

## درجة تطبيق معايير القيادة المدرسية لدى مديري المدارس المتوسطة

### The Degree of Implementation of School Leadership Standards among Middle Headteachers

د. مصعب بن سعود الحليبي<sup>1</sup>، أ. جاسم بن سعد المسلم<sup>2</sup>

1 قسم القيادة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك فيصل - الأحساء (المملكة العربية السعودية)، Malholiby@kfu.edu.sa

2 الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء - الأحساء (المملكة العربية السعودية)، jak\_113@hotmail.com

تاريخ النشر: 2024/03/31

تاريخ القبول: 2024/03/30

تاريخ الاستلام: 2024/01/19

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية التي تم إقرارها من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية المتعلقة بمجال القيادة المدرسية؛ وذلك من وجهة نظر مديري تلك المدارس، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق تلك المعايير تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية. وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء والبالغ عددهم (97) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33)، وقد جاءت الأبعاد الخمسة مرتبة كما يلي: "معيار تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي"، "معيار ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة"، "معيار ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة"، "معيار حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية"، "معيار امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة" على الترتيب الخامس. كم أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية في جميع الأبعاد. كلمات مفتاحية: القيادة المدرسية، معايير القيادة المدرسية، التعليم العام للمرحلة المتوسطة.

#### ABSTRACT:

This study aimed to identify the extent of application by managers of intermediate schools in Al-Ahsa Governorate of the school leadership standards endorsed by the Evaluation and Training Assessment Authority in the Kingdom of Saudi Arabia related to the field of school leadership. This was done from the perspective of the school managers and to determine whether there are statistically significant differences in the averages of the study sample's responses regarding the application of these standards, attributed to the variable of years of experience in administrative positions. The study followed a descriptive approach, including all managers of intermediate boys' schools in Al-Ahsa, totaling 97 directors. The survey was used as a tool for data collection. The study found a remarkably high level of agreement among the study participants regarding the application of school managers in intermediate public education schools in Al-Ahsa to school leadership standards, with an arithmetic mean of (4.33). The five dimensions were ranked as follows: "Activating communication and interaction skills in administrative and educational work," "Practicing management functions and their various applications," "Supervision and monitoring practices in administrative and educational work in the school," "Solving administrative and educational problems in the school environment," and "Possessing the fundamental concepts of school leadership and its modern trends," ranked fifth. The results also showed no statistically significant differences in the study participants' responses regarding the degree of

- المؤلف المرسل: مصعب الحليبي

doi: 10.34118/ssj.v18i1.3821

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/3821>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

ISSN: 2602 - 6090

application by managers of intermediate public education schools in Al-Ahsa of school leadership standards attributed to the variable of years of experience in administrative positions in all dimensions.

**Keywords:** standards school leadership, general middle school.

## 1- مقدمة:

تشهد الإدارة المدرسية تحولات واضحة في الأهداف والمجالات، فقد اتسعت مجالاتها بعدما كانت مقتصره على الأعمال الروتينية؛ لتسيير شؤون المدرسة، وأصبحت تعنى بالنواحي الإدارية والفنية وكل ما له علاقة بالمنظومة التعليمية المدرسية من طلاب ومعلمين وإداريين ومناهج وأنشطة تربوية وإشراف فني، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي، كذلك أصبحت الإدارة المدرسية تهتم بالنواحي الإنسانية، فتسعى لتسخير الإمكانيات المتاحة؛ لتوفير الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة (الشريجه، 2006م).

وتعتبر الإدارة المدرسية من أهم العناصر التي تتشكل منها المنظومة التعليمية المدرسية، فمن مسئولياتها توفير بيئة تعليمية محفزة تُساعد على عملية تعلم الطلاب، وإدارة جميع العاملين في المدرسة وتحفيزهم وخلق مناخ صحي لهم، والعمل على زيادة كفاءتهم الوظيفية بتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة، وكذلك من مسؤوليات الإدارة المدرسية إدارة الموارد المادية للمدرسة، مثل الحرص على سلامة وصيانة المباني المدرسية، ومتابعة تجهيزات المرافق المدرسية، وتوفير الموارد المالية التي تمكن المدرسة من تنفيذ البرامج والأنشطة، وللقيام بهذه المسؤوليات بجودة عالية ينبغي أن تتوفر لدى مدير المدرسة الكفاية والكفاءة اللازمة التي تمكنه من الإدارة الرشيدة ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في حياة المجتمع، وما ينتج عنها من أساليب ومجالات جديدة، وحتى يستطيع مديري المدارس مواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية أصبح من الضروري وجود معايير جودة لمديري المدارس لتوجيههم وإرشادهم في عملهم؛ ولتكون أداة لتقويم أدائهم، وسبباً في تنميتهم مهنيًا (إبراهيم وآخرون، 2017م).

وجاءت فكرة اعتماد التعليم على المعايير لمواكبة التطورات في أنظمة المؤسسات التعليمية، فالهدف من وضع هذه المعايير هو التجويد والتطوير في منظومة التعليم، والبحث عن التميز والتنمية المهنية وتحسين القدرات المعرفية لأفراد هذه المنظومة من مديري ومعلمين ومتعلمين، بل إن هذا التطوير يطال الأسرة والمجتمع، فيتيح لهم الفرصة للمشاركة في هذه المنظومة. فتبني مفهوم المعايير التربوية في التعليم هو تبني؛ لتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم (الزهراني والزهراني، 2020م).

وفي المملكة العربية السعودية وضعت هيئة تقويم التعليم والتدريب معايير مهنية لمديري المدارس عددها (19) معيارًا، تم تصنيفها تحت (5) مجالات، ويتفرع عن هذه المعايير مجموعة من المؤشرات تتناول ما ينبغي على مدير المدرسة معرفته من أساليب ومسؤوليات ومهام وظيفية ومهارات مهنية.

واستكمالاً للجهود المبذولة من هيئة تقويم التعليم والتدريب، وفي الدراسات التي تسعى لمعرفة واقع الإدارة المدرسية جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين لمعايير القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

## 1-1- مشكلة الدراسة:

لقد أولت المملكة العربية السعودية في خططها أهمية بالغة للتعليم، ووفرت الإمكانيات المادية والبشرية؛ لتطوير التعليم والارتقاء به، إلا أن هناك عقبات واجهت هذا الطموح، يتمثل أبرزها في قصور أداء بعض مديري المدارس تجاه أدوارهم القيادية؛ وذلك نتيجة كثرة الأعمال الإدارية الروتينية لمدير المدرسة التي تشغله عن أداء بعض المهام، مثل وضع الخطط والبرامج المدرسية الهادفة للتطوير؛ وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة (الغامدي، 2013م). وما تزال بعض العقبات مستمرة ومؤثرة، ومنها ما يتعلق

بالإدارة المدرسية مثل عدم استخدام مديري المدارس الأساليب المتطورة في التقويم، وعدم التنوع في أساليب التقويم، وأن معظم الممارسات الإدارية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات تتم بطريقة فردية (الغامدي، 2020م).

ويؤكد وجود تلك العقبات أيضاً ما خلصت إليه نتائج دراسة السندي (2012م) من وجود انخفاض في كفاءة مدير المدرسة في إدارة الجودة، وضعف العناية بمشكلات الطلاب الصحية والاجتماعية، ووجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين في المدرسة. كما خلصت دراسة العتيبي (2006م)، إلى وجود قصور في دور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية، ووجود مركزية لإدارة المدرسة في وضع الخطط وفي صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة، والتدني في مستوى التجهيزات المدرسية والخدمات التعليمية والتربوية المقدمة داخل المدرسة.

وتماشياً مع السعي الجاد من قبل هيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية؛ لتطوير الإدارة المدرسية؛ ولأهمية دور مدير المدرسة، تم تطوير المعايير المهنية لمديري المدارس؛ لتسهم في الارتقاء بمستوى تأهيلهم، وتعزيز امتلاكهم للكفاءة المطلوبة التي تنعكس على تقديمهم الجودة المطلوبة في التعليم مما يسهم في تحسين المخرجات، ورفع مستوى المعلمين بالتدريب والتأهيل والمتابعة، ونشر الوعي بأهمية الشراكة بين المدرسة والأسرة والمجتمع (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2020م). لذا فإن هذه الدراسة اعتمدت على معايير القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية، وتستهدف الكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس لمعايير مجال القيادة المدرسية وعددها (5) معايير، ويندرج تحتها (31) مؤشراً

#### 2-1- أسئلة الدراسة:

- ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظرهم؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية؟

#### 3-1- أهداف الدراسة:

- الكشف عن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظرهم.
- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية.

#### 4-1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ضرورة إبراز أهمية دور مديري المدارس في تطبيق معايير القيادة المدرسية. ودعوة المهتمين بالتعليم لتبني تطبيق مديري المدارس لمعايير القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم والتدريب عند اختيار وتدريب مديري المدارس، وكذلك رفع مستوى تطبيق مديري المدارس لمعايير القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم والتدريب؛ وذلك بتعزيز مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف.

## 5-1- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سعت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام الحكومية المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية؛ وذلك في مجال (القيادة المدرسية) في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة ميدانياً في العام الدراسي 2023-2024م
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم العام الحكومية المتوسطة للبنين.

## 6-1 مصطلحات الدراسة:

معايير القيادة المدرسية: هي المعايير التي تم اعتمادها من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، وهي وصف للممارسات والمعارف والقيم التي يفترض أن يمتلكها مدير المدرسة، وتتكون من (19) معياراً، وتصنف هذه المعايير في (5) مجالات هي: مجال القيادة المدرسية، ومجال التطوير المدرسي والمهني، ومجال قيادة التعليم والتعلم، ومجال تحسين البيئة المدرسية، ومجال القيم والأنظمة المهنية والشراكة مع الأسرة والمجتمع (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2020م).

هيئة تقويم التعليم والتدريب: هي جهة مختصة في المملكة العربية السعودية بالتقويم والقياس، واعتماد المؤهلات في التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص؛ لرفع جودتهما وكفائتهما ومساهمتهما في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية وفق رؤية المملكة 2030 (هيئة تقويم التعليم والتدريب، د.ت.).

## 2- أدبيات الدراسة

### 1-2- مفهوم معايير القيادة المدرسية، ومجالاتها:

يقصد بمعايير القيادة المدرسية: "مجموعة العمليات الإدارية التي يمارسها الكادر الإداري والفني من مدير ومساعد مدير ومعلمين وأوائل ومنسق شؤون مدرسية وأخصائي اجتماعي وغيرها من الوظائف المساندة بهدف تطوير الأداء المدرسي في كافة مجالاته" (وزارة التربية والتعليم، 2009م، ص. 25).

كما تعرف معايير القيادة المدرسية بأنها: "عبارات وصفية، تحدد بوضوح ما يجب أن تكون عليه الإدارة والمدرسة المتميزة ومعرفتها من قبل العاملين فيها، وتطبيقها داخل المدرسة" (المجنوني وعقيل، 2022م، ص. 68). ويمكن تعريف معايير القيادة المدرسية بأنها: معايير تحدد ما ينبغي على مدير المدرسة معرفته وأدائه في مجال عمله، وكذلك أساليب الإدارة المدرسية ومتطلباتها، والمسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة، وطريقة قيادة المدرسة بطريقة احترافية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2020).

وفي المملكة السعودية قامت هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020م) بوضع تسعة عشر معياراً مهنياً للقيادة المدرسية صنفت تحت خمس مجالات، وهي:

### المجال الأول: القيادة المدرسية:

وتندرج تحت هذا المجال عدة معايير، وهي: امتلاك مدير المدرسة المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة، وممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة، وحل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية، وممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة، وتفعيل مدير المدرسة مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي.

### المجال الثاني: التطوير المدرسي والمهني:

وتندرج تحت هذا المجال عدة معايير، وهي: ترسيخ مدير المدرسة ثقافة التقويم الذاتي في المدرسة، وتقويم الأداء المدرسي والتعليمي وفق معايير مهنية، وتفعيل التطوير المهني المستمر لمنسوبي المدرسة. واستخدام مدير المدرسة التقنيات المتطورة؛ لتسهيل العمل وإجراءاته، وتطوير وتحسين الأنشطة المدرسية والخدمات المساندة.

المجال الثالث: قيادة التعليم والتعلم:

وتندرج تحت هذا المجال عدة معايير، وهي: تجويد مدير المدرسة عمليات تعلم الطلاب وتعليمهم، وتحديد مهام ومسؤوليات منسوبي المدرسة نحو قيادة التعليم والتعلم، وتوفير الشروط اللازمة والداعمة لعمليات التعليم والتعلم.

المجال الرابع: تحسين البيئة المدرسية:

وتندرج تحت هذا المجال عدة معايير، وهي: توفير مدير المدرسة بيئة مدرسية ملائمة ومناسبة، وتفعيل استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية في البيئة المدرسية.

المجال الخامس: القيم والأنظمة المهنية والشراكة مع الأسرة والمجتمع:

وتندرج تحت هذا المجال عدة معايير، وهي: تجسيد مدير المدرسة أخلاقيات مهنة التعليم في الممارسات المهنية، وبناء قيم واتجاهات إيجابية لدى منسوبي المدرسة، ودعم وتطبيق الأنظمة في البيئة المدرسية، وتوثيق مدير المدرسة العلاقات مع الأسرة ومؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيلها بما يحقق الأهداف التعليمية المخططة.

وبما أن معايير مجال القيادة المدرسية هي محور هذه الدراسة سيتم استعراض مؤشرات كل معيار من هذه المعايير:

المعيار الأول: امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة، ومؤشراته هي:

- أن يعرف مدير المدرسة مبادئ وأسس ومفاهيم القيادة المدرسية.
  - أن يعرف مدير المدرسة كفايات المدير المدرسي.
  - أن يعرف مدير المدرسة المبادئ الرئيسة؛ لإعداد الخطط المدرسية.
  - أن يشارك مدير المدرسة مع فريق التخطيط في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
  - أن يوضح مدير المدرسة معايير تقويم القيادة المدرسية في ضوء النظريات والاتجاهات الحديثة.
  - أن يتمكن مدير المدرسة من المقارنة بين المفاهيم والنظريات والاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.
  - المعيار الثاني: ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة، ومؤشراته هي:
  - أن يحدد مدير المدرسة الأهداف التعليمية والتربوية لمنسوبي المدرسة.
  - أن يعد مدير المدرسة خطة تشغيلية للمدرسة تحقق الأهداف المدرسية والتعليمية.
  - أن يوظف مدير المدرسة البرامج والأنشطة والخدمات التعليمية والتربوية بالمدرسة بجودة وكفاية عالية.
  - أن يشكل مدير المدرسة المجالس واللجان المدرسية، وأوزع المهام على جميع منسوبي المدرسة.
  - أن يمكن مدير المدرسة منسوبي المدرسة من أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - أن يقيس مدير المدرسة درجة الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة.
  - أن يخطط مدير المدرسة لاستثمار ميزانية المدرسة بكفاءة.
  - أن يطبق مدير المدرسة معايير الجودة في المعاملات الإدارية والمالية والفنية.
- المعيار الثالث: معيار حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية، ومؤشراته هي:

- أن يناقش مدير المدرسة مشكلات الطلاب المدرسية والسلوكية وأشارك في حلها.
- أن يطبق مدير المدرسة الأساليب العلمية في حل المشكلات المدرسية.
- أن يتخذ مدير المدرسة القرارات المناسبة المستندة على معلومات دقيقة وصحيحة.
- أن يقدم مدير المدرسة حلولاً فعالة للمشكلات التعليمية والمدرسية.
- أن يضع مدير المدرسة إستراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة في البيئة المدرسية.
- المعيار الرابع: معيار ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة، ومؤشراته هي:
  - أن يعرف مدير المدرسة مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه.
  - أن يمارس مدير المدرسة مهام المشرف التربوي المقيم.
  - أن يوازن مدير المدرسة بين الأعمال الإدارية والإشرافية.
  - أن يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية للوكلاء للتركيز على عمليات الإشراف التربوي.
  - أن يُفعل مدير المدرسة ثقافة التحسين المستمر البناء في المدرسة.
  - أن يعقد مدير المدرسة لقاءات علمية لمناقشة قضايا تربوية.
  - أن يشارك مدير المدرسة بفعالية مع المشرف التربوي في تقييم وتطوير منسوبي المدرسة.
- المعيار الخامس: معيار تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي، ومؤشراته هي:
  - أن يعرف مدير المدرسة أساليب التواصل الفعال وأمارسها.
  - أن يشجع مدير المدرسة ثقافة الحوار داخل المدرسة على نحو يدعم العلاقات الإنسانية.
  - أن يرسخ مدير المدرسة مبادئ التشاور والتعاون الفعال بين أفراد المجتمع المدرسي.
  - أن يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات؛ لتطوير البرامج التعليمية في المدرسة.
  - أن يُفعل مدير المدرسة قنوات اتصال مفتوحة مع منسوبي المدرسة لتنمية السلوك الإيجابي نحو المهنة.

## 2-2- الدراسات السابقة:

دراسة الغامدي (2020م)، بعنوان (تطوير أداء قائدات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة). وهدفت الدراسة إلى تحديد واقع أداء قائدات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة من وجهة نظرهن، وتحديد متطلبات تطوير أداء قائدات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة من وجهة نظر قائدات المدارس. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس في منطقة الباحة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أداء قائدات المدارس جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.31)، كما أن درجة توفر متطلبات تطوير الأداء جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.09)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة المصابر (2019م)، بعنوان: (مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية). وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت

الدراسة على عينة تكونت من (54) مشرفاً من مشرفي الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم يشجع العلاقات الإنسانية في المدرسة، ويلحق المعلمين بدورات في إدارة الجودة الشاملة، ويفوض الصلاحيات وينشر الثقافة. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة.

دراسة الغامدي والجهني (2018م)، بعنوان: (درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية). هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام، والكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم، ومجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (219) مشرفاً ومشرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها: أن ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية؛ لتطوير التعليم العام جاءت إجمالاً بدرجة متوسطة. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تُعزى لمتغير الجنس لصالح المشرفات في قيادة عمليات التعليم والتعلم، وقيادة مجتمعات التعلم المهنية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة الشريف (2015م)، بعنوان: (مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية). هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكفايات الإدارية والفنية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، ومدى توافرها لديهم، وهل تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على عينة تكونت من (87) مديراً ومديرة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية والفنية بشكل عام جاءت متوسطة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأنه توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال التنظيم لصالح الذكور، و لمتغير المؤهل العلمي في مجالي التنظيم، والشؤون المالية لصالح حملة البكالوريوس فما فوق.

دراسة الغامدي (2013م)، بعنوان: (درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة المكون من (148) مديراً لمدارس البنين الثانوية والمتوسطة في المدينة المنورة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية بلغت (4.43) وهذه القيمة دالة إحصائياً، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

دراسة الربابعة (2020م)، بعنوان: (درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقيق معايير ضمان الجودة في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (298) معلم ومعلمة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها: أن درجة تحقيق

معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بجميع مجالاتها، وأنه لا توجد فروق دالة احصائياً لأثر الجنس وأثر متغير الخبرة في درجة تحقيق إدارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً في أثر متغير المؤهل العملي في درجة تحقيق إدارات المدارس في محافظة العاصمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

دراسة الكلباني والشملي (2020م)، بعنوان: (مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (110) مديرة ومساعدة مديرة مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (4-1) في سلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المسى الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة، لصالح عينة الدراسة ذوي الخبرة الإدارية لأكثر من 10 سنوات.

دراسة إبراهيم والشهومي (2018م)، بعنوان: (درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (50) مشرفاً إدارياً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين جاءت كبيرة في مجالات الدراسة ككل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة الحوامدة وعطاري (2018م)، بعنوان: (مدى تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مدراء المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (313) مشرفاً من (13) مديرية تربية في شمال الأردن؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة كانت كبيرة لجميع الأبعاد باستثناء "بعد القيادة المتمركزة حول التعلم" الذي جاء بدرجة تطبيق (متوسطة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح المشرفين التربويين من ذوي الخبرة (عشرة سنوات فما دون)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المشرفين التربويين من حملة دبلوم التربية.

دراسة الخصاونه (2018م)، بعنوان: (واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قسبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز). وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة إربد. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على عينة تكونت من (62) مديراً ومديرة من مدارس قسبة إربد. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري



المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد بلغ (3.73) وبدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة إربد تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

دراسة Sharma (2011م)، بعنوان: (سمات مديري المدارس - الصفات القيادية والقدرات). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تصور المعلمين للقدرات القيادية لمديريهم والصفات القيادية الواجب توفرها في مديري المدارس. وطبقت الدراسة على (300) معلمًا في ماليزيا؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الصفات القيادية لمديري المدارس متوفرة بدرجة متوسطة، وهناك علاقة ارتباطية قوية إيجابية بين تصور المعلمين للقدرات القيادية لمديريهم والصفات القيادية الواجب توفرها في مديري المدارس.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1- منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي كونه المنهج المناسب للدراسة، حيث يمكن من خلال هذا المنهج تحليل وكشف جوانب الموضوع والعوامل المتصلة به واستخلاص النتائج لتعميمها تمهيداً لفهم الواقع وتحسنه وتطويره مستقبلاً.

#### 3-2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام المتوسطة الحكومية للبنين بمحافظة الأحساء والبالغ عددهم (97) مديرًا (الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء، 2022م)،

#### 3-3- أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث أنها تمثل أداة مناسبة لجمع البيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين، وتم تصميم الاستبانة استنادًا لمعايير القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، باعتباره الأساس الذي تقوم عليه الدراسة، والأساس في بناء أداة الدراسة وإعدادها، وصياغة فقراتها وأبعادها.

واستهدفت الاستبانة الكشف عن آراء أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة الحكومية للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، الأول: البيانات الأولية عن أفراد الدراسة ومتغيراتها، والثاني: ويتكون من (31) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد، كما يلي: (1) امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة، وتضمن (6) عبارات، (2) ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة، وتضمن (8) عبارات، (3) حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية، وتضمن (5) عبارات، (4) ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة، وتضمن (7) عبارات، (5) تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي، وتضمن (5) عبارات.

وتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرض الصورة المبدئية للاستبانة على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات والميدان التربوي، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم. كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معاملات ارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، والعلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للأداة، واتضح أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، والعلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للأداة، كانت موجبة ودالة عند مستوى 0,01، وهذا يدل على أن جميع العبارات كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله. كما بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0,901)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بقدر عالٍ من الثبات.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والترتيب لعبارات أبعاد القيادة المدرسية؛ وذلك كما يلي:

جدول 1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والترتيب لأبعاد الأداة وللأداة ككل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
5	تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي	4.64	0.417	عالية جداً	1
2	ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقها المختلفة	4.58	0.323	عالية جداً	2
4	ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة	4.24	0.364	عالية جداً	3
3	حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية	4.21	0.397	عالية جداً	4
1	امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة	3.95	0.484	عالية	5
	الأداة ككل	الأداة ككل	4.33	0.298	

يتضح من الجدول (1) أن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية جاءت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد ككل (4.33)، وهو متوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (4.21) إلى (5.00). وتعزى هذه النتيجة إلى وجود ضوابط وشروط توضع من قبل الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء يجب أن تتوفر فيمن يتم ترشيحه للعمل مدير مدرسة، وهي: أن يكون لديه معرفة بأهداف التربية والتعليم، ومعرفة بالنظم واللوائح، وأن تتوفر فيه الكفايات القيادية اللازمة، بالإضافة إلى خضوعه لاختبارات تحريرية مبنية على معايير القيادة المدرسية التي وضعها هيئة تقويم التعليم والتدريب، ومقابلات شخصية؛ لتحديد مستوى المتقدم لوظيفة مدير مدرسة، وهذا ربما أدى إلى ارتفاع مستوى الوعي القيادي لدى مديري المدارس في قيامهم بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه العملية التعليمية والعلاقات الإنسانية المرتبطة بها بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من: دراسة الغامدي (2006م)، التي توصلت إلى ارتفاع في درجة فاعلية أداء مديري المدارس الحكومية في التعليم العام بالمملكة في ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية، وكذلك دراسة الغامدي (2013م)، ودراسة الكلبي والشملي (2020م)، ودراسة إبراهيم والشهومي (2018م)، في أن درجة تطبيق معايير الجودة في المدارس جاءت مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة السواريس (2019م)، ودراسة الخصاونه (2018م)، ودراسة الحوامدة وعطاري (2018م)، ودراسة Burch (2014م)، التي توصلت إلى ارتفاع في درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير القيادة، وكذلك اتفقت مع دراسة المطيري (2017م)، ودراسة الحارثي (2015م)، في أن واقع تطبيق مديري المدارس للكفايات القيادية والمهارات الإشرافية جاء بدرجة مرتفعة.

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: الغامدي (2020م)، ودراسة الربابعة (2020م)، ودراسة حجاج (2017م)، ودراسة أبو عبده (2011)، والتي دلت على أن معايير الجودة تطبق في المدارس بدرجة متوسطة، وتختلف كذلك مع دراسة الغامدي والجهمي (2018م)، ودراسة الشريف (2015م)، ودراسة الزهراني (2012م)، ودراسة ترهي (2016م)، ودراسة الطعاني (2012) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس للكفايات الإدارية والفنية والمهنية وممارستهم للمهام الإشرافية قد جاءت متوسطة، وكذلك تختلف مع دراسة Sharma (2011م)، التي توصلت إلى أن درجة توفر الصفات القيادية في مديري المدارس جاءت متوسطة، كما تختلف أيضاً عن دراسة المعيض (2008م)، ودراسة العنزي (2019م)، ودراسة أبو غرارة (2018م)،

درجة تطبيق معايير القيادة المدرسية لدى مديري المدارس المتوسطة

ودراسة الحوري (2011) التي كشفت عن تطبيق مديري المدارس لمعايير التميز الإداري والجدارة بدرجة متوسطة، وكذلك تختلف مع دراسة المصابر (2019) التي أوضحت انخفاضاً في درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض.

1-4- البعد الأول: معيار امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة:

جدول 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والترتيب لعببارات البعد الأول (معيار امتلاك

المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
3	أعرف المبادئ الرئيسة لإعداد الخطط المدرسية.	4.45	0.713	عالية جداً	1
2	أعرف كفايات القائد المدرسي.	4.38	0.570	عالية جداً	2
4	أشارك مع فريق التخطيط في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	4.13	0.691	عالية	3
1	أعرف مبادئ وأسس ومفاهيم القيادة المدرسية.	3.74	0.927	عالية	4
5	يمكنني توضيح معايير تقويم القيادة المدرسية في ضوء النظريات والاتجاهات الحديثة.	3.52	0.913	عالية	5
6	يمكنني المقارنة بين المفاهيم والنظريات والاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.	3.50	0.852	عالية	6
البعد ككل		3.95	0.484	عالية	

يتضح من الجدول (2) تضمن بُعد "معيار امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة" (6) عبارات، جاءت عبارتين منها بدرجة تطبيق (عالية جداً) و(4) عبارات بدرجة تطبيق (عالية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم ما بين (4.45 – 3.50)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (3.41 – 5.0).

كما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.95)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على تطبيق مديري مدارس التعليم العام؛ لبُعد معيار امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة.

2-4- البعد الثاني: معيار ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة:

جدول 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق والترتيب لعببارات البعد الثاني (معيار ممارسة

وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
3	أوظف البرامج والأنشطة والخدمات التعليمية والتربوية بالمدرسة بجودة وكفاءة عالية.	4.72	0.537	عالية جداً	1
1	أحدد الأهداف التعليمية والتربوية لمنسوبي المدرسة.	4.70	0.545	عالية جداً	2
2	أعد خطة تشغيلية للمدرسة تحقق الأهداف المدرسية والتعليمية.	4.68	0.553	عالية جداً	3
5	أمكن منسوبي المدرسة من أداء مهامهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.	4.65	0.617	عالية جداً	4
4	أشكل المجالس واللجان المدرسية، وأوزع المهام على جميع منسوبي المدرسة.	4.64	0.546	عالية جداً	5
7	أخطط لاستثمار ميزانية المدرسة بكفاءة.	4.61	0.572	عالية جداً	6
8	أطبق معايير الجودة في المعاملات الإدارية والمالية والفنية.	4.50	0.600	عالية جداً	7
6	أقيس درجة الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة.	4.17	0.912	عالية	8
البعد ككل		4.58	0.323	عالية جداً	

يتضح من الجدول (3) تضمن بُعد "معيار ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة" (8) عبارات، جاءت (7) عبارات منها بدرجة تطبيق (عالية جداً)، وعبارة واحدة بدرجة تطبيق (عالية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم ما بين (4.72 – 4.17)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.41 – 5.0). كما بلغ المتوسط الحسابي العام (4.58)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على تطبيق مديري مدارس التعليم العام؛ لبُعد معيار ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة.

#### 3-4- البعد الثالث: معيار حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية:

جدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والترتيب لعبارات البعد الثالث (معيار حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
4	أقدم حلولاً فعالة للمشكلات التعليمية والمدرسية.	4.43	0.613	عالية جداً	1
3	أخذ القرارات المناسبة المستندة على معلومات دقيقة وصحيحة.	4.34	0.696	عالية جداً	2
1	أناقش مشكلات الطلاب المدرسية والسلوكية وأشارك في حلها.	4.28	0.709	عالية جداً	3
5	أضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة في البيئة المدرسية.	4.22	0.607	عالية جداً	4
2	أطبق الأساليب العلمية في حل المشكلات المدرسية.	3.82	0.789	عالية	5
البعد ككل		4.21	0.397	عالية جداً	

يتضح من الجدول (4) تضمن بُعد "معيار حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية" (5) عبارات، جاءت (4) عبارات منها بدرجة تطبيق (عالية جداً)، وعبارة واحدة بدرجة تطبيق (عالية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم ما بين (4.43 – 3.82)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (3.41 – 5.0). كما بلغ المتوسط الحسابي العام (4.21)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على تطبيق مديري مدارس التعليم العام؛ لبُعد معيار حل المشكلات الإدارية والتعليمية في البيئة المدرسية.

#### 4-4- البعد الرابع: معيار ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة:

جدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والترتيب لعبارات البعد الرابع (معيار ممارسة

#### الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
4	أفوض بعض الصلاحيات الإدارية للوكلاء للتركيز على عمليات الإشراف التربوي.	4.73	0.590	عالية جداً	1
7	أشارك بفعالية مع المشرف التربوي في تقييم وتطوير منسوبي المدرسة.	4.71	0.561	عالية جداً	2
3	أوازن بين الأعمال الإدارية والإشرافية.	4.67	0.594	عالية جداً	3
5	أفعل ثقافة التحسين المستمر البناء في المدرسة.	4.11	0.647	عالية	4
6	أعقد لقاءات علمية لمناقشة قضايا تربوية.	4.00	0.703	عالية	5
2	أمارس مهام المشرف التربوي المقيم.	3.88	0.716	عالية	6
1	أعرف مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه.	3.63	0.816	عالية	7
البعد ككل		4.24	0.364	عالية جداً	

يتضح من الجدول (5)، تضمن بُعد "معيار ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة" (7) عبارات، جاءت (3) عبارات منها بدرجة تطبيق (عالية جداً)، و(4) عبارات بدرجة تطبيق (عالية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم

ما بين (3.63 – 4.73)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (3.41 – 5.0). كما بلغ المتوسط الحسابي العام (4.24)؛ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على تطبيق مديري مدارس التعليم العام لُبُعد معيار ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة.

#### 5-4- البعد الخامس: معيار تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي:

جدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والترتيب لعبارات البعد الخامس (معيار تفعيل

#### مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
1	أعرف أساليب التواصل الفعال وأمارسها.	4.74	0.527	عالية جداً	1
3	أرسخ مبادئ التشاور والتعاون الفعال بين أفراد المجتمع المدرسي.	4.66	0.597	عالية جداً	2
2	أشجع ثقافة الحوار داخل المدرسة على نحو يدعم العلاقات الإنسانية.	4.63	0.586	عالية جداً	3
4	أشارك المعلمين في صنع واتخاذ القرارات لتطوير البرامج التعليمية في المدرسة.	4.62	0.551	عالية جداً	4
5	أفعل قنوات اتصال مفتوحة مع منسوبي المدرسة لتنمية السلوك الإيجابي نحو المهنة.	4.55	0.561	عالية جداً	5
	البعد ككل	4.64	0.417	عالية جداً	

يتضح من الجدول (6) تضمن لُبُعد "معيار تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي" (5) عبارات، جاءت جميعها بدرجة تطبيق (عالية جداً)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم ما بين (4.55 – 4.74)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (4.21 – 5.0). كما بلغ المتوسط الحسابي العام (4.64)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على تطبيق مديري مدارس التعليم العام؛ لُبُعد معيار تفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي.

#### 6-4- ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظلة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتيجة موضحة

في الجدول 7.

من خلال الجدول (7) يتضح أن قيمة اختبار (ف) لمتغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية للأداة ككل قد جاءت غير دالة، حيث بلغت قيمة ف (1.837) عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، وكذلك جاءت القيم غير دالة في جميع المجالات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس وبالرغم من اختلاف خبراتهم إلا أن هناك تشابه بينهم في المهارات والكفايات وتقارب في الأدوار التي يقومون بها كونهم يعملون في بيئات عمل متشابهة، بالإضافة إلى وعيمهم الجيد جميعاً بواقع العمل الميداني في مدارسهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المصاير (2019م)، والغامدي (2020م)، والشريف (2015م)، والغامدي (2006م)، والرابعة (2020م)، والخصاونة (2018م)، وإبراهيم والشهومي (2018م)، والمطيري (2017م)، والحارثي (2015م)، والحوري (2011م)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية.

جدول 7. قيمة (ف) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية

م	أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول	بين المجموعات	15.273	7.636	2	0.903	غير دالة
		داخل المجموعات	769.536	8.456	91		
2	البعد الثاني	بين المجموعات	16.455	8.228	2	1.235	غير دالة
		داخل المجموعات	622.777	6.663	91		
3	البعد الثالث	بين المجموعات	9.408	4.704	2	1.196	غير دالة
		داخل المجموعات	357.911	3.933	91		
4	البعد الرابع	بين المجموعات	21.407	10.704	2	1.665	غير دالة
		داخل المجموعات	584.944	6.428	91		
5	البعد الخامس	بين المجموعات	12.083	6.041	2	1.399	غير دالة
		داخل المجموعات	393.077	4.320	91		
	الأداة ككل	بين المجموعات	308.227	154.113	2	1.837	غير دالة
		داخل المجموعات	7634.592	83.897	91		

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: الغامدي (2013م)، والزهراني (2012م)، والمعيض (2008م)، والكلباني والشملي (2020م)، والسواريس (2019م)، والحوامدة وعطاري (2018م)، وترهي (2016م)، والطعاني (2012م)، وأبو عبده (2011م)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية.

#### 5- الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق مديري مدارس التعليم العام المتوسطة للبنين بمحافظة الأحساء لمعايير القيادة المدرسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في المناصب الإدارية في جميع الأبعاد.

#### 6- التوصيات

توصي الدراسة بوضع آلية متابعة وتقييم تطبيق معايير القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم والتدريب من قبل وزارة التعليم في جميع المدارس من أجل تحقيق أهداف التعليم. ومنح مديري المدارس المزيد من الحوافز المتنوعة؛ وذلك لتشجيعهم على الاستمرار في تطبيق معايير القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم والتدريب. إلى جانب ضرورة الاهتمام بإكساب مديري المدارس المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة عن طريق إلحاقهم بدورات تدريبية مكثفة بهذا الخصوص.

#### - قائمة المراجع:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والشهومي، سعيد راشد علي. (2018م). درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين. مجلة المعرفة التربوية، 6(12)، 183-225.
- إبراهيم، حسام الدين، والجرايدة، محمد سليمان، والقتبي، محمد راشد. (2017م). تطوير معايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 7(1)، 1-29.

## درجة تطبيق معايير القيادة المدرسية لدى مديري المدارس المتوسطة

- أبو عبده، فاطمة عيسى. (2011م). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية]. مستودع باحثي النجاح.
- أبو غرارة، عفاف سليم. (2018م). درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكثهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين [رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء. (2022م). الدليل الإحصائي.
- ترهي، شيرين يوسف محمد. (2016م). درجة توافر المعايير المهنية لمديري ومديرات مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلمها [رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت]. شبكة المعلومات العربية التربوية (شمعة).
- الحارثي، سالم عبدالله سالم. (2015م). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. المكتبة الإلكترونية بجامعة نزوى.
- حجاج، أنور محمد علي عثمان. (2017م). مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي [رسالة ماجستير، جامعة النيلين]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الحوامدة، صالح، وعطاري، عارف. (2018م). مدى تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة العلوم التربوية، 45(2)، 78-91.
- الحوري، منال عز الدين عيسى. (2011م). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الخصاونة، ثابت محمد علي. (2018م). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(28)، 1-21.
- الربابعة، ذكاء خليل عبدالقادر. (2020م). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 5(4)، 26-46.
- الزهراني، سهام حاتم مبارك. (2012م). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى]. شبكة المعلومات العربية التربوية (شمعة).
- الزهراني، غرم الله، والزهراني، سالم قصير. (2020م). مدى تحقق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب عند معلم الحاسب الآلي في المملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 123(1)، 173-202.
- السندي، عمر عبد العزيز. (2012م). معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض [رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية]. مدونة الجودة في التعليم العام.
- السواريس، ختام حمد عودة. (2019م). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم. المجلة العربية للتربية النوعية، 3(9)، 115-138.
- الشريجه، محمد مطير. (2006م). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الشريف، ناجي حسين ناجي. (2015م). مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 10(2)، 159-177.
- الطعاني، حسن أحمد. (2012م). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، 28(2)، 489-453.
- العتيبي، طلال محمد. (2006م). تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- العزي، خالد جاسم محمد. (2019م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز [رسالة ماجستير، جامعة آل بيت]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

- الغامدي، حسناء عثمان. (2020م). تطوير أداء قائدات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 25(25)، 69-116.
- الغامدي، علي محمد زهيد. (2006م). قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، (4)، 1-54.
- الغامدي، علي محمد زهيد، والجني، عبدالله مسعود غيث. (2018م). درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، (51)، 71-112.
- الغامدي، علي محمد. (2013م). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية. مجلة العلوم التربوية، (1)، 40-1068.
- الكلباني، سعود حارب محمد، والشملي، علي خليفة. (2020م). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (4-1) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(18)، 425-460.
- المجنوني، طلال حويد نويل، وعقيل، حمزة عبدالله. (2022م). تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفين والمديرين بمكة المكرمة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (143)، 59-92.
- المصاير، عبدالله جويعد عايض. (2019م). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (1)، 7-43.
- المطيري، بدر نمشي. (2017م). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للكفايات القيادية وعلاقتها بتحسين نوعية التعليم [رسالة ماجستير، جامعة آل بيت]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- المعيض، نورة مسعود صالح. (2008م). درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- هيئة التعليم. (د.ت.). المعايير المهنية الوطنية للمعلمين وقادة المدارس في دولة قطر.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (د.ت.). التأسيس. موقع هيئة تقويم التعليم والتدريب. استرجعت بتاريخ يونيو 16، 2021، من <https://etec.gov.sa/ar/About/about/Pages/establishment.aspx>
- وزارة التربية والتعليم. (2009م). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي.
- وزارة التربية والتعليم. (2020م). ترخيص القيادات التربوية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- وزارة التربية والتعليم. (2021م). معايير القيادة التربوية.

- Burch, A. (2014م). Principal Preparation: Perceptions of School Leaders in Florida [Doctoral dissertation, Florida State University]. Florida State University Libraries.
- Sharma, S. (2011م). Attributes of school principals- leadership qualities & capacities. University of Malaya, Malaysia.

### Arabic-Romanized references:

- Abu 'Abdah, Fatimah 'Isa. (2011m). Darajat tatbiq ma'ayir idarat al-judah al-shamilah fi madaris muhafazat Nablus min wajhat nazar al-mudirin fiha [Risalah majistir, Jamia'at al-Najah al-Wataniyah]. Mustawda' bahithi al-Najah.
- Abu Gharrarah, Afaf Salim. (2018m). Darajat tatbiq ma'ayir al-tamayuz al-idari li-mudiri al-madaris fi mintaqat al-Naqab wa'alaqatiha bimukinatihim min hall al-mushkilat al-idariyah allati tawajuhum min wajhat nazar al-mu'allimin [Risalah doktorah, Jamia'at al-Yarmouk]. Qa'idat ma'lumat Dar al-Mandumah.
- Al-Anzi, Khalid Jasim Muhammad. (2019m). Darajat mumararah mudiri al-madaris al-thanawiyah bi-dawlat al-Kuwait li-idarat al-tamayuz fi dhaw' al-namudhaj al-urubi li-al-tamayuz [Risalah majistir, Jamia'at Al Bayt]. Qa'idat ma'lumat Dar al-Mandumah.
- Al-Ghamdi, Ali Muhammad Zahid, wal-Juhani, Abdullah Mas'ud Ghath. (2018m). Darajat mumararah qadat al-madaris li-l-kafaayat al-fanniyah fi dhaw' istratijiyyat tatwir al-ta'lim al'am fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyah. Al-Majallah al-Tarbawiyah bi-Jamia'at Sohag, (51), 71-112.



- Al-Ghamdi, Ali Muhammad Zahid. (2006m). Qiyas fa'aliyah ada' mudiri madaris al-ta'lim al-'am fi al-Mamlakah 'ala dhaw' miqyas Hallinger fi al-idarah al-ta'limiyah min wajhat nazar al-mu'allimin. Majallat Jamia'at Taibah lil-'Ulum al-Tarbawiyah, (4), 1-54.
- Al-Ghamdi, Ali Muhammad. (2013m). Darajat judah adaa' al-qiyadah al-tarbawiyah wa-tanmiyat al-mawarid al-bashariyah fi al-madaris al-thanawiyah wal-mutawassitah bi-al-Madinah al-Munawwarah. Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah, 40(1), 1068-1096.
- Al-Ghamdi, Hasna' Othman. (2020m). Tatwir adaa' qaidat al-madaris bi-mintaqat Al-Bahah fi dhaw' ma'ayir al-hay'ah al-wataniyah li-al-i'timad wal-judah. Majallat Wadi al-Nil li-al-dirasat wal-buhuth al-insaniyah wal-ijtima'iyah wal-tarbawiyah, 25(25), 69-116.
- Al-Harithi, Salim 'Abdallah Salim. (2015m). Waqi' tatbiq mudiri madaris al-ta'lim ma ba'd al-asasi lil-maharat al-idariyah wal-ishrafiyah bisultnat 'Uman [Risalah majistir, Jamia'at Nizwa]. Al-Maktabah al-Elektruniyah bi-Jamia'at Nizwa.
- Al-Hawamdeh, Saleh, wa 'Attari, 'Aref. (2018m). Mada tatbiq mudiri al-madaris li-mu'ashirat ma'ayir al-qiyadah al-mu'tamadah min qibal Wizarat al-Tarbiyah wal-Ta'lim al-Urduniyah min wajhat nazar al-mushrifin al-tarbawiyin. Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah, 45(2), 78-91.
- Al-Hawri, Manal 'Izz al-Din 'Isa. (2011m). Darajat tatbiq mudiri al-madaris al-thanawiyah al-hukumiyah al-Urduniyah li-ma'ayir al-tamayuz al-idari fi dhaw' jai'zat al-Malikh Rania al-'Abdallah min wajhat nazar al-mu'allimin [Risalah majistir, Jamia'at al-Sharq al-Awsat]. Qa'idat ma'lumat Dar al-Mandumah.
- Al-Idarah al-'Ammah lil-Ta'lim bi-Muhafazat al-Ahsa. (2022m). Al-dalil al-ihsai.
- Al-Kalbani, Saud Harb Muhammad, wal-Shamli, Ali Khalifah. (2020m). Mada tatbiq ma'ayir idarat al-judah al-shamilah fi madaris al-ta'lim al-asasi (1-4) min wajhat nazar idarat al-madaris fi Sultanat 'Uman. Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-'Ulum al-Tarbawiyah wal-Nafsiyyah, 4(18), 425-460.
- Al-Khasawnah, Thabit Muhammad 'Ali. (2018m). Waqi' tatbiq mudiri wa-mudirat al-madaris al-thanawiyah fi qasbat Irbid bi-al-Mamlakah al-Urduniyah al-Hashimiyah li-ma'ayir idarat al-tamayuz. Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah wa-al-Nafsiyyah, 2(28), 1-21.
- Al-Majnuni, Talal Huwaymid Nawil, wa-'Aqeel, Hamzah 'Abdullah. (2022m). Tatbiq ma'ayir al-idarah al-madrasiah al-mumtazah fi dhaw' jai'zat Wizarat al-Ta'lim li-al-tamayuz min wajhat nazar al-mushrifin wal-mudirin bi-Makkah al-Mukarramah. Dirasat 'Arabiyyah fi al-tarbiyah wa-'ilm al-nafs, (143), 59-92.
- Al-Misarir, 'Abdullah Juway'id 'A'idh. (2019m). Mada tatbiq mudiri al-madaris al-ibtida'iyah li-ma'ayir idarat al-judah al-shamilah fi al-ta'lim bi-madinat al-Riyadh min wajhat nazar mushrifii al-idarah al-madrasiah. Majallat al-Adab lil-dirasat al-nafsiyyah wal-tarbawiyah, (1), 7-43.
- Al-Mu'ayyad, Noura Mas'ud Saleh. (2008m). Darajat al-tazam al-qadat al-tarbawiyin bi-tatbiq ma'ayir al-jadarah li-ikhtiyar mudiri al-madaris al-thanawiyah fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyah [Risalah majistir, Jamia'at 'Amman al-'Arabiyyah lil-dirasat al-'aliya]. Qa'idat ma'lumat Dar al-Mandumah.
- Al-Mutayri, Badr Namshi. (2017m). Darajat mumarash mudiri madaris al-marhalah al-mutawassitah fi mantiqat al-Furwaniyah al-ta'limiyah li-l-kafaayat al-qiyadiyah wa-'alaqatitha bi-tahsin nu'iyat al-ta'lim [Risalah majistir, Jamia'at Al Bayt]. Qa'idat ma'lumat Dar al-Mandumah.
- Al-Otaibi, Talal Muhammad. (2006m). Tasawur muqtarah al-dawr al-idarah al-madrasiah fi tahqiq ma'ayir al-judah al-ta'limiyah bi-al-madaris al-thanawiyah al-'ammah biniin bi-Makkah al-Mukarramah [Risalah majistir, Jamia'at Umm al-Qura]. Qa'idat ma'lumat Dar al-Mandumah.
- Al-Rabab'ah, Dhikaa Khalil 'Abd al-Qadir. (2020m). Darajat tahqiq ma'ayir idarat al-judah al-shamilah fi al-madaris al-hukumiyah fi al-Urdun min wajhat nazar al-mu'allimin. Al-Majallah al-Tarbawiyah al-Urduniyah, 5(4), 26-46.
- Al-Sharif, Naji Husayn Naji. (2015m). Mada mumarash mudiri madaris al-ta'lim al-'am bi-mintaqat Najran li-l-kafaayat al-idariyah wa-al-fanniyah fi majal al-idarah al-madrasiah. Majallat Jamia'at Taibah lil-'Ulum al-Tarbawiyah, 10(2), 159-177.
- Al-Sharijah, Muhammad Mutayr. (2006m). Taqyim al-hajat al-idariyah wa-al-fanniyah li-mudiri al-madaris al-thanawiyah fi dawlat al-Kuwayt min wajhat nazar al-mudirin anfusihim [Risalah majistir, Jamia'at 'Amman al-'Arabiyyah lil-dirasat al-'aliya]. Qa'idat ma'lumat Dar al-Mandumah.
- Al-Sunaydi, 'Umar 'Abd al-'Aziz. (2012m). Ma'wiqat tatbiq ma'ayir idarat al-judah al-shamilah fi al-idarah al-madrasiah li-marhalat al-ibtida'iyah fi madaris al-ta'lim al-'am al-hukumi li-lbanin bi-madinat al-Riyadh [Risalah majistir, Jamia'at al-Imam Muhammad ibn Saud al-Islamiyyah]. Madwannah al-judah fi al-ta'lim al-'am.
- Al-Suwairees, Khatam Hamd 'Oudah. (2019m). Darajat mumarash mudiri wa-mudirat al-madaris li-mu'ashirat ma'ayir al-qiyadah al-mu'tamadah min qibal Wizarat al-Tarbiyah wa-al-Ta'lim al-Urduniyah fi Mudiriyat al-Tarbiyah wa-al-Ta'lim li-liwa' al-jami'ah min wajhat nazarhim. Al-Majallah al-'Arabiyyah li-al-Tarbiyah al-Naw'iyyah, 3(9), 115-138.

- Al-Ta'ani, Hasan Ahmad. (2012m). Darajat mumarasat mudiri al-madaris li-mahamihim al-ishrafiyah min wajhat nazar al-mu'allimin fi al-Urdun. Majallat Jamia'at Dimashq, 28(2), 453-489.
- Al-Zahrani, Ghurm Allah, wa-Al-Zahrani, Salim Qasir. (2020m). Mada tahqiq ma'ayir hay'at taqwiim al-ta'lim wal-tadrib 'ind mu'allim al-hasib al-'ali fi al-Mamlakah al-'Arabiyah al-Su'udiyah. Dirasat 'Arabiyah fi al-tarbiyah wa-'ilm al-nafs, (123), 173-202.
- Al-Zahrani, Siham Hatim Mubarak. (2012m). Al-kafaayat al-mihniyah li-qiyadat al-taghyir li-da' mudiirat madaris al-ta'lim al-'am al-hukumi bi-madinat Makka al-Mukarramah [Risalah majistir, Jamia'at Umm al-Qura]. Shabakat al-ma'lumat al-'Arabiyah al-tarbawiyah (Shama).
- Hajjaj, Anwar Muhammad 'Ali 'Uthman. (2017m). Mada tatbiq ma'ayir al-judah al-shamilah fi al-idarah al-madrasiah fi marhalat al-ta'lim al-asasi [Risalah majistir, Jamia'at al-Neelain]. Qa'idat ma'lumat Dar al-Mandumah.
- Hay'at al-Ta'lim. (d.t.). Al-Ma'ayir al-mihniyah al-wataniyah lil-mu'allimin wa-qadat al-madaris fi dawlat Qatar.
- Hay'at Taqwiim al-Ta'lim wal-Tadrib. (2020m). Ma'ayir al-qiyadah al-madrasiah.
- Hay'at Taqwiim al-Ta'lim wal-Tadrib. (d.t.). Al-Ta'sis. Mawqif Hay'at Taqwiim al-Ta'lim wal-Tadrib. Istirja't bi-tarikh Yunio 16, 2021, min <https://etec.gov.sa/ar/About/about/Pages/establishment.aspx>
- Ibrahim, Husam al-Din al-Sayyid Muhammad, wal-Shahoumi, Sa'id Rashid 'Ali. (2018m). Darajat tatbiq mudiri al-madaris li-ma'ayir judat al-idarah al-madrasiah fi nizam tatwir al-ada' al-madrasii bisultnat 'Uman min wajhat nazar al-mushrifin al-idariyin. Majallat al-ma'rifah al-tarbawiyah, 6(12), 183-225.
- Ibrahim, Husam al-Din, wal-Juraydah, Muhammad Sulaiman, wal-Qutbi, Muhammad Rashid. (2017m). Tatwir ma'ayir judat al-idarah al-madrasiah fi nizam tatwir al-ada' al-madrasii bisultnat 'Uman fi daw' khibraat ba'd al-duwal. Majallat al-funun wal-adab wa'ulum al-insaniyat wal-ijtima', (7), 1-29.
- Tarhi, Shirin Yusuf Muhammad. (2016m). Darajat tawaffur al-ma'ayir al-mihniyah li-mudiri wa-mudirat madaris muhafazat Ram Allah wal-Birah min wajhat nazar mu'allimihia [Risalah majistir, Jamia'at Birzeit]. Shabakat al-ma'lumat al-'Arabiyah al-tarbawiyah (Shama).
- Wizarat al-Tarbiyah wal-Ta'lim. (2009m). Dalil nizam tatwir al-ada' al-madrasii.
- Wizarat al-Tarbiyah wal-Ta'lim. (2020m). Tarkhis al-qiyadat al-tarbawiyah fi dawlat al-Imarat al-'Arabiyah al-Muttahidah.
- Wizarat al-Tarbiyah wal-Ta'lim. (2021m). Ma'ayir al-qiyadah al-tarbawiyah.