

نورة الكثيري؛ نوال العنزي؛ علي الشايح: متطلبات تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المملكة...

DOI: <http://dx.doi.org/10.33948/sjes-ksu-2-22-4>

متطلبات تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية (دراسة نوعية)

د. نورة نافع الكثيري⁽¹⁾ د. نوال عبيد العنزي⁽²⁾ أ.د. علي بن صالح الشايح⁽³⁾

قدم للنشر 1446/12/03 هـ - وقبل 1447/03/18 هـ

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس، كما هدفت إلى التعرف على المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوبه الظاهراتي، وقد استخدمت الدراسة أداة المقابلة شبه المنظمة على عينة قصدية تم اختيارها بناءً على الخبرة العملية والمؤهلات العلمية، وترشيح بعضهم من قبل بعض المشاركين في المقابلات، حيث شارك في هذا البحث تسعة من مديري المدارس الحاصلة على مستوى التميز لعام ٢٠٢٤ م. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات، وتم نسخها بدقة إلى مستند نصي. واستخدمت طريقة التحليل الموضوعي (Thematic analysis) لتحليل البيانات. وأسفرت النتائج عن ظهور موضوعين رئيسيين هما: (1) المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي، (2) المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي، وأوضحنا النتائج أن المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس تمثلت في (أ- الرؤية المشتركة، ب- التحفيز، ج- القيادة التشاركية وبناء فرق العمل)، كما توصلت نتيجة البحث إلى عدد من المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي تمثلت في (أ- اعتماد معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، والتقويم الذاتي المستمر، ب- الشراكة المجتمعية، ج- تعزيز القيم والثقافة المدرسية)، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التحفيز داخل المدارس من خلال برامج تحفيزية مستدامة تستهدف الطالبات والمعلمات، وتشمل التكريم الرمزي والمادي، وتقدير الجهود بشكل فوري ومنهجي، كما أوصت بتمكين فرق العمل وبناء قيادة تشاركية عبر توفير ورش تدريبية في التخطيط والتفويض والمتابعة، لضمان توزيع الأدوار الفعال وتوحيد الرؤية المدرسية. الكلمات المفتاحية: المتطلبات الإدارية، المتطلبات الفنية، التميز المدرسي.

Requirements for Achieving School Excellence Perspectives of Public School Principals in Saudi Arabia (Qualitative Study)

Noura N. Alkathiri⁽¹⁾ Nawal O. Alanzi⁽²⁾ Ali S. Alshaya⁽³⁾
(Submitted 31-05-2025 and Accepted on 10-09-2025)

Abstract: This study sought to explore both the administrative and technical requirements for achieving school excellence from the perspectives of school principals. A qualitative phenomenological approach was adopted, employing semi-structured interviews with a purposive sample of nine principals from schools recognized for excellence in 2024. Participants were selected based on their professional experience, academic qualifications, and peer recommendations. Interview data were carefully transcribed and analyzed using thematic analysis. Findings revealed two overarching themes: (1) administrative requirements for school excellence and (2) technical requirements for school excellence. The administrative requirements highlighted by principals included a shared vision, motivation, and participatory leadership through team building. In contrast, the technical requirements encompassed adherence to the standards of the Education and Training Evaluation Commission, ongoing self-assessment, community partnerships, and the promotion of school values and culture. The study recommended enhancing motivation within schools through sustainable incentive programs targeting teachers and students alike. Such programs should combine symbolic and material recognition with systematic and timely acknowledgment of efforts. Additionally, it emphasized the importance of empowering teams and strengthening participatory leadership by offering training workshops in planning, delegation, and monitoring. These measures aim to ensure effective role distribution and the unification of the school's vision.

Keywords: Administrative requirements, technical requirements, School excellence.

(1) General Directorate of Education in Qassim
Region (2) General Directorate of Education in Tabuk
Region (3) College of Education - Qassim University

(1) الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم (2) الإدارة العامة
للتعليم بمنطقة تبوك (3) كلية التربية - جامعة القصيم

E-mail: 1341984@qsmg.moe.gov.sa

المقدمة:

لهذه المعايير ، حيث تمنح الأهلية والأجنبية الاعتماد المدرسي ، بينما يتم منح وسام التميز للمدارس الحكومية وهو يوازي الاعتماد المدرسي. (الصبيحي، 2022).

حيث يعد التميز مدخلاً تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في: العناصر البشرية، والمادية، والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛ وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا المعلمين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية (John، 2014).

فالتميز المؤسسي يُعد غاية تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه بعد القيام باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية والاستراتيجيات الحديثة المطبقة في النظام التعليمي حالياً، حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات والمعوقات والصعوبات التي يمكن أن تقابلها، فالتميز هو غاية يجب على الجميع التكاتف والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إليه (Zaira، 2014).

إن تميز أي نظام يمكن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاتها البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة، إلا إن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح. لذا كثرت الدراسات التي تُعنى بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزه على البذل والعطاء،

يمر التعليم العام في المملكة العربية السعودية بتغييرات جوهرية وتحولات مهمة، ونقله نوعية تتجاوز المفاهيم والمتطلبات التربوية التقليدية، في سبيل مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين والنهوض بجودة الحياة في جميع المجالات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

وحيث أن المنظومة التعليمية هي المسؤولة عن ذلك التحول أصبح تطويرها والارتقاء بها تطلع صناعات القرار والمسؤولين لتحقيق الغايات الوطنية المنشودة، فلا يكتفى بتحقيق الجودة في عصر يتطلب أكثر من مجرد جودة التعليم، بل أصبح التميز مطلباً، ليس فقط في الخدمات التي تقدم بل في جميع عناصر المنظومة التعليمية، لتحقيق سمعة ومكانة متميزة للمؤسسة على منافسها من المؤسسات التعليمية الأخرى (عبد الرحمن، 2021).

وتعد المدرسة من العناصر المهمة في النظام التربوي، وقد ينحصر الحكم على أداء النظام التربوي بمستوى أداء المدرسة وجودة مخرجاتها وتميزها، لذلك كانت هناك مطالبات عدة لإيجاد نموذج مختلف يمكن المدرسة من مهارات القرن الحادي والعشرين، وأن تصبح مخرجات التعليم قادرة على المنافسة في اقتصاد عالمي (الدوسري، 2021).

ولقد قامت المملكة العربية السعودية ببذل جهود حثيثة في سبيل تحقيق جودة الأنظمة التعليمية وضمان تطويرها ، فاستحدثت عدداً من الأنظمة والبرامج التي تم تطبيقها في المؤسسات التعليمية حتى ترفع مستوى الأداء وجودة المخرجات، وانتهى المطاف بهذه الجهود إلى إنشاء هيئة تقويم التعليم والتدريب وهي هيئة مستقلة متخصصة لها عددا من المهام والتي من بينها منح الاعتماد المدرسي لمؤسسات التعليم العام ، وقد قامت الهيئة بوضع معايير لتقييم المدارس يتم خلالها منح الاعتماد للمدارس المطبقة

والنمو الاقتصادي، قام المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي (تميز) التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب بوضع معايير محددة للتقويم والتميز المدرسي؛ ليتم تطبيقها في المدارس، كما قام المركز بتنفيذ برامج تدريبية لإعداد أخصائيين للتقويم المدرسي والتي تهدف إلى اكتساب المعارف والمهارات وتنمية الاتجاهات اللازمة لتطبيق معايير التقويم والاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية والعالمية، حيث يقوم أخصائيو التقويم بالزيارات الخارجية للمدارس، وقد تضمنت معايير التقويم والتميز المدرسي أربعة مجالات رئيسية، وكل مجال رئيسي به عدد من المجال الفرعية التي تم وضع مؤشرات لكل منها، وتم تنفيذه بمسمى "تميز 2024" حيث حصلت 83 مدرسة ابتدائية، و48 مدرسة متوسطة، و163 مدرسة ثانوية، من مدارس التعليم العام على مستوى التميز لعام 2024م (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024).

ونعتبر هذه الأعداد دون المأمول مقارنة بعدد مدارس التعليم العام التي تم استهدافها في هذا التقويم لعام 2024، والبالغ عددها 14 ألف مدرسة موزعة على مختلف المناطق في المملكة العربية السعودية.

وقد ذكرت دراسة (العازمي، 2019) أهمية دور مدير المدرسة في التميز باعتباره المسؤول عن كافة عناصر العملية التعليمية وتنفيذ المهام والخطط التي تحقق أهداف المدرسة من خلال أدائه المتميز، وأن تطوير مدير المدرسة يستلزم تطوير الممارسات القيادية التي يقوم بها، كما أكدت دراسة (العمرات، 2020) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس وتعزيز التميز المدرسي.

ووفقاً لتقرير نشرته هيئة تقويم التعليم والتدريب والذي أظهر أن نسبة كبيرة من المدارس تم تصنيفها ضمن المستويين الأدنى من بين أربعة مستويات للتقويم، وهي: التهيئة، والانطلاق، والتقدم، والتميز، ويشير التقرير إلى أن هذه النتائج تعكس الحاجة إلى تحسين الأداء في عدد من مجالات التقويم ومنها مجال

وإمداده بالتجارب الفاعلة (العساف والصريرة، 2016).

وفي المملكة العربية السعودية أولت وزارة التعليم اهتماماً بمجال تطوير القيادات المدرسية باعتبارها مدخلاً لإصلاح التعليم، وذلك في سياق رؤية 2030 حيث تم إنشاء المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي كمبادرة للتطوير المهني للمعلمين ومدراء المدارس، كما تم إطلاق برنامج مهارات القيادة الفعالة لقادة ووكلاء المدارس، عبر حزمة من البرامج التدريبية وورش العمل والزيارات الداخلية والخارجية، بهدف تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم في القيادة التربوية الفعالة، وجعلهم قادرين على أداء مهامهم بما يتواءم مع العصر الحديث (المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2019).

وعليه فإن النجاح والتميز المدرسي يحتاج إلى تطوير للممارسات الإدارية وفق نماذج ومعايير ترتقي بأدائهم، لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على المتطلبات التي يحتاج إليها مدراء المدارس لتحقيق التميز المدرسي، ولكي يعملوا بجد واجتهاد لتطوير أدائهم، وتعزيز قدراتهم بما يساهم في ضمان وضبط جودة التعليم وتحسين مخرجاته.

مشكلة الدراسة

تحظى الإدارة المدرسية باهتمام كبير من وزارة التعليم، حيث تسعى باستمرار لتطوير مديري المدارس من خلال العديد من البرامج والمبادرات، التي تمكّنهم من صنع التغيير وتحسين مخرجات التعليم والنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق التميز المدرسي. لقد أصبح التميز من المداخل الهامة في عمل الإدارة المدرسية من حيث السعي في توفير الابداع في العمل وتوفير مناخ جيد للعلمية التعليمية وتيسير كافة الإجراءات والعمليات بهدف تحقيق الهدف المنشود. وفي إطار سعي هيئة تقويم التعليم والتدريب بالتكامل مع وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لبناء نموذج سعودي عالي الأثر للجودة في التعليم وتحسين مخرجاته والمساهمة في تحقيق التنمية الوطنية

1-ما المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

2- ما المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

1- تحديد المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

2- تحديد المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

• تتوافق هذه الدراسة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتضمنة اتجاهات مهمة تصب في مصلحة القيادة التربوية، حيث سلطت الضوء على أهم المتطلبات الإدارية والفنية التي تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي وبالتالي تحقيق المخرجات التعليمية المأمولة.

• إثراء الأدب التربوي والمكتبات العربية بموضوع مهم عن المتطلبات لتحقيق التميز المدرسي.

ثانياً: الأهمية العملية:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من خلال ما يلي:

1-قد يستفيد من نتائج وتوصيات الدراسة صانعو القرار في وزارة التعليم بمعرفة أهم المتطلبات التي يحتاج إليها مديرو مدارس التعليم العام ومن ثم تطويرها وتحسينها لغرض تحقيق التميز المدرسي.

2-قد تفيد هذه الدراسة مديرو المدارس في التعرف على متطلبات الحصول لتحقيق التميز المدرسي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

1-الحد الموضوعي: تناولت الدراسة المتطلبات الإدارية والفنية لتحقيق التميز المدرسي .

القيادة المدرسية (السجل الوطني للتميز المدرسي، 2024).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن ممارسات مديري المدارس ماتزال دون المأمول في المجالات المختلفة، فقد أظهرت دراسة الفريدي (2018) أن ممارسات مديري المدارس في قيادة مجتمعات التعليم المهني كانت بدرجة متوسطة، كما بينت دراسة الداوود و الجارودي (2019) ضعف اهتمام قادة المدارس على تحفيز العاملين نحو تطوير أدائهم، كما أشارت دراسة العثمان والعريفي (2019) إلى أن أحد أسباب القصور الإداري بالنسبة للقيادات المدرسية تعود إلى ضعف جانب المهارات الإدارية لديهم؛ وذلك بسبب ضعف الصلاحيات المخولة لهم، وقلة التحفيز من الإدارات العليا، وصرامة بعض الأنظمة التي تحد من التجديد والابداع ، كما توصلت نتائج بعض الدراسات إلى ضرورة تبني إدارة التعليم لسياسة تفويض الصلاحيات للقيادات المدرسية بشكل أكبر لتحقيق فعالية الإدارة المدرسية، وتشجيع تطبيق بعض من اللامركزية في إدارة المدارس، ومنح قادة المدارس قدرا من الحصانة لاتخاذ القرارات التربوية الرشيدة (عسيلان، 2017؛ الفضلي والمري، 2017)، كما أكدت دراسة ال سليمان والحبيب (2017) على أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية وفق متطلبات ومعايير الجودة والاعتماد المدرسي.

ونظرا لأهمية المتطلبات الإدارية والفنية التي تساعد مديري المدارس في تطوير العملية التعليمية للوصول بها إلى التميز، كاستخدام السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستقلالية، والتحفيز، والتطوير المهني؛ وإيماناً بأهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تحقيق التميز المدرسي، تمحورت مشكلة الدراسة حول متطلبات تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

الذاتي المستمر والشراكة المجتمعية وتعزيز القيم والثقافة المدرسية.

منهجية وإجراءات الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج النوعي بأسلوبه الظاهراتي والذي يعرفه كرسول (2014 ص112) بأنه: "نوع من أنواع البحوث النوعية التي تعتمد على وصف المعنى المشترك لمفهوم أو ظاهرة معينة من خلال تجربة حية"، من خلال استخلاص تجارب وخبرات المشاركين بعمق من أفراد عينة الدراسة، عن طريق استخدام المقابلات الفردية مع عددٍ من مديري المدارس، حيث تتيح هذه المقابلات استكشاف تجاربهم وخبراتهم بشكل عميق لمتطلبات تحقيق التميز المدرسي.

عينة الدراسة

طبقت أداة المقابلة على عينة قصدية تم اختيارها من بين 294 من مدراء المدارس الحاصلة مدارسهم على مستوى التميز لعام 1446هـ، بناءً على الخبرة العملية والمؤهلات العلمية، وترشيح بعضهم من قبل بعض المشاركين في المقابلات، حيث شارك في هذا البحث تسعة من مديري المدارس الحاصلة على مستوي التميز لعام 2024، والجدول التالي يوضح البيانات العامة للمشاركين.

جدول (1)

عينة الدراسة

المشارك	الجنس	المؤهل	سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية
م1	ذكر	ماجستير	20
م2	ذكر	بكالوريوس	25
م3	ذكر	بكالوريوس	15
م4	أنثى	ماجستير	13
م5	أنثى	بكالوريوس	22
م6	أنثى	بكالوريوس	8
م7	أنثى	بكالوريوس	15
م8	أنثى	بكالوريوس	20
م9	أنثى	بكالوريوس	11

2- الحد البشري: مديري ومديرات المدارس الحاصلة على مستوى التميز لعام 2024م.

3- الحد الزماني: تم تطبيق الجانب الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1446هـ.

مصطلحات الدراسة:

التميز المدرسي:

عرفته (عبد الرحمن، 2021) بأنه القدرة غير المحدودة للمؤسسات التعليمية سواء كانت جامعة أو معهد أو مدرسة على تحسين جودة ما تقدمه من خدمات، والاحتفاظ بأعلى مستوى من الأداء وأقل قدر من التكلفة، مع تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد لدى عملائها الداخليين والخارجيين، للتميز على منافسيها. وتعرف هيئة تقويم التعليم والتدريب مستوى التميز بأنه: مستوى مرتفع جداً يكون متوسط الأداء من 90% فأعلى يتطلب استدامة التميز والابتكار.

ويمكن تعريف التميز المدرسي اجرائياً بأنه حصول المدرسة على مستوى التميز المدرسي في تقرير التقويم الخارجي لهيئة تقويم التعليم والتدريب.

متطلبات التميز المدرسي:

هي الحد الأدنى من الإجراءات والممارسات والأنشطة والشروط والضوابط، التي لا بد من توافرها في جميع عناصر المنظمة التعليمية حتى تصبح متميزة. (عبد الرحمن، 2021)

كما عرفه المليحي (2012) بأنها الإمكانيات والمستلزمات الأساسية التي يجب توافرها بهدف تحقيق جودة الأداء. ويمكن تعريف متطلبات تحقيق التميز المدرسي اجرائياً بأنها:

المتطلبات الإدارية هي الإجراءات والآليات التنظيمية التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية لتحقيق التميز المدرسي، وتشمل: الرؤية المشتركة والتحفيز والقيادة التشاركية وبناء فرق العمل.

المتطلبات الفنية هي الأساليب والأدوات التي يتم توظيفها عملياً داخل المدرسة لتحقيق التميز، وتشمل: اعتماد معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب والتقويم

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم المقابلة شبه المنظمة لتشمل السؤالين الرئيسيين للدراسة:

1- ما المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

2- ما المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

حيث تعتبر المقابلة من أشهر أدوات البحث النوعي، وأكثرها استخدامًا، والتي يمكن للباحث من خلالها الحصول على معلومات مهمة تفوق في أهميتها ما يمكن أن يحصل عليه بواسطة استخدام أدوات أخرى (عبيدات وعبد الحق وعدس، 2013، ص 145).

إجراءات الدراسة:

بعد تصميم أداة الدراسة وعرضها على مختصين من ذوي الخبرة لاستشارتهم في تصميمها وبناءها، تم الرفع لمركز بحوث التعليم في وزارة التعليم لأخذ الموافقة على تطبيق أداة الدراسة، بعد ذلك تم إرسال بريد إلكتروني إلى مديري مجموعة من المدارس الحاصلة على مستوى التميز لعام 2024، حيث تضمن البريد تحديدًا لأهداف الدراسة وأسئلتها، وطلب من الراغبين في المشاركة الرد بالموافقة ليتم إرسال نموذج الموافقة لهم متضمنًا الإجراءات الأخلاقية وحقوق المشارك، ومن ذلك عدم الكشف عن أية معلومات شخصية، وحق المشارك في إنهاء المقابلة في أي وقت يرغب به، والتخلص من التسجيلات الصوتية للمقابلة بعد نسخ البيانات وتحليلها، ثم طلب من المشاركين التوقيع على نموذج الموافقة، واختيار الوقت والأسلوب المناسب للمقابلة، حيث أُجريت ستة مقابلات عبر الهاتف، ومقابلتين حضوريًا، ومقابلة عبر تطبيق Zoom، وتراوحت مدة كل مقابلة بين 30 و50 دقيقة.

تحليل البيانات:

تم جمع البيانات من خلال المقابلات، وتم نسخها بدقة إلى مستند نصي. استخدمت طريقة التحليل الموضوعي

(Thematic analysis) لتحليل البيانات، وذلك باتباع خطوات براون وكلارك (Braun & Clarke، 2006) حيث بدأت عملية تحليل المقابلات بنسخ التسجيلات الصوتية بدقة، تلتها مراجعات متكررة لضمان صحة المحتوى، مع تسجيل الملاحظات والتحليلات الأولية. ثم تم تفكيك البيانات إلى أجزاء أصغر لفحصها بدقة واستخلاص الأنماط والاتجاهات الرئيسية. بعد ذلك، أُعيد ترتيب البيانات وتصنيفها بشكل منهجي، حيث جرى تجميع الرموز الأولية تحت موضوعات أوسع، مع ربط العناصر المتشابهة لضمان شمولية التحليل. خضعت الموضوعات المنتجة للمراجعة والتنقيح لضمان الدقة والاتساق، قبل أن تتم تسميتها بوضوح وفقًا لسماتها الجوهرية. في المرحلة الأخيرة، تم إعداد التقرير النهائي، متضمنًا عرضًا واضحًا للنتائج مع اقتباسات من المشاركين لدعم التحليل.

إجراءات الموثوقية:

استندت الدراسة إلى معايير لينكولن وجوبا (1985) كما أوردها العبد الكريم (2012)، والتي تشمل أربعة أبعاد رئيسية: المصدقية، وقابلية النقل، والاعتمادية، والقابلية للتأكيد.

- تحقيق المصدقية: تم تعزيزها عبر التثليث، من خلال مراجعة الأقران حيث قام باحث ذو خبرة بتقييم منهجية الدراسة ونتائجها، وكذلك مراجعة المشاركين بإرسال إجاباتهم لهم للتأكد من دقة تمثيل تجاربهم. كما تم تحقيق تنوع في مصادر البيانات عبر مقابلات مع أفراد ذوي خلفيات مختلفة.

- الانتقالية: تم توفير وصف دقيق للأساليب البحثية مما يتيح تكرار الدراسة في سياقات أخرى، مع استخدام الوصف العميق لتوضيح تفاصيل البحث والسياق الذي أُجريت فيه.

- الاعتمادية: تحققت من خلال التوثيق الشفاف لكافة مراحل البحث، من تحديد المنهج وتصميم الدراسة إلى تحليل البيانات وكتابة النتائج، مما يتيح تتبع العملية البحثية وتقييمها.

لجميع المنسوبات"، وأوضحت م5 ضرورة "وجود خطط واضحة برؤية تتضمن التحسين المستمر للأداء". ولخصت م7 دور الرؤية في تحقيق التميز المدرسي بقولها: "العمل بروح الفريق الواحد الذي يعمل من أجل هدف مشترك لتعزيز الولاء للوطن ويسعى في تحقيق أهدافنا ورؤيتنا (رؤية متميزة تصنع مدرسة متميزة)".

إن تأكيد المشاركين على أهمية وضوح الرؤية وتبني قيم وأهداف مشتركة لتحقيق التميز المدرسي يتماشى مع ما طرحه (Senge (1990) في نظريته حول المنظمة المتعلمة (The Learning Organization). حيث يرى Senge أن أحد المبادئ الأساسية لبناء منظمة ناجحة هو وجود "رؤية مشتركة (Shared Vision)"، يتبناها جميع أفراد المؤسسة، وتكون بمثابة القوة الدافعة وراء الجهود الجماعية نحو التحسين المستمر. ويؤكد Senge أن تبني هذه الرؤية لا يجب أن يكون ناتجاً عن تعليمات إدارية علياً فقط، بل يجب أن يتم تطويرها من خلال مشاركة حقيقية لجميع العاملين، ما يسهم في خلق بيئة من الالتزام العميق والانتماء، وهي عوامل جوهرية لبلوغ التميز. كما تبرز أهمية التفكير المنظومي (Systems Thinking)، وهو أحد الأركان الخمسة في نموذج Senge، حيث يرى أن المدرسة ككل لا يمكن تطويرها إلا إذا تمت مواءمة الرؤية والأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية ضمن نظام متكامل يعزز من الفاعلية المؤسسية ويقود نحو نتائج تعليمية متميزة.

كما يتوافق إجماع المشاركين على أن وضوح الرؤية وتبني قيم وأهداف مشتركة يُعدّ من المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز المدرسي مع ما تؤكدته نظرية القيادة التحويلية (Bass)، (1985)، التي ترى أن القائد الناجح هو من يبلور رؤية مستقبلية ملهمة، ويعمل على تحفيز العاملين وجعلهم يتبنون تلك الرؤية كجزء من قناعاتهم المهنية، مما يعزز الالتزام المؤسسي ويقود نحو تحسين مستمر في الأداء.

كما يتكامل هذا الطرح مع نظرية القيادة التشاركية أو التوزيعية (Spillane)، (2006)، التي تفترض أن تبني قيم ورؤية موحدة لا يجب أن يكون مسؤولية فردية للقائد،

• التتابعية (التأكيد): تم التأكيد على الدقة والموضوعية في جمع وتحليل البيانات، مع تقليل التحيز عبر توثيق جميع الخطوات بوضوح، مما يسمح للقارئ بتتبع مسار البحث والتحقق من صحة الاستنتاجات. بهذا، تضمن البحث تحقيق مستويات عالية من الموثوقية والدقة في نتائجه.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أسفرت النتائج عن ظهور موضوعين رئيسيين هما: (1) - ما المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ (2) ما المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أولاً: المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تعد المدرسة الركيزة الأساسية في تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية، ولتحقيق التميز المؤسسي، ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات الجوهرية.

أسفرت النتائج عن أن المدارس التي حققت مستوى التميز ركزت على (أ- الرؤية المشتركة، ب- التحفيز، ج- القيادة التشاركية وبناء فرق العمل).

أ- الرؤية المشتركة

أظهرت النتائج أن اعتماد مديري المدارس على التخطيط المنظم والمبني على رؤية واضحة يُعدّ من العوامل الأساسية التي ساهمت في رفع كفاءة المدرسة وتحقيق التحسن المستمر في نواتج التعلم، من خلال توجيه الجهود نحو أهداف محددة وقابلة للقياس.

حيث أجمع المشاركون على أن وضوح الرؤية وتبني قيم وأهداف مشتركة يُعدّ أساساً لتحقيق التميز المدرسي. وأكدت م4 أن: "المدرسة تعمل على توحيد الرؤى والعمل بروح الفريق الواحد ضمن منظومة متكاملة" حيث أن تحديد رؤية واضحة منذ بداية العام، يساعد الجميع على العمل بتناغم نحو أهداف مشتركة، مؤكدة على أهمية "وضوح رؤية وأهداف المدرسة والإعلان عنها

والتقدير الدائم حتى يكون ذلك تشجيعاً للبقية ويكون التحفيز مادي شهادات -هدايا (معنوي ذكر الجهود الفردية المتميزة فيها كل معلمة وعدم تهميش أي جهد تبذله المعلمة في مادتها العلمية أو غير ذلك من تدريب الأقران). "وتؤيدها م 9 بقولها: "التحفيز الفوري والإعلان عنه في أرجاء المدرسة يصنع بيئة ولاء وتحفيز يومي." وذلك قد يكون بأساليب مختلفة كما ذكرت م 7: "الثناء والتكريم والتشجيع المستمر وتقدير الجهود والاحتفاء بالإنجاز من خلال التكريم وعمل يوم مفتوح واللعب." مما يكون له دور في تجويد العمل كما أشارت م 6 "يمكن إضافة أهمية دور التحفيز والتقدير في رفع كفاءة الأداء المدرسي".

تؤكد كثير من النظريات الإدارية على دور التحفيز، فالمعلمون الذين يشعرون بالدعم من قبل الإدارة المدرسية يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والانتماء للمدرسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني واستمراريتهم في العمل.

يتوافق هذا التوجه الميداني بشكل مباشر مع نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (Maslow, 1943)، والتي تُصنّف التقدير والاحترام والاعتراف بالجهد ضمن الحاجات العليا التي يسعى الفرد لإشباعها لتحقيق التميز الذاتي. فكلما لبّت المدرسة هذه الحاجات، زاد شعور الأفراد بالانتماء والتحفيز الداخلي.

كما ينسجم ذلك مع نظرية التعزيز (Skinner، 1953)، التي تؤكد أن السلوك المرغوب فيه يتعزز عندما يقترن بنتائج إيجابية مباشرة، مثل المكافآت والتقدير، مما يؤدي إلى تكرار هذا السلوك وتحسين جودة الأداء المدرسي.

إضافة إلى ذلك، فإن نظرية التوقع لفروم (Vroom، 1964) تدعم هذا التوجه، حيث تشير إلى أن دافعية الفرد للعمل تتأثر بثلاثة عناصر: التوقع بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، والاعتقاد بأن الأداء سيؤدي إلى مكافأة، ومدى تقدير الفرد لتلك المكافأة. ومن هنا، فإن التحفيز الفوري والتكريم الملموس يعزز دافعية الموظفين لأنهم يربطون بين جهودهم والمردود الملموس.

بل هو نتاج لعملية تشاركية تتوزع فيها القيادة بين أعضاء الفريق، ما يعزز التماسك الداخلي ويزيد من فاعلية التنفيذ.

ومن منظور شمولي، تُفسّر نظرية النظم (Bertalanffy، 1968) هذه العلاقة من خلال التأكيد على أن كل عنصر داخل المنظومة (كالقيادة، المعلمين، الطلاب) يجب أن يعمل ضمن إطار مشترك من الأهداف والرؤية لتحقيق تكامل وظيفي يُفضي إلى تميز الأداء الكلي للمؤسسة.

تتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات الحديثة التي تجمع على أن وضوح الرؤية وتبني القيم والأهداف المشتركة يعدان من الأساسات الجوهرية لتحقيق التميز المدرسي، حيث تقود إلى تحسين الأداء، وتعزيز بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية التعليمية، مثل دراسة ومنها (العازمي وآخرون، 2019)، كما خلصت دراسة (الباسل وآخرون، 2021) إلى أهمية تأكيد سياسات المدرسة على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية، والعمل وفق هيكل تنظيمي منشور يواكب توجهاتها وسياساتها.

وبذلك يمكن القول إن المدارس تحقق الأداء المتميز عن طريق وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها المشتركة وبالتالي تتمكن من استثمار قدرات المعلمين والطلاب بفعالية، وتحسينها بشكل مستمر.

ب- التحفيز

أجمع المشاركون في الدراسة على أن التحفيز بشقيه المادي والمعنوي، وتقدير الجهود الفردية بصورة فورية ومستمرة، يُعد أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز المدرسي ورفع جودة الأداء. وقد تنوعت أساليب التحفيز التي أشاروا إليها ما بين الثناء العلني، والشهادات، والهدايا الرمزية، والتشجيع اليومي، والاحتفاء بالإنجازات، مما أدى إلى تعزيز الدافعية والانتماء لدى المعلمين والطلاب.

فقد أشارت م 8: "المكافآت والهدايا والتحفيز المادي والمعنوي وذلك لما تميزت فيه الطالبة أمام أقرانها وتقدير المتميزات من المعلمات وتحفيزهم بالشكر

المهام بما يتناسب مع مهاراتهم، وهو ما يسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع مستوى الالتزام (Likert، 1967) كما تنسجم هذه النتائج مع نظرية الفرق الفاعلة، التي تبرز أن تكوين فرق العمل بشكل منظم، مع وضوح الأهداف وتوافر الدعم والتمكين، يعزز فعالية الأداء ويقود إلى بيئة عمل تعاونية منتجة (Katzenbach & Smith، 1993).

كما اتفق المشاركون على أن توزيع المهام على أساس الكفاءة والخبرة، له دور رئيس في توجيه الجهود وتحقيق التماسك الإداري. حيث ذكرت م5: "كل فرد يؤدي دوره بدقة ضمن خطة جماعية واضحة الأهداف". وقالت م9: "نعمل ضمن منظومة متكاملة نُشرك فيها الجميع حسب قدراتهم". وأشارت م6 إلى أهمية "توزيع المهام والمسؤوليات وفقاً لمهارات وكفاءات الفريق" وأضافت م4: "المتابعة الدورية، تحمل المسؤولية والمبادرة"، مع المتابعة المستمرة وتقديم التغذية الراجعة كما ذكرت م5: "الاستفادة من التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر" ووضحت م7: المتابعة الدائمة وتحديد نقاط القوة والضعف ورصد الممارسات المميزة لدعمها وتحفيزها ومعالجة الضعف إن وجد".

ويشير توزيع المهام بناءً على الكفاءة والخبرة إلى مبادئ الإدارة العلمية التي تؤكد على أهمية التخصص وتقسيم العمل لزيادة الكفاءة وتحقيق نتائج عالية الجودة (Taylor، 1911) وتتجلى أهمية هذه المتطلبات أيضاً من خلال منظور نظرية النظم، التي ترى المدرسة كمنظومة متكاملة تحتاج إلى تنسيق الأدوار وتكامل الجهود لتحقيق أهدافها بكفاءة (Bertalanffy، 1968) وأخيراً، فإن اعتماد المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة البناءة يتوافق مع ما ورد في نظرية التغذية الراجعة، والتي ترى أن تقديم الملاحظات المنظمة والدورية يساهم في تعزيز التحسين المستمر وتصحيح المسار التنظيمي (Ilgen et al، 1979).

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات مثل دراسة (الريماوي، 2021) التي أظهرت أهمية بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل مع

كما يتوافق إجماع المشاركين على أن تحفيز المعلمين والطلاب يُعدّ من المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز المدرسي مع ما تؤكدته نظرية القيادة التحويلية (Bass، 1985)، التي ترى أن القائد الناجح هو من يعمل على تحفيز العاملين وجعلهم يتبنون مستقبلية ملهمة كجزء من قناعاتهم المهنية، مما يعزز الالتزام المؤسسي ويقود نحو تحسين مستمر في الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الباسل وآخرون، 2021)، التي أظهرت أن اهتمام الإدارة المدرسية باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم من أبرز متطلبات التميز، حيث يسهم التحفيز في زيادة دافعية المعلمين نحو تبني الرؤية المشتركة وتطبيق البرامج المدرسية. وبذلك نستنتج أن التحفيز ليس مجرد عنصر داعم، بل هو استراتيجية أساسية لبناء بيئة مدرسية محفزة وفاعلة. ويظهر من خلال النظريات أن الجوانب النفسية والسلوكية لتقدير الجهد الفردي تلعب دوراً جوهرياً في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق بيئة تعليمية فعالة تسهم في الوصول إلى التميز المدرسي.

ج- القيادة التشاركية وبناء فرق العمل

أشار المشاركون إلى أن القيادة التشاركية، وبناء فرق العمل، وتمكينها، إلى جانب المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة، تُعد من العناصر الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي. وأن وجود تواصل فعال بين الإدارة والمعلمين يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والثقة، مما يعزز روح التعاون، ويسهم في تقليل النزاعات وتحقيق الانسجام داخل المدرسة.

حيث ذكرت م7: "فرق العمل لها الدور الكبير في تميز الأداء إذا تم تكوينها بطريقة سليمة وتمكينها من أداء مهامها والمتابعة والتوجيه". وقالت م6: "تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق يحقق رؤية موحدة، نشر ثقافة التقويم بين منسوبات المدرسة، وتحفيز الفريق على الابتكار والمبادرة لتحسين بيئة التعلم".

وتجد هذه النتائج تفسيرها في عدد من النظريات الإدارية المعاصرة، أبرزها نظرية القيادة التشاركية التي تؤكد على أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتوزيع

ممارسات وأنشطة متميزة، تُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل.

ثانياً: المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية

خلصت نتيجة البحث إلى عدد من المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي تمثلت في (أ-اعتماد معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، والتقويم الذاتي المستمر، ب- الشراكة المجتمعية، ج- تعزيز القيم والثقافة المدرسية).

أ- اعتماد معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، والتقويم الذاتي المستمر

اتفق المشاركون أن استخدام البيانات التربوية بشكل منهجي ساعد في الكشف عن مواطن الضعف والقوة داخل المدرسة، كما أصبح أداة فعالة لتحفيز فرق العمل على التعلّم الجماعي والتطوير المستمر في ضوء الأدلة. حيث وصف المشاركون أن اعتماد معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، والتقويم الذاتي المستمر، يمثلان مطلباً أساسياً في رفع جودة المخرجات التعليمية وتحقيق التحسين المستمر، حيث ذكر م2: "نستخدم أدوات القياس والتحليل لفهم نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطوير مناسبة". وأضاف م3: "التقويم الذاتي أصبح جزءاً من ثقافة العمل الجماعي". وبينت م7 أن "وضع الأدلة الاسترشادية ساهم بدور كبير في جمع البيانات والشواهد وتوثيقها والتقويم الذاتي كان له الأثر الأكبر في العمل".

وأضافت م6 "اعتماد معايير التقويم الذاتي والتخطيط المستمر لتطوير الأداء، وتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين والإداريين بناءً على التوصيات والمعايير المطلوبة". وقد أشارت م5 أن "هيئة تقويم التعليم والتدريب لعبت دوراً جوهرياً في نتيجة الأداء بالمدرسة من خلال توفير إطار واضح لقياس الجودة وتطوير العملية التعليمية في عدة نقاط: 1- تطوير الإدارة المدرسية 2- تحسين جودة التدريب والتعليم 3- رفع مستوى التحصيل الدراسي 4- تعزيز بيئة التعلم والأنشطة 5- تفعيل الشراكة

المعلمين، وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والثقة. كما ينبغي تشجيع العمل بروح الفريق، وتمكين المعلمين من المشاركة في اتخاذ القرار، إلى جانب تقديم الدعم والتحفيز المستمر، مما يسهم في بيئة تعليمية متعاونة ومثمرة. كما أشارت دراسة (الحجيج، 2019) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية وتطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

على الرغم من تعدد المتطلبات الإدارية التي ينفذها مديرو المدارس، إلا أنها تتقاطع في مجموعة من السمات المشتركة التي تُميز الممارسات الفاعلة، كما أشار إليها (Erkens & Twadell، 2012) من أبرز هذه الخصائص أن هذه المتطلبات تُوظف لدعم عمليات التغيير والتحول داخل المدرسة، وتتميز بتأثيرها الشمولي الذي يمتد ليشمل جميع أبعاد البيئة المدرسية. كما تُعد وسيلة لخلق انسجام بين ما يقوله القائد وما يفعله فعلياً، مما يعزز المصداقية والقدوة. وتتميز أيضاً بكونها ديناميكية ومرنة، ما يجعلها قابلة للتكيف مع مختلف السياقات. إضافة إلى ذلك، فإن هذه المتطلبات قابلة للنقل والمشاركة مع قادة آخرين، مما يسهم في نشر القيادة الفاعلة داخل المؤسسة التعليمية.

ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (الحربي، 2025)، و(العوفي، 2023) التي أكدت وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي، ودراسة (العمرات، 2020) التي بينت وجود علاقة بين المتطلبات المهنية لمديري المدارس وتعزيز التميز المدرسي، ودراسة (عودة، 2022) التي أبرزت دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز.

وبذلك توصلت الدراسة إلى إن المتطلبات الإدارية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية تمثلت في نشر ثقافة التميز بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، بحيث تُبنى هذه الجهود على خطة واضحة المعالم، تنطلق من رؤية ورسالة تعكس الأهداف، وتُحدّد فيها المسؤوليات والمهام بدقة، مع ضمان مشاركة جميع الأطراف في تنفيذها. وعند توافر هذه الأسس، يصبح المناخ المدرسي مهيئاً لاحتضان

تتفق هذه النتائج مع دراسات ال (إسماعيل، 2023)، دراسة ال سليمان والحبيب (2017)، فالتقويم الذاتي يهدف إلى تقييم أداء العاملين بالمدرسة وفق معايير الجودة المحددة، بهدف التعرف على مواطن القوة والضعف، وتحديد الاحتياجات والموارد المتاحة. ويسهم في بناء معايير مهنية تنطلق من الرؤية المستقبلية والرسالة الحالية للمدرسة، ضمن خطة تنفيذية زمنية (العبيدي، 2020)، كما أوصت دراسة آل هيزع (2018) بالاهتمام بالتقويم الذاتي والاستفادة من نتائجه بما يسهم في تحسين أداء المدرسة، ومن ثم التميز المنشود، وتميئة المدرسة لأن تكون جاهزة لعمليات التقويم الداخلية والخارجية.

ب- الشراكة المجتمعية

أكد المشاركون في الدراسة أن الشراكة المجتمعية الفعالة، وتوظيف قنوات الاتصال الرقمية والمجتمعية، تُعد من أهم متطلبات التميز الإداري والتعليمي في المدرسة. وقد أشاروا إلى أن هذه الشراكات تكون أكثر فاعلية عندما تُبنى بشكل استراتيجي، مستدام، وتفاعلي، بحيث تعزز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يسهم في تحسين الأداء العام ودعم التحصيل الدراسي.

وصف م3: "كلما كانت الشراكات المجتمعية مخططة بشكل استراتيجي ومستدامة كان لها تأثير في تحقيق التميز" وأكدت م9 على "إشراك أولياء الأمور في كل ما يحدث في المدرسة، وتعزيز رسائل التواصل بكافة أنواعها". وأضافت م6 "تمت الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التعاون بين المدرسة والطلاب وأولياء الأمور، وتفعيل الاستبانات في جمع المعلومات وتحليلها"، كما أكدت م7 على أن: "العمل وفق فريق متعاون وتعزيز مشاركة أصحاب المصالح المشتركة مثل العمل مع المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية والتواصل المستمر مع المجتمع والمشاركة في الأنشطة والمناسبات وما له من أثر كبير دعم مستوى التميز الدراسي"، وأشارت م4 إلى أهمية "البحث عن الشراكات

المجتمعية" وأضافت م8: نشر ثقافة التقويم المدرسي الداخلي (الذاتي) والعمل بها، والحرص على التحسين المستمر في جميع جوانب البيئة التعليمية ووضع خطط تحسين مرنة حسب المستجدات. "وأوضحت م4 أن "معايير التقويم الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب حللت واقع المدرسة وأعطت صورة واضحة عن كل جوانب الأداء" مما أدى إلى تجويد الممارسات والمخرجات، ووضع الخطط المناسبة التي تلائم تحقيق تلك المعايير".

يرتبط اتفاق المشاركين على أن الاستخدام المنهجي للبيانات التربوية-مع تبني معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب والتقويم الذاتي الدوري-برصيدٍ ثري من الأدبيات؛ فمداخل صنع القرار المرتكز إلى البيانات (Data-Driven Decision Making) توضح أن جمع البيانات وتحليلها بصورة منظمة يوجّه الموارد نحو نقاط الضعف ويعظّم نقاط القوة، ويحفّز فرق العمل على التعلم الجماعي المبني على الأدلة.

(Marsh & Hamilton، Pane، 2006)، كما ينسجم هذا الطرح مع فلسفة التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة ودورة حِطَط-نَقْد-افحص-صَحِّح (PDCA) التي وضعها ديمنغ، حيث يمثل التقويم الذاتي المنتظم أساساً لرفع جودة المخرجات على نحو تراكمي (Deming، 1986) ويعطي نموذج "المنظمة المتعلّمة" لدى سينج بعداً أعمق؛ إذ يرى أن تبني المعايير والتغذية الراجعة يرسّخان «الرؤية المشتركة» و«التعلم الجماعي» كقوتين دافعتين للتطوير المستدام (Senge، 1990). كذلك تُشير أطر التميز المؤسسي الأوروبية (EFQM) إلى أن التقييم القائم على معايير واضحة، مثل الصادرة عن هيئة التقويم، يمكن المدارس من مواءمة خطط التحسين مع أهداف إستراتيجية مرنة تستجيب للمستجدات (EFQM، 2013)، وهذا يصبح توظيف البيانات والأدلة معياراً حاكماً لتوجيه الجهود، وتعزيز التماسك الإداري، وتأسيس ثقافة تحسين لا تتوقف.

التعامل، والتخطيط التشاركي، وتوزيع المهام وفق رؤية جماعية، ساهمت في تعزيز شعور الانتماء والتماسك بين العاملين، وتحقيق أداء منظم ومنسجم.

حيث أشارت م7 إلى أن "التوجيه البناء والعدالة في التعامل جعلت المدرسة تعمل كجسد واحد". وأضافت م6: "تعزيز بيئة عمل تعاونية بين المعلمين والإداريين لتحقيق الأهداف المشتركة" وأضافت م7 "كل عمل يقوم على التخطيط والمشاركة وفرق العمل وتوزيع المهام يكون له أثر واضح في نجاح العمل الإداري". مؤكدة على أن "التعامل مع الجميع بأريحية وفق النظام والتواصل مع المجتمع المدرسي من خلال العمل بروح الفريق الواحد".

وتجد هذه النتائج أساسها النظري في نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory) التي طوّرها إلتون مايو، حيث تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل، وتأثيرها في رفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي (Mayo، 1933).

كما تتسق هذه النتائج مع مبادئ نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory)، والتي تبرز أن بناء ثقافة مدرسية قائمة على قيم الاحترام، التعاون، والعدالة يُعد أساسًا لتشكيل هوية جماعية قوية داخل المؤسسة، مما يعزز الالتزام والعمل الجماعي (Schein، 2010).

وفي السياق ذاته، فإن ممارسات العمل التشاركي وتوزيع المهام وفرق العمل تتناغم مع نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي تركز على إلهام العاملين من خلال القيم العليا، وتحفيزهم لبناء رؤية مشتركة، وتعزيز الشعور بالهدف الجماعي (Bass & Avolio، 1994).

وتشير هذه النظريات مجتمعة إلى أن القيادة القائمة على القيم الإنسانية والتفاعل الإيجابي، تؤدي إلى بيئة مدرسية تسودها الثقة، وتُثمر عن نتائج تعليمية وتنظيمية عالية الجودة.

كما أن التواصل الفعال بين مديري المدارس والمعلمين يسهم في بناء بيئة تعليمية قائمة على الشفافية، الثقة

المناسبة للمدرسة والتي لها أثر إيجابي على تحسين الأداء".

تتفق هذه النتائج مع ما تطرحه نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)، التي تنادي بضرورة إشراك كل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة التعليمية، لضمان توافق السياسات والقرارات مع توقعات المجتمع وتعزيز فاعلية العمل المؤسسي (Freeman، 1984).

كما ترتبط هذه المتطلبات بنموذج الاتصال التنظيمي المفتوح (Open Systems Communication) المستند إلى نظرية النظم (Systems Theory)، والتي تؤكد أن المدرسة كمنظمة مفتوحة تحتاج إلى تواصل مستمر مع محيطها الخارجي، لضمان التكيف مع المتغيرات، والاستفادة من الموارد المجتمعية، وبناء علاقات فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف (Bertalanffy، 1968).

أما استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع، فيندرج مع مفاهيم نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)، والتي تؤكد أن الروابط الاجتماعية وشبكات الثقة بين الأفراد والمؤسسات تدعم نقل المعرفة والتفاعل الفعال، وتُعد أساسًا لتحقيق التميز في البيئات التعليمية (Putnam، 2000).

إضافة إلى ذلك، يوضح نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) أهمية إشراك المجتمع كأحد المحركات الرئيسة للتحسين المستمر، ويضع الشراكة والتواصل ضمن المعايير الجوهرية لرفع جودة الأداء وتوسيع الأثر التعليمي (EFQM، 2013).

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات الحديثة مثل دراسة (عزة وآخرون، ٢٠٢١) و(أبو سعده، ٢٠٢١).

ج-تعزيز القيم والثقافة المدرسية

أظهرت نتائج الدراسة أن ترسيخ القيم المؤسسية، مثل العدالة، الشفافية، والعمل بروح الفريق، يُعد مطلبًا إداريًا أساسيًا لتحقيق بيئة تعليمية فعالة وانتماء وظيفي مستدام. فقد أشار المشاركون إلى أن العدالة في

البشرية، وبناء نظام تحفيزي فعال، وإدارة الموارد المالية بكفاءة لضمان تحقيق التميز المدرسي. كما أظهرت الدراسات السابقة عدداً من المتطلبات لتحقيق التميز المدرسي منها وضع الخطط الرامية المدرسة، والمساهمة في اتخاذ القرارات المدرسية، والتخطيط لحسن صحة وسلامة الطلاب (العازمي وآخرون، 2019)، وتميز الإدارة التي كان أهمها تفاعل الإدارة بفاعلية مع أصحاب المصلحة الخارجية، والمرونة في القيام بالأعمال داخل المؤسسة التعليمية، وتعزيز ثقافة التميز بين العاملين، القدوة في المجال الأخلاقي والمهني والسلوكي، دعم العنصر البشري في المؤسسة لتحقيق الخطط والأهداف، تنفيذ الأعمال والتخطيط لها ودعم التميز والإبداع ونبد الصراعات (عزة وآخرون، 2021). وزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمدرسة وتطوير قوانين العمل، وتوفير الموارد اللازمة، وتحسين المناخ التنظيمي، وترسيخ مفهوم الشراكة (أبو سعده، 2021).

وتتفق الدراسة مع نتائج تقرير مؤسسة والاس (Mendels، 2012) إلى أن مديري المدارس الفاعلين يشتركون في خمس ممارسات قيادية رئيسية تؤثر بشكل مباشر في تحسين التعليم والتعلم. أولها بناء رؤية واضحة للنجاح الأكاديمي تشمل جميع الطلاب بمعايير عالية، يعززها القائد من خلال التوقعات الإيجابية. ثانياً، توفير بيئة مدرسية داعمة ومحفزة تركز على التعاون والثقة. ثالثاً، تمكين الآخرين من القيادة عبر تحفيز المعلمين وفرق العمل لتولي أدوار قيادية. رابعاً، التركيز على تحسين جودة التدريس من خلال تبني استراتيجيات تعليم فعالة وتوفير فرص للتطوير المهني. وأخيراً، إدارة الأفراد والبيانات والعمليات بفاعلية لدعم أداء المدرسة واستدامة الانتماء المهني للمعلمين.

يتضح من مجمل نتائج الدراسة أن تحقيق التميز المؤسسي في البيئة المدرسية لا يتحقق من خلال إجراء واحد أو ممارسة منفردة، بل من خلال منظومة متكاملة من المتطلبات الإدارية والفنية الفاعلة التي تتداخل وتتكامل فيما بينها. فقد برزت القيادة

المتبادلة، والانتماء التنظيمي، وهو ما يتماشى مع نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory) التي أكدت على أهمية البعد الإنساني في الإدارة، ودور التواصل الإيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء (Mayo، 1933).

وتتفق الدراسة مع دراسة (قوطة، 2021) إلى أن نشر ثقافة الإدارة التشاركية، وتدعيم القيادات لمفهوم الإدارة التشاركية وتفويض السلطة والصلاحيات، والتنمية المهنية المستدامة من متطلبات تحقيق التميز المدرسي حيث أنها تؤدي إلى تحفيز العاملين وتحديد مهامهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات المتعلقة بمهامهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. فالقائد التشاركي يهتم بإيجاد مناخ تنظيمي يحرص فيه الأفراد على إتقان العمل دون الحاجة لفرض رقابة دائمة. ودراسة (عيد، 2024) التي أكدت حاجة المدارس إلى فرق العمل.

وبذلك توصلت الدراسة إلى إن المتطلبات الفنية لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية تمثلت في عدد من المتطلبات المهمة، حيث يبرز في مقدمتها اعتماد معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب إلى جانب الالتزام بالتقويم الذاتي المستمر، كما يتطلب الأمر تعزيز الشراكة المجتمعية بوصفها ركيزة أساسية لدعم العملية التعليمية، إضافةً إلى ترسيخ القيم وتطوير الثقافة المدرسية بما يضمن بيئة تعليمية محفزة ومتكاملة.

وقد حددت وزارة التعليم (2018) متطلبات تحقيق التميز المدرسي ومن أبرزها بناء خطة مدرسية مرتبطة برؤية الدولة، وتوزيع المهام بناءً على كفاءات العاملين، مع أرشفة الوثائق وحوسبة العمليات الإدارية. كما تشمل ضمان التواصل الفعال، ومعالجة الشكاوى، وتعزيز التطوير المهني للمعلمين والقيادات، ومتابعة أداء المدرسة والعاملين واقتراح بدائل للتحسين. بالإضافة إلى دعم استراتيجيات التدريس الحديثة، وتشجيع البحث والتجريب، واستثمار التقنية والكفاءات

- 3- تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب:
- مواءمة السياسات والبرامج المدرسية مع معايير الهيئة.
 - تدريب الكادر التعليمي والإداري على آليات تطبيق هذه المعايير.
 - إجراء تقويم دوري لمستوى الالتزام بهذه المعايير ورفع تقارير بذلك.
- 4- تفعيل التقويم الذاتي المستمر:
- تصميم أدوات قياس داخلية (استبانات، سجلات متابعة، ملفات إنجاز).
 - عقد اجتماعات دورية لتحليل نتائج التقويم الذاتي واتخاذ قرارات تحسين.
 - إشراك الطلاب والمعلمين في عملية التقييم لتعزيز الشفافية.
- 5- تعزيز الشراكة المجتمعية:
- تنظيم لقاءات تشاركية مع أولياء الأمور لمناقشة سبل دعم المدرسة.
 - تفعيل مبادرات تعاون مع المؤسسات المحلية (جامعات، مراكز تدريب، جمعيات خيرية).
 - فتح قنوات للتطوع المجتمعي داخل المدرسة لدعم الأنشطة.
- 6- ترسيخ القيم والثقافة المدرسية:
- إدراج برامج وأنشطة لتعزيز القيم الأخلاقية والمواطنة الإيجابية.
 - إنشاء أندية طلابية تهتم بالابتكار والإبداع والعمل التطوعي.
 - غرس ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين منسوبي المدرسة
- ثانياً: المقترحات البحثية
- 1- إجراء دراسة كمية لقياس أثر تطبيق عناصر التميز المدرسي على التحصيل الدراسي للطلاب في مختلف المراحل.

التشاركية، وبناء فرق العمل، وتوزيع المهام على أساس الكفاءة، والمتابعة المستمرة كمحركات رئيسة للتماسك الإداري والنجاح الجماعي، مدعومة بثقافة مؤسسية تقوم على العدالة، الشفافية، والانتماء. كما للتغذية الراجعة، والتقويم الذاتي، وتحليل البيانات التربوية دوراً محورياً في توجيه التحسين المستمر، وبلورة خطط التطوير على أسس علمية. وأظهرت الشراكة المجتمعية الفاعلة وتوظيف قنوات الاتصال الرقمية أثراً كبيراً في تعميق التفاعل بين المدرسة ومحيطها، وتعزيز المسؤولية المشتركة نحو الجودة والتميز. وقد جاءت هذه المتطلبات جميعها منسجمة مع عدد من النظريات الإدارية والسلوكية الحديثة مما يعزز من موثوقية النتائج ويدعم إمكانية الاستفادة منها في تطوير ممارسات الإدارة المدرسية. وتشير هذه النتائج إلى أن التميز في المدارس لم يعد خياراً فردياً، بل هو ثمرة لقيادة واعية، وثقافة تنظيمية محفزة، وشراكة متكاملة تركز على قيم وممارسات مخططة قابلة للتنفيذ والقياس.

التوصيات والمقترحات:

أولاً: التوصيات

1- نشر ثقافة التميز:

- عقد ورش عمل ودورات تدريبية لجميع منسوبي المدرسة للتعريف بمفهوم التميز وأبعاده.
 - تضمين قيم التميز في البرامج الإذاعية المدرسية واللوحات التعريفية والمناشط الصفية واللاصفية.
 - تحفيز المعلمين والطلاب من خلال برامج تكريم دورية للممارسات المتميزة.
- 2- إعداد خطة استراتيجية واضحة:
- صياغة رؤية ورسالة مدرسية تعكس أهداف التميز التعليمي.
 - وضع خطة عمل سنوية تتضمن مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى التقدم.
 - تشكيل لجان داخلية لمتابعة تنفيذ الخطة وتوزيع المهام بدقة.

- mudīrāt Riyād al-Atfāl fī Madīnat Buraydah. Majallat al-Tarbiyah, (197)(2), 53–100.
- Al-Fuḍlī, M., & Al-Marrī, A. (2017). Mustawá tafwīd al-ṣalāhiyyāt wa-‘alāqatuh bi-al-ibdā’ al-idārī ladā mudīrāt al-madāris bi-Madīnat Jiddah. Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at Al-Minūfiyyah, 32(2), 245–286.
- Al-Harbī, I. B. H. (2025). Darajat mumārasat mabādi’ al-ḥawkamah fī madāris al-ta‘līm al-‘āmm bi-Muḥāfazat al-Rass min wujhat nazar mudīrāt al-madāris. Dirāsāt ‘Arabīyah fī al-Tarbiyah wa ‘Ilm al-Nafs, (153), 179–206.
- Al-Hayza‘, H. ‘. H. (2018). Adwār qādat al-madāris al-thanawiyyah fī taḥqīq jā‘izat al-ta‘līm lil-tamayuz bi-madāris Muḥāfazat Muḥāyil ‘Asīr: Dirāsah maydāniyyah. al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyyah wa al-Ijtimā‘iyyah, (12), 165–212.
- Al-Ḥajjī, S. ‘. H., & Wistrāk, R. B. (2019). Al-Qiyādah al-tashārukīyah ladā mudīrī al-madāris al-ḥukūmiyyah fī Muḥāfazat Mādbā wa ‘Alāqatuhā bi-al-tamayuz al-mu‘assasī min wujhat nazar musā‘idī al-mudīrīn wa al-mu‘allimīn [Unpublished master’s thesis]. Jāmi‘at al-Sharq al-Awsat, ‘Ammān.
- Al-Miljī, R. I. (2012). Idārat al-tamayyuz al-mu‘assasī bayna al-naẓariyyah wa al-taṭbīq. Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, 23(90), 337–340.
- Al-Muṭayrī, Sanā’. (2015). Mustawá al-mumārasāt al-qiyādiyyah al-ta‘līmiyyah li-mudīrī madāris al-marḥalah al-ibtidā‘iyyah fī Dawlat Al-Kuwayt. Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyyah wa Al-Nafsiyyah, 16(2), 555–586.
- Al-Qaryūti, Mūsá, et al. (2025). Dawr al-mas‘ūliyyah al-ijtimā‘iyyah fī taḥqīq al-mīzah al-tanāfusiyyah: Dirāsah ḥālah Sharikat Zain lil-ittisālāt al-khalawīyyah. Dirāsāt al-‘Ulūm al-Idāriyyah, 41(1), 57.
- Al-Rīmāwī, S. S. (2021). Fā‘iliyat al-qiyādah al-tashārukīyah fī taḥsīn adā’ al-madrasah al-mabnī ‘alā ma‘āyir al-madrasah al-Filasṭīniyyah al-fā‘ilah. Majallat al-Jāmi‘ah al-Islāmiyyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyyah wa al-Nafsiyyah, 29(1), 236–262.
- Al-Rawāhiyyah, B. (2014). Taṣawwur muqtaḥ li-taṭīl al-mumārasāt al-qiyādiyyah al-dā‘imah limujtama‘āt al-ta‘allum al-miḥniyyah bi-madāris al-ta‘līm al-ḥukūmī fī Salṭanat ‘Umān [Unpublished master’s thesis]. Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
- 2- تنفيذ دراسة مقارنة بين مدارس حققت التميز وأخرى لم تحقق مستويات عالية منه، لتحديد الفجوات والعوامل المؤثرة.
- 3- إجراء دراسة تحليلية لفاعلية الشراكات المجتمعية الرقمية (مثل منصات التواصل) في دعم المدارس وتحقيق التميز المؤسسي.
- 4- إجراء بحث تجريبي حول أثر البرامج التحفيزية على أداء المعلمات باستخدام أدوات القياس النفسية والمهنية.

المراجع

- Āl Hayza‘, H. ‘. H. (2018). Adwār Qādat al-Madāris al- Abū Sa‘dah, A. R. (2021). Idārat al-tamayuz al-mu‘assasī kamadkhal li-taṭwīr al-adā’ al-idārī fī madāris al-ta‘līm al-asāsī bi-Muḥāfazat al-Fayyūm. Majallat Jāmi‘at al-Fayyūm lil-‘Ulūm al-Tarbawīyyah wa al-Nafsiyyah, 15(15), 35–91.
- Al-‘Abd Al-Karīm, R. H. (2012). Al-Baḥth al-naw‘ī fī al-tarbiyah. Jāmi‘at Al-Malik Sa‘ūd.
- Al-‘Assāf, L., Al-Ṣarā‘irah, Kh., & Aḥmad, A. (2016). Unmūdhaj muqtaḥ li-taṭwīr idārat al-mu‘assasah al-ta‘līmiyyah fī al-Urdun fī ḍaw’ falsafat al-jawdah al-shāmilah. Majallat Jāmi‘at Dimashq, 27(3/4).
- Al-‘Āzimī, H. Sh. (2019). Taṭwīr adā’ mudīrī al-madāris al-thanawiyyah bi-Dawlat al-Kuwayt fī ḍaw’ ma‘āyir al-tamayyuz lil-adā’ al-mu‘assasī. Jam‘iyyat Al-Thaqāfah min Ajl Al-Tanmiyah, 20(145), 127–182.
- Al-‘Dawsarī, M. (2021). Mutatallabāt taṭwīr al-mumārasāt al-qiyādiyyah al-dā‘imah lil-ta‘allum al-miḥni bi-madāris al-ta‘līm al-‘āmm. Majallat Al-Funūn wa Al-Ādāb wa ‘Ilm Al-Insāniyyāt wa Al-Ijtimā‘, (71), 66–86.
- Al-‘Dāwūd, M., & Al-Jārūdī, M. (2018). Darajat tawaffūr ‘anāshir mujtama‘āt al-ta‘līm al-miḥniyyah fī madāris al-ta‘līm al-‘āmm bi-Muḥāfazat al-Kharj kamadkhal lil-taḥsīn al-mustamir. Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyyah, 46(1), Milḥaq (2), 217–237.
- Al-Dubaykhī, Sh. ‘. ‘., & al-‘Awfī, ‘. ‘. S. (2023). Al-‘Adālah al-tanzīmīyah wa ‘alāqatuhā bi-al-tamayuz al-tanzīmī ladā

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4th ed.). SAGE Publications.
- Erkens, C., & Twadell, E. (2012). *Leading by design: An action framework for PLC at work leaders*. Solution Tree Press.
- Hitt, D., & Tucker, P. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531–569.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. (2012). *The Ontario leadership framework 2012: With a discussion of the research foundations*. The Institute for Education Leadership.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mendels, P. (2012). The effective principal. *Journal of Staff Development*, 33(1), 45–56.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zaira, M. (2014). *The 4Ps of organizational excellence*. TQM College.
- Al-Ṣubḥī, M. (2022). Darajat mulā'amat taṭbīq ma'āyir al-taqwīm wa-al-tamayyuz al-madrasī fī al-madāris al-thanawiyah lil-banāt bi-Makkah al-Mukarramah min wujhat nazar al-qā'idāt wa-al-mu'allimāt. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-Nafsiyyah*, 6(4), 1–29.
- 'Abd Al-Raḥmān, 'A. S. (2021). Muṭṭalabāt taḥqīq al-tamayyuz fī madāris al-ta'lim al-'āmm. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah bi-Banḥā*, 125(3), 121–148.
- 'Adāwī, Fāṭimah. (2018). Al-mumārasāt al-qiyādiyyah ladā qā'idāt al-madāris al-mutaūassatah bi-mintaqat Jāzān fī daw' al-qiyādah al-khādimah [Unpublished master's thesis]. Qism al-Tarbiyah, Jāmi'at Jāzān.
- 'Id, Abū al-Naṣr, Madḥat Muḥammad Maḥmūd, & Aḥmad, Ghadī Rajā'ī 'Abd al-Mun'im. (2024). Al-'Amal al-fariqī fī al-madrasah bayna al-wāqi' wa-al-ma'mūl. *Majallat Jāmi'at al-Fayyūm lil-'Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-Nafsiyyah*, 18(6), 734–766.
- Sulaymān, 'Imād. (2020). Al-mumārasāt al-qiyādiyyah li-mudīrī madāris al-ta'lim al-asāsī bi-Miṣr. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Kafr Al-Shaykh*, 20(2), 259–280.
- Hay'at Taqwīm al-Ta'lim wa-al-Tadrīb. (2024). Al-nuskhat al-ūlā, al-sijill al-waṭanī lil-tamayyuz al-madrasī. Retrieved July 20, 1446 H, from <https://www.ete.gov.sa/ar/About/Pages/default.aspx>
- Al-Ma'had al-Waṭanī lil-Taṭwīr al-Miḥnī al-Ta'limī. (2019). Retrieved from <https://niepd.futurex.sa/>
- Wizārat al-Ta'lim. (2018). Jā'izat al-ta'lim lil-tamayyuz "Al-tamayyuz al-madrasī" (al-iṣḍār al-thālith). *Al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'ūdiyyah*, p. 7
- Abercromby, K., & Fielden, J. (2014). Accountability and international co-operation in the renewal of higher education. *UNESCO Higher Education Indicators Study*. The United Nations Education, Paris.