثاني من القيادات المدرسية.	٢.٨٣	٠.٤٢	٦	مرتفعة
٦	تحديث الأدوار والمهام القيادية بما يتناسب مع المتغيرات.	٢.٨٨	٠.٣٥	١	مرتفعة
٧	استثمار مجتمعات التعلم المهنية بين القيادات المدرسية.	٢.٨٤	٠.٤٣	٥	مرتفعة
٨	المشاركة في استقطاب الكوادر التعليمية المميزة.	٢.٨٨	٠.٣٩	٣	مرتفعة
٩	الاهتمام بابتعاث القيادات المدرسية للحصول على شهادات عليا تسهم في تطوير الأداء.	٢.٧٢	٠.٥٧	١٠	مرتفعة
١٠	بناء شراكات محلية لدعم وتطوير القيادات المدرسية.	٢.٧٩	٠.٥١	٩	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٢.٨٣	٠.٢٩		مرتفعة

من خلال النتائج الموضحة يظهر الجدول (١٠) الآتي:

- سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، حيث جاء المتوسط الكلي مرتفعاً؛ إذ بلغ (٢.٨٣)، بانحراف معياري (٠.٢٩). ويوضح مما سبق، أن أفراد مجتمع البحث موافقون بدرجة أهمية مرتفعة على السبل التي تساعد القيادات المدرسية على تطوير المهارات الإدارية لهن في مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، كما جاءت المتوسطات الحسابية لجميع المقترحات مرتفعة ومتقاربة بالأهمية، حيث تراوحت فيما بين (٢.٧٨ - ٢.٨٨)، مما يشير إلى أهمية جميع هذه المقترحات لأفراد مجتمع البحث، وقد تمت مناقشتها وتفسيرها كالتالي:

– جاءت العبارتان "تهيئة بيئة محفزة للتعلم وتبادل الخبرات" و"تحديث الأدوار والمهام القيادية بما يتناسب مع المتغيرات" بالمرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٣٥)، وقد يُعزى ذلك لحاجة القيادات المدرسية إلى تهيئة بيئة داعمة ومحفزة، إذ يُعد ذلك من أسس بناء مجتمع تعلم مهني يتسم بالتواصل الفعال، والمشاركة في صنع القرار، والعمل القائم على تبادل الخبرات وتطوير المهارات، تتفق هذه النتيجة مع دراسة المطلق (٢٠١٥) التي أسفرت نتائجها عن أهمية توفير بيئة عمل تشاركية تُحفز المديرين والعاملين على تقديم الأفكار الإبداعية، متوافقة مع دراسة المالكي (٢٠١٥)؛ والتي توصلت إلى أن من متطلبات تطبيق معيار القيادة التربوية الفعالة في مدارس التعليم العام، توفير مناخ يتسم بالديمقراطية، من خلال تقدير واحترام الآخرين، ومع دراسة الصبحي (٢٠١٨) التي أوصت بضرورة تحسين البيئة المدرسية المحفزة للإبداع والابتكار. وهذا يتوافق مع سبل التطوير التعليمي في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من حيث أهمية بناء بيئة مدرسية محفزة، وجاذبة ومرغبة للتعلم، مرتبطة بمنظومة خدمات مساندة ومتكاملة.

– كما قد يعود السبب في حصول العبارة "تحديث الأدوار والمهام القيادية بما يتناسب مع المتغيرات" على المرتبة الأولى مكرراً، بدرجة مرتفعة في الأهمية، إلى أن أفراد مجتمع البحث قد يرين ضرورة تحقيق الملاءمة بين المهام القيادية والمتغيرات المحيطة، بعيداً عن مركزية الإدارة التعليمية التي قد تحد من صلاحياتهم وقدرتهم على التعاطي مع هذه المتغيرات؛ لذا من الضروري أن تكون هذه الأنظمة أكثر مرونة وموازنة بين المركزية واللامركزية؛ لتسهم في تحسين الأداء واستمرارية التطوير المدرسي، من خلال تحفيز القيادات المدرسية، وتشجيعهم على التحول إلى أدوار قيادية متعددة لمواكبة التطور المتسارع في الفكر التربوي، وبما يتلاءم مع متطلبات العصر، متزامناً مع رؤية المملكة العربية السعودية في التعليم ٢٠٣٠، حيث تتجه إلى تطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في النظام التعليمي، ويعزز العدالة، ويكافئ بناء على الأداء المتميز. جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة القحطاني (٢٠١٥)، حيث أكدت على ضرورة تحديث معايير اختيار القيادات التربوية، وطرق تطويرها لتصبح أكثر قدرة للقيام بمهامها وتحقيق الأهداف المرجوة، ومع دراسة مرسي (٢٠١٥)، التي أظهرت أن من معوقات الإدارة المدرسية التي تحد من تحقيقها لمعايير جودة التعليم والاعتماد، عدم تحديد المسؤوليات والمهام طبقاً للاختصاصات.

– وجاءت العبارة "المشاركة في استقطاب الكوادر التعليمية المميزة" بالمرتبة الثالثة، بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٣٩)، ويتضح من ذلك أهمية هذا الإجراء بالنسبة للقيادات المدرسية، حيث تسعى إلى تحقيق الريادة، من خلال مشاركتهم في وضع معايير وشروط اختيار الكوادر التعليمية المناسبة ذات الكفاءة العالية؛ لخدمة العملية التعليمية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة آل سليمان والحبیب

(٢٠١٧)؛ حيث توصلت إلى أن مشاركة القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات على مستوى الوزارة سوف يسهم في تطوير أدائها، في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم، متفقةً في ذلك مع ما توصلت له دراسة الرئيس (٢٠١٥)؛ حيث خلصت إلى أن قلة مشاركة المستفيدين من العملية التعليمية في عمليات صنع القرار، من معوقات تطبيق الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام.

– وجاءت العبارة "توفير قنوات اتصال مفتوحة وفعالة وفق آليات محددة وموثقة" بالمرتبة الرابعة، بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٣٨)، وقد يعود السبب إلى أهمية توفير قنوات الاتصال التي تسهم في تدفق المعلومات وتسهيل الخدمات، إضافة إلى مساهمتها في توصيل الأفكار، ووجهات النظر من القيادات المدرسية الأكثر حساسية لمشكلات الميدان التربوي إلى الإدارات العليا، وبالتالي تحقيق المشاركة والتكامل فيما بينهم. تتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد وزكي (٢٠١٧)؛ التي توصلت إلى أن من أهم سبل تحسين أداء القيادات المدرسية، وتحقيق الجودة والاعتماد، التواصل الفعال للإدارة المدرسية مع الإدارات التعليمية، ومع دراسة البديري (٢٠١٧)؛ حيث أوضحت ضرورة التواصل المستمر بين القيادات التربوية والعاملين في مختلف المستويات، ومشاركتهم في اتخاذ القرار؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية، ومع دراسة المالكي (٢٠١٥)؛ التي ذكرت أن تفعيل عملية الاتصال الإداري بين مختلف المستويات الإدارية أحد متطلبات تطبيق معيار القيادة التربوية الفعالة في مدارس التعليم العام.

– وجاءت العبارة "استثمار مجتمعات التعلم المهنية بين القيادات المدرسية" بالمرتبة الخامسة، بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٤٣)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية مجتمعات التعلم المهنية، إذ تعد أداة فعالة للتنمية المهنية المستدامة، وربما تقع هذه المسؤولية على مشرفي القيادة المدرسية لفتح قنوات تبادل المعرفة ونقل الخبرات، وإشراك القيادات المدرسية في فرق عمل متعددة التخصصات لدعم الممارسات الفاعلة وتطوير المهارات في شتى المجالات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة طيب والوشمي (٢٠١٦) التي أوصت بأهمية بناء مجتمعات مهنية بين قائدات المدارس للمساهمة في نقل الخبرات فيما بينهن، ومع دراسة محروس وعبد اللاه ومحمد (٢٠٢٠)، إلى أن من أسباب قصور مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في مصر تدني جوانب الضعف المرتبطة بتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية.

– كما جاءت العبارة "تشجيع تفويض الصلاحيات لإعداد الصف الثاني من القيادات" بالمرتبة السادسة، بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٤٢)، وقد يعزى ذلك إلى حاجة القيادات المدرسية من تمكين الكوادر الإدارية والتعليمية في المدرسة، وتأهيلهم كقيادات صف ثان، وذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة ومنحهم الثقة والحرية في اتخاذ القرار، الأمر الذي قد يسهم في اكتسابهم المهارات الإدارية اللازمة عند تولي بعض المهام الإدارية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة آل سليمان والحبيب (٢٠١٧) التي أكدت أن من أهم سبل تطوير القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم، تبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً، ومع دراسة عسيلان (٢٠١٧)؛ حيث أوصت بتيسير المجال للقائدات في تفويض بعض الصلاحيات، وإتاحة قدر مناسب من اللامركزية في العمل في المدارس الأهلية، ودراسة الديسبي (٢٠١٣)؛ التي أوصت بضرورة تفويض السلطة الحقيقية، ومنح الصلاحيات لمديري المدارس، وأهمية ذلك في تحقيق الجودة التعليمية.

– وجاءت العبارة "تشجيع استقلالية القيادات المدرسية لتحقيق الأهداف وإدارة الأعمال بشكل فعال" بالمرتبة السابعة، بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٨١)، وانحراف معياري (٠.٤٦)، يدل ذلك على أهمية الاستقلالية للقيادات المدرسية، والتي تُعد من متطلبات الجودة والاعتماد المدرسي، وربما تسمح للقائد بالابتكار في الأساليب وطرق العمل بما يتفق مع بيئة وظروف المدرسة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة هولاند (Holland, 2019)، حيث خلصت إلى أن الاعتماد المدرسي له دور هام في تطوير المدارس المستقلة، وأن عملية مراجعته تتوقف على القيادات المدرسية في المدارس المستقلة ووكالات الاعتماد المدرسي، ومع دراسة الفضلي والمري (٢٠١٧) التي أوصت بضرورة منح قائدات المدارس قدرًا من الحصانة، والتي تجعلهن أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات، وعدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة؛ خوفاً من الإخفاق ولمواصلة العطاء والإبداع في العمل، وتتفق كذلك مع دراسة عبد النعيم وعبد اللاه (٢٠١٦)؛ والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين تحسين أداء الإدارة المدرسية والاستقلالية الممنوحة لها.

– بينما جاءت العبارة "نشر ثقافة تنظيمية تدعم التطوير والريادة في العمل" بالمرتبة الثامنة، بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٤٤)، وهذا يُشير إلى أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد مجتمع البحث على أن الثقافة التنظيمية التي تركز على التغيير والابتكار من متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد، والتي قد تُسهم في تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، كذلك يمكن تفسير سبب حصولها على المرتبة قبل الأخيرة أن أفراد مجتمع البحث قد يرون أن نشر الثقافة التنظيمية التي تدعم التطوير والريادة في العمل مفعلة على مختلف المستويات الإدارية في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصفار (٢٠١٣) التي أكدت أن من المتطلبات التي أسهمت في إنجاح تجربة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام، توافر بيئة ملائمة تمثلها الثقافة التنظيمية للعمل الإداري، ومع دراسة محمد ومحروس وعبد اللاه (٢٠٢٠)، إلى أن من أسباب قصور مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في مصر تدني مستوى الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تدني جودة مخرجاتها.

– أما عبارة "بناء شراكات محلية لدعم وتطوير القيادات المدرسية" فجاءت بالمرتبة التاسعة، بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٥١)، وقد



يعزى ذلك إلى أهمية التكامل بين المؤسسات التربوية الحكومية منها والخاصة مع مؤسسات التعليم العام، لدعم وتطوير القيادات المدرسية، ويمكن تفسير سبب حصولها على المرتبة قبل الأخيرة مكرراً بأن أفراد مجتمع البحث قد يرين تحقق هذا التكامل من خلال جهود الوزارة في هذا المجال، والمتمثلة في برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية، بالشراكة مع شركة تطوير للخدمات التعليمية، ومع بعض كليات التربية في الجامعات السعودية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة آل سليمان والحبیب (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أن من متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية، منقفة مع توصلت إليه دراسة كل من الصبحي (٢٠١٨)؛ وعسيلان (٢٠١٧)؛ والريس (٢٠١٥)؛ في أهمية إيجاد شراكة تكاملية تعاونية بين مؤسسات التعليم العام مع كليات التربية لإعداد القيادات التربوية وتطويرها وفق متطلبات الاعتماد المدرسي.

– جاءت العبارة "الاهتمام بابتعاث القيادات المدرسية للحصول على شهادات عليا سهم في تطوير الأداء" بالمرتبة الأخيرة، بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وبانحراف معياري (٠.٥٧)، وقد يعود السبب إلى تكافؤ الفرص في إمكانية الابتعاث للقيادات المدرسية، كما يعزى سبب حصولها على المرتبة الأخيرة إلى تحقق هذا الأمر من خلال منح الوزارة لمنسوبيها فرص الحصول على مؤهلات عليا عن طريق برامج الابتعاث الخارجي، وبرنامج التطوير المهني النوعي (خبرات) والذي يهدف إلى تطوير الممارسات المهنية التربوية للقيادات والمشرفين والمعلمين والإرشاد الطلابي في إطار معايير عالمية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل سليمان والحبیب (٢٠١٧)؛ أن بناء إستراتيجية محددة لإعداد القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة من متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم.

وبشكل عام، فإن حصول محور سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، على درجة أهمية مرتفعة يعكس وعي قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، بأهمية سبل التطوير لتعزيز المهارات الإدارية لهن، إضافة إلى أن تطوير هذه المهارات في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، من شأنه النهوض بأدائهن، وإكسابهن القدرة على المساهمة في ضمان جودة التعليم بما يعكس تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تتجه إلى إعادة مفهوم صياغة المدرسة كمؤسسة تعليمية وتربوية تصقل المواهب، وتزود بالمهارات، وتنتج جيلاً من الناضجين الطموحين المقبلين على الحياة، بروح التحدي والمنافسة وحب العمل والانتاج. وتسعى كذلك إلى تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الوزارة وإدارات التعليم، من خلال اعتماد التوجه الإداري غير المركزي وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية (وزارة التعليم، ١٤٤٠).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في ضوء معايير الاعتماد المدرسي تُعزى لمتغيرات: (المؤهل التعليمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم إجراء اختبار (ت) للعينتين مستقلتين للتعرف على واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، وفقاً لمتغير (المؤهل التعليمي)، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق وفقاً لمتغيري (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة). وكانت النتائج لكل متغير من متغيرات البحث كالتالي:

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل التعليمي:

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير المؤهل التعليمي

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	دراسات عليا ن=٢١		بكالوريوس ن=٢٠١		المهارة
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*٠.٠٢٢	٢٢٠	٢.٣١	٥.٦٥	١٩.٣٣	٦.١٨	٢٢.٥٩	ممارسة الصلاحيات
*٠.٠٤١	٢٢٠	٢.٠٥	٧.١٥	١٩.٥٢	٦.٤٨	٢٢.٦١	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٠٧٤	٢٢٠	١.٨٠	٥.٩٧	١٣.٤٨	٤.٤٩	١٥.٣٩	ممارسة الاستقلالية
٠.٠٩٩	٢٢٠	١.٦٦	٦.٢٥	١٦.٣٨	٥.٧٢	١٨.٥٧	التحفيز
٠.١٠٤	٢٢٠	١.٦٣	٥.٨٦	١٦.١٠	٥.٦٣	١٨.٢١	التطوير المهني

\* دال عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يُتضح من خلال الجدول (١١)، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$ ) (٠.٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي لمهاراتي: (ممارسة الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار)، وكانت لصالح حملة البكالوريوس، أي أن مستوى تقديرات حملة البكالوريوس لواقع مهاراتي (ممارسة الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار) للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، أعلى من تقديرات حملة الدراسات العليا، وقد يرجع ذلك إلى أن النسبة الكبرى من أفراد مجتمع البحث، هم من حملة البكالوريوس بنسبة ٩٠.٥ %، مقارنة مع حملة الدراسات العليا والتي جاءت بنسبة ٩.٥ %، الأمر الذي قد يفسر وجود الفروق لصالح حجم العينة الأكبر، والممكن أن يشير ذلك إلى أن المؤهلات العليا وحدها لا تكفي لممارسة بعض المهارات الإدارية لقائدات المدارس بشكل أكثر فاعلية، وإنما ترتبط بعوامل عدة منها: البيئة المدرسية، والخبرة، وفرق العمل.

تنتفج نتيجة البحث الحالي مع دراسة الرشيد (٢٠١١)؛ حيث جاءت فيها الفروق في مهارة المشاركة في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في الكويت، لصالح فئة

بكالوريوس فأقل، ومع دراسة بيو وآخرين (Piaw et al.2014) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا، باختلاف المؤهل ولصالح البكالوريوس. ومع دراسة الجعفره وطريف (٢٠١٨)؛ بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لجودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن، في ضوء معايير القيادة الفعالة وفق المؤهل التعليمي، ولصالح حملة البكالوريوس والدبلوم، ومع دراسة عداوي وبطينة (٢٠١٩)؛ حيث جاءت الفروق في درجة ممارسة المهارات الإدارية لدى قائدات مدارس محافظة صيبيا، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة أقل من بكالوريوس. بينما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع دراسة حورية (٢٠١٣)؛ والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فعالية مهارات القيادة الإدارية لمديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة تعليم المدينة المنورة، تعزى لمتغير المؤهل التعليمي في جميع مهارات الدراسة، ومع دراسة طيب والوشمي (٢٠١٦) التي جاءت نتائجها بعدم وجود فروق لدرجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات مدارس التطوير تبعاً للمؤهل التعليمي، وكما اختلف مع دراسة المطلق (٢٠١٥) التي أسفرت عن عدم وجود فروق حول دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديري المدارس في جميع المهارات التي تناولتها الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول (١١)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين استجابات أفراد مجتمع البحث، حول واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، والتمثلة في: (الاستقلالية، التحفيز، التطوير المهني) باختلاف المؤهل التعليمي؛ وهذا يشير إلى تقارب استجابات قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، حول واقع هذه المهارات لهن، على الرغم من أن النسبة الكبرى من أفراد مجتمع البحث هم من حملة البكالوريوس، بنسبة ٩٠.٥% مقارنة مع حملة الدراسات العليا، والتي جاءت بنسبة ٩.٥%، وقد تفسر هذه النتيجة إلى حداثة مفاهيم بعض هذه المهارات على قائدات المدارس في المدينة المنورة، خاصة مفهوم مهارة الاستقلالية، مما أدى إلى عدم وجود فروق في ممارستها داخل الميدان التعليمي، إضافة إلى أن مهارة التطوير المهني للقيادات المدرسية لا تقتصر على المؤهلات العليا، وإنما تستطيع القائدة تطويرها وتنميتها، من خلال الدورات التدريبية والبرامج الوزارية والتي تدعم القائدات بمختلف مؤهلاتهن.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع المهارات الإدارية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي باختلاف متغير المرحلة الدراسية

المهارة	ابتدائي ن= ١١٥		متوسط ن= ٤٢		ثانوي ن= ٦٥	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ممارسة الصلاحيات	٢٢.٣٦	٦.٢١	٢٢.٤٨	٤.٨٤	٢٢.٠٢	٦.٩٦
المشاركة في اتخاذ القرار	٢٢.٣٦	٦.٨١	٢٢.١٧	٥.٤٧	٢٢.٣٤	٦.٩٥
ممارسة الاستقلالية	١٥.٣٧	٤.٦٦	١٥.٤٥	٣.٤٩	١٤.٧٥	٥.١٢
التحفيز	١٨.٢١	٦.٠٤	١٨.١٩	٤.٩٣	١٨.٧٥	٥.٩١
التطوير المهني	١٨.٠٧	٥.٧٦	١٨.٣٣	٤.٥٨	١٧.٧١	٦.٢١

يلاحظ من الجدول (١٢)، أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية في جميع المهارات باختلاف المرحلة الدراسية، وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات باختلاف المرحلة الدراسية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (٢٢) يبين نتائج التحليل:

جدول (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية

المهارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
ممارسة الصلاحيات	بين المجموعات	٦.٨٤	٢	٣.٤٢	٠.٠٩	٠.٩١٥
	داخل المجموعات	٨٤٦١.٨٤	٢١٩	٣٨.٦٤		
	المجموع	٨٤٦٨.٦٩	٢٢١			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	١.١٦	٢	٠.٥٨	٠.٠١	٠.٩٨٧
	داخل المجموعات	٦٩٠٢.٧٧	٢١٩	٤٣.٨٥		
	المجموع	٩٦٠٣.٩٣	٢٢١			
ممارسة الاستقلالية	بين المجموعات	١٩.٠٨	٢	٩.٥٤	٠.٤٤	٠.٦٤٧
	داخل المجموعات	٤٧٩٥.٣٩	٢١٩	٢١.٩٠		
	المجموع	٤٨١٤.٤٧	٢٢١			
التحفيز	بين المجموعات	١٣.٩٢	٢	٦.٩٦	٠.٢١	٠.٨١٤
	داخل المجموعات	٧٣٩٧.٥٣	٢١٩	٣٣.٧٨		
	المجموع					

			٢٢١	٧٤١١.٥٣	المجموع	التطوير المهني
٠.٨٤٨	٠.١٧	٥.٣٧	٢	١٠.٧٤	بين المجموعات	
		٣٢.٤٧	٢١٩	٧١١٠.٢٢	داخل المجموعات	
			٢٢١	٧١٢٠.٩٦	المجموع	

\* دال عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يُتَّضح من إجمالي نتائج جدول (١٣)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، والتمثلة في: (الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية، التحفيز، التطوير المهني) باختلاف المرحلة الدراسية، وهذا يشير إلى تقارب استجابات قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، حول واقع هذه المهارات لهن، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، وقد يرجع ذلك لتشابه بيئة العمل، والأنظمة والصلاحيات الممنوحة للقائدات في مدارس التعليم العام الحكومي بمختلف مراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أفراد مجتمع البحث، باختلاف عدد سنوات الخبرة، ثم تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية، كما هو موضَّح فيما يلي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع المهارات الإدارية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي باختلاف متغير سنوات الخبرة

١٠ سنوات فأكثر ن=١٧٠		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ن=٣١		أقل من ٥ سنوات ن=٢١		المهارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦.١٩	٢٢.٥١	٦.٦٩	٢٢.٥٥	٥.١٣	٢٠.٠٥	ممارسة الصلاحيات
٦.٥٨	٢٢.٢٩	٦.٨٣	٢٣.٩٤	٥.٨٩	٢٠.١٠	المشاركة في اتخاذ القرار
٤.٧٠	١٥.٠٢	٥.٠٧	١٦.٤٨	٣.٥١	١٤.٨٦	ممارسة الاستقلالية
٥.٦٨	١٨.٣٩	٦.٣٧	١٩.٦٨	٥.٤٣	١٦.١٩	التحفيز
٥.٧٩	١٨.١٥	٥.٨٨	١٨.٣٥	٤.٢٦	١٦.٤٣	التطوير المهني

يلاحظ من الجدول (١٤)، أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية، باختلاف عدد سنوات الخبرة في جميع المهارات، وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، باختلاف عدد سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (١٦) يبين نتائج التحليل.

جدول (١٥) نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

المهارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
ممارسة الصلاحيات	بين المجموعات	١١٥.٥٦	٢	٥٧.٧٨	١.٥٢	٠.٢٢٢
	داخل المجموعات	٨٣٥٣.١٢	٢١٩	٣٨.١٤		
	المجموع	٨٤٦٨.٦٩	٢٢١			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	١٤٨.٩٥	٢	٩٢.٤٨	٢.١٥	٠.١١٩
	داخل المجموعات	٩٤١٨.٩٨	٢١٩	٤٣.٠١		
	المجموع	٩٦٠٣.٩٣	٢٢١			
ممارسة الاستقلالية	بين المجموعات	٥٩.٢١	٢	٢٩.٦٠	١.٣٦	٠.٢٥٨
	داخل المجموعات	٤٧٥٥.٢٦	٢١٩	٢١.٧١		
	المجموع	٤٨١٤.٤٧	٢٢١			
التحفيز	بين المجموعات	١٥٢.٨٤	٢	٧٦.٤٢	٢.٣١	٠.١٠٢
	داخل المجموعات	٧٢٥٨.٦١	٢١٩	٣٣.١٤		
	المجموع	٧٤١١.٤٥	٢٢١			
التطوير المهني	بين المجموعات	٥٩.٤٠	٢	٢٩.٧٠	٠.٩٢	٠.٤٠٠
	داخل المجموعات	٧٠٦١.٥٦	٢١٩	٣٢.٢٥		
	المجموع	٧١٢٠.٩٦	٢٢١			

\* دال عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

ويُتضح من إجمالي النتائج السابقة، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0.05$  )، بين استجابات أفراد مجتمع البحث، حول واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، والمتمثلة في: (ممارسة الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاستقلالية، والتحفيز، والتطوير المهني)، باختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)؛ وهذا يُشير إلى تقارب استجابات قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في المدينة المنورة، حول واقع ممارسة هذه المهارات في ضوء معايير الاعتماد

المدرسي، على الرغم من أن النسبة الكبرى من أفراد مجتمع البحث خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة ٧٦.٦ %، فربما سهولة توافر وتنوع مصادر وطرق التطوير الإداري لقائدات المدارس، والاطلاع المستمر على مستجدات القيادة ومهاراتها أسهمت في زيادة الخبرة الإدارية للقيادات المدرسية، في فترة أقصر من ذي قبل، مما أدى إلى عدم وجود فروق في ممارسة هذه المهارات، باختلاف سنوات الخبرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث، حول سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي تُعزى لمتغيرات: (المؤهل التعليمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم إجراء اختبار (ت) للعينتين مستقلتين؛ للتعرف على مدى وجود فروق حول سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي وفقاً لمتغير (المؤهل التعليمي). كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق وفقاً لمتغيري (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة). وكانت النتائج لكل متغير من متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل التعليمي:

جدول (١٦) نتائج اختبار (Independent Sample t-test) للكشف عن دلالة الفروق

باختلاف متغير المؤهل التعليمي

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	دراسات عليا ن = ٢١		بكالوريوس ن = ٢٠١		المتغير
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٨٨٥	٢٢٠	٠.١٤	٣.٨٩	٢٨.٣٨	٢.٨٣	٢٨.٢٨	سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي

\* دال عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يتضح من خلال الجدول (١٦) الآتي:

أن متوسط استجابات ذوي المؤهل "بكالوريوس" حول سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي بلغ (٢٨.٢٨)، وبانحراف معياري (٢.٨٣)، في حين أظهرت النتائج أن متوسط استجابات ذوي المؤهل "دراسات عليا" قد بلغ (٢٨.٣٨) بانحراف معياري (٣.٨٩)، وأشارت نتائج اختبار (ت) إلى أن الفرق بين المتوسطين غير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة الاختبار (ت = ٠.١٤)، وكان مستوى الدلالة (٠.٨٨٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq \alpha$ ) (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول سبل التطوير التي تساعد القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام الحكومي بالمدينة المنورة، على ممارسة المهارات الإدارية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي باختلاف المؤهل التعليمي.

ثانيًا: الفروق باختلاف المرحلة الدراسية:

جدول (١٧) نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية

ثانوي ن=٦٥		متوسطن ن=٤٢		ابتدائي ن=١١٥		المتغير
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٣.٠٦	٢٧.٨٨	٢.٣٢	٢٨.٨٨	٣.٠٤	٢٨.٣١	سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي
اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)						
مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
٠.٢٢٤	١.٥١	١٢.٩١	٢	٢٨.٨٢	بين المجموعات	
		٨.٥٦	٢١٩	١٨٧٤.١٥	داخل المجموعات	
			٢٢١	١٨٩٩.٩٧	المجموع	

\* دال عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يتضح من خلال الجدول (١٧) الآتي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع البحث، حول سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، باختلاف المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة الاختبار (ف=١.٥١)، وكان مستوى الدلالة المشاهد (٠.٢٢٤) وهو أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

ثالثًا: الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة:

جدول (١٨) نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

١٠ سنوات فأكثر ن=١٧٠		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ن=٣١		أقل من ٥ سنوات ن=٢١		المتغير
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٢.٧٨	٢٨.٢٤	٣.٩٥	٢٨.٢٩	٢.٤٧	٢٨.٧٦	سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي
اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)						
مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
٠.٧٤١	٠.٣٠	٢.٥٩	٢	٥.١٨	بين المجموعات	
		٨.٦٥	٢١٩	١٨٩٤.٧٩	داخل المجموعات	
			٢٢١	١٨٩٩.٩٧	المجموع	



\* دال عند مستوى (٠.٠٥) فأقل

يُتَّضح من خلال الجدول (١٨) الآتي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع البحث، حول سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الاختبار (ف = ٠.٣٠)، وكان مستوى الدلالة المشاهد (٠.٧٤١) وهو أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

وبشكل عام، يتضح من إجمالي نتائج الجداول (١٧، ١٨، ١٩)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين استجابات أفراد مجتمع البحث، حول سبل تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي باختلاف: (المؤهل التعليمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة)، وقد يُعزى ذلك إلى مدى وعي قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بالمدينة المنورة، باختلاف مؤهلاتهم العلمية، والمرحلة التعليمية التي يعملون بها، وسنوات خبرتهم بأهمية تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

توصيات البحث

في ضوء النتائج، يُوصي البحث بالآتي:

أولاً: على مستوى وزارة التعليم:

١. تحديث الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام من قِبَل الإدارة العامة للتطوير التنظيمي في الوزارة، بما يتناسب مع معايير الاعتماد المدرسي.
٢. زيادة تمكين القيادات المدرسية، من خلال تعزيز الاستقلالية، وتيسير ممارسة الصلاحيات، مع إتاحة قدر من اللامركزية عند اتخاذ القرار، مما يسهم في إعداد قيادات الصف الثاني، وإدارة العمليات بشكل فعال يتناسب مع تحقيق الأهداف التعليمية.
٣. تحديث نظام الحوافز، وربطها بالأداء المتميز للقيادات المدرسية من قِبَل إدارة العمليات لشاغلي الوظائف التعليمية في الوزارة، وبما يتوافق مع معايير الاعتماد المدرسي.
٤. زيادة الشراكات المحلية مع كليات التربية ومراكز التدريب المعتمدة، مثل: معهد الإدارة العامة، والمركز الوطني للتطوير المهني، لعمل برامج ودورات تدريبية لتطوير القيادات المدرسية مهنيًا، وتسهيل مشاركتهم في المؤتمرات المختلفة، بما يتناسب مع متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٥. تهيئة مناخ تنظيمي، وبيئة محفزة للتطوير وتبادل الخبرات من خلال الربط بمنظومة خدمات مساندة ومتكاملة.
٦. إنشاء وحدة التقويم والاعتماد المدرسي على مستوى إدارات التعليم مرتبطة بالمركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي (NCSEE)، لمتابعة جهود مدارس التعليم العام الحكومي في تحقيق الاعتماد المدرسي.

ثانياً: على مستوى القيادة المدرسية:

١. تعزيز ممارسة ثقافة التغيير والتطوير التنظيمية داخل المدرسة من قبل القيادات المدرسية، من خلال العمل على إيجاد نظام حيوي قائم الموازنة بين المركزية واللامركزية، وتشجيع العاملين على التعاون والرقابة الذاتية، وتقديم الحوافز لهم.
٢. التوسع في مشاركة منسوبي المدرسة وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات المدرسية، عن طريق تفعيل عضويات المجالس واللجان المدرسية؛ مما يسهم في تحفيزهم لتكوين فريق عمل متمكن ومتعاون وداعم للقيادات المدرسية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو النور، محمود. (٢٠١٣). تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٩ (٢)، ٤٩٣-٥٢٤.
- أحمد، أحمد، وزكي، محمد. (٢٠١٧). تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٥٠)، ٦٢-١١٣.
- آل سليمان، زيد، والحبيب، 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، جامعة بابل، (٣٥)، ١٨٣-١٩٩.
- البديري، علي. (٢٠١٧). إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات العراقية. مجلة حولية المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، (١٠)، ٢٩٢-٣٤٧.
- جرجس، ميشيل. (٢٠٠٥). معجم مصطلحات التربية والتعليم. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
- الجعافره، صفاء، وطريف، عاطف. (٢٠١٨). واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميها. مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤ (٤٥)، ٣٦٥-٣٨٩.
- الحجاجي، ربيع. (٢٠٢٠). دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة مكة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، ٦٩، ٩٣٤-٩٨٠.
- حورية، علي حسين. (٢٠١٣). فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، الأردن، (٤٠)، ٤١٠-٤٢٨.
- الخطيب، محمد شحات. (٢٠١٣). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم (ط١). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. (١٤٣٧). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (الإصدار الثالث). استرجع من <http://onaizahedu.gov.sa/wp-content/uploads/2015/12/dir-tn.pdf>

الدهشان، جمال. (إبريل، ٢٠٠٧). الاعتماد الأكاديمي الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية. ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي السنوي الثاني، معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي، المنصورة، مصر. الديسبي، عزة. (٢٠١٣). الاستقلالية الإدارية للمدرسة وعلاقتها بتحقيق الجودة التعليمية. مجلة القراءة والمعرفة، (١٣٥)، ٢٠٦-٢٢٨. استرجع من: \_\_\_\_\_

<http://search.mandumah.com.library.iau.edu.sa/Record/352113>

الرشيدي، أحمد. (٢٠١١). درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الرشيدي، مسعود. (٢٠١٤). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الريس، ناصر. (٢٠١٥). الاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية- نموذج مقترح. جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية. السلمي، علي. (١٩٩٩). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة.

الشربيني، غادة. (٢٠١٣). معوقات تحقيق الاعتماد المدرسي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية. ورقة بحث قدمت في اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) "الاعتماد المدرسي". جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شريف، شريف محمد. (٢٠١١). متطلبات تفعيل جهود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة الثقافة والتنمية، (٤٨)، ١٢٥-١٩٠.

الشمراي، علي. (٢٠١٩). أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٧)، ١٢٩-٢٠٨.

الشمراي، محمد حامد. (٢٠٠٩). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالديرج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة: نموذج مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الصبحي، محمد. (٢٠١٨). دور المشرفين التربويين في تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء المعايير العالمية. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٥٦، ٥٧٤-٦٤١.

- صبياء، العمري. (٢٠١٥). الاعتماد المدرسي: دراسة نظرية وتطبيقية (ط١). بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- الصفار، نمشة. (مارس، ٢٠١٣). تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم. ورقة بحث قدمت في اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) "الاعتماد المدرسي"، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية. استرجع من: <http://search.mandumah.com.library.iau.edu.sa/Record/484333>
- الطرييري، عبد الرحمن. (مارس، ٢٠١٣). الاعتماد المدرسي نماذج وتجارب عالمية: نموذج مقترح للاعتماد المدرسي في المملكة. ورقة بحث قدمت في اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) "الاعتماد المدرسي"، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- طيب، عزيزة والوشمي، أسماء. (٢٠١٦). المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية، الأردن، ٢(٢)، ٨٩-١٤٣.
- العاجز، فؤاد، والآغا، محمد. (٢٠١٢). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية ط (١). غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- عبد النعيم، محمد، وعبد اللاه، محمد. (٢٠١٦). استراتيجيات مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية. مجلة العلوم التربوية، ٢(٢)، ٢٧١-٣٣٨.
- العتيبي، ناصر. (٢٠١٦). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، ٣٢(٣)، ٤٩٧-٥٣٤.
- العثمان، أشواق، والعريفي، حصة. (٢٠١٩). واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، ٦(٦)، ١٦٦-٢٠٠.
- عداوي، عائشة وبطانية، سناء. (٢٠١٩). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صيبا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٦٠(٦)، ١٤٢-١٧٩.
- العسيري، خالد حسين. (مارس، ٢٠١٣). نحو الاعتماد المدرسي: تحليل سياسة التعليم العام في ولاية أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية. ورقة بحث قدمت في اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) "الاعتماد المدرسي". جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عسيلان، ابتسام. (٢٠١٧). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

العنزي، نوف. (٢٠١٧). دور جائزة وزارة التعليم للتميز في تحفيز قائدات المدارس على التطوير المهني الذاتي (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، عبير. (٢٠٢٠). الاعتماد المدرسي ومتطلبات تطبيقه بمدارس البنات بمنطقة الباحة. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠(٢)، ٣٨٢-٣٣٥. استرجع من:

<http://search.mandumah.com.library.iau.edu.sa/Record/1066108>

الغامدي، عوض. (٢٠١٦). فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية التعليمية تطبيقاً على مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، السودان.

الفضلي، منى، والمري، أمل. (٢٠١٧). مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة جدة. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٣(٣)، ٢٤٥-٢٨٦.

القحطاني، بدرية. (٢٠١٥). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

كنعان، نواف. (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. اللوزي، موسى. (٢٠٠٢). التنمية الإدارية: المفاهيم-الأسس-التطبيقات (ط٢). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المالكي، عبد الرحمن. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المالكي، عثمان. (٢٠١٩). واقع تطبيق الاعتماد المدرسي لدى مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر قادة/قائدات المدارس. مجلة الثقافة والتنمية، ١٩(١٣٨)، ١٧٤-٢١٨. استرجع من:

<http://search.mandumah.com.library.iau.edu.sa/Record/965897>

محمد، لبنى، ومحروس، محمد، وعبد اللاه، السيد. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، مصر، (٤)، ١٧١-١٥٣.

مدني، سيد عباس. (٢٠١٢). الأداء الوظيفي للموجه الفني في ضوء متطلبات الاعتماد التربوي "دراسة ميدانية بمحافظة قنا" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جنوب الوادي، مصر، قنا.

مرسي، ناهد. (٢٠١٥). تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، القاهرة، ٢٦ (١٠١)، ٣٣٤-٢٨٥.

المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي. (٢٠١٩). استرجع من:

<https://ncepd.moe.gov.sa/ar/Products/Pages/ProductDetails.aspx?ProductID=XuAZpbXP0FY%3d>

المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (٢٠١٩). استرجع من

<https://www.ncaaa.org.sa/Portal/AboutCenter/Pages/default.aspx#Foundation>

المطلق، نايف. (٢٠١٥). دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمدرسي مدارس التعليم العام بمدينة حائل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

مكتب التربية العربي لدول الخليج. (٢٠١١). النموذج التنظيمي للاعتماد المدرسي: المعايير، والأدلة، والنماذج، والتقارير. الرياض، المملكة العربية السعودية.

الملا، أسماء. (٢٠١١). المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء: الواقع وسبل التطوير (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية.

النوح، عبد العزيز، وموسى، هاني، وفراج، محمد. (٢٠١٢). الاعتماد المدرسي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة في صعوبات وإمكانية التطبيق. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٣ (٩١)، ٢٥٥-١٧٣. استرجع من: \_\_\_\_\_

<http://search.mandumah.com.library.iau.edu.sa/Record/214814>

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٠). استرجع من

<https://etec.gov.sa/ar/pages/default.aspx>

الورثان، عدنان، وبنبي عيسى، ابراهيم. (٢٠١٥). دراسة حالة لمعايير جائزة التربية والتعليم للتميز بالمملكة العربية السعودية في ضوء المعايير الدولية. مجلة التربية، جامعة الأزهر ٣٤ (١٦٢)، ٧١٨-٦٨٩. استرجع من:

<http://search.mandumah.com.library.iau.edu.sa/Record/704773>

وزارة التعليم. (١٤٤٠). التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠. استرجع من:

<https://www.moe.gov.sa/ar/pages/vision2030.aspx>

وزارة التعليم. (١٤٣٧). صلاحيات القيادات المدرسية واجراءاتها التنفيذية (٣٧٦١٧١٦٨). المملكة العربية السعودية، الرياض. استرجع من:

<https://tinyurl.com/y9z3tejy>

ثانياً: المراجع الأجنبية

AdvancED Standards for Quality Schools. (2013) Retrieved from <http://www.advanc-ed.org/>

Bolanle, A. O. (2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of Southwestern Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26–33. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1158710&site=eds-live>

Drury, J. (2018). **Educational Leaders' Perspectives on Their Preparation, Practice, and Professional Development in MTSS"**. (Doctoral Dissertations). Retrieved from [https://scholarworks.umass.edu/dissertations\\_2/1233](https://scholarworks.umass.edu/dissertations_2/1233).

Durazo, I.A. (2013). Accreditation Quality of education and its Impact on Academic Management: The Case of a non-Universitario de ciencias Economico-Administrativa, pp.305-333, Guadalajara, Mexico.

Holland, C. T (2019). **A Qualitative Investigation of Independent School Educators' Lived Experiences with 12-PreK Accreditation** (PhD, Drexel University, Pennsylvania

MSA. (2016). **The Middle States Association of Colleges and Schools (MSA)**. Retrieved from <https://www.msacess.org/default.aspx?RelID=606525>

Piaw, C., & Hee, T., & Ismail, N., & Ying, L. (2014). Factors of Leadership Skills of Secondary School Principals. *Procedia Social and Behavioral Sciences* No. 116 PP. 5125 – 5129.

Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2011). **Developing Management Skills**. New Jersey, USA: Pearson Education.