



جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) لتحقيق التميز المدرسي

أ. أفنان بنت حسين الجبل

ماجستير إدارة وإشراف تربوي، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: af.aljabal@gmail.com

د. البندري بنت سعود الرشود

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، الرياض، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي في مجالات (التهيئة والاستعداد، التخطيط المدرسي، تدريب المعلمات) من وجهة نظر المعلمات والمديرات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (2377) معلمة، ومن جميع مديرات المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (448) مديرة مدرسة ليبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (2825) معلمة ومديرة مدرسة. وقامت الباحثة بإرسال (الاستبانة) إلى مجتمع الدراسة، حتى حصلت على (343) من الردود. وتوصلت الدراسة لعددٍ من النتائج أبرزها: أن مستوى جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في جميع مجالات الدراسة (التهيئة والاستعداد، والتخطيط المدرسي، تدريب المعلمات) لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظر المعلمات والمديرات. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: ضرورة العمل على تحسين البيئة المدرسية وتوفير ما يلزم من الإمكانيات المادية والتقنية بما يتلاءم مع تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس).

الكلمات المفتاحية: جاهزية إدارة المدارس، الاختبارات الوطنية (نافس)، التميز المدرسي.



The Readiness of the Administration of Primary Public Schools In The City of Riyadh to Implement National Tests (NAFES) in Order to Achieve School Excellence

Afnan Hussien Algabal

Master of Educational Administration and Supervision, Arab East College for Graduate Studies. Department Of Educational Administration and Supervision

Email: af.aljabal@gmail.com

Dr. Albandari Saud Alrashoud

Assistant Professor of Educational Administration and Planning, Riyadh , Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aimed to examine the readiness of primary public schools' administration in Riyadh city to implement National Tests (NAFS) in order to achieve school excellence. Specifically, it sought to assess the readiness in terms of (1) preparation and readiness, (2) school planning, and (3) teachers training, based on the viewpoint of teachers and school principals. The study depended on a descriptive survey methodology, and the study population comprised all primary public-school teachers (2377) and principals (448) in Riyadh, totaling (2825) teachers and principals. The researcher distributed the study tool (a questionnaire) to the entire population, obtaining (343) electronic responses. The study introduced a number of results, the most prominent of which are: the level of readiness of the primary public schools administration in Riyadh city in all areas of study (preparation and readiness, school planning, teachers training) to implement the National Tests (NAFS) in order to achieve school excellence came at an average level from teachers and principals viewpoint, as the arithmetic mean for the field of preparation and readiness was (3.23 out of 5.00), the field of school panning (3.17 out of 5.00) and teachers training (3.09 out of 5.00). In light of these findings, the study provided several recommendations, most notably the need to improve the school environment and ensure the availability of necessary material and technical resources compatible with the requirements of implementing national tests (NAFS).

Keywords: School administration readiness, National tests (NAFES), School excellence.



مقدمة

مقدمة البحث:

أصبح التعليم الأفضل هو التعليم الذي يتميز بتحقيق معدلات مرتفعة من معايير جودة التعليم الدولية؛ حيث تتطلب جودة التعليم مستويات عالية من الالتزام والكفاءات الإدارية؛ لتصميم وتنفيذ نظم تعليمية ذات مخرجات تعليمية متميزة لديها القدرة على مواكبة التطورات العلمية (عواجي، 2023، 226). ولكي تعمل المؤسسات التعليمية على مواكبة التطورات الحاصلة فإنها في أمس الحاجة إلى إدارة مؤهلة ومتميزة، ولديها القدرة على إحداث التحسين والتطوير المستمر لطلابها؛ حيث أصبح لزاماً على النظم التربوية تخريج أفراد بمواصفات محددة ومهارات متنوعة (الدويرج، 2019، 2).

ويشير الشنفي (2018، 328) إلى أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المختلفة يتوقف على وجود إدارة مدرسية ذات كفاءة عالية لديها الجاهزية لتوفير مناخ تعليمي جيد ومناسب، وتظهر أهمية الإدارة المدرسية في قدرتها على التخطيط لتجهيز وتهيئة المدارس لتنفيذ برامج التعليم ونجاحها؛ حيث أصبحت مهمة الإدارة المدرسية تركز على تحسين نواتج التعلم (شراحيلى، 2020، 216). كما كشفت نتائج الأبحاث التي أجريت حول دور الإدارة المدرسية في تحسين نواتج التعلم أشارت إلى أن لها أثراً كبيراً يظهر من خلال التخطيط، والتهيئة والجاهزية وتشكيل مجتمعات التعلم الهادفة، وبناء القدرات، وتعزيز مشاركة المعلمة في التطوير المهني، وتخطيط وتنسيق آليات التقييم والتعلم بما يعكس إيجابياً على نتائج التعلم (عتوم، 2019، 4). ويشير مصطلح جاهزية المدارس إلى حالة استعداد إدارة النظام التعليمي لمواجهة وضع معين، أو تنفيذ سلسلة من الإجراءات، وتعتمد جاهزية المدارس على دقة تخطيط إدارتها وشموليتها، ومدى توفر الموارد المادية، ومدى تأهيل الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة وتحسين نواتج التعلم ومخرجات التعليم، وهو الأمر الذي يتطلب وجود قيادة مدرسية مؤهلة للقيام بهذه الأدوار (القحطاني والحماد، 2019، 156). كما يؤكد عودة (2022، 78) على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تنفيذ البرنامج التعليمي، وتحسين مخرجات المدرسة، ومدى جاهزية مدرسته لتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح. كما أن الإدارة المدرسية لها دور كبير في التأثير على نتائج الطلاب من خلال تطوير قدرات المعلمة، وحفز المعلمة لتقديم أدوارهن التعليمية على أكمل وجه ومن ثم تحسين نواتج التعلم لطلابهن (El Saied & Thaher, 2020)؛ بينما يرى ميستري (Mestry, 2017, 1- 2) أن دور مديري المدارس في النظم التعليمية المعاصرة يمثل توازناً بين القيادة التعليمية والإدارة بحيث تتكامل هذه الأدوار جميعها للوصول للمدرسة إلى درجة عالية من الكفاءة؛ لذا أصبحت من أبرز أهداف الإدارة المدرسية الحديثة رفع درجة الاستعدادية لتحسين عمليات تعليم وتعلم الطلاب وتحقيق النتائج المرجوة.

ولقد حظي التعليم في المملكة العربية السعودية بأهمية كبيرة وهذا ما أكدت عليه رؤية (2030)؛ حيث ركزت على حزمة متكاملة من البرامج لتطوير المنظومة التعليمية، وتحسين مخرجاتها (اليامي، 2018، 34). وفي هذا الاتجاه قامت هيئة تقويم التعليم والتدريب بإطلاق برنامج الاختبارات الوطنية (نافس) الذي تنفذه الهيئة بالتعاون مع وزارة التعليم، مستندة على قرار مجلس الوزراء المؤقر رقم (108) وتاريخ 14/ 2/ 1441هـ، المتضمن في الفقرتين (2، 6) من المادة الرابعة: "تقويم أداء المدارس ومؤسسات التعليم العالي، ومؤسسات التدريب، واعتمادها بشكل دوري، وفق المعايير التي يعتمدها المجلس وبناء وتنفيذ الاختبارات القياسية التعليمية"، وتم تطبيقه للمرة الأولى على عينة من المدارس خلال الفترة من 10 إلى 15/ 11/ 1443هـ (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023، 4).

مشكلة الدراسة

حددت خطة التهيئة والاستعداد لاختبارات نافس الوطنية الصادرة عن وزارة التعليم مهاماً وأدواراً تقع على عاتق إدارة المدرسة لتجهيز المدارس لاختبارات نافس ومنها: الاطلاع على خطط المعلمين وتقييمها، والمتابعة الدورية من إدارة المدرسة لمستوى تحسن الطلاب/ ومدى استقاداتهم من خطط المعالجة المقدمة من المعلمين عن طريق إجراء اختبارات دورية لعينة من الطلاب أسبوعياً في مهارات نافس خلال اليوم الدراسي، والتفعيل الأمثل لحصص الانتظار للرفع من نواتج التعلم (وزارة التعليم، 1445هـ، 2).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم لتحسين نواتج طلابها في اختبارات نافس الوطنية إلا أن نتائج اختبارات (نافس) للعام السابق (2023م) كشفت عن تدني في نتائج الطلاب على مستوى المملكة، وأظهرت



النتائج ضعفاً عاماً في مهارات القراءة ومبادئ الرياضيات لدى طلاب المرحلة الابتدائية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024). كما أشارت نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى وجود تدني في نتائج الطلاب في المملكة العربية السعودية حيث أشارت نتائج دراسة الحربي (2020) إلى وجود تدني بدرجة عالية في نتائج طلاب المملكة العربية السعودية في اختبار (PISA) لعام 2018م لمادة الرياضيات حيث إنه يحاكي الاختبارات الوطنية (نافس)، كما بينت أن من أسباب تدني النتائج عدم وجود خطط مدرسية لتحسين مهارات الطلاب الأكاديمية. وكذلك كشفت بعض نتائج الدراسات السابقة ارتباط تدني نتائج الطلاب في الاختبارات بتدني مستوى الإدارة المدرسية وبالتالي تدني درجة استعدادية المدارس لتأهيل الطلاب على هذه الاختبارات، كما أكدت على أهمية دور القيادة المدرسية في تحقيق معايير التميز المدرسي والتي يأتي من ضمن بنوده تحسين نواتج التعلم، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة عواجي (2023) حيث كشفت عن موافقة قادة المدرسة بدرجة عالية على أهمية دورهم في تحقيق الاعتماد المدرسي لمدارسهم بمدينة الرياض. وكذلك نتائج دراسة عودة (2022) التي بينت أهمية دور القيادة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي. كما أكدت نتائج دراسة البداينة (2022) دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل التعليمي للطلبة، وكذلك أكدت نتائج دراسة شراحيلى (2020) على أهمية دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج تعلم طلابها في الجانب الوجداني، والجانب المعرفي، والجانب المهاري؛ بينما توصلت دراسة الثبيتي (2018) إلى أن أهم أسباب تدني نواتج التعلم للطلاب قصور في دور الإدارة في تنفيذ خطط التحسين للمستوى التعليمي للطلاب، وتركيز الهيئة التدريسية على أساليب تقليدية في تقويم الطلبة، واستخدام أساليب التقويم بنسب منخفضة، وعدم وجود تنوع في أساليب التقويم.

ونظراً لأهمية المرحلة الابتدائية التي تمثل حجر الأساس في حياة الطفل المتعلم، كما أنها تمثل البداية الأساسية لتنمية مدارك المتعلم من جميع النواحي، إذ تساعد في تزويده بالمهارات اللازمة والمعارف المتعددة، وعليه يتضح أهمية أن تتوفر في هذه المرحلة إدارة مدرسية لديها القدرة على التطوير والتجديد والابتكار لتحقيق التميز المدرسي (الأنصاري والعجمي، 2021، 22)، ولكون الباحثة مديرة شؤون تعليمية بإحدى المدارس الأهلية والعالمية بمدينة الرياض فقد لاحظت من خلال المتابعة الميدانية قصوراً لدى بعض إدارات المدارس في تنفيذ خطط علاجية لتحسين مستويات الطلاب في اختبارات نافس الوطنية وأن دورهم يقتصر على تقديم خطط تقليدية تعتمد على الحفظ والتلقين، وهو ما يؤدي بدوره إلى فقدان هذه البرامج والخطط لفعاليتها وبالتالي عدم تحسين مستوى الطلاب وبالتالي تدني نتائجهم.

ولدعم الإحساس بالمشكلة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ونشر استبانة إلكترونية لعينة استطلاعية بلغ قوامها (170) معلمة ومديرة بالمدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض للتعرف على جاهزية إدارة المدارس لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)، وأثبتت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن نسبة (52.9%) من العينة الاستطلاعية لديهم عدم وعي بماهية أو أهمية الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن نسبة (56.5%) يرون أن المدرسة لا تنفذ برامج توعوية ثقافية عن ماهية الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن نسبة (55.9%) يرون أن المدرسة لا تقوم بعملية التهيئة والاستعداد لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن (57.1%) يرون أن المدرسة ليس لديها خطط لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن (62.9%) يرون أن المدرسة لا تنفذ برامج تدريبية دورية مكثفة للمعلمات فيما يخص الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن (66.5%) يرون أنه لا يتم التخطيط لإسناد حصة ثابتة في نصاب المعلمة لتدريب الطالبات على الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن (57.1%) يرون أن المدرسة لا تقوم بإعداد اختبارات مسحية تستهدف قياس مستوى الطالبات وجاهزيتهم في الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن (57.1%) يرون أن المدرسة ليس لديها خطط علاجية لرفع من مستوى الطالبات في الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن (57.6%) يرون أن المدرسة لا تشرك ولي الأمر في الاختبارات الوطنية (نافس)، وأن (77.6%) يرون أن المدرسة ليس لديها جاهزية مالية استعداداً لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)، ومن هنا



يتضح أن غالبية العينة الاستطلاعية يرون قصوراً في جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي.

وتأسيساً على ما سبق تحدت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على درجة جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في التهيئة والاستعداد لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمات والمديرات.
- التعرف على درجة جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في التخطيط المدرسي لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمات والمديرات.
- التعرف على درجة جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في تدريب المعلمين لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمات والمديرات.

أسئلة الدراسة:

- ما درجة جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في التهيئة والاستعداد لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمات والمديرات؟
- ما درجة جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في التخطيط المدرسي لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمات والمديرات؟
- ما درجة جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في تدريب المعلمين لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمات والمديرات؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين نظري وتطبيقي، وفيما يلي بيانها.

أهمية نظرية (علمية):

- نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في الاستعداد والجاهزية لاختبارات نافس الوطنية حيث تستلظ الدراسة الضوء على دور إدارة المدرسة في الاستعداد الجيد لاختبارات نافس.
- أنها تواكب الجهود الداعية إلى تطوير الممارسات الإدارية لإدارات المدارس لتحسين نواتج التعلم، للحصول على التميز المدرسي وتأكيد الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية.

أهمية تطبيقية (عملية):

- تفيد هذه الدراسة في تقديم تغذية راجعة للمسؤولين عن درجة جاهزية المدارس الحكومية الابتدائية في مجال التخطيط ومجال تطوير مهارات المعلمات لتحسين نتائج الطلاب.
- تفيد هذه الدراسة في العمل على توسيع مجال الدراسات المستقبلية التي تتناول اختبارات نافس الوطنية وربطها بمتغيرات بحثية مختلفة بما يعم بالفائدة على المجتمع.
- تستفيد مدارس التعليم العام من النتائج المتوقعة للدراسة في تقديم مقترحات من شأنها رفع درجة الاستعدادية والجاهزية للمدارس لتحسين نتائج طلابها في اختبارات نافس الوطنية.

مصطلحات الدراسة:

الجاهزية (Readiness): عرفها الجنوبي (2022، 125) بأنها: "مدى الاستعداد والتهيئة لدى المنظمة لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها بكفاءة وفعالية، وإيجاد الدافعية المطلوبة لدى العاملين فيها." ويقصد بالجاهزية إجرائياً: بأنها حالة استعداد وتهيئة المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) في المجالات التالية (التهيئة والاستعداد، التخطيط المدرسي، تدريب المعلمين) والتهيئة والاستعداد إجرائياً: جميع الإجراءات والخطوات التي تتخذها إدارة المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض لضمان جاهزيتها لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس). والتخطيط المدرسي إجرائياً: الخطط المفصلة الشاملة التي تضعها إدارة المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض لتحسين مستويات طلابها ونتائجهم في



الاختبارات الوطنية (نافس). وتدريب المعلمين إجرائياً: البرامج التدريبية المكثفة والمحددة التي تنفذها إدارة المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض لتزويد المعلمات بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين مستوى طلابهم ونتائجهم في الاختبارات الوطنية (نافس).

اختبارات نافس الوطنية (National Tests NAFES): عرفتها هيئة تقويم التعليم والتدريب بأنها: اختبارات مقننة وفق أطر مرجعية معتمدة تطبق دورات تقويم متعاقبة زمنياً؛ لتوفير بيانات موثوقة حول مستوى تحقيق الطلاب والمدارس ومكاتب وإدارات التعليم المستهدفات التعليمية المأمولة في مجالات وصفوف محددة، كما تشتمل على أدوات مصممة؛ لتوفير معلومات حول العوامل المؤثرة في تعلم الطلاب وتحصيلهم، والممارسات التعليمية؛ من أجل تحسينها وتطويرها. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024، 5). وتتبنى الدراسة هذا التعريف تعريفاً إجرائياً.

التميز المدرسي (School Excellence): عرفه عودة (2022، 80) بأنه: مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المدرسة خلال فترة زمنية معينة، مما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستثمار مزيد من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. ويقصد بالتميز المدرسي إجرائياً: قدرة المدارس الحكومية الابتدائية على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية التعليمية من خلال الاستعداد المسبق (الجاهزية) والتخطيط الشامل لتوفير الموارد اللازمة، وبناء بيئة تعليمية متكاملة؛ مما يمنحها التفوق والتميز على منافسيها من المدارس الأخرى ويؤهلها لاستثمار مزيد من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ويرتبط مصطلح التميز المدرسي بجاهزية المدرسة في التعامل مع التحديات، وتطبيق ممارسات إدارية وقيادية ناجحة، مما يؤدي إلى تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية التعليمية.

حدود الدراسة:

أحدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على درجة جاهزية المدارس الحكومية الابتدائية في تطبيق اختبارات نافس لتحقيق التميز المدرسي في مدينة الرياض
بحدود زمانية: طُبِّقَت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 1446هـ.
جحدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على معلمات ومديرات المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض.
د-الحدود المكانية: طُبِّقَت الدراسة في المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الجاهزية.

وردت العديد من التعريفات لمفهوم الجاهزية الإدارية؛ حيث تباينت الرؤى في تحديد مكوناتها وأبعادها، فمنهم من عرفها بأنها: القدرة على الاستعداد المسبق لمواجهة التحديات وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ بينما يراها آخرون أنها تشمل مستوى المرونة التنظيمية والتكيف السريع مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بجانب القدرة على الابتكار وتطوير استراتيجيات فعالة. وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه التعريفات، ومن ثم التعليق عليها. عرفها الجنوبي (2022، 125) بأنها: "مدى الاستعداد والتهيئة لدى المنظمة لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها بكفاءة وفعالية، وإيجاد الدافعية المطلوبة لدى العاملين فيها." كما عرفها مراد (2020، 72) بأنها: "استعدادية التنظيم الإداري بالمؤسسات التعليمية من ناحية تقسيم الأعمال والمهام والمسؤوليات وتخصيصها في أقسام ووحدات إدارية رئيسية وفرعية، وتوزيع هذه الأدوار والمهام على أفراد فريق العمل لأدائها وفق ضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسات التعليمية وتحديد العلاقات التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة." وعرفها وينر (Weiner, 2019, 6) بأنها: "استعداد المنظمة للاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية، من خلال توافر الموارد اللازمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات بمرونة وابتكار، بما يضمن تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المنشودة." كما عرفها فون تريور وآخرون (Von Treuer, et al, 2018) بأنها مدى استعداد المنظمات لبدء أو الاستمرار في سلوكيات متعلقة التغيير والتطوير للأفضل. كما عرفها أرميناكيس وآخرون (Armenakis, et al, 2016) بأنها قدرة المنظمة على تهيئة الموارد البشرية والمادية بشكل فعال لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص في البيئة المحيطة، وهي تشمل التهيئة والاستعداد الداخلي للمنظمة من حيث التخطيط والتنظيم والقدرة على التكيف مع



التغيرات الخارجية. بينما عرّفها يونس (2015، 248) بأنها: "مستوى القدرة على التنبؤ والاستعداد البشري والمادي للمدرسة؛ لتكون قادرة على مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها لأي سبب من الأسباب". ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن الجاهزية الإدارية تتضمن التخطيط والتنظيم الدقيقين، واتخاذ القرارات المستنيرة، وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن هذه التعريفات تشير جميعها إلى أهمية الجاهزية الإدارية كعامل حاسم في نجاح المؤسسات وضمان استدامتها في بيئة عمل متغيرة. كما يمكن تعريف جاهزية إدارة المدارس بأنها مدى استعداد المدرسة لتطبيق اختبارات نافس الوطنية من خلال التنظيم الفعال للموارد البشرية والمادية، وتوزيع المهام والمسؤوليات بما يتماشى مع معايير التميز المدرسي. وتشمل هذه الجاهزية القدرة على التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المرنة، والابتكار لضمان تحقيق أداء متميز يعكس الأهداف التعليمية المرجوة.

أهداف الجاهزية الإدارية:

أشار أدمز وكريستونيس (Adams & Chritsonis, 2016) إلى أن الجاهزية الإدارية والتنظيمية للمدارس تسعى لتحقيق عدد من الأهداف، ومن أبرزها:

- وضع خطط استراتيجية واضحة تشمل جميع جوانب التطبيق والتنفيذ لجميع عناصر ومكونات المنظومة التعليمية، مع التركيز على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.
- تعزيز معايير الأداء المدرسي بما يتماشى مع متطلبات تحقيق التميز التعليمي في كافة الجوانب.
- تحسين قدرات الإدارة المدرسية في التخطيط والتنظيم والإشراف والتنفيذ والرقابة.
- التأكد من التزام المدرسة بالمعايير التربوية والتعليمية لضمان نجاح الخطط الموضوعية.
- إعداد المعلمين والطلاب بشكل مناسب من خلال البرامج التدريبية وورش العمل لضمان رفع المستوى الأكاديمي والمهني.

أهمية الجاهزية الإدارية:

يمكن إيجاز أهمية الجاهزية الإدارية للمدارس فيما يلي: (مراد، 2020؛ عباس، 2018؛ يونس، 2015)

- التخطيط الفعال والتنظيم المحكم حيث تمكن الجاهزية إدارة المدارس من وضع استراتيجيات تعليمية مناسبة وفعالة، وتنظيم المهام اليومية بفعالية لتحقيق الأهداف التربوية.
- القدرة على التكيف مع التغيرات حيث تساعد الجاهزية إدارة المدرسة في التكيف مع التغيرات التعليمية المستمرة، سواء كان ذلك من خلال تطبيق أساليب تعليمية جديدة أو التعامل مع التحديات الطارئة.
- تطوير أداء المعلمين من خلال تحسين وتنمية مهارات المعلمين وقدراتهم عبر توفير برامج تدريبية مستمرة بما يعكس إيجاباً على أداء الطلاب ونتائجهم.

جوانب جاهزية إدارة المدارس لتطبيق الاختبارات:

أشارت العديد من الدراسات كدراسة (البدابنة، 2022؛ الثبيتي، 2018) إلى الجوانب التي تشير إلى مدى استعدادية المدارس لتطبيق الاختبارات وجاهزيتها لتحقيق معدلات أداء مرتفعة بما يساهم في تحسين نواتج التعلم، والوصول إلى مستويات أداء أكاديمي مرتفعة، وفيما يلي عرض موجز لأبرز هذه الجوانب بما يتماشى مع متغيرات الدراسة الحالية.

1- جاهزية إدارة المدارس في التهيئة والاستعداد لتطبيق الاختبارات:

يرى شراحيبي (2020) أن هناك عدداً من العناصر التي تشير إلى مدى استعدادية المدرسة لرفع نواتج التعلم لطلابها، كما ترى شيما وآخرون (Cheema, et al, 2023) أنه يقع على عاتق إدارة المدرسة مجموعة من المهام التي يجب أن تقوم بها حتى تهيئ طلابها للاختبارات وتجهزهم التجهيز التام بغية تحسين نواتج التعلم، ومن أبرز هذه العناصر، ما يلي:

- توعية الطلاب بأهمية الاستعداد، وتقديم جلسات توجيهية لتحسين الثقة بالنفس وتخفيف التوتر.
- توفير الأدوات والموارد التعليمية، وتنظيم ورش عمل تدريبية للطلاب والمعلمين، وتقديم مصادر دعم إضافية للطلاب المحتاجين.
- متابعة جاهزية المدرسة بشكل دوري، وإجراء اختبارات تجريبية لتحليل الأداء وتحسينه.



2- جاهزية إدارة المدارس في التخطيط المدرسي لتطبيق الاختبارات.
أشار كل من ظاهر والسعيد (Thaher & El-Saied, 2020) إلى عدد من العناصر التي تتعلق بالتخطيط، والتي تبين مدى قيام الإدارة المدرسية بأدوارها في التخطيط لتطبيق الاختبارات وتحسين أداء الطلاب، وبالتالي تحسين نواتج التعلم، وأبرز هذه العناصر:
■ وضع استراتيجيات طويلة الأمد لتحسين الأداء الأكاديمي، مع مراعاة احتياجات الطلاب المختلفة وتحديد أولويات واضحة.
■ إشراك المعلمات والمديرات في التخطيط للاختبارات، ومراجعة الخطط المدرسية بشكل دوري، وتوزيع المهام بفعالية بين الكادر الإداري والتعليمي.
■ ضمان انسجام تحضيرات الاختبارات بين مختلف المواد الدراسية، وإدارة الوقت المخصص للتحضير بشكل منهجي وفعال.
■ تخصيص ميزانية محددة لدعم التخطيط للاختبارات، وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة.

3- جاهزية إدارة المدارس في تدريب المعلمين لتطبيق الاختبارات.
تؤدي الإدارة المدرسية دوراً محورياً في عملية تدريب المعلمين وتأهيلهم (الدويرج، 2019)، كما يؤكّد شراحيلى (2020) على أهمية تأهيل المعلمين بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية في التطوير المهني لهم حتى تضمن إدارة المدرسة تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وفيما يلي عرض لأبرز عناصر جاهزية إدارة المدارس في تدريب المعلمين لتطبيق الاختبارات.
■ عقد برامج تدريبية دورية مخصصة للمعلمات لتطوير مهاراتهن في تطبيق الاختبارات، واستخدام الأدوات التقنية الحديثة، والتعامل مع ضغوط الاختبارات.
■ توفير مواد تدريبية متنوعة تلبي احتياجاتهن المختلفة، واستقطاب مدربين مختصين لتقديم استراتيجيات تعليمية متقدمة.

■ تقييم احتياجات المعلمات التدريبية بشكل دوري لضمان توافق التدريب مع الأهداف التعليمية.
■ متابعة نتائج التدريب من خلال تقييمات دورية وتحليل أداء المعلمات.
■ تعزيز مهارات التحليل والتقييم لدى المعلمات، وتحفيزهن على تبادل الخبرات بعد انتهاء التدريب.
■ إقامة ورش عمل دورية لتطوير مهاراتهن في تحضير الطلاب للاختبارات.
■ التعاون مع جهات خارجية لتقديم برامج تدريبية متقدمة ومتكاملة.
ويتضح من خلال ما سبق أهمية الجاهزية لإدارة المدارس في تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ حيث تشمل هذه الجاهزية ثلاثة محاور رئيسية، وهي: التهيئة والاستعداد، التخطيط، وتدريب المعلمين؛ حيث تضمن التهيئة والاستعداد توفير البنية التحتية والموارد اللازمة مع تهيئة البيئة المناسبة للطلاب والمعلمين. أما التخطيط فيسهم في وضع استراتيجيات شاملة تشمل تحديد الأهداف، وتوزيع المهام، وإدارة الموارد بكفاءة. كما يعد تدريب المعلمين ركيزة أساسية حيث يضمن تأهيل الكوادر التعليمية لتطبيق الاختبارات بفعالية من خلال ورش عمل ودورات تطوير مهني مخصصة. كما يتضح من خلال ما سبق أن جميع هذه المحاور مترابطة لتحقيق نجاح تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) ومن ثم تحقيق التميز المدرسي.

الاختبارات الوطنية (نافس)

تستند الاختبارات الوطنية (نافس) إلى تنظيم هيئة تقويم التعليم والتدريب الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (108) بتاريخ 14/2/1440هـ، والذي يشمل بناء وتنفيذ المقاييس والاختبارات التعليمية المتعلقة بتقويم التعليم العام. وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس وتحسين مستوى التحصيل العلمي للطلاب، وتعزيز التميز المدرسي والتنافس الإيجابي بين المدارس وإدارات التعليم. ويتم تنفيذها بالتنسيق مستمر بين وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وبرنامج تنمية القدرات البشرية. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024). وعرفت هيئة تقويم التعليم والتدريب بأنها: اختبارات مقننة وفق أطر مرجعية معتمدة تطبق دورات تقويم متعاقبة زمنياً؛ لتوفير بيانات موثوقة حول مستوى تحقيق الطلاب والمدارس ومكاتب وإدارات التعليم المستهدفات التعليمية المأمولة في مجالات وصفوف محددة، كما تشمل على أدوات مصممة؛ لتوفير معلومات حول العوامل المؤثرة في تعلم الطلاب وتحصيلهم، والممارسات التعليمية؛ من أجل تحسينها وتطويرها. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024، 4).



أهداف الاختبارات الوطنية (نافس).
بيّنت هيئة تقويم التعليم والتدريب أن الاختبارات الوطنية (نافس) تسعى لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية: (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024، 5)

- تقويم التحصيل التعليمي لطلبة المدارس.
- تحفيز التميز والتنافس الإيجابي بين المدارس ومكاتب وإدارات التعليم.
- توفير التقارير والبيانات المفصلة حول التحصيل العلمي للطلبة والمتغيرات المؤثرة فيه.
- تمكين التحليل العلمي لأداء المنظومة لوضع الحلول وتحسين الأداء.
- قياس مؤشرات الاختبارات الوطنية في برنامج تنمية القدرات البشرية، ودعم تحقيق مستهدفاتها.
- تزويد صناعات القرار والمستفيدين بمؤشرات أداء موثوقة؛ تساعد في اتخاذ الإجراءات التطويرية؛ لتحسين جودة عمليات التعليم والتعلم والأداء المدرسي.
- الوقوف على مستوى تحقيق الطالب لنواتج التعلم الأساسية، ودعم مبدأ التعلم للجميع.
- رصد مستوى أداء الطالب، والمدارس، ومكاتب وإدارات التعليم، والنظام التعليمي بشكل دوري.
- توظيف نتائج الاختبار في تقويم مدارس التعليم العام (الحكومية)، واعتماد المدارس الأهلية والعالمية؛ وتصنيف مدارس التعليم العام؛ بوصفها مؤشراً مُقنناً لتقويم أداء المدارس.
- دراسة تأثير استراتيجيات التعليم والتعلم وعمليات التقويم على مستوى تعلم الطالب والبيئة المدرسية.
- ترتبط الاختبارات الوطنية (نافس) بمؤشر (ترتيب) الذي تُقدّمه هيئة تقويم التعليم والتدريب بالتعاون مع وزارة التعليم؛ حيث يقدم ترتيباً لإدارات التعليم، ومكاتب التعليم والمدارس حسب درجات طلابها في الاختبارات الوطنية.

الفئات المستهدفة لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس).

- حددت هيئة تقويم التعليم والتدريب (2024) الصفوف الدراسية المستهدفة لتطبيق اختبارات (نافس)، وهي:
- جميع فصول الصف الثالث الابتدائي في عينة من المدارس.
 - جميع فصول الصف السادس في جميع المدارس الابتدائية.
 - جميع فصول الصف الثالث المتوسط في جميع المدارس المتوسطة.
- كما بيّنت هيئة تقويم التعليم والتدريب مبررات اختيار هذه الصفوف لإجراء الاختبارات الوطنية (نافس)؛ حيث أوضحت أن هذه الصفوف تمثل نهاية مراحل تعليمية، فالصف الثالث الابتدائي يمثل نهاية مرحلة الصفوف الأولية والمبكرة، والصف السادس يمثل نهاية المرحلة الابتدائية، والصف الثالث المتوسط يمثل نهاية المرحلة المتوسطة، والمرحلة الابتدائية معاً، واختبارات نافس تقيس مستوى ما تعلمه الطلبة، وما يستطيعون القيام به في نهاية كل مرحلة تعليمية؛ حتى يتضح لمسؤولي التعليم جميع الجوانب التي تتيح لهم تجويد العملية التعليمية وفق هذه النتائج الموثوقة. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024).

آلية تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس).

- حدّدت هيئة تقويم التعليم والتدريب (2024) آلية تطبيق الاختبارات الوطنية على الفئات المستهدفة وفق ما يلي:
- الصف الثالث المتوسط:** اختبار وطني واحد يشمل (القراءة، والرياضيات، والعلوم) وينفذ على جميع طلبة المدارس المتوسطة.
- الصف السادس الابتدائي:** اختبار وطني واحد يشمل (القراءة، والرياضيات، والعلوم) وينفذ على جميع الطلبة في جميع المدارس.
- الصف الثالث الابتدائي:** اختبار وطني واحد يشمل (القراءة، والرياضيات) وينفذ على جميع الطلبة في فصول الصف الثالث الابتدائي في عينة من المدارس.

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بمراجعة ومسح الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وأهدافها ومتغيراتها، وتم عرض هذه الدراسات في تسلسل زمني تنازلي من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي.

أجرى المهدي واليامي والخلف والرشيدي والمطيري (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية (نافس) من وجهة نظر المعلمات، واقتراح الحلول لمعالجة أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات



الوطنية (نافس)، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات الصف الثالث الابتدائي والسادس، إضافة إلى معلمات الصف الثالث المتوسط، وقد تكونت عينة الدراسة من (67) معلمة، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن من أهم العوامل المؤثرة في انخفاض مستوى الطالبات في اختبار (نافس) انخفاض مستوى الجدية في التعامل مع الاختبار، وقلة وجود اختبارات محاكية للاختبارات الوطنية، واختلاف أسئلة الاختبار عن النمط المعتاد للطالبة. وقام الذهلي والجرادة (2022) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة التميز في تطوير الأداء لمدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة من الدراسة من (178) معلمة، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة التميز في تطوير الأداء لمدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان جاءت بدرجة (مرتفعة)، وجاءت مجالات: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، المتابعة والتقوية، والموارد البشرية) جميعها بدرجة مرتفعة.

كما أجرى الصبحي وباداود (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ملاءمة تطبيق معايير التقييم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة؛ تم توزيعها على عينة تكونت من (313) قائدة ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن ملاءمة تطبيق معايير التقييم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة بدرجة ملاءمة (كبيرة جداً).

وهدفت دراسة العتيق (2021) إلى التعرف على ممارسة أبعاد إدارة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداةً للدراسة والتي طبقت على عينة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم بلغ عددهن (200) معلمة. وبينت النتائج موافقة أفراد الدراسة على مستوى ممارسة أبعاد إدارة التميز (التمكين الإداري، التنمية البشرية، تشكيل فرق العمل، وإدارة الأداء) لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم بدرجة "موافق بشدة".

كما سعت دراسة الداود (2020) إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث المكون من (386) قائداً تربوياً، وبينت النتائج أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة؛ منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز؛ حيث أوضح أفراد الدراسة أن هذه المعوقات متحققة بدرجة عالية جداً.

وأجرى الخريمي وطيب (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلمة مرحلة ثانوية من (30) مدرسة حكومية، وبينت النتائج أن درجة جاهزية البنية التنظيمية، والموارد البشرية لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة (أوافق).

وقام الزهراني (2019) بدراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحثة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (341) معلم من منطقة الباحثة التعليمية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة وبينت النتائج أن درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحثة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تحقق عالية.

وقامت الخليفة (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة جاهزية مدارس التعليم العام بمحافظة عنيزة وتحديد أهم معوقات تطبيق معايير المدرسة المبدعة فيما يتعلق بالإدارة المدرسية من وجهة نظر القائدات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة عنيزة، وبلغ حجم العينة (86) قائدة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج وجود تفاوت في استجابة أفراد العينة حول درجة جاهزية مدارس التعليم العام بمحافظة عنيزة لتطبيق معايير المدرسة المبدعة فيما يتعلق بالإدارة المدرسية من الجانب الإداري بمتوسط موافقة عام بلغ (4.13 من 5) وتشير إلى (غالباً) ومن الجانب التكنولوجي بمتوسط موافقة عام بلغ (4.21 من 5) وتشير إلى (دائماً)، كما تبين وجود تفاوت



في استجابات العينة حول المعوقات التي تعيق مدارس التعليم العام من تطبيق معايير المدرسة المبدعة فيما يتعلق بالإدارة المدرسية من الجانبين الإداري والتكنولوجي بمتوسط موافقة عام بلغ (2.61 من 5) وتشير إلى (أحياناً).

التعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة عدد من الدراسات وتم مراعاة أن تكون ذات علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة سواءً جاهزية الإدارة المدرسية أو التميز المدرسي، وظهرت أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

اتفقت الدراسة الحالية في الأهداف مع بعض الدراسات مثل (المهيدي وآخرون، 2024؛ المجنوني وعقيل، 2022؛ الصبحي وباداود، 2022) التي تناولت دور الإدارة المدرسية أو الجاهزية المؤسسية لتحقيق التميز المدرسي أو تحسين النتائج، مما يتوافق جزئياً مع أهداف الدراسة الحالية. بينما ركزت الدراسة الحالية بشكل خاص على جاهزية إدارة المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض لتطبيق اختبارات نافس لتحقيق التميز المدرسي، وهو موضوع لم تعالجه الدراسات السابقة مباشرة، مما يجعل هدفها أكثر تخصصاً وابتكاراً. وقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، كما هو الحال في العديد من الدراسات مثل (المهيدي وآخرون، 2024؛ المجنوني وعقيل، 2022؛ الخريمي وطيب، 2020)، وهو ما يعكس توافقاً في اختيار المنهج المناسب لدراسة الظواهر التعليمية. بينما اختلفت الدراسة عن دراسات مثل (الذهلي والجرايدة، 2022؛ الزهراني، 2019) التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، مما يظهر تنوعاً في الأساليب البحثية. وقد ركزت الدراسة على مديرات ومعلمات المدارس بمدينة الرياض وهو ما ركزت عليه معظم الدراسات السابقة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات (مثل: المهدي وآخرون، 2024؛ المجنوني وعقيل، 2022؛ الزهراني، 2019).

ما تميزت به الدراسة الحالية: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في كونها الدراسة الوحيدة في حدود علم وبحث الباحثة التي سعت إلى التعرف على التعرف على جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي في مجال التهيئة والاستعداد والتخطيط وتدريب المعلمات بتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)، وهو ما لم تتطرق إليه أي دراسة من الدراسات السابقة، وهو ما يعطي ميزةً وبعداً علمياً للدراسة الحالية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط، أبرزها:

- مشكلة الدراسة: حيث تم بلورة مفهوم أعمق عن مشكلة الدراسة الحالية.
- منهج الدراسة: حيث تم اختيار المنهج الوصفي كونه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد وتطوير الإطار النظري.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، ويعتبر المنهج الوصفي المسحي أنسب المناهج المقترحة لهذه الدراسة؛ حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً (عبيدات؛ وعبدالحق؛ وعسد، 2014).

مجتمع الدراسة وعينتها: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (2377) معلمة، ومن جميع مديرات المدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (448) مديرة مدرسة حسب إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، 1445هـ). ليلعب إجمالي مجتمع الدراسة (2825) معلمة ومديرة مدرسة. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وبلغ عددها (238) مفردة وذلك وفقاً لجدول مورجان.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، لمناسبتها وملائمتها لمنهجية الدراسة وتحقيق أهدافها.



خطوات بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من إطار نظري وأدوات الدراسة بها، وبعد توجيهات وتعديلات سعادة المشرفة تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة كما يتضح في الملحق رقم (2). وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية لأفراد الدراسة.

الجزء الثاني: يتكون من (36) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة إلى ثلاثة محاور. وصيغت عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي: (عالية جداً/ عالية/ متوسطة/ منخفضة/ منخفضة جداً).

صدق أداة الدراسة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين: بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على خبراء من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (12) محكم؛ كما هو موضح في الملحق رقم (3). وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم ووضعت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (4) وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة عن طريق تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه وتبين أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من الثبات لمفردات استبانة الدراسة عن طريق تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ (ن=30)

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	أبعاد الدراسة
0.956	12	المحور الأول
0.967	12	المحور الثاني
0.973	12	المحور الثالث
0.990	36	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محاور الدراسة مرتفع؛ حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (0.956 إلى 0.975)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.990)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني. أساليب المعالجة الإحصائية: استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

— التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.



- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
- حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي.

نتائج البحث ومناقشتها:

إجابة السؤال الرئيس: ما جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي؟
للتعرف على جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المحاور التي تقيس جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (2) استجابات أفراد الدراسة نحو جميع محاور جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	متوسطة	0.876	3.23	جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في التهيئة والاستعداد لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي
2	متوسطة	0.850	3.17	جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في التخطيط المدرسي لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي
3	متوسطة	0.911	3.09	جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في تدريب المعلمين لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي
متوسطة		0.719	3.16	المتوسط العام لجميع المحاور

باستقراء الجدول السابق يتبين أن مستوى جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي جاء بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على جميع المحاور التي تقيس جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي (3.16 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن (جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في التهيئة والاستعداد لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي)، جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة (3.23 من 3.00)، في حين جاءت (جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في التخطيط المدرسي



لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.17 من 3.00)، كما جاءت (جاهزية إدارة المدارس الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض في تدريب المعلمات لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ لتحقيق التميز المدرسي) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.09 من 3.00)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود تحديات في تهيئة البيئة المدرسية بالمدارس الحكومية الابتدائية بمدينة الرياض والتي لم تصل إلى المستوى المطلوب لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) بشكل مثالي وفعال؛ حيث لم يتم العمل بشكل ملائم لتوفير الأدوات والموارد الضرورية وتنظيم ورش العمل الخاصة بتحصير الطالبات والمعلمات، وتعزو الباحثة هذا إلى محدودية الموارد المادية المتاحة لدى إدارة المدارس، والتي قد تكون عاملاً رئيساً في عدم توفير البيئة التعليمية المثلى لتطبيق الاختبارات بشكل كامل، كما يمكن تفسير هذه النتائج بأن قلة التحليل الدوري لأداء الطالبات في الاختبارات التجريبية قد يقلل من القدرة على متابعة مستوى التحصيل الأكاديمي وتحديد نقاط القوة والضعف؛ حيث يعد التقييم المستمر عاملاً ضرورياً في توجيه التحضيرات وتعزيز الأداء بشكل عام. ويمكن تفسير نتائج هذا المحور بشكل عام إلى وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من قدرتها على توفير بيئة متكاملة لتطبيق هذه الاختبارات بفعالية، وذلك نظراً لحدوث هذه الاختبارات وبالتالي وجود العديد من المعوقات التي تؤثر سلباً في توفير وتهيئة البيئة اللازمة لتطبيق هذه الاختبارات والاستفادة منها على أرض الواقع. كما أن حداثة الاختبارات الوطنية (نافس) وبالتالي ضعف مستوى التخطيط اللازم للتحضير لهذه الاختبارات على الشكل الملائم، وأيضاً قد يرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بالتخطيط المستقبلي بشكل عام وقلة الاهتمام بضرورة وجود فريق للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، ومن ذلك التجهيزات اللازمة لمثل هذه الاختبارات. كما تبين النتائج عدم جاهزة المدارس بشكل عام لتطبيق مثل هذه الاختبارات بشكل كامل، ووجود العديد من جوانب النقص والقصور نحو توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه الاختبارات أهدافها والاستفادة من نتائجها، وخاصة في ظل ما تبين من أهمية الاختبارات الوطني (نافس) فيما يتعلق بزيادة مستوى التحصيل التعليمي لطلبة المدارس، وتحقيق التميز والتنافس الإيجابي بين المدارس ومكاتب وإدارات التعليم. كما تعزو الباحثة إلى ضعف مستوى الوعي بأهمية هذه الاختبارات في تزويد صنّاع القرار والمستفيدين بمؤشرات أداء موثوقة، تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ لتحسين جودة عمليات التعليم والتحصير التعليمي، ورصد مستوى التقدم والتغيير في مستويات التحصيل التعليمي للمدارس، والنظام التعليمي بشكل مستمر، بالإضافة إلى إمكانية توظيف نتائج الاختبارات الوطنية في تقويم المدارس، ومقارنة الأداء والفروق بين المدارس والمكاتب والإدارات التعليمية، والتعرف على العوامل المؤثرة على تعلم الطلاب وتحصيلهم العلمي، كما تمثل نتائج الاختبارات الوطنية مؤشراً مهماً من مؤشرات الأداء في برنامج تنمية القدرات البشرية، أحد برامج رؤية السعودية 2030م. واتفقت مع دراسة (القحطاني وحمام، 2019) التي توصلت إلى أن درجة جاهزية القيادة المدرسية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030م من وجهة نظر القيادات التربوية بتعليم محافظة الخرج متوسطة، وبشكل عام اختلفت هذه النتيجة مع العديد من نتائج الدراسات السابقة التي أثبتت وجود مستوى عالي من الجاهزية لدى المدارس، لتحقيق الجودة أو التميز المؤسسي ولكن في مجالات مختلفة عن جاهزيتها لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس)؛ حيث اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الزهراني، 2019) التي أشارت إلى درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تحقق عالية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة باختلاف موضوع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، نظراً لحدوث موضوع الدراسة وهو توافر جاهزية ومتطلبات تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) لدى إدارات المدارس؛ بينما تناولت الدراسات السابقة مدى جاهزية المدارس نحو تحقيق التميز في مجالات أخرى مثل الجودة الشاملة وتجويد مخرجات التعلم وغيرها من المتغيرات الأخرى.



توصيات ومقترحات البحث:

- بناء على نتائج الدراسة الحالية تم توصية واقتراح الآتي:
- ضرورة العمل على تحسين البيئة المدرسية وتوفير ما يلزم من الإمكانيات المادية والتقنية بما يتلاءم مع تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس).
 - توفير المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية لتطبيق هذه الاختبارات وتحقيق أهدافها على أرض الواقع.
 - تكثيف البرامج التدريبية التي تحاكي سيناريوهات تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) بما يسهم في زيادة خبرات المعلمات نحو كيفية تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس).
 - استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة من المدربات على الاختبارات الوطنية (نافس) من خلال توفير برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة للمدربات.
 - إجراء مزيد من الدراسات عن دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في تحسين نواتج التعلم في الاختبارات الوطنية (نافس).
 - إجراء مزيد من الدراسات عن فاعلية برامج التنمية المهنية للمعلمات في تحسين جاهزية المدارس لتطبيق الاختبارات الوطنية (نافس).
 - إجراء مزيد من الدراسات عن تحديات تطبيق الاختبارات الوطنية (نافس) في المدارس الابتدائية: دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والمدارس الأهلية بمدينة الرياض.

المراجع

1. الأنصاري، علي محمد والعجمي، ذياب عايض. (2021). جاهزية إدارات المدارس الابتدائية بدولة الكويت في تطبيق مفهوم التدخل المبكر لذوي الاحتياجات الخاصة. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، 31(4)، 21-54.
2. البداينة، سميرة حمد. (2022). دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 2(42)، 325-346.
3. الثبيتي، عمر عواض. (2018). أساليب التقويم التي يتبعها أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بجودة نواتج التعلم لدى طلاب جامعة شقراء – المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، ع(51)، 322-353.
4. الجنوبي، منصور بن عبد الرحمن. (2022). مدى جاهزية جامعة شقراء لتطبيق معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي المطورة للاعتماد المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 2(46)، 125-178.
5. الحربي، محمد بن صنت. (2020). أسباب تدني نتائج طلبة المملكة العربية السعودية في اختبار PISA (2018). *مجلة العلوم التربوية*، 3(4)، 32-52.
6. الخريمي، بيان؛ وطيب، عزيزة. (2020). درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية بمدينة جدة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 2(21)، 58-84.
7. الداود، حسين بن عبد العزيز محمد. (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. *المجلة التربوية المتخصصة*، 9(1)، 136-145.
8. الدويرج، رحاب بنت عبد العزيز. (2019). تطوير برامج التنمية المهنية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على ضوء أفضل الممارسات العالمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي.
9. الذهلي، ربيع بن المر بن علي؛ والجرايدة، محمد سليمان. (2022). دور إدارة التميز في تطوير الأداء لمدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث – سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، 7(1)، 141-181.
10. الزهراني، علي بن خميس. (2019). درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، 35(8)، 169-197.
11. شراحيلى، جابر بن عبد الله. (2020). دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 118(118)، 213-245.
12. الشنيفي، علي عبد الله. (2018). دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(2)، 327-348.



13. الصبحي، ملاك عبد الرحمن؛ وباداود، عمر محمد عمر. (2022). درجة ملاءمة تطبيق معايير التقييم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(4)، 1 - 29.
14. عباس، ياسر. (2018). جاهزية المدارس الابتدائية المعتمدة لتطبيق ممارسات المدارس الخضراء من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 1(116)، 1-74.
15. عبيدات، ذوقان؛ وعبدالحق، كايد؛ وعديس، عبد الرحمن. (2014). *البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
16. عتوم، نهى موسى. (2019). *ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال: العقبات وسبل التحسين*. [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.
17. العتيق، هيلة ابراهيم. (2021). *ممارسة إدارة التميز لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بمنطقة القصيم*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي للدراسات العليا.
18. عواجي، ميمونة بنت عبد الله. (2023). دور قادة مدارس المرحلة الثانوية الأهلية والعالمية بمدينة الرياض في تطبيق معايير الاعتماد المدرسي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 6(55)، 225-247.
19. عودة، مراد حمد الله. (2022). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(45)، 77-91.
20. القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن. (2004). *منهج البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
21. القحطاني، مبارك بن فهد؛ والحمد، ماجد عبد الله. (2019). درجة جاهزية القيادة المدرسية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030م من وجهة نظر القيادات التربوية بتعليم محافظة الخرج. *مجلة كلية التربية ببها*، 2(120)، 151-170.
22. مراد، سامي محمود. (2020). الجاهزية التنظيمية والتكنولوجيا للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية 2030، *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 6(2)، 66-107.
23. المهدي، ريم؛ واليامي، هادية؛ والخلف، البندري؛ والرشيدي، بدرية؛ والمطيري، إنصاف. (2024). أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية (نافس) من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 6(107)، 151-175.
24. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). *اختبارات نافس الوطنية - الكتيب الإرشادي*.
25. وزارة التعليم. (1445). *خطة التهيئة والاستعداد لاختبارات نافس الوطنية*. مكتب تعليم العارض بالرياض.
26. اليامي، هادية بنت علي. (2018). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 2(26)، 32-49.
27. يونس، مجمد. (2015). تصور مقترح لرفع كفاءة جاهزية المدارس الثانوية لإدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 20(87)، 247-340.
28. Adams, M. & Chritsonis, W. (2016). An analysis of secondary schools' crisis management preparedness: national implications. *National journal for publishing and mentoring doctoral student research*, 1(1), 1-7.
29. Armenakis, A., Harris, S, & Mossholder, K. (2016). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
30. Cheema,F., Ul-Hassan, Kh & Ghulam.M.(2023). Role of Administrator in School Improvement at Secondary School Level: A Qualitative Study. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(2), 879- 886.
31. ElSaied.I& Thaher.Sh.(2020). The School Improvement and the Role of Principal on Enhancing Student Learning Outcomes. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(2), 22- 28



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاعمال

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (118) March 2025

العدد (118) مارس 2025



32. Mestry.R.(2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1), 1- 11.
33. Thaher, Sh& El-Saied,I.(2020). The School Improvement and the Role of Principal on Enhancing Student Learning Outcomes. *Journal of Education and Culture Studies*, 4(2), 22 – 29.
34. von Treuer, K., Karantzas, G., McCabe, M., Mellor, D., Konis, A., Davison, T. E., & O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC health services research*, 18(1), 77- 102.
35. Weiner, B. J. (2019). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. 88.