

Assess the Performance of Secondary School Principals in Jeddah to Achieve Saudi Arabia's Vision Targets Accordance with the Hellinger's Measure From Teachers View points

Ms. Rogaiae Faisal Fadhil*, Ms. Abrar Housain ALthabiani, Prof. Hayat Mohammad Saad Alharbi

King Abdulaziz University | KSA

Received:

01/06/2025

Revised:

15/06/2025

Accepted:

20/07/2025

Published:

30/11/2025

* Corresponding author:

dr.rookaa11@hotmail.co

Citation: Fadhil, R. F.,

Althabiani, A. H., &

Alharbi, H. M. (2025).

Assess the Performance of

Secondary School

Principals in Jeddah to

Achieve Saudi Arabia's

Vision Targets Accordance

with the Hellinger's

Measure From Teachers

View points. *Jour*

Educational and

Psychological Sciences,

$\mathcal{G}(12), 1 - 23.$

<https://doi.org/10.26389/>

AJSRP.A020625

2025 © AISRP • Arab

Institute for Sciences &

Research Publishing

(AISRP), United States, all

rights reserved.

• **Open Access**



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](#)

Abstract: The study aimed to evaluate the performance of secondary school principals in Jeddah to achieve the targets of Saudi Vision 2030, based on teachers' perspectives and using the Hallinger scale. A descriptive methodology was employed, utilizing a questionnaire consisting of (60) items distributed across seven domains. The study population included 5,456 teachers, from which a simple random sample of (392) teachers was selected. The results showed that the overall mean score for performance evaluation was (4.23) indicating a very high level. The mean scores for the first five domains ranged between (4.13) and (4.36) all at a very high level. The domain "Improving the school's performance rating" ranked first with a mean of (4.36), followed by "School goals" (4.25), "Monitoring school affairs" (4.24), "Curriculum supervision" (4.24), and "Student achievement and motivation" (4.23). The remaining two domains, "Professional development of teachers" (4.19) and "Community partnerships" (4.13), ranked last but were still rated highly. The study recommended strengthening community partnership programs between educational leaders and the local community, establishing clear standards for teachers' professional development to serve as a basis for performance evaluation and promotion systems, and adopting the Hallinger scale as a scientific framework for evaluating school leadership performance.

Keywords: School Principals' Performance Assessment, Saudi Vision 2030, Hallinger Scale.

تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)
وفق مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمات

أ. رقية فيصل فاضل*، أ. أبرار حسين الذبياني، أ.د/ حياة محمد سعد الحربي

جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدِّراسة إلى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر المعلِّمات، باستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة المكوَّنة من (60) عبارة موزَّعة على سبعة محاور. تكوَّن مجتمع الدِّراسة من (5456) معلِّمة، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (392) معلِّمة. أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لتقييم الأداء بلغ (4.23) بدرجة عالية جدًّا، وجاءت متوسطات المحاور الخمسة الأولى ما بين (4.13 – 4.36)، وهي بدرجة عالية جدًّا، حيث كان محور "تحسين تصنيف أداء المدرسة" أولًا بمتوسط (4.36)، يليه محور "أهداف المدرسة" (4.25)، ثم "المتابعة لشؤون المدرسة" (4.24)، و"الإشراف على المنهج" (4.24)، و"تحصيل الطلبة وتحفيزهم" (4.23). بينما جاءت محاور "النمو المهني للمعلِّمات" (4.19) و"الشراكات المجتمعية" (4.13) في الرتبتين الأخيرتين بدرجة عالية. وأوصت الدِّراسة بتكثيف برامج الشراكة المجتمعية بين القيادات التربوية والمجتمع، كما توصي الدِّراسة باستحداث معايير واضحة للنمو المهني للمعلِّمات، وتعتمد كأساس لتقييم الأداء الوظيفي، وتفعيل نظام الترقيات، بالإضافة لتبني مقياس هالينجر كمرجعية علمية لتقويم أداء القيادات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء المديرين، رؤية السعودية (2030)، مقياس هالينجر.

1- المقدمة.

تعدُّ التطورات والتغيُّرات العالمية في مجال التعليم، أحد مكامن القوة التي تمتلكها الدول وتُعزِّز مكانتها، كما يعدُّ التعليم مرتكزاً أساسياً، ويُعدُّ تنموياً يُسهم في تنمية المجتمعات، وتعدُّ الثورة العلميَّة هي أفضل استثمار لتقدُّم المجتمعات، وهو الذي أكدته رؤية منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة اليونسكو (2023)، وفي ضوء هذا الحراك العلمي والمعرفي والمعلوماتي: سعت المملكة العربيَّة السعوديَّة إلى تحسين وتطوير منظومة التعليم بعد صدور رؤيتها الوطنيَّة في عام (2016): مستندةً على محاورها الأساسيَّة، وهي مجتمع حيوي، ووطن طموح، واقتصاد مزهر، والتي ركَّزت على إحداث نقلة متميزة في النظم والبرامج التعليميَّة لتلبية متطلبات التنمية (وثيقة التحول الوطني، 2020). ويظهر إسهام وزارة التعليم من خلال المشروعات التطويريَّة للمؤسسات التعليميَّة، كاستحداث نظام التقويم المدرسي الذاتي، ومؤشِّر ترتيب المدارس (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023)، إضافةً لمشروع تطوير مسارات المدارس الثانويَّة، والذي يؤكد أهميَّة الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياج سوق العمل (موقع وزارة التعليم، 1445هـ).

وإن الإدارة المدرسيَّة تعدُّ الميدان الفعلي والمؤثر في العمليَّة التعليميَّة؛ وإيماناً بدورها في تطبيق مشاريع وبرامج تجويد التعليم؛ فقد اجتمع معالي وزير التعليم في لقاء مع مديري ومديرات المدارس، ذلك اللقاء الذي عُقد في شهر ديسمبر لعام (2023): لترسيخ مبدأ الشراكة بين الوزارة والمدرسة؛ حيث إن دورها يشكل نقطة حاسمة في تنفيذ الخطط ونجاحها، وقد أشار الشرفات والشرفات (2023) إلى أن دور مدير المدرسة أصبح مرتبطاً بالأهداف الاجتماعيَّة والتربويَّة، وليس فقط التعليميَّة، وهذا ما أكدته رؤية (2030) بأن مسؤوليَّة توفير التعليم الجيد، وتأهيل المُعلِّمين، وتطوير المناهج تقع بشكل أساسي على عاتق مدير المدرسة.

ونظراً لما يمثله مديرو المدارس من أهميَّة في العمليَّة التعليميَّة؛ فإن الوزارة تعمل على تأهيل المرشحين لهذا الدور، من خلال اختبارات يُعدها المركز الوطني للقياس والتقويم، مثل اختبار القيادات المدرسيَّة، كما تقوم بتقييم أدائهم باستخدام استمارات التقييم السنويَّة، إلى جانب إجراء مقابلات من قبَل مُشر في الإدارة المدرسيَّة، وتُعدُّ عمليَّة تقييم الأداء أمراً بالغ الأهميَّة، ويتطلَّب إنجاحها توفير أدوات إضافيَّة، تسهم في تطوير وتحسين جودة التعليم، والتأكد من امتلاك المديرين للكفايات والمهارات المطلوبة؛ فقد أكد وزير التعليم، خلال لقائه بمديري المدارس، أهميَّة آليات تنفيذ الدعم الإشرافي، ودوره في رفع مستوى الأداء، كما أوصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بضرورة إنشاء أكاديميَّة وطنيَّة لتدريب القيادات المدرسيَّة قبل الخدمة وأثناءها (التعليم في المملكة، 2020)، وقد أكدت كامل (2019) أن تقييم الأداء لمديري المدارس يؤدي لتحسين واقع العمل الإداري، وأشارت دراسة (Ralebese et al., 2025) إلى أن لمديري المدارس دوراً فعالاً في تشكيل رسالة المدرسة والسياسات التربويَّة.

لذا أُجري الكثير من البَـرَاسَـات التي اهتمَّت بتقييم أداء مديري المدارس، وفق مقاييس متعددة، وأحد تلك المقاييس مقياس هالينجر (Hallinger&Murphy,1985) الذي تم إعداده لقياس السلوك الإداري والتعليمي لمدير المدرسة، في عدَّة مجالات مختلفة، كصياغة الأهداف، والإشراف والتقويم، والنمو المهني، وغيرها، ويعتبر من أكثر أدوات تقييم أداء مديري المدارس موضوعيَّة ودقَّة، وقد أثبتت فعالية تطبيقه العديد من البَـرَاسَـات في الولايات المتحدة، مثل دراسة (Wana,2019)، وفي تايلند دراسة (Hallinger et al., 2015)، وفي بعض الدول العربيَّة، مثل دراسة الغامدي (2006)، ودراسة العازمي والمطيري (2021)، ودراسة الدغري (2024)، والشرفات وآخرين (2024)، وبعض الدول الإقليميَّة، مثل (Kassim& Abdullah, 2011)، ودراسة (Bellibas et al.,2016)، وعلى الرغم من تعدُّد البَـرَاسَـات التي تناولت موضوع القيادة المدرسيَّة، وتقييم أداء القيادات التربويَّة، إلا أن معظمها ركَّز على الجوانب العامة للأداء الإداري لمدير المدرسة، وأثر الإدارة في تحصيل الطلاب وجودة التعليم، دون أن الربط المباشر بين تقييم الأداء القيادي ومستهدفات رؤية المملكة (2030)؛ لذا فإن هذه البَـرَاسَـة تعمل على استخدام مقياس هالينجر، وإضافة محاور أخرى في ضوء رؤية (2030)؛ لتقييم أداء مديرات المدارس الثانويَّة بجَدَّة؛ لتحقيق مستهدفات رؤية (2030).

1-2- مشكلة البَـرَاسَـة

لمديري المدارس دورٌ أساسيٌّ في تكوين فعالية النظام المدرسي؛ إذ يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته ومحيطها، حيث يظهر نجاحه في بلوغ الأهداف المخططة، وقد أكدت ذلك دراسة القحطاني والحماد (2019) أن لمديري المدارس دوراً في التطوير المهني للمُعلِّمين، وتعزيز الهوية الوطنيَّة، وتنميتها لدى الطلبة، وتشجيعهم على المشاركة في الفعاليات المحليَّة والدوليَّة، وتفعيل الشراكة المجتمعيَّة. ومما سبق تتَّضح أهميَّة دور مدير المدرسة في جميع مراحل التعليم؛ إلا أن دوره يتضاعف في إدارة المرحلة الثانويَّة؛ نتيجة للتحوُّلات الحاصلة فيها لتحقيق مستهدفات رؤية (2030)، حيث أكد نصر (2016) ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتحقيق أهداف النظام التعليمي بشكل عام، والتعليم الثانوي بشكل خاص؛ إذ تعدُّ هذه المرحلة مدخلاً أساسياً للتنمية الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة؛ لذلك تم تطبيق نظام المسارات المهنيَّة فيها، والذي ينصُّ دليله الإجرائي على أهميَّة تكثيف مدير المدرسة مع هذه التطوُّرات؛ من أجل رفع كفاءة مدرسته، وفهم أبعاد أدواره التربويَّة، بما يتلاءم مع مهامه الواردة بالدليل التنظيمي للمدرسة (وزارة التعليم، 2021).

وقد أشارت بعض الدِّراسات السابقة للتحديات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس، مثل القصور في أداء المهام المنوطة بهم، بالرغم من أهميّة دورهم، كدراسة التمام (2016) التي أظهرت ضعف المستوى الإداري لقادة المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ووجود قصور في برنامج تأهيل القيادات المدرسيّة، ودراسة الصالحي (2018) التي جاء من أهمّ نتائجها أن النموذج التقليدي الشائع في مؤسسات التعليم، لدى قادة المدارس الثانوية بالمدارس السعديّة، لا يمكن أن يُحقّق أهداف التعليم، بالإضافة إلى ما جاء في نتائج دراسة حري (2019) التي أظهرت وجود مشكلات لدى قيادات المدارس، في تطبيق بعض البرامج في منطقة الحدود الشماليّة في المملكة بدرجة مرتفعة، وأشارت دراسة البلهد والشهراني (2020) إلى وجود قصور في الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس، وضعف في المهارات القياديّة لديهنّ في منطقة المدينة المنورة. ودراسة الغامدي والثويني (2023) التي أظهرت نتائجها أن أعلى المعوّقات التي تحدّ من تطوير أدوار مديري المدارس في المملكة كان في مجال (الصعوبات الإداريّة)، والذي جاء بنسبة (66,98%)، وينسب ذلك إلى العديد من المشكلات الإداريّة، كزيادة الأعباء الإداريّة، وضعف التنسيق والتواصل بين إدارة المدرسة والمجتمع المدرسي، وأكدت ذلك دراسة الشهري والدوسري (2024) بأن مديري المدارس بالمملكة يواجهون تحديات كبيرة تتعلّق معظمها بالمهارات الإداريّة.

وفي ظلّ التغيّرات والتطوّرات التي تواجه مدير المدرسة، إضافة إلى ما أكده معالي وزير التعليم في لقائه بمديري المدارس في ديسمبر (2023)، بتمكين الإدارة المدرسيّة بمجموعة من المميّكات الحسيّة والمعنويّة، التي تساعد مديري المدارس على أداء أدوارهم في قيادة العمل التعليمي في المدرسة، ورفع مستوى الجودة، من خلال تفعيل التقويم المدرسي والمبادرات التي تُحدِث تغييراً في نواتج التعلم، والعمل على تطبيقها وتطوير البيئة التعليميّة؛ حيث تم إطلاق برامج تقييم وتصنيف المدارس في العام الدراسي (2023-2024)، وقد حقّق وصولاً واسعاً، تمثّل بأكثر من (93%) من مدارس المملكة، كما أشارت إليه منظمة (OECD) في إطار تقييم المدارس السعديّة، وأكدت ضرورة تمكين القيادات المدرسيّة عبر تعزيز المساءلة، وتحديد مؤشرات واضحة للأداء، مع التركيز على تحسين جودة التعليم عبر إعادة تشكيل دور المديرين، وتعزيز قدراتهم التدريبيّة (التعليم في المملكة، 2020)؛ لذلك ظهرت الحاجة الملحة إلى وجود أدوات متعدّدة ومتجددة لتقييم أداء مديري المدارس؛ من أجل التعرف على أدائهم؛ لتحديد جودة العمليات الإداريّة والتعليميّة وفعاليتها في تحقيق الأهداف؛ لذا استخدم الكثير من الباحثين في دراساتهم مقاييس متعدّدة في تقييم أداء مديري المدارس، مثل مقياس هالينجر، حيث أشار الموسوي (2001) إلى أن مقياس السلوك الإداري التعليمي لمدير المدرسة، من أشهر الأدوات التقويميّة التي وضعها التربوي الأمريكي فيليب هالينجر (Hallinger&Murphy,1985).

وقد تمّ استخدام مقياس هالينجر بنسخته الأصليّة في بعض الدِّراسات، مثل: دراسة الغامدي (2006)، ودراسة الشرفات والشرفات (2023)، ودراسة العازمي والمطيري (2021)، والذي بدوره يقيس أداء مديري المدارس بشكل عامّ وشامل للجوانب الإداريّة والتعليميّة كافّة، ونظراً للتطوّرات والتغيّرات في المنظومة التعليميّة التي اتّضحت من خلال برامج ومبادرات رؤية (2030) التنمويّة، والتي تهدف إلى تعزيز هذا الأداء وتحسينه؛ فقد تم إجراء دراسة استطلاعيّة لمديرات المدارس الثانويّة بمحافظة جدّة؛ للوقوف على أهمّ مستهدفات رؤية (2030) التي يتم العمل عليها لتعديل محاور المقياس وفقاً لذلك، وتمّت إضافة محورين، هما: عقد الشراكات المجتمعيّة، وتحسين تصنيف أداء المدرسة؛ وبناءً على ما تمّ عرضه من أهميّة دور ومهارات مدير المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة منه، ونظراً لندرة أدوات تقييم أداء مديري المدارس، ولتحقيق أهداف المملكة ورؤيتها في التعليم؛ سعت الدِّراسة الحاليّة إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانويّة بجدّة، لتحقيق مستهدفات رؤية (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر عينة من معلّمتين؟

3-1- أسئلة الدِّراسة

1- ما مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانويّة بجدّة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقياس هالينجر،

من وجهة نظر المعلّمتين، في المحاور التالية؟

1-1- أهداف المدرسة.

2-1- التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي.

3-1- المتابعة لشؤون المدرسة والعمليّة التعليميّة.

4-1- متابعة تحصيل الطالبات وتحفيزهنّ.

5-1- تشجيع النمو المهني للمعلّمتين وتحفيزهنّ.

6-1- عقد الشراكات المجتمعيّة.

7-1- تحسين تصنيف أداء المدرسة.

4-1- أهداف الدِّراسة:

تهدف هذه الدِّراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وفقاً لمقياس هالينجر، في المحاور السبعة الآتية:

(أهداف المدرسة – التنسيق والإشراف على المنهج – متابعة شؤون المدرسة والعملية التعليمية – متابعة تحصيل الطالبات وتحفيزهن – تشجيع النمو المهني للمعلمات – عقد الشراكات المجتمعية – تحسين تصنيف أداء المدرسة).

1-5-أهمية الدراسة

• الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة إضافة علمية، وهي من أوائل الدراسات التي سعت لاستخدام مقياس هالينجر لتقييم الأداء، في ضوء رؤية (2030).
- أهمية تقييم أداء مديرات المدارس في ضوء مقياس هالينجر الذي تم تعديله وصياغة محاوره بعد الاطلاع على النسخة الأساسية للمقياس، وبرامج ومبادرات رؤية (2030)، وإجراء المقابلات مع ذوي الاختصاص.
- يُعد هذا المقياس المعدل نواة لإجراء المزيد من الدراسات في مختلف مناطق المملكة، وإثراء للمكتبة العربية.

• الأهمية التطبيقية:

- من المؤمل تعميم استخدام مقياس هالينجر المعدل لتقييم أداء مديرات المدارس في مراحل التعليم المختلفة بالمملكة.
- من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تعريف المسؤولين في إدارات التعليم، بمواطن الضعف في أداء مديرات المدارس الثانوية؛ مما يساعد في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والعمل على تلبيتها.
- من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في التعرف على جوانب القوة في أداء المديرات؛ مما يساعد على الارتقاء بمستوى أدائهن الإداري والتعليمي.
- من المؤمل أن تسهم توصيات الدراسة في تعريف مديرات المدارس بالآليات التي ترفع من مستوى أدائهن؛ لتحقيق مستهدفات رؤية (2030).

1-6-حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقييم أداء المديرات لتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية (2030)، وفق مقياس هالينجر بالمحاور المحددة في الدراسة.
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من معلّات المدارس الثانوية.
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات في محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 1445هـ

1-7-مصطلحات الدراسة

- تقييم الأداء Performance Assessment: عرّفه علاقي (2020) بأنه: "العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير سلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقييم." (ص.303).
- وتُعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: "عملية دورية ومنظمة يتم بها جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الموظف لتحديد مكان القوة والضعف، ومدى تحقق الأهداف المحددة، وإصدار الأحكام بهدف التحسين والتطوير."
- تقييم أداء المديرين School Principals' Performance Assessment: عرّفه العازمي والمطيري (2021) بأنه: "الوقوف على نتائج كفايات وممارسات مدير المدرسة لتحقيق أهدافها، وتحسين العملية التربوية والتدريسية، من خلال حكم كمي على بنود تكامل العملية التعليمية." (ص.115).
- وتُعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: "عملية منظمة ومخططة، تهدف لقياس ممارسات مديري المدارس، وتحليلها؛ للتعرف على مستوى أدائهم؛ من أجل الوقوف على نقاط القوة وجوانب الضعف فيه، والعمل على تلبية احتياجاتهم، ويُقاس في الدراسة الحالية بالدرجة التي تُعطها المستجيبات لفقرات أداة الدراسة."
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 Saudi Vision: عرّفها الحربي (2021) بأنها: "رؤية شاملة، تمثل خارطة الطريق للنمو والتطور بكل القطاعات بالمملكة، حيث تكامل هذه المحاور، وتتسق مع بعضها؛ في سبيل تحقيق غايات التنمية الشاملة والمستدامة" (ص.2556).
- مقياس هالينجر Hallinger Scale: عرّفه العازمي والمطيري (2021) بأنه: مقياس صُمم لتقييم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، تندرج إجمالاً تحت ثلاثة أبعاد أساسية، وهي تحديد مهمة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتحسين المناخ التعليمي في المدرسة،

ويتضمن عبارات سلوكية محددة، تصف المدير القيادي التعليمي في عدة محاور، مثل صياغة الأهداف، والإشراف والتقويم، وتنسيق المنهج، وحوافز المعلمين، والتنمية المهنية، والتحسين والتطوير، وغيرها من المحاور.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1 الإطار النظري.

2-1-1-1 تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً في جميع المؤسسات التي تقوم على العنصر البشري، لدوره الفعال في تحسين أداء الفرد، وتحقيق الأهداف، وتعتبر من العمليات المهمة، وإحدى أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة، حيث تقوم على جمع البيانات والمعلومات عن الأداء بشكل دقيق لاتخاذ القرارات السليمة، كما تستهدف قياس مستوى الأداء الفعلي، وما يملكه الموظف من مهارات وخبرات، وتكشف مكامن القوة، وتعالج نقاط الضعف، وتحدد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى أنها عملية شاملة ومنظمة ومخططة ولها فترة زمنية محددة، تتم بشكل دوري وفق معايير خاصة، وتحدد مدى تحقق الأهداف، وبناء على نتائج تقييم الأداء تُبنى الأهداف المستقبلية.

أهداف تقييم الأداء وأهميته

إن لتقييم الأداء أهمية كبرى في مختلف المجالات والمؤسسات؛ لما له من دور في انضباط العاملين، وإنجاز العمل بأعلى معايير من الجودة والإنتاجية، وتحقيق للأهداف المرجوة، كما يساهم في بناء المؤسسات الفعالة والمتطورة، وتتمثل أهداف تقييم الأداء وأهميته، كما أشار إليها كلٌّ من (الليدي، 2015؛ مصطفى، 2019؛ علاقي، 2020؛ الجمهوري، 2023) في ثلاثة مستويات:

- أ- تقييم الأداء على مستوى المديرين: حيث تدفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، مع ضمان استمرارية الرقابة والإشراف، وتنمية عملية الاتصال؛ للتعرف على المشكلات والصعوبات ومناقشتها.
- ب- تقييم الأداء على مستوى الموظفين: حيث تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية، وتعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة، بالإضافة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي، واكتشاف جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين، والإرشاد إلى البرامج التدريبية للتحسين والتطوير.
- ج- تقييم الأداء على مستوى المؤسسة: إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، ورفع مستوى أداء الموظفين، ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة لإدارة الجودة الشاملة، واستخدام بيانات تقييم الأداء في تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي، كما تُفيد في التقليل من معدل الدوران الوظيفي.

2-1-2 الجهات التي تقوم بتقييم الأداء

يتضح أن عملية تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية، كانت تستند على نظام الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية، وهو النظام الذي يؤكد ضرورة قيام الأجهزة الحكومية بإجراء تقويم لأداء موظفيها، وقد أشار عبودي وآخرون (2020) إلى أن الأجهزة التعليمية تقوم بعضها بتدريب رؤسائها على كيفية القيام بالتقييم عن طريق عقد الدورات المخصصة لذلك، وذكر محمد وعثمان (2019) أن التقييم في المؤسسات التعليمية يتم حسب الآتي:

1. التقييم الذاتي والذي يشير إلى مدى تقدير المعلم أو الموظف لنفسه بإصدار حكم على أدائه، وسلوكه، وإدارته للصف، وتخطيطه.
2. تقييم الزملاء، ويتم بناء على خبراتهم في فحص أداء المعلم والحكم عليه، على أن يكونوا من مدارس أخرى لا تربطهم علاقة بالمعلم المراد تقييمه.
3. تقييم مدير المدرسة لأداء المعلم والعمل على تطويره مهنيًا، وإحداث تغيير في الموقف التعليمي.
4. تقييم المشرف التربوي، ويتم من خلال جولات توجيحية معلنة وغير معلنة، خلال العام الدراسي؛ للتأكد من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

2-1-3 خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء مهمة ومنظمة، ولا يتم تطبيقها بعشوائية، فهي تتم وفق إجراءات محددة. واستناداً على ميثاق تقييم الأداء والذي تم استحداثه من قبل وزارة التعليم لتقييم الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية، فإن خطوات التقييم في المؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي (وزارة التعليم، 1444):

1. الدخول على النظام الإلكتروني للمؤسسة التعليمية لتعبئة نموذج ميثاق تقييم الأداء للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية.

2. تحديد مستهدفات الأداء، بالاشتراك بين المدير والموظف، بحيث تكون الأهداف ذكّية، ويتم بناؤها على حسب المهام الموكلة للموظف ليتم إرفاقها بالنموذج.
3. استمرارية مراجعة ومناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، عن طريق الشواهد والوثائق.
4. يقوم المدير بتقييم أداء الموظف إلكترونياً، بعد التأكد من تحقيق المستهدفات.

4-1-2-تقييم الأداء المدرسي:

يعدّ تقييم الأداء المدرسي من أهمّ المداخل الحديثة لتطوير التعليم، كما يُعرّف بأنه عبارة عن عمليات منهجية لجمع البيانات والمعلومات عن أداء مدارس التعليم العام، بأساليب وأدوات تقويم متنوعة؛ لتحليلها وتحديد مستوى جودة أدائها في ضوء المعايير والأدوات المعتمدة من الهيئة، وتقديم مقترحات للتحسين والتطوير، ويتكوّن من التقويم الذاتي والتقويم الخارجي؛ وذلك لتمكين المدرسة من تطوير قدراتها، وإحداث الأثر، ودعم التحسين والتطوير المستمر، وتحقيق التوقعات العالية لنواتج التعلم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023). ونظرًا للأدوار والمهامّ الى جانب المسؤوليات التعليمية والمجتمعية للمدرسة، باتت مسألة تقييم الأداء المدرسي غاية في الأهمية؛ لما لها من أثر في الارتقاء بجودة مخرجات التعليم العام، وتوفير بيانات موثوقة وتحليلها، وإعداد تقارير عن مستوى الأداء المدرسي وتطويره.

مدير المدرسة:

يعدّ القائد الميداني والعنصر الأساسي الذي يقوم بجميع المهامّ والمسؤوليات داخل المدرسة وخارجها بكلّ تفاعل وإيجابية، ويسعى لتوفير مناخ بيئي ملائم (الشرفاء، 2023)، كما تتعدّد الأدوار والمهامّ الإدارية لمديري المدارس، وتشمل جوانب العملية التعليمية والإدارية كافة، ومن هذه المهامّ (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتوجيه، القيادة، التقويم)؛ حيث إن حدوث قصور في أحد هذه المكونات سيؤثر في مستوى الأداء المدرسي تأثيراً كبيراً (أل رفده، 2022)، إضافة لذلك تم استحداث أدوار جديدة لمديري المدارس الثانوية تحديداً، مثل: (القبول، التسكين، التسريع، العمل التطوعي، الإرشاد الأكاديمي، الشهادات المهنية، مشروع التخرج)، وذلك وفق الدليل الإرشادي لمدير المدرسة الثانوية لنظام المسارات (2021)، كما أن لمديري المدارس دوراً مهماً في رعاية شؤون الطلبة في المدرسة، ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم تربوياً وتعليمياً؛ لتحقيق الأهداف وتحسين نواتج التعلم، وفق الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (2021).

5-1-2-تقييم أداء مديري المدارس:

إن تقييم أداء مديري المدارس له أهمية كبيرة في عملية تطوير العملية التعليمية، وأكد كلّ من إبراهيم والشعيلي (2019) بأنه مجموعة من الإجراءات الرسمية، يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن أداء مديري المدارس في مسئولياتهم وأدوارهم ومهامهم وواجباتهم الوظيفية، في ضوء أهداف ومعايير محدّدة، وباستخدام أدوات مقننة؛ وذلك بهدف تحديد جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها من خلال خطط لتحسين الأداء وتطويره.

أساليب تقييم أداء مديري المدارس

بناءً على تعدّد أدوار ومهامّ مديري المدارس؛ تتعدّد وتختلف الأساليب المستخدمة في تقييمهم بين الدول، وبالإطلاع على الأدبيات والدراسات؛ نجد أن الأساليب الأكثر استخداماً تمثلت في النقاط التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن: وهي أداة أو نظام إستراتيجي لتقييم الأداء يعتمد على أربعة مناهير؛ للتأكد من تحقيق الأهداف (الفرحان والعبادي، 2021).
- نماذج تقييم الأداء: هي أدوات يتم إعدادها من قبل الباحثين أو الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء، وهي تعتمد على أبعاد محدّدة (طوطح وعبدالعال، 2021).
- ميثاق تقييم الأداء: هو إحدى أحدث الأدوات التي تستخدمها حالياً المنظّمات في السعودية لتخطيط أداء رأس المال البشري، ويستهدف الموظفين في الوظائف الإدارية، ويعتمد على مجموعة من الجدارات التي تُمكّنهم من أداء العمل بشكل فعّال (وزارة التعليم، 1444).

6-1-2-قياس هالينجر لتقييم مديري المدارس

هو إحدى الأدوات التي يتم تطبيقها لتقييم السلوك الإداري التعليمي لمديري المدارس " Principals instructional management rating scale"، فهو يهدف لتحديد مدى فاعلية الإدارة التعليمية للمدير، ويتضمّن عبارات توضّح ما هو متوقّع من مدير المدرسة، ويُمكن ملاحظته وقياسه، تم إعداد المقياس من قبل التربوي فيليب هالينجر في عام (1985) (Hallinger&Murphy,1985)، ويمكن تطبيقه لتقدير السلوك من قبل المدير نفسه، بحيث تكون عملية التقييم ذاتية، كما يمكن أن يُستخدم من قبل المُعلّمين أو المُشرفين لتقييم مدير المدرسة.

ويتضمن المقياس ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي تحديد مهمة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتحسين المناخ التعليمي، وتندرج تحت هذه الأبعاد محاور يتم تقييم أداء مديري المدارس بناءً عليها، وسيتم عرضها في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) محاور مقياس هالينجر الأساسية

م	المحور	تعريفه
1	صياغة أهداف المدرسة	يوضح كيفية وضع وتطوير الأهداف من قبل مدير المدرسة لرفع مستوى التحصيل مع تحديد زمن تنفيذها
2	الإعلام عن أهداف المدرسة	يوضح كيفية قيام مدير المدرسة بإعلام منسوبي المدرسة وأولياء الأمور بالأهداف الموضوع
3	الإشراف على التدريس والتقييم	يقيس هذا المجال كيفية تقييم مدير المدرسة للمعلمين والتأكد من سير العملية التعليمية
4	تنسيق المنهج	يوضح كيف يقوم مدير المدرسة بالتأكد من ارتباط الأهداف المنهجية بأهداف المدرسة ومدى التوافق بينها وبين الاختبارات
5	متابعة تحصيل الطلبة	يقيس هذا المجال كيفية قيام مدير المدرسة بمتابعة نتائج الطلبة والاستفادة منها للتأكد من تحقق الأهداف
6	المحافظة على انتظام التدريس	يوضح هذا المجال كيف يحافظ مدير المدرسة على سير الحصص الدراسية والتأكد من استثمارها فيما يفيد الطلبة
7	تشجيع النمو المهني	يوضح دعم مدير المدرسة لعملية تطوير المعلمين ومتابعة الأنشطة التدريبية
8	المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة	يوضح كيفية قيام مدير المدرسة بمتابعة المهام المدرسية والمشاركة بها وتنظيمها
9	توفير حوافز للمعلمين	يقيس هذا المجال كيفية تعامل مدير المدرسة مع المعلمين المتميزين
10	توفير حوافز التعلم	يقيس هذا المجال كيفية تعامل مدير المدرسة مع الطلبة المتميزين لتشجيعهم
11	تطوير المعايير الأكاديمية وتعزيزها	يوضح كيفية وضع وتطبيق المعايير الأكاديمية التي تهدف لتحسين مستوى الطلبة وتحقيق الأهداف

مقياس هالينجر المعدل وفق رؤية (2030)

نظراً لما يشهده التعليم من تغيرات واستحداث للعديد من المهام لمديري المدارس، حرصت رؤية (2030) على تنفيذ برامج ومبادرات تطويرية، مثل تحقيق التميز والتنافس العالمي والتطوير المهني، وتعزيز الشراكة المجتمعية؛ بهدف رفع مستوى جودة التعليم، ومواكبة التطورات النوعية والتقنية، ويتضح ذلك أيضاً من خلال التعاون الحاصل بين وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب، الذي فرض على مديري المدارس الحصول على الاعتماد المدرسي كمتطلب للتطوير.

لذا أصبح لزاماً على المدارس أن تحتكم إلى معايير تكشف جوانب القصور، وترفع مستوى الأداء؛ ولذلك عملت الدراسة الحالية على دمج محاور مقياس هالينجر الأساسية، كما تم استخلاص محورين من خلال تحليل وثيقة الرؤية (2030)؛ بهدف إضافتهما للمقياس، وهما عقد الشراكة المجتمعية، وتحسين تصنيف أداء المدرسة؛ وذلك لتقديم صورة أشمل عن مستوى أداء القيادات المدرسية.

الشراكة المجتمعية:

تُعرف المشاركة المجتمعية بأنها: "سلسلة من الأنشطة الاتصالية التي تنفذها المؤسسة الحكومية؛ من أجل إشراك المجتمع بموضوع معين" (دليل المشاركة المجتمعية، 2020)، كما تم تعريفها بأنها أداة تمكن المجتمع من تحمل مسؤولية تحديد مشكلاتهم، ومعالجتها عن طريق التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في المجتمع (دليل المشاركة المجتمعية، 2022).

وقد أشارت دراسة المقحم (2023) إلى أن الشراكة المجتمعية توجّه بهدف لتوفير الموارد المالية والمادية، وتحسين الجودة للمنتج التعليمي، إضافة لتبادل خبرات وأفكار المجتمع مع المدرسة، كما أنها تُعزّز قيمة التعاون بين المجتمع وجميع الأطراف المشتركة.

تحسين تصنيف أداء المدرسة:

يعتمد تحسين تصنيف أداء المدرسة على اتباعها معايير التقويم والاعتماد المدرسي، وهو برنامج أقرته هيئة تقويم التعليم والتدريب في عام (2023)، ويمكن توضيح المفهوم بأنه تطوير أداء المدرسة بالتزامها واحتكامها في مداخلاتها ومخرجاتها، بمعايير تكشف جوانب القصور،

وترفع من مستوى الأداء لتسهيل تأدية دورها تجاه المجتمع وأفراد، وتُضخ أهمية تحسين تصنيف أداء المدرسة، والحصول على الاعتماد المدرسي، في رفعه كفاءة الأداء، وضمان الجودة، واستمرارية عملية التطوير، من خلال بناء وتطبيق منظومة متكاملة من المعايير لجميع عناصر العملية التعليمية في المدرسة، والتي تُمكنها من استخدام أدوات تقويم مبنية، كما أنه يُحقق الثقة والمصداقية للمدارس والمجتمع المحلي، عن طريق بناء وتحقيق معايير الاعتماد المدرسي، وفق أفضل الممارسات، وتوجيهها نحو الاستثمار الأمثل للموارد، والارتقاء بمستوى التعليم، وتحسين المخرجات، وتحقيق توقعات عالية لنواتج التعلم؛ لمواكبة المستجدات والمتغيرات المحلية والعالمية. (وزارة التعليم، 1445).

وبما أن العديد من الدراسات أكدت فاعلية استخدام المقياس في تقييم الأداء الإداري لمديري المدارس، مثل (Wana, 2019)، (Hallinger et al., 2015)، الشرفات والشرفات (2023)، كامل (2019)، العازمي والمطيري (2021)؛ فإن الدراسة الحالية اعتمدت مقياس هالينجر لتقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحاورة الأساسية، بالإضافة لمُحورين، وهما: عقد الشراكة المجتمعية، وتحسين تصنيف أداء المدرسة لتحقيق مستهدفات رؤية (2030).

2-2-2- الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء الدراسات والبحوث العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق تصنيف استخدام أدوات تقييم متعددة، واستخدام مقياس هالينجر، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

2-2-1- دراسات تناولت تقييم مديري المدارس باستخدام أدوات تقييم متعددة:

1. دراسة (Khan et al., 2019): هدفت الدراسة إلى تقييم الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية، كانت طبيعة الدراسة وصفية، وقد تم استخدام المنهج الكمي، لجمع وتحليل البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الثانوية، والبالغ عددهم (191) مديراً، بالإضافة للمعلمين وبلغ عددهم (382) معلماً، وأجاب من بينهم (60) مديراً، و(120) معلماً، تشمل الذكور والإناث، وتم استخدام الاستبيان أداة لجمع المعلومات، وتحليل تصورات العينة، وقد تكون من (65) فقرة، مقسماً إلى (4) أبعاد، وهي المعلومات الديموغرافية، وثلاثة أدوار قيادية، وهي: الإدارية، والإشرافية، والتربوية، وقد أظهرت النتائج أن أغلب استجابات العينة أشارت إلى عدم وجود اختلاف بين تصورات المديرين والمعلمين عن الأدوار القيادية الثلاثة، بينما وجد الاختلاف بين متوسطات المديرات الإناث ومتوسطات المديرين الذكور، حيث كانت لصالح الإناث، مما يعني أن أداءهم للأدوار القيادية أفضل من نظرائهم الذكور.
2. دراسة الرشيد وآخرون (2021): هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (374) معلماً ومعلمة من مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الفروانية التعليمية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأكدت النتائج أن مديري المدارس الثانوية، يحرصون على توفير بيئة جذابة للطلبة، وتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها للمعلمين، ومساعدتهم على استيعابها، وتوزيع الخطط والبرامج الأكاديمية وفقاً لرغبات المعلمين.
3. دراسة آل الشيخ وآخرون (2025): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين، وفقاً لمنظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث اشتملت على (26) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول التحديات التي يواجهها المديرون، تم تطبيق الأداة بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة مكونة من (98) مديراً، يمثلون 30% من مديري المدارس في ثلاث محافظات بسلطنة عُمان، وهي: (مسقط، الداخلية، الظاهرة). وأظهرت النتائج أن مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم الأداء كان متوسطاً في الأبعاد الإدارية، التحليلية، والفنية، ومرتفعاً في البعد الإنساني. وأوصت الدراسة بتقديم برامج تدريبية لمديري المدارس في تحليل مؤشرات نتائج الأداء، وتنظيم ورش عمل حول تقديم التغذية الراجعة البناءة، إضافة إلى ورش تدريبية تُعنى بمواءمة الأهداف بالنتائج وآليات احتساب التقييم.

2-2-2- دراسات تناولت تقييم مديري المدارس باستخدام مقياس هالينجر:

1. هدفت دراسة الغامدي (2006): لقياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة، على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية، من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس (الثانوية والمتوسطة والابتدائية)، من مدارس المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. وبلغ عدد العينة (450) معلماً، تم اختيارهم عشوائياً، وقام الباحث باستخدام أداة الاستبانة المتمثلة في مقياس هالينجر: لقياس السلوك الإداري والتعليمي لمدير المدرسة، الذي يتكون من أحد عشر مقياساً فرعياً، وأظهرت النتائج أهمية استخدام مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية، لقياس فاعلية أداء مدير المدرسة، وإفساح المجال أمام المعلمين للمساهمة فيه؛ لأنه إجراء يساعد في الكشف عن بعض مواطن قصور مديري المدارس التي لا يستطيع المشرفون التربويون كشفها والحكم عليها، من خلال الزيارات القليلة المعمول بها حالياً في وزارة التعليم.

2. دراسة أبو حامد (2013): هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي، من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، والذين بلغ عددهم (2603)، وتألفت عينة من (390) معلّمًا ومعلّمة، وتم اعتماد مقياس هالينجر كأداة للدراسة، وتكوّن من (52) بنداً موزعة على عشرة مجالات، وقد أظهرت النتائج أن مستوى أداء المديرين على جميع بنود المقياس ومجالاته كان دون المستوى المنشود، حيث يمثل (71٪)، بينما المستوى الافتراضي في الدراسة للأداء الناجح بلغ (85٪).
3. دراسة (Bellibas et al., 2016): هدفت الدراسة إلى التأكد من النسخة التركية من مقياس هالينجر لتقييم الإدارة التعليمية، وتطوير ملف التعريف بالقيادة التعليمية المعتمد لمديري المدارس الابتدائية بتركيا، ومقارنة عينة الدراسة مع مديري مدارس في دراسات عالمية، وقد تم استخدام المنهج المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (294) معلّمًا من (23) مدرسة ابتدائية، وتم استخدام مقياس هالينجر أداة لجمع البيانات وتحليلها، وقد تكوّن المقياس من (44) فقرة، تندرج ضمن (3) أبعاد، وهي: صياغة رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتطوير مناخ إيجابي للتعلّم، وقد أظهرت النتائج أن درجة موثوقية المقياس عالية جدًا على جميع الأبعاد.
4. دراسة مخلوف (2017): هدفت هذه الدراسة لمعرفة فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري، لدى مديري مدارس التربية الخاصة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وشبه التجريبي، وتكوّن المجتمع من مديري وكلاء جميع مدارس التربية الخاصة بمحافظة الفيوم، وتم تقسيم العينة بعشوائية لمجموعتين بلغ عددهم (80) مديرًا ووكيلًا، وقامت الباحثة باستخدام معيار هالينجر لمقياس السلوك الإداري التعليمي بأبعاده الثلاثة، ويتضمن (11) معيارًا لبناء البرنامج المقترح، وقد أظهرت النتائج فاعلية البرنامج المقترح على المجموعة التجريبية، حيث النتائج كانت أعلى من المجموعة الضابطة؛ مما يؤكد اكتسابهم لجوانب الأداء الإداري.
5. دراسة كامل (2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة واقع الأداء الإداري، وفقًا لمعيار هالينجر، والتميز الإداري والعلاقة بينهما، لدى مديري المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين، وكان مجتمع الدراسة يتكوّن من (195) معلّمًا ومعلّمة، من المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (60) معلّمًا ومعلّمة، استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات، الأولى كانت مقياس هالينجر؛ لقياس الأداء الإداري، والثانية استبانة من إعدادها؛ لقياس التميز الإداري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس حقّقوا أداء إداريًا، من وجهة نظر المعلمين، إلا أنهم لم يصلوا إلى مستوى التميز الإداري، حيث إنهم يُشجّعون النمو المهني، ويتابعون انتظام التدريس، ويتابعون شؤون المدرسة، ويعملون على تطوير المعايير التعليمية بمستوى متوسط، ويُعزّزون سلوك الطالب بمستوى ضعيف من وجهة نظر المعلمين.
6. دراسة العازمي والمطيري (2021): هدفت هذه الدراسة لتقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة، باستخدام مقياس هالينجر، من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بالكويت، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي التربية البدنية ببعض المناطق التعليمية لمحافظة دولة الكويت، وبلغ عددهم (128) معلّمًا، وتم اختيار العينة حيث بلغ عددهم (108) معلّمًا، وقام الباحثان باستخدام معيار هالينجر؛ لقياس فعالية الأداء الإداري والتعليمي لمديري المدارس، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مجالات: (التنمية المهنية، التخطيط، القيادة، التحسين والتطوير، العلاقات الإنسانية) جاءت جميعها بدرجة متوسطة، أما مجال (التقييم) فكانت درجته منخفضة.
7. دراسة الشرفات والشرفات (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية، وفقًا لمقياس هالينجر، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق بالأردن، وتم اختيار عينة عشوائية منهم، بلغ عددها (331) معلّمًا ومعلّمة، وتم استخدام مقياس هالينجر أداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة جاءت مرتفعة، وأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة، تُعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور، ولتغير المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس، كما أن النتائج أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية، بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية والأداء الوظيفي لمعلمهم، وفقًا لمقياس هالينجر.
8. دراسة (Shujau AbdulRaheem, 2023): هدفت إلى استكشاف أفضل ممارسات القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية والثانوية في العاصمة مالية بجمهورية المالديف، وذلك من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة مقياس Hallinger الشهير "مقياس تقييم إدارة القيادة التعليمية للمديرين (PIMRS)" لتقييم ثلاثة أبعاد رئيسية: تحديد رسالة المدرسة، إدارة البرنامج التعليمي، وخلق مناخ إيجابي للتعلّم. تكوّنت عينة الدراسة من (392) معلّمًا ومعلّمة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (النسخة 26)، وكشفت النتائج أن الممارسات الثلاث جاءت بمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسط تحديد رسالة المدرسة (4.05)، ومتوسط إدارة البرنامج التعليمي (3.94)، بينما بلغ متوسط تطوير مناخ التعلّم (3.72). كما أبرزت الدراسة مجموعة من الممارسات الفعّالة، منها: التواصل الواضح والمستمر مع المجتمع المدرسي، وتوضيح التنسيق المنهجي عبر الصفوف، وتشجيع استغلال وقت الحصص لتعليم مهارات جديدة،

وأوصت بتعزيز هذه الممارسات كجزء من تطوير القيادة التعليمية؛ لما لها من دور في تحسين جودة التعليم، وبناء رأس مال بشري كفاء في السياق المحلي لجزر المالديف.

9. دراسة الدغري (2024): هدفت هذه الدراسة إلى ترجمة وتقييم الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة التعليمية للمديرين (PILS) في المجتمع السعودي، تم استخدام منهج الترجمة متعدد المراحل والتكثيف الثقافي، مروراً بخطوات الترجمة الأولية، والدمج، والترجمة العكسية، ومراجعة لجنة الخبراء، والتجريب المبدئي، شارك في الدراسة (724) معلماً، تم تقسيمهم عشوائياً إلى مجموعتين، أظهرت النتائج أن البنية تتكون من خمسة أبعاد تفسر (71.07٪) من التباين، مع إتساق داخلي قوي لجميع البنود، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في بنية المقياس، وأكدت الدراسة أن النسخة العربية من المقياس تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والمصدقية، مما يجعلها أداة مناسبة لتقييم القيادة التعليمية للمديرين في السعودية.
10. دراسة الشرفات وآخرين (2024): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أساليب القيادة التعليمية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية الأردنية كما يراها المعلمون، باستخدام مقياس هالينجر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من (336) معلماً لجمع البيانات، شملت مجالات التقييم ستة محاور رئيسية، وهي: أهداف المدرسة، إدارة البرنامج التعليمي، الإشراف على التدريس والتقييم، متابعة تحصيل الطلبة، الحوافز المقدمة للمعلمين والطلبة، وتشجيع النمو المهني للمعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التعليمية المدركة كان متوسطاً بشكل عام، في حين تميز محور "توفير الحوافز للمعلمين والطلبة" بمستوى مرتفع. كما أظهرت النتائج أن المعلمين الذكور الحاصلين على مؤهلات دراسات عليا، ولديهم خبرة لا تقل عن عشر سنوات، أظهروا كفاءة أعلى في تمييز ممارسات القيادة التعليمية، وقد أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية موجهة لمديري المدارس تركز على مجالات مقياس هالينجر، وإنشاء أنظمة تقييم مستمرة لتعزيز ممارسات القيادة التعليمية والتعاون المهني.

2-2-3- التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت نتائج معظم الدراسات على أن عملية تقييم الأداء لها دور كبير في تحديد جوانب القوة ونقاط الضعف، لدى مديري المدارس، كدراسة كامل (2019)، ودراسة الرشيد وآخرون (2021)، ودراسة العازمي والمطيري (2021)، وآل الشيخ (2025).
- كما أسهمت بعض الدراسات في توضيح العلاقة بين نتائج تقييم أداء مديري المدارس، وأثرها في المتغيرات التنظيمية، مثل الأداء الوظيفي للمعلمين، وأظهرت نتائج دراسة الشرفات والشرفات (2023) وجود علاقة بمستوى مرتفع بين نتائج التقييم وأداء المعلمين وعملهم.
- أسهمت نتائج بعض الدراسات في تأكيد موثوقية وفاعلية استخدام مقياس هالينجر لقياس الأداء الإداري، كدراسة (Bellibas et al., 2016)، ودراسة كامل (2019)، ودراسة العازمي والمطيري (2021)، ودراسة الشرفات والشرفات (2023)، ودراسة (Shujau AbdulRaheem, 2023)، ودراسة الدغري (2024)، كما أشارت دراسة الشرفات وآخرين (2024) إلى ضرورة إنشاء نماذج تقييم لممارسات القيادة التعليمية، وتطوير البرامج التدريبية، وفق مقياس هالينجر، بينما تسعى الدراسة الحالية لاستخدام مقياس هالينجر، بإضافة محاور مختلفة عن الدراسات السابقة، وهي مستخلصة من رؤية (2030) لمواكبة تطور المنظومة التعليمية داخل المملكة.
- وأظهرت دراسة الشرفات والشرفات (2023) التي تنص على أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية، جاءت بدرجة مرتفعة، لصالح الذكور، وهي تختلف مع نتائج دراسة (Khan et al. 2019) التي أثبتت أن أداء المديرات الإناث للأدوار القيادية أفضل من نظرائهن الذكور، فيما تميزت الدراسة الحالية باقتصارها على مديرات المدارس فقط ما يمنحها خصوصية الطرح.
- تباينت الدراسات في اختيار مجتمع وعينة الدراسة، فقد تناول بعضها مديري المدارس كعينة للدراسة، مثل دراسة مخلوف (2017)، ودراسة (Khan et al. 2019)، فيما اتفقت دراسة الغامدي (2006)، وأبو حامد (2013)، والرشيد وآخرون (2021)، والعازمي والمطيري (2021)، والشرفات والشرفات (2023)، ودراسة (Shujau AbdulRaheem, 2023)، والشرفات وآخرين (2024)، مع الدراسة الحالية في اختيار المعلمين كعينة للدراسة.
- واتفقت معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم؛ حيث أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي، مثل دراسة الغامدي (2006)، ودراسة (Khan et al. 2019)، ودراسة الرشيد وآخرين (2021)، ودراسة الشرفات وآخرين (2024).
- اتفقت دراسة (Bellibas et al., 2016)، ودراسة (Shujau AbdulRaheem, 2023) في استخدام مقياس هالينجر لتقييم القيادة التعليمية، وقد ركزت كلتا الدراستين على الأبعاد الثلاثة للمقياس، وهي: (تحديد الرسالة، إدارة البرنامج، ومناخ التعلم)، فيما تميزت الدراسة الحالية بتوسيع نطاق الأداة لتشمل سبعة أبعاد، أضيف إليها محاور نوعية مُستمدّة من رؤية (2030)، مثل تحسين تصنيف أداء المدرسة، وعقد الشراكات المجتمعية، مما يمنح الدراسة طابعاً تطبيقياً أكثر ارتباطاً بالسياق التعليمي السعودي وتوجهاته المستقبلية.
- أثرت الدراسات السابقة في تحديد مباحث الإطار النظري، واختيار أداة الدراسة، إضافة إلى أن معظمها قد تناولت تقييم أداء وممارسات مديري المدارس للأدوار التربوية والقيادية، ولكنها تباينت في استخدام أدوات تقييم مختلفة، فبعضها استخدم مقياس هالينجر، وبعضها

استخدم أدوات تحقق أهداف الدراسة، ولكن ما تضيفه الدراسة الحالية أنها تهدف للتعرف على مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة؛ لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر عينة من المعلّّات، لكل من المحاور التالية: (أهداف المدرسة - التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي - المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية - متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم - تشجيع النمو المهني للمعلّّات وتحفيزهم - عقد الشراكات المجتمعية - تحسين تصنيف أداء المدرسة)، وهي بذلك تكون قد جمعت بين محاور مقياس هالينجر الأساسية، ومحاور مستخلصة من وثيقة رؤية (2030) في نسخة معدّلة، حيث إن الدمج بين مقياس عالمي ورؤية وطنية، يساعد في تقديم إطار تقييمي ملائم لتطوّرات النظام التعليمي السعودي.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ الذي يعدّ من المناهج الرئيسة التي تُستخدم في الأبحاث الإنسانية والتربوية والاجتماعية، ويعتمد على دراسة الظاهرة بواقعية، من خلال التعبير الكيفي أو الكمي، الذي يُعطي وصفًا دقيقًا للظاهرة موضوع الدراسة (درويش، 2018).

3-2- مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّّات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في جدة، وبعد الرجوع لإحصائيات وزارة التعليم، اتّضح أن عدد المعلّّات في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة بلغ (5456) معلّمة، وذلك حسب إحصائية إدارة التخطيط والمعلومات بمحافظة جدة للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (1445هـ).

3-3- عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم المجتمع الأصلي لمعلّّات المرحلة الثانوية بجدة، والتي تم إحصاؤها من قبل إدارة تعليم جدة؛ فقد تم تحديد عينة عشوائية بسيطة باستخدام برنامج (Sample Size Calculator) لتكون ممثلة لهذا المجتمع، التي بلغت (494) معلّمة ممثلات لمجتمع الدراسة.

3-4 أداة الدراسة

تم استخدام مقياس هالينجر، الذي تمّت ترجمته من قبل الباحثين العازمي والمطيري (2021) بجميع محاوره، وإجراء دراسة استطلاعية لمديرات المدارس؛ للوقوف على أهمّ المستهدفات التي تتوافق مع التعليم العام؛ وبعد مراجعة نتائج الاستطلاع، ومراجعة وتحليل وثيقة رؤية (2030)، تم إضافة المحورين (عقد الشراكة المجتمعية، وتحسين تصنيف أداء المدرسة) على محاور المقياس الأساسية.

وصف أداة الدراسة

تكوّنت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (61) عبارة، موزّعة على عشرة محاور، والجدول (2) يوضّح عدد عبارات أداة الدراسة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (2) محاور أداة الدراسة وعدد عباراتها في صورتها الأولية

عدد العبارات	عدد المحاور
الأول: صياغة أهداف المدرسة	6
الثاني: الاعلام عن أهداف المدرسة	7
الثالث: الإشراف على التدريس وتقويمه	6
الرابع: تنسيق المنهج الدراسي	6
الخامس: المحافظة على انتظام العملية التعليمية	5
السادس: المتابعة لشؤون المدرسة	6
السابع: متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم	6
الثامن: تشجيع النمو المهني للمعلّّات وتحفيزهم	7
التاسع: عقد الشراكات المجتمعية	6
العاشر: تحسين تصنيف أداء المدرسة	6
المجموع الكلي	61

3-4-1-صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري Face Validity:

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولى، وقد تكوّنت من (61) عبارة، على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية والعربية، وبلغ عددهم (10) محكمين، وبناءً على ملاحظاتهم من حيث مناسبة العبارة لما تقيسه، ووضوحها، وانتمائها للمحور، وسلامة الصياغة اللغوية، وملاءمة فئات الاستجابة الخماسية؛ تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وحذف العبارة غير المناسبة، ليصبح عدد العبارات في الاستبيان النهائي (60) عبارة، موزعة على 7 محاور.

- صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) معلّمة من معلّلات المدارس الثانوية بجدة، ووفقاً للبيانات تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ وذلك بهدف التعرف على درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور، وارتباط كل محور بالدرجة الكلية للدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات ومحاور أداة الدراسة

م	أهداف المدرسة	التنسيق والإشراف على المنهج	المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية	متابعة تحصيل الطلبة	تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهم	عقد الشراكات المجتمعية	تحسين تصنيف المدرسة
	الارتباط	الارتباط	معاملات الارتباط	الارتباط	معاملات الارتباط	الارتباط	الارتباط
1	.818**	.880**	.828**	.721**	.823**	.924**	.668**
2	.773**	.892**	.622**	.847**	.891**	.847**	.841**
3	.662**	.803**	.735**	.782**	.597**	.858**	.847**
4	.754**	.930**	.735**	.895**	.860**	.699**	.841**
5	.857**	.894**	.731**	.844**	.874**	.775**	.779**
6	.671**	.879**	.831**	.863**	.861**	.900**	.841**
7	.782**	.880**	.813**	.878**	.874**	.555**	-
8	.847**	.810**	.847**	.873**	-	.789**	-
9	.890**	.847**	.545**	.788**	-	.723**	-
10	.890**	.793**	-	-	-	-	-
الارتباط الكلي	.909**	.955**	.939**	.975**	.949**	.928**	.837**

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات أداة الدراسة ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

3-4-2-ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

طريقة ألفا كرونباخ

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach'Alpha (a)) ووضح الجدول (4) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة.

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة النصفية
1	أهداف المدرسة	10	0.956	0.916
2	التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي	10	0.970	0.946
3	المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية	9	0.882	0.756

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة النصفية
4	متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم	9	0.944	0.955
5	تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهم	7	0.939	0.814
6	عقد الشراكات المجتمعية	9	0.942	0.892
7	تحسين تصنيف أداء المدرسة	6	0.977	0.986
	الثبات العام		0.989	0.988

يتضح من الجدول (4) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ العام عالي، حيث بلغ (0.989)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

طريقة التجزئة النصفية Spilt-Half

تم تجزئة عبارات أداة الدراسة إلى جزأين، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجتي جزئي أداة الدراسة، وبعد ذلك تصحيح معامل الارتباط بمعادلة جتمان؛ بسبب عدم تساوي التباين وقيم ألفا لجزئي أداة الدراسة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول السابق (4).

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات العام عالي، حيث بلغ (0.98)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن معامل الثبات عالي لكل محور من محاور أداة الدراسة.

5-3- مقياس أداة الدراسة ومعايير الحكم على نتائجها:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتقدير مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر عينة من المعلمات وفق السُّلَّم الآتي، جدول (5):

جدول (5) مقياس أداة الدراسة ومعايير الحكم على متوسطات استجابات عينة الدراسة

درجة الاستجابة	الاستجابة	المتوسط الحسابي من - إلى	مستوى التقييم
1	لا أو أفق بشدة	1.80-1.00	منخفضة جداً
2	لا أو أفق	2.60-1.81	منخفضة
3	أو أفق إلى حد ما	3.40-2.61	متوسطة
4	أو أفق	4.20-3.41	عالية
5	أو أفق بشدة	5.00 - 4.21	عالية جداً

6-3- أساليب المعالجة الإحصائية

تم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها، وهي كالآتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك للتعرف على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب ثبات أداة الدراسة.
- معادلة جتمان (Guttman Lambda Reliability): لحساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة التجزئة النصفية.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- إجابة سؤال الدراسة: "ما مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر عينة من المعلمات في كل من المحاور التالية: (أهداف المدرسة، التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي، المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية، متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم، تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهم، عقد الشراكات المجتمعية، تحسين تصنيف أداء المدرسة)؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاور المقياس؛ لتحديد مستوى تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030) وفق مقياس هالينجر، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول (6):

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المجالات السبعة والكلي مرتبة تنازلياً

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
7	تحسين تصنيف أداء المدرسة	4.36	0.73	1	عالية جداً
1	أهداف المدرسة	4.25	0.78	2	عالية جداً
3	المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية	4.24	0.73	3	عالية جداً
2	التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي	4.24	0.77	4	عالية جداً
4	متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم	4.23	0.80	5	عالية جداً
5	تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهم	4.19	0.83	6	عالية
6	عقد الشراكات المجتمعية	4.13	0.84	7	عالية
	المتوسط الكلي	4.23	0.72		عالية جداً

يتضح من خلال جدول (6) أن مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر عينة من المعلّمتات كان بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.72)، أي أن تقييم أدائهنّ جاء بدرجة عالية جداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرفات والشرفات (2023)، ويعزى ذلك لاهتمام وزارة التعليم بتطوير المؤسسات التعليمية، بما يتماشى مع رؤية (2030)، وتختلف النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة البلوي وطناش (2017)، ودراسة أبو حامد (2013).

ويوضح الجدول أن المحور السابع (تحسين تصنيف أداء المدرسة) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.73)، وهو بدرجة عالية جداً، وقد يرجع السبب إلى أن تصنيف أداء المدرسة أصبح المعيار الأساسي للحكم على المدرسة، حيث تم استحداث نظام الاعتماد والتقييم المدرسي الذي سعى لتطبيقه المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023)، وذلك لمعرفة مدى نجاح المدرسة ومدى سيرها وفق الخطط المرسومة، سواءً على الصعيد الخاص بها، أو على الصعيد العام للخطط الخاصة برؤية (2030)؛ لذلك تسعى مديرات المدارس بشكل كبير في تحسين التصنيف المدرسي.

وفي المرتبة الثانية جاء المحور الأول (أهداف المدرسة) بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.77)، وهو أيضاً بدرجة عالية جداً، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشيد وآخري (2021)، دراسة (Bellibas et al., 2016)، ويعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بأهداف المدرسة حيث تعد المحرك الأساسي للعمل الإداري والتنظيمي والتعليمي، وهي من أهم المعايير التي يمكن من خلالها النظر إلى الإنجاز والتقدم، والحكم على مدى نجاح الإدارة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

وقد جاء المحور الثالث (المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.73)، وهو أيضاً بدرجة عالية جداً، وتتفق النتيجة مع دراسة (AdbulRahman & Hamzah, 2023)، ودراسة كامل (2019) التي أكدت أن مديري المدارس يتابعون شؤون المدرسة، وتعكس هذه النتيجة التوجهات المستمرة من وزارة التعليم لمديري المدارس، كونهم الجهة المسؤولة عن متابعة سير العملية التعليمية، وإدارة الشؤون الطلابية، حيث تظهر فعالية مدير المدرسة في مخرجات التعلم؛ مما يستلزم الاهتمام بالجوانب الإدارية والتعليمية معاً.

وجاء في المرتبة الرابعة المحور الثاني (التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي) بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.76)، وهو بدرجة عالية جداً، وهذا يعكس أهمية المنهج الدراسي والأساليب التقويمية، التي نادت رؤية (2030) بتطويرها ومواءمتها مع متطلبات العصر الحالي، كما يظهر هذا الترتيب توجه مديري المدارس نحو تحسين جودة التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرفات والشرفات (2023) التي تُشير إلى أن مديري المدارس يولون اهتماماً كبيراً لعملية التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي.

وفي المرتبة الخامسة جاء المحور الرابع (متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم) بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.79)، وهو أيضاً بدرجة عالية جداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2023)، ويعزى ذلك لفعالية دور المديرية الفعال في توجيه العملية التعليمية، ومتابعة تحصيل الطلبة، وتحفيزهم نحو التفوق في الاختبارات الوطنية والمشاركة في المنافسات العالمية، لتحقيق الأهداف التعليمية والتنموية التي تسعى لها رؤية (2030).

وسادساً جاء المحور الخامس (تشجيع النمو المهني للمعلّمتات وتحفيزهم) بمتوسط (4.19)، وانحراف معياري (0.82)، وهو بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كامل (2019)، وقد يعود وجودها في المرتبة السادسة على الرغم من درجتها العالية؛ إلى أن توفير وتقديم ورش العمل والدورات التدريبية لتنمية المعلّمتات مهنيّاً، أصبح إحدى المهام الأساسية لإدارة الأداء الوظيفي التي تمثل إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لمعهد الإدارة العامة، ومع ذلك فإن دعم مديرات المدارس وتوجيه عملية التطوير للمعلّمتات ضروري، ويساعد في بناء ثقافة مهنية.

وجاء في المرتبة السابعة المحور السادس (عقد الشراكات المجتمعية) بمتوسط (4.13)، وانحراف معياري (0.86)، وهو بدرجة عالية، وقد أكدت رؤية (2030) على ضرورة إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في العملية التعليمية، لتحقيق مستهدفاتها ومرتكزاتها، وأصدرت وزارة التعليم دليلاً تنظيمياً لشراكة المدرسة مع الأسرة؛ لما لها من تأثير إيجابي في نجاح العملية التعليمية وتطورها، ويدل ذلك ارتفاع مستوى التقييم، وظهور هذا الاهتمام في أداء مديرات المدارس بدرجة عالية، على الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة. وفيما يلي استعراض لمستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لكل محور من محاور الدراسة، من خلال حساب متوسطاتها الحسابية، وانحرافاتها المعيارية في الجداول التالية:

1-1-4- أهداف المدرسة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية لمحور (أهداف المدرسة)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
7	تتخذ المديرية قراراتها للتحسين والتطوير في ضوء أهداف المدرسة	4.34	0.79	1	عالية جداً
8	تؤكد المديرية على أهداف المدرسة خلال اجتماعاتها مع الطالبات	4.32	0.83	2	عالية جداً
10	تؤكد المديرية على أهداف المدرسة في الفعاليات المجتمعية المختلفة	4.31	0.84	3	عالية جداً
4	تحدد المديرية المعلومات والمسؤوليات عن تحقيق الأهداف كل فيما يخصها	4.32	0.86	4	عالية جداً
5	تستفيد المديرية من المعلومات المتحصل عليها من نتائج قياس الأداء عند تحسين أهداف المدرسة وخططها	4.29	0.83	5	عالية جداً
9	تناقش المديرية ما تم تحقيقه من أهداف في لقاءاتها الفردية مع المعلمات	4.24	0.91	6	عالية جداً
2	تضع المديرية مع المعلمات أهداف تحسين وتطوير أداء المدرسة	4.21	0.92	7	عالية جداً
1	تحدد المديرية مع المعلمات الرؤية المستقبلية للمدرسة.	4.19	1.00	8	عالية
3	تضع المديرية مع المعلمات خططاً تنفيذية لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.	4.16	0.93	9	عالية
6	تطلع المديرية أولياء الأمور على أهداف المدرسة لضمان دعمهم ومشاركتهم	4.13	0.94	10	عالية
	المتوسط الكلي	4.25	0.77		عالية جداً

يظهر الجدول (7) أن استجابات عينة الدراسة لمحور أهداف المدرسة كان بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.77)، وقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة عالية جداً، مما يدل على أن اهتمام مديرات المدارس، وتركيزهن على أهداف المدرسة، ومدى تحقيقها، وتتفق هذه النتيجة مع الغامدي (2006)، والشرفات والشرفات (2023)، ويعزى ذلك إلى أن الأهداف من أهم المدخلات التي تعطي الإدارة مقوماتها الأساسية وتحديد غاياتها، وتحريك العمل المدرسي.

كما يتضح من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جداً على العبارات (2,4,5,7,8,9,10)، تراوحت متوسطاتها الحسابية (4.21-4.43)، وانحرافاتها المعيارية (0.79-0.92)، ويعزى ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرارات بهدف التحسين والتطوير من المهام الأساسية التي تقع على عاتق مديرة المدرسة، وقد أكد البلوي وطناش (2017) أن مدير المدرسة يعد قائداً للتطوير والتغيير في مدرسته والمجتمع المحلي، ويتضح من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (1,3,6)، وتتراوح متوسطاتها الحسابية (4.13-4.19)، وانحرافاتها المعيارية (0.94-1.00)، مما يتطلب من مديرات المدارس تكثيف الجهود في وضع الخطط التنفيذية، التي تتضمن صياغة رؤية واضحة وأهداف المدرسة بالمشاركة مع معلماتهن، بالإضافة لضرورة الحرص على إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات المختلفة من القطاع الخاص؛ مما يدعم تحقيق الأهداف.

1-1-4-2- التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية لمحور (التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
9	تؤكد المديرية على ضرورة ربط أسئلة الاختبارات بمحتوى المنهج	4.49	0.71	1	عالية
2	تؤكد المديرية على ضرورة التوافق بين الأهداف التدريسية وأهداف المدرسة	4.35	0.80	2	جداً

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
1	تقوم المديرية بزيارات دورية للصفوف للتعرف على الأداء التدريسي للمعلمات	4.32	0.82	3	عالية جداً
8	تشجع المديرية المعلمات على المشاركة النشطة في مراجعة محتوى المنهج الدراسي	4.23	0.91	4	
5	تقدم المديرية تغذية راجعة للمعلمات عن مستوى أدائهن بعد الزيارات الدورية	4.21	0.92	5	
4	تراجع المديرية أعمال الطالبات أثناء الزيارات الدورية لتقييم المعلمات	4.20	0.89	6	عالية
3	تناقش المديرية محتوى الأنشطة الصفية مع المعلمات خلال الزيارة الصفية	4.18	0.95	7	عالية
7	تؤكد المديرية على ترجمة أهداف المدرسة إلى أهداف منهجية مشتركة	4.17	0.94	8	عالية
10	تعيّن المديرية مسؤولة لتنسيق المنهج في الصفوف ذات العلاقة ببعضها	4.13	0.99	9	عالية
6	تعقد المديرية اجتماعات مع معلمات المادة الواحدة للتأكد من تنفيذها للأهداف التعليمية	4.12	0.99	10	عالية
المجموع الكلي		4.25	0.76	عالية جداً	

يتضح في الجدول (8) أن استجابات عينة الدراسة لمحور التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي كان بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.76)، وقد جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة عالية جداً؛ مما يؤكد أهمية دور مديرة المدرسة في متابعة المعلمات، والتأكد على الأداء الأفضل من خلال ممارسات إشرافية، كما أكد الدليل الإرشادي لمدير المدرسة الثانوية (2021) أن من مهام مدير المدرسة ومسؤوليات أداء عمله، الإشراف على عمليات التدريس، واستخدام إستراتيجيات التعلم داخل الفصول الدراسية، كما تختلف هذه النتيجة جزئياً مع الغامدي (2006) التي أشارت إلى أن عدم اهتمام مديري المدارس بهذا المحور يعود لكثرة الأعمال الإدارية والكتابية المطلوبة منهم.

ويتضح من نتائج الجدول (8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جداً على العبارات (1,2,5,8,9)، تراوحت متوسطاتها الحسابية (4,21-4,49)، وانحرافاتها المعيارية (0,92-0,71)، ويعزى ذلك إلى أن مديرة المدرسة تسعى للوصول لأفضل المستويات في النتائج التعليمية، وتحقيق الأهداف من خلال إجراء الاختبارات وضمان ارتباطها بالمنهاج، كما يُظهر الجدول أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (3,4,6,7,10)، تراوحت متوسطاتها (4,12-4,20)، وانحرافاتها المعيارية (0,89-0,99)، والتي تستوجب توجيه مديرات المدرسة لعقد الاجتماعات وتوضيح الأهداف المشتركة ومناقشتها، والتأكد من تحققها من خلال متابعة مستوى أداء الطلبة، ومتابعة الأداء التدريسي والمبني للمعلمات.

3-1-4 المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية لمحور (المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية)

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
2	تُعزّز المديرية قيمة الانضباط في الحضور لدى منسوبات المدرسة	4.48	0.75	1	عالية جداً
3	تحت المديرية المعلمات على إدارة الوقت والاستفادة منه في الحصص	4.47	0.73	2	عالية جداً
4	تؤكد المديرية على ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطالبات	4.43	0.74	3	عالية جداً
5	تحت المديرية المعلمات على تقويم أداء الطالبات بطرق متنوعة	4.43	0.78	4	عالية جداً
8	تمارس المديرية مهارات الاتصال الفعال مع المعلمات والإداريات لمناقشة شؤون المدرسة	4.3	0.84	5	عالية جداً
6	تضع المديرية معايير عالية لإتقان الطالبات للأهداف التعليمية الهامة	4.26	0.86	6	عالية جداً
1	تطلع المديرية الطالبات على ما هو متوقع منهن في جميع المستويات الصفية	4.16	0.93	7	عالية
7	تتواصل المديرية مع الطالبات بين الحصص الدراسية وفي فترة الاستراحة	4.06	1.01	8	عالية
9	تقوم المديرية بالمهام التدريسية عند غياب المعلمات لحين حضور البديل	3.58	1.39	9	عالية
المتوسط الكلي		4.25	0.73	عالية جداً	

يتضح في الجدول (9) أن استجابات عينة الدراسة لمحور المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية كان بمتوسط (4.24)، وانحراف معياري (0.73) وقد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة عالية جداً، ويعزى ذلك بشكل أساسي للدور البارز لمديرة المدرسة في إدارة ومتابعة الشؤون المدرسية، ونجاح سير العملية التعليمية، التي بدورها تدعم تحقيق مستهدفات رؤية (2030).

ويُتضح من الجدول (9) أن أفراد عينة الدِّراسة موافقون بدرجة عالية جداً على العبارات (2، 3، 4، 5، 6، 8) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.26-4.48) وانحرافاتها المعيارية (0.73-0.86)، ويظهر ذلك أن عملية المتابعة تحقق الانضباط المدرسي، وتؤكد أن العملية التعليمية قد حققت الهدف المنشود منها، كما يتضح من جدول (9) أن أفراد عينة الدِّراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (1، 7، 9) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.58-4.16) وانحرافاتها المعيارية (0.93-1.39)، وتتفق هذه النتيجة مع الشرفات والشرفات (2023)، وتشير إلى ضرورة توزيع المهام من قبل مديرة المدرسة، ما بين تسيير الأمور المدرسية والقيام بدور المعلمة، بالإضافة لأهمية تواصلها مع الطالبات والتحدث معهن عن ما هو متوقع منهن، ومتابعة شؤونهن الدراسية والمدرسية، وحثهن على الالتزام والانضباط لتحقيق أهداف المدرسة.

4-1-4 متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدِّراسة حول مستوى تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية لمحور (متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم)

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
9	تشجع المديرية الطالبات المتميزات بمنحهن جوائز وشهادات تحفيزية	4.4	0.83	1	عالية
8	تثني المديرية على المتميزات في التحصيل أو السلوك في الاجتماعات العامة	4.35	0.83	2	جداً
7	تتواصل المديرية مع أولياء الأمور لتحسين مستوى الطالبات	4.23	0.88	3	عالية
6	تقارن المديرية بين مدى تحقق الأهداف المدرسية وتقدم نتائج التحصيل	4.23	0.85	4	جداً
1	تعقد المديرية اجتماعات دورية للمعلمات لمناقشة نتائج الطالبات	4.23	0.91	5	عالية
4	تأكد المديرية من أن المعلمات يضعن أسئلة اختبارات تراعي الفروق الفردية	4.21	0.88	6	جداً
2	ناقش المديرية المعلمات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالطالبات	4.21	0.88	7	جداً
5	تتبع المديرية أساليب تنمي مواهب الطالبات	4.15	0.95	8	عالية
3	تضع المديرية مع المعلمات خططاً علاجية للطالبات ذوي التحصيل المتدني	4.08	0.98	9	عالية
	المتوسط الكلي	4.25	0.79		عالية جداً

يتضح في الجدول (10) أن استجابات عينة الدِّراسة لمحور متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم كان بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.79)، وقد جاء في المرتبة الخامسة وبدرجة عالية جداً، وهو يركز بشكل أساسي على متابعة تحصيل الطلبة على الصعيد المعرفي والشخصي، والتأكد من مدى مراعاة المعلمات لقدرات الطلبة والاهتمام بها.

ويُتضح من الجدول (10) أن أفراد عينة الدِّراسة موافقون بدرجة عالية جداً على العبارات (1، 2، 4، 6، 7، 8، 9) وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.21-4.38) وانحرافاتها المعيارية (0.83-0.91)، ويُعزى ذلك إلى دور مديرة المدرسة الفعال في تنظيم الاجتماعات مع المعلمات لمناقشة نتائج الطالبات، وتأكيد أهمية مراعاة الفروق الفردية بينهن، ودورها في تحفيز الطالبات المتميزات، مما يعطيهن دافعا للاستمرار في المنافسة والسير باهتمام كبير نحو تحقيق أفضل النتائج، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشيد وآخرون (2021)، كما يتضح من جدول (10) أن أفراد عينة الدِّراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (3، 5) وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.15-4.23) وانحرافاتها المعيارية (0.95-0.98)، ويظهر ذلك أهمية عمل مديرة المدرسة على تشجيع الإبداع والابتكار وتهيئة البيئة للطالبات، والعمل على تصميم خطط علاجية تُعزز من تفاعل الطلبة والارتقاء بمستواهم، ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة الحضرمية وآخرون (2019) والتي أكدت أن الأنشطة والخطط العلاجية كان لها تأثير إيجابي في تحسين مستوى الطالبات.

4-1-5 تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهم

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدِّراسة حول مستوى تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية لمحور (تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهم)

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
7	تشجع المديرية المعلمات على توظيف المهارات المكتسبة في الحصص الدراسية.	4.27	0.87	1	عالية
4	تشجع المعلمات المتميزات على المشاركة في المسابقات داخل وخارج المدرسة.	4.26	0.83	2	جداً
5	تكرم المديرية المعلمات المتميزات في الاجتماعات والاحتفالات الرسمية.	4.26	0.90	3	عالية
6	تحفز المديرية المعلمات المتميزات معنوياً في اللقاءات الفردية والجماعية.	4.24	0.91	4	جداً
1	تتابع المديرية الأنشطة التدريبية للمعلمات ومدى الاستفادة منها.	4.19	0.92	5	عالية
2	تقترح المديرية برامج وورش تدريبية لتنمية الأداء المهني للمعلمات.	4.17	0.92	6	عالية

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
3	تُنظم لقاءات مع خبراء من خارج المدرسة لرفع مستوى الأداء المهني للمعلّّّّات.	3.97	1.07	7	عالية
	المتوسط الكلي	4.19	0.82		عالية

يتّضح في الجدول (11) أن استجابات عينة الدّراسة لمحور تشجيع النمو المهني للمعلّّّات وتحفيزهنّ كان بمتوسط حسابي (4.2)، وانحراف معياري (0.82)، وقد جاء في المرتبة السادسة وبدرجة عالية، وهو يركز بشكل أساسي على عمليّة تطوير قدرات المعلّّّات المهنيّة وتحفيزهنّ على الاستمرار في التطور؛ لما له من أثر واضح في تحسين التعليم، ونجاح العمليّة التعليميّة، وتتّفّق هذه النتيجة مع دراسة هلال ومحمود (2023) التي أكّدت أهميّة دور مديري المدارس الثانويّة في تنمية وتحسين مهارات المعلّّّين، حيث إن تطويرها يعدّ مساهمة للتطوّرات في المجال التعليمي التي تسعى لتحقيقها رؤية (2030).

ويُتّضح من الجدول (11) أن أفراد عينة الدّراسة موافقون بدرجة عالية جدًّا على العبارات (4، 5، 6، 7)، وتراوح متوسطاتها بين (4.24-4.27) وانحرافاتها المعياريّة (0.83-0.91)، وتتّفّق هذه النتيجة مع دراسة أبو كوش (2023)، وحماندة (2023)، ويُعزى ذلك لدور مديرة المدرسة في حبّ المعلّّّات على توظيف المهارات المكتسبة في تحسين الأداء المدرسي، وتشجيعهنّ معنويًّا ودعمهنّ للمشاركة في المنافسات لتمثيل المدرسة في المجتمع المحلي؛ لما له من أثر إيجابي واضح على نموّ المعلّّّات المهنيّ والمعرفي، ويتّضح من الجدول (11) أن أفراد عينة الدّراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (1، 2، 3)، وتراوح متوسطاتها الحسابيّة بين (3.96-4.19) وانحرافاتها المعياريّة (1.07-0.92)، ويوضّح ذلك ضرورة اهتمام المديرات باحتياجات المعلّّّات التدريبيّة، والعمل على تطويرها، بالتعاون مع خبراء ومختصين في المجال التعليمي التربوي.

1-4-6 عقد الشراكات المجتمعيّة

جدول (12) المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات عينة الدّراسة حول مستوى تقييم أداء مديرات المدارس الثانويّة لمحور (عقد الشراكات المجتمعيّة)

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
1	تشجع المديرية أولياء الأمور على التواصل مع المدرسة لحلّ مشكلات الطالبات	4.31	0.84	1	عالية جدًّا
5	تعرف المديرية أولياء الأمور بدور الشراكة المجتمعيّة في تحقيق رؤية (2030)	4.21	0.89	2	عالية جدًّا
2	تُشرك المديرية المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسيّة	4.20	0.89	3	عالية
3	تسعى المديرية لتوجيه الأنشطة الطلابيّة نحو خدمة المجتمع	4.19	0.88	4	عالية
6	تنظم المديرية برامج إرشاديّة للمجتمع لتفقد وحلّ مشكلات الطالبات	4.18	0.92	5	عالية
8	تخطط المديرية لزيادة تمويل المدرسة عن طريق عقد الشراكات المجتمعيّة.	4.07	0.98	6	عالية
9	تضع المديرية آليّة لتنظيم المشاريع الإنتاجيّة للطالبات وأسرهم.	4.03	1.01	7	عالية
7	تُشرك المديرية الطالبات في تحرير المقالات والمنشورات لنشرها داخل المدرسة ومؤسسات المجتمع	3.98	1.04	8	عالية
4	تتواصل المديرية مع بعض المستشارين التربويين لحلّ مشكلات الطالبات	3.97	1.07	9	عالية
	المتوسط الكلي	4.12	0.86		عالية

يتّضح في الجدول (12) أن استجابات عينة الدّراسة لمحور عقد الشراكات المجتمعيّة كان بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.86)، وقد جاء في المرتبة السابعة وبدرجة عالية، وتتّفّق هذه النتيجة مع دراسة المقحم (2023)، ويعزى ذلك لاهتمام الوزارة وتوجيهها نحو تطوير التعليم، من خلال تفعيل المبادرات التي ركزت على الشراكات المجتمعيّة؛ لتحقيق مرتكزات رؤية (2030)، وهنا تتضح مسؤوليّة ودور مديرة المدرسة في إقامة شراكة حقيقة وفعالة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، لتحقيق بيئة تعليميّة وتربويّة متكاملة.

ويُتّضح من نتائج الجدول (12) أن أفراد عينة الدّراسة موافقون بدرجة عالية جدًّا على العبارات (1-5) تراوحت متوسطاتها الحسابيّة بين (4.21-4.31) وانحرافاتها المعياريّة (0.84-0.89)، ويعزى ذلك إلى فعالية عمليّة التواصل بين مديرة المدرسة والأسرة، والذي بدوره يُتيح الفرصة أمام المدرسة لتحقيق أهدافها، ونشر ثقافة الشراكة المجتمعيّة، ويتّضح من الجدول (14) أن أفراد عينة الدّراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (2، 3، 4، 6، 7، 8، 9) تراوحت متوسطاتها الحسابيّة بين (3.97-4.20) وانحرافاتها المعياريّة (0.84-1.07)، مما يوضّح ضرورة عمل مديرة المدرسة على تكتيف الأنشطة المجتمعيّة، وإشراك الطالبات في تفعيلها، بعقد شراكات مع جهات تقدم خدمات مجتمعيّة، كما أشارت دراسة العبلان (2021) لأهميّة تنظيم الأعمال الإداريّة لقادة المدارس التي تحدّ من تطبيق الشراكة المجتمعيّة بالشكل المطلوب.

7-1-4- تحسين تصنيف أداء المدرسة

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية لمحور (تحسين تصنيف أداء المدرسة)

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
4	توثق المديرية الشواهد التي تثبت تحسين الأداء المدرسي.	4.41	0.76	1	عالية
3	تشكل المديرية فريق تقويم ذاتي لمتابعة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي.	4.39	0.76	2	جداً
6	تبرئ المديرية بيئة مناسبة تتوفر فيها متطلبات الأمن والسلامة في المبنى المدرسي.	4.39	0.80	3	عالية
5	تقارن المديرية نتائج تحصيل الطلبة بأداء المدرسة السابق في الاختبارات الوطنية	4.33	0.81	4	جداً
1	تعقد المديرية اجتماعات لتوضيح ماهية التقويم الذاتي للاعتماد المدرسي.	4.33	0.82	5	عالية
2	تنشر المديرية ثقافة الاعتماد المدرسي والتقويم الذاتي داخل/خارج المدرسة.	4.32	0.80	6	جداً
	المجموع الكلي	4.36	0.73		عالية جداً

يتضح في الجدول (13) أن استجابات عينة الدراسة لمحور تحسين تصنيف أداء المدرسة كان بمتوسط (4.36)، وانحراف معياري (0.73)، وقد جاء في المرتبة الأولى وبدرجة عالية جداً، وهو يركز بشكل أساسي على تحسين الأداء المدرسي والوصول بالمدرسة لأفضل مستوى، والتركيز بشكل أساسي على معايير الاعتماد المدرسي والتقويم الذاتي.

ويظهر الجدول (13) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات، ففي المرتبة الأولى جاءت العبارة "توثق المديرية الشواهد التي تثبت تحسين الأداء المدرسي" وهي بدرجة عالية جداً، ويعزى ذلك إلى أن مهمة تحسين الأداء المدرسي هو الجوهر الأول الذي يمكن من خلاله الحكم على موقع المدرسة من حيث الالتزام والرقى بالعملية التعليمية وتطويرها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (2023)، كما أن الاعتماد المدرسي يمكن اعتباره من أهم الوسائل التي تدفع المدارس لتحقيق أفضل جودة والوصول لمستويات عالية من التميز والإتقان والتميز بالأداء، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة البريكي (2023) التي توصلت إلى أن مدير المدرسة دوراً مهماً في توفير متطلبات البيئة المدرسية، مما يؤكد على أهمية دور مديرية المدرسة في تحصيل الاعتماد المدرسي لرفع مستوى المدرسة وجودة مخرجاتها، وجاءت العبارة "تنشر المديرية ثقافة الاعتماد المدرسي والتقويم الذاتي داخل/خارج المدرسة" في المرتبة الأخيرة وهي بدرجة عالية جداً، مما يؤكد ذلك أن نشر فكرة وثقافة الاعتماد المدرسي والتقويم الذاتي من الضروريات لتحسين تصنيف المدرسة، ويستدل بذلك على الأداء المتكامل والجودة في العمل والمتابعة المستمرة لهذه الجودة، وكذلك التقويم الذاتي وما يُقدِّمه من تحفيز لاستمرار وصول العملية التعليمية لأفضل المستويات.

5- خلاصة بأهم الاستنتاجات

- خلُصت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء مديرات المدارس الثانوية بمحافظه جدة جاء بدرجة عالية جداً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)؛ وذلك وفقاً لمقياس هالينجر، وعلى الرغم من وجود تفاوت بسيط بين أبعاد الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن بُعد "تحسين تصنيف أداء المدرسة" قد حاز على أعلى متوسط تقدير، في حين كان بُعد "عقد الشراكات المجتمعية" هو الأدنى.
- وتُظهر النتائج اهتمام المديرات بتحسين تصنيف أداء المدارس الثانوية، حيث يُعد ذلك مؤشراً رئيساً لتحقيق مستهدفات رؤية (2030) في قطاع التعليم، حيث نصت الرؤية على تطوير منظومة التعليم من خلال معايير محدّدة وخطط إستراتيجية، يتم تقييمها بواسطة فرق خارجية مختصة.
- كما تُشير النتائج إلى الحاجة الملحة لوضع خطط فعالة لعقد الشراكات المجتمعية داخل البيئة المدرسية وخارجها، وذلك من خلال دعم وتشجيع الطلبة والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي للمشاركة والمبادرة، بالندوات، وورش العمل، والأنشطة التطوعية.
- وتشير الدراسة كذلك إلى أن بُعد "تشجيع النمو المهني للمعلمات" قد جاء بدرجة عالية، مما يؤكد أهمية استحداث برامج تطوير مهني، وبناء شراكات فعالة مع مراكز ومستشاري التدريب المهني لتعزيز كفاءة المعلمات والارتقاء بأدائهن المهني.
- استنتجت الدراسة أن الإدارة المدرسية متمثلة بمديرة المدرسة تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى النمو المهني للمعلمات من خلال تفعيل الشراكات المجتمعية، وذلك بالتعاون مع أولياء أمور الطلبة القادرين على تقديم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة، وعبر التعاقد مع مؤسسات تعليمية عالية التصنيف ومراكز تدريبية ومنصّات إلكترونية تلبي الاحتياجات المهنية للعاملين في الميدان التربوي.

6- توصيات الدراسة ومقترحاتها

1. منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي بدورها تُسهّم في تفعيل الخطط التطويرية، وتوفير الموارد، وعقد الشراكات مع القطاع العام والخاص.

2. عقد الاجتماعات وتوضيح الأهداف المشتركة ومناقشتها، والتأكد من تحققها، من خلال متابعة مستوى أداء الطلبة، ومتابعة الأداء التدريسي والمهني للمعلمات.
3. التنسيق وتوزيع المهام الإدارية بوضوح بين فرق العمل مع المتابعة والتقييم وصولاً لأفضل مستوى للنتائج التعليمية وتحقيق الأهداف.
4. التواصل المباشر مع الطلبة وحثهم على الانضباط المدرسي من خلال المقابلات والاجتماعات وقنوات التواصل المدرسية.
5. ضرورة متابعة خطة تطوير نواتج التعلم من خلال التقارير الدورية والشواهد، وعقد اجتماعات لمناقشتها وتطويرها.
6. توصي مديرات مدارس التعليم العام بالمبادرة في المشاركة بالمسابقات المحلية والعالمية، ودعم المعلمات والطالبات لتحقيق دورها في تشجيع الإبداع والابتكار.
7. ضرورة تنمية وتحسين مهارات المعلمين، حيث إن تطويرها يعد مساهمة للتطورات في المجال التعليمي التي تسعى لتحقيقها رؤية (2030) من خلال تنظيم دورات وورش عمل والإيفاد.
8. استحداث معايير واضحة للنمو المهني للمعلمات، وتعتمد كأساس لتقييم الأداء الوظيفي، وتفعيل نظام الترقيات.
9. تكثيف برامج الشراكة المجتمعية بين القيادات التربوية لتبادل الخبرات.
10. إقامة شراكة حقيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، لتحقيق بيئة تعليمية وتربوية متكاملة، من خلال تنظيم مشاريع وخدمات مجتمعية.
11. توجيه الطلبة وتمكينهم من تقديم الخدمات المجتمعية؛ لما لها دور كبير في صقل المهارات الشخصية والاجتماعية.
12. نشر ثقافة الاعتماد المدرسي والتقييم الذاتي داخل/خارج المدرسة، من خلال الاجتماعات واللقاءات عبر وسائل التواصل المجتمعي؛ لتحقيق أفضل جودة والوصول لمستويات عالية من التميز والإتقان.
13. تبني مقياس هالينجر كمرجعية علمية لتقويم أداء القيادات المدرسية.
14. تطوير نموذج لتقييم أداء مديري المدارس، من خلال الدمج بين مقياس هالينجر وميثاق تقييم الأداء المعتمد من قبل وزارة التعليم.
15. إجراء دراسات نوعية عميقة لمستوى أداء مديري المدارس باستخدام مقياس هالينجر لتقييم الأداء، ومدى فاعليته في الواقع التربوي.
16. تطبيق دراسات مقارنة بين مناطق تعليمية مختلفة في المملكة لتحليل الفروقات في تطبيق المقياس وأثرها على تطوير الأداء المدرسي.
17. عمل دراسات تجريبية حول أثر تطبيق برامج تطوير مهارات مديري المدارس لرفع كفاءتهم وفقاً لمعايير مقياس هالينجر.
18. دراسة للعلاقة بين المتغيرات النفسية والديموغرافية (مثل أسلوب القيادة، التحفيز، بيئة العمل)، وأثرها في تطبيق مقياس هالينجر لتقييم الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

- ال رفده، فاطمة بنت محمد. (2022). أداء مديرات الابتدائية غرب مدينة الرياض للمهام الإدارية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن. جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن. كلية التربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (37) 7.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والشعيلي، سعود بن سليم بن سعد. (2019). المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4).
- أبو حامد، عارف إبراهيم. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. جامعة بيرزيت.
- أبو كوش، عبد العزيز رزق. (2023). دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب. جامعة أسيوط. كلية التربية.
- آل الشيخ، عزيزة سعيد، الجابري، أحمد سليمان، البلوشية، شيخة بطي، الذهلي، ربيع المر، القصابي، خليفة أحمد، اليعمدي، حمد هلال، القضاة، محمد إسماعيل. (2025). مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 14(1)، 67-79. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.1.5>
- البريكي، علي بن حمد بن سالم. (2023). دور مديري المدارس في توفير متطلبات البيئة المدرسية الجاذبة للتعليم والتعلم في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية. المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة.
- البلوي، نادية خلف، وطناش، سلامة يوسف. (2017). تطوير أداة لتقييم مدراء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 44(2)، 211-232.
- البلهد، نورة بنت محمد، والشهراني، في بنت راجح. (2020). واقع ممارسات قائدات المدارس الابتدائية لتحقيق العدالة التنظيمية في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (187)، 132-175.

- التمام، عبد الله بن علي. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، (24)، 309-255.
- الجهوري، محمد سالم علي. (2023). فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(28)، 1-17.
- الحربي، حياة بنت محمد. (2021). واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية 2030. المجلة التربوية، 79، 2547-2604.
- حريري، نجلاء هاشم. (2019). المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية في مدارس برامج الدمج بمنطقة الحدود الشمالية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 3 (181)، 91-144.
- الحضرمية، بشري سعيد ناصر، والبكرية، زمزم محمد منصور، والسعدية، سعدية محمد عبد الله، والسيابي، خالد سعيد. (2019). فعالية أنشطة علاجية في رفع المستوى التحصيلي في مادة العلوم لدى طالبات الصف التاسع بمدرسة أم هاني للتعليم الأساسي للصفوف (5-10) بمحافظة الداخلية. جامعة قابوس. سلطنة عمان. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (10).
- حمادة، سناء يوسف أحمد. (2023). دور مديري المدارس في لواء قصبة اربد بتحقيق التنمية المهنية للمعلمين وعلاقتها بتميزهم الوظيفي. جامعة عمان العربية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 8(3).
- الدغري، وفاء محمد. (2024). الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة التعليمية للمديرين في المملكة العربية السعودية. مجلة علم النفس التطبيقية (Acta Psychologica)، 246، 2462104262104262. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104262104262>
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. (2021). وزارة التعليم السعودية. مسترجع من: <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/RPRLibrary/>
- دليل المشاركة المجتمعية. (2020). النسخة الأولى. الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
- دليل المشاركة المجتمعية. (2022). الإطار المفاهيمي وأولويات المنح (ط. 1). مؤسسة نماء الراجحي الإنسانية.
- دليل مدير المدرسة. (2021). الأدلة الإرشادية لنظام مسارات التعليم الثانوية. مسترجع من https://backtoschool.moe.gov.sa/n/assets/files/School_Principal_s_Guide_11-30-2021.pdf
- الرشدي، نوف علي فخري، والعازمي، عيسى فلاح ذياب، والرشدي، بدر عوض لزام. (2021). تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة البحث في التربية وعلم النفس 36(1)، 245-296.
- الشرفات، نايل عبد الله، والشرفات، صالح سويلم. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- الصالحي، خالد سليمان. (2018). القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين. مجلة كلية التربية بأسبوط، 34 (3)، 85-155.
- طوطح، هنادي، وعبد العال، سعاد. (2021). تقييم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس الشريف. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (56)، 223-254.
- العازمي، عبد المحسن مبارك، والمطيري، سعود محمد. (2021). تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة باستخدام مقياس هالينجر من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 29(1)، 107-140.
- العبلان، عبد الله حسن. (2021). تفعيل دور الشراكة المجتمعية في إدارة الأزمات لدى قادة المدارس بمحافظة الخرج (تصور مقترح). مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، 27، (2).
- عبيدي، مبارك، ومبروك، عاطف محمد، وأبو صالح، محمد سليمان، وسليمان، محمد الجلي. (2020). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030م. مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، 10(3)، 415-445.
- العتيبي، نوف بنت مناجي عوض. (2023). آليات مقترحة لتفعيل دور المدرسة الثانوية في تحسين جودة الحياة المدرسية لدى الطلبة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030). جامعة عين شمس. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. مجلة البحث العلمي في التربية.
- علاقي، مدني عبد القادر. (2020). إدارة الموارد البشرية (ط. 5). خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعد مسفر سفر الحلي، والثويني، طارق بن محمد. (2023). معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (34)، 367-400.
- الغامدي، علي بن محمد بن زهيد. (2006). قياس فعالية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة طيبة (العلوم التربوية)، 2(4)، 1-54.

- الفرحان، بشير خليلو، العبادي، سناء عبد الرحيم. (2021). تقييم أداء مديريّة بلديّة البصرة على وفق تقنيّة بطاقة الأداء المتوازن. العلوم الاقتصادية، 16(60)، 95-130.
- الفحطاني، مبارك فهد سرحان، والحمد، ماجد عبد الله عبد العزيز. (2019). درجة جاهزيّة القيادة المدرسيّة لتطبيق رؤية المملكة العربيّة السعوديّة 2030 م من وجهة نظر القيادات التربويّة بتعليم محافظة الخرج. مجلة كليّة التربية، 30(120)، 150-170.
- كامل، جنان حاتم. (2019). واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة، 39-74.
- اللبدي، نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. دار دجلة.
- محمد، محمد حبيب بابكر، وعثمان، إبراهيم عثمان حسن. (2019). المعايير المستخدمة لتقييم أداء معلّم التعليم العام بالمدارس الحكوميّة السودانيّة ولاية القضارف نموذجاً. مجلة كليّة التربية الأساسيّة للعلوم التربويّة والإنسانيّة، 43(43)، 49-67.
- مصطفى، إسحاق. (2019). مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة نفضال. جامعة الدكتور يحيى فارس المديّة.
- المقحم، مي بنت محمد. (2023). واقع تطبيق الشراكة المجتمعيّة بين المدرسة والأسرة في ضوء رؤية المملكة العربيّة السعوديّة 2030. مجلة كليّة التربية، 89(1)، 1-39.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (2023). عمل اليونسكو في مجال التعليم. مسترجع من <https://www.unesco.org/ar/education/action>
- الموسوي، نعمان محمد صالح. (2001). مقياس هالينجر في الإدارة التعليميّة: الخصائص السيكمترية للصيغة العربيّة المطبقة بالمدارس الثانويّة لدولة البحرين. المجلة التربويّة بالكويت، 16(61)، 73-96.
- نصر، سلوى محمد الحسن. (2016). دور الإدارة التعليميّة في ترقية العمليّة التعليميّة (دراسة ميدانيّة من وجهة نظر الإداريين والمشرفين التربويين والمعلّمين. مجلة التربية والعلوم، 1(20)، 275-310.
- هلال، محمد سعيد، ومحمود، بدرية مصطفى. (2023). تفعيل دور المدرسة الثانويّة العامة في تنمية الأداء المهني للمعلّمين بمصر على ضوء القيادة الترمويّة. مجلة الإدارة التربويّة. الجمعيّة المصريّة للتربية المقارنة والإدارة التعليميّة.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). معايير التقويم والاعتماد المدرسي. مسترجع من <https://spapi.etec.gov.sa:2443/ar/MediaAssets/NCSEE/pdf?csf=1&e=tlZB02>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). مؤشر ترتيب يهدف إلى تحفيز التنافس بين المدارس لتجويد أدائها وتحسين مخرجاتها. مسترجع من <https://etec.gov.sa/ar/news/502>
- وثيقة التحول الوطني. (2020). الخطة التنفيذيّة لبرنامج التحول الوطني. مسترجع من https://www.vision2030.gov.sa/media/jolbg3if/ntp-_ar_opt.pdf
- وزارة التعليم. (1444). إدارة الأداء الوظيفي. الإصدار الثالث. وزارة التعليم السعوديّة. مسترجع من <https://object.moe.gov.sa/portal-content/FAQ.pdf>
- وزارة التعليم. (1445). الخطط الدراسيّة المطورة. وزارة التعليم السعوديّة. مسترجع من <https://www.moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/StudyPlans/Pages/SecondarySchoolTracks.aspx>

ثانيًا: المراجع بالإنجليزيّة:

- Abdul Rahman, M, Hamzah, M. (2023). Principals' Instructional Leadership Practices and Its Relationship with Teacher Work Performance. Faculty of Education Malaysia. Assehr, 61-67
- Abdullah, J, Kassim, J. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary school's principal in Pahang, Malaysia. Procedia Social and Behavioral Sciences, (15), 3304-3309.
- Al Sharafat, M. Q. M., AlMasaeid, L. M. O., & Al-Zoubi, R. M. S. (2024). Teachers' perspectives on public school principals' instructional leadership practices: An assessment using the Hallinger scale. Journal of Educational and Social Research, 14(3), 324. <https://doi.org/10.36941/jesr-2024-0076> researchgate.net+4richtmann.org+4researchgate.net+4
- Bellibas, M, Bulut, O, Hallinger, P, Wang, W. (2016). Developing a validated instructional leadership profile of Turkish primary school principals. Intrnational Journal of Education Research, (75), 115-133.

- Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(10), 217-247.
- Hallinger, p, Taraseina, P, Miller, J. (2015). Assessing the Instructional Leadership of Secondary School Principals in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(4), 321-348.
- Khan, M, Khan, I, Din, M. (2019). Assessing Leadership Roles of Secondary School Principals: Comparison Between Principals and Teachers' Perceptions. *Global Social Sciences Review*, 4(4), 258-263.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Education in Saudi Arabia: A developing system in a global context*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/76df15a2-en>
- Ralebese, M. D., Jita, L., & Badmus, O. T. (2025). Examining primary school principals' instructional leadership practices: A case study on curriculum reform and implementation. *Education Sciences*, 15(1), 70. <https://doi.org/10.3390/educsci15010070>
- Shujau AbdulRaheem, M. (2023). Best practices of instructional leadership among principals of primary and secondary schools in Male', Maldives [Study]. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(10), 2938–2951. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v11i10.el04> Taylor & Francis Online+12ijsrm.net+12ResearchGate+12
- Wana, K. (2019). *Assessment of Leadership Practices of Principals of Turnaround Elementary Schools in Minnesota*. St Cloud State