

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 Fadhl*, 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.com

Citation: Fadhl, 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. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(12), 1 – 23. <https://doi.org/10.26389/AJSPRA020625>

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

أ. رقية فيصل فاضل*, أ. باره حسين الذبياني, أ.د/ حياة محمد سعد العربي

جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مديريات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر المعلمات، باستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة المكونة من (60) عبارة موزعة على سبعة محاور. تكون مجتمع الدراسة من (5456) معلمة، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (392) معلمة. أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لتقييم الأداء بلغ (4.23) بدرجة عالية جدًا، وجاءت متوسطات المحاور الخمسة الأولى ما بين (4.13-4.36)، وهي بدرجة عالية جدًا، حيث كان محور "تحسين تحسين تصنيف أداء المدرسة" أولًا بمتوسط (4.36)، يليه محور "أهداف المدرسة" (4.25)، ثم "المتابعة لشؤون المدرسة" (4.24)، والإشراف على المنهج" (4.24)، و"تحصيل الطلبة وتحفيزهم" (4.23). بينما جاءت محاور "النمو المبني للمعلمات" (4.19) و"الشراكات المجتمعية" (4.13) في الربتين الأخيرتين بدرجة عالية. وأوصت الدراسة بتكييف برامج الشراكة المجتمعية بين القيادات التربوية والمجتمع، كما توصي الدراسة باستحداث معايير واضحة للنمو المبني للمعلمات، وتعتمد كأساس لتقييم الأداء الوظيفي، وتفعيل نظام الترقى، بالإضافة لتبني مقياس هالينجر كمرجعية علمية لتقويم أداء القيادات المدرسية.

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

1- المقدمة.

تعد التطورات والتغيرات العالمية في مجال التعليم، أحد مكامن القوة التي تمتلكها الدول وتعزز مكانتها، كما يعده التعليم مركزاً أساسياً، وبعدها تنموياً يُسهم في تنمية المجتمعات، وتعد الثورة العلمية هي أفضل استثمار تقدم المجتمعات، وهو الذي أكدته رؤية منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة اليونسكو (2023)، وفي ضوء هذا الحراك العلمي والمعرفي والمعلوماتي؛ سعت المملكة العربية السعودية إلى تحسين وتطوير منظومة التعليم بعد صدور رؤيتها الوطنية في عام (2016)؛ مستندةً على محاورها الأساسية، وهي مجتمع حيوي، ووطن طموح، واقتصاد مزهر، والتي ركزت على إحداث نقلة متميزة في النظم والبرامج التعليمية لتلبية متطلبات التنمية (وثيقة التحول الوطني، 2020). ويظهر إسهام وزارة التعليم من خلال المشروعات التطويرية للمؤسسات التعليمية، كاستحداث نظام التقويم المدرسي الذاتي، ومؤشر ترتيب المدارس (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023)، إضافةً لمشروع تطوير مسارات المدارس الثانوية، والذي يؤكد أهمية المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياج سوق العمل (موقع وزارة التعليم، 1445هـ).

وإن الإدارة المدرسية تعد الميدان الفعلي المؤثر في العملية التعليمية؛ 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 الاجتماعية والتربوية، وليس فقط التعليمية، وهذا ما أكدته رؤية (2030) بأن مسؤولية توفير التعليم الجيد، وتأهيل المعلمين، وتطوير المناهج تقع بشكل أساسي على عاتق مدير المدرسة.

ونظراً لما يمثله مدير المدارس من أهمية في العملية التعليمية؛ فإن الوزارة تعمل على تأهيل المرشحين لهذا الدور، من خلال اختبارات يُعدُّها المركز الوطني للقياس والتقويم، مثل اختبار القيادات المدرسية، كما تقوم بتقييم أدائهم باستخدام استمرارات التقييم السنوية، إلى جانب إجراء مقابلات من قبل مُشرفي الإدارة المدرسية، وتُعدُّ عملية تقييم الأداء أمراً بالغ الأهمية، ويُتطلَّب إنجاحها توفير أدوات إضافية، تُسهم في تطوير وتحسين جودة التعليم، والتأكد من امتلاك المديرين للكفايات والمهارات المطلوبة؛ فقد أكد وزير التعليم، خلال لقائه بمديري المدارس، أهمية آليات تنفيذ الدعم الإشرافي، ودوره في رفع مستوى الأداء، كما أوصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بضرورة إنشاء أكاديمية وطنية لتدريب القيادات المدرسية 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 مدير المدارس دوّراً فعالاً في تشكيل رسالة المدرسة والسياسات التربوية.

لذا أُجري الكثير من الدراسات التي اهتمت بتقييم أداء مدير المدارس، وفق مقاييس متعددة، وأحد تلك المقاييس مقاييس هالينجر (Hallinger&Murphy, 1985) الذي تم إعداده لقياس السلوك الإداري والتعليمي لمدير المدرسة، في عدّة مجالات مختلفة، كصياغة الأهداف، والإشراف والتقويم، والنمو المهني، وغيرها، ويعتبر من أكثر أدوات تقييم أداء مدير المدارس موضوعيةً ودقةً، وقد أثبتت فعالية تطبيقه العديد من الدراسات في الولايات المتحدة، مثل دراسة (Wana, 2019)، وفي تايلند دراسة (Hallinger et al., 2015)، وفي بعض الدول العربية، مثل دراسة الغامدي (2006)، ودراسة العازمي والمطيري (2021)، ودراسة الدغirir (2024)، والشرفات وآخرين (2024)، وبعض الدول الإقليمية، مثل (Kassim & Abdullah, 2011)، ودراسة (Bellibas et al., 2016)، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع القيادة المدرسية، وتقييم أداء القيادات التربوية، إلا أن معظمها ركز على الجوانب العامة للأداء الإداري لمدير المدرسة، وأثر الإدارة في تحصيل الطلاب وجودة التعليم، دون أن يربط المباشر بين تقييم الأداء القيادي ومستهدفات رؤية المملكة (2030)؛ لذا فإن هذه الدراسة تعمل على استخدام مقاييس هالينجر، وإضافة محاور أخرى في ضوء رؤية (2030)؛ لتقييم أداء مديريات المدارس الثانوية بجدة؛ لتحقيق مستهدفات رؤية (2030).

2- مشكلة الدراسة

للمديري المدارس دوراً أساسياً في تكوين فعالية النظم المدرسي؛ إذ يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته ومحيطها، حيث يظهر نجاحه في بلوغ الأهداف المخطططة، وقد أكدت ذلك دراسة القحطاني والحمد (2019) أن لمديري المدارس دوّراً في التطوير المهني للمعلمين، وتعزيز الهوية الوطنية، وتنميتها لدى الطلبة، وتشجيعهم على المشاركة في الفعاليات المحلية والدولية، وتفعيل الشراكة المجتمعية. ومما سبق تتَّضح أهمية دور مدير المدرسة في جميع مراحل التعليم؛ إلا أن دوره يتضاعف في إدارة المرحلة الثانوية؛ نتيجة للتحولات 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 تُعدُّ هذه المرحلة مدخلاً أساسياً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ لذلك تم تطبيق نظام المسارات المهنية فيها، والذي ينصُّ دليلاً الإجرائي على أهمية تكثيف مدير المدرسة مع هذه التطورات؛ من أجل رفع كفاءة مدرسته، وفهم أبعاد أدواره التربوية، بما يتلاءم مع مهاراته الواردة بالدليل التنظيمي للمدرسة (وزارة التعليم، 2021).

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة للتحديات والمشكلات التي تواجه مدير المدارس، مثل القصور في أداء المهام المنوطة بهم، بالرغم من أهمية دورهم، كدراسة التمام (2016) التي أظهرت ضعف المستوى الإداري لقيادة المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ووجود قصور في برنامج تأهيل القيادات المدرسية، ودراسة الصالحي (2018) التي جاء من أهم نتائجها أن النموذج التقليدي الشائع في مؤسسات التعليم، لدى قادة المدارس الثانوية بالمدارس السعودية، لا يمكن أن يحقق أهداف التعليم، بالإضافة إلى ما جاء في نتائج دراسة حريري (2019) التي أظهرت وجود مشكلات لدى قيادات المدارس، في تطبيق بعض البرامج في منطقة الحدود الشمالية في المملكة بدرجة مرتفعة، وأشارت دراسة البليه والشهراني (2020) إلى وجود قصور في الصالحيات الممنوحة لقيادات المدارس، وضعف في المهارات القيادية لديهم في منطقة المدينة المنورة. ودراسة الغامدي والثوباني (2023) التي أظهرت نتائجها أن أعلى المواقف التي تحدُّ من تطوير أدوار مدير المدارس في المملكة كان في مجال (الصعوبات الإدارية)، والذي جاء بنسبة (66,98%)، وينسب ذلك إلى العديد من المشكلات الإدارية، كزيادة الأعباء الإدارية، وضعف التنسيق والتواصل بين إدارة المدرسة والمجتمع المدرسي، وأكَّدت ذلك دراسة الشهري والدوسري (2024) بأن مدير المدارس بالمملكة يواجهون تحديات كبيرة تتعلق معظمها بالمهارات الإدارية.

وفي ظل التغييرات والتطورات التي تواجه مدير المدرسة، إضافة إلى ما أكَّدَه معالي وزير التعليم في لقائه بمدير المدارس في ديسمبر (2023)، بتمكين الإدارة المدرسية بمجموعة من المكَّنَات الحسية والمعنوية، التي تساعِد مدير المدارس على أداء أدوارهم في قيادة العمل التعليمي في المدرسة، ورفع مستوى الجودة، من خلال تفعيل التقويم المدرسي والمبادرات التي تُحدِّث تغييرًا في نوافذ التعلم، والعمل على تطبيقها وتطوير البيئة التعليمية؛ حيث تم اطلاق برامج تقييم وتصنيف المدارس في العام الدراسي (2023-2024)، وقد حَقَّ وصُولًا واسعًا، تمثل بأكثر من (93%) من مدارس المملكة، كما أشارت إليه منظمة (OECD) في إطار تقييم المدارس السعودية، وأكَّدت ضرورة تمكين القيادات المدرسية عبر تعزيز المسائلة، وتحديد مؤشرات واضحة للأداء، مع التركيز على تحسين جودة التعليم عبر إعادة تشكيل دور المديرين، وتعزيز قدراتهم التدريبية (التعليم في المملكة، 2020)؛ لذلك ظهرت الحاجة الملحة إلى وجود أدوات متعددة ومتقدمة لتقييم أداء مدير المدارس؛ من أجل التعرُّف على أدائهم؛ لتحديد جودة العمليات الإدارية والتعليمية وفعاليتها في تحقيق الأهداف؛ لذا استخدم الكثير من الباحثين في دراساتهم مقاييس متعددة في تقييم أداء مدير المدارس، مثل مقياس هالينجر، حيث أشار الموسوي (2001) إلى أن مقياس السلوك الإداري التعليمي لمدير المدرسة، من أشهر الأدوات التقويمية التي وضعها التربوي الأمريكي فيليب هالينجر (Hallinger&Murphy,1985).

وقد تم استخدام مقياس هالينجر بنسخته الأصلية في بعض الدراسات، مثل: دراسة الغامدي (2006)، ودراسة الشرفات والشرفات (2023)، ودراسة العازمي والمطيري (2021)، والذي يدوره يقيس أداء مدير المدارس بشكل عام وشامل للجوانب الإدارية والتعليمية كافةً، ونظرًا للتطورات والتغييرات في المنظومة التعليمية التي اَنْصَحَت من خلال برامج ومبادرات رؤية (2030) التنموية، والتي تهدف إلى تعزيز هذا الأداء وتحسينه؛ فقد تم إجراء دراسة استطلاعية لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة؛ للوقوف على أهم مستهدفات رؤية (2030) التي يتم العمل عليها لتعديل معايير المقياس وفقًا لذلك، وتمَّت إضافة محورين، هما: عقد الشراكات المجتمعية، وتحسين تصنيف أداء المدرسة؛ وبناءً على ما تمَّ عرضه من أهمية دور ومهارات مدير المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة منه، ونظرًا لندرة أدوات تقييم أداء مدير المدارس، ولتحقيق أهداف المملكة ورؤيتها في التعليم؛ سعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة، لتحقيق مستهدفات رؤية (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر عينة من معلماتهن؟

3-أسئلة الدراسة

- 1- ما مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقياس هالينجر، من وجهة نظر المعلمات، في المحاور التالية؟
 - 1-1- أهداف المدرسة.
 - 1-2- التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي.
 - 1-3- المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية.
 - 1-4- متابعة تحصيل الطالبات وتحفيزهن.
 - 1-5- تشجيع النمو المبني للمعلمات وتحفيزهن.
 - 1-6- عقد الشراكات المجتمعية.
 - 1-7- تحسين تصنيف أداء المدرسة.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وفقاً لمقاييس 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:
 - تُعد 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 تعليم استخدام مقياس هالينجر المعدل لتقييم أداء مديرات المدارس في مراحل التعليم المختلفة بالمملكة.
 - من المؤمل أن تُسهم نتائج الدراسة في تعريف المسؤولين في إدارات التعليم، بمواطن الضعف في أداء مديرات المدارس الثانوية؛ مما يساعد في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والعمل على تلبيةها.
 - من المؤمل أن تُسهم نتائج الدراسة في التعرف على جوانب القوة في أداء المديرات؛ مما يساعدهن على الارتقاء بمستوى أدائهم الإداري والتعليمي.
 - من المؤمل أن تُسهم توصيات الدراسة في تعريف مديرات المدارس بالآليات التي ترفع من مستوى أدائهم؛ 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 معلمات 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:** عُرفه عالي (2020) بأنه: "العملية التي يتم بمقتضها قياس مدى الالتزام الموظف بمعايير سلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحقق من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقييم." (ص.303).
- وُعِرِفَت الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: "عملية دورية ومنتظمة يتم بها جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الموظف لتحديد مكان القوة والضعف، ومدى تحقق الأهداف المحددة، واصدار الأحكام بهدف التحسين والتطوير."
- **تقييم أداء المديرين School Principals' Performance Assessment:** عُرفه العازمي والمطيري (2021) بأنه: "الوقوف على نتاج كفايات وممارسات مدير المدرسة لتحقيق أهدافها، وتحسين العملية التربوية والتدريسية، من خلال حُكْمٍ كيٍ على بنود تكامل العملية التعليمية." (ص.115).
- وُعِرِفَت الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: "عملية منظمة ومحظطة، تهدف لقياس ممارسات مدير المدارس، وتحليلها؛ للتعرف على مستوى أدائهم؛ من أجل الوقوف على نقاط القوة وجوانب الضعف فيه، والعمل على تلبية احتياجاتهم، وقياس في الدراسة الحالية بالدرجة التي تُعطِّلها المستجبيات لفقرات أداء الدراسة."
- **رؤية المملكة العربية السعودية 2030 Saudi Vision 2030:** عُرفها الحربي (2021) بأنها: "رؤية شاملة، تمثل خارطة الطريق للنمو والتطور بكل القطاعات بالمملكة، حيث تتكامل هذه المحاور، وتتسق مع بعضها؛ في سبيل تحقيق غايات التنمية الشاملة والمستدامة" (ص.2556).
- **مقاييس هالينجر Hallinger Scale:** عُرفه العازمي والمطيري (2021) بأنه: مقاييس صُمم لتقييم أداء مدير مدارس التعليم الأساسي، تندمج 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 عدّة محاور، مثل صياغة الأهداف، والإشراف والتقويم، وتنسيق المنهج، وحواجز المعلمين، والتنمية المهنية، والتحسين والتطوير، وغيرها من المعاور.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

2-1-1-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، وأحدى 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 القوّة، وتعالج نقاط الضعف، وتُحدّد 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 تُبني الأهداف المستقبلية.

أهداف تقييم الأداء وأهميته

إن لتقييم الأداء أهمية كبرى في مختلف المجالات والمؤسسات؛ لماه من دور في انضباط العاملين، وانجاز العمل بأعلى معايير من الجودة والإنتاجية، وتحقيق للأهداف المرجوة، كما يسهم في بناء المؤسسات الفعالة والمتطرفة، وتمثل أهداف تقييم الأداء وأهميته، كما أشار إليها كل من (اللبدى، 2015؛ مصطفاوي، 2019؛ علاقي، 2020؛ الجهوري، 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 تابعهم، 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، وتعزز وسيلة لضمان عدالة المعاملة، بالإضافة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي، واكتشاف جوانب الضعف والقوّة 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 الحواجز 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 بالمملكة 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 بالتقدير 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، وتحطيمه.

2. تقييم الرملاء، 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 مهنياً، وإحداث تغيير في الموقف التعليمي.

4. تقييم المشرف، التربوي، ويتم من خلال جولات توجيهية معلنة وغير معلنة، خلال العام الدراسي؛ للتأكد من تحقيق الأهداف، التربوية والتعليمية.

2-1-3-خطوات تقييم الأداء

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

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

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

2-4-تقييم الأداء المدرسي:

يعدُّ تقييم الأداء المدرسي من أهم المداخل الحديثة لتطوير التعليم، كما يُعرَّف بأنه عبارة عن عمليات منهجية لجمع البيانات والمعلومات عن أداء مدارس التعليم العام، بأساليب وأدوات تقويم متعددة؛ لتحليلها وتحديد مستوى جودة أدائها في ضوء المعايير والأدوات المعتمدة من الهيئة، وتقديم مقتراحات للتحسين والتطوير، ويتكوّن من التقويم الذاتي والتقويم الخارجي؛ وذلك لتمكين المدرسة من تطوير قدراتها، وإحداث الأثر، ودعم التحسين والتطوير المستمر، وتحقيق التوقعات العالية لنتائج التعلم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023). ونظرًا للأدوار والمهام إلى 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 وتطوره.

مدير المدرسة:

يعدُّ القائد الميداني والعنصر الأساسي الذي يقوم بجمع المهام والمسؤوليات داخل المدرسة وخارجها بكل تفاعل وابجاحية، ويسعى لتوفير مناخ ببيئي ملائم (الشرفات، 2023)، كما تتعَّد أدوار ومهام الإدارية لمديري المدارس، وتشمل جوانب العملية التعليمية والإدارية كافةً، ومن هذه المهام (التنظيم، والتنمية، والاتصال، والتوجيه، القيادة، التقويم)؛ حيث إن حدوث قصور في أحد هذه المكونات سيؤثُر في مستوى الأداء المدرسي تأثيراً كبيراً (ألف رفده، 2022)، إضافةً لذلك تم استحداث أدوار جديدة لمديري المدارس الثانوية تحديداً، مثل: (القبول، التسنين، التسريع، العمل التطوعي، الإرشاد الأكاديمي، الشهادات المهنية، مشروع التخرج)، وذلك وفق الدليل الإرشادي لمدير المدرسة الثانوية لنظام المسارات (2021)، كما أن مديري المدارس دوَّرَ مهتماً 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).

2-5-تقييم أداء مدير المدارس:

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

أساليب تقييم أداء مدير المدارس

بناءً على تعدد أدوار ومهام مدير المدارس؛ تتعدَّد وتختلف الأساليب المستخدمة في تقييمهم بين الدول، وبالاطلاع 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 منظير؛ للتأكد من تحقيق الأهداف (الفرحان والعابدي، 2021).
- **نماذج تقييم الأداء:** هي أدوات يتم إعدادها من قبل الباحثين أو الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء، وهي تعتمد على أبعاد محددة (طوطح وعبدالعال، 2021).
- **ميثاق تقييم الأداء:** هو إحدى أحدث الأدوات التي تستخدمها حالياً المنظمات في السعودية لتنظيم أداء رأس المال البشري، ويستهدف الموظفين في الوظائف الإدارية، ويعتمد على مجموعة من الجداريات التي تُمكِّنهم من أداء العمل بشكل فعَّال (وزارة التعليم، 1444).

2-6-قياس هالينجر لتقييم مدير المدارس

هو إحدى الأدوات التي يتم تطبيقها لتقييم السلوك الإداري التعليمي لمدير المدارس "Principals instructional management rating scale"؛ فهو يهدف لتحديد مدى فاعلية الإدارة التعليمية للمدير، ويتضمن عبارات توضح ما هو متوقَّع من مدير المدرسة، ويمكن 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 يستخدم من قبل المعلِّمين أو المشرفين 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 مدير المدارس بناءً عليها، وسيتم عرضها في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) محاور مقياس هالينجر الأساسية

المحور	م
صياغة أهداف المدرسة	1
الإعلام عن أهداف المدرسة	2
الإشراف على التدريس والتقويم	3
تنسيق المنهج	4
متابعة تحصيل الطلبة	5
المحافظة على انتظام التدريس	6
تشجيع النمو المأني	7
المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة	8
توفير حواجز للمعلمين	9
توفير حواجز للتعلم	10
تطوير المعايير الأكademie وتعزيزها	11

مقياس هالينجر المعدل وفق رؤية (2030)

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

لذا أصبح لزاماً على المدارس أن تحكم إلى معايير تكشف جوانب القصور، وترفع مستوى الأداء؛ ولذلك عملت الدراسة الحالية على دمج محاور مقياس هالينجر الأساسية، كما تم استخلاص محاورين من خلال تحليل وثيقة الرؤية (2030)؛ بهدف إضافتها 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 تعریفها بأنها أداة تُمكّن المجتمع من تحمل مسؤولية تحديد مشكلاتهم، ومعالجتها عن طريق التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في المجتمع (دليل المشاركة المجتمعية، 2022).

وقد أشارت دراسة المقدم (2023) إلى أن الشراكة المجتمعية تُوجّه بهدف توفير الموارد المالية والمادية، وتحسين الجودة للمنتج التعليمي، إضافةً 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 واحتكمامها في مُدخلاتها ومخرجاتها، بمعايير تكشف جوانب القصور،

وتُرتفع من مستوى الأداء لتسهيل تأدية دورها تجاه المجتمع وأفراده، وتُتَضَّحَّ أهميَّة تحسين تصنيف أداء المدرسة، والحصول على الاعتماد المدرسي، في رفعه كفاءة الأداء، وضمان الجودة، واستمرارَة عملية التطوير، من خلال بناء وتطبيق منظومة متكاملة من المعايير لجميع عناصر العملية التعليميَّة في المدرسة، والتي تُمَكِّنُها من استخدام أدوات تقويم مُفْتَنَةً، كما أنه يُحقِّق الثقة والمصداقية للمدارس والمجتمع المحلي، عن طريق بناء وتحقيق معايير الاعتماد المدرسي، وفق أفضل الممارسات، وتوجهها نحو الاستثمار الأمثل للموارد، والارتقاء بمستوى التعليم، وتحسين المُخرجات، وتحقيق توقُّعات عالية لنواتج التعلم: لمواكبة المستجدات والمتغيرات المحليَّة والعالميَّة. (وزارة التعليم، 1445).

وبما أنَّ العديد من الدراسات أكَّدت فاعلية استخدام المقياس في تقييم الأداء الإداري لمديري المدارس، مثل (Wana, 2019) (Hallinger et al., 2015)، الشرفات والشرفات (2023)، كامل (2019)، العازمي والمطيري (2021): فإنَّ الدراسة الحاليَّة اعتمدت مقياس هالينجر لتقدير أداء مديري مدارس المرحلة الثانويَّة بمحاوره الأساسية، بالإضافةً لمحورين، وهما: عقد الشراكة المجتمعية، وتحسين تصنيف أداء المدرسة لتحقيق مستهدفات رؤية (2030).

2-الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء الدراسات والبحوث العربيَّة والأجنبية، المتعلِّقة بموضوع الدراسة الحاليَّة، وسيتم عرضُها وفق تصنيف استخدام أدوات تقييم متعددة، واستخدام مقياس هالينجر، مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

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

- دراسة (Khan et al., 2019): هدفت الدراسة إلى تقييم الأدوار القياديَّة لمديري المدارس الثانويَّة، كانت طبيعة الدراسة وصفيَّة، وقد تم استخدام المنهج الكمي، لجمع وتحليل البيانات، وتكونَ مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الثانويَّة، والبالغ عددهم (191) مديراً، بالإضافةً للمعلَّمين وبُلَغ عددهم (382) معلَّماً، وأجانب من بينهم (60) مديراً، و(120) معلَّماً، تشمل الذكور والإثنيَّات، وتم استخدام الاستبيان أداةً لجمع المعلومات، وتحليل تصوُّرات العينة، وقد تكونَ من (65) فقرةً، مقسماً إلى (4) أبعاد، وهي المعلومات الديموغرافية، وثلاثة أدوار قياديَّة، وهي: الإداريَّة، والإشرافيَّة، والتربويَّة، وقد أظهرت النتائج أنَّ أغلب استجابات العينة أشارت إلى عدم وجود اختلاف بين تصوُّر المديرين والمعلَّمين عن الأدوار القياديَّة الثلاثة، بينما وُجِد الاختلاف بين متوسَّط المديريات الإناث ومتوسَّط المديريين الذكور، حيث كانت لصالح الإناث، مما يعني أنَّ أدائهم للأدوار القياديَّة أفضل من نظريَّهنَّ الذكور.
- دراسة الرشيدية وأخرين (2021): هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانويَّة بدولة الكويت، في ضوء بطاقة الأداء المُتوازن، من وجهة نظر المعلَّمين، وتكونَت عينة الدراسة من (374) معلَّماً ومعلَّمة من مدارس المرحلة الثانويَّة في منطقة الفروانويَّة التعليميَّة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبيان أداءً لجمع البيانات، وأكَّدت النتائج أنَّ مديري المدارس الثانويَّة، يحرصون على توفير بيئة جذَّابة للطلبة، وتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها للمعلَّمين، ومساعدتهم على استيعابها، وتوزيع الخطط والبرامج الأكاديميَّة وفقاً لرغبات المعلَّمين.

- دراسة آل الشيخ وأخرين (2025): هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم أداء الموظفين، وفقاً لمنظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبيان أداءً لجمع البيانات، حيث اشتملت على (26) فقرة موزَّعة على أربعة أبعاد، بالإضافةً 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 أنَّ مستوى مهارات مديري المدارس في تقييم الأداء كان متواسِطاً في الأبعاد الإداريَّة، التحليليَّة، والفنِّيَّة، ومرتفعاً في البُعد الإنساني. وأوصت الدراسة بتقدِّيم برامج تدريبيَّة لمديري المدارس في تحليل مؤشرات نتائج الأداء، وتنظيم ورش عمل حول تقديم التغذية الراجعة البناءة، إضافةً إلى ورش تدريبيَّة تُعنى بموازنة الأهداف بالنتائج وآليات احتساب التقييم.

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

- هدفت دراسة الغامدي (2006): لقياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة، على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليميَّة، من وجهة نظر المعلَّمين، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونَ مجتمع الدراسة من معلَّمي المدارس (الثانويَّة والمتوسِّطة والابتدائيَّة)، من مدارس المدينة المنورة بالمملكة العربيَّة السعودية. وبلغ عدد العينة (450) معلَّماً، تم اختيارهم عشوائياً، وقام الباحث باستخدام أداة الاستبيان المتمثَّلة في مقياس هالينجر؛ لقياس السلوك الإداري والتَّعلُّمي لمدير المدرسة، الذي يتكون من أحد عشر مقيماً فرعياً، وأظهرت النتائج أهميَّة استخدام مقياس هالينجر في الإدارة التعليميَّة، لقياس فاعلية أداء مدير المدرسة، وإفساح المجال أمام المعلَّمين للمساهمة فيه: لأنَّ إجراء يساعد في الكشف عن بعض مواطن قصور مدير 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، وتكون مجتمع من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، والذين بلغ عددهم (2603)، وتتألف عينة من (390) معلماً ومعلمة، وتم اعتماد مقياس هالينجر كأداة للدراسة، وتكون 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 (78.5٪).
3. دراسة (Bellibas et al., 2016): هدفت الدراسة إلى التأكيد من النسخة التركية من مقياس هالينجر لتقييم الإدارة التعليمية، وتطوير ملف التعريف بالقيادة التعليمية المعتمد لمديري المدارس الابتدائية بتركيا، ومقارنة عينة الدراسة مع مديرى مدارس في دراسات عالمية، وقد تم استخدام المنهج المحسّن، وتكون مجتمع الدراسة من (294) معلماً من (23) مدرسة ابتدائية، وتم استخدام مقياس هالينجر أداة لجمع البيانات وتحليلها، وقد تكون المقياس من (44) فقرة، تدرج ضمن (3) أبعاد، وهي: صياغة رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتطوير مناخ إيجابي للتعلم، وقد أظهرت النتائج أن درجة موثوقية المقياس عالية جداً على جميع الأبعاد.
4. دراسة مخلوف (2017): هدفت هذه الدراسة لمعرفة فاعلية برنامج تدريسي مقترن لتحسين الأداء الإداري، لدى مديرى مدارس التربية الخاصة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وشبه التجاربي، وتكون المجتمع من مديرى ووكلاء جميع مدارس التربية الخاصة بمحافظة الفيوم، وتم تقسيم العينة بعشوائية لمجموعتين بلغ عددهم (80) مديرًا ووكيلًا، وقامت الباحثة باستخدام معيار هالينجر لقياس السلوك الإداري التعليمي بأبعاده الثلاثة، ويتضمن (11) معياراً لبناء البرنامج المقترن، وقد أظهرت النتائج فاعلية البرنامج المقترن على المجموعة التجريبية، حيث النتائج كانت أعلى من المجموعة الضابطة؛ مما يؤكّد اكتسابهم لجوانب الأداء الإداري.
5. دراسة كامل (2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على درجة واقع الأداء الإداري، وفقاً لمعيار هالينجر، والتميّز الإداري والعلاقة بينهما، لدى مديرى المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (195) معلماً ومعلمة، من المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (60) معلماً ومعلمة، استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات، الأولى كانت مقياس هالينجر؛ لقياس الأداء الإداري، والثانية استبيان من إعدادها؛ لقياس التميّز الإداري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديرى المدارس حُقّقوا أداء إدارياً، من وجهة نظر المعلمين، إلا أنهم لم يصلوا إلى مستوى التميّز الإداري، حيث إنهم يُسجّعون النمو المهني، ويتابعون انتظام التدريس، ويتبعون شؤون المدرسة، ويعملون على تطوير المعايير التعليمية بمستوى متوسط، ويعزّزون سلوك الطالب بمستوى ضعيف من وجهة نظر المعلمين.
6. دراسة العازمي والمطيري (2021): هدفت هذه الدراسة لتقييم أداء مديرى مدارس المرحلة المتوسطة، باستخدام مقياس هالينجر، من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بالكويت، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية البدنية ببعض المناطق التعليمية لمحافظات دولة الكويت، ويبلغ عددهم (128) معلماً، وتم اختيار العينة حيث يبلغ عددهم (108) معلماً، وقام الباحثان باستخدام معيار هالينجر؛ لقياس فاعلية الأداء الإداري والتعليمي لمديرى المدارس، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مجالات: (التنمية المبنية، التخطيط، القيادة، التحسين والتطوير، العلاقات الإنسانية) جاءت جميعها بدرجة متوسطة، أما مجال (التقييم) فكانت درجته منخفضة.
7. دراسة الشرفات والشرفات (2023): هدفت الدراسة إلى التعرّف على درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية للقيادة التربوية، وفقاً لمقياس هالينجر، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميه، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق بالأردن، وتم اختيار عينة عشوائية منهم، بلغ عددها (331) معلماً ومعلمة، وتم استخدام مقياس هالينجر أداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة جاءت مرتفعة، وأن هناك فروقاً 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 مديرى المدارس الأساسية للقيادة التربوية والأداء الوظيفي لمعلميه، وفقاً لمقياس هالينجر.
8. دراسة (Shujau AbdulRaheem, 2023): هدفت إلى استكشاف أفضل ممارسات القيادة التربوية لدى مديرى ومديرات المدارس الابتدائية والثانوية في العاصمة ماليه بجمهوريّة المالديف، وذلك من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة مقياس Hallinger "تقييم إدارة القيادة التعليمية للمديرين (PIMRS)" لتقدير ثلاثة أبعاد رئيسة: تحديد رسالة المدرسة، إدارة البرنامج التعليمي، وخلق مناخ إيجابي للتعلم. تكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة، 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 التعلم (3.72). كما أبرزت الدراسة مجموعة من الممارسات الفعالة، منها: التواصل الواضح والمستمر مع المجتمع المدرسي، وتوضيح التنسيق المنجز 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 الدغرير (2024): هدفت هذه الدراسة إلى ترجمة وتقدير الخصائص السيفيكومترية لقياس القيادة التعليمية للمديرين (PILS) في المجتمع السعودي، تم استخدام منهج الترجمة متعدد المراحل والتكييف الثقافي، مروزاً 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 تفسّر (71.07%) من التباين، مع اتساق داخلي قوي لجميع البندود، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في بنية المقياس، وأكّدت الدراسة أن النسخة العربية من المقياس تتمتّع بدرجة عالية من الموثوقية والصدقية، مما يجعلها أداؤً مناسبةً لتقدير القيادة التعليمية للمديرين في السعودية.
10. دراسة الشرفات وأخرين (2024): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أساليب القيادة التعليمية التي يمارسها مدير المدارس الحكومية الأردنية كما يراها المعلمون، باستخدام مقياس هالينجر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من (336) معلماً لجمع البيانات، شملت مجالات التقييم ستة محاور رئيسة، وهي: أهداف المدرسة، إدارة البرنامج التعليمي، الإشراف على التدريس والتقويم، متابعة تحصيل الطلبة، الحوافز المقدمة للمعلمين والطلبة، وتشجيع التمّوّل المالي للمعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التعليمية المدركة كان متواسطاً بشكل عام، في حين تميّز 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 تميّز 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.

2-3-التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت نتائج معظم الدراسات على أنَّ عمليّة تقييم الأداء لها دور كبير في تحديد جوانب القوّة ونقطات الضعف، لدى مدير المدارس، كدراسة كامل (2019)، ودراسة الرشيد وأخرين (2021)، ودراسة العازمي والمطيري (2021)، وأل الشيخ (2025).
- كما أسهمت بعض الدراسات في توضيح العلاقة بين نتائج تقييم أداء مدير 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 (2023)، ودراسة الدغرير (2024)، كما أشارت دراسة الشرفات وأخرين (2024) إلى ضرورة إنشاء نماذج تقييم لممارسات القيادة التعليمية، وتطوير البرامج التدريبية، وفق مقياس هالينجر، بينما تسعى الدراسة الحاليّة لاستخدام مقياس هالينجر، بإضافة محاور مختلفة عن الدراسات السابقة، وهي مستخلصة من رؤية (2030) لمواكبة تطوير المنظومة التعليمية داخل المملكة.
- وأظهرت دراسة الشرفات والشرفات (2023) التي تنصُّ على أن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التربوية، جاءت بدرجة مرتفعة، لصالح الذكور، وهي تختلف مع نتائج دراسة (Khan et al. 2019) التي أثبتت أنَّ أداء المديريات الإناث للأدوار القياديّة أفضل من نظائرهنَّ الذكور، فيما تميّزت الدراسة الحاليّة باختصارها على مديريات المدارس فقط ما ينبعها خصوصيّة الطرح.
- تبّينت الدراسات في اختيار مجتمع عينة الدراسة، فقد تناول بعضها مدير المدارس كعينة للدراسة، مثل دراسة مخلوف (2017)، ودراسة (Khan et al. 2019)، فيما اتفقت دراسة الغامدي (2006)، وأبو حامد (2013)، والرشيد وأخرين (2021)، والعازمي والمطيري (2021)، والشرفات والشرفات (2023)، ودراسة Shujau AbdulRaheem, 2023، ودراسة الشرفات وأخرين (2024)، مع الدراسة الحاليّة في اختيار المعلمين كعينة للدراسة.
- واتفقت معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم؛ حيث أنها تتشابه مع الدراسة الحاليّة في المنهج الوصفي، مثل دراسة الغامدي (2006)، ودراسة (Khan et al. 2019)، ودراسة الرشيد وأخرين (2021)، ودراسة الشرفات وأخرين (2024).
- اتفقت دراسة (Bellibas et al., 2016)، ودراسة Shujau AbdulRaheem, 2023 في استخدام مقياس هالينجر لتقييم القيادة التعليمية، وقد ركّزت كلتا الدراسات على الأبعاد الثلاثة للمقياس، وهي: تحديد الرسالة، إدارة البرنامج، ومناخ التعلم)، فيما تميّزت الدراسة الحاليّة بتوسيع نطاق الأداء لتشمل سبعة أبعاد، أُضيف إليها محاور نوعيّة مُستمدّة من رؤية (2030)، مثل تحسين تصنيف أداء المدرسة، وعقد الشراكات المجتمعية، مما يمنح الدراسة طابعاً تطبيقياً أكثر ارتباطاً بالسياق التعليمي السعودي وتوجهاته المستقبلية.
- أثّرت الدراسات السابقة في تحديد مباحث الإطار النظري، واختيار أداء الدراسة، إضافةً إلى أنَّ معظمها قد تناولت تقييم أداء وممارسات مدير المدارس للأدوار التربوية والقياديّة، ولكنها تبّينت في استخدام أدوات تقييم مختلفة، وبعضاًها استخدم مقياس هالينجر، وبعضاًها

استخدم أدواتٍ تحقق أهداف الدراسة، ولكن ما تضييفه 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 المعلمات، لكل 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)، وهي بذلك تكون قد جمعت بين محاور مقياس هالينجر الأساسية، ومحاور مستخلصة من وثيقة رؤية (2030) في نسخة معدلة، حيث إن الدمج بين مقياس عالي ورؤية وطنية، يساعد في تقديم إطار تقييمي ملائم لتطورات النظام التعليمي السعودي.

3- منهج الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ الذي يُعدُّ من المناهج الرئيسية التي تُستخدم في الأبحاث الإنسانية والتربوية والاجتماعية، ويعتمد على دراسة الظاهرة الواقعية، من خلال التعبير الكيفي أو الكمي، الذي يُعطي وصفاً دقيقاً للظاهرة موضوع الدراسة (درويش، 2018).

3-2-مجتمع الدراسة

تَكُون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في جدة، وبعد الرجوع لاحصائيات وزارة التعليم، أَتَضَحَّ أن عدد المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة بلغ (5456) معلمة، وذلك حسب إحصائية إدارة التخطيط والمعلومات بمحافظة جدة للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (1445هـ).

3-3-عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم المجتمع الأصلي لمعلمات 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) معلمة ممثلات لمجتمع الدراسة.

4-أداة الدراسة

تم استخدام مقياس هالينجر، الذي تَمَّ ترجمته من قبل الباحثين العازمي والمطيري (2021) بجميع محاوره، وإجراء دراسة استطلاعية لمديرات المدارس؛ للوقوف على أهم 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

تَكَوَّنَت أداة الدراسة في صورتها الأولى من (61) عبارة، موزَّعة على عشرة محاور، والجدول (2) يوضح عدد عبارات أداة الدراسة، وكيفيَّة توزيعها على المحاور.

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

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

4-3-صدق أداة الدراسة

تم التأكيد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري Face Validity

تم عرض أداة الدراسة بصورةها الأولية، وقد تكونت 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، ووضوحاها، واتمامها للمحور، وسلامة الصياغة اللغوية، وملائمة فئات الاستجابة الخامسة؛ تم تعديل صياغة بعض العبارات لغويًا، 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) معلمة من معلمات 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 لأداة الدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات ومحاور أداة الدراسة

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

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 ومتانتها لقياس ما أعدت لقياسه.

4-3-ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

طريقة ألفا كرونباخ

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

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

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

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات النصفية	معامل الثبات
4	متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم	9	0.944	آلفا كرونباخ
5	تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهم	7	0.939	
6	عقد الشراكات المجتمعية	9	0.942	
7	تحسين تصنيف أداء المدرسة	6	0.977	
	الثبات العام		0.989	

يُتضح من الجدول (4) أن معامل ثبات آلفا كرونباخ العام عاليٌ، حيث بلغ (0.989)، وهذا يدلُّ على أن أداء الديّرسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للديّرسة.

طريقة التجزئة النصفية Half-Split Method

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

يُتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات العام عاليٌ، حيث بلغ (0.98)، وهذا يدلُّ على أن أداء الديّرسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للديّرسة، كما أن معامل الثبات عاليٌ لكل محور من محاور اداء الديّرسة.

3-5-مقاييس أداء الديّرسة ومعايير الحكم على نتائجها:

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

جدول (5) مقاييس أداء الديّرسة ومعايير الحكم على متوازنات استجابات عينة الديّرسة

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

3-6-أساليب المعالجة الإحصائية

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

- المتوازنات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك للتعرف على متوازنات استجابات أفراد عينة الديّرسة على كل عبارة من عبارات المحاور، ومدى انحرافها عن متوازنها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لحساب الاتساق الداخلي لأداء الديّرسة.
- معادلة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب ثبات أداء الديّرسة.
- معادلة جتمان (Guttman Lambda Reliability): لحساب ثبات أداء الديّرسة وفق طريقة التجزئة النصفية.

4- نتائج الديّرسة ومناقشتها.

1-إجابة سؤال الديّرسة: "ما مستوى تقييم أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، وفق مقاييس 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 لمحاور 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 لاجابات العينة على مستوى المجالات السبعة والكلي مرتبة تنازليًّا

المحور	م	مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تحسين تصنيف أداء المدرسة	7		1	0.73	4.36
أهداف المدرسة	1		2	0.78	4.25
المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية	3		3	0.73	4.24
التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي	2		4	0.77	4.24
متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم	4		5	0.80	4.23
تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهم	5		6	0.83	4.19
عقد الشراكات المجتمعية	6		7	0.84	4.13
المتوسط الكلي			8	0.72	4.23

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 المعلمات كان بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.72)، أي أن تقييم أداءهن جاء بدرجة عالية جدًا، وتفق 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 جدًا، وقد يرجع السبب إلى أن تصنيف أداء المدرسة أصبح المعيار الأساسي للحكم على المدرسة، حيث تم استحداث نظام الاعتماد والتقويم 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)، وهو أيضًا بدرجة عالية جدًا، وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشيدية وآخرين (2021)، دراسة (2016, 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 والتقدير، 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 أيضًا بدرجة عالية جدًا، وتفق النتيجة مع دراسة (AdbulRahman & Hamzah, 2023)، دراسة كامل (2019) التي أكدت أن مديري المدارس يتبعون 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 التعليم؛ 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 جدًا، وهذا يعكس أهمية المنهج الدراسي والأساليب التقويمية، التي نادت رؤية (2030) بتطويرها ومواهبتها مع متطلبات العصر الحالي، كما يظهر هذا الترتيب توجه مدير المدارس نحو تحسين جودة التعليم، وتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرفات والشرفات (2023) التي تشير إلى أن مدير 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 أيضًا بدرجة عالية جدًا، وتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2023)، ويعزى ذلك لفعالية دور المديرة 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 للمعلمات وتحفيزهم) بمتوسط (4.19)، وانحراف معياري (0.82)، وهو بدرجة عالية، وتفق 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 المعلمات مهنياً، أصبح إحدى المهام الأساسية لإدارة الأداء الوظيفي التي تمثل إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لمعبد الإدارة العامة، ومع ذلك فإن دعم مديرات المدارس وتوجيه عملية التطوير للمعلمات 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 مديريات المدارس بدرجة عالية، على الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة. وفيما يلي استعراض مستوى تقييم أداء مديريات مدارس المرحلة الثانوية بجدة لكلٍّ محور من محاور الدراسة، من خلال حساب متوسطاتها الحسابية، وانحرافاتها المعيارية في الجداول التالية:

1-1-4-1-1-أهداف المدرسة

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

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

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 جدًا، مما يدلُّ على أن اهتمام مديريات المدارس، وتركيزهنَّ 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 وتحدد غاياتها، وتحريك العمل المدرسي.

كما يتضح من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدًا على العبارات (2,4,5,7,8,9,10)، تراوحت متوسطاتها الحسابية (4,21-4,43)، وانحرافاتها المعيارية (0,92-0,79)، ويعزى ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرارات بهدف التحسين والتطوير من المهام الأساسية التي تقع على عاتق مديرة المدرسة، وقد أكدَ البلوي وطنash (2017) أن مدير المدرسة يُعَدُّ قائداً للتطوير والتغيير في مدرسته والمجتمع المحلي، ويُتَّضح من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (1,3,6)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية (4,19-4,4)، وانحرافاتها المعيارية (0,94-0,90)، مما يتطلَّب من مديريات المدارس تكثيف الجهود في وضع الخطط التنفيذية، التي تتضمن صياغة رؤية واضحة وأهداف المدرسة بالمشاركة مع معلماتهم، بالإضافة لضرورة الحرص على إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات المختلفة من القطاع الخاص؛ مما يدعم تحقيق الأهداف.

1-4-2-التنسيق والإشراف على المنهج الدراسي

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

الرتبة	النحو	المتوسط	الانحراف	الرتبة	النحو	المتوسط	الانحراف	الرتبة	النحو
عالية	1	0.71	4.49	تُؤَكِّدُ المديرة على ضرورة ربط أسلمة الاختبارات بمحتوى المنهج	9				
جداً	2	0.80	4.35	تُؤَكِّدُ المديرة على ضرورة التوافق بين الأهداف التدريسية وأهداف المدرسة	2				

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

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

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

4-3-المتابعة لشؤون المدرسة والعملية التعليمية

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

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

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

ويتضح من الجدول (9) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدًا على العبارات (2, 3, 4, 5, 6, 8) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.26-4.48) وانحرافاتها المعيارية (0.73-0.86)، ويشير ذلك أن عملية المتابعة تحقق الانضباط المدرسي، وتؤكد أن العملية التعليمية قد حققت الهدف المنشود منها، كما يتضح من جدول (9) أن أفراد عينة الدراسة 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 مديرية المدرسة، ما يبيّن تسيير الأمور المدرسية والقيام بدور المعلمة، بالإضافة لأهمية تواصلها مع الطالبات والتحدث معهن عن ما هو متوقع منها، ومتابعة شؤونهن الدراسية والمدرسية، ومحبّن على الالتزام والانضباط لتحقيق أهداف المدرسة.

4-1-4-متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم

جدول (10) المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء مديريات المدارس الثانويّة لمجور (متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم)

المُتَقَيِّم	الرَّتْبَة	الْاِنْهَارَف	الْمُتَوَسِّط	الْمُحَور	م
عَالِيَّة جَدًّا	1	0.83	4.4	تشجع المديرة الطالبات المتميّزات بمنهنّ جوانزوشهادات تحفيزية	9
	2	0.83	4.35	ثُثني المديرة على المتميّزات في التحصيل أو السلوك في الاجتماعات العامة	8
عَالِيَّة جَدًّا	3	0.88	4.23	تتواصل المديرة مع أولياء الأمور لتحسين مستوى الطالبات	7
	4	0.85	4.23	تقارن المديرة بين مدى تحقق الأهداف المدرسية وتقدم نتائج التحصيل	6
عَالِيَّة جَدًّا	5	0.91	4.23	تعقد المديرة اجتماعات دوريّة للمعلمات لمناقشة نتائج الطالبات	1
	6	0.88	4.21	تُأكِّد المديرة من أن المعلمات يضعن أسئلة اختبارات تراعي الفروق الفردية	4
	7	0.88	4.21	ناقش المديرة المعلمات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالطالبات	2
عَالِيَّة	8	0.95	4.15	تبّع المديرة أساليب تبني مواهب الطالبات	5
عَالِيَّة	9	0.98	4.08	تضخّع المديرة مع المعلمات خططًا علاجيًّا للطالبات ذوي التحصيل المتدني	3
عَالِيَّة جَدًّا		0.79	4.25	المتوسط الكلي	

يُتَضَّعِّفُ في الجدول (10) أن استجابات عينة اليراثة لمحور متابعة تحصيل الطلبة وتحفيزهم كان بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0,79)، وقد جاء في المرتبة الخامسة وبدرجة عالية جدًا، وهو يركز بشكل أساسي على متابعة تحصيل الطلبة على الصعيد المعرفي والشخصي، والتأكيد من مدى مراعاة المعلمات لقدرات الطلبة والاهتمام بها.

ويُتَضَّعَّفُ من الجدول (10) أنَّ أَفْرَادَ عِيَّنَةِ الْيَرَاسَةِ موافِقُونَ بِدَرْجَةِ عَالِيَّةٍ جَدًّا عَلَىِ الْعَبَارَاتِ (1, 2, 4, 6, 7, 8, 9) وَتَرَوَّحُتْ مَتَوَسِّطَاتِهَا الحِسَابِيَّةَ بَيْنَ (4,21-4,38)، وَانْحِرَافُهَا المِعْيَارِيَّةَ (0,83-0,91)، وَيُعَزِّيُّ ذَلِكَ إِلَى دورِ مُدِيرَةِ الْمَدْرَسَةِ الْفَعَالِ فِي تَنْظِيمِ الْإِجْتِمَاعَاتِ مَعَ الْمَعْلَمَاتِ لِمُنَاقِشَةِ نَتَائِجِ الطَّالِبَاتِ، وَتَأكِيدِ أَهمَيَّةِ مَرَاعَاةِ الْفَرَوْقَاتِ الْفُرَديَّةِ بَيْنَهُنَّ، وَدُورُهَا فِي تَحْفيِزِ الطَّالِبَاتِ الْمُتَمَيَّزَاتِ، مَا يَعْطِيهِنَّ دَافِعًا لِلِّاسْتِمْرَارِ فِي الْمُنَافِسَةِ وَالسَّيِّرِ بِاِهْتِمَامِ كَبِيرٍ نَحْوِ تَحْقِيقِ أَفْسَلِ النَّتَائِجِ، وَتَتَقَوَّلُ هَذِهِ النَّتِيَّةُ مَعَ نَتَائِجِ دَرَاسَةِ الرَّشِيدِيِّ وَآخَرِينَ (2021)، كَمَا يُتَضَّعَّفُ مِنْ جُدُولِ (10) أَنَّ أَفْرَادَ عِيَّنَةِ الْيَرَاسَةِ موافِقُونَ بِدَرْجَةِ عَالِيَّةٍ عَلَىِ الْعَبَارَاتِ (3, 5) وَتَرَوَّحُتْ مَتَوَسِّطَاتِهَا الحِسَابِيَّةَ بَيْنَ (4,8-4,15)، وَانْحِرَافُهَا المِعْيَارِيَّةَ (0,95-0,98)، وَيُظَهِّرُ ذَلِكَ أَهمَيَّةَ عَمَلِ مُدِيرَةِ الْمَدْرَسَةِ عَلَىِ تَشْجِيعِ الْإِبْدَاعِ وَالْإِبْتِكَارِ وَتَهْبِيَّةِ الْبَيَّنَةِ لِلْطَّالِبَاتِ، وَالْعَمَلُ عَلَىِ تَصْمِيمِ خَطَطِ عَالِجَيَّةِ تُعَزِّزُ مِنْ تَفَاعُلِ الْطَّالِبَاتِ وَالْإِرْتِقاءِ بِمَسْتَوَاهُمْ، وَيَنْفُقُ ذَلِكَ مَعَ نَتِيَّةِ دَرَاسَةِ الحَضْرَمِيَّةِ وَآخَرِينَ (2019) وَالَّتِي أَكَّدَتْ أَنَّ الْأَنْشِطَةِ وَالْخَطَطِ الْعَالِجَيَّةِ كَانَ لَهَا تَأْثِيرٌ إِيجَابِيٌّ فِي تَحْسِينِ مَسْتَوَىِ الْطَّالِبَاتِ.

٤-٥-١-٤ تشجيع النمو المُهتم بالعلمات وتحفيزهم

جدول (11) المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء مديريات المدارس الثانويّة
ملحوظ: (تشجيع النمو المأهولة للمعلمات وتحفيزهم)

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

يتَّضح في الجدول (11) أن استجابات عينة الدراسة لمحور تشجيع النمو المهني للمعلمات وتحفيزهنَّ كان بمتوسط حسابي (4.2)، وانحراف معياري (0.82)، وقد جاء في المرتبة السادسة وبدرجة عالية، وهو يرتكز بشكل أساسي على عملية تطوير قدرات المعلمات المهنية وتحفيزهنَّ على الاستمرار في التطور؛ لما له من أثر واضح في تحسين التعليم، ونجاح العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هلال ومحمد (2023) التي أكدت أهمية دور مدير المدارس الثانوية في تنمية وتحسين مهارات المعلمين، حيث إن تطويرها يُعدُّ مسيرة للتطورات في المجال التعليمي التي تسعى لتحقيقها رؤية (2030).

ويَتَّضح من الجدول (11) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدًا على العبارات (4، 5، 6، 7)، وترواحت متوسطاتها بين (4.27-4.24) وانحرافاتها المعيارية (0.91-0.83)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو كوش (2023)، وحمادنة (2023)، ويُعزى ذلك لدور مدير المدرسة في حث المعلمات على توظيف المهارات المكتسبة في تحسين الأداء المدرسي، وتشجيعهنَّ معمونياً وفعلياً للمشاركة في المنافسات لتمثيل المدرسة في المجتمع المحلي؛ لما له من أثر إيجابي واضح على نمو المعلمات المهني والمعرفي، ويَتَّضح من الجدول (11) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (1، 2، 3)، وترواحت متوسطاتها المعيارية بين (4.19-3.96) وانحرافاتها المعيارية (0.92-1.07)، ويوضح ذلك ضرورة اهتمام المديريات باحتياجات المعلمات التدريبية، والعمل على تطويرها، بالتعاون مع خبراء ومتخصصين في المجال التعليمي التربوي.

4-6-عقد الشراكات المجتمعية

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء مديريات المدارس الثانوية
محور (عقد الشراكات المجتمعية)

المحور					M
المتوسط الانحراف الرتبة التقييم					
عالية جدًا	1	0.84	4.31	تشجع المديرة أولياء الأمور على التواصل مع المدرسة لحل مشكلات الطالبات	1
عالية جدًا	2	0.89	4.21	تعرف المديرة أولياء الأمور بدور الشراكة المجتمعية في تحقيق رؤية (2030)	5
عالية	3	0.89	4.20	تُشرك المديرة المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية	2
عالية	4	0.88	4.19	تسعي المديرة لتوجيه الأنشطة الطلابية نحو خدمة المجتمع	3
عالية	5	0.92	4.18	تنظم المديرة برامج إرشادية المجتمع لتفقد وحل مشكلات الطالبات	6
عالية	6	0.98	4.07	تخطط المديرة لزيادة تمويل المدرسة عن طريق عقد الشراكات المجتمعية.	8
عالية	7	1.01	4.03	تضاع المديرة آلية لتنظيم المشاريع الإنتاجية للطالبات وأسرهم.	9
عالية	8	1.04	3.98	تُشرك المديرة الطالبات في تحرير المقالات والمنشورات لنشرها داخل المدرسة ومؤسسات المجتمع	7
عالية	9	1.07	3.97	تتواصل المديرة مع بعض المستشارين التربويين لحل مشكلات الطالبات	4
عالية		0.86	4.12	المتوسط الكلي	

يتَّضح في الجدول (12) أن استجابات عينة الدراسة لمحور عقد الشراكات المجتمعية كان بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.86)، وقد جاء في المرتبة السابعة وبدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المقدم (2023)، ويُعزى ذلك لاهتمام الوزارة وتوجهها نحو تطوير التعليم، من خلال تفعيل المبادرات التي ركزت على الشراكات المجتمعية؛ لتحقيق مرتکبات رؤية (2030)، وهنا تتَّضح مسؤولية ودور مدير المدرسة في إقامة شراكة حقيقة وفعالة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، لتحقيق بيئة تعليمية وتربيوية متكاملة.

ويَتَّضح من نتائج الجدول (12) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدًا على العبارات (1-5) ترواحت متوسطاتها الحسابية بين (4.31-4.21) وانحرافاتها المعيارية (0.89-0.84)، ويُعزى ذلك إلى فعالية عملية التواصل بين مدير المدرسة والأسرة، والذي بدوره يُتيح الفرصة أمام المدرسة لتحقيق أهدافها، ونشر ثقافة الشراكة المجتمعية، ويَتَّضح من الجدول (14) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على العبارات (2، 3، 4، 6، 7، 8، 9) ترواحت متوسطاتها الحسابية بين (4.20-3.97) وانحرافاتها المعيارية (1.07-0.84)، مما يوضح ضرورة عمل مدير المدرسة على تكثيف الأنشطة المجتمعية، وإشراك الطالبات في تفعيلها، بعقد شراكات مع جهات تقدم خدمات مجتمعية، كما أشارت دراسة العبلان (2021) لأهمية تنظيم الأعمال الإدارية لقادة المدارس التي تحدُّ من تطبيق الشراكة المجتمعية بالشكل المطلوب.

4-7-تحسين تصنیف أداء المدرسة

جدول (13) المتواضطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء مديريات المدارس الثانوية
لمحور (تحسين تصنیف أداء المدرسة)

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

يُتضح في الجدول (13) أن استجابات عينة الدراسة لمحور تحسين تصنیف أداء المدرسة كان بمتوسط (4.36)، وانحراف معياري (0,73)، وقد جاء في المرتبة الأولى وبدرجة عالية جداً، وهو يرکز بشكل أساسی على تحسين الأداء المدرسي والوصول بالمدرسة لأفضل مستوى، والتركيز بشكل أساسی 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 "وثق المديرة الشواهد التي ثبتت 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 والرقي بالعملية التعليمية وتطويرها، وتفق 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، ويتّفق ذلك مع نتائج دراسة البريكي (2023) التي توصلت إلى أن مدير المدرسة دوّراً مهّماً في توفير متطلبات البيئة المدرسية، مما يؤكد على أهمية دور مدير المدرسة في تحصيل الاعتماد المدرسي لرفع مستوى المدرسة وجودة مخرجاتها، وجاءت العبارة "تنشر المديرة 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 تصنیف المدرسة، ويستدلُّ بذلك على الأداء المتكامل والجودة في العمل والمتابعة المستمرة لهذه الجودة، وكذلك التقويم الذاتي وما يقدّمه من تحفيز لاستمرار وصول العملية التعليمية لأفضل المستويات.

5- خلاصة بأهم الاستنتاجات

- خلصت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء مديريات المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية جداً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)؛ وذلك وفقاً لقياس هالينجر، وعلى الرغم من وجود تفاوت بسيط بين أبعاد الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن بعد "تحسين تصنیف أداء المدرسة" قد حاز على أعلى متوسط تقدیر، في حين كان بعد "عقد الشراكات المجتمعية" هو الأدنى.
- وتعزز النتائج اهتمام المديريات بتحسين تصنیف أداء المدارس الثانوية، حيث يُعدُّ ذلك مؤشراً رئيساً لتحقيق مستهدفات رؤية (2030) في قطاع التعليم، حيث نصت الرؤية على تطوير منظومة التعليم من خلال معايير محددة وخطط إستراتيجية، يتم تقييمها بواسطة فرق خارجية مختصة.
- كما أُشير النتائج إلى الحاجة الملحة لوضع خطط فعالة لعقد الشراكات المجتمعية داخل البيئة المدرسية وخارجها، وذلك من خلال دعم وتشجيع الطلبة والمعلّمين وأفراد المجتمع المحلي للمشاركة والمبادرة، بالندوات، وورش العمل، والأنشطة التطوعية.
- وتشير الدراسة كذلك إلى أن بعد "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 المعلّمات والارتقاء بأدائهنّ المهني.
- استنتجت الدراسة أن الإدارة المدرسية ممثلة بمديرة المدرسة تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى النمو المهني للمعلمات من خلال تفعيل الشراكات المجتمعية، وذلك بالتعاون مع أولياء أمور الطلبة الفادرين على تقديم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة، وعبر التعاقد مع مؤسسات تعليمية عالية التصنيف ومراكز تدريبية ومنصات إلكترونية تلي الاحتياجات المهنية للعاملين في الميدان التربوي.

6- توصيات الدراسة ومقترناتها

1. منح مديري المدارس المزيد من الصالحيات التي بدورها تُسهم في تفعيل الخطط التطويرية، وتوفير الموارد، وعقد الشراكات مع القطاعين العام والخاص.

2. عقد الاجتماعات وتوضيح الأهداف المشتركة ومناقشتها، والتأكيد 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 نوافذ التعليم من خلال التقارير الدورية والشواهد، وعقد اجتماعات لمناقشتها وتطويرها.
6. تُوصي مديريات مدارس التعليم العام بالمبادرة في المشاركة بالمسابقات المحلية والعالمية، ودعم المعلمات والطلابات لتحقيق دورها في تشجيع الإبداع والابتكار.
7. ضرورة تنمية وتحسين مهارات المعلمين، حيث إن تطويرها يعدُّ مساعدة 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 لتقدير الأداء الوظيفي، وتفعيل نظام الترقى.
9. تكثيف برامج الشراكة المجتمعية بين القيادات التربوية لتبادل الخبرات.
10. إقامة شراكة حقيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، لتحقيق بيئة تعليمية وتربيوية 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 والتقويم 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 لتقدير أداء مدير المدارس، من خلال الدمج بين مقياس هالينجر وميثاق تقييم الأداء المعتمد من قبل وزارة التعليم.
15. إجراء دراسات نوعية عميقة لمستوى أداء مدير المدارس باستخدام مقياس هالينجر لتقدير 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 مدير 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 لتقدير الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربيَّة:

- ال رفده، فاطمة بنت محمد. (2022). أداء مديريات الابتدائية غرب مدينة الرياض للمهام الإدارية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. كلية التربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (37).
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والشعيبي، سعود بن سليم بن سعد. (2019). المشكلات التي تواجه مدير المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهра في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث، (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 مدير المدارس الابتدائية العربية في النقب. جامعة أسيوط. كلية التربية.
- آل الشیخ، عزیزة سعید، الجابری، احمد سليمان، البلوشیة، شیخة بطی، الذهلي، ربیع المر، القصابی، خلیفة احمد، الیحمری، حمد هلال، القضاة، محمد إسماعیل. (2025). مستوى مهارات مدير المدارس في تقييم أداء الموظفين وفق منظومة قياس الأداء الفردي (إجادة) من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (14)، (1)، 67-79.
- البرکی، علی بن حمد بن سالم. (2023). دور مدير 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.
- البليوی، نادیة خلف، وطنash، سلامہ یوسف. (2017). تطوير أداة لتقييم مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، (44)، (2)، 211-232.
- البیهید، نورة بنت محمد، والشهراني، فی 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 مديرى المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*, (24), 255-309.
- 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*, (28), 1-17.
- الجري، حياة بنت محمد. (2021). واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصلية وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية 2030. *المجلة التربوية*, 79, 2604-2547.
- حريري، نجلاء هاشم. (2019). المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية في مدارس ببرامج الدمج بمنطقة الحدود الشمالية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*, 3 (181), 91-144.
- الحضرمي، بشري سعيد ناصر، والبكرية، زمز محمد منصور، والسعدي، 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).
- حمادنة، سناء يوسف أحمد. (2023). دور مديرى المدارس في لواء قصبة ابرد بتحقيق التنمية المهنية للمعلمين وعلاقتها بتميزهم الوظيفي. *جامعة عمان العربية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*, 8 (3).
- الدغir، وفاء محمد. (2024). الخصائص السيمومترية لمقياس القيادة التعليمية للمديرين في المملكة العربية السعودية. *مجلة علم النفس التطبيقية (Acta Psychologica)*, 246, 246. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104262>.
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. (2021). وزارة التعليم السعودية. مسح 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 المناهج (ط. 1). مؤسسة نماء الراجحي الإنسانية.
- دليل مدير المدرسة. (2021). الأدلة الإرشادية لنظام مسارات التعليم الثانوية. مسح من: https://backtoschool.moe.gov.sa/n/assets/files/School_Principal_s_Guide_11-30-2021.pdf.
- الرشيدى، نوف على فخرى، والعازمى، عيسى فلاح ذياب، والرشيدى، بدر عوض لزام. (2021). تقييم أداء مديرى 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 مديرى المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر وعلاقتها بالأداء الوظيفي لعلئهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- الصالحي، خالد سليمان. (2018). القيادة التنموية لدى قائدى المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين. *مجلة كلية التربية بأسيوط*, 34 (3), 85-155.
- طوطوح، هنادي، وعبد العال، سعاد. (2021). تقييم أداء مديرى المدارس في مرحلة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس الشريف. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*, 56 (56), 223-254.
- العازمى، عبد المحسن مبارك، والمطيري، سعود محمد. (2021). تقييم أداء مديرى مدارس المرحلة المتوسطة باستخدام مقياس هالينجر من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*, 29 (1), 107-140.
- العلان، عبد الله حسن. (2021). تفعيل دور الشراكة المجتمعية في إدارة الأزمات لدى قادة المدارس بمحافظة الخرج (تصور مقترح). *مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية*, 27 (2).
- عبدودي، 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.
- العتبى، نوف بنت مناجي عوض. (2023). آليات مقرحة 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*.
- علاقى، مدنى عبد القادر. (2020). إدارة الموارد البشرية (ط. 5). خوارزم علمية للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعد مسفر سفر الحلى، والثوابنى، طارق بن محمد. (2023). معوقات تطوير أدوار مديرى ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادى والعشرين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*, 34 (34), 367-400.
- الغامدي، علي بن محمد بن زهيد. (2006). قياس فعالية أداء مديرى 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 مديرية بلدية البصرة على وفق تقنية بطاقة الأداء المتوازن. العلوم الاقتصادية، 16 (60)، 95-130.
- القحطاني، مبارك فهيد سرحان، والحمداء، ماجد عبد الله عبد العزيز. (2019). درجة جاهزية القيادة المدرسية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر القيادات التربوية بتعليم محافظة الخرج. مجلة كلية التربية، 30 (120)، 150-170.
- كامل، جنان حاتم. (2019). واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 39-74.
- البلدي، نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. دار مجلة.
- محمد، محمد حبيب بابكر، وعثمان، إبراهيم عثمان حسن. (2019). المعايير المستخدمة لتقييم أداء معلم التعليم العام بالمدارس الحكومية السودانية ولالية القضايف نموذجاً. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 43 (43)، 49-67.
- مصطفاوي، إسحاق. (2019). مساعدة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة نفطال. جامعة الدكتور يحيى فارس المدية.
- المقدم، مي بنت محمد. (2023). واقع تطبيق الشراكة المجتمعية بين المدرسة والأسرة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة كلية 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 التعليمية: الخصائص السيكومترية للصيغة العربية المطبقة بالمدارس الثانوية لدولة البحرين. المجلة التربوية بالكويت، 16 (61)، 73-96.
- نصر، سلوى محمد الحسن. (2016). دور الإدارة التعليمية في ترقية العملية التعليمية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريين والمسervين التربويين والمعلمين. مجلة التربية والعلوم، 1 (20)، 275-310.
- هلال، محمد سعيد، ومحمود، بدري مصطفى. (2023). تفعيل دور المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). معايير التقويم والاعتماد المدرسي. مسترجع من <https://spapi.etc.gov.sa:2443/ar/MediaAssets/NCSEE.pdf?csf=1&e=tlZB02>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). مؤشر ترتيب يهدف إلى تحفيز التنافس بين المدارس لتجوييد أدائها وتحسين مخرجاتها. مسترجع من <https://etc.gov.sa/ar/news/502>
- وثيقة التحول الوطني. (2020). الخطة التنفيذية لرامج 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 السعودية. مسترجع من <https://object.moe.gov.sa/portal-content/FAQ.pdf>
- وزارة التعليم. (1445). الخطط الدراسية المطورة. وزارة التعليم السعودية. مسترجع من <https://www.moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/StudyPlans/Pages/SecondarySchoolTracks.aspx>

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- 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+4 richtmann.org+4 researchgate.net+4
- Bellibas, M, Bulut, O, Hallinger, P, Wang, W. (2016). Developing a validated instructional leadership profile of Turkish primary school principals. International 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/ijsrn/v11i10.el04> Taylor & Francis Online+12ijsrn.net+12ResearchGate+12
- Wana, K. (2019). Assessment of Leadership Practices of Principals of Turnaround Elementary Schools in Minnesota. *St Cloud State*