



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام

إعداد

د / ناصر سعد العتيبي

إدارة تعليم الدوادمي

﴿ المجلد الثاني والثلاثين - العدد الثالث - جزء أول - يوليو ٢٠١٦ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المقدمة

انتقل مصطلح الجودة من مجال الصناعة والاقتصاد إلى مجال التعليم؛ رغبةً في أن تلحق المدرسة- بل والمؤسسات التربوية- بركب التّجديد؛ وذلك لعدة عوامل، ومنها: أنّ التّعليم يعتبر أهم عوامل التّغيير في المجتمع، بل هو القادر على إحداث التّغيير الحقيقي في المجتمع وتنمية الموارد البشرية، كما تشير العديد من الدّراسات إلى أنّ المجتمع المدرسي يعاني الكثير من المشكلات الجذرية التّعليمية والتنظيمية، ولا يمكن مواجهتها بشكل جادّ إلا بالأخذ بنظام الجودة والاعتماد الذي يوضّح مواطن الضعف والقوّة في الأداء .

ولقد أصبح مجال الجودة والاعتماد في التعليم من القضايا الرئيسية على مستوى العالم، فعن طريقها يمكن تحقيق الإصلاح النوعي في النظام التعليمي بجميع عناصره ، وبدأ مدخل معايير الاعتماد المدرسي يدخل الساحة التربوية عالمياً وعربياً في سياق العولمة وانتشار التنافس بين المؤسسات التربوية، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي ظهرت فيها حركة الاعتماد حيث يتم نظام الاعتماد في المدارس الأمريكية من خلال هيئات غير حكومية تقوم بالتقييم في ضوء معايير محددة تمنح من خلالها شهادة الاعتماد (temponi,2005,17)

وعليه؛ ولأهمية تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التّعليم العام كضرورة تقتضيها متطلّبات التنمية الشاملة والتّطور والارتقاء بالعلمية التّعليمية، فإن ذلك يقضي بضرورة تغيير المدرسة لمفاهيمها، وطريقة إدارتها للعملية التربوية والتّعليمية، وتعمل على توفير متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي، وتعتمد على أسس التّغيير الإداري للقضاء على المقاومات والمعوقات؛ وذلك لتطبيق الاعتماد المدرسي بالصورة والغايات المرجوة، وأصبحت إدارة التّغيير بأنواعها ومراحلها وإستراتيجياتها هي عملية للتّجديد الذاتي تسعى من خلاله المدرسة إلى الحدّثة والتّطور؛ لتظلّ محافظةً على حيويتها، وقادرة على التكيف والتّجاوب مع الأزمات بأسلوب علمي وإداري منظم، وقد أشار تقرير منظمة الأمم المتحدة للتّربية والثقافة والعلم (اليونسكو) الذي صدر بعنوان: "نحو ضمان الجودة في التّعليم" بضرورة إعطاء المدارس المزيد من الصلاحيات لإدارة شؤونها (اليونسكو، ٢٠٠٥)، ومنه بدأت الأصوات تتعالى إلى ضرورة الاتجاه نحو إصلاح التّعليم من أسفل الهرم أي من المدرسة (الحسين، ١٤٢٨: ١٤).

كما أنّ عمليّة إدارة التّغيير ترنكز على العناصر الأساسيّة التّالية: جهد شمولي مخطّط، بمعنى أنّ التّغيير ليس عمليّة ارتجاليّة عشوائيّة، كما أنّها عمليّة شاملة لجميع مجالات المنظّمة (بشريّة، ماديّة، تكنولوجيّة)، وقيادة فاعلة، بمعنى تتطلب عمليّات التّغيير من حيث التّأثير الحاصل من القيادة والقدرات القياديّة في التّنظيم، واعتمادها على إستراتيجيّة تغيير سلوكيّة، للتّأثير في اتجاهات العاملين، وتعزيز الأبعاد التّطويريّة عندهم، من خلال برامج التّدريب على أوجه ومجالات التّغيير المطلوبة، والتّركيز على دور الجماعة الأساسي في إحداث التّغيير، والمتابعة الواعيّة، والإشراف على الخطوات الإجماليّة للتّغيير والمستجدّات الطارئة (القيوني، 2000).

### مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها المملكة العربيّة السعوديّة لتطوير التعليم حيث خصصت ما يقارب ٢٥% من إجمالي إنفاق الميزانة العامّة للدولة الا أنّ العائد المتوقّع من هذا الإنفاق جاء متواضعا ، حيث لا تزال مخرجات التعليم السعودي دون المستوى المأمول ، ولقد حرصت المملكة على التّطور النوعي للعمليّة التّعليميّة في مدارس التّعليم العامّ، من خلال مراجعة سياساتها التّعليميّة، وإحداث البرامج والأنشطة التي تعمل على تجويد مخرجات المؤسسات التّعليميّة، ومن أمثلة ذلك مشروع خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله لتطوير التّعليم، وكذلك الاعتماد المدرسي والذي أكّده اللقاء السنويّ السادس عشر للجمعيّة السعوديّة للعلوم التّربويّة والنفسيّة "جستن"، المنعقد بكلّيّة التّربية جامعة الملك سعود في الفترة من ٤ : ٦ فبراير ٢٠١٣ م .

إلا إنّ العديد من الدراسات العلميّة مثل دراسة الدندني (٢٠١٠) ودراسة النوح وموسى وفراج (٢٠١٢) حيث أكّدت أنّ أبرز معوقات تجويد مخرجات التعليم العام غياب ثقافة الاعتماد المدرسي والجودة ، ومقاومة التّغيير من قبل العاملين بقطاع التعليم العام ، ومعوقات تتعلّق بإدارة التعليم والبيئة المدرسية والمقررات الدراسيّة ومعوقات تتعلّق بالطالب والمعلم والمجتمع المدرسي.

وتتبلور مشكلة الدراسة في إيجاد الحلول المناسبة والتغلب على مقاومة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام، من خلال توفير متطلبات معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير .

### أهداف البحث

- ١- التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام.
- ٢- الوقوف على درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير، من وجهة نظر عينة الدراسة قادة مدارس التعليم العام.

### أهمية البحث

- ١- قد تساعد نتائج البحث المسؤولين في وزارة التعليم في تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام.
- ٢- قد تعطي هذه الدراسة تغذية راجعة لمديري مدارس التعليم العام لتطبيق الاعتماد المدرسي واتخاذ كافة الحلول المناسبة، والتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الاعتماد المدرسي
- ٣- يحاول البحث التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس ادارة التغيير.

### أسئلة البحث

- ١- ما متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام؟
- ٢- ما درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام؟

### حدود البحث

**الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة على متغيري: الاعتماد المدرسي وإدارة التغيير؛

**الحد الزماني:** ستطبق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ.

**الحد المكاني:** يطبق الباحث هذه الدراسة على مدارس التعليم العام بمدينة الرياض (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية).

**الحد البشري:** ستقتصر الدراسة الحالية على التعرف على متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير من خلال عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في مراحلها الثلاث.

## مصطلحات الدراسة

### الاعتماد المدرسي

وعرفه ندا والشحنة (٢٠١٣م: ٤٩) بأنه: "يتمثل في الاعتراف الذي تمنحه هيئات ضمان الجودة والاعتماد المعنوية بالمؤسسات التربوية لمدرسة ما، والذي يوضح أنّ هذه المدرسة لديها نظام أو أنظمة فعّالة تضمن تحقيق الجودة والتّحسين المستمرّ، بما يتفق مع المعايير المنشودة".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة الإجراءات والمعايير التي يتمّ عن طريقها تقييم مدارس التّعليم العامّ بمدينة الرياض والتي ينتج عن هذا التّقييم الاعتراف بهذه المدرسة داخلياً وخارجياً من خلال تمثّلها لأهداف الجودة التّعليمية.

### إدارة التّغيير

وعرفها الحسن (٢٠٠٧ م: ٦٥) بأنها: "مجهود مخطّط على نطاق المؤسسة بأكملها، يدار من أعلى المستويات، ويشترك فيه الجميع؛ وذلك لزيادة فاعليّة وحيويّة المنظّمة من خلال التّدخل المحسوب في إجراءات المنظّمة باستخدام العلوم والمعارف السلوكية".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الجهد المنظّم والمخطّط له من قبل قادة مدارس التّعليم العامّ بمدينة الرياض؛ لتحقيق أعلى مستويات الأداء التّنظيميّ والفنيّ والمهاريّ السلوكيّ، للانتقال إلى الحالة المرغوب فيها، وهي الجودة والاعتماد.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً : معايير الاعتماد المدرسي

تمثل معايير الاعتماد المدرسي حجر الزاوية لأي مدرسة على اختلاف مراحلها ، والأساس الذي تقييم عليه المدرسة ونقاس جودتها ، وقد ورد لفظ المعيار كمرادف لمعانٍ كثيرة في اللغة، ومنها: النموذج أو التّصوّر أو المرجعية، أما عن تعريف المعيار اصطلاحاً فقد شهد هذا المعيار - كغيره من المصطلحات في العلوم الاجتماعية والإنسانية - الكثير من الاختلاف والتّعدد في وجهات النظر، من خلال الدّراسات التي أجريت حول المعايير، وكل دراسة أو باحث وضع تعريفاً معيناً يتناسب مع طبيعة دراسته، ونوضح هذا التّعدد والاختلاف فيما يلي:

عرّف العتيبي وغالب (١٩٩٦م: ١٠٠) معايير الاعتماد بأنها: "الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأي مؤسسة أو برنامج تعليمي، في ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات أكاديمية متخصصة على المستويين المحلي والإقليمي".

ويعرّفها (العريمي ٢٠٠٥م: ٢٤) بأنها: "عبارة عن الشروط والمواصفات التي لا يمكن بدونها الوصول إلى قرار الاعتماد المدرسي للبرامج والمؤسسات الراغبة في الحصول على هذا الاعتماد، وهي تشير إلى جملة الأبعاد أو القواعد أو المرامي التي يتعيّن أن تستوفيها برامج التعليم ومؤسساته من العناية والالتزام، حتى تثبت أن مؤشرات الجودة النوعية فيها عالية".

### مبررات تبني تطبيق معايير الاعتماد المدرسي:

يشهد النظام التعليمي في جميع دول العالم - ومنه المملكة العربية السعودية - الكثير من التحديات التي تنعكس آثارها السلبية عليه، هذه التحديات منها الدولي ومنها المحلي، فالدولي مثل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والمنافسة بين المؤسسات التعليمية، وعولمة الأيدي العاملة، والجودة والاعتماد، وتوافر قواعد البيانات، والتطوير المؤسسي، ومنها المحلي مثل: زيادة أعداد الطلاب، والرغبة في التعليم مدى الحياة، وتقديم الخدمات التعليمية، ترشيد الإنفاق، وتشخيص جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية، وضرورة اتساق رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية مع الرؤية الوطنية للمملكة، وجميع هذه التحديات في مجملها - من وجهة نظر الباحث - هي التي فرضت ضرورة تبني أنظمة الاعتماد المدرسي لمواجهة هذه التحديات وآثارها السلبية على الأنظمة التعليمية، وبتناول هذه التحديات باعتبارها مبررات للاعتماد المدرسي فيما يلي:

حيث أورد النوح (٢٠١٢م: ١٩٥-١٩٦) مجموعة من المبررات للاعتماد المدرسي، وهي:

- مجارة الاتجاهات الحديثة نحو ضمان جودة التعليم.
- تعرف مستوى استيفاء المدرسة معايير الجودة.
- التأكد من اتساق رؤية المدرسة ورسالتها مع الرؤية الوطنية للتعليم بالمملكة العربية السعودية.
- التحقق من توفر نظام ضمان الجودة والمحاسبية المؤسسية.
- تكوين قاعدة بيانات ومعلومات تسهم في بناء خطط التطوير المؤسسي.

- الإسهام في تنمية الموارد المائيّة والبشريّة للمؤسسة والإفادة منها.
- تشخيص نواحي القوة والضعف في أداء المؤسسة التّعليميّة مع توفير تغذية راجعة.
- تطوير الأداء المؤسسي في مجالاته المختلفة لزيادة فرص التّعلّم وتحسين نواتجه.
- تطبيق مفاهيم الشفافيّة والعدالة والموضوعيّة.
- توفير آليّة تضمن رضا واقتناع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بمستوى أداء المؤسسة التّعليميّة.
- دعم ثقافة التّحسين المستمر وتحفيز المؤسسة التّعليميّة على إجراء التّفويض الذاتي بشكل دوريّ، وبناء خطط التّطوير في ضوء نتائجها.
- تشجيع المؤسسة للمنافسة المحليّة والإقليميّة والعالميّة في ضوء مقارنة أدائها بالمعايير المحليّة والعالميّة.

### متطلّبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي

إن تطبيق الاعتماد المدرسي ليس بالأمر الهين أو اليسير، بل لا بدّ من الأخذ بالأسباب لتطبيق هذا الاعتماد، والأخذ بالأسباب هو عبارة عن مجموعة من المتطلّبات لا بدّ أن تتوافر في جميع جوانب العمليّة التّعليميّة في المدرسة، وقد تناول الباحثون هذه المتطلّبات الواجب توافرها لتطبيق الاعتماد المدرسي، وهي:

يذكر أحمد (٢٠١١م: ٩٩) مجموعة من المتطلّبات لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي، وهي:

- وجود رؤية ورسالة مؤسسيّة مناسبة لمستواها كمؤسسة تعليميّة، وأن تكون لديها أهداف تعليميّة تتفق مع رسالتها.
  - امتلاك مصادر وموارد مناسبة لتحقيق الرسالة والأهداف التّعليميّة.
  - وجود نظام لتوثيق أعمال الطلبة المرتبطة بالأهداف التّعليميّة ودلائل على أنّ المؤسسة تحقق أهدافها.
  - ضمانات تؤكّد قدرتها على إمكانيّة استمرارها في تحقيق رسالتها وأهدافها.
- إلا أنّ العمري (١٤٣٦هـ / ٢٠١٤م: ٤٨-٥٠) تناولت متطلّبات تطبيق الاعتماد المدرسي بشيء من التفصيل، مع تقسيمها إلى أقسام؛ لكي يسهل على متخذي القرار والمهتمين بالعمليّة التّعليميّة والتّربويّة توفير هذه المتطلّبات، وهي:

### • متطلبات إدارية وتنظيمية:

توفير هيئة وطنية للاعتماد المدرسي مستقلة إدارياً ومالياً عن وزارة التربية والتعليم مسؤولة عن تطبيق معايير الاعتماد المدرسي، مع ضرورة وجود معايير وطنية معلنة ومحددة للاعتماد المدرسي، مع إعادة النظر في اللوائح والأنظمة السائدة في المدارس التي تتعارض على تطبيق معايير الاعتماد المدرسي، إضافة إلى دراسة المشكلات التي تعيق تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس.

### • متطلبات تعليمية وتعلمية:

إتاحة مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في تطوير وتحديث محتوى المناهج الدراسية، مع ربط المناهج الدراسية بالاحتياجات الحياتية للطلبة، إضافة إلى تحديث المناهج الدراسية دورياً، وضرورة توفير مصادر التعلم السماعية والبصرية المتقدمة في المدرسة، مع وجود نظام فعال لتقويم أداء الطلبة التحصيلي والمهاري والقيمي بشكل شامل ومتكامل.

### • متطلبات مالية ومادية:

ضرورة تخصيص ميزانية مستقلة عن الميزانية العامة للمدرسة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي، والعمل على التخفيف من حدة المركزية في عملية التمويل، على أن تتولى لجنة إدارية ومالية في كل إدارة التصرف في الميزانية بمدارسها حسب الأولويات، إضافة إلى ذلك وجود مبانٍ مدرسية وفق المواصفات التربوية والمدرسية، مع ضرورة وجود بنية تحتية جيدة مهيأة لربط المدارس بشبكة الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة، مع وجود موقع إلكتروني باسم كل مدرسة على الشبكة العنكبوتية، يتم من خلاله التعرف بأعضاء المجتمع المدرسي، وعرض أهم النشاطات التي تقوم بها المدرسة بشكل دوري.

### • متطلبات بشرية:

توفير كوادر من الخبراء المختصين من قبل وزارة التربية والتعليم في تطبيق معايير الاعتماد المدرسي داخل المدرسة، والعمل على توفير دورات تدريبية في مجال الاعتماد من قبل خبراء متخصصين لأعضاء المجتمع المدرسي، إضافة إلى عمل ندوات تدريبية ومحاضرات لنشر ثقافة الاعتماد المدرسي بين منسوبي المدارس، بل وعلى مستوى التعليم ككل.



وبناء على ما سبق- من وجهة نظر الباحث- إذا ما توافرت هذه المتطلبات يمكن للبيئة التعليمية والقائمين عليها تطبيق معايير الاعتماد المدرسي بسهولة ويسر؛ وذلك لأن هذه المتطلبات تدخل في عمليات تقويم المدارس كافة، سواء التقويم الذاتي أو المؤسسي أو المستمر، بل إنها جزء مهم من معايير الاعتماد من زاوية تهيئة المدارس، أو المرحلة التي تسبق علمية تطبيق الاعتماد المدرسي- ذكرناها فيما مضى في تناول مراحل الاعتماد المدرسي-، وعليه؛ فإن تطبيق المعايير هي مرحلة تالية لمرحلة التهيئة وتوفير المتطلبات.

### معايير الاعتماد المدرسي:

تحديد معايير الاعتماد المدرسي أمرٌ بالغ الأهمية والصعوبة في آن واحد، وذلك من وجهة نظر الباحث يرجع لعدة أسباب، وهي: ضرورة وجود المعايير للقياس التعليمي والأكاديمي والإداري عليها، تعدد الثقافات بين الدول والمجتمعات واختلافاتها، وتعدد فلسفات المجتمعات والرؤى الوطنية لها، ووجود صعوبة بالغة في توفير معايير موحدة عالمياً للقياس عليها، ضرورة الحفاظ على الثقافة والهوية الوطنية للمجتمعات، وعليه؛ فقد اجتهد الجميع من تربويين وباحثين ودول لوضع معايير للاعتماد التربوي والاعتماد المدرسي، وقد تبنت دراسة الرئيس (١٤٣٦) نموذجاً مقترحاً للاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد وضعت معايير ومؤشرات الاعتماد المدرسي في ضوء المعايير العالمية:-

#### ١- التوجه الإستراتيجي (رؤية المدرسة، ورسالتها، وقيمتها، وأهدافها)

- توفر خطة إستراتيجية بالمدرسة.

- بناء أهداف المدرسة وفقاً لرسالتها.

- إمكانية تحقيق أهداف المدرسة

#### ٢- القيادة المدرسية (الإشراف الإداري والإستراتيجي، سياسات التقويم والمحاسبية وضمان الجودة، نشر ثقافة الجودة والاعتماد).

- تمتع مدير المدرسة بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات اللازمة.

- توجد سياسات مكتوبة وإجراءات واضحة للارتقاء بالعمل الفعال للمدرسة.

- نشر ثقافة الاعتماد المدرسي.

### ٣-التعليم والتعلم (المناهج التعليمية، إستراتيجيات وأساليب التدريس، التقييم)

- توفر الكتب الدراسية، ومصادر التعلم، والأدوات المساعدة بصورة كافية.
- مناسبة نسبة عدد الطلاب إلى عدد المعلمين.

- يتم تنفيذ المناهج التعليمية بصورة تراعي التنوع والاختلاف بين الطلاب.

### ٤- إتاحة الفرصة للتعليم والتعلم (تقديم الاستشارات، تلبية الاحتياجات الخاصة، تقديم الإرشاد التخصصي).

- تتوفر بالمدرسة الخدمات الاستشارية والإرشادية المناسبة.

- تقدم المدرسة برامج وخدمات استشارية لأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- يوجد بالمدرسة برنامج لصعوبات التعلم.

### ٥- البيئة التعليمية (المرافق، التجهيزات، الصحة والسلامة)

- تصميم المبنى المدرسي يسهل تأمين كل الموجودين، ويدعم جودة البرامج التعليمية.

- وجود خطة عمل للجنة الأمن والسلامة بالمدرسة.

- مناسبة المبالغ المالية المرصودة، لعمل الصيانة اللازمة والدورية لمرافق المدرسة.

### ٦- ثقافة المدرسة وعلاقات الشراكة لأجل التعلم (علاقات الشراكة بين المدرسة والمنزل، أنشطة التواصل، سياسات حماية الطالب، تفعيل الشراكات مع البيئة المحيطة).

- تسود روح الاحترام والتقدير بين جميع مكونات المجتمع المدرسي.

- يوجد برامج يتم من خلالها تثقيف الطلاب بحقوقهم وواجباتهم.

- تتيح المدرسة فرصاً متنوعة للمشاركة في صنع القرارات.

### ٧-الموارد البشرية (المؤهلات، التطوير المهني)

- الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة على درجة من التأهيل والكفاءة التي تتناسب مع مهام الوظيفة.

- يوجد نظام متبع لتقييم أداء الهيئة الإدارية والتعليمية، يتضمن السرية لكل تقييم.

- يوجد برنامج تطوير شامل لمنسوبي المدرسة يلبي الاحتياجات العامة للمدرسة.

## ٨- الموارد المالية (تنوع مصادر الدخل، ميزانية المدرسة)

- القيادة المدرسية هي المسؤولة عن موارد المدرسة المالية أيًا كان مصدرها.
- العمل على تنوع مصادر الدعم المادي للمدارس لتصبح قادرة على تحقيق معايير الاعتماد المدرسي.

- موارد المدرسة المالية تكفي للعمليات الحالية والمخططة لها.

## ٩- التحسين المستمر (الاستفادة المستمرة من نتائج التقييم، والحاسوبية، توكيد الجودة)

- تعمل المدرسة للتحوّل نحو أن تصبح منظمة متعلمة.
- يتمّ تقييم أداء أفراد الهيئة التعليمية وفقاً لنتائج طلابهم ونموهم الشامل.
- تلتزم المدرسة بالشفافية في نشر نتائج المدرسة الذاتية وفرص التحسين المستمر، وعمليات التقييم.

### ثانياً : إدارة التغيير

ان عملية التغيير تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة أو المنظمة ومحاولة تكيفها مع البيئة المحيطة بها، من خلال تطوير إمكانات المنظمة في جميع جوانبها: الاقتصادية والبشرية والمادية والفنية؛ للوصول إلى الأهداف المرغوبة، وهي إنجاز الأهداف بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت، وبناءً على ذلك يمكن وضع تعريف إجرائي لعملية التغيير يتناسب مع أهداف هذه الدراسة على النحو التالي: التغيير هو عبارة عن عملية التحوّل من الواقع الحالي للعاملين بمدارس التعليم العام، في سلوكياتهم، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية ونظم الأداء والتكنولوجيا إلى واقع منشود يُرغب في الوصول إليه باستخدام أحدث الأساليب والطرق والابتكارات المادية والفكرية؛ بهدف تحقيق أهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنية محدّدة؛ لتتمكّن المدارس من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة؛ لإمداد المجتمع بالقوى البشرية القادرة على إنجاز خطط التنمية في المملكة العربية السعودية.

### أهداف التغيير

يحدّد بربخ (٢٠١٢م: ١٨-١٩) أهداف التغيير في الأهداف الآتية:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته، وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جوٍّ من الثقة والانفتاح بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة، أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتتسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها في أقل وقت ممكن.
- زيادة قدرة الأفراد على مواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلاً من الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها.
- زيادة دافع الأفراد للعمل، وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

### مفهوم إدارة التغيير

إدارة التغيير مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بآليات إحداث التغيير، وعليه؛ فقد شهد تحديد مفهوم إدارة التغيير الكثير من الاختلافات في وجهات النظر بحسب كيفية التغيير وآليات تطبيقه، ونوع التغيير، ومجالاته تطبيق التغيير بين الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، وكل منهم حاول وضع مفهوم لإدارة التغيير يتناسب وطبيعة دراسته التي يقوم بها، وهذه التعريفات هي:

- يعرفه المغربي (١٩٩٤م:ص٣٢١) بأنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها، استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر".
- كما عرفها اللوزي (١٩٩٨م:ص٣٣٨) بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين، هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات".
- يعرفها الصرن (٢٠٠٢م: ٣٣٩) بأنها: تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لأحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".
- ويعرفها الخضير (٢٠٠٣م: ١٦) بأنها: "تسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح مهمة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات".

### أهمية إدارة التغيير

تكمن أهمية إدارة التغيير في النتائج التي تحققها في المؤسسات بوجه عام، والمؤسسات التربوية بوجه خاص، حيث يحدّد الخضير (٢٠٠٣م: ١٦) أهمية التغيير في خمسة جوانب أساسية وهي: "الحفاظ على الحيوية الفاعلة- تنمية القدرة على الابتكار- إذكاء الرغبة في التطوير- التوافق مع المتغيرات- الوصول إلى درجة أعلى من القوة".

ويذكر الطروانة (٢٠٠٣م: ١٠٠) أن أهمية إدارة التغيير تكمن في تؤدي إلى:

- التقدّم العلمي والتقني والنمو الفكري السريع.
- تقدم وسائل الاتصال والانتقال.
- استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.
- ظهور القادة والمفكرين والمصلحين.

## كما تتضح أهمية إدارة التغيير في أنها تحقق مجموعة من النتائج يحددها (السلمي ١٤٢٦هـ: ١١٥) في:

- تمكن قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير.
  - تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير.
  - إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
  - تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها.
- وعليه ؛ فإن أهمية إدارة التغيير تتضح من النتائج والنقلة النوعية الكبيرة التي تحاول تحقيقها من: تحقيق التوازن والحفاظ على الحيوية المؤسسية وتنمية الابتكار والتطوير للوصول إلى أقصى درجة من الأداء من خلال التقدم العلمي والتقني وحسن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية، وإدخال التقنيات الحديثة في المؤسسات، هذا بالإضافة إلى تمكين المديرين من قيادة مؤسساتهم، تحقيقاً لمبدأ مهم في الإدارة، وهو مبدأ اللامركزية.

### خصائص إدارة التغيير

ولكي تقوم إدارة التغيير بإحداث التغيير بمفهومه وأهدافه ومراحل السابقة، فلا بدّ لهذه الإدارة أن تتسم بمجموعة من الخصائص، أو تمتلك مجموعة من الصفات التي لا بدّ أن تتحلّى بها لكي تقوم بالتغيير على الوجه الأكمل، ويحدّد الزعير (٢٠١١م: ١٥٢-١٥٥) خصائص إدارة التغيير في الآتي:

- قدرتها على التعامل مع المنظمة من منظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار مصادر الخطر والتهديد التي قد تحدث في المراحل الأولى إلى جانب المحافظة على ضمان جودة الأداء في أثناء إحداث عملية التغيير والعائد المترتب عليه مستقبلاً.
- قدرتها من التشخيص الواعي لوضعها الراهن.
- المرونة.

- الاستهدافية بعيداً عن العشوائية والارتجال.
- الواقعية إزاء إمكانات وموارد وظروف المنظمة الفعلية.
- التوافقية بين علمية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير والداعمة له.
- الفاعلية والقدرة على الحركة والتأثير في الآخرين.
- التشاركية الواعية مع القوى صاحبة المصلحة في التغيير واستقطاب مقاومة المعارضين للتغيير.
- الشرعية القانونية والأخلاقية.
- الالتزام بمبدأ الإصلاح والرشد في اتخاذ القرارات.
- القدرة على التطوير والابتكار.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

**ويضع الهبيل (٢٠٠٨م: ٤١) مجموعة من الخصائص لإدارة التغيير، وهي:**

- إدارة قادرة على التحول إلى الإدارة الجادة الساعية لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الوعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها من حيث بنيتها وأساليب قيادتها وطرائق عملها وأنماط السلوك الإداري فيها.

**كما يضع الخضيرى (٢٠٠٣م: ١٩) خصائص إدارة التغيير في الخصائص الآتية:**

- التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة، وإشباع حاجاتها، لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين، بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.
- المشاركة: لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة، ونضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام، وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة بين قادة التغيير والقوى المتأثر به.

- الواقعية: على المنظمة أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- القدرة والفاعلية: إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- الأهداف: إن عملية التغيير داخل المنظمة هي عمل مقصود يهدف إلى: إقناع التبار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة، ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم، وإن قبول عملية التغيير تبدو صعبة على بعض العناصر داخل المنظمة، مما يوجب إشاعة جوٍّ من المرونة على الكيان الإداري.
- المرجعية النظامية: لا بدّ أن تكون لإدارة التغيير مرجعية نظامية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع، وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
- الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضرُّ بها، والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من خلل.
- المسؤولية: وهي مستوى الإدراك العميق لما سيأتي عن عملية التغيير من تبعات، إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف، أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.
- الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها؛ لذا فالتغيير يؤدي دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير، ويسعى لتقديم بدائل متطورة، وتنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.
- امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيراً ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندثر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كل طرف على إزالة الآخر، وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث، وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها، بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها.



## الدراسات السابقة

### الدراسات التي تناولت المحور الاول الاعتماد المدرسي:

- دراسة أحمد (٢٠٠٨م) بعنوان: "الوعي بمتطلبات الجودة والاعتماد التربوي لدى العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج"

تهدف الدراسة إلى: التعرف على مدى وعي العاملين من المعلمين والإداريين والفنيين بالاعتماد التربوي، والتعرف على مدى وعي العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج بمتطلبات الاعتماد التربوي وتوصلت الدراسة إلى النتائج البحثية الآتية: الكثير من العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج ليس لديهم الوعي الكافي بالاعتماد التربوي وأهميته للعملية التعليمية، الفنيين والإداريين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج ليس لديهم الوعي بمتطلبات الجودة والاعتماد التربوي بسبب قلة بل ندرة الدورات التدريبية.

- دراسة عاشور وآخرين (٢٠١١م) بعنوان: "متطلبات تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسي على التعليم الثانوي العام بمصر".

وهدف إلى التعرف على أهم متطلبات تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسي على التعليم الثانوي العام بمصر، ولقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق المعايير العالمية للجودة والاعتماد على التعليم الثانوي بمصر هي مقاومة التغيير، سواء من العاملين أو من الإدارات، وعدم التزام الإدارة العليا بإخضاع المؤسسة لنظام الجودة المؤهل للاعتماد، وتوصلت كذلك إلى أن من أهم متطلبات تطبيق المعايير العالمية للجودة والاعتماد على التعليم الثانوي إنشاء لجان قومية فرعية لصياغة معايير اعتماد مؤسسات التعليم العام بمصر في ضوء المعايير القياسية العالمية.

-دراسة دورازو ( Durazo, 2013). بعنوان: تأثير وتحليل برامج الإعتداف في المؤسسات التعليمية قبل الجامعية في المكسيك.

وهدف إلى تحليل التصورات حول تأثير برامج الاعتماد التعليمية في الإدارة المؤسسية في مؤسسات التعليم قبل جامعي في المكسيك من أجل تحليل جودة النظام التعليمي في المدارس، وجودة المدرسة كمؤسسة تعليمية من أجل إدخال تحسينات في البنية التحتية للمدارس، وتطوير المناهج الدراسية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن إدراج منظمات الاعتماد الخارجي قد أسهمت في التحول الإيجابي للممارسة التدريسية والإدارية داخل المؤسسة التي تم تحليلها، كما بينت النتائج الدراسية على ضرورة استخدام أدوات التخطيط والإدارة لتنظيم العمليات التعليمية والتربوية، بالإضافة إلى تأثيره تأثيراً مباشراً على عملية صنع القرار في المؤسسة التعليمية.

## التعليق على دراسات المحور الأول

اتفقت جميع هذه الدراسات في الهدف العام، وهو: أهمية موضوع الجودة والاعتماد التربوي للمؤسسات التربوية بعامّة ومدارس التعليم ما قبل الجامعي بوجه خاص، والدليل على ذلك أنّ هذه الدراسات جميعها كان الاعتماد التربوي هو المتغير الرئيس لها، وهو الهدف الأساسي الذي انطلقت منه الدراسة للتعرف على أثره في متغيرات أخرى مثل التقويم المدرسي أو المعايير التربوية للجودة والاعتماد، أو أثر تطبيق الاعتماد التربوي على العملية التعليمية، ودوره في جذب الطلاب للعملية التعليمية، أو وضع تصور مقترح لمعايير وآليات الاعتماد، أو توفير متطلبات الجودة والاعتماد، وتأهيل المدارس وتحليل الواقع المدرسي والتخطيط الإستراتيجي

## الدراسات التي تناولت المحور الثاني إدارة التغيير

- دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) بعنوان: "تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية".

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية بمحافظات القاهرة والدقهلية والغربية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة القادة الإداريين لإدارة التغيير التربوي، ومحاولة التوصل إلى تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بمحافظات القاهرة والدقهلية والغربية، ووضع ضمانات تنفيذه في البيئة المصرية. وبعد المعالجة الإحصائية بينت نتائج الدراسة أنّ إحداث التغيير التربوي يمكن أن يكون من خلال مداخل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي والشبكة الإدارية، وأن التغيير يستدعي حالة من المقاومة والرفض يلزم وضعها في الحساب، والعمل معالجتها والتعامل معها، وأن نقطة البدء في إدارة التغيير التربوي، تتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للإدارات التعليمية، من حيث نواحي القوة والضعف، وكذلك من حيث الفرص والتحديات الموجودة في بيئة الإدارات التعليمية والمؤثرة في أداة وتشغيل تلك الإدارة، وأن عمليات القيادة التربوية، وعلاقة الإدارة التعليمية بالمجتمع المحلي، وتمكين العاملين، وإعداد الخطط التطويرية، والأبنية والتجهيزات التربوية، والتوجيه والمتابعة تعدّ أكثر العمليات أساسية في الإدارات التعليمية، كما أظهرت النتائج وجود معوقات كبيرة في عملية إدارة التغيير التربوي بالإدارات التعليمية تتمثل في غياب النسق الفكري للتغيير التربوي، وضعف التقنيّة الإدارية، وجمود اللوائح وعدم مرونتها، وعدم وجود نظام لتقويم الإدارات التعليمية، ومقاومة بعض العاملين لإدارة التغيير وقلة الاهتمام بتدريب فريق القادة الإداريين على المداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة لمعرفة والتعليم التنظيمي، وضعف الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية، وعدم توافر الخطط التطويرية المستقبلية لتبني التغيير، وقلة الدوافع المشجعة على تبني التغيير.

## - دراسة جون موران وبيرد (John and Baird,2001) بعنوان: "قيادة التغيير التنظيمي".

استهدفت الدراسة التركيز على أهمية أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر من الأهداف والهوية والسيادة، وقدم الباحثان نموذجاً جديداً في احتواء الأفراد سماه نموذج ترائ (Try model) يركز على التعامل الإنساني ويرتكز على أربعة عناصر، هي: القيم، والمعتقدات، والسلوكيات، والمهارات، وتتفاعل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغيير الشخصي والمهني والمنظمة، وقدم الباحثان توصيات لنجاح إدارة التغيير منها أهمية فهم العاملين لعمل المنظمة، وتحديد الأهداف بدقة، وتوضيح متطلبات إنجاز العمل للعاملين، وقنوات اتصالات فعالة، وأهمية امتلاك المهارات القيادية والإبداعية، والقدرة على حل المشكلات.

### التعليق على دراسات المحور الثاني : ادارة التغيير

اتفقت جميع هذه الدراسات في هذا المحور من ناحية الهدف العام وهو: أهمية توافر إدارة التغيير لدى جميع العاملين من أجل التطوير المؤسسي الإداري ولتحقيق الإبداع الإداري من خلال ممارسات التغيير نفسه، كما اتفقت على أهمية التغيير في إحداث التنمية الشاملة في المؤسسة، ومن ثم المجتمع والدولة، وإذا كان هناك اتفاق عام على أهمية التغيير وإدارته بين هذه الدراسات

### طريقة اجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة؛ فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي، حيث إن المنهج الوصفي يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً يوضح خصائصها، أو تعبيراً كميّاً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها (عبيدات، وعبدالحق، وعدس، ٢٠١٣م، ص ١٨٠).

#### مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الفئات ذات العلاقة المباشرة بمنظومة الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير وهم: قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والذين لهم الدور الأساسي والموجه في تطبيق الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير، والبالغ عددهم (٧٧٧) قائداً، وقد تم توزيعهم بناء على التوزيع المكاني موزعين على ستة مكاتب تعليمية وهي: شمال منطقة الرياض، شرق منطقة الرياض، وسط منطقة الرياض، غرب منطقة الرياض، جنوب منطقة الرياض، خارج مدينة الرياض، وذلك وفق آخر الإحصائيات الرسمية الصادرة من إدارة تقنية المعلومات بإدارة التعليم في الفصل الدراسي الأول ١٤٣٦-١٤٣٧هـ كما يوضحها جدول التالي:

عدد مجتمع الدّراسة  
(قادة مدارس التعليم العام بتعليم بمدينة الرياض)

نسبة %	مديري المدارس	مكاتب التربية والتعليم حسب التوزيع المكاني لمدينة الرياض
٧,٥٩	٥٩	مكاتب الشمال (الشمال - الدرعية )
٢٢,١٣	١٧٢	مكاتب الشرق (الشرق - الروضة - قرطبة - الرائد)
٢٠,٤٦	١٥٩	مكاتب الوسط (الوسط - الروابي)
٢٣,٦٨	١٨٤	مكاتب الغرب (الغرب - السعودي )
٢٢,٩٠	١٧٨	مكاتب الجنوب (الجنوب - العزيزية )
٣,٢١	٢٥	مكاتب خارج مدينة الرياض (رماح - ثادق)
%١٠٠	٧٧٧	المجموع

### عينة الدّراسة.

نظرا لكبر حجم مجتمع الدّراسة المتمثل في فئة مديري مدارس التعليم العام والبالغ عددهم وفق الجدول السابق ( ٧٧٧ ) قائدا؛ فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية تمثل ما نسبته ( ٣٨ % ) من إجمالي الفئة الأولى من مجتمع الدّراسة ل يتم تطبيق أداة الدّراسة عليها، حيث بلغ عددهم (٣٠٠) قائد، وهي عينة كافية جدا وممثلة للفئة الأولى من مجتمع الدّراسة، حيث أشار أبو علام (٢٠٠٦م، ص ١٨٦) إلى أن العينة لمجتمع الدّراسة يبلغ عدد أفرادها (٢٠٠٠) فأقل وهي قرابة ٣٠٠ قائد، وتم توزيع (٣٥٠) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (٤٥%) من المجتمع، وكانت الاستبانات المستردة (٣٠٠) استبانة، واستبعد (٥٠) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٣٠٠) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية، بنسبة (٣٨,٦١%) من المجتمع الأصلي للدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة  
والصالحة من أفراد مجتمع الدراسة

الاستبانات الصالحة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		مجتمع الدراسة		مكاتب التعليم
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٣٨.٦١	٣٠٠	٦.٤٣	٥٠	٣٨.٦١	٣٠٠	٤٥.١	٣٥٠	١٠٠	٧٧٧	الإجمالي

أداة الدراسة: (الاستبانة)

قام الباحث بالاعتماد على الاستبانة أداةً أولى لتشخيص الواقع والوقوف على تطبيق الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير، ومن ثم وضع إستراتيجية مقترحة لتطبيق الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض ، وقد تم بناء الاستبانة وفق أسئلة الدّراسة، ومن خلال الاستفادة من الإطار النظري لها، وأيضاً من خلال الاستفادة من أدبيات البحث العلمي من الدّراسات والأبحاث السابقة في متغيري الدّراسة وهما: الاعتماد المدرسي، وإدارة التغيير، بحيث تشتمل هذه الأداة على قسمين رئيسيين وهما:

**القسم الأول:** البيانات الأولية والأساسية لعينة الدّراسة وتشمل المتغيرات الآتية: المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد المدرسي وإدارة التغيير.

**القسم الثاني:** ويشتمل على الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير والذي يضم المحاور الرئيسة الآتية:-

**المحور الأول:**

يتناول متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي

**المحور الثاني:**

يتناول درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير.

وقد قامت الاستبانة على العبارات المغلقة، مع فتحها في نهاية كل محور لإضافة ما يود المفحوص إضافته من مقترحات أو ملحوظات، ومن ثم قام الباحث بتصميم مقياسٍ لاستجابة المفحوصين على أداة الدّراسة (الاستبانة) وفق مقياس التدرج الرباعي .

## ٢. صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، وعرضها على سعادة المشرف على البحث، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من أساتذة كليات التربية في تخصص الإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس بجامعتين هما: جامعة الملك سعود، وجامعة شقراء، وعددهم ( ١٤ ) من حاملي شهادة الدكتوراه وبرتب علمية مختلفة، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به أهداف البحث وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقترح طرق تحسينها، وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين تمت مناقشة ملاحظاتهم وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة، وذلك فيما اتفق عليه أكثر من ( ٨٠ % ) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها .

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام) بالدرجة الكلية لكل بُعد

التخطيط الإستراتيجي		القيادة المدرسية		الموارد البشرية		التعليم والتعلم		تقويم تعلم الطلاب	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠.٨١٧	٧	**٠.٨٢٧	١٣	**٠.٧٩٤	١٩	**٠.٨١٥	٢٥	**٠.٨٤١
٢	**٠.٧٩١	٨	**٠.٨٢٧	١٤	**٠.٨٥٤	٢٠	**٠.٨٠١	٢٦	**٠.٧٩٠
٣	**٠.٧٨٢	٩	**٠.٧٩٩	١٥	**٠.٧٩٢	٢١	**٠.٧٥٣	٢٧	**٠.٨٩١
٤	**٠.٨٥٥	١٠	**٠.٨٢٣	١٦	**٠.٧٥٩	٢٢	**٠.٨٤٨	٢٨	**٠.٨٢١
٥	**٠.٧٧٩	١١	**٠.٨٥٣	١٧	**٠.٧٥٦	٢٣	**٠.٧٩٨	٢٩	**٠.٨٥٢
٦	**٠.٨٠٣	١٢	**٠.٨٣٢	١٨	**٠.٧٦٩	٢٤	**٠.٧٢٩	٣٠	**٠.٨٤٢

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١ .

#### جدول (٤-١٣)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	البُعد
**٠.٨٩٧	التخطيط الإستراتيجي
**٠.٨٨٨	القيادة المدرسية
**٠.٨٩٧	الموارد البشرية
**٠.٩١٤	التعليم والتعلم
**٠.٩١٩	تقويم تعلم الطلاب

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١ .

يتضح من خلال الجداول السابقة أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

## ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ،

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	التخطيط الإستراتيجي	٦	٠.٨٩١
٢	القيادة المدرسية	٦	٠.٩٠٧
٣	الموارد البشرية	٦	٠.٨٧٦
٤	التعليم والتعلم	٦	٠.٨٧٧
٥	تقويم تعلم الطلاب	٦	٠.٩١٦
٦	الدرجة الكلية لمتطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم والتعلم.	٣٠	٠.٩٧٠
	الثبات الكلي	٣٠	٠.٩٨٠

يتضح من خلال الجدول السابق أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٨٠) وهي درجة ثبات عالية، كما ترواحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٢٢، ٠.٩٧٠)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها؛ فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.



٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

### عرض نتائج الدراسة

**نتائج السؤال الأول /** ما متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام؟  
تم الإجابة عليه من خلال الإطار النظري.

**نتائج السؤال الثاني/** ما درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام؟  
للإجابة عن السؤال السابق تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛ للتعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة في كل بُعد من الأبعاد، ثم عرض المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الأبعاد بشكل عام، وفيما يلي عرض لكل بُعد بشكل مستقل.



يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٢٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن أهمية متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي ، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أهمية (بناء أهداف المدرسة بما يحقق رسالتها، وكذلك تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه المدرسة، إضافة إلى الالتزام بتطبيق الخطة الإستراتيجية للمدرسة).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى مستوى إدراك قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لمتطلبات معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير، وأهمية عملية التغيير وفلسفتها العامة وأساليب تطبيقها لتحقيق الجودة والاعتماد، وخاصة في بعد التخطيط الإستراتيجي، وبناء الأهداف ووضع الخطط الإستراتيجية للتغيير لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي.

### البعد الثاني: القيادة المدرسية

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: القيادة المدرسية

م	الفقرات	أهمية المتطلب										
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		غير مطبقة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٧	إقناع العاملين بضرورة تطبيق الاعتماد المدرسي .	١٣٧	٤٥.٧	١٢٥	٤١.٧	٣٦	١٢.٠	٢	٠.٧	٣.٢٢	٠.٧١	١
٨	يبنى سياسة فعالة لدعم إدارة التغيير.	٩١	٣٠.٣	١٦٩	٥٦.٣	٣٤	١١.٣	٦	٢.٠	٣.١٥	٠.٦٩	٦
٩	نشر ثقافة الاعتماد المدرسي في المدرسة.	١١١	٣٧.٠	١٤٣	٤٧.٧	٤٤	١٤.٧	٢	٠.٧	٣.٢١	٠.٧١	٥
١٠	إعطاء المعلمين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في التغيير.	١٣٩	٤٦.٣	١١٩	٣٩.٧	٣٨	١٢.٧	٤	١.٣	٣.٣١	٠.٧٤	٣
١١	التخلص من أنماط السلوك التي تعوق التغيير للاعتماد المدرسي.	١٢٧	٤٢.٣	١٤١	٤٧.٠	٣٠	١٠.٠	٢	٠.٧	٣.٣١	٠.٦٧	٢
١٢	تعزيز تكوين الثقافة الإيجابية نحو التطوير والتغيير.	١٢٥	٤١.٧	١٣٩	٤٦.٣	٣٤	١١.٣	٢	٠.٧	٣.٢٩	٠.٦٩	٤
-	المتوسط الحسابي العام									٣.٢٧	٠.٥٨	-

يتضح من الجدول أن:

بُعد متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: القيادة المدرسية يتضمن (٦) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.١٥ - ٣.٣٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: القيادة المدرسية.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٢٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن أهمية متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي فيما يتعلق بالقيادة المدرسية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أهمية (إقناع العاملين بضرورة تطبيق الاعتماد المدرسي، وكذلك التخلص من أنماط السلوك التي تعوق التغيير للاعتماد المدرسي، إضافة إلى إعطاء المعلمين المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتهم في التغيير).

ويفسر الباحث هذه النتائج بأن قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يحتاجون العديد من الدورات في الجودة والاعتماد، وكذلك إدارة التغيير، وعليه تقاس جودة الإدارة المدرسية في ضوء أسس إدارة التغيير بمدى جودة العملية التعليمية التي يمارسها كل مدير أو قائد، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ووضع خطة شاملة للتغيير في المدرسة، والتغلب على جميع أنماط السلوك التي تعوق تطبيق الاعتماد المدرسي من خلال استخدام إستراتيجيات وأساليب إدارة التغيير، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية.

البُعد الثالث: الموارد البشرية

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: الموارد البشرية

م	الفقرات	أهمية المتطلب							
		كبرى		متوسطة		ضعيفة		غير مطبقة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١٣	رفع مستوى وعي المعلمين بالتغيير لتنظيم الاعتماد المدرسي .	١٢٥	٤١.٧	١٣٥	٤٥.٠	٣٨	١٢.٧	٢	٠.٧
١٤	إقامة دورات تدريبية في مجال الاعتماد المدرسي.	٦٥	٢١.٧	١٣٥	٤٥.٠	٩٢	٣٠.٧	٨	٢.٧
١٥	زيادة قدرة المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس.	١٢٣	٤١.٠	١٣١	٤٣.٧	٤٤	١٤.٧	٢	٠.٧
١٦	تهيئة مناخ مدرسي يساعد على التغيير ورفع مستويات الأداء.	١٢٠	٤٠.٠	١٣٦	٤٥.٣	٤٢	١٤.٠	٢	٠.٧
١٧	إيجاد حوافز مادية ومعنوية للمعلمين والإداريين.	٩٠	٣٠.٠	٨٨	٢٩.٣	١١٨	٣٩.٣	٤	١.٣
١٨	تنفيذ دورات متخصصة للمعلمين والموظفين الجدد.	٩٦	٣٢.٠	١٢٨	٤٢.٧	٧٠	٢٣.٣	٦	٢.٠
-	المتوسط الحسابي العام	٣٠٠.٩	٠.٦٠	-	-	-	-	-	-

يتضح من الجدول أن:

بُعد متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال الموارد البشرية يتضمن (٦) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢.٨٦، ٣.٢٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: الموارد البشرية.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن أهمية متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي فيما يتعلق بالموارد البشرية ، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أهمية (تنفيذ دورات متخصصة للمعلمين والموظفين الجدد، وكذلك إيجاد حوافز مادية ومعنوية للمعلمين والإداريين، إضافة إلى إقامة دورات تدريبية في مجال الاعتماد المدرسي).

ويفسر الباحث ذلك بأن أداء العناصر البشرية في المدرسة يؤثر بشكل كبير في نظام الأداء المدرسي بها، ولأنهم يقودون العمل داخل المدرسة؛ لذلك لا بد من إتاحة الدورات التدريبية لهم في مجال الاعتماد المدرسي وإدارة التغيير.

#### البعد الرابع: التعليم والتعلم

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: التعليم والتعلم

م	الفقرات	أهمية المتطلب										
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		غير مطبقة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٩	تطبيق إستراتيجيات متنوعة في التدريس.	١٢٥	٤١.٧	١٣٩	٤٦.٣	٣٦	١٢.٠	٠	٠.٠	٣.٣٠	٠.٦٧	٢
٢٠	تخفيض عدد الطلاب في الفصول وفق المعدلات العالمية.	١٠٢	٣٤.٠	١٢٤	٤١.٣	٦٦	٢٢.٠	٨	٢.٧	٣.٠٧	٠.٨٢	٦
٢١	تطبيق برنامج تهيئة للطلاب مع بداية كل عام دراسي	١٦٧	٥٥.٧	١٠١	٣٣.٧	٢٨	٩.٣	٤	١.٣	٣.٤٤	٠.٧٢	١
٢٢	التغيير من طرق التدريس حسب احتياجات الطلبة.	١٠٩	٣٦.٣	١٤٧	٤٩.٠	٤٠	١٣.٣	٤	١.٣	٣.٢٠	٠.٧١	٤
٢٣	مراعاة الفروق الفردية والقدرات التعليمية لدى الطلاب.	١٥٣	٥١.٠	١١٧	٣٩.٠	٢٦	٨.٧	٤	١.٣	٣.٤٠	٠.٧٠	٣
٢٤	وجود نظام إشرافي خارجي لمتابعة عملية التعليم والتعلم.	١٠٤	٣٤.٧	١٣٢	٤٤.٠	٥٤	١٨.٠	١٠	٣.٣	٣.١٠	٠.٨١	٥
-	المتوسط الحسابي العام									٣.٢٥	٠.٥٨	-

يتضح من الجدول أن:

بُعد متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: التعليم والتعلم يتضمن (٦) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٠٧، ٣.٤٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدّراسة حول متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: التعليم والتعلم.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٢٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عيّنة الدّراسة على أن أهمية متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ما يتعلق بالتعليم والتعلم ، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عيّنة الدّراسة بدرجة عالية على أهمية (تطبيق برنامج تهيئة للطلاب مع بداية كل عام دراسي، إضافة إلى تطبيق إستراتيجيات متنوعة في التدريس، وكذلك مراعاة الفروق الفردية والقدرات التعليمية لدى الطلاب).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض مهتمون بجودة هذه العملية التي تعتمد على طريقة التدريس الجيدة، والمادة الدراسية، والمنهج المدرسي، وإستراتيجيات التدريس وإدارة الفصل التي تتمثل في استجابة المعلم للفروق الفردية للطلاب، وتوظيف إستراتيجيات التدريس المختلفة المناسبة لقدرات الطلاب ومستوى تحصيلهم، وعرض محتوى المادة الدراسية ومهام التعلم بصورة واضحة تستثير دوافع الطلاب وتجذب انتباههم، والاتصال الواضح مع الطلاب من خلال طرح التساؤلات والتغذية المرتدة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والمصادر الأخرى للتعليم، وتوفير بيئة تعلم منظمة، ووضع مجموعة من القواعد والإجراءات للنظام داخل الفصل يشترك الطلاب مع المعلم في تحديدها، واستخدام طرق متنوعة للتقييم أداء طلاب.

## البُعد الخامس : تقويم تعلم الطلاب

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: تقويم تعلم الطلاب

م	الفقرات	أهمية المتطلب										
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		غير مطبقة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٢٥	وضع مؤشرات أداء لتقييم تقدم الطلبة في أدفهم.	١٢٩	٤٣.٠	١٣١	٤٣.٧	٣٤	١١.٣	٦	٢.٠	٣.٢٨	٠.٧٤	١
٢٦	يزود المعلمون الطلاب بتغذية راجعة عن أعمالهم بشكل فوري.	١٠٥	٣٥.٠	١٤٧	٤٩.٠	٤٦	١٥.٣	٢	٠.٧	٣.١٨	٠.٧١	٢
٢٧	استخدام نتائج التقييم لصنع القرارات والتطوير لتحسين تعلم الطلاب.	١١٥	٣٨.٣	١٢٩	٤٣.٠	٥٠	١٦.٧	٦	٢.٠	٣.١٨	٠.٧٨	٣
٢٨	إسهام الطلاب في تقييم أدفهم ذاتيًا من خلال ملفات الإنجاز.	١٠٥	٣٥.٠	١٢٧	٤٢.٣	٦٦	٢٢.٠	٢	٠.٧	٣.١٢	٠.٧٦	٤
٢٩	إيجاد موظفين محددين للتأكد من تطبيق عمليات التقييم.	٩٣	٣١.٠	١٠١	٣٣.٧	١٠٢	٣٤.٠	٤	١.٣	٢.٩٤	٠.٨٤	٦
٣٠	مقارنة جودة التعليم في المدرسة بالمدراس الأخرى ذات الجودة العالية.	٩٠	٣٠.٠	١٢٢	٤٠.٧	٨٢	٢٧.٣	٦	٢.٠	٢.٩٩	٠.٨١	٥
-										٣.١١	٠.٦٥	-

المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم أن:

بُعد متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: تقويم تعلم الطلاب يتضمن (٦) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٩٤، ٣.٢٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام في مجال: تقويم تعلم الطلاب.



يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.١١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن أهمية متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي فيما يتعلق بتقويم تعلم الطلاب، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أهمية تزويد المعلمون للطلاب بتغذية راجعة عن أعمالهم بشكل فوري، وكذلك استخدام نتائج التقييم لصنع القرارات والتطوير لتحسين تعلم الطلاب، إضافة إلى إسهام الطلاب في تقييم أدائهم ذاتياً من خلال ملفات الإنجاز).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية توفير متطلبات تقويم تعلم الطلاب؛ لأنه يمثل المحصلة النهائية من عملية التعليم، وأن المدرسة لا بد أن تغير من أساليب التقويم القديمة، وأن تعتمد أساليب حديثة يمكن من خلالها الحكم على جودة عملية تقويم تعلم الطلاب، وعلى المدرسة أن يكون لها نظام تقييم شامل ومستمر يتم من خلاله تسجيل البيانات وتحليلها ومتابعة وتقييم الأداء وترسل نتائج التقييم بشكل منتظم للطلاب وأولياء الأمور، وتستخدم النتائج لتحسين أداء الطلاب وفعالية المدرسة من خلال وضع خطط لتحسين المستمر.

ومن خلال العرض السابق للمتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض نجدها جاءت كما يلي:

#### متطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

م	المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التخطيط المدرسي	٣.٢٦	٠.٥٦	٢
٢	القيادة المدرسية	٣.٢٧	٠.٥٨	١
٣	الموارد البشرية	٣.٠٩	٠.٦٠	٥
٤	التعليم والتعلم	٣.٢٥	٠.٥٨	٣
٥	تقويم تعلم الطلاب	٣.١١	٠.٦٥	٤
-	الدرجة الكلية	٣.٢٠	٠.٥٤	-

يتضح من خلال الجدول رقم أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة بمتوسط عام (٣.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٥٤)، حيث يأتي بعد القيادة المدرسية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٣.٢٧) وانحراف معياري (٠.٥٨)، يليه بعد التخطيط المدرسي بمتوسط عام (٣.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٥٦)، وبالمرتبة الثالثة بين متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي يأتي بعد التعليم والتعلم بمتوسط عام (٣.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٥٨)، يليه بعد تقويم تعلم الطلاب بمتوسط عام (٣.١١) وبانحراف معياري (٠.٦٥)، وفي الأخير تأتي الموارد البشرية كأقل المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمتوسط عام (٣.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٦٠).

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أحمد (٢٠٠٨) التي أكدت أن العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج ليس لديهم الوعي بمتطلبات الاعتماد التربوي بسبب قلة الدورات ودراسة عاشور (٢٠١١) التي أكدت أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق معايير الاعتماد في التعليم العام الثانوي بمصر هي مقاومة التغيير، سواء من العاملين أو الإدارات، وعدم التزام الإدارة العليا، كما اتفقت مع دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) أكدت أن المتابعة وإعداد الخطط التطويرية وتمكين العاملين تسهم في إحداث التغيير التربوي، وكذلك دراسة ستوارت وكرنجس (٢٠٠٥) التي أكدت اعتماد نموذج مناسب في التغيير، وتوافر القيادة الفاعلة والمشاركة واحترام الثقافة التنظيمية جميعها تسهم في نجاح التغيير.

## توصيات الدراسة

- دعم القيادة العليا للاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير.
- تبني أسس إدارة التغيير لتلبية متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام والتشجيع عليها.
- منح الصلاحيات اللازمة للقيادة التربويّة، لاتخاذ كافة السبل والطرق لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي.
- إعداد القيادات التربويّة المؤهلة من خلال الدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد وإدارة التغيير.
- تأسيس هيئة مستقلة للاعتماد المدرسي في المملكة العربيّة السعوديّة.
- توفير الموارد الماليّة اللازمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي.
- مشاركة جميع العاملين في المدرسة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير لتقليل مقاومة التغيير.
- توفير البيئة المدرسيّة الملائمة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير.

## المراجع :

- أحمد، محمد جاد (٢٠٠٨ م) "الوعي بمتطلبات الجودة والاعتماد التربوي لدى العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج"، المؤتمر العلمي العربي الثالث، بعنوان "التعليم وقضايا المجتمع المعاصر" في الفترة من ٢-٢١ أبريل، جمعية الثقافة من أجل التنمية، بالاشتراك مع جامعة سوهاج ، مصر، المجلد الثاني، ص ص ٦٣٠ - ٦٧٢.
- بريخ، فرحان حسن (٢٠١٢م) إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- الحسين، إبراهيم عبد الكريم (١٤٢٨هـ) من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة، معوقات التحول، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الذي تقيمه الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان ( الجودة في التعليم العام ) منطقة القصيم، ٢٨-٢٩/٤/١٤٢٨.
- الخضير، محسن محمد (٢٠٠٣م) إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا
- الدندني، أحمد، عبدالعزيز (٢٠١٠) "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الرئيس، ناصر سعود (٢٠١٥) "الاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، نموذج مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود
- الزعير، إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١١م) إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية

- السلمي، على (١٤٢٦هـ) ملاح الإدارة الجديّة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، بحث مقدم الى الملتقى الإداري الثالث، جدة
- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٢م) صناعة التنمية الإداريّة في القرن العشرين، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق سوريا
- الطراونة، خليف (٢٠٠٣) التطور التربوي، دار الشروق، عمان، الأردن
- عاشور، نيللى السيد، السيد، أحمد إبراهيم، الباسل، ميادة، محمد (٢٠١١)، "متطلبات تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسي على التعليم الثانوي بمصر" مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس . ١، (١١٣)، ص ١٤٣-١٦٤.
- عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠١٠) "تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليميّة"، دراسات تربويّة واجتماعيّة - مصر مج ١٦، ٢٤، ٢٠١٠، ص ص ٧٧-١٣٦
- عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن . (٢٠١٣م) " البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه". عمان: دار الفكر
- العتيبي، منير مطنى وغالب، محمد سعيد (١٩٩٦) "معايير مقترحة للاعتماد الأكاديمي والمهني لبرامج إعداد المعلمين في الجامعات العربيّة"، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، (٥٨)، ٩٥-١٣٠، الرياض
- العريمي، حليس (٢٠٠٥م) تقدير درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية في سلطنة عمان كما يتصورها القادة الإداريون والأكاديميون، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة اليرموك، إربد الأردن

- العمري، صبياء عبد الله (٢٠١٥). متطلبات تطبيق معايير الإعتامد المدرسي في المدارس الثانويّة بمنطقة عسير في ضوء خبرات بعض الدول، تصور مقترح، كليّة التربية، جامعة الملك خالد، رسالة ماجستير
- اللوزي، موسى سلامة (١٩٩٨) "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكوميّة الأردنيّة نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات للعلوم الإداريّة، عمان، الأردن
- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٤م) الإدارة الإستراتيجيّة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصريّة، القاهرة
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلم (٢٠٠٥م): نحو ضمان الجودة في التعليم (اليونسكو). باريس
- نداء عبدالرحمن و الشحنة، عبد المنعم (١٤٣٤هـ ٢٣-٢٥ ربيع الاول) "تأهيل مدارس التعليم العام لتحقيق متطلبات الاعتماد المدرسي دراسة ميدانيّة بمحافظة بور سعيد بمصر"، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعيّة السعوديّة للعلوم التربويّة والنفسيّة (جستن)، بعنوان: الاعتماد المدرسي، جامعة الملك سعود، الرياض .
- النوح، عبد العزيز، موسى، هاني، وفراج، محمد (٢٠١٢م) "الاعتماد المدرسي للتعليم العام في المملكة العربيّة السعوديّة دراسة في الصعوبات وإمكانيّة التطبيق"، مجلة كليّة التربية ٢٣، (٩١)، ١٧٥-٢٥٥، جامعة بنها، مصر.
- الهبيل ، أحمد عيسى (٢٠٠٨م) واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانويّة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلاميّة، غزة

### المراجع الأجنبية

- Temponi,C.,(2005).Continuous improvement framework,implications for academic, Quality Assurance hn Education, Emerald Group pulishing Lad ,vol.13.No.1:pp 17-36.
- John Moran and Baird, Brightman (2001) **Leading organizational change**, International Development Career, Vol.6, No 2, pp. 111-11
- Durazo, I, A, (2013)**Accreditationoe Quality of education and its impact on academic management : the case of a non-universitario de ciencias Economico-Administrativa**, Guadalajara;pp.305-333 .