



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتطوير اختيار قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي

إعداد

أ. مها محمد ابراهيم المقبل

طالبة ماجستير بقسم القيادة
التربوية جامعة حفر الباطن
المملكة العربية السعودية

. عبد السلام أحمد حسين قاسم العروسي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
المعهد العالي للتدريب وتأهيل
أثناء الخدمة صنعاء-اليمن

تاريخ الاستلام: ٢٠ مارس ٢٠٢١ - تاريخ القبول: ٢٠ أبريل ٢٠٢١

DOI:

الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى تطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي، ولتحقيق الهدف الرئيس للدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي بنوعيه : المسحي والتطوري، وقاما ببناء معايير السياق المؤسسي بمدارس المرحلة الثانوية، وتم توزيع المعايير على عينة الدراسة (١١٢) معلما ومعلمة، (٢٠) وكيل ووكيلة، (٥٢) قائد وقائدة، وإجمالي (١٨٤) فردا، يشكلون ما نسبة قرابة (١٥%) من حجم المجتمع الأصل للدراسة، وأفرزت الدراسة النتائج الآتية:

✓ بناء تصور مقترح لتطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي.

✓ إن درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي قد جاءت بدرجة أهمية بدلالة لفظة (عالية)، حيث كانت المعايير وفق درجة أهميتها على التوالي كالاتي: (العلاقات الإنسانية، الاتصال القيادي، الصفات المهنية، التحليل البيئي، التقويم الإداري، الصياغة الاستراتيجية -الرؤية والرسالة والأهداف).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ومتغير سنوات الخدمة، ومتغير المؤهل العلمي باستثناء معايير الصياغة الاستراتيجية فتوجد فيه فروق ولصالح أصحاب المؤهل بكالوريوس، وفي متغير المسمى الوظيفي توجد فروق في معايير (التحليل البيئي، الصفات المهنية، العلاقات الإنسانية، التقويم الإداري) لصالح القيادات المدرسية على المعلمين فقط.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: تطوير، اختيار قادة المدارس، معايير السياق المؤسسي.

المخلص باللغة الانجليزية :

The study aimed to develop the selection of school leaders in the secondary stage in Hafar Al-Batin governorate in light of the institutional context criteria, and to achieve the main objective of the study, the two researchers followed the descriptive approach of its two types: survey and development, and they built standards for the institutional context in secondary schools, and the criteria were distributed among the study sample (112) teachers (males, and females), (20) vice principal (males, and females), (52) leaders and (males, and females), and a total of (184) individuals, make up about (15%) of the size of the community of origin for the study, and the study yielded the following results:

- Building a proposed vision to develop the selection of school leaders at the secondary level in Hafar Al-Batin governorate in light .of the institutional context criteria
- The degree of importance of selecting school leaders at the secondary stage in Hafar Al-Batin governorate in light of the institutional context criteria came with a degree of importance in relation to the word (high), where the criteria were according to the degree of their importance, respectively, as follows: (human relations, leadership communication, professional qualities, environmental analysis Administrative calendar, strategy formulation - vision, mission and goals).
- There are no statistically significant differences in the responses of the study sample individuals to the reality of choosing school leaders at the secondary stage in Hafar Al-Batin governorate in light of the institutional context criteria due to the gender variable, the years of service variable, and the academic qualification variable except for the strategic formulation criteria. In the variable of job title, there are differences in criteria (environmental analysis, professional qualities, human relations, administrative evaluation) in favor of school leaderships over teachers only.

The study made many recommendations and suggestions.

Key words:

Develop, School leaders Selection , Institutional Context Criteria.

مقدمة:

تعد القيادة في أية مؤسسة معاصرة وفي ظلعتها المؤسسات التعليمية بمثابة الدينامو المحرك لها، ولاسيما في عصر الثورة الصناعية الرابعة التي يشهدها العالم المعاصر في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، وعلى قدر كفاءة مستوى هذه القيادة، يتوقف جودة وفاعلية النظام الإداري لهذه المؤسسة في القيام بوظائفها في اتجاه تحقيق أهدافها المنوطة بها. كما يشهد العصر الحالي الكثير من التغيرات المتسارعة والمستمرة على كافة الأصعدة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، مما يشكل عبء على كاهل المؤسسات في كيفية التعامل والتكيف مع هذه التغيرات مع ضمان المحافظة على الهوية المؤسسية بالتوازي مع تحقيق أهدافها المنشودة. ومن هذه المؤسسات، المدرسة حيث تعد المدرسة أهم مؤسسة مجتمعية بل هي المؤسسة الركن التي يستند إليها المجتمع في تربية النشء وإعدادهم للمستقبل وصولاً إلى الأهداف التعليمية. وفرض هذا التغيير، تغييراً وتطوراً في وظيفة المدرسة من حيث اكتساب الطالب المعارف والمهارات التي تتواءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر، وتهينته كي يصبح عنصر فعال في المجتمع (معايير القيادة المدرسية، ٢٠٢٠).

والتغيير الوظيفي للمدرسة ألزم الاهتمام بوضع الشخصية القيادية المناسبة التي تتولى قيادة التغيير عن طريق إعادة رسم ملامح دور قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، وتصحيح مسار المهنة ليمارس الدور المتوقع في النظام التعليمي؛ لهذا تجدر الإشارة أنه من المهم جداً أن ينظر لعمليات توظيف قادة المدارس، وتقييمهم، وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر على أنها توجيهات فعالة من أجل تحقيق تطور مدرسي ناجح (إمكان، ٢٠١٩، ص. ١٠).

كما أن الاختيار الجيد لقادة المدارس ينعكس بطبيعة الحال على تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، الأمر الذي يعمل على تعزيز ثقته بنفسه، ويزيد من انسجامه بالعمل ويجعله أكثر استعداداً للتعامل مع الآخرين، والتعاون معهم مما يخلق مناخاً اجتماعياً ملائماً لتحقيق أهداف العملية التعليمية (سليمان، ٢٠١٥، ص. ٢٣٧).

وفي وقت سابق أكد السعود (٢٠٠٩) على أن حسن اختيار القادة التربويين بشكل عام، والقيادات المدرسية بشكل خاص، يساعد المدرسة في التقدم والازدهار، شريطة أن يبني الاختيار على معايير محددة.

ولقد أضحت قضية التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم العام بشكل عام من القضايا الجوهرية في مجال إدارتها، وكذلك من الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات التربوية، والتي تركز على تطبيق ممارسات معايير التخطيط الاستراتيجي والسلطة، والإدارة؛ نظراً لما لها من أهمية وارتباط بمفاهيم إعادة الهيكلة، فمن خلالها يمكن التغلب على الكثير من الصعوبات والتحديات التي تواجه جهود التطوير والتحسين (النصير؛ والقيسي؛ والرواشدة، ٢٠١٦، ص.٤).

وعليه، فقد بدأت المؤسسات في التسابق نحو صياغة المعايير التي يتم قياس الأداء على أساسها، والتي تتضمن السياسات، وتوزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، والتنظيم والتنمية، والتحليل والمقدرة على التخطيط للمستقبل (Berwari and Bashiwa, ٢٠١١). واختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية يكون من داخل المؤسسات التربوية، فلا يعين القائد المدرسي إلا بعد أن يمارس مهام وكيل المدرسة لمدة سنتين على الأقل وبتقدير ممتاز (الدرعان، ٢٠١٩، ص.٢)، كما أن عملية الاختيار من الوكلاء أو الوكيلات المرشحات تعد إحدى العمليات في سياسة التوظيف في وزارة التعليم، حيث تعمل إدارات التعليم الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي باختيار المرشحين لشغل الوظيفة (حسن، ٢٠١٧، ص.٨٤).

وقد رأَت وزارة التعليم في المملكة أن تطبيق ضوابط الاختيار والتعيين لقادة المدارس يحقق النتائج الآتية (سالمان، ٢٠١٨، ص.٤٠٧-٤٠٨):

١. المهنية: إن تطبيق المعايير في عملية اختيار وتعيين قادة المدارس ينتج عنه دعم النظام التعليمي بالكفاءات الإشرافية، والقيادية التي تتمتع بقدر من المهنية العالية في الأداء الإشرافي والقيادي.

٢. المعيارية: في الترشيح والتكليف؛ بحيث يدخل إلى المواقع الإشرافية والقيادية من تتوفر فيه ضوابط ومواصفات محددة لهذا العمل من حيث الجدارة.

٣. الكفاءة: حيث إن من سيدخل إلى المواقع الإشرافية والقيادية من خلال المعايير الموضوعية من المتوقع أن يتمتع بقدر كبير من الكفاءة الأدائية التي من شأنها أن ترفع من إنتاجية العمل التربوي والتعليمي.

٤. الشمولية: هذا الإطار التنظيمي قد وحد معايير وضوابط وإجراءات الترشيح والتكليف؛ لتشمل جميع القياديين والمشرفين في النظام التعليمي على مستوى المدرسة وإدارة التربية والتعليم وجهاز الوزارة.

٥. التفاعلية: حيث إن هذه الفئة التي تتمتع بهذا المستوى من المهنية والتأهيل والتميز؛ ستكون قادرة- بإذن الله تعالى- على التفاعل مع مستجدات العملية التربوية والتعليمية، وتطويراتها المتسارعة.

أما عن اختيار قادة المدارس بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادات التربوية في وزارة التعليم في تطوير العملية التربوية والتعليمية وتقويمها، اقتضت ضرورة العمل اختيار الكفاءات المتميزة للقيام بمختلف المهام والأدوار التربوية والتعليمية في مختلف المواقع؛ لتحقيق الجودة النوعية، وذلك يتطلب وضع ضوابط محددة للتكليف تشمل شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس، وإدارات التعليم، وأصدرت لجنة القيادة المدرسية بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن تعميم لجميع مدارس المحافظة خاص بالترشيح لقيادات مدرسية للعام ١٤٤٢/١٤٤٣هـ، حيث كانت معايير الترشيح كالاتي:

ضوابط الترشيح العامة وتشمل على:

- أن يكون المرشح ذا مؤهل جامعي تربوي.
- أن لا تقل خبرته عن أربع سنوات للمعلمة المرشحة.
- أن لا يقل تقدير الأداء الوظيفي عن ممتاز.
- أن لا يكون قد صدر بحقه عقوبة نظامية خلال الثلاث سنوات الأخيرة أو أن يكون طرف في قضية نظر أو لها معاملة تحقيق جارية.
- أن لا يتجاوز غياب- عدا إجازات الوضع (للنساء) والحداد- خلال العامين الأخيرين التالي: (٦٠) يوم بعذر، (٦٠) يوم إجازة استثنائية، (١٠) أيام بدون عذر.

ثانياً السمات الشخصية:

- القدوة الحسنة.
- السيرة السلوكية والتربوية.
- سلامة الحواس (السمع والبصر).
- القدرة على الإقناع.
- المهارة في الحوار.
- القدرة على تحديد الأولويات المهنية.
- التعامل الإيجابي في المواقف التربوية المختلفة.
- القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين.
- لديها أفكار تطويرية في مجال العمل.
- الصبر لتحقيق الأهداف التربوية.
- التفاعل مع الأعمال التربوية الجماعية.
- القدرة على التأثير على الآخرين.
- القدرة على اتخاذ القرار المناسب.
- الثقة بالنفس.
- الاهتمام بأوقات الدوام.
- مستوى الدافعية للعمل.

ثالثاً المهارات والقدرات:

- الإلمام بالتخصص.
- إتقان المهارات المتصلة بالمادة العلمية.
- ربط موضوع الدرس بالأحداث المحيطة.
- ربط موضوع الدرس بفروع التخصص الأخرى.
- ربط موضوع الدرس بالمواد العلمية الأخرى.
- استخدام مراجع إضافية في الإعداد لدرسها.

- الاهتمام بتجديد البيئة الصفية.
 - استخدام لغة واضحة ومناسبة لمستوى الطالبات.
 - إثارة دافعية التلميذات باستمرار وتجذب انتباههم.
 - تعزيز الاستجابات وتقبل أفكار الطالبات.
 - طرح أسئلة متنوعة ومثيرة للتفكير.
 - التنظيم والتدرج في عرض المعلومات.
 - توجيه عملية التعليم وليس السيطرة عليها.
 - توفير بيئة آمنة من الخوف من الخطأ.
 - تنوع في أساليب التدريس.
 - تنوع في استخدام التقنيات التعليمية.
 - توفير بيئة تربوية مشجعة للتقويم الذاتي.
- والمنتبع لحال التعليم في المملكة العربية السعودية بشكل عام، يجد العناية الكبيرة والدعم الهائل من القيادة الحكيمة لتطوير التعليم، فقد نال التعليم اهتماما كبيرا منذ أن أنشئت المملكة العربية السعودية، واستمر هذا الاهتمام إلى السنوات الحاضرة- وسيستمر بإذن الله تعالى- ومن مؤشرات هذا الاهتمام ما يخصص للتعليم من ميزانية الدولة، وقد شهد التعليم في المملكة في بداياته تطورا يندر مثيله في العالم، من ناحية الانتشار، واستيعاب الطلاب والطالبات، ومجانية التعليم، والتشجيع على الالتحاق به، إلا أنه مع مرور الوقت بدأت تظهر مشكلات تواجه هذا النظام التعليمي، وتحتم التطوير والتجديد لمعالجة تلك المشكلات، وخلق فرص أكبر لتطوير الأداء (آل سليمان؛ والحبيب، ٢٠١٧، ص.١٨٥).
- وتعد القيادة المدرسية العمود الفقري وحجر الزاوية في المؤسسة التعليمية وتظهر الحاجة لتطوير الأداء فيها تحقيقا للرؤية الوطنية ٢٠٣٠ في إطار تحسين وتطوير مستوى أداء المؤسسات التربوية والتعليمية في المملكة العربية السعودية وصولا لتحقيق الأهداف المنشودة. وأدى تطور الدور الوظيفي للمدرسة إلى ارتفاع مستوى التأهيل المطلوب من القائد المدرسي بهدف رفع جودة التعليم المقدم للطلاب والتحسين الشامل للعملية التعليمية،

من نقطة البداية من خلال التركيز على (القيادة المدرسية) و ضمان اختيار الكفاءة المطلوبة للانضمام إلى مهنة القيادة المدرسية.

ويعتبر قادة المدارس منطلق نجاح مدارسهم، ومحو ارتكازها، وداعم رئيسي لكل منتسبيها على الصعيدين المادي والمعنوي؛ لرفع دافعية العاملين للعمل، والطلبة للتحصيل، وتحقيق الرؤية المستقبلية لمدارسهم، ولرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

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

وإيماناً من القائمين على التعليم بالمملكة العربية السعودية بأهمية دور قائد المدرسة، فقد صدرت موافقة معالي وزير التعليم برقم (١٣٧٥٠٤) بناء على توجيهات وتوصيات ملتقى القيادة المدرسية الأول بتعديل مسمى مدير ومديرة المدرسة إلى قائد وقائدة المدرسة ضمن التوجيهات التنظيمية والإدارية، وإتباع أساليب التمكين الحديثة لمنح القيادة المدرسية مزيداً من الصلاحيات ومنحها حوافز مادية ومعنوية، كما أكد الملتقى على إعادة النظر في ضوابط وآليات اختيار القيادات المدرسية وفق متطلبات المستقبل بناء على معايير الجدارة، وتقبل التغيير والتطوير الإيجابي، والاستفادة من فرصة دمج التعليم العام، والتعليم العالي في مجال تطوير القيادات المدرسية (آل سليمان؛ والحبيب، ٢٠١٧، ص.١٨٧).

وقد أجريت العديد من الدراسات التي سعت إلى تطوير نظام اختيار وتدريب قادة المدارس وقائداتها في مدارس المملكة العربية السعودية، ومن هذه الدراسات، دراسة الغري (٢٠١٠) التي هدفت إلى تقويم معايير اختيار مديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تشخيص واقع الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية العامة بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، وما يتبع من معايير لاختيار مديري المدارس، بغرض الكشف عن جوانب القصور في تلك المعايير، من خلال عينة من مجتمع البحث وهم مديرو المدارس الثانوية العامة بمنطقة حائل، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وطبق عليهم استبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها: تقديم تصور مقترح لمعيار ملائم لاختيار مديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية، يتكون من عدة محاور،

ودراسة الشايح (٢٠١٦) التي تناولت معايير اختيار القيادات المدرسية من منظور التربية الإسلامية ومدى توافرها في مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة، وتوصلت إلى النتائج الآتية: إن المعايير الأساسية لاختيار مدير المدرسة تتحدد من منظور التربية الإسلامية في القوة والأمانة، ثم تأتي بقية المعايير تباعا، وأن توافر المعايير الإسلامية المتصلة بالصفات الشخصية في مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: موقع المدرسة، والمؤهل، والتخصص، وسنوات الخبرة، ودراسة كسابر؛ والسعود (٢٠١٧) التي تناولت معايير مقترحة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة، وتوصلت إلى أن درجة مماسة اختيار القادة التربويين حسب المعايير الموضوعية مرتفعة، ثم تم تطوير معايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وابعاد الجودة الشخصية، ودراسة سالم (٢٠١٨) التي سعت إلى بناء تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، وبالتحديد خبرة ماليزيا ومصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن عملية اختيار مديري المدارس الابتدائية ليست عملية سهلة لأن القيادة تتضمن العديد من الخصائص المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة الابتدائية، وأما بالنسبة للتدريب فأغلبه يعتمد على الأساليب التقليدية مثل المحاضرات النظرية دون استخدام وسائل حديثة، كما أن معايير الاختيار وبرامج التدريب تحتاج إلى مراجعة دقيقة، ووضع استراتيجية ومنظومة طويلة المدى لإعداد مديري المدارس تستجيب لاحتياجات الواقع الفعلي، وتتواءم مع التغيرات العالمية المعاصرة، ودراسة الدرمان (٢٠١٩) التي هدفت إلى تشخيص مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما أعدت استبانة، وتوصلت إلى أن مستوى رضا الوكلاء عن عملية اختيار قادة المدارس في مدينة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية حول مستوى رضا الوكلاء عن عملية اختيار قادة المدارس وفقاً لمتغيرات المرحلة، وعدد الدورات التدريبية، والخبرة.

وفي ضوء العرض السابق للدراسات السابقة، يتبين أنها: تنوعت في تناولها معايير اختيار القيادات المدرسية في سياقات وأبعاد مختلفة، حيث هدفت دراسة الغربي (٢٠١٠) إلى تقويم معايير اختيار مديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية، وتناولت دراسة الشايح (٢٠١٦) معايير اختيار القيادات المدرسية من منظور التربية الإسلامية ومدى توافرها في مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، وسعت دراسة كسابري؛ والسعود (٢٠١٧) إلى بناء معايير مقترحة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، كما سعت دراسة سالماني (٢٠١٨) التي سعت إلى بناء تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، وكشفت دراسة الدرعي (٢٠١٩) التي هدفت إلى تشخيص مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها، خاصة التي تناولت اختيار القادة في ضوء معايير محددة. كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تسعى إلى تطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية، وطبقت في محافظة حفر الباطن. من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في جوانب متعددة، من أهمها الآتي: الاستفادة من الدراسات السابقة في المقدمة، وتشخيص مشكلة الدراسة، التعرف على أنواع المناهج العلمية المستخدمة، وإعداد وتصميم أداة الدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

فمن هنا أتت هذه الدراسة والتي اعتمدت على معايير السياق المؤسسي لتطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من إدراك المملكة العربية السعودية العميق لأهمية الموارد البشرية، والاستثمار في التعليم، وتنمية قدرات أبنائها؛ ليصبحوا جيل المستقبل القادر على تحقيق تقدم البلاد

وزادها، فإنها تولي اهتمام خاص بالنشء، ومن ثم تضع السياسات والبرامج والمقررات اللازمة لذلك.

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تقوم بها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لإيجاد معايير دقيقة وموضوعية لاختيار قادة وقائدات المدارس المرحلة الثانوية في المملكة، وما نجم عن ذلك من إنجازات ملموسة، إلا أنه وباستقراء العديد من التقارير الرسمية والأبحاث العلمية التي كشفت عن وجود بعض الثغرات والاختلالات العلمية والمهنية في اختيار هؤلاء القادة والقائدات، ومن ضمنها تجاوز البعض لهذه المعايير ولا تنطبق عليهم (الغربي، ٢٠١٠، ص.٣).

كما شهدت السنوات الماضية اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية ضمن ثورة التطورات المعاصرة، والتقنيات الحديثة، حيث لم يعد تسيير شؤون المدرسة روتينيا، أو مجرد المحافظة على النظام المدرسي، بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول الطالب، وبناء عليه ينبغي أن تتوافر مجموعة من المعايير والضوابط لمن يمسك بزمام القيادة المدرسية؛ ليساعد الطلاب على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي وصولا إلى تحسين العملية التعليمية والتعلمية (المطيري، ٢٠١٣، ص.٥). وتأتي أهمية القيادة المدرسية من أهمية الدور الذي تقوم به لتحقيق الاهداف التعليمية فطبيعة عملها يقوم على التعامل مع أفراد والمخرج النهائي هم أفراد، فبجودة هذه القيادات تكن المخرجات جيدة (آل ناجي، ٢٠١٦، ص.٢٦).

كما يجب أن يعمق التوجه الاستراتيجي المستقبلي في كافة الممارسات الادارية لقادة المدارس وربطها بالرؤية الاستراتيجية المستقبلية للتعليم (عبودي، ٢٠١٠، ص.٢٤). وتتطلب الإصلاحات التعليمية أن يتولى قادة المدارس قيادة مسيرة التغيير؛ وعليه فمن الضروري بناء قدرات قادة المدارس الحاليين و المستقبلين في المملكة العربية السعودية وتسليحهم بالمعرفة والمهارات لقيادة التغيير اللازمة لتحقيق أهداف التعليم التي نصت عليها رؤية ٢٠٣٠.

كما أن هناك توجه قوي يسعى إلى الارتقاء بكفاءة النظام التعليمي بمستوييه الداخلي والخارجي، عن طريق تحسين أداء القيادة المدرسية كعنصر اساسي لضمان جودة المخرجات التعليمية كمل اشارت إلى ذلك (السحلي، ٢٠١٩، ص.١٥٤).

وبناء على بعض نتائج دراسة سالمان (٢٠١٨) بأن معايير الاختيار لمديري المدارس تحتاج إلى مراجعة دقيقة، ووضع استراتيجية ومنظومة طويلة المدى لإعداد مديري المدارس تستجيب لاحتياجات الواقع الفعلي، و تتواءم مع التغيرات العالمية المعاصرة. كما أوصت دراسة حسين وموسى (٢٠٢٠) بضرورة اختيار قادة المدارس وفق لمعيار الكفاءة أولاً ومن ثم تكون عملية الاختيار وفق معايير علمية وشروط خاصة لاختيار القادة. وانطلاقاً من توصية دراسة الدرعان (٢٠١٩) بعمل دراسات مشابهة بالهدف، مع اختلاف العينة لعملية اختيار قادة المدارس، وفي ضوء معايير أخرى، تأتي هذه الدراسة. وفي ضوء ما سبق؛ فإن مشكلة الدراسة تتمثل في كيفية تطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي، وهكذا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

تساؤلات الدراسة:

يكن سؤال الدراسة الرئيس في: كيف يمكن تطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي؟
وللإجابة عنه يتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار النظري لأساليب اختيار القيادات المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري لمعايير السياق المؤسسي في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٣- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير نظام اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

يكن هدف الدراسة الرئيس في: التعرف على كيفية تطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي.

ولتحقيق الهدف الرئيس يتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تحديد الإطار النظري لأساليب اختيار القيادات المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- تحديد الإطار النظري لمعايير السياق المؤسسي في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٣- الكشف عن الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- ٤- بناء التصور المقترح لتطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي.

أهمية الدراسة:

- تتمثل أبرز جوانب أهمية الدراسة الحالية من الناحيتين العلمية، والعملية في الآتي:
- الأهمية العلمية (النظرية): ترجع هذه الأهمية إلى الآتي:
 - ✓ مواكبة الدراسة لتوجهات وخطط التنمية، والمتمثلة في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ لتحقيق التميز، والتوجه نحو العالمية في التربية بالمملكة العربية السعودية.
 - ✓ يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في وضع إطار فلسفي ومنهجي لمعايير السياق المؤسسي عند اختيار قادة المدارس الثانوية.
 - ✓ يؤمل أن تشكل الدراسة إضافة علمية للمكتبة التربوية السعودية والعربية بما قد يحتاجه الأدب التربوي في المملكة العربية السعودية، والمنطقة العربية.
 - الأهمية العملية (التطبيقية): ترجع هذه الأهمية إلى النقاط الآتية:
 - ✓ يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تقديم صورة واقعية لكيفية اختيار قادة المدارس في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
 - ✓ قد تسهم في الاستفادة من تطبيق معايير السياق المؤسسي عند اختيار قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
 - ✓ قد تساعد الدراسة في تضييق الفجوة بين ما يتم اختيار قادة المدارس حالياً، وما ينبغي أن يتم اختيارهم في ضوء معايير السياق المؤسسي.

✓ يؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في فتح مجالات جديدة أمام الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية في المؤسسات التعليمية السعودية والعربية.

حدود الدراسة:

تتعين أبعاد الدراسة الحالية، ونطاق معالجتها، وخط سيرها نحو غايتها المأمولة في الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (الصياغة الاستراتيجية - الرؤية والرسالة والأهداف-)، التحليل البيئي، الصفات المهنية، العلاقات الإنسانية، الاتصال القيادي، التقويم الإداري).

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات ووكلاء ووكيلات وقادة وقائدات المدارس الثانوية.

الحدود المكانية: محافظة حفر الباطن.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الأول وبداية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢هـ/٢٠٢١م.

المصطلحات:

التطوير

طَوَّرَ : فعل

طَوَّرَ يَطْوِرُ ، تطوِيرًا ، فهو مُطَوِّرٌ ، والمفعول مُطَوَّرٌ .

طَوَّرَهُ : عدَّله وحسَّنه، حَوَّلَهُ من طَوْرٍ إلى طَوْرٍ، وهو مشتقٌّ من الطَّوْرِ (معجم المعاني)

يعرف بأنه: "تشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة المدروسة أفراداً ومجموعات ومؤسسات نحو الأفضل" (الغالبى؛ وصالح، ٢٠١٠، ص.٢١).

ويعرف الباحثان بأنه: عملية التعديل والتحسين في عملية اختيار قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية وفق معايير السياق المؤسسي.

الاختيار

إِخْتِيَارٌ : اسم، إِخْتِيَارٌ : مصدر اِخْتَارَ

إِخْتَارَ : فعل. اِخْتَارَ يَخْتَارُ ، اِخْتَرَّ ، اِخْتِيَارًا وَخَيْرَةً وَخِيَارًا ، فهو مُخْتَارٌ ، والمفعول مُخْتَارٌ

اخْتَارَ هَدِيَّةً لِصَدِيقِهِ: اِنْتَقَاهَا، اخْتَارَهُ خَلْفًا لَهُ : عَيَّنَهُ، اخْتَارَهُ مِنْ بَيْنِ كُلِّ الْحَاضِرِينَ : فَضَّلَهُ عَلَى غَيْرِهِ، اخْتَارَهُ اللَّهُ إِلَى جِوَارِهِ : اصْطَفَاهُ (معجم المعاني الجامع).

ويعرف بأنه: "العملية التي تخطط لها إدارة القوى البشرية في المؤسسة والتحري عن الموظفين ذوي الكفاءة والتميز لشغل الوظائف الشاغرة والمعلن عنها في المؤسسة والمفاضلة بينهم على أسس ومعايير علمية وسليمة وواضحة وبما يتوافق مع شروط الوظيفة الشاغرة وتحقيق أهداف المؤسسة" (جعفر؛ وعبد القادر، ٢٠١٩، ٣٣-٣٤).

ويعرف الباحثان الاختيار بأنه: عملية انتقاء قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية وفق معايير السياق المؤسسي.

المعيار

معيار: اسم

الجمع: معايير، المعيارُ: العيارُ

المعيار (في الفلسفة): نموذجٌ متحققٌ أو متصورٌ لما ينبغي أن يكون عليه الشيء.

عيار؛ مقياسٌ يُقاسُ به غيره للحكم والتقييم (معجم المعاني الجامع)

ويعرف بأنه: "مقاييس وقواعد منظمة للقيام بالأشياء، وهي الخطوط العامة التي يرجع إليها أصحاب القرار والعاملين في المؤسسات التعليمية لرفع جودة أدائها وعملها (مشعلة، ٢٠١٧).

معايير السياق المؤسسي:

ويعرفها الباحثان بأنها: "مجموعة المعايير التي تخص قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية والتي تشمل: الصياغة الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والصفات المهنية، والعلاقات الإنسانية، والاتصال القيادي، والتفويم الإداري.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عليها، والبيانات المراد الحصول عليها، فإن هذه الدراسة ستستخدم المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري، وذلك لوصف وتحليل المشكلة موضوع الدراسة، وجمع الحقائق والأدلة، ووصف الظروف الخاصة بها، وما يستلزمه ذلك من الكشف عن العلاقات

بين أبعادها من خلال جمع الوثائق والدراسات المعاصرة المتوافرة وتحليلها كما وكيفا، بصورة تمكن الباحثين من استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من نتائج (العساف، ١٩٩٥، ص. ٢٠٤)، وكما يعرفه عبيدات (٢٠٠٣) بأنه: "المنهج الوصفي المسحي يتناسب مع هذا النوع من البحوث المستندة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ بهدف حل المشاكل في الواقع أو التعرف على حقيقة تلك المشاكل، والوصول إلى نتائج علمية مقبولة، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى التحسين" (ص. ٢٤٧).

مجتمع الدراسة:

بحسب موضوع الدراسة أنها ستتناول اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي، فإن مجتمع الدراسة سيكون جميع معلمي ومعلمات وقادة وقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددهم (١٠٩) قائد وقائدة، و(١٠٦) وكيل ووكيلة، و(١٣٤١) معلماً ومعلمة (إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ١٤٤١هـ).

عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية، ولغاية تحقيق أهدافها، وما يتطلبه من إجراءات، قام الباحثان باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (١٨٤) فرداً، تمثل ما نسبته من مجتمع البحث (١٤%).

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تتصف عينة الدراسة بعدد من الخصائص الديموغرافية لأفرادها، وفيما يأتي تفصيل ذلك:
أولاً: بحسب متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم (١)

وصف أفراد العينة بحسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
ذكور	27	14.7
إناث	157	85.3
المجموع	184	100.0

يتبين من الجدول رقم (١) أن أفراد العينة من الذكور بلغ عددهم (٢٧) فرداً، وبنسبة (١٤.٧%) من عينة الدراسة، وأن نسبة الإناث بلغت (١٥٧) فرداً، وبنسبة بلغت (٥٨.٣%)، من أصل (١٨٤) مشارك ومشاركة استجابوا لتعبئة أداة الدراسة. ثانياً: بحسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢)

وصف أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	168	91.3
أعلى من بكالوريوس	16	8.7
المجموع	184	100.0

يتبين من الجدول رقم (٢) أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس بلغ (١٦٨) فرداً، وبنسبة (٩١.٣%)، في حين كان عدد الأفراد من حملة المؤهل أعلى من بكالوريوس بلغ (١٦) فرداً، وبنسبة (٨.٧%)

ثالثاً: بحسب متغير المسمى الوظيفي:**جدول رقم (٣)**

وصف أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
60.9	112	معلم/ة
10.9	20	وكيلة/ة
28.3	52	قائدة/ة
100.0	184	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٣) أن أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بلغ (١١٢) فرداً، وبنسبة بلغت (٦٠.٩%)، في حين بلغ عدد العينة من الوكلاء والوكيلات (٢٠) فرداً، وبنسبة بلغت (١٠.٩%)، في حين بلغ عدد المستجيبين من قادة وقائدات المدارس الثانوية (٥٢) فرداً بنسبة (28.3%).

رابعاً: بحسب متغير سنوات الخدمة:**جدول رقم (٤)**

وصف أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	سنوات الخدمة
22.8	42	أقل من ٥ سنوات
33.7	62	٥-١٠ سنوات
28.3	52	١١-١٥ سنة
15.2	28	أكثر من ١٥ سنة
100.0	184	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٤) أن أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات بلغت (٤٢) فرد، وبنسبة بلغت (٢٢.٨%)، في حين بلغ عدد المستجيبين الذين سنوات خبرتهم تتراوح بين (٥-١٠ سنوات) (٦٢) فرد، وبنسبة بلغت (٣٣.٧%)، بينما كان عدد المستجيبين الذي تتراوح سنوات خبرتهم بين (١١-١٥ سنة) (٥٢) فرد، وبنسبة بلغت (٢٨.٣%)، كما أن عدد المستجيبين الذي سنوات خبرتهم أكثر من (١٥ سنة) بلغ (٢٨) فرد، وبنسبة بلغت (١٥.٢%).

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة: وهي عبارة عن مجموعة من العبارات، أو الأسئلة المكتوبة، والمزودة بإجاباتها، والآراء المحتملة، ويطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهما، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه الإجابة الصحيحة (العساف، ٢٠١٢م، ص ٣١٠). وللحصول على بيانات الدراسة الحالية تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اتبع الباحثان الخطوات الآتية في إعداده:

- ١- تحديد الهدف من الاستبيان: تشخيص واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي.
- ٢- تحديد محتوى الاستبيان: تكون الاستبيان من ستة مجالات (الصياغة الاستراتيجية - الرؤية والرسالة والأهداف-، التحليل البيئي، الصفات المهنية، العلاقات الإنسانية، الاتصال القيادي، التقويم الإداري)؛ وتم صياغة فقرات الأداة وفقاً للأدبيات المتوفرة من خلال الاعتماد على مجموعة من الدراسات والبحوث أمثال (أحمد؛ وزكي، ٢٠١٧؛ الشايح، ٢٠١٦؛ الصعر، ٢٠١٠؛ الطويل؛ وأبو شويمة، ٢٠١٦؛ كسابري؛ والسعود، ٢٠١٧؛ النصير؛ والقيسي؛ والرواشد، ٢٠١٦)، وشمل الاستبيان على (٤٢) فقرة على نمط مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج وفق الآتي: ٥ عالية جداً، ٤ عالية، ٣ متوسطة، ٢ متدنية، ١ متدنية جداً.

صدق الأداة وثباتها :

صدق المحكمين: للتحقق من صدق الاستبيان قام الباحثان بعرضه على خمسة محكمين تخصص إدارة وتخطيط تربوي، ولغة عربية، وقياس وتقويم؛ بغرض التأكد من أن الفقرات

تعبير عن المجال الذي اندرجت تحته، ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وتم أخذ جميع آراء المحكمين من حذف وإضافة وتعديل، وفي ضوء آراء المحكمين أصبح الاستبيان مكون من (٤٣) فقرة، وقد كانت قبل التحكيم (٤٢) فقرة.

- الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان كما في الجدول رقم (٥).

- ثبات الأداة: لحساب ثبات استبيان واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي، استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لكل مجال من مجالات الاستبيان للتحقق من ثبات هذا المجال، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، ودرجة ثبات معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والدرجة الكلية للأداة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط R))	معامل ألفا Alpha
1	الصياغة الاستراتيجية - الرؤية والرسالة والأهداف -	9	.855**	0.98
2	التحليل البيئي	8	.903**	0.96
3	الصفات المهنية	7	.918**	0.96
4	العلاقات الإنسانية	6	.895**	0.95
5	الاتصال القيادي	6	.924**	0.96
6	التقويم الإداري	7	.936**	0.97
	إجمالي الأداة ككل	43		0.99

دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

**

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة و تقيس ما وضعت لقياسه.

كما يتبين من الجدول رقم (٥) أن درجة ثبات المجالات تراوحت بين (٠.٩٥-٠.٩٨)، كما أظهرت نتائج التحليل أن ثبات الأداة ككل وصل إلى (٠.٩٩)، الأمر الذي يعكس درجة عالية من الثبات.

اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة تم إجراء اختبار كولمغروف وسميرنوف ((Kolmogorov- Smirnov))، وذلك للتحقق من خلو بيانات البحث من المشكلات الاحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات الديموغرافية للدراسة، ويشترط هذا الاختبار توافر التوزيع الطبيعي في البيانات. والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (٦) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

م	المعايير	K- S (Z)	مستوى الدلالة	النتيجة
1	الصياغة الاستراتيجية -الرؤية والرسالة والأهداف -	.8210	.335	تتبع التوزيع الطبيعي
2	التحليل البيئي	1.358	.060	تتبع التوزيع الطبيعي
3	الصفات المهنية	1.064	.208	تتبع التوزيع الطبيعي
4	العلاقات الإنسانية	1.045	.224	تتبع التوزيع الطبيعي
5	الاتصال القيادي	1.144	.153	تتبع التوزيع الطبيعي
6	التقويم الإداري	.837	.485	تتبع التوزيع الطبيعي
	معايير السياق المؤسسي ككل	1.565	.215	تتبع التوزيع الطبيعي

يتبين من الجدول رقم (6) أن جميع المعايير، إضافة إلى معايير السياق المؤسسي ككل كانت نسب التوزيع الطبيعي لها أكثر من (0.05)، وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية لهذه الدراسة.

كما يتضح من الجدول رقم () أن قيمة الدلالة لاختبار التوزيع الطبيعي للمعايير السياق المؤسسي تراوحت بين (0.060- 0.485)، إضافة إلى الأداة ككل حيث كانت مستوى الدلالة (٠.٢٥١)، ما يعني أن جميع المعايير تخضع إلى التوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أنه ينبغي على الباحثين استخدام اختبارات معلمية للكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة الديموغرافية.

معيار الحكم على معايير الدراسة وفقراتها:

تبنى الباحثان معيارا للحكم على مجالات وفقرات الدراسة كآلاتي:

وقد تم إيجاد حدود كل بديل من خلال :

إيجاد المدى = أعلى قيمة - أقل قيمة = ١-٥ = ٤

إيجاد طول الفئة = المدى / عدد البدائل = ٤/٥ = ٠.٨٠ .

جدول رقم (٧)

معيار الحكم في معايير الدراسة وفقراتها

الدلالة اللفظية	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
متدنية جدا	1.80	1	1
متدنة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
عالية	4.20	3.41	4
عالة جدا	5	4.21	5

نتائج الدراسة ومناقشتها:

قام الباحثان بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرة، وأدنى فقرة، وتفسير نتائجهما.

الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي؟

للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي

م	معايير السياق المؤسسي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة أهمية المعيار
1	الصياغة الاستراتيجية - الرؤية والرسالة والأهداف -	6	3.67	1.121	عالية
2	التحليل البيئي	4	3.81	1.028	عالية
3	الصفات المهنية	3	4.03	.921	عالية
4	العلاقات الإنسانية	1	4.14	.931	عالية
5	الاتصال القيادي	2	4.09	.942	عالية
6	التقويم الإداري	5	3.80	1.011	عالية
	متوسط المعايير ككل		3.92	.897	عالية

ينضح من الجدول رقم (8) الآتي: إن درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي قد جاءت بدرجة أهمية

- بدلالة لفظة (عالية)، حيث بلغ المتوسط لمعايير السياق المؤسسي ككل (3.92)، و بانحراف معياري (0.897)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حرص القائمين على إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن في اختيار وتعيين القيادات المدرسية.
- كما يتضح من الجدول رقم (8) أن درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي على مستوى المعايير، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ثم الانحراف المعياري لكل معيار كما يلي:
١. حصل معيار العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى، وبدرجة أهمية دلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14)، و بانحراف معياري (0.931).
 ٢. حصل معيار الاتصال القيادي على المرتبة الثانية، وبدرجة أهمية دلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03)، و بانحراف معياري (0.942).
 ٣. حصل معيار الصفات المهنية على المرتبة الثالثة، وبدرجة أهمية دلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، بانحراف معياري (0.921).
 ٤. حصل معيار التحليل البيئي على المرتبة الرابعة، وبدرجة أهمية دلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (1,028).
 ٥. حصل معيار التقويم القيادي على المرتبة الخامسة، وبدرجة أهمية دلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (1.011).
 ٦. حصل معيار الصياغة الاستراتيجية على المرتبة السادسة والأخيرة، وبدرجة أهمية دلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,67)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (1,121).

ثانياً النتائج التفصيلية لكل معيار من معايير السياق المؤسسي:**أولاً: معيار الصياغة الاستراتيجية - الرؤية والرسالة والأهداف:**

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (الصياغة الاستراتيجية)

م	معيار الصياغة الاستراتيجية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	وضع رؤية واضحة تعبر عما تطمح إليه المدرسة.	2	3.83	1.193	عالية
2	وضع رسالة تحدد المهام لتحقيق الرؤية.	1	3.93	1.092	عالية
3	إشراك جميع المستفيدين في صياغة استراتيجية المدرسة.	8	3.47	1.367	عالية
4	مراجعة رسالة المدرسة بشكل دوري بما يتناسب مع التوجهات العامة للمملكة.	3	3.75	1.234	عالية
5	استخدام الرسالة كمرجع لاتخاذ القرارات المدرسية.	7	3.62	1.300	عالية
6	تعيين فريق لترجمة رسالة المدرسة بما يؤدي إلى تحقيق رؤيتها.	9	3.41	1.315	عالية
7	تحديد الأهداف الاستراتيجية لمجالات التطوير المستقبلية للمدرسة.	4	3.68	1.297	عالية
8	صياغة أهداف استراتيجية بطريقة يمكن قياسها.	5	3.66	1.231	عالية
9	مراجعة الأهداف الاستراتيجية بصورة دورية بناء على ما تقتضيه الظروف المتغيرة.	6	3.66	1.258	عالية
	متوسط معيار الصياغة الاستراتيجية ككل		3.67	1.121	عالية

يتضح من الجدول رقم (٩) الآتي: إن درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معياري الصياغة الاستراتيجية) على واقع تطبيق بدلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٧)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.١٢١)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: ضرورة اتباع أساليب حديثة في اختيار وتعيين القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية.

أما درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معياري الصياغة الاستراتيجية) على مستوى فقرات هذا المعيار فإنه يتضح من الجدول رقم (٧) الآتي:

- حصول الفقرة رقم (٢) والتي تنص على أن "وضع رسالة تحدد المهام لتحقيق الرؤية" على أعلى واقع تطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٣)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٠٩٢)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى: درجة الاستيعاب المؤسسي الذي ينبغي أن يكون، والتي تنبع من روح الرسالة التربوية.

- حصلت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تعيين فريق لترجمة رسالة المدرسة بما يؤدي إلى تحقيق رؤيتها" على أدنى واقع جودة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤١)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٣١٥)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: إن العمل بروح الفريق الواحد في إنجاز المهام الاستراتيجية موجود داخل المدارس الثانوية، ولكنه يحتاج إلى توصيف المهام بشكل دقيق.

ثانياً: معيار التحليل البيئي:**جدول رقم (١٠)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (التحليل البيئي)

م	معيار التحليل البيئي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	رصد التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم.	3	3.92	1.081	عالية
2	توظيف تقنيات التعليم الحديثة في العملية التعليمية.	1	4.00	1.169	عالية
3	رصد مدى مواعاة المناهج التعليمية لاحتياجات المتعلمين بمختلف بيئاتهم.	7	3.67	1.238	عالية
4	تحديد الطاقة الاستيعابية للمدرسة نتيجة الزيادة السكانية.	6	3.70	1.294	عالية
5	الالتزام باتباع الأساليب الحديثة في القيادة المدرسية.	4	3.87	1.133	عالية
6	إشراك المجالس المحلية في تسيير بعض الشؤون الداخلية للمدرسة.	8	3.55	1.223	عالية
7	تدريب المعلمين بغرض تحسين نوعية التعليم.	2	3.99	1.171	عالية
8	تصميم النظام الداخلي للمدرسة لتحقيق معايير جودة التعليم.	5	3.78	1.158	عالية
	متوسط معيار التحليل البيئي ككل		3.81	1.028	عالية

يتضح من الجدول رقم (١٠) الآتي: إن درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار التحليل البيئي) على واقع تطبيق بدلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨١)، إضافة إلى تباين واضح

في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٠٢٨)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: أن أفراد عينة البحث يمارسون التحليل البيئي سواء التحليل من حيث نقاط القوة أم من حيث نقاط الضعف الموجودة في المدارس الثانوية، وعليه فقد رأوا بأنه شيء موجود وعليه فقد جاء في أسفل درجة الأهمية. أما درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار التحليل البيئي) على مستوى فقرات هذا المعيار فإنه يتضح من الجدول رقم (٨) الآتي:

- حصول الفقرة رقم (٢) والتي تنص على أن "توظيف تقنيات التعليم الحديثة في العملية التعليمية" على أعلى واقع تطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٠)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.١٦٩)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى: توجه وزارة التعليم في مواكبة مستجدات مهارات القرن الحادي والعشرين، بما فيها الثقافة الرقمية وتوظيفها في العملية التعليمية.

- حصلت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "إشراك المجالس المحلية في تسيير بعض الشؤون الداخلية للمدرسة" على أدنى واقع جودة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٢٢٣)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: الثقافة التنظيمية التي ترى بأنه لازالت القيادة المدرسية تتميز بالمركزية في أداء مهامها الإدارية في المدارس الثانوية.

ثالثاً: معيار الصفات المهنية:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (الصفات المهنية)

م	معيار الصفات المهنية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	الاتصاف بالولاء للعمل القيادي.	4	4.05	1.044	عالية
2	التفاني في إنجاز الأعمال.	2	4.15	1.043	عالية
3	معالجة المشاكل المدرسية.	3	4.11	1.063	عالية
4	الالتزام بحدود مسؤوليته.	1	4.22	.984	عالية جدا
5	استخدام السلطة دون تعسف.	6	3.86	1.196	عالية
6	تجنب الاستئثار بامتيازات العمل القيادي.	7	3.85	1.162	عالية
7	القدرة على التأثير في الآخرين.	5	3.97	1.018	عالية
	متوسط معيار الصفات المهنية ككل		4.03	.921	عالية

يتضح من الجدول رقم (١١) الآتي: إن واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار الصفات المهنية) على واقع تطبيق بدلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٣)، و بانحراف معياري (٠.٩٢١)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: ضرورة تطوير اللوائح والتشريعات النظامية، بما يحقق الشفافية والمصادقية في عملية اختيار القيادات المدرسية الثانوية. أما واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار الصفات المهنية) على مستوى فقرات هذا المعيار فإنه يتضح من الجدول رقم (١١) الآتي:

- حصول الفقرة رقم (٤) والتي تنص على أن "الالتزام بحدود مسؤوليته" على أعلى واقع تطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٢)، و بانحراف معياري (٠.٩٨٤)، ويعزو

الباحثان هذه النتيجة إلى: الاهتمام بالعمل المؤسسي من خلال تحديد المهام والأدوار القيادية والإدارية لدى القيادات المدرسية الثانوية.

حصلت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تجنب الاستئثار بامتيازات العمل القيادي" على أدنى واقع جودة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.١٦٢)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية وأنه ينبغي على القيادات تفعيل التمكين القيادي في المدرسة.

رابعا: معيار العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (العلاقات الإنسانية)

م	معيار العلاقات الإنسانية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	احترام خصوصية الآخرين.	2	4.22	1.017	عالية جدا
2	استخدام كلمات إيجابية في التعامل مع الآخرين.	3	4.16	1.077	عالية
3	دعم التطور المهني للعاملين في المدرسة.	5	4.09	1.144	عالية
4	التحدث بطريقة إيجابية عن الزملاء.	4	4.16	1.084	عالية
5	العدالة في توزيع الأعمال.	6	3.84	1.208	عالية
6	المحافظة على سرية بيانات العاملين.	1	4.35	1.003	عالية جدا
	متوسط معيار العلاقات الإنسانية ككل		4.14	.931	عالية

يتضح من الجدول رقم (١٢) الآتي: إن واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معايير العلاقات الإنسانية) على واقع تطبيق بدلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٤)، و بانحراف معياري (٠.٩٣١)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: الاعتقاد السائد أن من يعتنق مهنة التربية فهو رسول بقدرته، ومثاله وصفاته، وأخلاقه الحميدة والتي تدفع بالفرد إلى الإخلاص والتفاني في عمله.

أما واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معايير العلاقات الإنسانية) على مستوى فقرات هذا المعيار فإنه يتضح من الجدول رقم (١٢) الآتي:

- حصول الفقرة رقم (٦) والتي تنص على أن "المحافظة على سرية بيانات العاملين" على أعلى واقع تطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٥)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٠٠٣)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى: ضرورة تمتع القيادات المدرسية بالصفات الشخصية والتي يأتي على رأسها الأمانة وتحمل المسؤولية.

- حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "العدالة في توزيع الأعمال" على أدنى واقع جودة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٢٠٨)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: التخلي عن الممارسات في الممارسة القيادية المدرسية تجاه بعض المعلمين والمعلمات، والإداريين والإداريات.

خامسا : معيار الاتصال القيادي :**جدول رقم (١٣)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (الاتصال القيادي)

م	معيار الاتصال القيادي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	المناقشة بمنطق وإيجابية.	4	4.07	1.089	عالية
2	التحدث بأسلوب متواضع.	5	4.04	1.173	عالية
3	تجنب إهدار الوقت.	2	4.11	1.086	عالية
4	تجنب الكلام بغياب الشخص المعني.	3	4.11	1.121	عالية
5	الاعتماد على الأرقام والحقائق.	6	3.97	1.048	عالية
6	عقد لقاءات دورية مع المعنيين (معلمين، مجلس آباء، مجلس أمهات).	1	4.24	.964	عالية جدا
متوسط معيار الاتصال القيادي ككل			4.09	.942	عالية

يتضح من الجدول رقم (١٣) الآتي: إن واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار الاتصال القيادي) على واقع تطبيق بدلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٩٤٢)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: أن المرؤوسين بحاجة إلى شعور القيادات بأوضاعهم المهنية والشخصية، والاحساس بهم من خلال التواصل الشخصي بهم، والعمل على تحفيزهم في أداء مهامهم.

أما واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار الاتصال القيادي) على مستوى فقرات هذا المعيار فإنه يتضح من الجدول رقم (١٣) الآتي:

- حصول الفقرة رقم (٦) والتي تنص على أن "عقد لقاءات دورية مع المعنيين (معلمين، مجلس آباء، مجلس أمهات)" على أعلى واقع تطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٤).

و بانحراف معياري (٠.٩٦٤)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى: اللامركزية التي ترافق سير العمليات الإدارية لدى القيادات المدرسية، في إشراك الآخرين في التخطيط، والتي تغيب في التنفيذ.

- حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "الاعتماد على الأرقام والحقائق" على أدنى واقع جودة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٠٤٨)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: نبذ العشوائية في اتخاذ بعض القرارات القيادية والإدارية نظرا لغياب أو تدني توافر الأرقام، أو قواعد البيانات التي في ضوءها تتخذ القرارات.

سادسا: معيار التقويم الإداري:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (التقويم الإداري)

م	معيار التقويم الإداري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	القدرة على استخدام أساليب تقويم متنوعة حسب تنوع الأهداف.	1	4.04	.988	عالية
3	التخطيط لبحوث إجرائية بهدف تحسين العمليات الإدارية.	2	3.88	1.085	عالية
4	تشخيص جوانب القوة لدى العاملين بغرض تنميتها.	3	3.84	1.062	عالية
5	تشخيص جوانب الضعف لدى العاملين بغرض معالجتها.	4	3.75	1.202	عالية
2	تحديد الاحتياجات التربوية للعاملين بطرق علمية.	5	3.74	1.168	عالية
6	توفير وسائل تقويم ذاتي للعاملين في المدرسة.	6	3.67	1.221	عالية
7	تشجيع أسلوب تقويم الزملاء لبعضهم البعض.	7	3.67	1.230	عالية
	متوسط معيار التقويم الإداري ككل		3.80	1.011	عالية

يتضح من الجدول رقم (١٤) الآتي: إن واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار التقويم الإداري) على واقع تطبيق بدلالة لفظية (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٠)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٠١١)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: ضرورة تطبيق وتفعيل مبادئ الجودة والاعتماد المدرسي في مدراس التعليم العام ومنها المدراس في المرحلة الثانوية.

أما واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار التقويم الإداري) على مستوى فقرات هذا المعيار فإنه يتضح من الجدول رقم (١٤) الآتي:

- حصول الفقرة رقم (١) والتي تنص على أن "القدرة على استخدام أساليب تقييم متنوعة حسب تنوع الأهداف" على أعلى واقع تطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٤)، وبانحراف معياري (٠.٩٨٨)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى: الاجتهاد في توظيف مثل هذا النوع من التقويم الإداري لتحقيق التميز القيادي.

- حصلت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "تشجيع أسلوب تقييم الزملاء لبعضهم البعض" على أدنى واقع جودة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المعيار من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١.٢٣٠)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الآتي: ضرورة توظيف تقييم زملاء المهنة لبعض، وغياب التقويم الذاتي في المدارس الثانوية.

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

أولا بحسب متغير النوع الاجتماعي؛

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار $t - test$. لعينتين مستقلتين انظر الجدول (١٥).

جدول (١٥)

نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطي تقديرات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المعايير	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند	الدلالة اللفظية
الصياغة الاستراتيجية	ذكور	27	3.61	.877	-.291	.771	غير دالة
	إناث	157	3.68	1.160			
التحليل البيئي	ذكور	27	3.62	.843	-1.070	.286	غير دالة
	إناث	157	3.84	1.055			
الصفات المهنية	ذكور	27	3.97	.728	-.350	.727	غير دالة
	إناث	157	4.04	.952			
العلاقات الإنسانية	ذكور	27	4.18	.780	.255	.799	غير دالة
	إناث	157	4.13	.956			
الاتصال القيادي	ذكور	27	4.02	.773	-.429	.668	غير دالة
	إناث	157	4.10	.970			
التقويم الإداري	ذكور	27	3.59	.809	-1.175	.242	غير دالة
	إناث	157	3.83	1.039			
معايير السياق المؤسسي	ذكور	27	3.83	.724	-.576	.566	غير دالة
	إناث	157	3.94	.925			

ككل

يتضح من الجدول (١٥) بأنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يعيشون في البيئة التعليمية، ولهم نفس الثقافة التنظيمية، ويعيشون في نفس المناخ التنظيمي.

ثانياً بحسب متغير المؤهل العلمي:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار $t - test$. لعينتين مستقلتين انظر الجدول (١٦).

جدول (١٦)

نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطي تقديرات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة اللفظية	دالة عند \square	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المعايير
دالة	.002	3.359	1.146	3.72	168	بكالوريوس	الصياغة الاستراتيجية
			.612	3.12	16	أعلى من بك	
غير دالة	.594	.534	1.040	3.82	168	بكالوريوس	التحليل البيئي
			.909	3.68	16	أعلى من بك	

المعايير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند \square	الدالة اللفظية
الصفات المهنية	بكالوريوس	168	4.04	.930	.303	.763	غير دالة
	أعلى من بك	16	3.96	.844			
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	168	4.16	.926	1.132	.259	غير دالة
	أعلى من بك	16	3.89	.969			
الاتصال القيادي	بكالوريوس	168	4.11	.952	.772	.441	غير دالة
	أعلى من بك	16	3.92	.837			
التقويم الإداري	بكالوريوس	168	3.82	1.018	1.125	.262	غير دالة
	أعلى من بك	16	3.53	.918			
معايير السياق المؤسسي ككل	بكالوريوس	168	3.95	.910	1.118	.265	غير دالة
	أعلى من بك	16	3.68	.732			

يتضح من الجدول (١٦) بأنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي، باستثناء معيار الصياغة الاستراتيجية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويعزو الباحثان ذلك إلى الفكر القيادي الذي تتمتع به القيادات المدرسية لممارستهم القيادية، والذي ينصهر فيه الجميع دون تمييز في الدرجة المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (معيار الصياغة الاستراتيجية)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أصحاب المؤهلات بكالوريوس، ويعزو الباحثان ذلك إلى احساس هذه الشريحة في هذا المعيار أنهم امتلكوا الخبرة والمعرفة العلمية الكافية في الصياغة الاستراتيجية للمدرسة، الأمر الذي يؤدي إلى قصورهم في التشخيص، خاصة وأن الفروق على من هم أعلى منهم في الرتبة العلمية.

ثالثاً بحسب متغير المسمى الوظيفي:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول رقم (١٧) يوضح ذلك:

جدول (١٧) نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطي تقديرات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المعايير	
غير دالة	.086	2.48 3	3.073	2	6.146	بين المجموعات	الصياغة الاستراتيجية
			1.238	181	224.014	داخل المجموعات	
				183	230.160	التباين الكلي	
دالة	.019	4.04 5	4.136	2	8.271	بين المجموعات	التحليل البيئي
			1.022	181	185.041	داخل المجموعات	
				183	193.312	التباين الكلي	
دالة	.051	3.02 7	2.514	2	5.028	بين المجموعات	الصفات المهنية
			.830	181	150.305	داخل المجموعات	
				183	155.333	التباين الكلي	
دالة	.004	5.77 1	4.750	2	9.500	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
			.823	181	148.974	داخل المجموعات	
				183	158.474	التباين الكلي	
غير دالة	.055	2.95 5	2.569	2	5.138	بين المجموعات	الاتصال القيادي
			.869	181	157.352	داخل المجموعات	
				183	162.490	التباين الكلي	
دالة	.048	3.08 9	3.084	2	6.168	بين المجموعات	التقويم الإداري
			.998	181	180.701	داخل المجموعات	
				183	186.870	التباين الكلي	
دالة	.022	3.909	3.048	2	6.097	بين المجموعات	معايير السياق المؤسسي ككل
			.780	181	141.171	داخل المجموعات	
				183	147.268	التباين الكلي	

يتبين من الجدول (١٧) الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي في معياري (الصياغة الاستراتيجية، والاتصال القيادي)، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أفراد العينة يخضعون لذات القوانين والتشريعات والأنظمة، حيث تشرف عليهم قيادة عليا واحدة ممثلة بوزارة التعليم، وإدارة التعليم في المحافظة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (التحليل البيئي، الصفات المهنية، العلاقات الإنسانية، التقويم الإداري)، إضافة إلى معايير السياق المؤسسي ككل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في واقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (التحليل البيئي، الصفات المهنية، العلاقات الإنسانية، التقويم الإداري)، إضافة إلى معايير السياق المؤسسي ككل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، استخدم الباحثان اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (١٨) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

Multiple Comparisons				
LSD				
المحاور والمجالات	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	الاختلاف في المتوسط (I-J)	مستوى الدلالة
التحليل البيئي	قائدة	وكيلة	.263	.323
		معلمة	.480*	.005
الصفات المهنية	قائدة	وكيلة	.394	.102
		معلمة	.362*	.019
العلاقات الإنسانية	قائدة	وكيلة	.329	.170
		معلمة	.517*	.001
التقويم الإداري	قائدة	وكيلة	.511	.055
		معلمة	.376*	.026
معايير السياق المؤسسي ككل	قائدة	وكيلة	.275	.238
		معلمة	.414*	.006

يتبين من الجدول (١٨) الآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي (التحليل البيئي، الصفات المهنية، العلاقات الإنسانية، التقويم الإداري)، إضافة إلى معايير السياق المؤسسي ككل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح قادة وقائدات المدارس بالمرحلة الثانوية على المعلمين والمعلمات فقط، ويعزو الباحثان ذلك إلى تحيز قادة

وقائدات المدارس في استجاباتهم على استجابات المعلمين والمعلمات، ما يعني أن تشخيص المعلمين والمعلمات لواقع تحقق معايير السياق المؤسسي كان بشكل أدق.

رابعا بحسب متغير سنوات الخدمة:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك:

جدول (١٩)

نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطي تقديرات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المعايير
غير دالة	.636	.569	.720	3	2.161	بين المجموعات
			1.267	180	228.000	داخل المجموعات
				183	230.160	التباين الكلي
غير دالة	.476	.836	.886	3	2.657	بين المجموعات
			1.059	180	190.655	داخل المجموعات
				183	193.312	التباين الكلي
غير دالة	.056	2.589	2.141	3	6.424	بين المجموعات
			.827	180	148.908	داخل المجموعات
				183	155.333	التباين الكلي
غير دالة	.118	1.981	1.688	3	5.065	بين المجموعات
			.852	180	153.409	داخل المجموعات
				183	158.474	التباين الكلي
غير دالة	.543	.717	.640	3	1.919	بين المجموعات
			.892	180	160.571	داخل المجموعات

			183	162.490	التباين الكلي	
غير دالة	.055	2.582	2.570	3	7.709	بين المجموعات
			.995	180	179.160	داخل المجموعات
				183	186.870	التباين الكلي
غير دالة	.203	1.550	1.236	3	3.709	بين المجموعات
			.798	180	143.559	داخل المجموعات
				183	147.268	التباين الكلي

يتبين من الجدول (١٩) الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وحدة القوانين والتشريعات والنظم التي تلتزم بها القيادات المدرسية، إضافة إلى تشابه الأعمال الروتينية التي يقومون بها.

- لإجابة عن السؤال الثالث:

ما التصور المقترح لتطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي؟

خطوات بناء التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح وفق مجموعة من الخطوات بدأت بتحديد المبررات، والمنطلقات، والأهداف، والمركزات، ومكونات التصور، والشكل رقم (١) يوضح هذه الخطوات وهي على النحو الآتي:

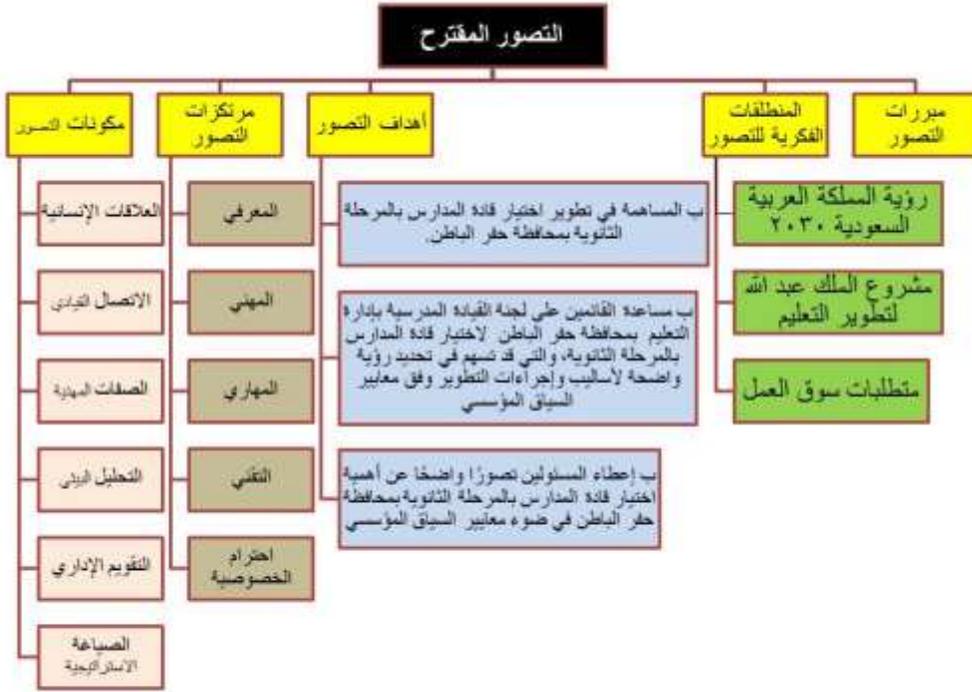
١- مبررات التصور.

٢- المنطلقات الفكرية للتصور.

٣- أهداف التصور.

٤- مركزات التصور.

٥- مكونات التصور.



شكل (١)

شكل التصور المقترح

المصدر: من إعداد الباحثان

مبررات التصور المقترح:

بما أن معايير السياق المؤسسي: أحد الاتجاهات المعاصر في التطوير والتحسين، وبما أن درجة الأهمية درجة أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي كانت عالية وعالية جدا، انبثقت أهمية بناء التصور المقترح لتطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن.

المنطلقات الفكرية للتصور:

١. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي من أهدافها في المجال التعليمي الارتقاء بجودة التعليم، وربط التعليم بسوق العمل.

٢. مشروع خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - رحمه الله - لتطوير التعليم، والذي بدأ تنفيذه يوم في ٢٤/١/١٤٢٨هـ، الذي كان من أغراضه مساعدة المؤسسات التربوية على استيعاب الظروف المتغيرة والتعامل معها، والتمتع بمنظومة من القيم والتوجيهات المهنية. ويعدُّ مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام "تطوير" مبادرة وطنية تهدف إلى تحقيق رؤية القيادة في تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من خلال تطوير المنظومة التربوية والتعليمية بجميع مكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات (تطوير، ٢٠٢١).

كما يعد مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز أضخم مشروع يشهده تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، والذي يمثل إرادة القيادة، والرغبة المهنية لخطط تطوير التعليم العام، حيث يهدف "تطوير" إلى الإسهام الفعال في الرفع من قدرة المملكة التنافسية، وبناء مجتمع المعرفة من خلال عدة برامج، تشمل: بناء نظام متكامل للمعايير التربوية والتفوييم والمحاسبية، تنفيذ برامج رئيسة لتطوير التعليم، منها: التطوير المهني المستمر للعاملين في التعليم جميعهم، تطوير المناهج ومواد التعلم، وتحسين البيئة المدرسية وتوظيف تقنية المعلومات لتعزيز وتحسين التعليم و التعلم، والأنشطة غير الصفية والخدمات الطلابية. كما يتضمن المشروع بناء وصيانة مبان مدرسية للبنين والبنات متوافقة مع أحدث ما توصلت إليه أساليب التعليم (مشاريع السعودية، ٢٠٢١).

٣. متطلبات سوق العمل: حيث يواجه الخريجين تحدي سوق العمل، و الالتحاق بمؤسسات بالتعليم العالي والمهني؛ ليصبحوا مواطنين قادرين على تلبية متطلبات سوق العمل.

أهداف التصور المقترح:

- المساهمة في تطوير اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن.
- مساعدة القائمين على لجنة القيادة المدرسية بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن لاختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية، والتي قد تسهم في تحديد رؤية واضحة لأساليب وإجراءات التطوير وفق معايير السياق المؤسسي.

- إعطاء المسؤولين تصوراً واضحاً عن أهمية اختيار قادة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي.

مرتكزات التصور:

يستند التصور إلى المرتكزات الآتية:

1- المرتكز المعرفي: بحيث يتضمن معايير الاختيار وفق مبادئ والاتجاهات الحديثة في الإدارة والقيادة وما يستجد فيهما.

2- المرتكز المهني: والذي يرتبط بمهنة القيادة المدرسية، والمهارات العلمية وأخلاقياتها واسسها، وكل ما يتصل بأصول السلوك المهني وقواعده التي ينبغي أن تتضمنها معايير الاختيار.

3- المرتكز المهاري: ويتضمن مدى توافر المهارات والقدرات التي تعمل على تحسين ممارسة المسؤوليات والمهام الوظيفية للقيادات المدرسية على تشخيص المواقف القيادية المختلفة، والتوصل لحلها.

4- المرتكز التقني: ويتمثل في الاستفادة من التقدم التقني في توظيف المستحدثات التقنية في العملية القيادية والمدرسية (التعليمية التعليمية) بما يتناسب مع التغيرات العالمية، واتجاهات الفكر القيادي في القرن الحادي والعشرين..

5- احترام الخصوصية: يركز التصور على احترام خصوصية المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات، ولا سيما في وجود بيئة مفتوحة داعمة للتقنية، وتستخدم أجهزة الاستشعار والمراقبة في كل مكان، فهي تحافظ على خصوصية كل فرد واحتياجاته حيث يتطلب ذلك الأمانة والرقابة الشديدة على الأنظمة التقنية.

مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من ستة معايير رئيسة وهي بحسب درجة أهميتها (العلاقات الإنسانية، الاتصال القيادي، الصفات المهنية، التحليل البيئي، التقويم الإداري، الصياغة الاستراتيجية -الرؤية والرسالة والأهداف-)، حيث اعتمد الباحثان على نتائج البحث الميداني أساساً لبناء التصور المقترح، حسب المعايير الفرعية التي تتضمن (٤٣) معيار فرعي.

١ - معايير العلاقات الإنسانية، وتتمثل أهمها في المعايير الفرعية الآتية:

- المحافظة على سرية بيانات العاملين.

- احترام خصوصية الآخرين.

- استخدام كلمات إيجابية في التعامل مع الآخرين

٢ - معايير الاتصال القيادي، وتتمثل أهمها في المعايير الفرعية الآتية:

- عقد لقاءات دورية مع المعنيين (معلمين، مجلس آباء، مجلس أمهات).

- تجنب إهدار الوقت.

- تجنب الكلام بغياب الشخص المعني.

٣ - معايير الصفات المهنية، وتتمثل أهمها في المعايير الفرعية الآتية:

- الالتزام بحدود المسؤولية القيادية.

- التفاني في إنجاز الأعمال.

- معالجة المشاكل المدرسية.

٤ - معايير التحليل البيئي، وتتمثل أهمها في المعايير الفرعية الآتية:

- توظيف تقنيات التعليم الحديثة في العملية التعليمية.

- تدريب المعلمين بغرض تحسين نوعية التعليم.

- رصد التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم.

٥ - معايير التقويم الإداري، وتتمثل أهمها في المعايير الفرعية الآتية:

- القدرة على استخدام أساليب تقويم متنوعة حسب تنوع الأهداف.

- التخطيط لبحوث إجرائية بهدف تحسين العمليات الإدارية.

- تشخيص جوانب القوة لدى العاملين بغرض تنميتها.

٦ - معايير الصياغة الاستراتيجية، وتتمثل أهمها في المعايير الفرعية الآتية:

- وضع رؤية واضحة تعبر عما تطمح إليه المدرسة.

- مراجعة رسالة المدرسة بشكل دوري بما يتناسب مع التوجهات العامة للمملكة العربية السعودية.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية لمجالات التطوير المستقبلية للمدرسة.

المراجع:**المراجع العربية**

أحمد، محمد أحمد؛ وزكي، محمد حمدي. (٢٠١٧). تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد دراسة حالة محافظة المنيا، المجلة التربوية، (50)، 62-113 .

إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن. (١٤٤١هـ). إحصائية تفصيلية للطلاب والمدارس والمعلمين للعام الدراسي ١٤٤٠-1441 لإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، التخطيط والتطوير بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

آل سليمان، زيد بن ناصر محمد؛ والحبيب، عبد الرحمن بن محمد. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية بجامعة بابل، (٣٥)، ١٨٣-١٩٩.

تطوير. (٢٠٢١). مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.

<http://www.tatweer.demo4dev.com/ar/3402>

حسن، نوف نشمي. (٢٠١٧). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦(٤)، ٨٠-٩٧.

حسين، بانقاه الزبير و موسى، توفيق الزاكي حسن. (٢٠٢٠). دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٧(٦٦)، ٣٨٢-٤٠٨.

الحية، وليد نمر. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الدرعان، وليد زامل. (٢٠١٩). مستوى رضا وكلاء مدارس التعليم العام بمدينة تبوك عن عملية اختيار قادة المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٧)، ٢٩-١.

سالمان، علي أحمد محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٤(٢)، ٣٩٠-٤٦٥.

السحلي، سميه حمزة مصطفى. (٢٠١٩). القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٩(٩)، ١٥٣-١٩٦.

السعود، راتب سلامة. (٢٠٠٩). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان، الأردن، طارق للخدمات المكتبية.

الشايح، علي بن صالح. (٢٠١٦). معايير اختيار القيادات المدرسية من منظور التربية الإسلامية ومدى توافرها في مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، مجلة جامعة خالد للعلوم التربوية، ٢٦(٢)، ٢٤٠-٢٦٨.

الصعر، أمة السلام مقبل حسين. (٢٠١٠). بناء نموذج لخطة مدرسية استراتيجية لمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة صنعاء، اليمن. الطويل، هاني عبد الرحمن؛ وأبو شويمة، زبيدة حسن. (٢٠١٦). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، 43(2)، 929-947.

عبودي، زيد عبودي. (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق.

عبيدات، نوقان. (٢٠٠٣). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: إشراقات للنشر والتوزيع.

العساف، صالح بن محمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

الغري، محمود بن إبراهيم بن عبدالله. (٢٠١٠). تقويم معايير اختيار مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة صنعاء، اليمن.

كسابري، داود موسى سعيد؛ والسعود، راتب سلامة. (٢٠١٧). معايير مقترحة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، دراسات العلوم التربوية، ٤٤ (٤)، ٢٩١-٣٠٨.

آل ناجي، محمد (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. ط٧. الرياض: مطابع الحميضي.

المطيري، عوض بن سعد. (٢٠١٣). درجة تطبيق معايير اختيار مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية أدائهم لمهامهم الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة المدينة المنورة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة، الأردن.

النصير، يوسف محمد؛ والقيسي، حسين عبد النبي؛ والرواشدة، ناجي محمد عواد. (٢٠١٦). درجة تطبيق معايير الجودة (السياق المؤسسي) في مؤسسات التعليم العالي الأردنية والسعودية: دراسة مقارنة، دراسات في التعليم العالي، (١١١)، ١-٢٧.

مشاريع السعودية. (٢٠٢١). مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم King Abdullah - <https://2u.pw/BdEjfj.Project for General Education Development>

أضف/صحح معلومة

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦).

المراجع الاجنبية

Berwari, N. & Bashiwa, H. (2011). Quality Management Introduction to excellence: concepts, foundations and applications. Amman: Dar Al- Waraq for publishing and distribution.
Frank S. Del Favero.(2019). Rowman & Littlefield Publishing Group>

