

تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي

خزنة بنت محمد بن إبراهيم العجل العتيبي
أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود

(تاريخ الاستلام: 2025-02-19؛ تاريخ القبول: 2025-04-29)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب والاعتماد المدرسي (2023)؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، ثم استخدمت أسلوب دلفاي (Delphi) من خلال مشاركة (35) خبيراً في جولات متعددة، واعتمدت على الاستبانة لتحديد درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لتطوير مديري مدارس التعليم بالمملكة، ومدى مناسبة البرنامج التدريبي المقترح. وتوصلت الدراسة إلى: اتفاق خبراء الدراسة بنسبة عالية على (36) احتياجاً تدريبياً، واتفاقهم على مناسبة البرنامج التدريبي المقترح بنسبة عالية جداً، وقدمت الدراسة برنامجاً تدريبياً مقترحاً لتطوير مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

الكلمات المفتاحية: التقويم الخارجي، التميز، هيئة تقويم التعليم والتدريب.

Designing a Training Program to Enhance the Performance of Public School Principals in Saudi Arabia Considering School Accreditation Standards

Khaznah bint Mohammed bin Ibrahim Al-Ajil Al-Otaibi

Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University

(Received: 19-02-2025; Accepted: 29-04-2025)

Abstract: This study aimed to develop a training program to enhance the performance of public school principals in Saudi Arabia considering school accreditation standards. To analyze the standards set by the Education, Training, and School Accreditation Evaluation Commission (2023), the study utilized a descriptive documentary method alongside the Delphi method. The study involved the participation of 35 experts across multiple rounds who provided responses to a questionnaire. This was done to assess the importance of various training needs for enhancing the performance of public school principals and to evaluate the appropriateness of the proposed training program. The results indicated a high level of consensus among the experts regarding 36 specific training needs, as well as support for the suitability of the proposed training program. Based on these findings, the study presents a training program designed to improve the performance of public school principals in Saudi Arabia considering school accreditation standards.

Keywords: External Evaluation, Excellence, Education and Training Evaluation Commission (ETEC).



DOI: 10.12816/0062199

(* Corresponding Author:

Khaznah bint Mohammed bin Ibrahim Al-Ajil Al-Otaibi
Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.

E mail: kazalotaibi@ksu.edu.sa

(* للمراسلة:

خزنة بنت محمد بن إبراهيم العجل العتيبي
أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية، كلية التربية،
جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
البريد الإلكتروني: kazalotaibi@ksu.edu.sa

1 مقدمة:

وكيفي شهده هذا النظام؛ لكن الحاجة ما تزال قائمة لتعزيز جودة المُخرجات، ورفع كفاءة الأداء التعليمي والإداري. وفي هذا الإطار أسست المملكة هيئة تقويم التعليم والتدريب؛ لتقويم عمل المؤسسات - ومنها مؤسسات التعليم العام- وتمثل هدفها في تحسين مُخرجات التعليم ورفع كفاءته، استنادًا إلى قرار مجلس الوزراء رقم (120)، وتاريخ (4) مارس (2013)، كما أوصت الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) في اللقاء السنوي السادس عشر، بعنوان: (الاعتماد المدرسي)، الذي عُقد في (4-6) فبراير، (2013)؛ بإجراء دراسات حول مُتطلبات تطبيق الاعتماد المدرسي.

وفي العصر الحديث، يُعدّ الأخذ بمعايير الاعتماد المدرسي مطلبًا لتقدّم العملية التعليمية وتميّزها، ويؤكد الخطيب والجبر (1999) أن الاعتماد أضحى اتجاهًا عالميًا يُعوّل عليه كثيرًا في الأنشطة والإجراءات ذات العلاقة بإنشاء المؤسسات والبرامج التعليمية، وكان لزامًا أن تتصدى الجهود البحثية العلمية لهذا الموضوع (ص. 20).

وبالرغم من الجهود المبذولة لتطبيق برنامج الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة؛ لكن النتائج أظهرت أن عدد المدارس التي حققت مستوى التميز بلغ (292) مدرسة فقط، من أصل (35) ألف مدرسة تقريبًا على مستوى المملكة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024)؛ ويُشير هذا إلى فجوة كبيرة في الأداء والجودة، التي تعكس أهمية تدريب مديري مدارس التعليم العام بالمملكة للمشاركة الفاعلة في تحقيق معايير الاعتماد المدرسي.

وُشير العديد من الدراسات إلى وجود ضعف في عمليات تدريب الموظفين بمجال الاعتماد، منها دراستا (البلوي، 2015؛ النوح وآخرون، 2012)، اللتين أشارتا إلى قصور مهارات الموظفين الإداريين في مجال الجودة والاعتماد؛ لقلة البرامج التدريبية المُقدّمة إليهم. وكذلك عدم وجود دراسات محلية - على حدّ علم الباحثة- تناولت تدريب مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، كما أوصى العديد من الدراسات بإجراء دراسات مستقبلية تتناول بناء برامج تدريبية وتصميمها؛ لتطوير أداء الموظفين في ضوء مُتطلبات الاعتماد كدراسات: البلوي (2015)، والفيقه ومحمد (2015)، والجاسر (2023)؛ بينما أوصت دراسة العواجي (2023) بأهمية توفير برامج تدريبية نوعية لدعم القادة في تنفيذ مُتطلبات الاعتماد المدرسي بفعالية؛ ومن هنا برزت الحاجة إلى تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري مدارس التعليم بالمملكة وفق معايير الاعتماد المدرسي؛ لتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة؛ لتحسين جودة التعليم ورفع الأداء المؤسسي.

في ظل التغيرات المُتسارعة التي يشهدها القرن الواحد والعشرون؛ بات تطوير الأداء المدرسي أحد أبرز أولويات أنظمة التعليم الحديثة، لا سيما في ضوء السعي إلى تحقيق معايير الاعتماد المدرسي، التي تضمن جودة التعليم ومُخرجاته، ويُعدّ مديرو المدارس من أبرز العناصر المؤثرة في تحقيق هذه المعايير؛ نظرًا لما يضطلعون به من أدوار قيادية في التخطيط، والتنظيم، والإشراف، واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في بيئة التعلّم وجودة الأداء التربوي والإداري.

وقد أشار المطيري (2023) إلى أن معايير الاعتماد المدرسي تُمثّل إطارًا مرجعيًا مشتركًا تسعى المدارس إلى تحقيقه بمشاركة جميع منسوبيها؛ لكن تحقيق هذه المعايير يتطلّب تمكين مديري المدارس وتطوير أدائهم بما يتوافق مع مُتطلبات الاعتماد. وتكمن أهمية ذلك في بناء قدرات إدارية قادرة على قيادة التغيير والتحسين المستمر، وضمان التوافق بين التطلّعات التربوية ومؤشرات الأداء المؤسسي.

وتُعدّ هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC) في المملكة العربية السعودية الجهة الرئيسة التي لها دور محوري في تطوير الأداء المدرسي، من خلال برامج التقييم والاعتماد التي تُنفّذها وفق معايير محددة لضبط الجودة ورفع كفاءة المدارس. ومن أبرز هذه البرامج، برنامج الاعتماد المدرسي، الذي طُبّق في مدارس التعليم العام عام 2024؛ لذلك يجب إعداد برامج تدريبية تستهدف تطوير أداء مديري المدارس وتأهيلهم لتطبيق معايير الاعتماد بفعالية.

وقد أكّد المؤتمر الدولي لتقويم التعليم والتدريب (2020) أهمية الارتقاء بالأداء الإداري في المدارس، مُشدّدًا على ضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة وتنفيذها، تُعنى بالتطوير المهني لمديري المدارس؛ لما يُمثّله دورهم من أهمية في قيادة التحوّل نحو مدارس أكثر فاعلية وجودة؛ بما يُساهم في تحقيق مؤشرات الأداء المُستهدّفة، وتعزيز جودة مُخرجات التعليم.

ومن هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية، التي تهدف إلى تصميم برنامج تدريبي يُساهم في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، في ضوء معايير الاعتماد المدرسي؛ بما يُعزّز جودة الأداء المؤسسي، ويرتقي بمستوى الخدمات التعليمية، وبما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

1-1 مشكلة الدراسة:

سعت المملكة إلى تطوير نظام التعليم العام بجميع مراحلها المختلفة، وتقديمه للمجتمع بجودة وكفاءة عالية، وبالرغم مما حقّقه هذا النظام التعليمي من تطوّر كمي

ويعرّف الاعتماد المدرسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: عملية تقييم منهجية؛ تهدف إلى التأكد من التزام المدارس بمجموعة من المعايير التعليمية والتربوية المعتمدة، التي تُعزّز جودة التعليم وتطوير الأداء المدرسي، وتشمل هذه العملية: إجراءات متسلسلة من التقييم الذاتي، والمراجعة الخارجية، وإعداد التقارير، التي يُحدّد من خلالها مدى تحقيق المدرسة لمتطلبات الجودة والتطوير المستمر؛ بما يؤدي إلى منحها شهادة الاعتماد المدرسي أو عدمه.

7-1 الإطار النظري: الاعتماد المدرسي:

الاعتماد "عملية تقييم للمؤسسات التعليمية أو البرامج بشكل كلي أو جزئي؛ للتعرف على مدى استيفاء المؤسسات أو البرامج للمعايير التي تضعها هيئات أو تنظيمات الاعتماد، وذلك بشكل دوري، وطرق منظمة، وبإجراءات معينة، وإذا تم ذلك؛ فإن المؤسسة أو البرنامج يُمنح الاعتماد (Wise, 2003).

وعرّف المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي الاعتماد المدرسي بأنه: اعتراف رسمي تمنحه الهيئة أو جهة مرخصة منها؛ بأن المدرسة استوفت شروط الاعتماد المدرسي ومعايير المعتمدة لفترة زمنية محددة، ويستهدف المدارس الأهلية والعالمية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024).

هيئة تقويم التعليم والتدريب:

تعدّ هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC) الجهة المسؤولة عن عمليات الاعتماد المدرسي لمدارس التعليم العام، حيث تعمل على وضع معايير الجودة في التعليم وتطويرها، وتقيم المدارس للتحقق من مدى التزامها بهذه المعايير، وتشمل مهامها: إجراء التقييمات اللازمة، والإشراف على عملية التقييم الذاتي والمراجعة الخارجية، وإعداد التقارير عن جودة الأداء التعليمي والإداري، وتقديم الدعم للمدارس لتحسين أدائها، وتمنح شهادات الاعتماد للمدارس التي تلتزم بالمتطلبات المحددة؛ مما يساهم في رفع مستوى التعليم وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

أهداف الاعتماد المدرسي:

أصبحت معايير الجودة في عالم اليوم تعني عقدًا اجتماعيًا بين المدرسة وهيئة الاعتماد حول متطلبات العملية التعليمية؛ مما يضمن توقعات متفق عليها. وقد أشارت هيئة تقويم التعليم والتدريب 2023 إلى أن أهداف الاعتماد المدرسي؛ تتمثل في:

- تحقيق رؤية المملكة 2030 في رفع جودة مخرجات التعليم.

2-1 أسئلة الدراسة:

- ما الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي؟
- ما درجة أهمية احتياجات مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، من وجهة نظر خبراء الدراسة؟
- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي؟

3-1 أهداف الدراسة:

- التعرف على الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.
- تحديد درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.
- بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

4-1 أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تسليط الضوء على موضوع الاعتماد المدرسي، مع تقديم منتج علمي يساهم في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة وفق معايير الاعتماد المدرسي، وفتح آفاق بحثية في مجال الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية. أما الأهمية التطبيقية، فتتجلى في تصميم برنامج تدريبي مقترح تستفيد منه القيادات التعليمية والجهات المعنية بالتدريب؛ لدعم تطوير أداء مديري المدارس، وتحديد احتياجاتهم التدريبية.

5-1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر على تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوءها.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2024 1446).

6-1 مصطلحات الدراسة:

الاعتماد المدرسي: هو عمليات تقويم تقوم بها جهة متخصصة، يتم من خلالها منح المؤسسة التعليمية اعترافاً بكفاءتها أو كفاءة برامجها في ضوء مجموعة محددة من المعايير (النوح وموسى وفراج، 2012).

أهمية تدريب مديري مدارس التعليم العام:

أشار الجاسر (2023) إلى أن التدريب يُمثل إستراتيجية أساسية لتطوير رأس المال البشري؛ مما يبرز أهمية تدريب الموظفين الإداريين؛ بوصفه مُطلبًا لتطوير أدائهم ورفع كفاءتهم؛ لتمكينهم من أداء أعمالهم بجودة عالية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على كفاءة المؤسسة ومستوى إنجازاتها وقدرتها التنافسية، وشدّد الشريف (2019) على ضرورة التركيز على تدريب الموظفين؛ لتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تساعدهم على أداء واجباتهم، ومواكبة التغيرات في أنشطة المؤسسة.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عنصر مهم في صناعة التدريب، ومرحلة أولى يتم على أثرها تنفيذ المرحلة الثانية؛ وهي تصميم البرنامج التدريبي (الفضالة، 2023)، ويُعرّفها عامر ومصري (2019) بأنها: "خطوات منظمة منطقية يتبعها القادة والرؤساء لتنمية القوى البشرية في المؤسسة؛ للكشف عن النقص أو التناقض بين وضع وأداء قائم، ووضع أو أداء مرغوب فيه" (ص271).

وتُمثّل الاحتياجات التدريبية مجموعة من التغييرات والتطورات المطلوبة؛ لتعزيز معارف مديري مدارس التعليم واتجاهاتهم العام في المملكة؛ بهدف تزويدهم بالمهارات اللازمة لرفع مستوى أدائهم، بما يتوافق مع التغييرات التنظيمية والتطويرية التي تشهدها المدارس، وتهدف إلى ضمان الجودة وتحقيق مُتطلبات الاعتماد المدرسي.

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

اتفق تريسي (2004)، والطعاني (2009)، والسكارنة (2012)، وياغي (2019) على أن أبرز أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية؛ تتمثل في:

- **تحليل التنظيم (المنظمة):** يركّز هذا الأسلوب على دراسة التغييرات المتوقعة وتحليلها في نشاط المؤسسة التعليمية، مثل: التغييرات في الأهداف والسياسات ومعايير الأداء، أو التغييرات في أساليب العمل والعمليات، أو دخول مجالات جديدة.
- **تحليل الوظيفة (العمليات):** يركّز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتأدية مهام الوظيفة على الوجه الأكمل.
- **تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):** يركّز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء مهام وظيفته وواجباتها ومسؤولياتها.

• الإسهام في ترشيد الإنفاق، وتحسين كفاءة قطاع التعليم العام الأهلي.

• توفير اعتماد مدرسي وطني ودولي موثوق لمدارس التعليم العام الأهلي وتصنيفها.

ولتحقيق تلك الأهداف، وضعت هيئة تقويم التعليم والتدريب معايير للاعتماد المدرسي؛ تهدف إلى تمكين المدارس من تطوير قدراتها بمنهجية واضحة، باستخدام أدوات تقويم ممتّنة تكشف جوانب القوة وفرص التحسين، وتُعزّز ثقافة التطوير المستمر، وتُرَكّز المعايير على تحسين الأداء المدرسي عبر استثمار الموارد بكفاءة، وتعزيز التعليم والتعلّم؛ لتلبية احتياجات جميع الطلاب (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024).

معايير الاعتماد المدرسي:

تُعرّف المعايير بأنها: عبارات تُشير إلى الحد الأدنى من الكفايات المطلوب من المدرسة تحقيقها لغرض معين، والحدّ الأدنى أقل الكفايات الواجب توافرها لدى الفرد أو المؤسسة لكي تلتحق بالمستوى الأعلى؛ لأداء الدور المنوط بها. وتُحدّد المعايير مخرجات التعليم والتعلّم المرغوب، ممثلة فيما ينبغي أن يعرفه الطلاب، ويقوم به من أداءات (الريس، 2015، ص 22).

وتُغطّي معايير الاعتماد المدرسي جميع جوانب العملية التعليمية المؤثرة في التعلّم، وتُرَكّز على نواتج التعلّم التي تتمثّل في: أربع مجالات، وعشرة معايير، و(47) مؤشرًا على النحو الآتي: الإدارة (القيادة) المدرسية، والتعليم والتعلّم، ونواتج التعلّم، والبيئة المدرسية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024).

- خصائص معايير الاعتماد المدرسي:

يذكر العمري (2015) أن معايير الاعتماد المدرسي تختلف من هيئة اعتمادية لأخرى، ومن دولة لأخرى، حسب ظروف كل منطقة وطبيعتها؛ لكن هناك عدة خصائص يجب توافرها في هذه المعايير، وهي: الشمولية، والمرونة، وأن تكون مجتمعية، والاستمرارية، وأن تُحقّق مبدأ المشاركة (ص42).

2- البرامج التدريبية:

مفهوم التدريب:

تعددت تعريفات التدريب عند الباحثين، حيث عرّفه العاصي (2017) بأنه: "النشاط الذي يُكسب المُتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة؛ لرفع كفاءته في مجال عمله" (ص145). بينما عرّف السكارنة (2012) تصميم البرامج التدريبية بأنها: "عملية الربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف التي تُوضع بدقة لتلبية هذه الاحتياجات، مع الأخذ في الحسبان الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة" (ص126).

المدرسية كانت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس.

كما أجرت الحربي (2022) دراسة هدفت إلى: تحليل معايير الاعتماد الأكاديمي ومؤثراته في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا في المرحلة الثانوية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحليل المعايير في ضوء متطلبات الجودة التعليمية. وأظهرت النتائج مجموعة من المعايير القابلة للتطبيق، التي يمكن أن تُسهم في تطوير الأداء المدرسي، وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي على مستوى المرحلة الثانوية.

وأجرت العواجي (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق قادة مدارس المرحلة الثانوية الأهلية والعالمية بمدينة الرياض لمعايير الاعتماد المدرسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من قادة المدارس، وأظهرت النتائج وجود تفاوت في تطبيق المعايير بين المدارس الأهلية والعالمية، وكان ذلك مرتبطًا بمستوى التأهيل القيادي، والدعم المؤسسي، ومدى الإلمام بمفاهيم الاعتماد المدرسي. وأوصت الدراسة بأهمية توفير برامج تدريبية نوعية لدعم القادة في تنفيذ متطلبات الاعتماد المدرسي بفعالية.

أما دراسة المالكي (2023)، فقد سعت إلى الكشف عن متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية في مكة المكرمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة أداة رئيسية، وتوصلت إلى وجود مجموعة من المتطلبات التنظيمية والفنية التي تُسهم في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي، أبرزها: دعم القيادات التربوية، وتوفير الموارد البشرية والمادية، وتكثيف برامج التدريب والتأهيل.

وفي السياق ذاته، هدفت دراسة العتيبي (2024) إلى تحديد معايير الاعتماد المدرسي المناسبة للمملكة العربية السعودية، من خلال الاستفادة من خبرات بعض الدول التعليمية المتقدمة، مثل: فنلندا وكوريا الجنوبية وسنغافورة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى عدد من المعايير العامة التي يمكن تبنيها في التعليم السعودي، مع تقديم توصيات تتعلق بآليات التكيف المحلي للمعايير الدولية ضمن بيئة التعليم العام في المملكة.

9-1 التعليق على الدراسات السابقة:

- يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت تدريب مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.
- تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات في تناول موضوع الاعتماد بشكل عام، وتتفق مع بعض

وأشار الجاسر (2023) إلى أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية متنوعة بناء على أسلوب تحديدها، ومنها: الموظف والرئيس المباشر، ومسؤول التدريب في المؤسسة، والإدارة العليا، والخبير المختص والمستشار الخارجي، ومراكز التدريب المتخصصة، وإجراء الدراسات والبحوث التي تتناول مستقبل التعليم، ونظام الجودة والاعتماد، والتنبؤ بالتغيرات في مهام الأفراد، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لذلك، وتحليل معدلات الأداء المطلوبة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين (ص543).

بناء البرنامج التدريبي:

عملية بناء البرنامج التدريبي: تصميم مكونات البرنامج في ضوء الهدف من التدريب وفق العديد من الخطوات، كما أشار إليها مرزا (2007)، وياغي (2019) على النحو الآتي: تحديد اسم البرنامج التدريبي، وأهدافه، ومحتواه، وأساليبه التدريبية، واختيار المتدربين له، واختيار المُدرِّبين لتنفيذه، ومدته الزمنية، ومكانه، وتنفيذه، وتقويمه.

8-1 الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الميدانية، وقد رُتبت على حسب تسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

هدفت دراسة النوح وآخرين (2012) إلى التعرف على الأسباب الداعية للأخذ بالاعتماد المدرسي في التعليم العام بالسعودية، وأبرز الصعوبات، ومتطلبات تطبيقه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (73) مديرًا للمرحلتين المتوسطة والثانوية. وتوصلت الدراسة إلى عدة صعوبات تعوق تطبيق الاعتماد المدرسي، منها: صعوبات مُتعلِّقة بالتطوير والتدريب، والإمكانات والتجهيزات، والمقررات، والقيادة، والمعلمين، والطلاب، ومشاركة المجتمع المحلي.

وأما دراسة الغامدي (2016)، فهذهت إلى تقييم مدى تطبيق مدارس التعليم بمحافظة المخوة لمعايير الاعتماد المدرسي، واستهدفت عينة من (63) مديرًا ومديرة للمرحلتين المتوسطة والثانوية، باستخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة. وأظهرت النتائج فروقًا في تطبيق المعايير، حيث حصل مجال القيادة المدرسية الفعالة على أعلى متوسط حسابي، بينما سجّل اهتمام أولياء الأمور والمجتمع المحلي أقل متوسط؛ مما يُشير إلى تأثير ضعيف في تطبيق المعايير.

كما أجرت الحربي وابن بكر (2021) دراسة هدفت إلى معرفة واقع المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في المدينة المنورة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية للقيادات

التي حصلت على متوسط وزن نسبي (85) فأعلى، بينما أستخدم (14) احتياجاً.

ال الجولة الثانية: بُنيت الاستبانة بناء على ما توصلت إليه نتائج الجولة الأولى، وطلب من خبراء الدراسة إبداء رأيهم حيال نتائج الجولة وفق مقياس ثلاثي (عالية-متوسطة-منخفضة)، وبلغ نسبة عدد المشاركين في الجولة الثانية (30) خبيراً، وبعد جمع الاستجابات لهذا الجولة وتحليلها إحصائياً؛ حُدثت الاحتياجات التدريبية التي حصلت على متوسط وزن نسبي بلغ (85) فأعلى، وبلغت (42) احتياجاً تدريبياً، بينما أستخدم (6) احتياجات؛ لتكرارها وتداخلها ضمنياً.

ال الجولة الثالثة: بُنيت الاستبانة لتشمل محورين رئيسيين، في المحور الأول، عُرضت نتائج الجولتين الأولى والثانية وطلب من الخبراء إبداء آرائهم باستخدام مقياس ثنائي (موافق- غير موافق). أما المحور الثاني فتضمن البرنامج التدريبي المُقترح الذي صُمم بناءً على الاحتياجات التدريبية التي حصلت على نسبة اتفاق عالية في الجولتين، وطلب من الخبراء تقييم مكونات البرنامج باستخدام مقياس ثنائي، مع إمكانية تعديل ما يرونه مناسباً، وشارك في الجولة الثالثة (26) خبيراً، وبعد التحليل الإحصائي، أعمدت النتائج التي أظهرت أن جميع الاحتياجات التدريبية ومكونات البرنامج حصلت على نسبة اتفاق عالية تجاوزت 85%؛ مما أشار إلى إجماع بين الخبراء؛ وبالتالي تقرّر الاكتفاء بالنتائج دون إعادة عرضها.

صدق أداة الدراسة: تجمع أدبيات مناهج البحث على أن استخدام أسلوب دلفاي يحل محل صدق المحكمين، حيث توفر الجولات المتعددة قدرًا كبيراً من الصدق؛ مما يجعلها بمثابة تحكيم.

أساليب المعالجة الإحصائية: أستخدمت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات خبراء الدراسة في الجولات الثلاث، وحُسب متوسط نسبة اتفاق المشاركين وفقاً للآتي: النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي - قيمة الوزن النسبي للعبارة + الوزن النسبي كاملاً (100)، واعتمدت الدراسة المحكّ المعياري لدرجة الاتفاق المقبولة لخبراء الدراسة؛ للحصول على متوسط وزن نسبي قيمته (85%) فأعلى.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي؟

للإجابة عن هذا السؤال حُلل محتوى وثائق معايير الاعتماد المدرسي لعام 2023، الصادرة من هيئة التقويم والتدريب بالمملكة، عبر تحليل جميع المعايير الرئيسة والفرعية والمحكات؛ لتحديد الأنشطة والمهام المرتبطة

الدراسات في استخدام المنهج الوثائقي وأسلوب دلفاي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتختلف في أنها تناولت تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

• أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة تصوّر واضح عن الموضوع، وصياغة مشكلة الدراسة، وبناء الإطار النظري وأداة الدراسة، وبناء البرنامج التدريبي المُقترح. وتتفرد الدراسة الحالية بأنها صمّمت برنامجاً تدريبياً لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

10-1 منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي؛ للإجابة عن السؤال الأول، كما استخدمت منهجية استشرافية مُستخدمة أحد أساليب الدراسات المستقبلية؛ وهو أسلوب دلفاي (Delphi Method)؛ للإجابة عن بقية أسئلة الدراسة؛ للتوصل إلى رؤية مشتركة لخبراء الدراسة حيال درجة أهمية الاحتياجات التدريبية وبناء البرنامج التدريبي المُقترح.

مجتمع الدراسة وعينها:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية ومُتطلبات تطبيق أسلوب دلفاي؛ فقد أعمد على عينة قصدية من الخبراء والمختصين في مؤسسات التعليم، يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وخبرتهم أكثر من (15) سنة، وبلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة (35) خبيراً ومتخصصاً.

أداة الدراسة وإجراءاتها: بعد مراجعة الأدب النظري المُتعلّقة بمجال الدراسة والدراسات السابقة، وتحليل معايير الاعتماد المدرسي التي وضعتها هيئة تقويم التعليم والتدريب؛ بُنيت على المنهجية المعتمدة في تصميم أسلوب دلفاي؛ اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة؛ للإجابة عن سؤالي الدراسة (الثاني والثالث)، وفقاً للآتي:

الجولة الأولى:

صُمّمت الاستبانة بناءً على إجابة السؤال الأول، والاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، واحتوت على قائمة أولية تضم (56) احتياجاً تدريبياً لمديري مدارس التعليم العام في المملكة، وقد طوّرت القائمة بناءً على تحليل معايير الاعتماد المدرسي، وعُرضت على خبراء لتقييم أهمية كل احتياج باستخدام مقياس ثلاثي (عالية-متوسطة-منخفضة)، مع إمكانية تعديل احتياجات جديدة أو إضافتها. وشارك في الجولة الأولى (35) خبيراً، وبعد تحليل الاستجابات، حُدثت الاحتياجات التدريبية

وجودة مُخرجاته. كما أكدت دراسة الغامدي (2016) أهمية القيادة المدرسية في تحقيق معايير الجودة، حيث حصلت على أعلى متوسط في التطبيق؛ الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تأهيل القادة.

وللإجابة عن بقية أسئلة الدراسة صُنفت الاحتياجات التدريبية المتشابهة، وأصبح عدد الاحتياجات في صورتها الأولية (56)، صُنفت إلى ثمان مجالات رئيسة على النحو الآتي:

المجال الأول: الجودة والاعتماد المدرسي: (9) احتياجات تدريبية.

المجال الثاني: مهارات التخطيط: (10) احتياجات تدريبية.

المجال الثالث: مهارات إعداد الأدلة والتوثيق: (6) احتياجات تدريبية.

المجال الرابع: مهارات القياس والتقويم: (7) احتياجات تدريبية.

المجال الخامس: التعليم والتعلم: (12) احتياجا تدريبياً.

المجال السادس: الدعم الأكاديمي: (4) احتياجات تدريبية.

جودة المرافق والتجهيزات: (3) احتياجات تدريبية.

المجال السابع: المهارات الإدارية: (5) احتياجات تدريبية.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، من وجهة نظر خبراء الدراسة؟

للإجابة عن السؤال؛ حُسب متوسط نسبة اتفاق خبراء الدراسة في ثلاث الجولات حيال درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي؛ وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (2): متوسط نسبة اتفاق خبراء الدراسة حيال درجة أهمية الاحتياجات التدريبية.

م	الاحتياج التدريبي	النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي في الثلاث جولات		
		الجولة الأولى	الجولة الثانية	الجولة الثالثة
المجال الأول: الجودة والاعتماد المدرسي				
1.	مفهوم الاعتماد المدرسي وأهدافه وأهميته.	95%	96%	97%
2.	معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب وتحليلها ومصادر ها.	92%	94.32%	95%
3.	دور القيادات في عمليات ضمان الجودة والاعتماد المدرسي.	95%	96.3%	97.12%
4.	آليات ومراحل الاعتماد المدرسي.	96%	98%	99%
المجال الثاني: مهارات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها				
5.	مفهوم التخطيط وأهميته، أنواعه، ومهارة صياغتها.	87.4%	90%	90.80%
6.	مفهوم مؤشرات الأداء، وأهميتها، وأنواعها، وعلاقتها بعمليات التخطيط.	88%	89.9%	90.30%
7.	الخطط التشغيلية: مفهومها، وأهميتها، ومكونات الخطة، ومهارات بنائها.	92%	95%	99.2%

بمديري مدارس التعليم العام بشكل مباشر، من خلال تقديم خدمات الدعم والمساندة لها؛ ومن ثم حُدّدت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء هذه المعايير.

جدول (1): الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

المعيار	المحكّات	الاحتياجات التدريبية
الإدارة (القيادة) المدرسية	18	24
التعليم والتعلم	13	18
نواتج التعلم	13	14
البيئة المدرسية	6	5
المجموع		61

يتبين من الجدول (1)، أن نتائج تحليل معايير الاعتماد المدرسي لعام 2023، الصادرة من هيئة التقويم والتدريب بالمملكة؛ بيّنت أن عدد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بلغ (61) احتياجاً، توزعت على أربعة معايير رئيسة، حيث احتلت الإدارة والقيادة المدرسية المرتبة الأولى من حيث عدد الاحتياجات (24) احتياجاً، وتلتها معايير التعليم والتعلم (18)، ثم نواتج التعلم (14)، وأخيراً البيئة المدرسية (5) فقط. ويمكن تفسير تصدر الإدارة والقيادة المدرسية لقائمة الاحتياجات التدريبية مقارنة ببقية المعايير - لا سيما معيار البيئة المدرسية - بأن دور مدير المدرسة القيادي يُمثّل حجر الأساس في تفعيل معايير الاعتماد المدرسي كافة، حيث يتحمّل مسؤوليات متعددة ومتزايدة تشمل: التخطيط، والمتابعة، واتخاذ القرار، وتحفيز منسوبي المدرسة، وضمان جودة التعليم، وتحقيق نتائج التعلم؛ مما يجعل تطوير مهاراته القيادية والإدارية أمراً ضرورياً؛ لضمان فاعلية العمل المدرسي

م	الاحتياج التدريبي	النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي في الثلاث جولات		
		الجولة الأولى	الجولة الثانية	الجولة الثالثة
	متوسط الاتفاق			
8.	الخطط التنفيذية: مفهومها، وأهميتها، ومجالاتها، ومكوناتها، ومهارات بنائها.	%87	%88	%90
9.	بناء الخطط العلاجية؛ لتحسين المستوى الأكاديمي لطلاب، وخطط التطوير المهني للكوادر التعليمية والإدارية.	%93.5	%96	%98
10.	متابعة تنفيذ الخطط، وأساليب المتابعة وآلياتها.	%97	%97.65	%99.6
11.	إعداد التقارير الدورية.	%89	%92	%97.3
المجال الثالث: مهارات التوثيق وإعداد الأدلة				
12.	مهارة إعداد الأدلة التعريفية.	%80	%82	%85.3
13.	البيانات والمعلومات: المفهوم والأهمية والأنواع، ومصادرها، ووسائل جمعها وأدواتها، وطرق عرض وتنظيمها.	%82	%90	%95
14.	مهارات جمع الأدلة والبراهين المتعلقة بكل معيار من معايير الاعتماد المدرسي وتوثيقها.	%98	%98	%99.4
المجال الرابع: مهارات القياس والتقييم				
15.	التقييم: أنواع تقييم الأداء (الذاتي- الخارجي).	%94	%94.8	%96
16.	مشاركة القيادات في التقييم الذاتي في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.	%90.3	%93	%92
17.	مهارات قياس مؤشرات الأداء الإداري والتعليمي على مستوى المدرسة.	%93	%97	%98
18.	مهارات بناء وتطبيق مقاييس تقييم الأداء وأدواته: (استطلاعات الرأي- مقاييس التقدير- جداول البيانات والإحصاءات.... الخ).	%88	%88.9	%90
19.	مهارة تحليل بيانات تقييم الأداء ونتائجه، وإعداد تقارير تقييم الأداء الدورية.	%91	%93	%97
20.	الدراسة الذاتية: مفهومها- عناصرها- إجراءاتها.	%98.3	%99	%100
المجال الخامس: التعليم والتعلم				
21.	تقديم الدعم للكادر التعليمي؛ لضمان جودة التعليم والتعلم والتطوير المهني.	%85	%87	%88
22.	برامج رعاية الموهوبين والمبدعين والمتفوقين والمتعثرين وذوي الاحتياجات الخاصة.	%80	%83	%90
23.	الأنشطة الطلابية: مفهومها، وأنواعها ومجالاتها، وآليات تحفيز الطلاب للمشاركة فيها.	%78	%83	%86
24.	برامج المهارات الرقمية ومهارات البحث العلمي والتعلم الذاتي.	%90	%92	%94.5
25.	آليات المشاركة وإجراءاتها في الاختبارات الوطنية لتحقيق الإنجاز المتميز.	%95.4	%96.2	%99
المجال السادس: خدمات الدعم الأكاديمي				
26.	المهارات اللازمة للمشاركة في تقديم الدعم؛ لضمان جودة التعليم والتعلم.	%89	%83	%85
27.	التعلم الإلكتروني: مفهومه، وأهميته، ومهارات تطبيقه.	%82	%83.5	%87
28.	إدارة مصادر التعلم: مفهومها، وأهميتها، وخدماتها، ومهارات تنفيذ الخدمات ومتابعتها؛ لضمان احتياجات البرامج والطلاب.	%85	%89	%90
المجال السابع: جودة المرافق والتجهيزات				

م	الاحتياج التدريبي	النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي في الثلاث جولات		
		الجولة الأولى	الجولة الثانية	الجولة الثالثة
29.	المرافق والتجهيزات: مفهوماً، وأهميتها، وتحديد احتياجات المدرسة، وتنظيمها، وترشيدها استخدامها.	79%	81%	85%
30.	آليات ضمان جودة المرافق والتجهيزات وفقاً لمتطلبات العملية الإدارية والتعليمية.	88%	88%	90.3%
المجال الثامن: المهارات الإدارية				
31.	مهارات صنع القرار.	98%	99%	100%
32.	مهارات الحوار والاتصال الفعال.	99%	100%	100%
33.	مهارات الأنظمة الإلكترونية في المدارس ووظائفها.	85%	86%	92%
34.	مهارة قيادة فرق العمل.	97%	99%	100%
35.	مهارة إثارة الدافعية والتحفيز الذاتي للأداء المتميز والإبداع.	90%	97%	100%
36.	تنفيذ آليات ضمان العدالة والمساواة والنزاهة في العمل الإداري.	99%	99.8%	100%
متوسط نسبة اتفاق خبراء الدراسة على درجة أهمية الاحتياجات التدريبية				
				92%

الاعتماد المدرسي؛ مما يتطلب برامج تدريبية متخصصة للقيادات المدرسية في هذا المجال، وتنسجم أيضاً مع نتائج دراستي الحربي وابن بكر (2021)، والعواجي (2023)، اللتين أكدتا أهمية التدريب في مجالات مثل: التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتقويم الأداء، حيث كانت محط اهتمام في نتائج دراستهم؛ مما يؤكد أهمية هذه الجوانب في احتياجات تدريب مديري المدارس بالدراسة الحالية. ويُعرض في جدول رقم (3) الآتي ترتيب المجالات التدريبية وفقاً لدرجة أهمية الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام، استناداً إلى متوسط نسبة الاتفاق بين خبراء الدراسة في الجولات الثلاثة.

يتضح من الجدول (2)؛ وجود اتفاق عالٍ على أهمية الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بالسعودية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، حيث بلغت نسبة اتفاق خبراء الدراسة (92%)، وتراوح بين (82% و100%)؛ مما يدل على اتفاق كبير يمكن الاعتماد عليه للإجابة عن السؤال الثالث، وتتوافق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة النوح وآخرين (2012)، التي توصلت إلى وجود صعوبات متعددة في تطبيق الاعتماد المدرسي، من بينها: احتياجات التدريب والتطوير.

كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة الغامدي (2016)، التي أكدت أهمية فاعلية القيادة المدرسية في تطبيق معايير

جدول رقم (3): ترتيب المجالات التدريبية على حسب متوسط نسبة اتفاق خبراء الدراسة حيال درجة أهمية الاحتياجات التدريبية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	المجال
الأول	97%	المجال الثامن: المهارات الإدارية.
الثاني	95.5%	المجال الأول: الجودة والاعتماد المدرسي.
الثالث	94.17%	المجال الرابع: مهارات القياس والتقويم.
الرابع	93.07%	المجال الثاني: مهارات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها.
الخامس	89.67%	المجال الثالث: مهارات التوثيق وإعداد الأدلة.
السادس	88.40%	المجال الخامس: التعليم والتعلم.
السابع	85.66%	المجال السادس: خدمات الدعم الأكاديمي.
الثامن	85.5%	المجال السابع: جودة المرافق والتجهيزات.

شعورهم بالحاجة إلى التدريب في هذا الجانب، مقارنة بالمجالات الأخرى التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتهم التنفيذية والإشرافية اليومية داخل المدرسة.

إجابة السؤال الثالث:

صُمم البرنامج التدريبي المُقترح بناءً على نتائج الدراسة الحالية، مع الاستعانة بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول بناء البرامج التدريبية وتصميمها، وعُرِضت النسخة الأولية للبرنامج على خبراء الدراسة في الجولة الثالثة، وطلب منهم تقييم مدى ملاءمته لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السعودية وفق معايير الاعتماد المدرسي؛ وجاءت النتائج كالتالي:

أظهرت نتائج تحليل متوسطات المجالات، أن أعلى درجة أهمية للاحتياجات التدريبية تمثلت في المجال الثامن (المهارات الإدارية)، بمتوسط (97%)؛ مما يدل على إدراك خبراء الدراسة لأهمية تعزيز مهارات القيادة الفعالة، وصنع القرار، والتواصل، وتحفيز فرق العمل؛ كونها من الكفاءات الأساسية لمدير المدرسة في تحقيق جودة الأداء المدرسي وتطبيق معايير الاعتماد المدرسي، وأما مجال (جودة المرافق والتجهيزات)، فحصل على أقل متوسط (85.5%). ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس لا يتولون المسؤولية المباشرة عن تطوير المرافق والتجهيزات، وإنما تقتصر مسؤوليتهم على رفع الاحتياجات لإدارات التعليم المختصة؛ وهو ما يُقلل من

جدول (4): نسبة اتفاق خبراء الدراسة حيال مكونات البرنامج التدريبي المُقترح.

مكونات البرنامج	نسبة موافقة خبراء الدراسة على البرنامج
منطلقات البرنامج التدريبي	96.5%
أهداف البرنامج التدريبي	98.2%
محتوى البرنامج التدريبي	95.34%
أساليب التدريب	99.86%
الفئة المُستهدفة	100%
الأدوات التدريبية	100%
مدة البرنامج	96.87%
مكان تنفيذ البرنامج التدريبية	99%
تمويل البرنامج	100%
تقويم البرنامج	98%
نسبة الاتفاق العام على البرنامج التدريبي	98.38%

مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.

منطلقات البرنامج التدريبي: يقوم البرنامج التدريبي المُقترح على مجموعة من المنطلقات الآتية:

- **رؤية المملكة 2030:** وما تضمنته من التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات والمهام لتحقيق الكفاءة والفاعلية في كافة أجهزة الدولة، وتطوير المعايير الوظيفية الخاصة بكل مسار من مسارات الرؤية، وتحقيق أفضل الممارسات في الموارد البشرية، والأخذ بمبدأ المشاركة، وتأسيس قاعدة من القيادات والكفاءات البشرية، وصناعة بيئة محفزة للعمل المؤسسي؛ لرفع جودة النظام التعليمي وتحقيق التنافسية.

- **برنامج التحول الوطني (2021-2026):** أكد رفع كفاءة موظفي الحكومة عبر وضع برامج تطويرية؛ لرفع كفاءة رأس المال البشري.

يتبين من الجدول (4) السابق؛ موافقة خبراء الدراسة على البرنامج التدريبي المُقترح بدرجة عالية جداً، حيث بلغت نسبة اتفاقهم (98.38%)، وتراوحت نسبة الموافقة على مكونات البرنامج التدريبي بين (95.34%) و(100%)؛ مما يدل على وجود نسبة اتفاق عالية جداً بينها. ويمكن اعتماد البرنامج التدريبي المُقترح في صورته النهائية على النحو الآتي:

برنامج تدريبي مُقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي:

مقدمة:

الاعتماد المدرسي من أبرز الاتجاهات العالمية الرامية إلى ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العام، حيث يسعى إلى تحسين الأداء المدرسي، ورفع جودة التعليم من خلال مجموعة من المعايير التي تضمن مستوى محددًا من الجودة؛ ولذا قُدّم البرنامج التدريبي المُقترح لتطوير أداء

- برنامج تنمية القدرات البشرية (2021-2026): أكد الاستثمار في تدريب موظفي الحكومة وتطويرهم؛ لتحسين إنتاجيتهم، عبر زيادة الدعم لبرامج التدريب وإعادة تأهيل قدرات الموظفين.
 - أهمية موضوع الاعتماد المدرسي: يعدّ من أبرز الاتجاهات العالمية لضمان الجودة وتطوير مدارس التعليم العام.
 - نهج إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛ لتحقيق التطوير المُستدام في مدارس التعليم العام بالمملكة.
- أهداف البرنامج التدريبي:**

الهدف العام: تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، عبر تزويدهم بالمعارف، وإكسابهم المهارات، وتعزيز الاتجاهات؛ لتمكينهم من تحقيق مُتطلّبات الاعتماد المدرسي.

الأهداف التفصيلية:

يُتوقَّع من المُتدرِّب في نهاية البرنامج التدريبي المُقترَح تحقيق الأهداف في المجالات الآتية:

م	المجال	الأهداف (يُتوقَّع من المُتدرِّب في نهاية البرنامج التدريب أن يكون قادرًا على)
1	الجودة والاعتماد المدرسي	الإلمام بمعايير ومحكّات الاعتماد المدرسي ومُتطلّبات تحقيقها. فهم دوره في عمليات ضمان الجودة وتحقيق معايير الاعتماد المدرسي. تكوين اتجاه إيجابي عن أهمية حصول المدرسة على الاعتماد المدرسي.
2	مهارات إعداد الخطط ومتابعتها تنفيذها	المشاركة في بناء مؤشرات الأداء، وتحديد مستويات الأداء المستهدف. المشاركة في إعداد الخطط بمختلف أنواعها: التشغيلية، والتنفيذية، والعلاجية والتطويرية، ومتابعة تنفيذها، وإعداد التقارير الدورية لمستوى إنجازها.
3	مهارات التوثيق وإعداد الأدلة	تطبيق مهارات جمع البيانات والمعلومات وتوثيقها، وتنظيمها، وعرضها، وتحليلها. توظيف البيانات والإحصائيات في عمليات ضمان الجودة والتخطيط وإعداد التقارير السنوية. إعداد الأدلة التنظيمية والتعريفية.
4	مهارات القياس والتقييم	المشاركة الفاعلة في عمليات التقييم في ضوء معايير الاعتماد المدرسي. المشاركة في بناء وتطبيق مقاييس وأدوات تقييم الأداء الإداري والتعليمي، وتحليل بيانات تقييم الأداء وتوثيقها، وتوظيفها في عمليات التحسين والتطوير. التعرُّف على الدراسة الذاتية ومرآتها وآليات اعتمادها.
5	التعليم والتعلّم	المشاركة في تقديم الدعم؛ لضمان جودة التعليم والتعلّم. تنظيم البرامج التعليمية وتنفيذها للموهوبين والمتعلّمين وذوي الاحتياجات الخاصة. تحقيق مُتطلّبات ضمان جودة التعلّم الإلكتروني. تنفيذ الأنشطة الطلابية ومتابعتها. بناء برامج خاصة بالمهارات الرقمية ومهارات البحث العلمي والتعلّم الذاتي.
6	خدمات الدعم الأكاديمي	المهارات اللازمة للمشاركة في تقديم الدعم وضمان جودة التعليم والتعلّم. تقديم الدعم للتعلّم الإلكتروني ومهاراته اللازمة لتطبيقه. مهارات إدارة مصادر التعلّم.
7	جودة المرافق والتجهيزات	تطبيق إجراءات ضمان الجودة في المرافق والتجهيزات. المشاركة في تقييم فاعلية المرافق والتجهيزات وكفاءتها التشغيلية. تنظيم استخدام المرافق والتجهيزات وترشيدها.
8	المهارات الإدارية	تطبيق المهارات الإدارية اللازمة للمشاركة في تحقيق مُتطلّبات الاعتماد المدرسي. المشاركة في إدارة المشاريع وقيادة فرق العمل. توظيف أنظمة المدرسة الإلكترونية في دعم العملية الإدارية.

محتوى البرنامج التدريبي:

اليوم	رقم الجلسة	مفردات الجلسة	الزمن
الوحدة الأولى: الجودة والاعتماد المدرسي			
	-	افتتاح البرنامج - ترحيب وتعارف.	30 دقيقة
الأول	الأولى	الاعتماد المدرسي: المفهوم والأهداف والأهمية.	60 دقيقة
	الثانية	مصادر الإطار العام للاعتماد المدرسي.	90 دقيقة
	الثالثة	التعرّف على معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب.	90 دقيقة
الثاني	الأولى	تحليل معايير الاعتماد المدرسي ومحكّاته.	90 دقيقة
	الثانية	دور القيادات في عمليات ضمان الجودة والاعتماد المدرسي.	90 دقيقة
	الثالثة	مسؤوليات القيادات في عملية التقويم الخارجي.	90 دقيقة
المجال الثاني: مهارات إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها			
الثالث	الأولى	مفهوم التخطيط وأهميته، وأنواع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية، والفرق بينها. مهارة صياغة رسالة المدرسة، وأهدافها، وآليات اشتقاقها من خطة وزارة التعليم الإستراتيجية.	90 دقيقة
	الثانية	مؤشرات الأداء: المفهوم، والأهمية، وأنواع مؤشرات الأداء، وبنائها، وعلاقتها بعمليات التخطيط، والمواصفات. تطبيقات عملية على مهارة بناء مؤشرات الأداء، وتحديد الأداء المُستهدف.	90 دقيقة
	الثالثة	الخطط التشغيلية المفهوم، والأهمية، ومكونات الخطة، ومهارات بناء الخطة: الأهداف، والإجراءات، والأنشطة، ومسؤوليات التنفيذ، والبرنامج الزمني. تطبيقات عملية على بناء خطط تشغيلية.	90 دقيقة
الرابع	الأولى	الخطط التنفيذية: المفهوم، والأهمية، والمجالات التنفيذية (البرامج والأنشطة والمبادرات)، ومكونات الخطة، ومهارات بناء الخطة (الأهداف والإجراءات والأنشطة، وفترة التنفيذ، والأدلة والشواهد، ومسؤولية التنفيذ، ومؤشرات الأداء، ونسبة الإنجاز).	90 دقيقة
	الثانية	تطبيقات عملية على بناء الخطط التشغيلية والتنفيذية.	90 دقيقة
	الثالثة	بناء خطط علاجية لتحسين المستوى الأكاديمي بناء على نتائج التقويم المدرسي. بناء خطط تطوير مهني للكوادر التعليمية والإدارية.	90 دقيقة
الخامس	الأولى	متابعة تنفيذ الخطط: المفهوم، والأهمية، وأنواع المتابعة، وأساليب المتابعة وآلياتها، وتطبيقات عملية.	90 دقيقة
	الثانية	إعداد التقارير الدورية لمستوى إنجاز الخطط: المفهوم والأهمية، ومراحل إعداد التقارير وخطواتها.	90 دقيقة
	الثالثة	تطبيقات عملية على إعداد وكتابة التقارير آليات ربط المحتوى بالخطط والتوجهات الإستراتيجية ومعايير الاعتماد المدرسي.	90 دقيقة
المجال الثالث: مهارات التوثيق وإعداد الأدلة			
السادس	الأولى	مهارة إعداد الأدلة التعريفية: المفهوم، والأهمية، والأنواع والعناصر والمكونات، وتطبيقات عملية على إعداد الأدلة التعريفية. بناء اللوائح والأدلة التنظيمية للمدرسة وجميع منسوبيها.	90 دقيقة
	الثانية	البيانات والمعلومات، والمفهوم، والأهمية، والأنواع، ومصادر البيانات والمعلومات، ووسائل جمع البيانات والمعلومات وأدواتها، وطرق عرض البيانات والمعلومات وتنظيمها (الجدول والأشكال والرسوم البيانية... إلخ)، ومهارة تحليل البيانات والمعلومات.	90 دقيقة
	الثالثة	مهارات جمع الأدلة وتوثيقها، والبراهين المتعلقة بكل معيار من معايير الاعتماد المدرسي.	90 دقيقة
المجال الرابع: مهارات القياس والتقويم			
السابع	الأولى	القياس والتقويم: المفهوم، والفرق بين المفاهيم: القياس والتقييم والتقويم، وأنواع تقويم الأداء (الذاتي والخارجي).	90 دقيقة
	الثانية	أهمية مشاركة القيادات في التقويم الذاتي في ضوء معايير الاعتماد المدرسي.	90 دقيقة
	الثالثة	مهارات قياس مؤشرات الأداء الإداري والتعليمي على مستوى المدرسة.	90 دقيقة
الثامن	الأولى	مهارات بناء وتطبيق مقاييس وأدوات تقويم الأداء واستطلاعات الرأي ومقاييس التقدير، وجدول البيانات والإحصاءات... إلخ).	90 دقيقة
	الثانية	تطبيقات عملية على استطلاعات الرأي لأولياء الأمور، والطلاب، ومنسوبي المدرسة.	90 دقيقة
	الثالثة	مهارة تحليل بيانات ونتائج تقويم الأداء، وإعداد تقارير تقويم الأداء الدورية. متابعة تنفيذ خطط التحسين لتطوير الأداء.	90 دقيقة

اليوم	رقم الجلسة	مفردات الجلسة	الزمن
التاسع	الأولى	التعرُّف على الدراسة الذاتية: مفهومها وعناصرها وإجراءاتها.	90 دقيقة
	الثانية	تطبيقات الدراسة الذاتية ونماذجها.	90 دقيقة
	الثالثة	تطبيقات عملية على الأسئلة المتوقعة من فريق التقويم الخارجي للقيادات المدرسية.	90 دقيقة
المجال الخامس: التعليم والتعلم			
العاشر	الأولى	تقديم الدعم للكادر التعليمي؛ لضمان جودة التعليم والتعلم والتطوير المهني.	90 دقيقة
	الثانية	خدمات التوجيه والإرشاد: أهميتها، ومجالاتها: (الأكاديمي، والنفسي، والتوجيه المهني، والاجتماعي)، والدور في دعم تقديم الخدمات وتنفيذها، وآليات تعريف الطلاب باللوائح المنظمة لحقوقهم وواجباتهم.	90 دقيقة
	الثالثة	برامج رعاية الموهوبين والمبدعين والمتفوقين والمتعثرين: نبذة عنها وأهميتها، والمهارات اللازمة للمشاركة في تقديم خدمات الدعم لتنفيذها.	90 دقيقة
الحادي عشر	الأولى	خدمات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة: نبذة عن الخدمات وأهميتها، والمهارات اللازمة للمشاركة في تقديم الخدمات.	90 دقيقة
	الثانية	الأنشطة الطلابية: المفهوم والأهمية، وأنواعها ومجالاتها، وآليات تحفيز الطلاب للمشاركة فيها.	90 دقيقة
	الثالثة	تطبيقات عملية على تنظيمها وتنفيذها، وتوثيق فعاليتها.	90 دقيقة
الثاني عشر	الأولى	برامج المهارات الرقمية ومهارات البحث العلمي والتعلم الذاتي: مفهومها، والمهارات اللازمة لذلك، وتقديم الدعم للطلاب ومنسوبي المدرسة.	90 دقيقة
	الثانية	آليات وإجراءات المشاركة في الاختبارات الوطنية لتحقيق الإنجاز المتميز.	90 دقيقة
	الثالثة	تطبيقات عملية عن الاختبارات الوطنية ونماذج عنها.	90 دقيقة
		فن التعامل مع الشكاوى: أنواع الشكاوى، وآليات التعامل معها وفقاً للأنظمة واللوائح والإجراءات المعتمدة من وزارة التعليم.	90 دقيقة
المجال السادس: خدمات الدعم الأكاديمي			
الثالث عشر	الأولى	المهارات اللازمة للمشاركة في تقديم الدعم؛ لضمان جودة التعليم والتعلم.	90 دقيقة
	الثانية	التعلم الإلكتروني: المفهوم، والأهمية ومعايير، والمهارات اللازمة للمشاركة في تطبيقه، وآليات تقديم خدمات الدعم اللازمة لتنفيذ المقررات الدراسية الإلكترونية.	90 دقيقة
	الثالثة	إدارة مصادر التعلم: المفهوم وأهميتها، وخدماتها، ومهارات تنفيذ الخدمات ومتابعتها؛ لضمان احتياجات البرامج والطلاب.	90 دقيقة
المجال السابع: جودة المرافق والتجهيزات			
الرابع عشر	الأولى	المرافق والتجهيزات: المفهوم، وأهميتها، وتحديد احتياجات المدرسة، وتنظيم استخدامها وترشيدها، وآليات تقويم فعاليتها وكفاءتها التشغيلية.	90 دقيقة
	الثانية	آليات ضمان جودة المرافق والتجهيزات وفقاً لمُتطلبات العملية الإدارية والتعليمية.	90 دقيقة
	الثالثة	آليات تطبيق معايير السلامة العامة والمهنية وإجراءاتهما، وتحقيق مُتطلبات الصحة والنظافة والاشتراطات البيئية في المرافق والتجهيزات	90 دقيقة
المجال الثامن: المهارات الإدارية			
الخامس عشر	الأولى	مهارات صنع القرار: المفاهيم، ومراحل صنع القرار، وتطبيقات عملية على مشاركة الموظف في صنع القرار.	90 دقيقة
	الثانية	الحوار والاتصال الفعال: المفهوم، وأنواعه، وأدابه، وعناصر التواصل، ووظائف التواصل، ومبادئ التواصل مع الآخرين، وفنون الإقناع والتأثير.	90 دقيقة
	الثالثة	الأنظمة الإلكترونية في المدارس ووظائفها، وأهمية تحديث بياناتها ومعلوماتها، ومهارات استخدامها وتوظيفها في إنجاز المهام ودعم العملية الإدارية.	90 دقيقة
السادس عشر	الأولى	أهمية فرق العمل، وأنواعها، ومهارات تشكيلها وإدارتها وقيادتها.	90 دقيقة
	الثانية	مهارة إثارة الدافعية والتحفيز الذاتي: المفهوم، والأهمية، ومجالات التحفيز، وأساليب التحفيز الذاتي للأداء المتميز والإبداع.	90 دقيقة
	الثالثة	مُتطلبات تطبيق آليات ضمان العدالة والمساواة والنزاهة في العمل: المفاهيم والآليات المعتمدة، وتطبيقات عملية.	90 دقيقة

مُتَطَلِّبَات تَفْهِذِ الْبَرْنَامِجِ التَّدْرِيبِيِّ:

- منح المُتَدَرِّب شهادة حضور للبرنامج التدريبي بعد استكماله.
- احتساب شهادة البرنامج التدريبي ضمن النقاط المعتمدة لغرض الترقية.
- احتساب البرنامج نقاطاً في المفاضلة لمعايير الترشيح للوظائف القيادية في مكاتب التعليم وإدارته.
- العناية باختيار المُدَرِّبين الأكَفَاء لتنفيذ البرنامج التدريبي، مع مراعاة تنوع المُدَرِّبين حسب طبيعة كل مجال من مجالات التدريب.
- التركيز على الجوانب التطبيقية العملية في البرنامج؛ لتعزيز المهارات الحقيقية لدى المشاركين.
- دعم القيادات العليا في وزارة التعليم؛ لتسهيل تنفيذ البرنامج التدريبي.
- اعتماد البرنامج ضمن الخطط السنوية؛ لتطوير مديري المدارس في إطار المعايير الخاصة بالاعتماد المدرسي.

2 توصيات الدراسة:

- تبنّي البرنامج التدريبي المُقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة، ودمجه ضمن خطط وزارة التعليم وبرامجها لتطوير الأداء القيادي في المدارس؛ بما يضمن إعداد المديرين للوفاء بمعايير الاعتماد المدرسي، وتحقيق التميز المؤسسي والتربوي.
- نشر ثقافة الجودة والاعتماد المدرسي لدى مديري المدارس، وتعريفهم بأهمية الاعتماد المدرسي وقيّمته في تحسين جودة التعليم والتطوير المستدام بمدارس التعليم العام.

- تضمين أدلة المدرسة الخاصة بضمان الجودة والأداء المدرسي، مع تحديد المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة في إطار عمليات الاعتماد المدرسي بشكل واضح ودقيق.

1-2 مُقْتَرَحَاتِ الدِّرَاسَةِ:

- دراسة فاعلية البرنامج التدريبي المُقترح في تحسين أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة، عبر تقييم أثره في تحقيق معايير الاعتماد المدرسي.
- دراسة واقع البرامج التدريبية الحالية لمديري المدارس في المملكة ومدى توافقها مع معايير الاعتماد المدرسي، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

أساليب التدريب: تشمل أساليب التدريب لتطوير مديري المدارس: المحاضرات، والمناقشة، والعصف الذهني، وورش العمل، والعروض، وفرق العمل، والبحوث، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والتطبيقات العملية، والتدريبات الإدارية، والزيارات الميدانية.

الفئة المُستهدفة: مديرو مدارس التعليم العام في المملكة.

المُدرِّبون: يتولى التدريب مجموعة من خبراء التدريب المُتخصّصون في مجال الجودة والاعتماد، من أعضاء هيئة التدريس والمستشارين في وزارة التعليم والمعهد الوطني للتدريب، بالتعاون مع الجامعات السعودية.

الأدوات التدريبية: العروض التقديمية، والمواد المطبوعة، والحقائب التدريبية، والفيديوهات التعليمية، والنماذج العملية، والتطبيقات الإلكترونية، ومنصات التعلّم الإلكتروني، والأدوات التفاعلية، والحواسيب، وجهاز العرض، والسبورة الذكية.

مدة البرنامج التدريبي: يتكوّن البرنامج التدريبي من (72) ساعة تدريبية بواقع (16) يوماً خلال الفترة الصباحية، بمعدل أربع ساعات ونصف يومياً.

مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يُقترح أن يُنفذ في المعهد الوطني للتدريب، أو أي مكان تراه وزارة التعليم مناسباً.

تمويل البرنامج التدريبي: يُقترح تمويل البرنامج من ميزانية تدريب وزارة التعليم؛ لتغطية أجور المُدَرِّبين والكوادر الإدارية، إضافةً إلى المستلزمات القرطاسية، والشهادات، والضيافة.

تقويم البرنامج التدريبي: تُقاس فاعلية البرنامج وأثره في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالسعودية، من خلال:

أولاً: المُتَدَرِّب: تُوزَع استمارة لتقييم وضوح الأهداف وشموليتها، وكفاءة المُدَرِّبين، والأساليب المُستخدمة، وملاءمة توقيت التنفيذ والجلسات، كما يشمل التقييم وجهة نظر المُتَدَرِّب حول أبرز المعارف والمهارات المكتسبة، مع تقديم مُقترحات للتحسين.

ثانياً: المُدَرِّب: استمارة لجمع آراء المُدَرِّبين حول الصعوبات، والإيجابيات، ونقاط الضعف، وتفاعل المُتَدَرِّبين، مع تقديم توصيات لتطوير البرنامج.

ثالثاً: أثر البرنامج: يُقِيم الأثر من خلال آراء المستفيدين وتقارير الرؤساء المباشرين؛ لقياس تأثير التدريب في أداء المُتَدَرِّبين وتحقيق معايير الاعتماد المدرسي أو تجديده.

3 المراجع العربية:

- البلوي، سلمى. (2015). معوقات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 166(1)، 698-761. تريس، وليم. (2004). تصميم نظم التدريب والتطوير. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الجاسر، وليد. (2023). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي. مجلة التربية، 2000(3)، 530-574.
- الحربي، شعاع سعود، وابن بكر مها بنت بكر. (2021). تطوير المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في التعليم العام الحكومي في ضوء معايير الاعتماد المدرسي: دراسة ميدانية في المدينة المنورة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 28(28)، 359-406.
- الحربي، مناحي. (2022). معايير ومؤشرات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية - المرحلة الثانوية: دراسة تحليلية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 55-84.
- الخطيب، محمد شحات، والجبر، عبد الله عبد اللطيف. (1999). إدارة الاعتماد الأكاديمي في التعليم: دراسة ميدانية. مجلة رسالة الخليج العربي، 73(15)، 67-77.
- الريس، ناصر سعود. (2015). الاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السكرانة، بلال. (2012). التدريب الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشريف، ناجي. (2019). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الإلكترونية. مجلة العلوم التربوية والنفسية بغزة، 10(3)، 1-40.
- شفي، حاتم أحمد. (1424). المعايير التربوية لتصنيف المدارس الأهلية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الطعاني، حسن. (2009). التدريب: مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقييمها. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العاصي، نهى. (2017). تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة. مجلة الإدارة التربوية، 12، 133-320.
- عامر، طارق، ومصري، إيهاب. (2019). التدريب والاحتياجات التدريبية. المكتب العربي للمعارف.
- العتيبي، سارة. (2024). معايير الاعتماد المدرسي في ضوء خبرات بعض الدول المتميزة وسبل الاستفادة منها في الاعتماد المدرسي في السعودية. المجلة التربوية السعودية، 20(1)، 145-112.
- العمرى، صبياء. (2015). الاعتماد المدرسي: دراسة نظرية وتطبيقية. بيروت: الدار العربية للعلوم والنشر.
- عواجي، ميمونة. (2023). دور قادة مدارس المرحلة الثانوية الأهلية والعالمية بمدينة الرياض في تطبيق معايير الاعتماد المدرسي. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(1)، 45-63.
- الغامدي عبد الله. (2016). مدى تطبيق مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوة للاعتماد المدرسي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث بفلسطين، 228، 2-243.
- الفضالة، فهد يوسف. (2023). تحديد الاحتياجات التدريبية. جسر التنمية، 163، 1-19.
- الفقيه، محمد، ومحمد، أشرف. (2015). تقييم الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران في ضوء متطلبات معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية التربية بجامعة أسبوت، 4(31)، 306-361.
- المالكي، عبد الرحمن. (2023). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم، 15(3)، 77-104.
- مرزا، هند. (2007). تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية لدول الخليج العربية: برنامج مقترح. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.
- المطيري، فواز. (2023). الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تقويمية. مجلة العلوم التربوية، 31(2)، 455-486.
- النوح، عبد العزيز سالم، موسى، هاني محمد، وفراج، محمد أنور. (2012). الاعتماد المدرسي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة الصعوبات وإمكانية التطبيق. مجلة كلية التربية ببها، 91(3)، 173-255.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). المؤتمر الدولي لتقويم التعليم والتدريب بوصي تطوير أداء القيادات التعليمية وتفعيل الشراكات. وكالة الأنباء السعودية (واس). <https://www.spa.187166a188#gov.sa/b16105aab8>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). الاعتماد المدرسي. <https://2u.pw/yDzdgZ2V>
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). المدارس الحاصلة على مستوى التميز الحكومية والأهلية. <https://2u.pw/jGaivAKD>

- al-Khaṭīb, Muḥammad Shaḥḥāt, wa-al-jabr, ‘Abd Allāh ‘Abd al-Laṭīf. (1999). *Idārat al-I‘timād al-Akādīmī fī al-Ta‘līm : dirāsah maydānīyah.* (in Arabic). *Majallat Risālat al-Khalīj al-‘Arabī*, (73), 15-67.
- Al-Mālikī, ‘Abd al-Raḥmān. (2023). *Muṭālabāt taṭbīq ma‘āyir al-i‘timād al-madrāsī fī madāris al-ta‘līm al-‘āmm min wajhatī nazar mudīrī al-madāris al-thanawīyah wa mushriḥī al-idārah al-madrāsīyah bi-Makkah al-Mukarramah.* (in Arabic). *Al-Majallah al-‘Arabīyah li-Damān Jawdat al-Ta‘līm*, 15(3), 77–104.
- al-Muṭayrī, Fawwāz. (2023). *al-I‘timād al-Mudarrīsī fī Madāris al-Ta‘līm al-‘āmm fī al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah : dirāsah taqwīmīyah.* (in Arabic). *Majallat al-‘Ulūm altrwbh*, 31 (2), 486-455.
- al-Nawḥ, ‘Abd al-‘Azīz Sālim, Mūsā, Hānī Muḥammad, wfrāj, Muḥammad Anwar. (2012). *al-I‘timād al-Mudarrīsī lil-ta‘līm al-‘āmm fī al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah : dirāsah al-ṣu‘ūbāt wa-imbkāniyat al-taṭbīq.* (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah bbnhā*, 91 (3), 173-255.
- al-Rayyis, Nāṣir Sa‘ūd. (2015). *al-I‘timād al-Mudarrīsī fī Marāḥil al-Ta‘līm al-‘āmm bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah : namūdhaj muqtarah.* (in Arabic). *Risālat duktūrāh (ghayr manshūrah)*, Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Malik Sa‘ūd, al-Riyāḍ.
- al-Sharīf, Nājī. (2019). *Barnāmaj tadrībī muqtarah li-taṭwīr al-adā’ al-wazīfī lil-muwazzafīn al-idārīyīn bi-Jāmi‘at Najrān fī daw’ al-Idārah al-iliktrūniyah.* (in Arabic). *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah bi-Ghazzah*, 3 (10), 1-40.
- Shaḥfī, Hātim Aḥmad. (1424). *al-ma‘āyir al-Tarbawīyah lṭṣnyf al-Madāris al-Aḥlīyah.* *Risālat duktūrāh* (in Arabic). (ghayr manshūrah), Jāmi‘at Umm al-Qurā, Makkah al-Mukarramah.
- ‘Awājī, Mīmūnah. (2023). *Dawr quḍāt madāris al-marḥalah al-thanawīyah al-aḥlīyah wal-‘ālamīyah bi-Madīnat al-Riyāḍ fī taṭbīq ma‘āyir al-i‘timād al-madrāsīy.* (in Arabic). *Al-Majallah al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wal-Nafsīyah*, 8(1), 45–63.
- ياغي، عبد الفتاح. (2019). *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق.* عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- wīr manzūmat Tadrīb al-idārīyīn bi-Jāmi‘at Qanāt al-Suways fī daw’ khibrāt ba‘ḍ al-jāmi‘āt al-mutaqaddimah. (in Arabic). *Majallat al-Idārah al-Tarbawīyah*, 12, 133-320.
- Al-‘Atībī, Sārah. (2024). *Ma‘āyir al-i‘timād al-madrāsī fī daw’ khibrāt ba‘ḍ al-duwal al-mumayyazah wa subul al-istifādah minhā fī al-i‘timād al-madrāsī fī al-Su‘ūdīyah.* (in Arabic). *Al-Majallah al-Tarbawīyah al-Su‘ūdīyah*, 20(1), 112–145.
- al-Balawī, Salmá. (2015). *Mu‘awwiqāt taṭbīq ma‘āyir al-I‘timād al-Akādīmī fī Jāmi‘at Tabūk min wījhat nazar a‘dā’ Hay‘at al-tadrīs.* (in Arabic). *Majallat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Azhar*, 166 (1), 698-761.
- al-Faḍālah, Fahd Yūsuf. (2023). *taḥdīd al-iḥtiyājāt al-Tadrībīyah.* (in Arabic). *jīr al-tanmīyah*, 163, 1-19.
- al-Faqīh, Muḥammad, wa-Muḥammad, Ashraf. (2015). *Taqyīm al-iḥtiyājāt al-Tadrībīyah li-a‘dā’ Hay‘at al-tadrīs bi-Jāmi‘at Najrān fī daw’ mutaṭallabāt ma‘āyir al-Hay‘ah al-Waṭanīyah lil-taqwīm wa-al-i‘timād al-Akādīmī.* (in Arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah bi-Jāmi‘at Asyūt*, 31 (4), 306-361.
- al-Ghāmidī ‘Abd Allāh. (2016). *Madā taṭbīq Madāris Idārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm bi-Muḥāfazat almkhwāh llā‘tmād al-Mudarrīsī.* (in Arabic). *al-Majallah al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm wa-nashr al-Abḥāth bi-Filasṭīn*, 2,.
- Al-Harbi, Munāḥī. (2022). *Ma‘āyir wa mu‘ashshirāt al-i‘timād al-akādīmī fī madāris al-ta‘līm al-‘āmm fī al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Su‘ūdīyah – al-marḥalah al-thanawīyah: dirāsah taḥlīlīyah.* (in Arabic). *Majallat Jāmi‘at Umm al-Qurā lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wal-Nafsīyah*, 14(2), 55–84.
- al-Harbī, Shu‘ā’ Sa‘ūd, wa-Ibn Bakr Mahā bint Bakr. (2021). *taṭwīr al-mahārāt al-Idārīyah lil-qiyādāt al-madrāsīyah fī al-Ta‘līm al-‘āmm al-ḥukūmī fī daw’ ma‘āyir al-I‘timād al-Mudarrīsī : dirāsah maydānīyah fī al-Madīnah al-Munawwarah.* (in Arabic). *al-Majallah al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, (28) 359-406.
- al-Jāsir, Walīd. (2023). *Barnāmaj tadrībī muqtarah li-taṭwīr adā’ al-muwazzafīn al-idārīyīn bi-al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah fī daw’ mutaṭallabāt al-I‘timād al-Akādīmī.* (in Arabic). *Majallat al-Tarbiyah*, 2000 (3), 530-574.

المراجع الأجنبية:

Wise, A. (2003). *Your Child’s Learning Depends on Teacher Knowledge and Skills.* *OUR Children*, 28(6), 9-10.