



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ لِلْعُلُومِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةِ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ دُرِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 21 - المجلد 39

رمضان 1446 هـ - مارس 2025 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujourna14@iu.edu.sa

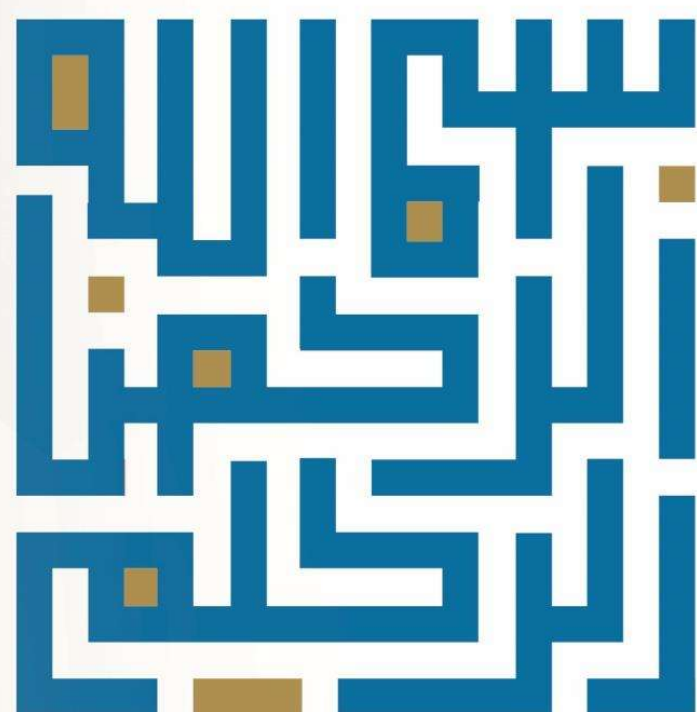




الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
لم يسبق للباحث نشر بحثه.
أن لا يكون مستلّا من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.
أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).
أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.
لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.
أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.
المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير:

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أ.د. أحمد بن محمد النشوان

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد

عميد كلية التعليم الإلكتروني
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. علي بن صلاح المجبري

أ. أسامة بن خالد القماطي



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام
من خلال مقاييس القيادة الفعالة من وجهة
نظر المعلمين والمعلمات

The Reality of the Quality of Performance of
Public Education Schools' Principals Through
Effective Leadership Measures from the Point of
View of Male and Female Teachers

إعداد

د. عمر بن أحمد بن عبد الله الماجد

أستاذ القيادة التربوية المساعد

قسم العلوم الإنسانية - الكلية التطبيقية - جامعة طيبة

Dr. Omar Ahmad Almajed

Assistance Professor of Educational leadership
Department of Humanities - Applied College - Taibah University

Email: omajed@taibahu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-021-006

تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٥/٢٦ م

تاريخ التقديم: ٢٠٢٤/٤/٢١ م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة، من خلال مقاييس القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، من خلال متغيرات: (الجنس - المؤهل التعليمي - عدد سنوات الخبرة)، وقد استخدم المنهج المسحي الوصفي الاجتماعي، وتكوّنت العينة العشوائية من (٢٧٦) معلماً ومعلمة من مختلف المراحل التعليمية بمنطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، منهم (١٣٢) معلماً و(١٤٤) معلمة، خلال العام الدراسي ١٤٤٥هـ، حيث طُوّرت استبانة تحتوي على (٣٩) فقرة، وتُحقّق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن مستوى معرفة واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة مقاييس القيادة الفعالة الستة كانت كالاتي: جاء (مقياس التنظيم الإداري للمدرسة) بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الموافقة (٣,٧٠)، ثم جاء (مقياس تطوير البيئة التعليمية) بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الموافقة (٣,٤٩)، وتلاه (مقياس تحسين أداء الطلبة) بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام لدرجة الموافقة (٣,٤٣)، ثم (مقياس التخطيط الإستراتيجي) بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الموافقة (٣,٣٢)، ثم جاء (مقياس علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام لدرجة الموافقة (٣,١١)، وأخيراً جاء (مقياس التنمية المهنية للعاملين) بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام لدرجة الموافقة (٣,٠٤)، كما توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث في جميع مقاييس القيادة الفعالة، باستثناء مقياس تطوير البيئة التعليمية، كما بيّنت النتائج اختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي؛ لصالح حملة البكالوريوس في جميع مقاييس القيادة الفعالة؛ باستثناء مقياس تطوير البيئة التعليمية، وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فلا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لجميع مقاييس القيادة الفعالة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، الجودة، الأداء.

Abstract

The study aimed to determine the quality performance of public school principals in the Medina region, Kingdom of Saudi Arabia, from the point of view of teachers. A descriptive survey was administered to 276 randomly selected teachers (132 men and 144 women) from various educational levels in Medina. The 39-item questionnaire was determined to be valid and reliable. Subgroup analyses were performed to analyse the principals' performance in terms of gender, educational qualification, and number of years of experience. The results revealed that the quality of performance of school principals had a moderate level of performance overall. For the six effective leadership measures, the teachers rated their principals high (3.70) on the school administrative organization scale but moderate on the other scales: the educational environment development scale (3.49), the student performance improvement scale (3.43), the strategic planning scale (3.32), the school's relationship with the local community scale (3.11), and the professional development for employees scale (3.04). Female teachers were rated significantly higher than men in all measures of effective leadership except on the educational environment development scale. Moreover, bachelor's degree holders were rated significantly higher in all measures of effective leadership except on the educational environment development scale. However, no statistically significant differences were noted in terms of the number of years of experience in any of the measures.

Keywords: Effective Leadership, Quality, Performance.

المقدمة

يعدّ نظام التعليم العام نظامًا تربويًا مهمًا لأي مجتمع، حيث يضم مجموعة من الأفراد الذين يؤثر بعضهم في بعض، وتعدّ القيادة التربوية الفعّالة العمود الفقري والمحرك الأساسي لنظام التعليم العام، كما أن قيادة أي مؤسسة تعليمية ليست مهمة سهلة في ضوء التحدّيات والتغيرات السريعة في أنظمة التعليم وأساليب القيادة الحديثة (Senge, 1991)؛ لذلك تعدّ التحدّيات والتغيرات ذات أثر كبير في العاملين بمجال التعليم والقيادة، وهو ما يتطلّب منهم مواكبة هذه التغيرات عن طريق التدريب، ومشاركة التجارب المختلفة؛ حتى تكون قيادتهم أكثر فعالية، ومن هذه التغيرات: ضرورة الارتقاء بمستوى جودة التعليم، الذي أصبح ضرورة ملحة لتلبية حاجات المجتمع وحاجات سوق العمل، عبر تزويد الطلبة بالمهارات اللازمة للالتحاق بالجامعات أو سوق العمل، ولتحقيق جودة التعليم؛ فقد أصبح من الضروري الاهتمام بالمُدخلات، التي تشمل: المناهج، والمعلمين، والإدارة المدرسية.

من المُدخلات الضرورية في العملية التعليمية الإدارة المدرسية، حيث إنّها تعدّ ركنًا أساسيًا من أركان المدرسة؛ لذا يجب رفع أداء مديري المدارس لتحقيق أهداف التعليم والارتقاء بمستوى المخرجات، ومن الضرورة بمكان وجود معايير في اختيار مديري المدارس للمساهمة في رفع جودة أدائهم، ومن هذه المعايير: القدرة على التخطيط والتنفيذ، والقدرة على حلّ المشكلات، والقدرة على خلق علاقات جيدة مع العاملين بالمدرسة، واستغلال طاقتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المدرسة (حورية، ٢٠١٣)، وإشراكهم في صنع القرار.

وتعتمد المدارس بشكل كبير على تميّز مدير المدرسة وخبرته وفاعليته وجودة أدائه، لتحقيق أهدافها وتطويرها؛ لذا أضحت من الضروري الاهتمام برفع جودة أداء مدير المدرسة والعاملين معه وتأهيلهم وتدريبهم بشكل يتناسب مع التطور المستمر في عالم القيادة التربوية (حمادات، ٢٠٠٨)، وللوصول إلى التميّز في أي منظمة - خاصة المنظمات التعليمية - يجب الحرص على تطبيق الجودة على مختلف الأصعدة من حيث الاهتمام بجودة علمية المُدخلات والمخرجات، والوصول إلى رضا طاقم المدرسة والطلبة وأولياء الأمور (مصطفى، ٢٠٠٩).

وخلال السنوات الماضية، وعلى الصعيد المحلي سعت المملكة العربية السعودية - ممثلة في وزارة التعليم- إلى تلبية حاجات قادة المدارس، ومواكبة التغير الحاصل في قطاع التعليم، ومن أبرز هذه المشاريع مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، الذي كان له دور في دعم دور مدير المدرسة وفق معايير عالمية مدروسة (حورية، ٢٠١٣)، ومع ذلك فما زالت هناك بعض التحديات والعقبات التي قد تعوق تحقيق الجودة في أداء مدير المدرسة، ومنها: ضعف الدعم المالي، وسوء بنية بعض المرافق الدراسية، ونقص المعلمين من ذوي التأهيل الجيد (الشمري والحري، ٢٠١٩).

وبناء على ما سبق؛ يمكن القول: رفع جودة الأداء عند مديري المدارس تسهم في تأدية دور بارز وأكثر فعالية في الإدارة المدرسية، وهذا الذي تبنته الدراسة الحالية فيما يتعلق بمعرفة مستوى واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مشكلة الدراسة:

في ظل ما يشهده العالم عمومًا، والمملكة العربية السعودية خصوصًا من تسارع مستمر في إصلاح المنظومة التعليمية، وتحسين وتطوير أداء القيادات التربوية، وجعلها أكثر فاعلية وجودة، وللدور المحوري والأساسي الذي يُشكّل له مدير المدرسة من ناحية تطوّر المدرسة ونجاحها وتحقيق أهدافها؛ كان من الضروري التركيز على فعالية قيادته وجودة أدائه؛ لأنه كلما كان أداء المدير أفضل؛ فإن هذا ينعكس على جودة المُخرجات.

ومن خلال اهتمام الباحث وعمله في المجال التربوي؛ فقد لاحظ عبر المقابلات حجم التحديات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس في رفع جودة أدائهم (Almajed, 2019)؛ إذ تبين استخدام بعض مديري المدارس للأساليب الروتينية التقليدية في إدارة المدرسة، والتي بدورها تعوق تقديم أداء أفضل، وهو ما أوجد آثارًا سلبية في إدارة المدرسة، ومن النادر أن تكون المدرسة متميزة ومديرها سيء الأداء (الجعافرة وطريف، ٢٠١٨)، كما سعت وزارة التعليم في المملكة إلى التطوير المستمر بقطاع التعليم؛ وبناء على ما تقدّم، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة، من خلال مقاييس القيادة الفعّالة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وفي هذا الصدد، توصّلت بعض الدراسات في مجال القيادة التربوية، والمُتعلّقة بجودة أداء مديري المدارس، كدراستي حورية (٢٠١٣)، وعلي وعلي (٢٠١٥)؛ إلى أن تصوّرات مديري المدارس فيما يتعلّق بفعالية القيادة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، خاصة أن دراسة حورية (٢٠١٣) كان في مكان تطبيق الدراسة الحالية نفسه، ولكن مع اختلاف في وقت إجراء الدراسة، وهو ما يتطلّب اهتمام مديري المدارس في المملكة برفع مستوى جودة أدائهم، حيث إنه كلما ارتفع مستوى جودة أداء المديرين؛ انعكس على المدرسة وطاقمها من الطلاب والمعلمين؛ لذلك سعت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وفق مقاييس القيادة الفعالة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$)، في متوسط استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة، تبعاً للمتغيّرات الآتية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التّعرف على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة، من خلال مقاييس القيادة الفعّالة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بشكل أساسي.
٢. التّعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$)، في متوسط استجابات مجتمع الدراسة حول واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في

منطقة المدينة المنورة، وفقاً للمتغيرات الآتية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

الدراسة في مجال القيادة عامة، والقيادة التربوية خاصة ذات أهمية كبيرة في تميز المنظمات التعليمية ونجاحها، إضافة إلى معرفة مستوى جودة أداء المديرين من حيث الأسباب والعوائق، من خلال مقاييس القيادة الفعالة. كما تُسهم الدراسة الحالية في إضافة معرفة جديدة وثرية للمختصين والباحثين بمجال القيادة التربوية وإدارة المعايير والجودة؛ من أجل عملية التحسين والتطوير في أداء مديري المدارس وفعاليتهم. وتسعى الدراسة الحالية إلى معرفة واقع جودة أداء مديري المدارس في منطقة المدينة المنورة، التي يمكن مقارنتها في دراسات مستقبلية مستقلة لمناطق أخرى من مناطق المملكة؛ لمعرفة المعوقات والإمكانات التي يمكن استثمارها في مديري المدارس.

الأهمية التطبيقية:

تأمل هذه الدراسة أن تُسهم نتائجها في إبراز ما يحتاجه مديرو المدارس في التعليم العام والعاملين معهم في أن تكون ممارستهم القيادية أكثر فاعلية، إضافة إلى رفع مستوى جودة أدائهم بشكل أكبر، وذلك من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء الخدمة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: القدرة على تحريك التابعين نحو هدف معين (Northouse 2013).

الجودة: عدد من المعايير التي يُسهم تنفيذها في تحسين البيئة التعليمية وتطويرها، وتشمل: مدير المدرسة، والموظفين، والمعلمين، والتي تهدف إلى الحصول على مُخرجات أو طلبة ذات جودة عالية (الرميلي، ٢٠١٩).

ويمكن تعريف الجودة إجرائياً بأنها: مجموعة من الجهود التي يؤديها مدير المدرسة؛ لتحسين مُخرجات المدرسة وتطويرها وتحقيق نتائج متميزة.

الأداء: الجهد الذي يقوم به شخص أو مجموعة أشخاص داخل المنظمة؛ لتحقيق عدد من الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها؛ ومعنى آخر: هو الرابط بين نشاط أفراد المنظمة والأهداف التي ترغب في تحقيقها (الجعافرة وطريف، ٢٠١٨).

ويمكن تعريف الأداء إجرائيًا بأنه: الدور الذي يؤديه مدير المدرسة لرفع وضمان فاعلية المدرسة وجودتها؛ وهو ما عكسته إجابات المشاركين لهذه الدراسة والواردة في الأداة المستخدمة.

جودة الأداء: القيام بالأعمال وفق معايير محددة (الجعافرة وطريف، ٢٠١٨؛ عليمات، ٢٠٠٤).

ويمكن تعريف جودة الأداء إجرائيًا بأنها: مدى إنجاز عدد من المؤشرات النابعة من مدخل الجودة في أداء مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة.

القيادة الفاعلة: مستوى قدرة مدير المدرسة على إنجاز الأهداف بما يتوافر لديه من إمكانيات مادية وبشرية وزمانية وصلاحيات ممنوحة له تتوافق مع سياسات التعليم المرسومة له (حورية، ٢٠١٣).

حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الموضوعية: معرفة واقع جودة أداء مديري من خلال مقاييس القيادة الفعالة.

الحدود البشرية: المعلمون والمعلمات بجميع المراحل التعليمية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة عام ٢٠٢٣.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري محورين أساسيين، المحور الأول: مفهوم الأداء والجودة، والمحور الثاني: المدير الفعّال، وسيعرضها الباحث على النحو الآتي:

المحور الأول: مفهوم الأداء والجودة:

مدير المدرسة أحد أهم الركائز الأساسية في المؤسسة التعليمية، حيث إنه يهتم بالإرشاد والتوجيه لجميع أفراد المدرسة، كما يشرف على العملية التعليمية والتربوية، من حيث دعم العاملين معه وتشجيعهم، إضافة إلى عملية التطوير والتحسين المستمرة (الدعيس، ٢٠٠٣: Almajed, 2019)، وحتى يكون أداء مدير المدرسة أكثر فاعلية وجودة؛ فلا بد من الحرص على خلق علاقات متعددة ومميزة مع طاقم المدرسة وأولياء الأمور والطلبة، والاهتمام بجودة الأداء على جميع الأصعدة، والحرص على قياس أداء المدرسة والعاملين فيها بشكل مستمر وفق معايير قياس مستوى الأداء؛ لضمان جودة القيادة وفعاليتها.

والأداء من المهام الإدارية الرئيسة، خاصة في عملية التغيير والتطوير والتخطيط لأي منظمة تعليمية؛ لأنه عن طريق تقييم الأداء يمكن للإدارة معرفة جوانب القصور، ومن ثمّ العمل على تصميم برامج تتواءم مع حجم المؤسسة وقدرتها وحاجتها؛ مما يساهم في تجاوز السلبيات، وقد تكون هذه البرامج التطويرية تدريبية أو عبر الاستفادة من الخبرات وغيرها؛ لذلك لا بد من وجود أدوات لتقييم مهنية أداء وضع المؤسسة التعليمية، فعملية التغيير والتطوير وإعداد الخطط قد تكون غير مجدية في بعض الحالات (موافي، ٢٠٠٧)؛ لأن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والأنشطة ومدى جدوى استمرارها، وتُعطي تصوّرًا عن مدى إتقان المؤسسة أو الفرد للعمل المنوط به، ومستوى جودة المهارات الموجودة عند الأفراد؛ لذلك دائمًا ما تحرص المؤسسات باختلافها على عملية الأداء الوظيفي وتعدّها من أهم الركائز (ديسلر، ٢٠٠٧).

أما أداء الفرد في المنظمة، فيمكن الإشارة إلى قيام الشخص بمختلف المهام والأنشطة المطلوبة منه، وتعدّ ضمن اختصاصه ومسؤولياته، وحتى يُقاس أداء الشخص فهناك ثلاثة مقاييس يمكن استخدامها: نمط الأداء، وكمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد (الجعافرة وطريف، ٢٠١٨؛ الفياض، ٢٠٠٥). ويُقصد بنمط الأداء: نوع وصفة النشاط الذي يُنفَّذ، أما كمية الجهد فيُقصد بها: حجم الطاقة التي يبذلها الشخص - سواء كانت عقلية أو جسمانية - خلال وقت محدد، أما نوعية الجهد فتركّز على درجة الجودة والدقة في التنفيذ، ومدى تطابق جهد الشخص لمواصفات ومعايير نوعية محددة (الجعافرة وطريف ٢٠١٨).

كما أن عملية تقييم الأداء الوظيفي ذات أهمية كبرى في العملية التعليمية، ومن الجدير بالاهتمام في عملية التطوير والإصلاح التعليمي الاهتمام بالجودة العالية في القيادة التربوية؛ لأن الجودة في التعليم من أنسب الطرق الناجعة وأفضلها في تطوير أي نظام تعليمي، ويعدُّ خياراً إستراتيجياً في الوقت الحالي، الذي أصبحت المنافسة فيه عالية جداً، والتغيير سريع مقارنة بالسابق (الخطيب، ٢٠٠٦)، وكل هذا يتطلب قادة مؤهلين قادرين على التأثير في طاقم المدرسة؛ لأن القيادة في صميمها تركز بشكل أساسي على قدرة القائد على التأثير، ويكون التأثير في الأفراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم وإقناعهم بأهمية تحقيق الهدف المشترك، أو عن طريق المكافأة أو منحهم صلاحيات أوسع، وقد يكون التأثير عن طريق وجود سمات شخصية لدى المدير؛ وكل هذا يسهم في أن يكون لطاقم المدرسة دور فعال في صناعة التغيير المنشود (Fullan, 2003; Northouse, 2013). كما أن عملية الجودة في العملية التعليمية ليست مقتصرة على القائد فحسب، بل تشمل عدة أمور، منها: نوعية تدريب المعلمين وتهيئتهم، والمناهج وأساليب التدريس، والمباني المتكاملة وغيرها، ولضمان جودة أعلى في التعليم؛ فقد أصبح من الضروري وضع معايير تساعد على قياس معدل أداء المؤسسات والأفراد على حد سواء (Hertz, 2001).

وفيما يتعلق بالجودة، فإن مستوى تطبيق الإجراءات والمعايير العالمية يسهم في تقديم مخرجات تتوافق مع متطلبات الأداء المتميزة (قرم، ٢٠٠٨)، وليس بالضرورة تطبيق المعايير العالمية بحذافيرها؛ بل يجب الدمج مع المعايير العالمية ومع ما يتوافق مع البيئة المحلية لبيئة المنظمة التعليمية؛ لأن ما يناسب بيئة معينة قد لا يتوافق مع بيئة أخرى (Almajed, 2019)، ومما يضمن جودة المخرجات التعليمية الحرص على جودة المدخلات التعليمية التي تشمل: المناهج الدراسية، والمعلمين، والإدارة المدرسية، ولضمان الجودة فهناك ثلاثة عناصر أساسية، وهي: التميز بالوصول إلى الأداء المخطط له، والإلتقان عن طريق تقليل الأخطاء قدر المستطاع خلال عملية التنفيذ، والرغبة في التغيير من جميع العاملين في المدرسة (خاطر وآخرون، ٢٠٢١).

ويمكن أن تعرف الجودة على أنها مجموعة الإجراءات والأنشطة والمعايير المتكاملة التي تساعد في تحسين مخرجات المنظمة (الرميلي، ٢٠١٩؛ المصارير، ٢٠١٩). كما وينطبق هذا التعريف على جودة التعليم من حيث فاعلية النظام التعليمي في الحصول على مخرجات تعليمية ذات جودة

عالية، وتشمل عناصر التعليم المختلفة كالمناهج، وطرق التدريس وبيئة التعليم (الريملي، ٢٠١٩؛ المصارير، ٢٠١٩؛ الفهمي، ٢٠٢٠).

ولضمان الجودة فمن الضروري وجود عملية تقييم للأداء بشكل مستمر، من خلال المعايير التي وُضعت مسبقاً؛ للوصول إلى مخرجات ذات جودة أفضل، وقد عرّفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة ضمان الجودة بأنها: المراجعة المنهجية للبرامج التعليمية؛ لضمان الحفاظ على مستويات مقبولة من التعليم والمنح الدراسية التحتية (UNESCO, 2016)، واختلاف معاني الجودة في التعليم؛ ولكن هناك صفات وعلامات تكاد تكون مشتركة وظاهرة في الجودة، ومنها:

- الحرص على تطوير المنتج التعليمي.
- وضع إستراتيجية بعيدة المدى للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- الحاجة إلى وجود قائدة مؤهلة وفعّالة، قادرة على خلق التغيير والابتكار.
- الحاجة إلى بذل الجهد والمنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى؛ للحصول على رضا المستفيد وبأقل التكاليف.

وهذا ما سعت إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ ممثلة بوزارة التعليم بالمملكة، حيث ركزت بشكل كبير على تحسين جودة نواتج التعليم، والارتقاء بجودة البيئة المدرسية والخدمات المساندة لها، والحرص على جودة التنمية المهنية للموارد البشرية، وذلك من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية توائم سوق العمل ومتطلباته.

المحور الثاني: مفهوم القيادة الفاعلة:

حتى تكون المدرسة أكثر فعالية؛ فإن هذا يتطلب أن يكون أداء مدير المدرسة أكثر جودة وفاعلية، وذلك بتوافر بعض سمات القيادة، كالقدرة على حلّ مشكلات العمل ومعالجتها، وتقبّل وجهات النظر المختلفة، ويتطلّب هذا وجود فهم عميق ودقيق لحاجات العاملين مع المدير، والحرص على جودة العلاقات مع أفراد المدرسة، والقدرة على تنمية العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمشاركة في حلّ المشكلات (شمس الدين والفقي، ٢٠٠٧). وتركز القيادة الفاعلة بشكل أساسي على مستوى إنجازات المدرسة وتحقيق الأهداف المرجوة، و جودة مستوى التفاعل الذي تقدّمه

قيادة المدرسة تجاه المشكلات أو الخطط المرجو تحقيقها. كما أن القيادة الفعالة تهتم بمستوى التعاون وجودة العلاقات بين جميع أفراد المدرسة (نشوان، ٢٠٠٤). ويؤكد الطويل (١٩٩٩)، وحورية (٢٠١٣) أن القيادة الفعالة لها ركنان أساسيان، الأول: الركن المعرفي أو المفاهيمي، الذي يركز على المعلومات والنظريات الأكاديمية التي يمكن نقلها أو التدريب عليها، ومناقشة مدى فعاليتها لبيئة المدرسة. أما الركن الثاني فتنبذ أي أو تطبيقي: أي أنها بعيدة عن التنظير العلمي، بل تعتمد على شخصية القائد وأسلوبه وسماته القيادية التي يفرضها الموقف نفسه؛ وبمعنى آخر: قدرة القائد على تحويل نظريات القيادة التي اكتسبها إلى ممارسة عملية.

وهناك سمات لا بد أن يتمتع بها كل مدير مدرسة يرغب في أن تكون قيادته فعالة وثمرتها، وهي:

- القدرة على قيادة الفريق الذي يعمل معه، وذلك بالتأثير فيهم، والتخطيط المشترك معهم، وتفهم حاجات العاملين معه وتقدير جهودهم، إضافة إلى امتلاكه القدرة على حل المشكلات.
- التدريب والتطوير المستمرين للعاملين؛ لأن علم القيادة مثله مثل أي علم يتطور بشكل مستمر، إضافة إلى تبادل التجارب والخبرات سواء من داخل المدرسة أو حتى من المدارس المجاورة؛ لأن الاستفادة من التجارب المختلفة يقلل الجهد والوقت.
- الفهم الدقيق بأهمية التحفيز والتشجيع لطاقتهم؛ لأن التشجيع من العوامل المؤثرة في النفس البشرية، ويحسن من أداء الشخص، ويزيد من التزامه، وقد أشار Bryant (2003) إلى وجود علاقة بين التشجيع والتزام الأشخاص بجودة أعمالهم، خاصة في وقت الأزمات.
- بناء فريق متعاون عن طريق المشاركة في صناعة القرار والخطط المشتركة، وخلق علاقة حسنة ليس مع المعلمين فحسب؛ بل حتى مع الطلبة وأولياء أمورهم؛ لأن ذلك يساهم في رفع الكفاءة الذاتية وتقدير الذات عند الأشخاص. (Burns, 2003).
- يجب على القائد الفعال أن يحرص على منح صلاحيات أوسع؛ لأن الأشخاص يكونون أكثر إبداعاً وحماساً عندما تكون لديهم الحرية في تنفيذ ما يطلب منهم، إضافة

إلى وجود مساحة أوسع من الطرق لتنفيذ الأعمال، حيث إنه إذا لم تُمنح الصلاحيات؛ فسيكون الشخص محصوراً بطرق محددة لتنفيذ ما يُطلب منه.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات عربية أو أجنبية التي تطرقت إلى واقع جودة أداء مديري المدارس وفاعليته، ويستعرضها الباحث فيما يأتي:

أجرى العمرات (٢٠١٠) دراسة سعت إلى معرفة مستوى فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في منطقة البتراء، وكانت العينة المستهدفة لهذه الدراسة (٢٣٦) معلماً ومعلمة أختيروا بشكل عشوائي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن مستوى فاعلية أداء المديرين كانت مرتفعة بشكل عام من وجهة المعلمين، وأن مستوى الفاعلية فيما يتعلق بمجال التخطيط المدرسي، والمناخ المدرسي، وتوظيف التكنولوجيا جاء بدرجة مرتفعة، بينما كانت درجة فاعلية الأداء فيما يتعلق بمجال التحصيل الدراسي والقيادة، والاختبارات المدرسية متوسطة، ولم توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة لجميع المجالات التي ركزت عليها الدراسة؛ باستثناء متغير الخبرة المتعلق بمجال الاختبارات المدرسية، فقد كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة الذين كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات.

كما أجرت حورية (٢٠١٣) دراسة سعت من خلالها إلى التعرف على فاعلية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم في المدينة المنورة، وقد طبق الباحث اختبار القيادة التربوية المكوّن من (٥٠) سؤالاً، كما أنه احتوى على (٥) مجالات، وهي: فهم الآخرين، والموضوعية، واستخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة، وتكوّنت عينة الدراسة على (٨٦) مديراً ومديرة أختيروا بشكل عشوائي، كما أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة. وبيّنت نتائج الدراسة أن تصوّرات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بالمدينة المنورة فيما يتعلق بفاعلية القيادة الإدارية؛ جاءت بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بتصورات المديرين لدرجة الفاعلية على مستوى المجالات؛ فبيّنت نتائج الدراسة أن مجال فهم الآخرين حصل على المركز الأول، ثم الموضوعية، وتلاه استخدام السلطة، ثم معرفة مبادئ الاتصال، وأخيراً المرونة. كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة فيما يتعلق بمتغيري: موقع المدرسة والجنس.

وأجرى النوح (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى معرفة دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض، ولتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة طُبِّقت على (٥٥٥) مديرًا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمجالات الدراسة فهي: النشاط الطلابي، والشؤون المدرسية، والشؤون المالية، التي طُبِّقت بدرجة ضعيفة؛ باستثناء مجال شؤون الطلاب الذي حصل على درجة متوسطة. أما المَعَوَّقات التي تواجه الإدارة المدرسية والمُتعلِّقة بتفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي؛ فجاءت بدرجة عالية.

وأعدّ علي وعلي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى معرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية بمحافظة دمشق من وجهة نظر المعلمين فيها، وقد طوّر الباحثان استبانة احتوت على (٤٤) عبارة موزّعة على ستة مجالات، وهي: التخطيط، والقيادة، والتحصيل الدراسي، وتوظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (٢٣٦) مدرسًا ومدرسة بالمدارس الثانوية الحكومية أُختيروا بشكل عشوائي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة مجالات توظيف التكنولوجيا، والتخطيط، والمناخ المدرسي جاءت بدرجات كبيرة، بينما حصلت مجالات: القيادة، والاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي على درجة متوسطة. وبيّنت النتائج عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات باستثناء متغيّر الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وكانت الفروق لصالح من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي؛ لصالح الذكور.

أما دراسة الجعافرة وطريف (٢٠١٨) فهذه هدفت إلى معرفة واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية بالأردن في ضوء معايير القيادة الفعّالة من وجهة نظر معلميها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطوّر استبانة لقياس جودة الأداء في ضوء معايير القيادة الفعّالة، وقد طُبِّقها على (١١٥٠) معلمًا ومعلمة، وبيّنت النتائج أن درجة واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية لمُتغيّر

النوع الاجتماعي، كما لم توجد أي فروق ذات دلالة في ضوء معايير القيادة الفعالة لمتغير النوع الاجتماعي؛ باستثناء معيار علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. كما لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على جميع مقاييس القيادة الفعالة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق المؤهل الدراسي؛ لصالح حملة البكالوريوس.

وأجرى عبد اللطيف (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة أبرز معوقات الأداء الإداري بمدارس التعليم الفني في محافظة الدقهلية بمصر، وأبرز متطلبات تطوير أداء مديري تلك المدارس، ولتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على (١٤٦) مديرًا، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود غياب للبُعد المستقبل عند المديرين خلال عملية إجراء التخطيط المدرسي، ونقص الاستفادة من علوم الإدارة المعاصرة، وأن متطلبات تطوير أداء المديرين تشمل الاتصال المباشر بين مواقع الإنتاج والمدرسة، وابتكار طرق لتحفيز المشاركة المجتمعية والتخطيط لحدوث التكامل مع سوق العمل، كما أكدت الدراسة ضرورة وضع أسس لتحليل التقييمات الخارجية والداخلية.

وأعدت العتيبي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة الأداء المستهدف لقادة المدارس، وواقع أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، أما أداة الدراسة فكانت أداتان لجمع البيانات وهما: مؤشرات الأداء لقياس الأداء الابتكاري في المدارس الحكومية، واستبانة ذات المقياس الخماسي، طبقت على (٧٣) مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع أداء قادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية جاء بدرجة ضعيف في مجالات (الإداء المعرفي للطلبة والمعلمين، والإداء المالي والمادي، والأداء التنظيمي)، كما لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وأجرى عسيري (٢٠١٩) دراسة ركزت بشكل أساسي على التعرف على كيفية تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وكانت العينة المستهدفة (٣٨٥) شخصًا من مديري التعليم العام، وتكونت أداة الدراسة من (٣٣) عبارة مقسمة على قسمين، وهما: متطلبات التطوير، والآليات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس؛ لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية، وبيّنت

نتائج الدراسة أن درجة مُتطلّبات تطوير أداء قادة المدارس، وتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسة المجتمعية كانت بدرجة عالية، كما لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيّرات الآتية: النوع، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي.

كما أجرت عون (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة أداء القيادات في المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية؛ لتحسين البيئة التعليمية المحفّزة على الابتكار، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، أما أداة الدراسة فقد أعيد صياغة استبانة طُبِّقت على (١٢٠) مديراً ومشرفاً، وجاءت نتائج أداء قادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية المحفّزة على الابتكار بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمُتطلّبات تطوير أداء قائدات المدارس فحصلت على درجة متوسطة، ولا توجد أي مُتغيّرات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلّق بتحسين البيئة التعليمية تُعزى لمتغيّرات: (سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، والمستوى الوظيفي). كما لا توجد أي متغيّرات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلّق بمُتطلّبات تطوير أداء قائدات المدارس، تُعزى لمتغيّري: (المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة)، ولا توجد فروق لمتغير المستوى الوظيفي لصالح المشرفات.

وأجرى الرويشد والعتيبي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التّعرّف على مُعقّقات أداء قادة المدارس الثانوية الحكومية للبنين بجائل من وجهة نظر المديرين، وقد طبّق الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت العينة المستهدفة (٣٤٤) فرداً من قادة المدارس. واحتوت أداة الدراسة على (١٨) عبارة وفقاً لثلاثة مجالات، وهي: المُعقّقات الإدارية، والمُعقّقات الفنية، والمُعقّقات المالية. وبيّنت نتائج الدراسة أن معقّقات أداء قادة المدارس عن تعزيز التوجيه والإرشاد المهني لطلابهم من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت بدرجة متوسطة، أما على المجالات الثلاثة للدراسة، وهي: المُعقّقات المالية والإدارية والفنية؛ فقد حصلت جميعها على درجة متوسطة.

ومؤخراً أعدّ صالح (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا بمصر، في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، عبر تصميم استبانة تحتوي على (٥٠) فقرة؛ لقياس واقع اليقظة الإستراتيجية المُتعلّقة بأداء مديري مدارس التعليم الثانوي بالمنيا، وقد تناول الباحث أربعة أبعاد، وهي: اليقظة البيئية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، عبر قياس أدائهم في وظائف

اليقظة الإستراتيجية، وهي: التعلّم والاكتشاف والمراقبة والتوقع، وتكوّنت عينة الدراسة من (٧٦٠) مدرسًا بالمدارس الثانوية الصناعية والتجارية والزراعية. وبيّنت نتائج الدراسة أن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية لليقظة الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بأبعاد اليقظة الإستراتيجية فجاءت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب أدائهم لليقظة الخارجية بشكل تصاعدي حسب تطويره كالآتي: اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية، واليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، أما بالنسبة لليقظة الإستراتيجية فكانت بدرجة متوسطة، كما رُتبت الوظائف حسب أهمية التطوير إلى: الاكتشاف، والتوقع، والتعلّم، والمراقبة.

وفي السويد قدّم Maguns and Bengt, (2006) دراسة هدفت إلى تقييم مشروع التقييم الذاتي للجودة في إدارة المدارس للمرحلة الثانوية، ويشمل هذا تقييم الأدوات المستخدمة والإجراءات التنفيذية في هذا المشرع؛ لذلك أعدّ الباحثان العديد من المقابلات مع مديري المدارس، إضافة إلى أنه وُضعت استبانة للحصول على آراء المعلمين، وأسفرت نتائج البحث عن وجود العديد من الأفراد الذين لا يهتمون كثيرًا بمهية الجودة في المدارس التي يعملون فيها، كما أن عددًا من المؤسسات التعليمية تهتم في أثناء عملها بنظام التقييم الذاتي دون وضوح مبررات كيفية تطبيق هذا النظام، وخلال العمل فإنه لا يتم تهيئة العاملين وإعدادهم، ودون وجود مناقشة واضحة للتقييم الأساسية التي يركز عليها العمل.

وفي إندونيسيا أجرى (Arif, et al. 2019) دراسة هدفت إلى تحديد تأثير القيادة، والثقافة التنظيمية، والدافعية نحو العمل، والرضا الوظيفي عن أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة ميدان الإندونيسية، وهدفت إلى تحديد الاطار النظري للأداء (النموذج الثابت) الذي يمكن من خلاله وصف بنية العلاقة السببية بين المتغيرين الخارجي والداخلي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج التحليل الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٣٥) مدرسًا بالمدارس الثانوية، وصُممت استبانة لمُتغيّر البحث المعتمد من خبراء متخصصين جُرّب على (٣٢) شخصًا من مجتمع الدراسة، وبيّنت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومباشر للقيادة، والثقافة التنظيمية، والدافعية نحو العمل، والرضا الوظيفي عن أداء مديري المدارس الثانوية.

وفي أستراليا، أجرى (Willis, et al., 2020) دراسة هدفت إلى معرفة الإستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس عالية التحصيل لتحقيق الإنجاز المدرسي، وأختار أفضل (٢٠) مدرسة

لبناء برنامج التقييم الوطني بأستراليا، ولإجراء الدراسة استخدم الباحثون البحث الكيفي (semi-structured interviews) وأجروا عددًا من المقابلات مع مديري المدارس المتميزة، وأظهرت النتائج وجود إستراتيجيات وسلوكيات وأفعال مشتركة بين هذه المدارس، التي أدت بدورها إلى تحسين ورفع مستوى المدرسة وأداء المديرين فيها، ومن هذه الإستراتيجيات: وجود رؤيا مشتركة وواضحة لعملية التحسين والتطوير، وصنع القرارات المبنية على بيانات شفافة، ووجود علاقات جيدة ومشجعة لقبول المعلمين في المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تطرقها إلى معرفة مستوى فاعلية أداء مديري المدارس وطرق تطويرها ومعوّقاتها، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات: العمرات (٢٠١٠)، وحورية (٢٠١٣)، وعلي وعلي (٢٠١٥)، والجعافرة وطريف (٢٠١٨) في التعرف على مستوى فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، واختلفت مع بعضها في نوع المرحلة التعليمية، كدراسة علي وعلي (٢٠١٥)، التي ركزت على مدارس المرحلة الثانوية فقط، أما الدراسة الحالية فتناولت جميع مراحل التعليم العام، كما اختلفت مع دراسة حورية (٢٠١٣)، التي كانت موجهة إلى المدارس الحكومية فقط، أما الدراسة الحالية فموجهة إلى التعليم الحكومي والخاص. كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العمرات (٢٠١٠) من حيث عدد العينة ومكان إجراء الدراسة، حيث كانت العينة المُستهدفة لدراسة العمرات (٢٣٦) معلمًا ومعلمة، بينما استهدفت الدراسة الحالية (٢٧٦) مشاركًا، أما من حيث المكان فدراسة العمرات كانت بمدينة ألبترا فقط، أما الدراسة الحالية فكانت أشمل حيث شملت أغلب محافظات منطقة المدينة المنورة.

ومن حيث منهج الدراسة، فقد كان هناك تنوع بين جميع الدراسات، حيث اتفق منهج الدراسة الحالية مع دراسات: الجعافرة وطريف (٢٠١٨)، وعسيري (٢٠١٩)، والرويشد والعتيبي (٢٠٢٢) وذلك في اعتماد المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع جميع الدراسات في المنهج المستخدم. أما من حيث الأدوات، فقد اتفقت جميع الدراسات مع أداة الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة، ما عدا دراسة (Willis, 2020)، التي اعتمدت بشكل أساسي على استخدام

البحث الكيفي عن طريق إجراء المقابلات مع المشاركين الذين أُختيروا بشكل انتقائي، وهو ما اختلف مع الدراسة الحالية التي أُختير المشاركون فيها بشكل عشوائي.

ويتبين وجود بعض الاختلافات، فهناك الكثير من الدراسات التي تطرقت إلى القيادة الفعّالة والجودة والإداء في التعليم، لما لها من أهمية كبرى في تحسين عمل مديري المدارس ورفع مستوى العاملين بتلك المدارس، وكل دراسة في هذا الموضوع لها ظروفها وخصوصيتها، حيث تنفرد كل دراسة بما يميّزها عن الدراسات الأخرى، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ربطت بين القيادة الفعّالة وجودة الأداء، بوصفهما ركنين أساسيين في القيادة التربوية.

وقد أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية نظرياً، وساعدت على صياغة مشكلة الدراسة وأهميتها، واختيار الأداة المناسبة بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية وعينيتها. ومما يميّز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات: التّعرف على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقاييس القيادة الفعّالة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، الذي يُعرّف بأنه: "المنهج الذي يتضمن جمع البيانات مباشرة من مجتمع معين أو عينة الدراسة، ويقصد تشخيص جوانب معينة" (العاظمي، ٢٠٢١، ص ٢٥٦). وقد اقتضت طبيعة الدراسة استخدام هذا المنهج بوصفه أسلوباً مناسباً لبحث مشكلة الدراسة الحالية؛ للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

وتعدّ الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية التي تقوم على وصف واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقاييس القيادة الفعّالة، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتقدّم الدراسة تحليلاً وصفيّاً لتكرارات ونسب استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المُعدّة من قبل الباحث لقياس نتائج الدراسة. وباعتبار أن هذه الدراسة دراسة وصفية؛ لذلك فإنها تعتمد على تفرغ بيانات الدراسة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن ثمّ تحليل بيانات الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة.

وقد طُلب من أفراد العينة الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (بشكل قليل جداً - بشكل قليل - بشكل متوسط - بشكل كبير - بشكل كبير جداً). ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المُستخدم في محاور الدراسة، حُسب المدى (٥-١=٤)، ثم قُسم على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح: أي (٤/٥ = ٠,٨)، وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من الجدول (١) الآتي:

جدول (١) تحديد فئات المقياس المُتدرّج الخماسي.

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٤,٢١ - ٥,٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	١,٨١ - ٢,٦٠	١,٠ - ١,٨٠

المشاركون:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة، ومن مختلف مراحل التعليم العام خلال العام الدراسي (١٤٤٣-١٤٤٤هـ)، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين طُبقت عليهم الدراسة الحالية (٢٧٦)، موزعة عشوائياً بين مدارس التعليم العام بالمنطقة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٣٢	٤٧,٨
	أنثى	١٤٤	٥٢,٢
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	٢٢٥	٨١,٥
	دبلوم عالٍ	٣	١,١
	ماجستير	٣٩	١٤,١
	دكتوراه	٩	٣,٣
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩	٣,٣
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢١	٧,٦
	١٠ سنوات فأكثر	٢٤٦	٨٩,١
المرحلة التعليمية	ابتدائية	١٢٦	٤٥,٧
	متوسطة	٨٧	٣١,٥
	ثانوية	٦٣	٢٢,٨

يوضح الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية، فـ (٥٢,٢٪) من أفراد الدراسة كن من الإناث. ويتضح من الجدول السابق أن أصحاب المؤهل التعليمي (بكالوريوس) هم الأكثر وجوداً في أفراد الدراسة بنسبة (٨١,٥٪)، يليهم المؤهل التعليمي (ماجستير) بنسبة (١٤,١٪)، ثم المؤهل التعليمي (دكتوراه) بنسبة (٣,٣٪)، وأخيراً (دبلوم عالٍ) بنسبة (١,١٪). كما يتضح أن أكثر الفئات لعدد سنوات الخبرة تمثيلاً بين أفراد الدراسة هي الفئة (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٨٩,١٪) من أفراد الدراسة، وأن المرحلة التعليمية الأكثر تمثيلاً بين أفراد الدراسة هي (الابتدائية) بنسبة (٤٥,٧٪).

١) صدق أداة الدراسة وثباتها:

الاستبانة هي الأداة العلمية التي يسعى من خلالها الباحث إلى تحقيق أهداف الدراسة المسحية؛ للحصول على المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع المشكلة المدروسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم القيام بالإجراءات الآتية:

التحليل السيكمي لعبارات محاور أداة الدراسة: يُقصد به تقنين أداة الدراسة؛ بمعنى: التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: صدق الأداة (الاستبانة): للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) حسب الاتساق الداخلي، كما هو موضح على النحو الآتي:

جدول رقم (٣): مُعاملات ارتباط بنود محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه (ن=٣٥).

القسم	م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م
القسم الثاني	١	**٠,٧٤٦	٤	**٠,٨١٢	
	٢	**٠,٨٥١	٥	**٠,٨٣٥	
	٣	**٠,٨٥١			
القسم الثالث	١	**٠,٨٤١	٤	**٠,٧٩٥	
	٢	**٠,٨٥٦			
	٣	**٠,٨٥٨			
القسم الرابع	١	**٠,٧٤٢	٤	**٠,٨٣١	**٠,٨٢٢
	٢	**٠,٧٥٥	٥	**٠,٨٨٤	**٠,٨٦٤
	٣	**٠,٨٥٧	٦	**٠,٨٩٦	**٠,٨٦٠
القسم الخامس	١	**٠,٧٣٤	٤	**٠,٧٣٢	**٠,٧٩١
	٢	**٠,٧٦٦	٥	**٠,٧٧٦	
	٣	**٠,٧٤٨	٦	**٠,٧٩٦	
القسم السادس	١	**٠,٨٨٦	٤	**٠,٦٤٢	
	٢	**٠,٩٣٦			
	٣	**٠,٨٩٩			
القسم السابع	١	**٠,٨٣٩	٤	**٠,٨٩٢	
	٢	**٠,٩٠٣	٥	**٠,٨٤١	
	٣	**٠,٩٠٠	٦	**٠,٧٦٦	

** دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٣) أن جميع عبارات المحاور دالة عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها مُعاملات ارتباط جيدة؛ ويُعطي هذا دلالة على ارتفاع مُعاملات الاتساق الداخلي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات الأداة (الاستبانة):

يُقصد بثبات أداة الدراسة: "إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مقارنة عند كل مرة يُستخدم فيها، أو ما درجة اتساقه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م، ص. ٢١٤)، وذلك كما يأتي: $Cronbach's Alpha (a)$ ، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ).

جدول رقم (٤): مُعاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجاور الاستبانة (ن=٥٠).

المحور	عدد البنود	مُعامل ثبات ألفا كرونباخ
القسم الثاني: قسم التخطيط الإستراتيجي.	٥	٠,٨٧٦
القسم الثالث: التنظيم الإداري للمدرسة.	٤	٠,٨٥٧
القسم الرابع: التنمية المهنية للعاملين.	٩	٠,٩٤٦
القسم الخامس: تطوير البيئة التعليمية.	٧	٠,٨٨٠
القسم السادس: تحسين أداء الطلبة.	٤	٠,٨٦٦
القسم السابع: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	٦	٠,٩٢٦
الأداة ككل	٣٥	٠,٩٧٤

يتضح من الجدول رقم (٤) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة مُعامل الثبات الكلية (ألفا) لقسم التخطيط الإستراتيجي (٠,٨٧٦)، كما بلغت الدرجة الكلية للثبات لقسم التنظيم الإداري للمدرسة (٠,٨٥٧)، وبلغت الدرجة الكلية للثبات لقسم التنمية المهنية للعاملين (٠,٩٤٦)، وبلغت الدرجة الكلية للثبات لقسم تطوير البيئة التعليمية (٠,٨٨٠)، كما بلغت الدرجة الكلية للثبات لقسم تحسين أداء الطلبة (٠,٨٦٦)، وبلغت الدرجة الكلية للثبات لقسم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي (٠,٩٢٦)، وبلغت الدرجة الكلية للثبات للأداة ككل (٠,٩٧٤)؛ وهي مُعاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ويُستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة بدرجة عالية جداً في قياس ما وُضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً؛ مما يؤهلها أن تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

تحليل البيانات:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقاييس القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وفقاً للمتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبر.

واستهدفت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصوّر وفهم أفراد العينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس منطقة المدينة المنورة، فيما يتعلق بجودة أداء مديريهم، الذي يُعزى إلى: (الجنس - المؤهل التعليمي - الخبرة التعليمية)؟

وتتناول هذه الجزئية عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها لجميع أسئلة الدراسة، وذلك بوضع إجابات عينة الدراسة في جداول تبين التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة والدرجة، ومن ثم ترتيب الإجابات حسب المتوسطات والتعليق عليها وتفسيرها، وفيما يأتي عرض للنتائج التي تُوصّل إليها في ضوء أسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب والدرجة لعبارات أقسام أداة الدراسة، وكانت النتائج كما يأتي:

القسم الثاني: قسم التخطيط الإستراتيجي:

يبيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب والدرجة لعبارات قسم التخطيط الإستراتيجي.

جدول رقم (٥): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب والدرجة لبنود قسم التخطيط الإستراتيجي (ن=٢٧٦).

م	العبارة	بشكل قليل جداً	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	بشكل كبير جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
١	يحرص مدير المدرسة على خلق فهم مشترك لدى التابعين معه فيما يتعلق بأهداف الخطة.	٢٤	٤٨	٦٦	٧٥	٦٣	٣,٣٨	١,٢٥	٠,٦٨	٢	متوسطة
٢	يهتم مدير المدرسة بتعديل الخطة بعد الحصول على التغذية الراجعة.	٢١	٦٠	٦٦	٨٧	٤٢	٣,٢٥	١,١٨	٠,٦٥	٣	متوسطة
٣	يحرص مدير المدرسة على توزيع مسؤوليات وصلاحيات تطبيق الخطة بوضوح على التابعين.	١٨	٢٧	٧٥	٨٤	٧٢	٣,٦	١,١٦	٠,٧٢	١	متوسطة
٤	يسعى مدير المدرسة على مشاركة التابعين خلال الإعداد للخطة الإستراتيجية للمدرسة.	٢١	٦٠	٧٥	٦٩	٥١	٣,٢٥	١,٢١	٠,٦٥	٤	متوسطة
٥	لدى مدير المدرسة معايير أداء دقيقة وواضحة من أجل قياس مخرجات الخطة الإستراتيجية.	٣٩	٥١	٦٦	٧٢	٤٨	٣,١٤	١,٣	٠,٦٣	٥	متوسطة
	المتوسط العام						٣,٣٢	١,٠٠	٠,٦٦		متوسطة

* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

أشارت النتائج إلى أنَّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ بلغت (٣,٣٢) درجة من (٥,٠٠)، بانحراف معياري بلغ (١,٠٠) درجة، وبنسبة موافقة بلغت (٦٦٪) حسب الجدول رقم (٥)؛ وبناءً على ذلك فإنَّ درجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ جاءت بدرجة متوسطة، وأنه يمكن ترتيب بنود هذا القسم تنازلياً من الأكثر إلى الأقل موافقة كما يأتي:

١. يحرص مدير المدرسة على توزيع مسؤوليات تطبيق الخطة وصلاحياتها بوضوح على التابعين.
٢. يحرص مدير المدرسة على خلق فهم مشترك لدى التابعين معه فيما يتعلق بأهداف الخطة.
٣. يهتم مدير المدرسة بتعديل الخطة بعد الحصول على التغذية الراجعة.
٤. يسعى مدير المدرسة إلى مشاركة التابعين خلال الإعداد للخطة الإستراتيجية للمدرسة.
٥. لدى مدير المدرسة معايير أداء دقيقة وواضحة لقياس مخرجات الخطة الإستراتيجية.

القسم الثالث: التنظيم الإداري للمدرسة:

يبيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لعبارات قسم التنظيم الإداري للمدرسة.

جدول رقم (٦): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب والدرجة لبنود

التنظيم الإداري للمدرسة (ن=٢٧٦).

م	العبارة	بشكل قليل جداً	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	بشكل كبير جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
١	يُعيّن مدير المدرسة الأعمال التي لا بد القيام بها؛ لإنجاز الأهداف التنظيمية.	٩	١٢	٨١	٩٣	٨١	٣,٨٢	١,٠١	٠,٧٦	١	عالية
٢	يُعطى مدير المدرسة معايير عمل واضحة ومحدد للتابعين؛ لعدم تداخل الأدوار فيما بينهم	٦	١٥	٨٧	١٢٠	٤٨	٣,٦٨	٠,٩٠	٠,٧٤	٣	عالية
٣	يحرص مدير المدرسة على وضع الهيكل التنظيمي بشكل مُعلن وواضح لجميع التابعين.	٩	٢٧	٨١	١٠٨	٥١	٣,٦٠	١,٠٠	٠,٧٢	٤	متوسطة
٤	يتابع مدير المدرسة التابعين له في تنفيذ المسؤوليات المنوطة بهم	٦	٢٤	٧٢	١٢٠	٥٤	٣,٧	٠,٩٥	٠,٧٤	٢	عالية
	المتوسط العام						٣,٧٠	٠,٨١	٠,٧٤		عالية

* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

أشارت النتائج على أنَّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس التنظيم الإداري للمدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ بلغت (٣,٧٠) درجة من (٥,٠٠)، بانحراف معياري بلغ (٠,٨١) درجة، ونسبة موافقة بلغت (٧٤٪) حسب الجدول رقم (٦)؛ وبناءً على ذلك فإن درجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس التنظيم الإداري للمدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ جاءت بدرجة عالية، وأنه يمكن ترتيب بنود هذا القسم تنازلياً من الأكثر إلى الأقل موافقة كما يأتي:

١. يعيّن مدير المدرسة الأعمال التي لا بد القيام بها؛ لإنجاز الأهداف التنظيمية.
٢. يتابع مدير المدرسة التابعين له في تنفيذ المسؤوليات المنوطة بهم.
٣. يعطي مدير المدرسة معايير عمل واضحة ومحددة للتابعين؛ لعدم تداخل الأدوار فيما بينهم.
٤. يحرص مدير المدرسة على وضع الهيكل التنظيمي بشكل مُعلن وواضح لجميع التابعين.

القسم الرابع: التنمية المهنية للعاملين:

يبيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لعبارات قسم التنمية المهنية للعاملين.

جدول رقم (٧): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لبنود قسم التنمية المهنية للعاملين (ن=٢٧٦).

م	العبارة	بشكل قليل جداً	بشكل متوسط	بشكل كبير	بشكل كبير جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
١	يدعم مدير المدرسة عملية التفكير النقدي والإبداعي لدى التابعين في العديد من المواقف التعليمية.	١٨	٤٨	١٠٢	٥١	٥٧	٣,٢٩	١,١٧	٠,٦٦	٢
										متوسطة

م	العبارة	بشكل قليل جدًا	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	بشكل كبير جدًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
٢	يحرص مدير المدرسة على خلق الظروف الملائمة لتنفيذ الإستراتيجيات الحديثة في التدريس.	١٥	٢٤	١١٤	٨٤	٣٩	٣,٣٩	١,٠١	٠,٦٨	١	متوسطة
٣	يسعى مدير المدرسة إلى تحديد الدورات التدريبية الضرورية للتابعين.	٦٠	٣٣	٧٥	٧٢	٣٦	٢,٩٧	١,٣٣	٠,٥٩	٦	متوسطة
٤	يبحث مدير المدرسة المعلمين والمعلمات على الزيارات الصفية فيما بينهم.	٤٥	٣٣	٧٨	٦٦	٥٤	٣,١٨	١,٣٣	٠,٦٤	٣	متوسطة
٥	يرسم مدير المدرسة الخطة المهنية لتطوير أداء التابعين وتحسينه وفق احتياجاتهم.	٤٥	٦٩	٥٧	٦٠	٤٥	٢,٩٧	١,٣٣	٠,٥٩	٧	متوسطة
٦	يحرص مدير المدرسة على تطوير مهارات التابعين وتحسينها فيما يتعلق بفاعلية إدارة الصف.	٣٩	٣٩	١٠٥	٥٧	٣٦	٣,٠٤	١,٢٠	٠,٦١	٥	متوسطة
٧	يحتجز مدير المدرسة ويدعم التابعين بالانضمام إلى دورات التنمية المهنية.	٣٦	٦٠	٧٢	٦٦	٤٢	٣,٠٧	١,٢٦	٠,٦١	٤	متوسطة
٨	يقيس مدير المدرسة أثر دورات التنمية المهنية في أداء التابعين.	٥٧	٦٣	٦٣	٤٨	٤٥	٢,٨٦	١,٣٧	٠,٥٧	٨	متوسطة
٩	يعقد مدير المدرسة دورات للتنمية المهنية للتابعين بالمدرسة.	٦٩	٧٥	٦٦	٤٢	٢٤	٢,٥٥	١,٢٦	٠,٥١	٩	متوسطة
	المتوسط العام						٣,٠٤	١,٠٥	٠,٦١		متوسطة

* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

أشارت النتائج إلى أنَّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس التنمية المهنية للعاملين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ بلغت (٣,٧٠) درجة من (٥,٠٠)، بانحراف معياري (٠,٨١) درجة، ونسبة موافقة بلغت (٧٤٪) حسب الجدول رقم (٧)؛ وبناءً على ذلك فإن درجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس التنمية المهنية

للعاملين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين أنه يمكن ترتيب بنود هذا القسم تنازلياً من الأكثر إلى الأقل موافقة كما يأتي:

١. يحرص مدير المدرسة على خلق الظروف الملائمة لتنفيذ الإستراتيجيات الحديثة في التدريس.
٢. يدعم مدير المدرسة عملية التفكير النقدي والإبداعي لدى التابعين في العديد من المواقف التعليمية.
٣. يحثّ مدير المدرسة المعلمين والمعلمات على الزيارات الصفية فيما بينهم.
٤. يحفز مدير المدرسة ويدعم التابعين بالانضمام إلى دورات التنمية المهنية.
٥. يحرص مدير المدرسة على تطوير مهارات التابعين وتحسينها فيما يتعلق بفاعلية إدارة الصف.
٦. يسعى مدير المدرسة إلى تحديد الدورات التدريبية الضرورية للتابعين.
٧. يرسم مدير المدرسة الخطة المهنية لتطوير أداء التابعين وتحسينه وفق احتياجاتهم.
٨. يقيس مدير المدرسة أثر دورات التنمية المهنية في أداء التابعين.
٩. يعقد مدير المدرسة دورات للتنمية المهنية للتابعين في المدرسة.

القسم الخامس: تطوير البيئة التعليمية:

يبيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لعبارات قسم تطوير البيئة التعليمية.

جدول رقم (٨): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لبنود قسم تطوير البيئة التعليمية (ن=٢٧٦).

م	العبارة	بشكل قليل جداً	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	بشكل كبير جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
١	يحثّ مدير المدرسة المبادرات والأفكار الإبداعية سواء كانت جماعية أو فردية.	١٨	٤٨	٨٧	٥٧	٦٦	٣,٣٨	١,٢١	٠,٦٨	٥	متوسطة

م	العبارة	بشكل قليل جدًا	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	بشكل كبير جدًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
٢	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية ملائمة تشجع على إنجاح عملية التدريس والتعلم.	١٥	٤٢	٨١	٨٧	٥١	٣,٤٢	١,١٢	٠,٦٨	٤	متوسطة
٣	يشرف مدير المدرسة على متابعة مرافق المدرسة المتعددة وصيانتها بشكل مستمر.	١٥	٣٠	٥٧	١٢٠	٥٤	٣,٦١	١,٠٩	٠,٧٢	٣	عالية
٤	يحرص مدير المدرسة على متابعة جدول الحصص بشكل يومي.	١٢	٢٤	٥٧	٩٩	٨٤	٣,٧٩	١,١	٠,٧٦	١	عالية
٥	يسعى مدير المدرسة إلى تنمية العلاقات بين أتباعه.	٣٠	٣٩	٧٥	٧٨	٥٤	٣,٣٢	١,٢٤	٠,٦٦	٦	متوسطة
٦	يتعامل مدير المدرسة مع المشكلات اليومية.	١٨	٣٦	٤٥	١١١	٦٦	٣,٦٢	١,١٧	٠,٧٢	٢	عالية
٧	يحرص مدير المدرسة على تهيئة وتجهيز بيئة تعليمية تلائم الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.	٣٠	٥١	٦٦	٦٩	٦٠	٣,٢٨	١,٢٩	٠,٦٦	٧	متوسطة
المتوسط العام							٣,٤٩	٠,٩	٠,٧	متوسطة	

* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

أشارت النتائج إلى أنَّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس تطوير البيئة التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ بلغت (٣,٤٩) درجة من (٥,٠٠)، بانحراف معياري (٠,٩٠) درجة، وبنسبة موافقة بلغت (٧٠٪) حسب الجدول رقم (٨)؛ وبناءً على ذلك؛ فإن درجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس تطوير البيئة التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ جاءت بدرجة متوسطة. كما تبين أنه يمكن ترتيب بنود هذا القسم تنازلياً من الأكثر إلى الأقل موافقة كما يأتي:

١. يحرص مدير المدرسة على متابعة جدول الحصص بشكل يومي.
٢. يتعامل مدير المدرسة مع المشكلات اليومية.
٣. يشرف مدير المدرسة على متابعة مرافق المدرسة المتعددة وصيانتها بشكل مستمر.

٤. يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية ملائمة تشجّع على إنجاح عملية التدريس والتعلّم.
٥. يحثّ مدير المدرسة المبادرات والأفكار الإبداعية سواء كانت جماعية أو فردية.
٦. يسعى مدير المدرسة على تنمية العلاقات بين أتباعه.
٧. يحرص مدير المدرسة على تهيئة بيئة تعليمية وتجهيزها لتلائم الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

القسم السادس: تحسين أداء الطلبة:

بيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لعبارات قسم تحسين أداء الطلبة.

جدول رقم (٩): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لبنود قسم تحسين أداء الطلبة (ن=٢٧٦).

م	العبارة	بشكل قليل جداً	بشكل متوسط	بشكل كبير	بشكل كبير جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
١	يقيس مدير المدرسة مدى التقدم المتوقع من خلال الخطط العلاجية.	١٢	٥٤	٩٠	٦٩	٥١	٣,٣٤	١,١٢	٠,٦٧	٣
٢	يوظّف مدير المدرسة أداء الطلبة في التحصيل العلمي؛ لتحسين العملية التعليمية وتطويرها.	١٢	٤٥	١٠٢	٦٠	٥٧	٣,٣٨	١,١١	٠,٦٨	٢
٣	يضع مدير المدرسة خططاً واضحة لرفع مستوى الطلبة وتحسينه.	٣٠	٤٥	٧٥	٨١	٤٥	٣,٢٤	١,٢٢	٠,٦٥	٤
٤	يحرص مدير المدرسة على متابعة الامتحانات بشكل مستمر.	٩	١٨	٧٨	٩٣	٧٨	٣,٧٧	١,٠٤	٠,٧٥	١
المتوسط العام						٣,٤٣	٠,٩٥	٠,٦٩	متوسطة	

المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

أشارت النتائج إلى أنَّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس تحسين أداء الطلبة - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - بلغت (٣,٤٣) درجة من (٥,٠٠)، بانحراف معياري (٠,٩٥) درجة، ونسبة موافقة (٦٩٪) حسب الجدول رقم (٩)؛ وبناءً على ذلك فإن درجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس تحسين أداء الطلبة - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - جاءت بدرجة متوسطة، وأنه يمكن ترتيب بنود هذا القسم تنازلياً من الأكثر إلى الأقل موافقة كما يأتي:

١. يحرص مدير المدرسة على متابعة الامتحانات بشكل مستمر.
 ٢. يوظف مدير المدرسة أداء الطلبة في التحصيل العلمي؛ لتحسين العملية التعليمية وتطويرها.
 ٣. يقيس مدير المدرسة مدى التقدم المتوقَّع من خلال الخطط العلاجية.
 ٤. يضع مدير المدرسة خططاً واضحة لرفع مستوى الطلبة وتحسينه.
- القسم السابع: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:**
- يبيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لعبارات قسم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- جدول رقم (١٠): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة، والترتيب، والدرجة لبنود قسم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي (ن=٢٧٦).

م	العبارة	بشكل قليل جداً	بشكل قليل	بشكل متوسط	بشكل كبير	بشكل كبير جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
١	يحرص مدير المدرسة على رفع كفاءة مجالس الآباء أو الأمهات فيما يتعلّق بتعديل سلوك الطلبة.	٥١	٣٠	٥٧	٨١	٥٧	٣,٢٣	١,٣٩	٠,٦٥	٢	متوسطة

م	العبارة	شكل قليل جداً	شكل متوسط قليل	شكل متوسط كبير	شكل كبير جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
٢	يُشجّع مدير المدرسة مبادرات الآباء أو الأمهات المتميزة لتحسين أداء المدرسة.	٤٨	٣٦	٦٠	٧٨	٥٤	٣,٢	١,٣٦	٠,٦٤	٣ متوسطة
٣	يحرص مدير المدرسة على تقليل العقوبات التي تمنع التفاعل الإيجابي بين المجتمع المحلي والمدرسة.	٣٣	٥١	٦٠	٧٥	٥٧	٣,٢٦	١,٣	٠,٦٥	١ متوسطة
٤	يحدّد مدير المدرسة الحاجات الاجتماعية التي يمكن أن تقدّمها المدرسة.	٣٦	٤٨	٧٢	٧٢	٤٨	٣,١٧	١,٢٨	٠,٦٣	٤ متوسطة
٥	يقدم مدير المدرسة تقارير شاملة ودورية فيما يتعلّق بنمو أبنائهم وتقدمهم.	٤٨	٤٢	٦٦	٨١	٣٩	٣,٠٨	١,٣١	٠,٦٢	٥ متوسطة
٦	يسمح مدير المدرسة للمجتمع المحلي بالاستفادة من استخدام مرافق المدرسة في تقديم الأنشطة الاجتماعية المختلفة.	٨٧	٣٩	٤٥	٧٢	٣٣	٢,٧٣	١,٤٤	٠,٥٥	٦ متوسطة
المتوسط العام		٠,٦٢ ١,١٥ ٣,١١ متوسطة								

* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

أشارت النتائج إلى أنّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - بلغت (٣,١١) درجة من (٥,٠٠)، بانحراف معياري (١,١٥) درجة، ونسبة موافقة (٦٢٪)، حسب الجدول رقم (١٠)؛ وبناءً على ذلك فإنّ درجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس علاقة المدرسة

بالمجتمع المحلي - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - جاءت بدرجة متوسطة، وأنه يمكن ترتيب بنود هذا القسم تنازلياً من الأكثر إلى الأقل موافقة كما يأتي:

١. يحرص مدير المدرسة على تقليل العقبات التي تمنع التفاعل الإيجابي بين المجتمع المحلي والمدرسة.

٢. يحرص مدير المدرسة على رفع كفاءة مجالس الآباء أو الأمهات فيما يتعلق بتعديل سلوك الطلبة.

٣. يُشجّع مدير المدرسة مبادرات الآباء أو الأمهات المتميزة لتحسين أداء المدرسة.

٤. يحدّد مدير المدرسة الحاجات الاجتماعية التي يمكن أن تقدّمها المدرسة.

٥. يُقدّم مدير المدرسة تقارير شاملة ودورية فيما يتعلق بنمو أبنائهم وتقدّمهم.

٦. يسمح مدير المدرسة للمجتمع المحلي بالاستفادة من استخدام مرافق المدرسة في تقديم الأنشطة الاجتماعية المختلفة.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في تصوّر أفراد العينة وفهمهم من معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس منطقة المدينة المنورة، فيما يتعلّق بجودة أداء مديريهم، والذي يُعزى (للجنس - المؤهل التعليمي - الخبرة التعليمية)؟ للإجابة عن هذا السؤال أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، واختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-Test)؛ لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة المشاركين بالدراسة، تبعاً لمُتغيّرات: الجنس (ذكر- أنثى)، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، وكانت النتائج كالتالي:

القسم الثاني: قسم التخطيط الإستراتيجي:

جدول (١١): المقارنة بين الاستجابات حول جودة أداء مديري المدارس بقسم التخطيط الإستراتيجي باختلاف المُتغيّرات الديموغرافية.

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.08 ^B	0.98
	أنثى	3.55 ^A	0.96

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	3.39 ^A	0.96
	دبلوم عالٍ	3.40 ^A	0.00
	ماجستير	3.17 ^A	1.16
	دكتوراه	2.20 ^B	0.30
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.33 ^A	0.61
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	2.97 ^A	0.74
	١٠ سنوات فأكثر	3.35 ^A	1.02

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التخطيط الإستراتيجي باختلاف الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.
- تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التخطيط الإستراتيجي باختلاف المؤهل التعليمي، والمقارنة بين (البكالوريوس) و(الدكتوراه)؛ لصالح (البكالوريوس).
- لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التخطيط الإستراتيجي باختلاف عدد سنوات الخبرة.

القسم الثالث: التنظيم الإداري للمدرسة:

جدول (١٢): المقارنة بين الاستجابات حول جودة أداء مديري المدارس بقسم التنظيم الإداري للمدرسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.50 ^B	0.73
	أنثى	3.88 ^A	0.84
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	3.72 ^A	0.84
	دبلوم عالٍ	3.50 ^A	0.00
	ماجستير	3.75 ^A	0.60
	دكتوراه	2.92 ^B	0.76
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.58 ^A	0.25
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	3.39 ^A	0.43

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	١٠ سنوات فأكثر	3.73 ^A	0.84

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التنظيم الإداري للمدرسة باختلاف الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.
- تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التنظيم الإداري للمدرسة باختلاف المؤهل التعليمي، والمقارنة بين (البكالوريوس) و(الدبلوم العالي) من جهة، و(الدكتوراه) من جهة؛ لصالح (البكالوريوس) و(الدبلوم العالي).
- لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التنظيم الإداري للمدرسة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

القسم الرابع: التنمية المهنية للعاملين:

جدول (١٣): المقارنة بين الاستجابات حول جودة أداء مديري المدارس بقسم التنمية المهنية للعاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.71 ^B	1.04
	أنثى	3.34 ^A	0.96
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	3.12 ^A	1.05
	دبلوم عالٍ	2.00 ^A	0.00
	ماجستير	2.85 ^A	0.99
	دكتوراه	1.96 ^B	0.22
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	2.93 ^A	0.22
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	2.76 ^A	0.76
	١٠ سنوات فأكثر	3.06 ^A	1.08

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التنمية المهنية للعاملين باختلاف الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.
- تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التنمية المهنية للعاملين باختلاف المؤهل التعليمي، والمقارنة بين (البكالوريوس) و(الدكتوراه)؛ لصالح (البكالوريوس).
- لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم التنمية المهنية للعاملين باختلاف عدد سنوات الخبرة.

القسم الخامس: تطوير البيئة التعليمية:

جدول (١٤): المقارنة بين الاستجابات حول جودة أداء مديري المدارس بقسم تطوير البيئة التعليمية باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.49 ^A	0.80
	أنثى	3.49 ^A	0.98
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	3.54 ^A	0.93
	دبلوم عالٍ	3.57 ^A	0.00
	ماجستير	3.29 ^A	0.75
	دكتوراه	3.00 ^A	0.33
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.29 ^A	0.33
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	3.76 ^A	0.46
	١٠ سنوات فأكثر	3.47 ^A	0.94

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم تطوير البيئة التعليمية باختلاف الجنس، أو المؤهل التعليمي، أو عدد سنوات الخبرة.

القسم السادس: تحسين أداء الطلبة:

جدول (١٥): المقارنة بين الاستجابات حول جودة أداء مديري المدارس بقسم تحسين أداء الطلبة باختلاف المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.31 ^B	0.93
	أنثى	3.54 ^A	0.95
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	3.49 ^A	0.98
	دبلوم عالٍ	3.50 ^A	0.00
	ماجستير	3.25 ^A	0.77
	دكتوراه	2.67 ^B	0.63
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.58 ^A	0.33
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	3.25 ^A	0.68
	١٠ سنوات فأكثر	3.44 ^A	0.98

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

١. تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم تحسين أداء الطلبة باختلاف الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.
٢. تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم تحسين أداء الطلبة باختلاف المؤهل التعليمي، والمقارنة بين (البكالوريوس) و(الدكتوراه)؛ لصالح (البكالوريوس).
٣. لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم تحسين أداء الطلبة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

القسم السابع: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

جدول (١٦): المقارنة بين الاستجابات حول جودة أداء مديري المدارس بقسم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.93 ^B	1.12
	أنثى	3.28 ^A	1.16
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	3.19 ^A	1.17

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	دبلوم عالٍ	4.00 ^A	0.00
	ماجستير	2.81 ^A	0.90
	دكتوراه	2.06 ^B	1.12
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	2.89 ^A	0.93
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	2.90 ^A	1.12
	١٠ سنوات فأكثر	3.14 ^A	1.16

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي باختلاف الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.
- تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي باختلاف المؤهل التعليمي، والمقارنة بين (البكالوريوس) و(الدكتوراه)؛ لصالح (البكالوريوس).
- لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو جودة أداء مديري المدارس بقسم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي باختلاف عدد سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقاييس القيادة الفعّالة - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - وفيما يتعلق بإجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة: "ما واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟" فقد بينت النتائج أن واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة جاء بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات: (الجعافرة وطريف، ٢٠١٨؛ حورية، ٢٠١٣؛ علي وعلي، ٢٠١٥)، التي حصلت جميعها على درجة متوسطة، وتُشير إلى نقص فعالية الإدارة عند مديري المدارس، وهو ما يعوق تحقيق أهداف المدرسة، ونقص المرونة لتغيير الخطط وتحسينها؛ إذ

إن مديري المدارس بحاجة إلى التدريب المتعلق بطرق وضع الإستراتيجيات، وتقديم برامج ترفع من جودة أدائهم، كما أنهم بحاجة إلى خلق فهم مشترك لدى التابعين معه فيما يتعلق بأهداف الخطة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العمرات (٢٠١٠)، التي توصّلت إلى أن مستوى فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، ويُشير هذه الدرجة إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات نحو مديريهم نظرة إيجابية، وتعكس حرصهم على تطبيق مقاييس القيادة الفعّالة، كما اختلفت مع دراسة عسيري (٢٠١٩)، التي توصّلت إلى أن مُتطلّبات تطوير أداء قادة المدارس، وتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسة المجتمعية كانت بدرجة عالية، ويُشير ذلك إلى أن أداء مديري المدارس فيما يتعلّق ببعض مقاييس القيادة الفعّالة كان متميّزاً، كالقدرة على التخطيط وتنمية البيئة التعليمية؛ وهو ما أسهم في زيادة الفعالية بين المديرين والمعلمين.

أما فيما يتعلّق بواقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقاييس القيادة الفعّالة الستة، وهي: مقياس التخطيط الإستراتيجي، ومقياس التنظيم الإداري للمدرسة، ومقياس التنمية المهنية للعاملين، ومقياس تطوير البيئة التعليمية، ومقياس تحسين أداء الطلبة، ومقياس علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي؛ فقد أشارت النتائج إلى أنّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس التخطيط الإستراتيجي - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجعافرة وطريف (٢٠١٨)، وقد يعود ذلك إلى نقص اهتمام مدير المدرسة بتعديل الخطة بعد الحصول على التغذية الراجعة، وعدم وجود معايير أداء دقيقة وواضحة لدى مدير المدرسة لقياس مخرجات الخطة الإستراتيجية، ونقص مشاركة مدير المدرسة للتابعين خلال إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة، كما اختلفت مع دراسة علي وعلي (٢٠١٥)، التي حصلت على درجة مرتفعة، ويُشير هذا إلى أن مديري المدارس يعطون أهمية كبرى للتخطيط بشكل مدروس؛ مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، وقد يُشير إلى نقص المرونة في التعديل على الخطة في أثناء عملية التنفيذ، حيث إنه خلال عملية تنفيذ الخطة تطرأ بعض المُتغيّرات غير المُتوقّعة.

أما بالنسبة للمقياس الثاني التنظيم الإداري للمدرسة؛ فقد بيّنت النتائج أنّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة - من وجهة نظر

المعلمين والمعلمات- جاءت بدرجة عالية، ويُعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين يقومون بتعيين الأعمال التي لا بد القيام بها لإنجاز الأهداف التنظيمية. كما بينت النتائج أن المديرين لديهم معايير عمل واضحة ومحددة للتابعين؛ لعدم تداخل الأدوار فيما بينهم، إضافة إلى متابعة المديرين لتابعين له في تنفيذ المسؤوليات المنوطة بهم. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الجعافرة وطريف (٢٠١٨)، التي حصلت على درجة متوسطة لمقاييس التنظيم الإداري للمدرسة، حيث يُعزى ذلك إلى عدم إعطاء مديري المدارس معايير عمل محددة واضحة للعاملين معه، وعدم وجود هيكل تنظيمي معتمد ومُعلن لجميع العاملين في المدرسة.

أما المقياس الثالث من مقاييس القيادة الفعّالة، وهو مقياس التنمية المهنية للعاملين؛ فقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات- جاءت بدرجة متوسطة، وقد اتفقت مع دراسة الجعافرة وطريف (٢٠١٨)، التي تُشير إلى أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء معيار التنمية المعنية للعاملين جاء بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى نقص دعم مديري المدارس وتشجيعهم على انضمام التابعين للدورات التدريبية - خاصة المتعلقة بالتنمية المهنية- علاوة على عدم قياس أثر تلك الدورات التدريبية في أداء التابعين.

وفي السياق ذاته، أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس تطوير البيئة التعليمية - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات- جاءت بدرجة متوسطة، حيث اتفقت مع دراسة عون (٢٠١٩)، التي أظهرت أن أداء قادة المدارس المُتعلق بتحسين البيئة التعليمية جاء بدرجة متوسطة. ويرى الباحث أن حرص المديرين على تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية - سواء كانت جماعية أو فردية- يُسهم في تطوير البيئة التعليمية، وهو ما اختلفت معه دراسة العتيبي (٢٠١٩)، التي تُشير إلى أن واقع أداء قادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية والمحفزة على الابتكار كانت ضعيفة؛ لذا أصبح من الضروري أن يوفر المديرون بيئة تعليمية ملائمة تُشجّع على إنجاح الأفكار والمبادرات، كما أن تنمية العلاقات بين أفراد المدرسة تُسهم بشكل كبير في تحسين البيئة التعليمية وجودتها.

أما فيما يتعلق بمقياس تحسين أداء الطلبة؛ فقد أوضحت النتائج أنَّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال هذا المقياس - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - جاءت بدرجة متوسطة، حيث اتفقت مع دراسة علي وعلي (٢٠١٥)، التي تُشير إلى أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مجال التحصيل الدراسي جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة العمرات (٢٠١٠)، التي أكدت أن فاعلية مدير المدارس فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي للطلبة جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، وقد يُعزى السبب وراء ذلك إلى ضعف قياس مدى تقدّم مستوى الطالب المتوقّع، وعدم تقديم الخطط العلاجية بالشكل الذي يجعل الطالب يُتقن المهارة المُقدّمة له، وقلة وضع خطط واضحة تُسهم في تحسين الأداء التحصيلي عند الطلبة.

وأشارت النتائج إلى أنَّ المتوسط العام لدرجة الموافقة على واقع جودة أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة المدينة المنورة من خلال مقياس علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - جاءت بدرجة متوسطة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النوح (٢٠٢٠)، التي كشفت نتائجها عن أن دور إدارة المدرسة في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على رفع كفاءة مجالس الآباء أو الأمهات - خاصة ما يتعلق بتعديل سلوك الطلبة - وسعي المديرين إلى تقليل الصعوبات التي تقلّل التفاعل الإيجابي بين المجتمع المحلي والمدرسة، إضافة إلى دوره في تحديد الحاجات الاجتماعية التي يمكن أن تقدّمها المدرسة وطاقهما من أجل المجتمع المحلي، عن طريق استفادة المجتمع المحلي من استخدام مرافق المدرسة واستخدامها في تقديم الأنشطة الاجتماعية المختلفة.

أما ما يتعلق بمناقشة السؤال الثاني للدراسة: هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصوّر وفهم أفراد العينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس منطقة المدينة المنورة، فيما يتعلق بجودة أداء مديريهم، والذي يُعزى إلى (الجنس - المؤهل التعليمي - الخبرة التعليمية)؟ فقد بيّنت النتائج المُتعلّقة بجميع مقاييس القيادة الفعّالة وجود فرق دال إحصائياً لمتغيّر الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث؛ باستثناء مقياس تطوير البيئة التعليمية، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراساتي العمرات (٢٠١٠)، والجعافرة وطريف (٢٠١٨)، اللتين بيّنتا عدم وجود فرق ذي دالة إحصائية فيما يتعلق بالجنس، وقد يُعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر تأهيلاً وحرصاً فيما

يتعلق بمقياس القيادة الفعّالة، وحرص الإناث على الدقة والمنافسة في جودة الأداء، ووجود مستوى عالٍ من تقدير المعلمات لمديراتهن بشكل عام؛ وهو ما يساعد المديرات على تحقيق أهداف المدرسة بشكل أكبر من الرجال.

أما فيما يتعلق بـمُتغير المؤهل التعليمي، فقد أظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تبعاً لمُتغير المؤهل التعليمي في جميع مقاييس القيادة الفعّالة؛ باستثناء مقياس تطوير البيئة التعليمية؛ وكانت لصالح مؤهل البكالوريوس، وتتفق في ذلك مع دراساتي العمرات (٢٠١٠)، وحمورية (٢٠١٣)، ويُشير هذا إلى أن المعلمين والمعلمات من حملة البكالوريوس أكثر تأهيلاً من أصحاب المؤهلات الأقل كالدبلوم، ويدلّ هذا على تأثير مؤهل البكالوريوس في فعالية أداء مديري المدارس، كما قد يُعزى عدم تقدّم مرحلة الماجستير والدكتوراه إلى انشغالهم بالجانب النظري أكثر من جانب الممارسة على أرض الواقع.

وبالنسبة لـمُتغير عدد سنوات الخبرة؛ فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لجميع مقاييس القيادة الفعّالة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعافرة وطريف (٢٠١٨)، التي أشارت إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، وقد يُعزى ذلك إلى أنه مهما كان عدد سنوات الخبرة عند المعلمين؛ فإن أداء مديري المدارس بحاجة إلى تأهيل وتحسين فيما يتعلق بهذه المعايير عن طريق التدريب والاطلاع المستمر على المُتغيّرات في عالم القيادة؛ لبناء مهارات تزيد من فعالية القيادة عندهم، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العمرات (٢٠١٠)، حيث بيّنت الفروق أنها كانت لذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات.

كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لجميع المُتغيّرات المُتعلقة بمقياس تطوير البيئة التعليمية، وقد يُشير هذا إلى ضرورة اهتمام المديرين بتطوير البيئة التعليمية، عن طريق خلق المبادرات والأفكار الإبداعية - سواء كانت جماعية أو فردية - وتوفير بيئة تعليمية ملائمة تُشجّع على إنجاح عملية التدريس والتعلّم، خاصة للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة، وعلى مديري المدرسة الحرص على تنمية علاقات فعّالة وإيجابية بين أتباعه.

التوصيات:

بناء على ما سبق من نتائج؛ فإن الدراسة تُوصي بالآتي:

- إيجاد مصادر تعليمية واضحة وميسرة عن طرق رفع أداء مديري المدارس للوصول إلى قيادة فعّالة، بحيث يمكن لمدير المدرسة الوصول إليها عند الحاجة، وتوفير متخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية يرّدون على تساؤلات المديرين والإشكالية التي تواجههم.
- توفير برامج توعوية لمديري المدارس بأهمية رفع مستوى أدائهم؛ لتحسين كفاءتهم ورفع مستوى الفعالية في قيادتهم، ويمكن تحقيق ذلك بالتأهيل والتدريب الاحترافي والمنتهي برخصة مهنية في مجال جودة أداء القيادات التربوية.
- تفعيل دور إدارة التعليم، والمؤسسات التعليمية المختلفة كالجامعات وغيرها؛ لتبادل الخبرات من أجل رفع جودة أداء مديري المدارس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الجعافرة، صفاء، وطريف، عاطف. (٢٠١٨). واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميهـا. *دراسات العلوم التربوية*، ٤ (٤٥)، ٣٦٥-٣٨٩.
- حمادات، م. (٢٠٠٨). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. دار حامد.
- حورية، علي. (٢٠١٣). فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ١ (٤٠)، ٤١٠-٤٢٨.
- خاطر، مسيل، وشعلان. (٢٠٢١). *متطلبات تحقيق ضمان الجودة بمدارس التعليم الثانوي الفني بمصر*. *مجلة كلية التربية*، ٢ (١٢٥)، ١٨٣-٢١٠.
- ديسلر، ج. (٢٠٠٧). *إدارة الموارد البشرية*. (محمد سيد أحمد، مترجم)، دار المريخ.
- الرويشد، عبد الله، والعتيبي، محمد. (٢٠٢٢). *مُعوقات أداء قادة المدارس الثانوية الحكومية للبنين في مدينة حائل عن التوجيه لطلابهم وإرشادهم مهنيًا من وجهة نظرهم*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٥٩)، ٢٩-٥٢.
- الشمري، عبد العزيز، و الحربي، عارف. (٢٠١٩). *المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١١)، ٩٣-٢٣٢.
- شمس الدين، محمد علي، والفقي، إسماعيل محمد. (٢٠٠٧). *السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- صالح، أماني. (٢٠٢٣). *تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة المنيا في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية*. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ١٠٥ (١٠٥)، ٢٦١-٣٧٠.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠٧). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد اللطيف، هويدا أحمد. (٢٠١٩). *متطلبات أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية*. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١٠٨ (٤)، ١٢١-١٦٠.
- عبد المحسن، ت. (٢٠٠٠). *تقسيم الأداء: مداخيل جديدة لعالم جديد*. دار الفكر العربي والنهضة العربية.
- العتيبي، شيخة. (٢٠١٩). *تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- عسيري، محمد. (٢٠١٩). *تطوير أداء قادة المدارس الحكومية لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١١)، ١١٧-١٥٠.

- علي، عيسى، وعلي، جلال. (٢٠١٥). فعالية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية دمشق من وجهة نظر المدرسين فيها. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، ٣ (٣٧)، ٢٠٧-٢٢٢.
- عليقات، صالح. (٢٠٠٤). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية*. دار الشروق.
- العمرات، محمد. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، ٤ (٦)، ٣٤٩-٣٥٩.
- عون، وفاء. (٢٠١٩). تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية (عرعر) لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠. *مجلة الأزهر للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية*، ٣٨ (١٨٢)، ١٠٢٥-١٠٨٣.
- الفهمي، مرزوق. (٢٠٢٠). ضبط وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية (المعايير والنماذج والأساليب) في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤ (١٥)، ١٠٤٧٩.
- الفياض، م. (٢٠٠٥). تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- قرم، ع. (٢٠٠٨). الجودة بين الحاضر والمستقبل. *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، (٢) ٧٤-١١٧.
- المصاير، عبدالله. (٢٠١٩). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، (١)، ٤٧٠٧.
- مصطفى، ن. د. (٢٠٠٩). *إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم*. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- موافي، رائدة. (٢٠٠٧). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الإداء الوظيفي لدى أعضاء التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- نشوان، يعقوب، ونشوان، جميل. (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي* (ط٢)، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- النوح، عبد العزيز. (٢٠١٤). دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، ٣، ٢٣٥-٣١٦.

ثانياً: ترجمة المراجع العربية:

- Abdul Latif, H. (2019). Performance requirements of principals of secondary technical education schools in Dakahlia Governorate: A field study, *Journal of the College of Education in Mansoura*, 108(4), 121-160.
- Al-Amrat, M. (2010). The degree of effectiveness of the performance of school principals in the Petra Education Directorate from the point of view of its teachers. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 4(6), 349-359.
- Al-Fayad, M. (2005). *Empowering employees as an administrative approach and its impact on the competitiveness of the organization: a field study*. Unpublished doctoral dissertation, Amman Arab University for Postgraduate Studies, Amman, Jordan.

- Al-Jaafra, S., & Tarif, A. (2018). The reality of the performance quality of secondary school principals in Jordan in light of effective leadership standards from the point of view of their teachers. *Educational Science Studies*, 4 (45), 365-389.
- Al-Nouh, A. (2014). The role of school administration in activating the partnership between the school and the local community, a field study. *Journal of Educational Sciences*, 3, 235-316.
- Al-Otaibi, S. (2019) *Developing the performance of government school leaders in Dawadmi Governorate to improve the educational environment conducive to innovation in light of Vision 2030*, Master's thesis, Prince Sattam bin Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Ruwaished, A., & Al-Otaibi, M. (2022) Obstacles to the performance of leaders of public secondary schools for boys in the city of Hail in providing guidance and professional guidance to their students from their point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6 (59), 29-52.
- Al-Taweel, H. (2007). *Educational Administration: Concepts and Horizons*. Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Ali, I., & Ali, J. (2015). The effectiveness of the performance of secondary school principals in the Damascus Education Directorate from the point of view of its teachers. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies*, 3 (37), 207-222.
- Alimat, S. (2004). *Total quality management in educational institutions*. Dar Al Shorouk.
- Aoun, W. (2019) Developing the performance of female government school leaders in the Northern Border Region (Arar) to improve the educational environment stimulating innovation in light of Vision 2030. *Al-Azhar Journal of Educational, Psychological and Social Sciences*, 38 (182), 1025-1083.
- Asiri, M. (2019) Developing the performance of government school leaders to enhance the relationship between the school and community institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3 (11), 117-150.
- Dessler, J. (2007). *Human Resources Management*, translated by Muhammad Ahmad Sayyid Abd al-Mu'tal, reviewed by Abd al-Muhsin Abd al-Muhsin Jawdat. Dar al-Marikh.
- Hamadat, M. (2008). *Organizational behavior and future challenges in educational institutions*. Dar Hamed.
- Houria, A. (2013). The effectiveness of administrative leadership among male and female principals of government schools affiliated with the Department of Education in Medina. *Journal of Educational Science Studies*, 1 (40), 410-428.
- Mowafi, R. (2007). *The impact of personal and organizational values on improving job performance among teaching members in private Jordanian universities*, unpublished master's thesis, Mu'tah University, Jordan.
- Mustafa, N. (2009). *Total quality management in education*. Dar Ghaida for Publishing and Distribution.
- Nashwan, Y., & Jamil, N. (2004). *Organizational Behavior*. Dar Al-Furqan for Publishing and Distribution.

- Qurm, A. (2008). Quality between the present and the future, *Arab Journal for Quality Assurance in University Education*, (2) 74-117.
- Saleh, A. (2023) Developing the performance of technical secondary school principals in Minya Governorate in light of the strategic awareness approach. *Educational Journal of the Faculty of Education in Sohag*, 105 (105), 261-370.
- Shams al-Din, M., & Al-Faqi, I. (2007). *Administrative behavior: A psychological and social approach to educational administration*. Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Almajed, O. (2019). *Principal Leadership in Saudi Primary Schools: Case Studies on the Influence of Culture*.
- Arif, S., Zainudin, H., & Hamid, A. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 239-254.
- Bryant, S., E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Burns, M., J. (2003). *Transforming leadership*. Grove Press.
CA :Sage.
- Fullan, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. (3rd ed). SAGE Publication.
- Harry, S., H. (2001). *Baldrige National Quality Program*. National Institute of and technology , Web site :
- Harry, S. (2001). Hertz Baldrige National Quality Program , National Institute of and technology , Web site: www.quality.nist.gov
- Lukhwareni, M. (2003). *Total quality management as a response to educational in school management*
- Magnus Svensson and Bengt Klefsjo: "TQM- self based- assessment in education sector: Experiences from
- Northouse, P., G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks.
- Peddell, L., Lynch, D., Waters, R., Boyd, W., & Willis, R. (2020). How Do Principals of High Performing Schools Achieve Sustained Improvement Results. *IAFOR Journal of Education*, 8(4), 133-149.
- Senge, P. (1991). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Century Business.
- Swedish upper secondary school project. (2006). *Quality Assurance in Education*. 14(4).
- UNISCO .(2016). *Evaluation of UNESCO's Regional Conventions on the Recognition of Qualifications in Higher Education*. Edition de boeckniversite. www.quality.nist.gov

