



جامعة المنصورة
كلية التربية



تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠: تصور مقترح

إعداد

د/ عمير سفر عمير الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، قسم
الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة
الباحة، المملكة العربية السعودية

أ/ حسينة أحمد فاضل الزهراني

باحثة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط
التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة.
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة، وزارة
التعليم، المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢١ – يناير ٢٠٢٣

تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠: تصور مقترح

د / عمير سفر عمير الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، قسم الإدارة
والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة
العربية السعودية

أ / حسينة أحمد فاضل الزهراني

باحثة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية
التربية، جامعة الباحة.
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة، وزارة التعليم،
المملكة العربية السعودية

المخلص:

هدفت الدراسة بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠؛ حيث تم الكشف عن درجة تطبيق المتطلبات اللازمة للتطوير، وواقع ممارسة معايير التميز. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم جمع بياناتها من خلال استبانة إلكترونية طبقت بأسلوب الحصر الشامل على ١٤٦ مديرة بعد استثناء العينة الاستطلاعية المستخدمة في قياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة. وقد بلغ عدد الردود ١١١ استجابة بنسبة مشاركة بلغت ٧٦,٠٣ من كامل مجتمع الدراسة. كشفت نتائج الدراسة عن تطبيق المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء في ضوء نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠ بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره ٣,٠٣، وبالمثل حققت ممارسة المديرات لمعايير التميز الأوروبي ٢٠٢٠ بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره ٣,٣٧. وخلصت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠. **الكلمات المفتاحية:** تطوير الأداء؛ مديرات المدارس؛ نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠؛ تصور مقترح.

Abstract:

The study aimed to build a Suggested Paradigm for developing the performance of female school principals in Al-Baha region in light of the European Excellence Model 2020 by revealing the degree of application of the requirements necessary for the development and the reality of practicing Excellence Standards. The study followed the descriptive method, and its data was collected through an electronic questionnaire that was applied to 146 female principals using a complete enumeration method after excluding the pilot study sample used to measure the psychometric characteristics of the study tool. The number of responses reached 111, with a participation rate of 76.03 from the entire study population. The results revealed that the requirements for developing performance in light of the European Excellence Model 2020 are applied moderately (M= 3.03). Likewise, female school principals' practice of the European Excellence Standards achieved a

moderate degree (M= 3.37). The study concluded by presenting a suggested paradigm for developing female school principals' performance in light of the European Excellence Model 2020.

Keywords: Performance development; school principals; European Excellence Model 2020; Suggested paradigm.

مقدمة:

أدت التطورات التقنية الحديثة وما يشهده العصر الحالي من تحولات متسارعة إلى تغير كثير من المفاهيم المنظمة والإستراتيجيات القيادية في مختلف القطاعات. فأصبحت المنظمات أكثر انفتاحاً، وأصبح بمقدور أي فرد الوصول إلى معلومات تفصيلية لم تكن متاحة في السابق أو على الأقل كانت فرص الحصول عليها قليلة أو مكلفة. وهذا بدوره يسر على المستفيد القيام بمقارنات تحليلية، وبناء تفضيلات منطقية تساعد في اتخاذ قرارات عالية اليقين والثقة. ولعل المؤكد أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تكون في معزل عن جميع هذه التطورات. لذا شرعت كثير منها في تطوير منتجاتها وتحسين جودة خدماتها؛ رغبة في تحقيق رضا المستفيدين، وضمان الحصول على تفضيلاتهم. ونتيجة لذلك فقد تسارعت ونيرة البحث والتطوير والتطبيق ضمن مفاهيم إدارية متعددة بداية من المعايير والفحص والمطابقة، إلى ضمان الجودة الشاملة، ووصولاً إلى التميز المؤسسي.

إن هذه التطورات تشكل مزيد من التحديات أمام المؤسسات التعليمية وتخلق عديد من المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقها؛ مما يجعلها تعيد النظر في أسلوب إدارتها، ويحتم عليها تبني المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة. يؤكد أبو النصر (2016) على أن التغيرات المصاحبة للتطور العلمي والتكنولوجي، والانفجار المعرفي قد ألقت بمسؤوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية لإصلاح وتطوير أدواتها الحالية من أجل إثبات نجاحها في تحمل تلك المسؤوليات. ويرى الفاضل (2017) أن التطوير إذا كان مطلباً عاماً لجميع المؤسسات، فإنه يأخذ طابعاً أكثر أهمية بالنسبة للمدارس التي يتمثل إنتاجها في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة، وربطه بالعمل بهدف العيش وتحقيق الانسجام مع الذات ومع الآخرين.

وباعتبار المدرسة العنصر الأساس في بناء الإنسان فلا بد أن تتمتع بإدارة مدرسية مميزة ومنافسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ حيث أكد الكردي (2018) على أن تحقيق المدارس لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها؛ فهي من يتولى العمليات الإدارية وما يتصل بالعمل المدرسي، وصولاً إلى الأهداف المرسومة. لذلك يشير إسماعيل (2019) إلى أهمية وجود إدارة مدرسية فاعلة تعمل على بناء الشخصية المتكاملة للمتعلم، وتؤدي الوظائف المتوقعة

منها بما يحقق معايير التميز في الإدارة المدرسية. ويرى عطية (2018) أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تمتلك مفاتيح التميز المؤسسي من خلال إدارة متميزة، تعمل على إحداث تحوّل في النموذج التربوي من نموذج المجتمع المدرسي المغلق إلى مجتمع مدرسي مفتوح ينسجم مع بيئات العمل الحديثة. ولتحقيق ذلك أكد الغامدي (2020) على أهمية تبني الإدارة المدرسية لمعايير التميز المؤسسي وفق نظم مرنة تستجيب للتغيرات الخارجية بسرعة وفعالية.

وإذا كان التميز هدف المؤسسات بعامّة، فإنه يجب أن يكون السمة الرئيسة للمؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية وبخاصة في ظل ما تبذله الدولة من جهودا لتطوير أنظمة التعليم وتحديث أساليبه. ولعل الوصول إلى درجة عالية من التميز في العمل التربوي وضمان جودة مخرجات المؤسسات التعليمية أصبح الهدف الذي تبني عليه الدولة طموحات وأهداف أخرى أكثر تقدماً. لذا تؤكد الدراسات (مثل، الداود، 2020؛ عيسى، 2021؛ المخلفي، 2021) على أهمية تبني المدارس لمعايير التميز المؤسسي والعمل وفق أطر ونماذج تحقق ذلك.

ويُعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة والأكثر أهمية في مجال المؤسسات التعليمية؛ لذا تركز الدراسات البحثية على بناء النماذج العلمية التي تدعم تقييم أداء المؤسسات وفق معايير علمية تحقق التحسين المستمر. ولعل الواضح أن كل نموذج من هذه النماذج، يمثل منهجية تروم التميز المؤسسي، ويحدد بمجموعة من المعايير والمؤشرات التي تقيس التميز. ويُعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM) والمعروف اختصاراً باسم النموذج الأوروبي للتميز أو نموذج التميز الأوروبي EFQM في طليعة النماذج الخاصة بالتميز المؤسسي وخاصة في نسخته الجديدة لعام 2020 (Fonseca et al., 2021). وتنبولور فلسفة هذا النموذج في أن تميز الأداء هو خدمة المستفيدين وتحقيق مايتوقعه أصحاب المصلحة من المنافع المرجوة، ويتحقق ذلك من خلال القيادة. ويتميز هذا النموذج بسمات جديدة تتناسب مع مجال التعليم؛ حيث يذكر Longmuir (2020) أنه يُلبى القضايا الفعلية التي تواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة، ويُناسب كافة المؤسسات التعليمية على اختلاف تصنيفاتها. كما يؤكد إبراهيم وآخرون (2019) على مناسبة سمات وملامح النموذج الأوروبي للتميز لتطوير أداء مديري المدارس وأنه أداة التطوير المؤسسي للأداء القيادي المدرسي.

وفي سياق متصل، فإن تطوير أداء مديرات مدارس التعليم العام يُعد جزء رئيس ضمن اهتمامات وزارة التعليم في سعيها نحو التميز؛ حيث أطلقت جائزة التعليم للتميز منذ عام 2009

وتهدف هذه الجائزة إلى تحفيز الإبداع والتميز في المؤسسات التعليمية (المجنوني، 2015). كما أطلقت على المستوى المحلي -أيضاً- عديد من جوائز الجودة والتميز مثل: جائزة الملك عبد العزيز للجودة، وجائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز، وجائزة الباحثة للإبداع والتميز، وغيرها من الجوائز التي تعكس وعي قيادات الدولة وإدراكهم لأهمية المعايير في تحقيق التميز والتنمية المستدامة في القطاعات كافة. ويتجلى هذا التوجه كما ذكرت فوزية الغامدي (2020) من خلال رؤية المملكة 2030 وما اشتملت عليه من مستهدفات ومضامين تركز على التميز القيادي والمؤسسي في مؤسسات التعليم. ومن هذا المنطلق، جاءت الدراسة الحالية للإسهام في تعزيز هذا الجانب من خلال بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المستمرة التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية نحو تحديث نظامها التعليمي من خلال عديد من المبادرات والمشاريع والبرامج التي شملت جميع مكونات هذا النظام في سبيل تحقيق التميز والمنافسة العالمية، إلا أن هنالك كثير من التحديات والاختلافات التي ترتبط بعناصر متعددة من النظام التعليمي. ولطالما كانت الإدارة المدرسية مثاراً للجدل وفي دائرة الاتهام عند حدوث الإخفاق وندرة الإبداع بصفتها المسئول الأول عن تنفيذ من يتم وضعه من خطط تستهدف النجاح والتميز. ولعل المنطق يقول بقبول هذه الاتهامات إذا ما تم ربطها بنتائج الدراسات العلمية؛ حيث تشير دراسة العمود والمظفر (2021) إلى قلة توافر الكادر الإداري المؤهل والمتخصص في تفعيل معايير التميز المؤسسي في المدارس، وزيادة الأعباء الإدارية الملقاة على إدارة المدرسة، فضلاً عن ندرة تحديث منظومة معايير التميز التي تتبناها المدارس.

وفي هذا الإطار تتناغم نتائج عديد من الدراسات المحلية مثل دراسة المنقاش وبخاري (2021) ودراسة آل مسلط وفضل (2020) ودراسة محمد الغامدي (2020) ودراسة عون (2019) ودراسة الخريزي (2018) حول المستوى المتوسط لأداء القيادات المدرسية، بينما تشير دراسة العتيبي (2019) إلى وجود ضعف في الواقع الفعلي لأدائهم. وفي سياق أكثر اتصالاً بهدف الدراسة الحالية، تؤكد نتائج دراسة آل هيزع (2018) على وجود ضعف في أدوار القيادة المدرسية التي تستهدف العمل التربوي المحقق للتميز. كما أشارت نتائج بعض الدراسات المحلية مثل دراسة الحارثي (2020) ودراسة أنديجاني (2021) إلى توفر أبعاد التميز المؤسسي في

المدارس بدرجة متوسطة، وعدم وجود أطر عمل ونماذج محددة يتم العمل في ضوءها مما يشكل تحدي حقيقي لنجاح هذا الاتجاه، إضافة إلى افتقار المدارس لكثير من المتطلبات التي يلزم توفيرها قبل العمل على تحقيق معايير التميز (الحيدري والعمرى، 2016؛ الشمراني، 2019؛ القحطاني، 2019؛ آل هيزع، 2018).

وعطفاً على ما سبق، ونظراً لتوجه وزارة التعليم إلى الاهتمام بالمعايير الدولية والمنافسة العالمية، فضلاً عن خطط الدولة الرامية إلى تمكين العنصر النسائي في مختلف مجالات العمل، فإن الحاجة إلى تطوير أداء مديرات المدارس تتأكد وتزداد أهمية. ومن البديهي أن تحديد متطلبات التطوير ونماذج العمل بما يواكب أشهر نماذج التميز المؤسسي العالمي يُعد منطلق أساس لتحقيق التميز المنشود. وتأتي الدراسة الحالية استجابة لذلك، وتحدد مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما التصور المقترح لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020؟". ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في

ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020؟

٢. ما درجة ممارسة مديرات المدارس بمنطقة الباحة لمعايير التميز الأوروبي 2020؟

٣. ما التصور المقترح لتطوير أداء المديرات في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 بما

يسهم في تحقيق التميز المؤسسي على مستوى المدرسة؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة توفر المتطلبات اللازمة لتطوير

أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 وتحديد مستوى ممارسة معايير هذا النموذج من قبل المديرات، والخروج بتصوّر مقترح لتطوير أداء المديرات في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي على مستوى المدرسة.

أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة من خلال ما تقدمه من إسهامات تثري الأدب

النظري المتعلق بتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير التميز المؤسسي، فضلاً عن فتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال. كما تقدم نتائج الدراسة تغذية راجعة لمشرفي الإدارة المدرسية في إدارات التعليم حول واقع الأداء والمتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، بما يساعد في رسم خطط التطوير والتنمية المهنية للقيادات وإعداد

برامج التحسين المناسبة للعمل الإداري في المدارس. وبطبيعة الحال، فإن التصور المقترح الذي تقدمه الدراسة يُعد منهج عمل يمكن أن تستفيد منه وزارة التعليم وإداراتها لتطوير مديري ومديرات المدارس وخارطة طريق نحو تحقيق التميز المؤسسي المدرسي في ضوء النموذج الأوروبي ٢٠٢٠.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: تتحدد موضوعات الدراسة الحالية في المتطلبات (الإدارية، البشرية، المادية) اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء النموذج الأوروبي ٢٠٢٠ للتميز المؤسسي وفق المعايير المحددة (الغايات والرؤية والرسالة، القيادة والثقافة المؤسسية، إشراك المستفيدين، تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، قيادة الأداء والتغيير، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي).
٢. الحدود البشرية: تم التطبيق على مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمنطقة الباحة.
٣. الحدود المكانية: تم الاختصار على مدارس البنات الحكومية في منطقة الباحة التعليمية.
٤. الحدود الزمانية: تم جمع بيانات الدراسة الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1444هـ.

مصطلحات الدراسة:

التطوير Developmen: عرف فلية والزكي (2004، ص. 103) التطوير بأنه: "تمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى، مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية، وهو يعني تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة، ويعتمد على مراحل متعددة".

الأداء Performance: يُعرّف الأداء بأنه: "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسات العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل" (مصطفى، 2013، ص. 194).

التميز المؤسسي Institutional Excellence: يُعرّف التميز المؤسسي بأنه: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتفوق، والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالمؤسسة" (جاد الرب، 2013، ص. 45). وفي الدراسة الحالية يُعرف الباحثان التميز المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 اجرائيًا بأنه: تلك الممارسات المتكاملة

والمتأصلة في تنفيذ وظائف الإدارة المدرسية في مدارس البنات بمنطقة الباحة والتي تحقق مؤشرات ومعايير محددة وفق مجالات نموذج التميز الأوروبي 2020، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب وفق الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تطوير الأداء Performance Development:

يُعرّف تطوير الأداء بأنه: "درجة استجابة الأفراد العاملين في المؤسسة لما يُستجد من تغيرات في النظام التعليمي لزيادة فاعليته، وجعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي هو فيه" (فرج، 2013، ص. 37). أما أبو خضير (2015، ص. 8) فتعرف تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية على أنه: "تطوير القدرات المؤسسية لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات المستقبلية، وحل المشكلات الآتية، وتحسين مستوى مخرجاتها بالمستقبل من خلال تحسين العمليات". ويُعرّف السعدي (2011) تطوير الأداء المدرسي بأنه: "الجهود المخططة بهدف تحسين مستوى الأداء المدرسي، وتجويد المخرجات من خلال المتابعة المستمرة والتقييم للأداء المدرسي والتشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة".

ويتعلق تطوير أداء القيادات المدرسية كما أشار حمرون (2007) بمصطلح إدارة الأداء؛ حيث يرى أنه يعبر عن الآلية التي يتم من خلالها التخطيط لتطوير الأداء ومن ثم تنظيمه ومتابعته وتقييمه بهدف استمرار السيطرة عليه وإحداث التغييرات المرغوبة. وفي هذا الإطار، يعرف الحربي (2015، ص. 29) الأداء الإداري بأنه: "تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه". وعادة ما يرتبط الأداء الإداري بسلوك الفرد وكذلك المؤسسة، ويمثل المحصلة النهائية لنتائج جميع الأنشطة التي تمارس من قبل الأفراد وجماعات العمل.

وتأسيساً على ما سبق فإن المقصود من تطوير أداء مديرات المدارس هو تحسين مستوى الممارسات والمهارات القيادية لديهن بما يحقق التميز المؤسسي؛ من خلال توفير المتطلبات اللازمة لذلك بالاستفادة من معايير التميز الأوروبي 2020 والمتمثلة في الآتي: الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين وانطباعاتهم، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتغيير، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

ويُعد تطوير الأداء أحد المداخل الرئيسية للنجاح والتميز، وفي مقدمة الحلول التي تلجأ إليها المنظمات في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة -وخاصة- في ظل التنافسية الشديدة وتقارب الأسواق وتطور وسائل الاتصال. وهذا بدوره قاد المهتمين والباحثين إلى بناء معايير تضمن التميز في الأداء، وتساعد المنظمات على الصمود في مواجهة التحديات والأزمات المختلفة. وعادة ما يحقق تطوير الأداء منافع عديدة للمنظمات والأفراد على حدٍ سواء. وفي هذا الصدد يحدد باكال (2005) أهمية تطوير الأداء لكل عناصر المؤسسة كما يلي:

أولاً: للقادة: يمكن لتطوير الأداء أن يُقلل من المشكلات والاعباء الإدارية، كما يوفر الوقت من خلال مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وذلك بعد تعزيز الشعور لديهم بامتلاكهم للمعرفة والفهم اللازمين لصنع قرارات صائبة.

ثانياً: للعاملين: تمنح عمليات تطوير الأداء ونتائجها العاملين الصلاحيات الكافية، والتصرف بحرية أكبر ضمن محددات المؤسسة، والتواصل المستمر بين الإدارة والعاملين لكيفية تطوير الأداء.

ثالثاً: للمؤسسة: تطبيق المؤسسة للمداخل الحديثة الخاصة بتطوير الأداء يسهل لها الربط بين أهداف وغايات المؤسسة الكلية والجزئية، ومسؤوليات العمل لكل الموظفين، وعند ذلك يدرك العاملون كيف أن عملهم سيسهم في نجاح المؤسسة.

ويشير الخريزي (2018) إلى عدد من المبررات الداعية لتطوير أداء القيادات المدرسية ومنها: (1) التحول في الفكر والمشهد، (2) دور القيادة المدرسية في الإصلاح التربوي، (3) حتمية مواكبة معايير التميز العالمية، (4) تأثيرات وتحولات عصر العولمة. وتتأثر عملية تطوير الأداء بجملة من العوامل أو المحددات، حيث ذكر عساف (2015) أبرز أربعة عوامل هي:

١. عوامل تتعلق بالفرد نفسه وما يمتلكه من معرفه ومهارات واهتمامات وقيم، ودوافع واتجاهات.
٢. عوامل تتعلق بالوظيفة وما تتصف به من متطلبات وما تحتوي من عناصر التغذية العكسية.
٣. عوامل تتعلق بالبيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

٤. عوامل تتعلق بالأهداف التنظيمية وذلك لأن أداء الأفراد ما هو إلا ارتداد لمدى براعتهم أو إخفاقهم في تحقيق أهداف الأعمال المكلفين بها.

ويؤكد آل ناجي (2014) على أن تطوير أداء القيادات المدرسية يستلزم دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع القائد القيام بما أنيط به من أعمال، وخاصة ما يتعلق بامتلاكه للمعرفة، والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله القيادي. ويتفق عديد من الباحثين (مثل، الخريزي، 2018؛ خليل، 2015؛ أبو علي، 2010) على أن العوامل المؤثرة في تطوير أداء القيادات المدرسية على وجه التخصيص هي:

العوامل المادية: وتتمثل في الأوضاع الاقتصادية والظروف السائدة في المجتمع، ويعد العامل المادي من أبرز العوامل المؤثرة في تطوير وتحسين أداء القيادات المدرسية. وتشمل العوامل المادية الأجور والترقيات والعلاوات السنوية والمكافآت والبدلات والحوافز التي عادة ما تسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة وزيادة الفاعلية.

العوامل البشرية: تتعلق بالكفايات والقدرات القيادية التي يمتلكها القادة وتؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في قيادة العملية التعليمية. وبالتالي تكمن العوامل البشرية في امتلاك النظام التعليمي للعنصر البشري المؤهل، القادر على تطوير قدراته الفنية والمعرفية والإدراكية من خلال البرامج التدريبية والتعليم المستمر.

العوامل الثقافية والقيمية: تتمثل في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للنمو والتطوير وبيئة معززة لتوجهاتها المستقبلية، وتمثل العلاقات الاجتماعية والمعتقدات السائدة أحد أبرز العوامل المؤثرة التي أثبتت الدراسات أهميتها في تطوير أداء القيادات.

وتتأكد الحاجة إلى تطوير الأداء في المنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها مع ظهور المشكلات والتحديات التي تعوق تحقق الأهداف وبعد واقعها عن خططها الإستراتيجية. ويشير حمادات (2012) إلى أهمية استفادت هذه المؤسسات من المداخل الإدارية الحديثة لمعالجة مشكلاتها وتطوير أدائها. وقد تناولت الأعمال العلمية على مدى عقود ماضية هذه المداخل بمزيد من الدراسة والفحص والتحليل. وتناقش الدراسات في مجال الإدارة مثل: دراسة عبدالله (2021)، ودراسة السكارنة (2013)، ودراسة سليمان والحبيب (2017)، ودراسة الغامدي (2022)، ودراسة القرني (2020)، ودراسة Newman et al. (2018) بعض مداخل تطوير الأداء، والتي من أبرزها: (1) مدخل إعادة الهندسة، (2) مدخل التمكين، (3) مدخل التفوق المقارن، (4) مدخل إدارة الجودة الشاملة، (5) مدخل الميزة التنافسية، (6) مدخل الاتجاهات

القيادية الحديثة (7) مدخل التميز المؤسسي. وتبنى الدراسة الحالية التميز المؤسسي مدخلاً لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء معايير التميز الأوروبي 2020.

وعلى المستوى التطبيقي، فقد استهدفت بعض الدراسات السابقة تطوير أداء القيادات المدرسية، ومنها دراسة المناقش وبخاري (2021) التي هدفت إلى تطوير أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض في ضوء النموذج النيوزيلاندي للقيادة التربوية ELM؛ وقد اتبعت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من قادة المدارس الحكومية المستجدين، ومشرفي القيادة المدرسية، كما استخدمت المقابلة مع عينة من قادة المدارس الخبراء. وكشفت نتائج الدراسة موافقة العينة على أن واقع أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين في ضوء النموذج كان بدرجة متوسطة، وبالمثل اتفق معظم أفراد العينة، على أن المعوقات البشرية جاءت بدرجة متوسطة. وهدفت دراسة الغامدي (2020) إلى بناء تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت العينة قادة المدارس بالتعليم العام، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن واقع أداء القيادات المدرسية جاء بدرجة متوسطة، أما متطلبات تطوير الأداء فجاءت بدرجة كبيرة جداً وعلى الترتيب (المادية والتقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية) كما كانت المعوقات المادية والإدارية والبشرية من أكثر المعوقات حدة وبدرجة كبيرة جداً. وفي دراسة قامت بها عون (2019) كان الهدف التعرف على أداء قيادات المدارس الحكومية في منطقة الحدود الشمالية لتحسين البيئة التعليمية التي تحفز الابتكار في ضوء رؤية 2030. وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد طبقت الدراسة على عينة من القادة والمشرفين ومعلمي المدارس، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن أداء قائدات المدارس المتعلق بتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030 كان بدرجة متوسطة، وأظهرت -أيضاً- أن متطلبات تطوير أداء قائدات المدارس المحفز على الابتكار جاءت بدرجة متوسطة. وفي دراسة ندا (2019) كان الهدف تحديد واقع ومتطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري (دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من 580 معلماً وقائد في المدارس المستهدفة بمحافظة الإسكندرية. / وكشفت النتائج عن درجة متوسطة في واقع أداء مديري المدارس، كما تبين وجود درجة عالية من المعوقات من أبرزها: معوقات تفويض السلطة

بالتشريعات وقلة تحمل المسؤولية ومعوقات تتعلق بجودة الاتصالات الإدارية. كما أجرت الفيبي (2018) دراسة بعنوان تحديد متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحولية وفق رؤية 2030؛ حيث تم تطبيق المنهج الوصفي ومن خلال استبانة طبقت على عينة من مديرات المدارس توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس في مجال التأثير المثالي جاءت بدرجة كبيرة جداً، وبالمثل في مجال التمكين. بينما في دراسة عون ومحيا والعريفي (2016) كان الهدف تعرف تأثير جائزة وزارة التعليم للتميز في تطوير الأداء الإداري لمديري ومديرات المدارس، وكذلك التعرف على درجة تحقق معايير جائزة وزارة التعليم للتميز في مدارس التعليم العام بشرق مدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أبرزها: أن جائزة وزارة التعليم للتميز أثرت بدرجة عالية في تطوير الأداء الإداري لمديري ومديرات مدارس التعليم العام بشرق مدينة الرياض، كما أكدت نتائج الدراسة على أن تحقق معايير جائزة وزارة التعليم للتميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض كان بدرجة عالية. وبينت النتائج -أيضاً- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تأثير جائزة وزارة التعليم للتميز في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بشرق مدينة الرياض باختلاف متغير الدورات التدريبية، وذلك لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في الحاسب الآلي. وهدفت دراسة ويجل (Weigel, 2013) إلى تطوير مهارات القيادات المدرسية؛ حيث حاولت كشف العلاقة بين المستوعب حديثاً من مهارات القيادة المدرسية، والحاجة إلى فهم أكبر لتلك المهارات. واتبعت الدراسة المنهج النوعي القائم على تحليل الدورات التدريبية التي التحق بها قادة المدارس وشروط التعيين والاختيار لقادة المدارس في ولاية ميتشغان الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين المشكلات المدرسية والمهارات القيادية اللازمة. كما أبرزت أهمية تدريب القيادات المدرسية من أجل تحسين الأداء، وكشفت النتائج -أيضاً- عن وجود بعض المشكلات التي تعيق عملية التطوير؛ حيث تتعلق بالمشكلات المدرسية وقلة امتلاك القادة للمهارات القيادية.

التميز المؤسسي Institutional Excellence:

يُعد التميز المؤسسي أحد نتائج التطوير لأي مؤسسة، وقد ظهر مفهوم التميز المؤسسي أو ما يعرف أيضاً بتميز الأعمال كأحد المفاهيم في سلسلة تطور مفاهيم حركة الجودة الشاملة التي

تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطوير أدائها، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها؛ حيث تم تطبيقه في البداية على مؤسسات قطاع الأعمال، ثم انتقل بعد ذلك إلى القطاعات الأخرى ومن بينها قطاع التعليم.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: " القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه، يتفوق بها على الآخرين، تتحاشي به المؤسسات الوقوع في الخطأ من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، ووضوح الأهداف، والتخطيط السليم والتقويم المستمر" (جالودي والشومان، 2021، ص. 308). ويُعرّف -أيضاً- بأنه: "ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج" (الغامدي، 2020، ص. 31). كما يعرف إبراهيم (2018، ص. 711) التميز المؤسسي بأنه: "منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسن المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة وتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية". ويتضح مما سبق أن التميز المؤسسي يدل على الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات والتي تهدف إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

ويشير رفيع وآخرون (2020)، إلى أن تطبيق معايير التميز المؤسسي توفر إعادة بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة، وأداة للتقييم الذاتي، كما أنها تشكل فرصة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى المتميزة؛ للتعرف على فرص التحسين والتطوير. ويؤكد عثمان (2020) على أن تطبيق معايير التميز المؤسسي يسهم في تحقيق مؤشرات النجاح ويساعد على تطوير كفاءة المنسويين بصفة مستمرة، وتوفير المهارات اللازمة لصانعي القرار، وهذا بدوره يساعد في بناء بيئة عمل محفزة للإبداع والتميز.

وخلاصة القول أن التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز أصبح أمراً حتمياً للمؤسسات كافة، فتحقيق أعلى المستويات من الجودة والتميز يُعد استجابة منطقية لكثير من التغيرات المتنوعة التي فرضتها العولمة، والتي تستدعي المضي قدماً في هذا الاتجاه من خلال تطبيق مفاهيم التميز وفق النماذج الوطنية وأيضاً العالمية. وتؤكد الدراسات البحثية في هذا الشأن على ضرورة الاستفادة من نماذج التميز المؤسسي العالمية وفي مقدمتها الأوروبية والأمريكية واليابانية وخاصة في ظل ما يشهده العالم المعاصر من تنافسية شديدة يغلب عليها الطابع العالمي في شتى المجالات (الهيئات، 2020).

وقد اقترن مفهوم التميز المؤسسي بظهور المعايير وجوائز التميز التي أطلقتها بعض المؤسسات والدول، والتي قامت وفق توجهات ورؤى متعددة حول مفهوم التميز؛ فبعضها يعتبر وجود القيادات المحفزة في المؤسسات نوعاً من التميز، والتعض ركزت على تحقيق الميزة التنافسية، في حين تعتبر أخرى أن التميز المؤسسي هو صنو إدارة الجودة الشاملة (زيدان، 2019).

ويُعد النموذج الأوروبي للتميز EFQM الذي تم بدأ تطبيقه في عام 1992 أحد النماذج المشهورة والناجحة في ضمان الجودة والتميز للمؤسسات، ويمثل إطار عمل تنظيمي واسع الاستخدام في أوروبا. هذا النموذج ينظر للمؤسسة باعتبارها منظومة تتفاعل عناصرها لتحقيق مستوى النتائج التي تلبي توقعات أصحاب المصالح وتتخطاها للحفاظ على التميز المستمر (Nabitz et al., 2000)، ويستخدم نموذج EFQM كنظام إدارة يشجع على التخطيط وفق معايير التقييم الذاتي لجميع المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها. كما تركز فلسفته على دور القيادة التي تقوم بصياغة السياسات والاستراتيجيات وتوجيه الموارد البشرية وإدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة (القرزعي، 2018).

ويؤكد الإصدار الجديد من نموذج التميز الأوروبي 2020 على أولوية التركيز على المستقبل، والتواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصالح الرئيسيين، وفهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المؤسسة ولماذا تقوم به وكيف تقوم به وما النتائج التي تحققها مما تقوم به؟ ومن ميزات هذا الإصدار التحول من مجرد أداة لتقييم المؤسسات وتصنيفها بناء على أدائها إلى منهج شامل لإدارة المؤسسات على مستويات إستراتيجية وتشغيلية، مع التركيز على حاجة المؤسسات إلى فهم التحديات الكبرى الحالية والمستقبلية التي تواجهها، ودور القيادة في جعل التغيير ممكناً وتعزيزه وإدارته بنجاح، وفهم علاقة السبب والأثر حول كيفية قيام المؤسسة بأعمالها، والنتائج التي تم تحقيقها (شحاتة، 2021).

ويستند هيكل نموذج (EFQM) إلى منطق بسيط وواضح، يتمثل في طرح ثلاثة مجموعات من الأسئلة:

1. ماذا تم إنشاء هذه المؤسسة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الإستراتيجية بالذات؟ (التوجه).
2. كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها وإستراتيجيتها؟ (التنفيذ).
3. ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ ماذا تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج).

وقد تناولت عديد من الدراسات (مثل، سليم، ومتولي، 2022؛ السحلي، وآخرون، 2021؛ شحاتة، 2021؛ وأوهلال، 2019) معايير نموذج التميز الأوربي في نسخته الأخيرة، وبشكل عام يتكون هذا الإصدار من سبعة معايير رئيسية ضمن ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول: التوجه: يتم تعريف المؤسسة المتفوقة والمتميزة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة وإستراتيجية ملبية، ويشتمل هذا المجال على معيارين:

المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية (100 نقطة): غاية المؤسسة تبين أهمية عمل المؤسسة، وتهيئها لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين، وتوفر إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام الإيكولوجي الذي تعمل فيه، بينما رؤية المؤسسة تصف ما تسعى إلى تحقيقه على المدى الطويل، وهي بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، وتمثل الركيزة الأساس في تحديد الإستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسة للمؤسسة، أما إستراتيجية المؤسسة فيتم من خلالها وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة، وتبين خططها المتعلقة بتحقيق الأولويات الإستراتيجية والرؤية.

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة (100 نقطة): الثقافة المؤسسية هي مجموعة محددة من القيم يتشاركها العاملون داخل المؤسسة وتؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً، والمؤسسة التي تطمح إلى أن يتم الاعتراف بها كنموذج يحتذى به، وكمؤسسة رائدة ضمن النظام الإيكولوجي يمكنها تحقيق النجاح من خلال التركيز على الأنشطة المصاحبة التالية: توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية. وفي المؤسسة المتفوقة يتم تبني القيادة كنشاط وليس كدور، كما أن سلوكيات القيادة واضحة في جميع مستويات المؤسسة ووحداتها. وهذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعززهم، مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية.

المجال الثاني: التنفيذ: من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تُلبى أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم بإشراك جميع المستفيدين في سبيل إيجاد قيمة مستدامة، وبناء ثقافة التفوق والريادة من خلال إدارة شاملة للأداء وقيادة التغيير؛ حيث أن تحديد توجه المؤسسة يُمهد لها الطريق للمضي قُدماً، ويشتمل هذا المجال على المعايير التالية:

المعيار الثالث: إشراك أصحاب المصلحة (100 نقطة): المؤسسة المتفوقة والتميزة تقوم بتصنيف المعنيين الرئيسيين إلى فئات ويتم تطبيق المبادئ التالية عند التفاعل معهم:

- **المتعاملون:** بناء علاقات مستدامة.

- **العاملون:** جذب وإشراك وتطوير واستبقاء العاملين.

- **المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة:** تأمين الدعم المستمر.

- **المجتمع:** المساهمة في تطويره ورفاهيته وازدهاره.

- **الشركاء والموردون:** بناء العلاقات، وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة.

المعيار الرابع: تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (200 نقطة): يتضمن بناء القيمة المستدامة الخطوات التالية: تصميم وبناء القيمة، والتواصل وبيع القيمة وتقديمها، وتحديد وتطبيق التجربة الشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الخطط الحالية والمستقبلية قد تتوازي أو تتداخل بناء على طبيعة عمل المؤسسة.

المعيار الخامس: إدارة الأداء وقيادة التغيير (100 نقطة): إن التوافق والتكامل ما بين قيادة الأداء والتغيير تؤكد ضرورة قيام المؤسسة بالإنجاز حالياً وفي نفس الوقت الاستعداد للمستقبل، وذلك لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي. ولا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (إدارة الأداء) من ناحية، ومن ناحية أخرى تواجه المؤسسة عديد من التغييرات الداخلية والخارجية، والتي لا بد من إدارتها لضمان ديمومة النجاح (قيادة التغيير).

المجال الثالث: النتائج: يتضمن هذا المجال ما حققته المؤسسة ضمن المجالين السابقين (التوجه، التنفيذ)؛ بما في ذلك التنبؤات المستقبلية. ومن الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بانطباعات آراء المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وإدارة الأداء والتغيير. ويشتمل هذا المجال على المعايير الآتية:

المعيار السادس: انطباعات أصحاب المصلحة (200 نقطة): يركز هذا المعيار على النتائج من الناحية العملية والتي تستند إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة (انطباعات الرأي). وقد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين. ويمكن الحصول عليها من خلال عدد من المصادر؛ مثل: استبيانات الرأي، الصحافة، وسائط التواصل الاجتماعي، الاجتماعات العامة، تقارير المستثمرين، إفادات النشء، الشكاوى.

المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي (200 نقطة): يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث: القدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية، وبناء قيمة مستدامة، والملاءمة المستقبلية، ومن الناحية العملية تعمل المؤسسة المتفوقة على استخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين. كما تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.

بحثياً، تناولت دراسات سابقة أجريت حول موضوع التميز المؤسسي في مجال التعليم عدة جوانب؛ حيث هدفت دراسة المخلفي (2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة جدة لأساليب تحقيق التميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمعها في قادة المدارس، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، وتكونت من محورين، الأول: (إسهام العاملين في تحقيق التميز المؤسسي). والثاني: (إسهام القائد والبيئة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي). وكشفت نتائج الدراسة عن ممارسات بدرجة كبيرة لأساليب تحقيق التميز المؤسسي. كما هدفت دراسة العمود والمظفر (2021) إلى معرفة درجة تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتفاع للتميز، والكشف عن التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تفعيلها. وقد تكون مجتمعها من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الميدانية باستخدام استبانة وزعت على عينة تم تحديدها بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن واقع تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتفاع للتميز، جاء بدرجة موافق بشدة، وبالمثل كانت موافقة أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام. أما دراسة الداود (2020) فقد هدفت إلى الكشف عن واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، وتحديد الصعوبات التي تواجههم في تحقيق ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تم تطبيقها على قادة المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التميز في أداء المدارس متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات بدرجة عالية جداً تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز، وأيضاً ضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز، وعدم تبني إدارة الجودة. وفي دراسة فوزية الغامدي (2020) كان الهدف

الكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، وعلاقته بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة القائدات في المدارس وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة تحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية ($\alpha < 0,05$) بين جميع مجالات التميز المؤسسي وواقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس في الباحة. وقدم Potti et al. (2016) دراسة هدفت إلى وضع خارطة طريق نحو التميز المؤسسي لكليات الهندسة ذاتية التمويل في الهند؛ وركزت الدراسة على استقصاء أسباب الإخفاق في جذب الطلاب الموهوبين، كما اتبعت الدراسة المنهج المختلط، وتم تحديد أفضل 30 كلية مصنفة ضمن قائمة أفضل الكليات. وفي الجانب الميداني، تم جمع البيانات من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وممثلي الإدارة. وبينت النتائج أن جودة الخدمة المتدنية التي تؤدي إلى انخفاض رضا أصحاب المصلحة هي السبب الرئيس عن ضعف جذب الطلاب لهذه الكليات. وفي المقابل سعت دراسة (Cartmell 2014) إلى تقصي تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM داخل قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة وإبراز أهمية الحاجة إلى تحقيق التميز في هذه المؤسسات من خلال تبني هذا النموذج لإدارة التميز المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية أدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام نموذج التميز الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي يساعد على تحديد عوامل النجاح اللازمة لتحقيق ثقافة التغيير والتحول، كما توصلت إلى وجود بعض المعوقات التي تعرقل تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي بطريقة جيدة.

منهج الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي الذي يصف الواقع كما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة فيه. ويذكر العساف (2018، 191) أن المنهج الوصفي هو: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطتها استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم؛ من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وواقعها وتفسيرها".

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمنطقة الباحة والبالغ عددهن (146) مديرة وفق إحصاءات إدارة التخطيط والتطوير بالإدارة العامة للتعليم، وتمت المشاركة في الدراسة طوعاً عن طريق استبانة إلكترونية. ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، تم التطبيق على كامل المجتمع بأسلوب الحصر الشامل؛ حيث تم

توزيع (116) استبانة على المديرات، بعد استثناء (30) مديرة تمت مشاركتهن في عينة الدراسة الاستطلاعية. وبلغ عدد المشاركات (111) مشاركة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة الأولية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس بالتعليم العام بمنطقة الباحة التعليمية تبعاً للمتغيرات الأولية

المتغير	الفئة/المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	96	86.49%
	دراسات عليا	15	13.51%
	المجموع	111	100%
سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من 10 سنوات	24	21.62%
	10 سنوات فأكثر	87	78.38%
	المجموع	111	100%
الدورات التدريبية في مجال القيادة وإدارة الجودة الشاملة	لا يوجد	35	31.53%
	أقل من 3 دورات	30	27.03%
	3 دورات فأكثر	46	41.44%
	المجموع	111	100%

يتبين من نتائج جدول (1) أنّ نسبة الحاصلات على مؤهل البكالوريوس هي 86.49%، فيما كانت نسبة حملة الدراسات العليا 13.51%. ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، كانت نسبة فئة (10) سنوات فأكثر هي 78.38%، أما المشاركات ضمن الفئة أقل من (10) سنوات فكانت نسبتهم 21.62%. وفيما يتعلق بمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة وإدارة الجودة الشاملة شكلت فئة الحاصلات على (3) دورات تدريبية فأكثر ما نسبته 41.44%، وكانت فئة (أقل من 3 دورات) الأقل من بين المشاركات بنسبة 27.03%، وفي المقابل كان من بين المشاركات 31.53% ممن لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال القيادة وإدارة الجودة الشاملة.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع بياناتها؛ حيث تم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد محاور الدراسة الحالية؛ وذلك باعتماد الأبعاد التي حققت نسبة تكرار 80% فأكثر. وبناء على ذلك فقد تضمن محور متطلبات تطوير أداء القيادات

المدرسية ثلاثة أبعاد هي: (1) المتطلبات الإدارية. (2) المتطلبات البشرية. (3) المتطلبات المادية (انظر الجدول 2).

أما محور التميز المؤسسي فقد تضمن ستة أبعاد هي: (1) الغاية والرؤية والاستراتيجية. (2) القيادة والثقافة المؤسسية. (3) اشراك المستفيدين. (4) تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة. (5) قيادة الأداء وإدارة التغيير. (6) الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. وهذه الأبعاد تمثل في مجملها معايير التميز المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020
صدق أداة الدراسة وثباتها:
صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على 13 محكم من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في القيادة التربوية والإدارة والتخطيط التربوي في عدد من الجامعات السعودية للاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، والتأكد من تحقيقها لأهداف الدراسة، من حيث وضوح عباراتها وانتمائها لأبعادها. وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة، وشملت تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وحذف وإضافة بعض العبارات الأخرى. وقد اعتبرت هذه الخطوة بمثابة التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

الصدق البنائي: تم التحقق من صدق البناء الداخلي للأداة بالتطبيق على عينة استطلاعية (30 مديرة) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الرئيسة؛ حيث تم حساب صدق البناء الداخلي للمحورين، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباط الأبعاد مع المحور. والجدولان (٢)، (٣) يوضحان معاملات الارتباط لمحور متطلبات التطوير، ومحور التميز المؤسسي على الترتيب.

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات العبارات والدرجة الكلية للبعد، ودرجة البعد والدرجة الكلية لمحور متطلبات التطوير

المتطلبات الإدارية		المتطلبات البشرية		المتطلبات المادية والمالية والتقنية	
ارتباط الفقرة مع البعد					
R	م	R	م	R	م
**0.63	1	**0.71	6	**0.65	12
**0.78	2	**0.70	7	**0.72	13
**0.56	3	**0.66	8	**0.63	14
**0.72	4	**0.70	9	**0.78	15
**0.87	5	**0.79	10	**0.57	16
		**0.91	11	**0.82	17
				**0.80	18
ارتباط البعد مع المحور				**0.85	
**0.85		**0.83			

Note. ** = P < .001

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات العبارات والدرجة الكلية للبعد، ودرجة البعد والدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي

الغاية والرؤية والإستراتيجية		القيادة والثقافة المؤسسية		اشراك المستفيدين		تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة		قيادة الأداء والتغيير		الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	
ارتباط الفقرة مع البعد											
R	م	R	م	R	م	R	م	R	م	R	م
**0.71	1	**0.69	8	**0.61	16	**0.90	21	**0.73	27	**0.63	32
**0.63	2	**0.72	9	**0.59	17	**0.85	22	**0.76	28	**0.70	33
**0.82	3	**0.74	10	**0.68	18	**0.81	23	**0.77	29	**0.78	34
**0.65	4	**0.77	11	**0.71	19	**0.76	24	**0.71	30	**0.81	35
**0.66	5	**0.79	12	**0.70	20	**0.73	25	**0.70	31	**0.69	36
**0.73	6	**0.81	13			**0.76	26				
**0.70	7	**0.80	14								
		**0.73	15								
ارتباط البعد مع المحور		**0.93		**0.85		**0.80		**0.79		**0.86	
**0.91											

Note. ** = P < .001

يتضح من الجدولين (٢)، (٣) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتميه إليه، وكذلك ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور جميعها ذات قيم دالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على توافر الصدق الداخلي لبناء الاستبانة ولجميع أبعاد المحورين.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وكما يتضح من الجدول (6) فإن قيمة الثبات الكلي للمحور الأول "المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس" بلغت 0.93، وتراوحت قيم الثبات للأبعاد من 0.81 - 0.88، كما بلغت للمحور الثاني 0.94، فيما تراوحت للأبعاد من 0.77-0.94. وبشكل عام، تدل هذه القيم على توفر ثبات الأداة ومناسبتها لتحقيق غرض الدراسة.

جدول (٤) معاملات كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	
المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس	المتطلبات الإدارية	5	0.81	
	المتطلبات البشرية	6	0.85	
	المتطلبات المادية	7	0.88	
معايير التميز الأوروبي 2020	الكلي	18	0.93	
	الغاية والرؤية والرسالة	7	0.86	
	القيادة والثقافة المؤسسية	8	0.91	
	إشراك المستفيدين	5	0.79	
	تحقيق الإستدامة بأعلى قيمة	6	0.82	
	قيادة الأداء والتحول	5	0.77	
	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	5	0.80	
	الكلي	36	0.94	
	الثبات العام لأداة الدراسة		54	0.96

تقدير الاستجابات والمعالجة الإحصائية:

تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي (Five-point Likert) = 1 منخفضة جدًا إلى 5 = عالية جدًا) لتقدير استجابات عينة الدراسة على كلا محوريها. وتمت معالجة البيانات وتحليلها من خلال برنامج SPSS، وذلك بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، والمتمثلة فيما يلي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient.

- معامل كرونباخ - ألفا Cronbach's Alpha.
- اختبار (ت) T-Test، واختبار (ف) F-Test.
- اختبار شيفيه Scheffe.
- اختبار مان وتني Mann-Whitney- U Test.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020؟". للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن أبعاد المتطلبات (الإدارية، البشرية، المادية) اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020، وقد تمّ ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي كما تتبين النتائج في الجدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء المديرات في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 مرتبة تنازلياً

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	1.12	3.22	1. المتطلبات البشرية
متوسطة	1.08	3.21	2. المتطلبات الإدارية
متوسطة	1.16	2.74	3. المتطلبات المادية
متوسطة	1.08	3.03	المتوسط العام

يتبين من الجدول (٥) أن توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 من وجهة نظرهن جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.03) بانحراف معياري قدره (1.08). ويلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تجاوزت الواحد الصحيح مما يدل على اختلاف تقديرات مديرات المدارس إلى حد ما في الموافقة على درجات توفر هذه المتطلبات.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة بالاعتماد على نتائج فقرات كل بعد إلى ظهور الإجراءات والممارسات الإدارية والبشرية والمادية ذات العلاقة بالبيئة المدرسية بدرجات متوسطة مثل: قلة الاهتمام ببناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لجميع العاملات بالمدرسة، وضعف توطين التدريب في المدارس، وقلة وجود دورات تدريبية للمعلمات أو العاملات بالمدرسة خاصة في

مجال تطبيقات التقنية لمواجهة الأزمات والتحديات البيئية، إضافة إلى قلة توفر أدلة إرشادية موجهة لمديرات المدارس لتنمية معارفهن وقدراتهن ومهاراتهن بالمداخل الإدارية الحديثة التي تساعد على تحقيق معايير التميز المؤسسي للمدرسة. وبصورة عامة فإن تدني الاهتمام بالتنمية المهنية لمديرات المدارس في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة ربما يُعد أحد الأسباب التي أدت إلى الاستمرار في ممارسة أنماط قيادية تقليدية موروثية بالخبرة والتعامل مع إدارات مدرسية سابقة وقلة تطبيق أساليب قيادية حديثة؛ وهو ما تؤكدته نتائج وصف عينة الدراسة التي تشير إلى تدني نسبة الحاصلات على مؤهل دراسات عليا، وأيضاً ارتفاع نسبة الحاصلات على ثلاث دورات فأقل في مجال القيادة وإدارة الجودة الشاملة مقابل الحاصلات على أكثر من ثلاث دورات تدريبية. كما أن ضعف نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية على تحقق معايير التميز، وعدم دعم استقلالية المدرسة لتوفير مصادر تمويل بديلة أسهمت بشكل أو بآخر في ضعف النفقات المخصصة لتدريب وتطوير العاملين فضلاً عن تقديم برامج إثرائية للطالبات والمستفيدات كافة. وبشكل عام، فقد كانت أعلى المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 من وجهة نظرهن المتطلبات البشرية؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة (3.22) بدرجة متوسطة. وربما أسهمت الممارسات العالية لمديرات المدارس والموجهة نحو تشجيع منسوباتها على الإبداع وتعزيز الروح المعنوية لأعضاء المجتمع المدرسي في هذه النتيجة. وفي المقابل، فإن قلة الاهتمام بإعادة تأهيل معلمات التخصصات ذات الوفرة العالية في مجالات تدعم التميز المؤسسي والتركيز على بناء القدرات وضعف التدريب في مجال مواجهة الأزمات والتحديات كان لها تأثير في ميل المتوسط العام للمتطلبات البشرية إلى القيمة المتوسطة. وبفارق بسيط، جاءت المتطلبات الإدارية -أيضاً- بدرجة متوسطة بالترتبة الثانية؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.21)، فيما كانت المتطلبات المادية في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74) وهي قيمة تقترب من القيمة الحديثة (2.60) التي تفصلها عن المستوى المنخفض، وربما يعود ذلك لوجود أسباب تتعلق بمحدودية ميزانية المدرسة التي قد تحد من أي برامج تستهدف تطوير الأداء المؤسسي داخل المدرسة، كما أنها تحد من تطبيق الحوافز والمكافآت، واستخدام التقنية الحديثة في العمل المدرسي، فضلاً عن تغطية تكاليف الصيانة الدورية مما يعيق اتخاذ قرارات لتحقيق التميز.

وبشكل عام، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة المناقش وبخاري (2021) التي كشفت عن بعض المعوقات البشرية بدرجة متوسطة، وأن واقع تطوير

أداء قادة المدارس -أيضاً- بدرجة متوسطة. وأيضاً اتفقت مع نتيجة دراسة الفيفي (2018) التي كشفت عن أهمية الحاجة إلى تطوير أداء مديرات المدارس في مجالي التأثير المثالي والتمكين بدرجة كبيرة جداً. وبالمثل اتفقت مع دراسة محمد الغامدي (2020) في نتائجها التي كشفت عن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية وأهمية تطبيق متطلبات التطوير بدرجة متوسطة، وتحديدتها لأكثر المعوقات حدة وبدرجة كبيرة جداً في المادية والإدارية والبشرية. كذلك اتفقت نتيجة الدراسة ضمناً مع نتائج دراسة عون (2019) التي كشفت عن مستوى تطبيق تطوير أداء قائدات المدارس لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030 بدرجة متوسطة. وبالمثل مع نتائج دراسة ندا (2019) التي كشفت عن واقع ومتطلبات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل التمكين الإداري بدرجة متوسطة كما تبين وجود درجة عالية من المعوقات من أبرزها معوقات تفويض السلطة بالتشريعات وقلة تحمل المسؤولية ومعوقات الاتصال الإداري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس بمنطقة الباحة لمعايير التميز الأوروبي 2020؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن ممارسة معايير التميز الأوروبي 2020 وذلك للدرجة الكلية ولكل معيار من المعايير الستة: الغايات والرؤية والرسالة، القيادة والثقافة المؤسسية، إشراك المستفيدين، تحقيق الإستدامة بأعلى قيمة، قيادة الأداء والتغيير، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي. وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي كما تبين النتائج في الجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المديرات لمعايير التميز الأوروبي 2020 مرتبة تنازلياً

التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار
عالية	1	1.10	3.47	القيادة والثقافة المؤسسية
متوسطة	2	1.06	3.38	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
متوسطة	3	1.16	3.35	إشراك المستفيدين
متوسطة	4	1.04	3.34	الغاية والرسالة الرؤية
متوسطة	5	1.16	3.33	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة
متوسطة	6	1.27	3.32	قيادة الأداء والتغيير
متوسطة		1.08	3.37	المتوسط العام

يتبين من جدول (٦) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديرات المدارس بمنطقة الباحة لمعايير التميز الأوروبي 2020 بلغ (3.37) بدرجة متوسطة، وبإنحراف معياري بلغ (1.08). وقد تراوحت الإنحرافات المعيارية للمعايير من (1.04-1.27)، وبشكل عام تشير هذه القيم إلى تباين في آراء عينة الدراسة حول درجات تطبيق معايير التميز وفق النموذج الأوروبي 2020. ويمكن تفسير النتيجة العامة إلى عدم تبني المدارس بشكل صريح لأي إطار عمل يحقق التميز المؤسسي، وهذا بدوره أدى إلى قلة ممارسة عمليات التغيير والتطوير، وتدني وضوح الغاية والرسالة والرؤية في تبني المدرسة للإدارة الإستراتيجية وندرة إشراك المستفيدين، فضلاً عن تنفيذ عمليات التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي وفق نماذج محددة. كما إن غالبية الممارسات التي تحدث داخل المدرسة لتسيير اليوم المدرسي دون التخطيط لتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، وقلة الاهتمام باستشراف الممارسات التطويرية بالمدرس أو تبني مبادرات وأفكار إبداعية بحيث تُشكّل قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين من الخدمات التعليمية. وربما يعود السبب في الممارسة المتوسطة للمعايير إلى عدم وجود المحاولات القيادية الداعمة لتطوير الأداء وتحقيق التغيير، كتبني إدارة التغيير مثلاً في المدرسة، أو تطوير أشكال الشراكة مع المجتمع المحلي، فما زالت الصورة النمطية تغلب على معظم أدوار مديرات المدارس بخصوص علاقة المدرسة مع محيطها وطريقة تسيير أعمالها اليومية وغياب الاهتمام بالتميز المؤسسي أو دعم الأفراد الذين يكون لديهم توجهات للمشاركة بجوائز التميز.

والجدير بالذكر أن وزارة التعليم قدّمت أنواع متميزة من التعليم منها " أنموذج مدارس التطوير " والتي تعتمد في غالبية عملياتها وأنشطتها على معايير تتفق تماماً مع معايير التميز المؤسسي؛ حيث أنه بالرجوع إلى الأنشطة والممارسات التي تقوم بها مديرة المدرسة وفقاً لمهامها وواجباتها المحددة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام لمشروع تطوير واجبات قائد المدرسة (2017، ص. 36-40) تبين أنها تتطوي على المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة، وتحديد البرامج التدريبية، ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي، ودراسة احتياجات المعلمين التدريبية، ويجب تطوير الممارسات الدالة على إعداد خطة للمساهمة في رفع كفاءتهم، وتنظيم فعالية تبادل الزيارات بين المعلمين، وإتاحة الفرص المتنوعة للمعلمين لتنميتهم مهنيًا، والمساهمة في تطوير مهارات المعلمين في مجال إدارة الصفوف الدراسية، إضافة إلى خلق بيئة تشجع على الحوار العلمي وتبادل الأفكار. كما أن مدخل القيادة الذاتية الذي تتبناه وزارة التعليم في مدارسها، وخاصة في مجال التنمية المهنية قائم على مبدأ مشاركة

المعلمين في صنع القرارات التربوية التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المدرسة. ويؤكد -أيضاً- على مبدأ تفويض القيادات المدرسية بعض صلاحياتها القيادية أو الإدارية إلى المعلمين الأكفاء؛ وهذا بدوره يُمكنهم من تطوير قدراتهم المهنية في مجال القيادة والإدارة، كما يسهم في تحويل المدرسة إلى وحدة تعلم ومنظمة متعلمة.

وفي سياق نتائج المعايير كذلك، فقد احتل معيار "القيادة والثقافة المؤسسية" الرتبة الأولى؛ حيث بلغت قيمة متوسطة الحسابي (3.47) وبدرجة ممارسة عالية. وربما يُعزى ذلك إلى إدراك مديرات المدارس لأهمية تطبيق القيادة المؤسسية القائمة على العدالة التنظيمية وحسن العلاقات الإنسانية بين العاملات وظهور بعض بوادر القيادة الجماعية القائمة على التشاركية ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز والتطوير. وفي المقابل كان معيار "قيادة الأداء والتغيير" أقل المعايير ممارسة بمتوسط بلغ (3.32) وبدرجة ممارسة متوسطة. ويمكن عزو ذلك إلى وجود تحديات في طريق تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم العام والتي تتضح من خلال درجات توفر المتطلبات اللازمة والتي تم استعراض نتائجها في جزئية سابقة من هذه الدراسة. وتتركز هذه التحديات بشكل حاد في الجوانب المالية والاستقلالية الإدارية وقلة الشراكة مع المجتمع المحلي، وما زالت الفجوة قائمة بين إدارة المدرسة والمستفيدين سواء الداخليين أو الخارجيين، فضلاً عن التحديات التي تواجه المدارس لتجويد كفاءة مواردها البشرية، وتدني تطبيق المداخل الإدارية الحديثة. وبالنظر إلى بقية المعايير نجد أن متوسطاتها انحصرت بين (3.32 - 3.38) وذلك على مدى بسيط قدره 0.06 مما يدل على تقارب قيمها وجميعها بدرجات متوسطة وفق الترتيب التنازلي الآتي: (الأداء الإستراتيجي والتشغيلي، إشراك المستفيدين، الغاية والرسالة الرؤية، تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة).

وبشكل عام، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات سابقة حول الممارسات الإدارية المتوسطة في مدارس التعليم العام ذات العلاقة بمعايير التميز المؤسسي، ومنها دراسة أنديجاني (2021) التي تبين فيها أن درجة التميز المؤسسي جاءت متوسطة. كما اتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة (Potti et al. 2016) التي كشفت عن وجود درجات متوسطة في معايير التميز المؤسسي. ودراسة (Cartmell 2014) التي تبين فيها أن استخدام نموذج التميز الأوروبي يتوفر بدرجة متوسطة ويساعد على تحديد عوامل النجاح اللازمة لتحقيق ثقافة التغيير والتحول. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة المخلفي (2021) التي تبين فيها أن درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت -أيضاً- مع

نتائج دراسة فوزية الغامدي (2020) التي جاءت استجابات قائدات المدارس فيها لواقع تحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: "ما التصور المقترح لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال وبناء التصور المقترح في ضوء نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية وفي ضوء الأدبيات السابقة وبالإستناد إلى مفهوم التصور المقترح؛ حيث عرفه شحاتة والنجار (2013، ص. 49) بأنه : "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه الباحث". وبناءً على ذلك الدراسة الحالية تصورها المقترح لتطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 وفق ست مراحل رئيسة هي: (1) التخطيط، (2) التهيئة والإعداد، (3) التنفيذ، (4) التقويم، (5) المتابعة، (6) التغذية الراجعة، إضافة إلى تحديد مقومات النجاح والصعوبات المتوقعة والحلول المقترحة. وفيما يلي توضيح ذلك.

المرحلة الأولى: التخطيط:

يهدف إلى إحداث التغيير المقصود، ويمثل انعكاساً لما تتضمنه سياسة التعليم في المملكة، وما اشتملت عليه الرؤية السعودية 2030 من مضامين تتطلب تطوير الأداء التعليمي مع الأخذ بعين الاعتبار ما يطرأ من تحولات وتطورات عالمية ومحلية تلقي بظلالها على حقل التعليم في المملكة العربية السعودية. وتضمنت هذه المرحلة ثلاثة عناصر: منطلقات التصور المقترح، (ب) مبررات التصور المقترح، (ج) أهداف التصور المقترح.

(أ) منطلقات التصور المقترح:

- ثوابت الدين الإسلامي: يقول الله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) (سورة الحشر: الآية 18)، وقد حذر الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من ترك الأمور بغير تخطيط، فقال في حديث لرجل ترك ناقته دون عقال معتمداً على حفظ الله لها أمراً أياه أمراً واضحاً بقول: " أعقلها وتوكل"، وهذا يدل على التوجيه النبوي الشريف بضرورة الأخذ بالأسباب للوصول إلى أفضل النتائج.

- وثيقة سياسة التعليم: حيث أكدت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية، كما أكدت على أهمية ربط مخرجات التعليم التربوي بخطط التنمية للدولة، وتحقيق التكافل الاجتماعي، وضرورة إعداد كافة العاملين في الميدان التربوي بما فيهم القيادات المدرسية، وتمييزهم مهنيًا وتقديم التدريب المناسب لهم لمواكبة المستجدات الحديثة. فالسياسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية تنظر إلى الإنسان على أنه محور العملية التعليمية والتربوية (حكيم، 2012)، كما تضمنت عدداً من البنود ذات صلة بتحقيق التميز المؤسسي حيث نصّ الأساس رقم (13) على "الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام، للنهوض بالأمة ورفع مستوى حياتها، فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أولى الناس بها"، والأساس رقم (14) على "التناسق المنسجم مع العلم والمنهجية التطبيقية (المهنية)، كما أكد الأساسان (41)، (42) على أهمية تشجيع وتنمية روح البحث والتفكير العلميين، والاهتمام بالإنجازات العالمية في ميادين العلوم والآداب والفنون المباحة. والأساس رقم (58) تدريب الطاقة البشرية اللازمة (وزارة المعارف، 1996).
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030: تضمنت الرؤية عديد من المضامين التي تهدف إلى تطوير وتمكين القيادات، وتوفير الفرص للجميع، عبر بناء منظومة تدريبية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية، وتهيئة البيئة اللازمة للإبداع (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية السعودي، 2016). كما إن تطوير أداء القيادات المدرسية يأتي كأحد تطبيقات برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية وهو أبرز مرتكزات برنامج التحول الوطني الذي ركّز على تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل، من خلال تطوير الموارد البشرية.
- مشاريع تطوير الأداء بوزارة التعليم: وهي تؤكد على تبني المداخل والأفكار الإدارية الحديثة والاستفادة من تجارب الدول العالمية وتم إنشاء إدارات متخصصة بالموارد البشرية لتساير التطور العالمي في هذا المفهوم والتخطيط لما يحقق جودة في الأداء والإنتاجية لرأس المال البشري، ورفع أداء إنتاجية العاملين، وتحسين بيئة العمل (الشمري، 2018).
- جوائز ومعايير التميز المؤسسي: وقد تم إطلاق عديد من جوائز التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية؛ لإيجاد جو تنافسي يرقى بقدرات القادة والموظفين ومهاراتهم

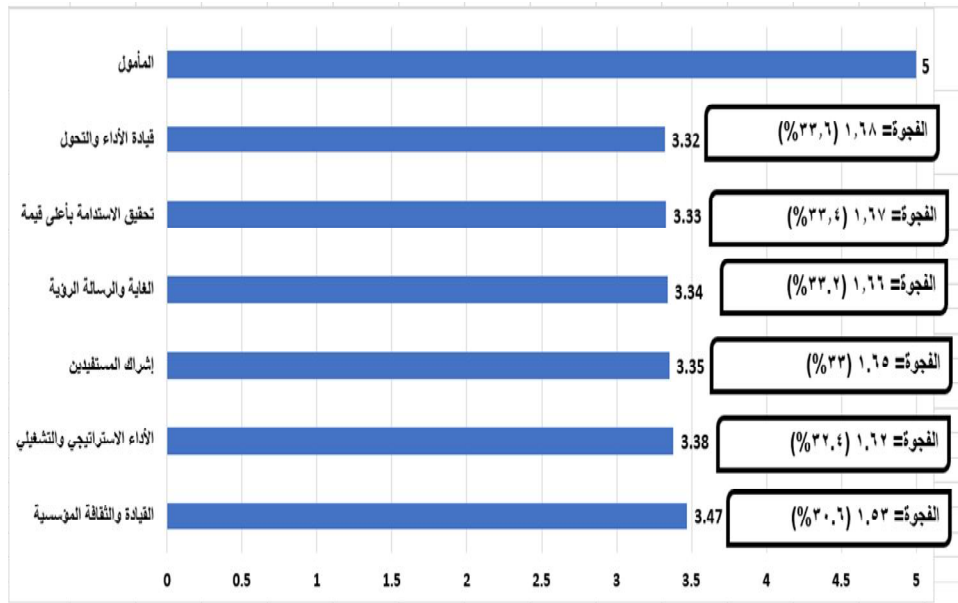
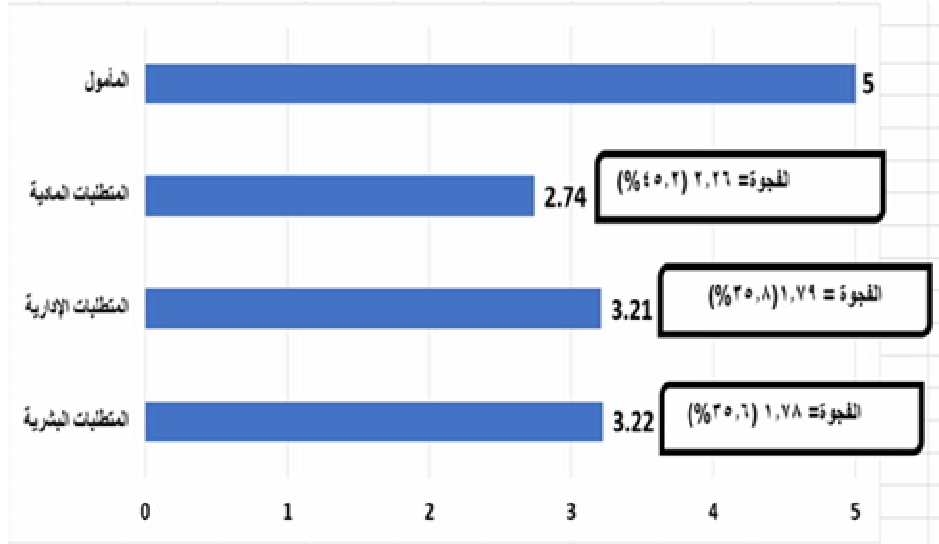
في منظومة التعليم والمؤسسات المختلفة، ويقودهم نحو الإبداع والابتكار (المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، 2017). ومن الأمثلة عليها: جائزة التميز في التعلم الإلكتروني الجامعي، جائزة الملك عبد العزيز للجودة، جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز، جائزة التعليم للتميز (2022).

- نموذج التميز الأوروبي EFQM2020: يعد نموذج التميز الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، واحدا من أشهر النماذج وأكثرها انتشارا حول العالم وخاصة في المؤسسات الأكاديمية والذي يتم الاسترشاد به نحو التميز وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في مجال القيادة والموارد البشرية والشراكة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين العمليات المختلفة (EFQM, 2017). وفي عام (2020) تم إصدار نسخة محدثة من نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة، ويُعد الإصدار الجديد الإطار المثالي لاختبار تماسك ومواءمة طموحات المدرسة المستقبلية بالمقارنة مع طرق عملها الحالية واستجابتها للتحديات المختلفة، بالتركيز على الأداء التشغيلي وتحقيق النتائج. وأهم ما يميز هذا الإصدار هو مساعدة المؤسسات على الجمع بين التميز، والقدرة على التحول.
- نتائج الدراسة الميدانية: حيث تمت الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية، والإجابة عن أسئلة الدراسة في قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول.

(ب) مبررات التصور المقترح:

- نتائج تشخيص واقع أداء مديرات المدارس وتطويره عبر خطوات عملية واضحة ومحددة يمكن للمدارس تطبيقها لانتقالها من واقعها الحالي إلى المنشود لتحقيق معايير التميز الأوروبي 2020. والشكل (١) يوضح قياس الفجوة بين واقع تطبيق متطلبات تطوير الأداء الفعلي في ضوء النموذج الأوروبي 2020 والمأمول.

شكل (١) قياس الفجوة بين واقع تطبيق متطلبات تطوير الأداء الفعلي في ضوء النموذج الأوروبي 2020 والمأمول



ويمكن تلخيص واقع تطبيق متطلبات تطوير الأداء الفعلي لمديرات المدارس في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية كما بالجدول (٧)

جدول (٧) مصفوفة تطبيق متطلبات تطوير الأداء الفعلي لمديرات المدارس
في ضوء التميز الأوروبي EFQM2020

المنخفضة	تطبيقات متوسطة ينبغي تحسينها	تطبيقات عالية / تعزيزها	البعد
	توفر الوزارة دليل إرشادي لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة كـ (المدارس المستقلة/ معايير الاعتماد المدرسي/ التميز) تعزيز مبدأ الإدارة التشاركية في العملية التعليمية. تطوير اللوائح والأنظمة المتعلقة بالصلاحيات وأساليب تفويضها، ونقلها من مستوى إدارات ومكاتب التعليم إلى إدارات المدارس (المجالات المالية / الإدارية). دعم الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية لجعلها أكثر فعالية.		المتطلبات الإدارية
	تنظيم الدورات التدريبية النوعية. إعادة تأهيل معلمات بعض التخصصات ذات الوفرة في مجالات تدعم الميزة التنافسية. بناء (القدرات / المهارات) (الإدارية / الفنية) لجميع العاملات في المدرسة. عقد دورات تدريبية للعاملات بالمدرسة لتطوير مهاراتهن التكنولوجية لمواجهة (الأزمات / التحديات) البيئية.	تشجيع الإدارة المدرسية منسوباتها على الإبداع. تعزيز الروح المعنوية لأعضاء المجتمع المدرسي.	المتطلبات البشرية
تقديم مكافآت للعاملات في المدارس لتشجيعهم على تحقق معايير التميز. منح المدرسة استقلالية في توفير مصادر تمويل بديلة من خلال الاستثمارات المتنوعة.	توفر الأدلة الإرشادية التوضيحية لاستخدام التجهيزات التقنية. تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين العاملين في المدرسة (التحول نحو التطبيقات الإلكترونية). وضع خطة لتطوير قواعد بيانات معلوماتية للمدرسة. توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق أنشطة المدرسة المختلفة. الشراكة مع القطاع الخاص لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لاستخدام التقنية الحديثة عبر الانترنت في العمل المدرسي.		المتطلبات المادية

كما يُمكن تلخيص واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة الباحة لمعايير التميز الأوروبي EFQM2020 وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية كما بالجدول (٨).

جدول (٨) مصفوفة ممارسة مديرات المدارس بمنطقة الباحة لمعايير التميز الأوروبي

EFQM2020

المعيار	تطبيقات عالية / تعزيزها	تطبيقات متوسطة ينبغي تحسينها	المنخفضة
الغاية والرسالة الرؤية	أحل البيئة الخارجية للمدرسة ونقاط القوة والضعف. أعدد أهداف المدرسة في ضوء الأهداف المشتركة.	أترجم أهداف المدرسة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية. أمتلك القدرة على صياغة رؤية مستقبلية متميزة للمدرسة. أضع رسالة للمدرسة تتواءم مع الإحصاءات المادية والبشرية المتاحة. أسهم في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة. أشارك المعلمات في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	
القيادة والثقافة المؤسسية	أطبق مبدأ العدالة في توزيع مهام العمل. أفلأ مبدأ العلاقات الإنسانية بين العاملات بالمدرسة. أطبق القيادة الجماعية القائمة على المشاركة. أعزز الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير بالمدرسة. أمتلك مهارة التأثير على المعلمات لتحقيق أهداف المدرسة.	أشرك المعلمات في صناعة القرارات المدرسية. أنشر ثقافة الابتكار المدرسي لتحقيق التميز. أحفز المعلمات على المشاركة في التقدم للجوائز المدرسية.	
إشراك المستفيدين	أتواصل مع أولياء أمور الطالبات عبر موقع المدرسة الإلكتروني. أحسن جودة بيئة العمل لضمان بقاء العاملات المتميزات.	أصنف مجموعات المستفيدين من خدمات المدرسة. أستفيد من التغذية الراجعة المرتبطة بتجربتي مع المستفيدين لتحقيق التحسين المستمر. أطبق في مدرستي نظام تقويم دوري لمعرفة رضا المستفيدين.	
تحقيق الاستدامة	أشجع المعلمات على تنويع استراتيجيات التدريس. أضع خطة لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطالبات وفق معايير الجودة.	أحرص على أن تستند القرارات في مدرستي على تحليل نتائج التقويم الدوري للمدرسة. أحرص على إيجاد قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين من مدرستي. أشجع مشاركة منسوبات مدرستي في	

المعيار	تطبيقات عالية / تعزيزها	تطبيقات متوسطة ينبغي تحسينها	المنخفضة
بأعلى قيمة		المسابقات المدرسية على المستوى المحلي. التنمية المهنية لمعلمات مدرستي قائمة على خطط علمية محددة من إدارة المدرسة.	
قيادة الأداء والتحول	أعتمد مبدأ الشفافية الإدارية عند تقويم العاملات بالمدرسة. أشجّع العاملات بالمدرسة على تقديم أفكار إبداعية.	أمتلك القدرة على إدارة التغيير المدرسي. أوظف إمكانات المدرسة (البشرية / المادية) في خدمة المجتمع المحلي. أفعل عملية الالتزام بمعايير التميز الإداري.	
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	أستخدم مؤشرات الأداء لقياس الأداء المدرسي. أحرص على أن تتسق استراتيجيات التعليم والتعلم في مدرستي مع رسالتها.	أحرص على أن توجد في مدرستي لجنة للمتابعة لتقويم التقدم في خططها. أنتبأ بالأداء المستقبلي للمدرسة من خلال الاستفادة من النتائج. أعتمد على نتائج التقييم في تطوير استراتيجيات تحسين تعلم الطالبات.	

- مواجهة التحديات والتكيف مع المستجدات عبر تطبيق متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس من معايير التميز العالمية واستيعاب النماذج الحديثة - كالنسخة المحدثة من النموذج الأوروبي 2020 الذي قام على فكرة تحسين جوانب ضعف نموذج عام 2013 وأجريت عليه بالفترة من عام 2017-2019 العديد من الدراسات على مؤسسات خدمية ثبتت فائدتها- ويكون ذلك عبر تطبيق متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس.
- ظهور نماذج ومداخل جديدة للتعليم: مثل منظمات التعلم، والتعليم الإلكتروني، والتي شكّلت نقلة نوعية في بيئة التعلم وأدواته؛ حيث تم الانتقال من النمط التقليدي الذي كان يركز على: المعلم، والسيبورة التقليدية، والكتاب المدرسي؛ إلى السيبورة الذكية (الإلكترونية)، ومصادر معلومات متعددة، وتفاعل مباشر بين المعلم والمتعلم عبر الإنترنت، والتحول من الكتاب، باعتباره المصدر الوحيد للمعرفة، إلى تنوع مصادرها، والتحول من المعلم النشط إلى المعلم الميسر (الكناني، 2015، 56).

(ج) أهداف التصور المقترح:

تمثلت الأهداف الرئيسية للتصور المقترح في الآتي:

١. تحقيق متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس وفق النموذج الأوروبي للتميز 2020.
٢. تطوير ممارسات مديرات المدارس بمنطقة الباحة لتحقيق معايير التميز الأوروبي 2020.
٣. إيجاد آليات ومقترحات إجرائية لتحقيق معايير التميز الأوروبي 2020 في مدارس التعليم العام.

بينما الأهداف الفرعية للتصور المقترح تمثلت في تحقيق معايير التميز الأوروبي

2020 التالية:

- الغاية والرؤية والإستراتيجية: بناء غاية ملهمة للمدرسة تقود إلى تطوير رؤية طموحة وتطوير إستراتيجية تتبناها المدرسة لإيجاد قيمة مستدامة وبناء ثقافة التفوق لتحقيق الريادة ضمن نظام شامل لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، لتنفيذ خطتها المستقبلية.
- الثقافة المؤسسية والقيادة: بناء مجموعة من القيم والأعراف تتبناها مديرات المدارس بحيث يتشاركها العاملون والمجموعات واللجان ذات العلاقة بالمدرسة التي تنعكس على تفاعلات العاملات داخلياً وخارجياً، بالتركيز على توجيه ثقافة المدرسة ورعاية القيم، وتهيئة الظروف لتحقيق التغيير، وتمكين الإبداع والابتكار، وتوحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية.
- إشراك المستفيدين: فهم احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، ومشاركتهم في نشر إستراتيجية المدرسة فيما يتعلق باحتياجات المستفيدين الرئيسيين، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتأمينها في المستقبل وهم (المتعاملون: بناء علاقات مستدامة. والعاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء العاملين. والمعينون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر. والمجتمع: المساهمة في بناء تطويره ورفاهيته وازدهاره. والشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة). المعنيون هم (طلاب، أولياء أمور، والعاملين، هيئات الرقابة والنزاهة والفساد، المؤسسات والوزارات والشركات، قطاعات مجتمعية وإنتاجية).
- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة: بناء قيمة مستدامة لضمان التفوق للمدرسة على المدى الطويل من خلال التركيز على المتعاملين والاستمرار في تلبية احتياجاتهم التي قد تتغير مع الزمن كقيمة مضافة.

– قيادة الأداء والتحول: مواصلة إدارة عمليات المدارس التشغيلية الحالية بنجاح ومواجهة التغييرات الداخلية والخارجية، بالتكامل ما بين قيادة الأداء والتحول (من خلال الابتكار والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسة كقيادة الأداء وإدارة المخاطر. وقيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا.

– الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: التركيز على النتائج المرتبطة بأداء مكاتب التعليم من حيث: القدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة والملاءمة المستقبلية، من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي، وفهم الروابط بين انطباعات المعنيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ لتطور الأداء في المستقبل وتحقيق توقعات المعنيين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الثانية: التهيئة والإعداد:

الهدف من هذه المرحلة هو توفير كل ما يلزم من التجهيزات والتقنيات والقرارات التي تتعلق بالبنية الأساسية المطلوبة لدى الجهات المقصودة بتطبيق التصور المقترح، وتحقيق ما هو متوقع منها بشأن الأهداف المنشودة بعد الوصول بهم إلى حالة ذهنية وانفعالية قوامها التلقي والقبول. وهي منطلقة من الواقع الفعلي والتي تتضمن تحديد الممارسات المتوفرة والتي تتطلب الإبقاء والمحافظة عليها، والممارسات التي تبين ضعف تطبيقها أو توافرها دون الحد المطلوب، بالإضافة إلى تنمية الشعور لدى الجهات المسؤولة عن تطوير أداء مديرات المدارس بضرورة تبني ثقافة التطوير، بما يساعد في تطوير أداء مديرات المدارس. ولتحقيق ذلك تتضمن مرحلة التهيئة والإعداد ثلاثة جوانب:

١. **التهيئة السلوكية:** تتضمن نشر ثقافة التغيير والتطوير القائمة على اقتناع (المديرات والمعلمات وأولياء أمور الطالبات والمسؤولين في وزارة التعليم) بأهمية تطبيق معايير التميز الأوروبي 2020، والفوائد الكمية والنوعية ذات العلاقة بالجودة والكفاءة والفاعلية، من خلال العمل على تنمية وعي مديرات المدارس والمشرفات عليهن من مكاتب التعليم والحاجة إلى إحداث التغيير والتحول من الأدوار التقليدية والانتقال إلى الأدوار الحديثة.
٢. **التهيئة المؤسسية:** تتضمن فهم ومعرفة الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية المتوفرة في مدارس التعليم العام وغير المتوفرة، وإعداد التوجيهات والتعليمات المتعلقة بذلك، ووضع آلية واضحة لتطبيق الإستراتيجيات وآليات التطوير وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات، والتنسيق بين مكاتب التعليم والمدارس.

٣. **التهيئة الفنية:** تقوم على تنمية المعرفة لدى الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح لتطوير أداء مديرات المدارس، ومنهم مُشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم، وكذلك مديرات المدارس من خلال النشرات التعريفية بمعايير التميز المؤسسي الأوروبي 2020، والانخراط في ورش عمل تدريبية عليها، كما تهدف إلى التحضير وتحديد المتطلبات القبلية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق أهداف التصور المقترح الرئيسة والفرعية التي تم وضعها. ويمكن الوفاء بذلك من خلال مجموعة من الآليات والمقترحات الإجرائية التي تحقق متطلبات تطوير أداء مديرات مدارس التعليم العام في ضوء النموذج الأوروبي للتميز 2020. (انظر الجدولين: ٩، ١٠).

جدول (٩) الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس وفق النموذج الأوروبي للتميز 2020

الهدف	مقترحات وآليات التنفيذ
تحقيق المتطلبات الإدارية	<p>تم تحديد المتطلبات الإدارية لتطوير الأداء (توفر الوزارة دليل ارشادي لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة وتعزيز مبدأ الإدارة التشاركية، وتطوير اللوائح والأنظمة المتعلقة بالصلاحيات وأساليب تفويضها، ودعم الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية لجعلها أكثر فعالية، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إدارات ومكاتب التعليم إلى إدارات المدارس (المجالات المالية / الإدارية). وتحقيق هذه المتطلبات يكون من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعداد أدلة إرشادية موجهة لمديرات المدارس تتضمن توجهات إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري من خلال تقديم خطوط عريضة لأبرز المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها لتحقيق أهداف المدرسة مثل (الإدارة الإستراتيجية- المدارس المتعلمة- إدارة الأزمات والمخاطر - معايير الاعتماد المدرسي - معايير التميز المؤسسي...) - تنفيذ الإدارة التعليمية لقاءات مفتوحة وعقد ورش عمل لتدريب مديرات المدارس على ممارسة المرونة الإدارية. - تحديث اللوائح والأنظمة وإصدار الدليل التنظيمي بحيث يدعم مجالات التميز المؤسسي. - منح مديرات المدارس الصلاحيات الكافية للتصرف والإبداع، وممارسة المرونة الإدارية في مدارسهم، والانتقال إلى الهيكل التنظيمي الأفقي للمدارس حيث إنه يساعد على تطبيق الإدارة الذاتية بمجال تفويض الصلاحيات، ويدعم نمط الاتصال الأفقي المفتوح بين كافة المستويات التنظيمية بالمدرسة لتسهيل عمليات التفويض.

مقترحات وآليات التنفيذ	الهدف
<p>تم تحديد المتطلبات البشرية الواجب توفيرها وهي (تشجيع الإدارة المدرسية لمنسوباتها على الإبداع، وتعزيز الروح المعنوية لأعضاء المجتمع المدرسي، وتنظيم الدورات التدريبية النوعية، وإعادة تأهيل معلمات بعض التخصصات ذات الوفرة العالية في مجالات تدعم الميزة التنافسية، وبناء (القدرات / المهارات) (الإدارية / الفنية) لجميع العاملات في المدرسة، وعقد دورات تدريبية للعاملات بالمدرسة لتطوير مهارتهن التكنولوجية لمواجهة (الأزمات / التحديات البيئية) وتحقيق هذه المتطلبات يكون من خلال ما يلي:</p> <p>- تطوير معايير اختيار مديرات المدارس والعاملات بالمناصب القيادية بحيث تشمل مراعاة الكفايات والمهارات التي تمتلكها المديرية من حيث قدرتها على مواجهة التحديات والتعامل مع الأزمات والتطبيق للمداخل الإدارية الحديثة.</p> <p>- تمكين المعلمات وظيفياً وإدارياً بحيث تشارك جميع المعلمات في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية من خلال اللجان.</p> <p>- تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات تحقيق التميز بالتعليم والتعلم، والمهارات الفنية اللازمة لتوظيف تكنولوجيا الاتصال وإدارة الأزمات بالمدرسة، وتوطين التدريب بالمدارس من خلال العمل على تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة واعتماد مبدأ التعليم والتدريب المستمر.</p>	<p>تحقيق المتطلبات البشرية</p>
<p>تم تحديد المتطلبات المادية اللازم تطويرها (توفر الأدلة الإرشادية التوضيحية لاستخدام التجهيزات التقنية، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين العاملين في المدرسة (التحول نحو التطبيقات الإلكترونية) ووضع خطة لتطوير قواعد بيانات معلوماتية للمدرسة، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق أنشطة المدرسة المختلفة، والشراكة مع القطاع الخاص لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لاستخدام التقنية الحديثة عبر الإنترنت في العمل المدرسي، وتقديم مكافآت للعاملات في المدارس لتشجيعهم على تحقق معايير التميز، ومنح المدرسة استقلالية في توفير مصادر تمويل بديلة من خلال الاستثمارات المتنوعة) من خلال المقترحات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توفير أدلة إرشادية لاستخدام التجهيزات التقنية، واستحداث وحدة دعم تقني، لتمكين مديرات المدارس على التحول الرقمي، والاستمرار في تعزيز وتمكين مفاهيم الإدارة الإلكترونية كمنهج عمل من شأنه تحسين أداء مديرات المدارس ورفع جودة العمل. • وضع خطة لتطوير قواعد بيانات معلوماتية للمدرسة. • بناء شراكات فاعلة مع القطاع الخاص لتوفير مصادر مالية بديلة للدعم الحكومي لميزانيات المدارس لتطبيق أنشطة المدرسة المختلفة، وتوفير التجهيزات المدرسية الضرورية؛ مثل: الحاسبات الآلية، والأجهزة الرقمية، وشبكة الإنترنت ذات السرعة العالية. <p>تأسيس موقع إلكتروني للإدارات المدرسية بالمملكة؛ لمناقشة المستجدات التربوية وطرح المشكلات في كافة مجالات البيئة المدرسية عن بُعد.</p>	<p>تحقيق المتطلبات المادية</p>

جدول (١٠) الآليات المقترحة لتحقيق الأهداف الفرعية لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء معايير التميز الأوروبي 2020

المعيار	مقترحات وآليات التنفيذ
الغاية والرسالة والرؤية	<p>من أبرز الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتطبيق هذا المعيار كان (أترجم أهداف المدرسة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية، أمتلك القدرة على صياغة رؤية مستقبلية متميزة للمدرسة، أضع رسالة للمدرسة تتواءم مع الإحصاءات المادية والبشرية المتاحة، أسهم في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة، أشارك المعلمات في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة) من خلال ما يلي:</p> <p>نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين معلمات المدرسة كبداية الطريق نحو التميز وتدريب المعلمات الجدد على مفاهيم بناء الخطة التشغيلية والإستراتيجية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • عقد ورش عمل داخل المدارس بقيادة المديرية وبمشاركة فريق التميز للتعرف على كيفية إعداد الخطط المدرسية وصياغة رؤية المدرسة ورسالتها وطريقة التحليل البيئي للمدرسة. • توجيه المعلمات بتطبيق إستراتيجيات التدريس التي تحقق التميز بالتدريس نحو الممارسات المتميزة في استخدام الموارد المتاحة للعملية التعليمية.
القيادة والثقافة المؤسسية	<p>أبرز الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتطبيق هذا المعيار كانت (أشرك المعلمات في صناعة القرارات المدرسية، أنشر ثقافة الابتكار المدرسي لتحقيق التميز، أحفز المعلمات على المشاركة في التقدم للجوائز المدرسية) من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ترسيخ ثقافة المشاركة في صناعة القرارات المدرسية لدى المعلمات بالمدرسة لتطبيق الإدارة الذاتية، من خلال عقد ورش تدريبية أو دورات تدريبية وملتقيات تربوية يتم من خلالها التركيز على إيجابيات الإدارة الذاتية، والعمل على تضمينها في الخطة الإستراتيجية (الخطة التشغيلية بالمدرسة). • تشجيع الابتكار والتجديد والتطوير في المدرسة، وتحفيز المعلمات على للمشاركة والتقدم في جوائز التميز. • توفير الوزارة للدعم المالي الذي يمكن أن يساعد على تميز مديرات المدارس في تطبيق إستراتيجيات التعليم والتعلم.
إشراك المستفيدين	<p>أبرز الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتطبيق هذا المعيار كانت (أصنف مجموعات المستفيدين من خدمات المدرسة، أستفيد من التغذية الراجعة المرتبطة بتجربتي مع المستفيدين لتحقيق التحسين المستمر، أطبق في مدرستي نظام تقويم دوري لمعرفة رضا المستفيدين) من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توفير بيئة العمل المحفزة لمشاركة المستفيدين بأنشطة وفعاليات المدرسة لتحقيق التميز فيها. • إتاحة المجال لأفراد ممثلين لفئات مجتمعية وأولياء أمور الطالبات للمشاركة في صناعة القرارات، واستقبال الأفكار الإبداعية منهم لتبنيها وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار.

مقترحات وآليات التنفيذ	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> • التوسع في المشاريع والأنشطة التربوية التي تقدمها المدرسة ويتبناها قطاعات المجتمع المحلي من خلال الشراكة مع القطاع الخاص والشركات والمؤسسات والمبادرات النوعية لخدمة المجتمع وتضمينها في الخطة الاستراتيجية للمدرسة. • تقديم خدمات متميزة وحلول ابتكارية لمشكلات المجتمع وقطاعته من خلال الاستشارات، ومبادرات تطوعية تتضمن برامج إصلاحية، وتوعوية، وثقافية، ومهارية، وترفيهية تقوم بها المدرسة. • تمكين قطاعات المجتمع ومؤسساته (الثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، والخيرية ...) من تقديم خدماتها لمنسوبي المدارس، وتطبيق مبادراتها ومشاريعها التنموية والإصلاحية وتقديم كافة أشكال الدعم اللازم لتحقيق أهدافها. • تشجيع أولياء الأمور على تزويد المدرسة بالخبرات والأفكار بشأن البرامج المدرسية، وبناء القيادات للطالبات التي تتولى التواصل مع المجتمع والمدرسة لتبادل الخبرات. • وضع خطة زمنية فصلية لتقييم رضا واتجاهات أولياء أمور الطالبات عن أنشطة وفعاليات المدرسة الفصلية التي تدعم التميز وتحليل نتائج الاستطلاع لتحسين واقعها بصورة مستمرة. 	
<p>أبرز الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتطبيق هذا المعيار كانت (أحرص على أن تستند القرارات في مدرستي على تحليل نتائج التقييم الدوري للمدرسة، أحرص على إيجاد قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين من مدرستي، أشجع مشاركة منسوبات مدرستي في المسابقات المدرسية على المستوى المحلي، التنمية المهنية لمعلمات مدرستي قائمة على خطط علمية محددة من إدارة المدرسة) من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تدريب القيادات على آليات معالجة حالات الإخفاق في المهام المفوضة للمعلمات، من خلال استثمار الأخطاء الإدارية التي يقع بها الأفراد الذين تم تفويضهم وتقديم التغذية الراجعة بطريقة تعليمية، لتدريبهم أثناء الخدمة على القيادة ومهارات التفويض والتغلب على المشكلات. • عقد اللقاءات بين المعلمات وقطاعات المجتمع المحلي لمناقشة المشكلات التعليمية، سواء من خلال مجالس الأمهات التي يجب تنظيمها مرة واحدة على الأقل خلال الفصل الدراسي أو مع القطاعات التربوية الأخرى، وتشجيع الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية، من خلال تبني المدرسة للعمل التطوعي والجهود التي تقوم بها بمجال العمل الخيري. • تطوير الأهداف والبرامج والسياسات بالعمل المدرسي بشكل مستمر من خلال الاعتماد على المبادرات والمشاريع التطويرية سواء التي تقترحها وزارة التعليم أو المبادرات والمشاريع الذاتية من الميدان التربوي، بالإضافة إلى تهيئة الخطط المستقبلية للتحوّل نحو المدارس المستقلة التي تعتمد على الإدارة الذاتية والتوجه نحو اللامركزية في التعليم. • تفعيل وحدة التدريب بالمدرسة، من خلال تبني التدريب كجزء من العملية التعليمية المستمرة والشاملة لجميع العاملات بحيث يكون التدريب المستمر أساس التطوير. • ترسيخ مبدأ التنمية المهنية الذاتية، من خلال تشجيع المعلمات والعاملين على ضرورة السعي نحو التطوير الذاتي. 	<p>تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة</p>

مقترحات وآليات التنفيذ	المعيار
<p>أبرز الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتطبيق هذا المعيار كانت (أمتلك القدرة على إدارة التغيير المدرسي، أوظف إمكانات المدرسة (البشرية / المادية) في خدمة المجتمع المحلي، أعمل عملية الالتزام بمعايير التميز الإداري) من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تطوير المعرفة والقدرات المعرفية المهنية لدى المعلمين وبقية الموظفين بالمدرسة. • الاعتماد على نتائج التقييم السنوي للمرشح للعمل القيادي المدرسي، ومحتويات ملفات إنجازها المهني، والتركيز على القدرات الذهنية؛ مثل: التفكير النقدي، والتحليل، والابتكار، والتأكد من معرفته للاتجاهات الحديثة في نظريات وإستراتيجيات التعليم والتعلم والقيادة المدرسية، ورؤية وإستراتيجية التعليم العام، وأساليب وطرائق الشراكة المجتمعية، ومفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم، وتقييم التدريس وتطويره، والقيادة التعليمية، والتأكد من توافر الكفايات القيادية للمرشح مثل مهارات الاتصال، ومهارات التفاوض، والتفاوض. • تحسين قدرات المدارس على تحقيق الميزة التنافسية القائمة على المعرفة والابتكار، ومراعاة الاتجاهات المتغيرة في البيئة الخارجية. • تمكين مديرات المدارس من توظيف التقنية ووسائل الاتصال الحديث في نقل وتشغيل وتخزين المعلومات بشكل إلكتروني والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الممارسات المدرسية. 	<p>قيادة الأداء والتحول</p>
<p>أبرز الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتطبيق هذا المعيار كانت (أحرص على أن توجد في مدرستي لجنة للمتابعة لتقييم التقدم في خططها، أنتبأ بالأداء المستقبلي للمدرسة من خلال الاستفادة من النتائج، أعتد على نتائج التقييم في تطوير استراتيجيات تحسين تعلم الطالبات) من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تطوير نظام التقييم السنوي بحيث يشمل على أساليب قياس موضوعية في تقييم قواعد العمل لتطورها من حيث تقييم وسائل الكشف عن الاحتياجات التدريبية المستخدمة، وتقييم العاملين بالاستفادة من البرامج ومشروعات المدرسة بمجال التنمية المهنية. • نشر معايير التميز المؤسسي بين المعلمين من خلال تنمية المهارات الإدارية وزيادة القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لدى الطالبات، وتعزيز ممارسات التغذية الراجعة ومعايير التعلم الموجب ذاتياً، وزيادة الثقة والشعور بالانتماء إلى المدرسة أو التعليم بصفة عامة، وزيادة فرص تحقيق معايير الجودة الشاملة بالعملية التعليمية. • توظيف نتائج تحليل الاختبارات التحصيلية بالتخطيط المستقبلي للمدرسة من خلال الربط بين الإنجازات التي حققتها المدرسة وجوانب القوة والضعف والفرص والتحديات وتضمينها بالخطط الاستراتيجية • توثيق التغذية الراجعة من أولياء أمور الطالبات والزائرين للمدرسة لمناقشتها لاحقاً مع المعلمين عبر المجالس وفرق العمل. 	<p>الأداء الاستراتيجي والتشغيلي</p>

المرحلة الرابعة: التقويم:

يشتمل تقويم التصور المقترح على ثلاثة أنواع من التقويم وفق المرحلة وذلك كما يلي:
التقويم القبلي: وتم تناول هذا الجزء في مرحلة التخطيط وقياس الفجوة.

التقويم التكويني (البنائي): وتم تناول هذا الجزء في مرحلة التنفيذ للمقترحات والآليات؛ من خلال تقييم ما تم تحقيقه من أهداف حسب كل مرحلة من مراحل التصور المقترح ويتضمن أيضاً تقييم إمكانية تحقق المقترح ومناسبة آليات التنفيذ والتغذية الراجعة من التقييم والمتابعة المستمرة.

التقويم الختامي للتصوّر المقترح: وذلك من خلال مطابقة الأهداف التي تم تحديدها للتصور المقترح مع ما تم إنجازه خلال المراحل السابقة التي مر بها والآليات المقترحة ومدى إمكانية تنفيذها وتقدير قابليتها للتطبيق المرحلي.

المرحلة الخامسة: المتابعة: تتم مرحلة المتابعة من قبل مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم بمنطقة الباحة - الجهة المسؤولة عن الإشراف على تطبيق التصور المقترح - ويمكنها العمل على متابعة التطبيق من خلال تصميم استمارة لمتابعة تنفيذ الآليات والمقترحات، والإستفادة منها في تحقيق التغذية الراجعة.

المرحلة السادسة: التغذية الراجعة: يتم الاعتماد على نتائج مرحلتي التقويم والمتابعة في تقديم التغذية الراجعة وإعادة النظر في الآليات المقترحة وإمكانية تنفيذها أو إيجاد بدائل لها أو تعديلها وتصحيح أي انحرافات قد تنشأ خلال مراحل التطبيق.

مقومات نجاح تطبيق التصور المقترح:

أولاً: على مستوى المدرسة:

- لنجاح تطبيق التصور المقترح، تعقد مديرة المدرسة مع المعلمات اجتماعاً بمشاركة مشرفة الإدارة المدرسية؛ لتعريفهم بأهداف التصور المقترح وأدوارهم التنفيذية؛ من أجل تحفيزهم نحو الوفاء بمتطلبات التطبيق.
- تشكيل لجنة التميز بالمدرسة وتوجيهها إلى التركيز على الأهداف المضمنة بالتصوّر المقترح وبناء الخطة الزمنية الإجرائية لتنفيذ المهام والأنشطة المتضمنة وفق الآليات المقترحة.
- متابعة تنفيذ المعلمات للمهام المكلفات بها في مجالات معايير التميز المؤسسي 2020.

-
-
- تمكين وتفويض المعلمات بكل ما يتم توجيهه لهن من مهام وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - الرفع بكل ما يتعلق بتطبيق التصور المقترح في مجالاته كافة من إيجابيات وسلبيات أو مقترحات إلى إدارة التعليم (مكتب التعليم أو قسم الإدارة المدرسية بمكتب التعليم).
 - ثانياً: على مستوى القيادات الوسطى (مكاتب التعليم / مشرفات الإدارة المدرسية)**
 - تنفيذ ودعم مقترحات مجالات التطوير المساندة في تدريب المديرات والمعلمات.
 - الدعم التنظيمي للأنشطة الإجرائية والفعاليات المدرسية التي تدعم التميز المؤسسي.
 - أدوار توجيهية، واستشارية للتغلب على الصعوبات التي تواجه المدارس.
 - دعم مديرة المدرسة في تدريب المعلمات على الإستراتيجيات التي يتطلبها التصور المقترح.
 - دعم نظام المكافآت والمسابقات في مجالات التطوير وفق معايير التميز الأوروبي الواردة بالتصور المقترح.
 - دراسة تقارير المدارس حول ما تم إنجازه من أنشطة، ومتابعة الأداء في المدارس وفق ما يرد إليهم من توجيهات وتعليمات وإجراءات.
 - عقد الاجتماعات المستمرة مع مديرات المدارس؛ وذلك لمناقشة عمليات التنفيذ، وأبرز العوائق والإيجابيات الملحوظة في الميدان.
 - تقييم درجة تحقق الأهداف، والتعرف على السلبيات التي ظهرت أثناء التطبيق لمعالجتها.
- تحديات تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة:**
- عادة ما تواجه عمليات التطوير والتغيير صعوبات ومعوقات عديدة. ويعرض الجدول (23) بعض التحديات المتوقعة عند تطبيق مقترح الدراسة الحالية لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء معايير التميز الأوروبي 2020، إضافة إلى حلول مقترحة للتغلب على تلك التحديات.

جدول (١١) صعوبات التطبيق والحلول المقترحة

الصعوبات	الحلول المقترحة
التحديات المتعلقة بالمعرفة والمهارات بمعايير التميز الأوروبي 2020	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توعية منسوبي المدرسة بأهمية تحقيق التميز المؤسسي وإعداد ورش عمل وملتقيات تعريفية حول تطبيقات معايير التميز الأوروبي 2020. ▪ تدريب شامل عبر فترات زمنية محددة يبدأ بمديرات المدارس ومن ثم تدريب المعلمات داخل المدارس على معايير التميز الأوروبي 2020 وتطبيقاتها بالمدرسة
التحديات الإدارية والتنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المؤسسي إعلامياً. ▪ استقطاب قيادات ذات خبرات بالتميز المؤسسي ▪ تدريب القيادات المدرسية على مهارات التخطيط الإستراتيجي، لإكساب المديرات أساليب مبتكرة يمكن تحقيقها للتميز. ▪ تشجيع القيادات وتحفيزهم على تبني أنماط قيادية حديثة كقيادة التغيير والقيادة التشاركية ▪ دعم الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية لجعلها أكثر فعالية، وتفعيل نظام المدارس الذاتية والحوكمة. ▪ توفير بيئة العمل الداعمة للابتكار والإبداع الإداري والمشاركة في صناعة القرارات ▪ تحفيز الإدارة العليا؛ من خلال برامج توعوية ونشر ثقافة التميز المؤسسي وتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لمنسوبي المدارس على مختلف المستويات الإدارية. ▪ مشاركة القرار من خلال تبني العمل الجماعي كأسلوب إداري على مختلف مستويات الإدارية ▪ معالجة المركزية وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.
التحديات المتعلقة بالتجهيزات المادية والتقنية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إعادة تأهيل معلمات بعض التخصصات ذات الوفرة العالية في مجالات تدعم الميزة التنافسية. ▪ وضع خطة لتحسين البنية التحتية للمدرسة، وإنشاء قواعد بيانات معلوماتية. ▪ تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين العاملين في المدرسة (التحول نحو التطبيقات الإلكترونية)، وتقديم مكافآت للعاملات في المدارس لتشجيعهم على تحقق معايير التميز. ▪ توفر الأدلة الإرشادية التوضيحية لاستخدام التجهيزات التقنية. ▪ العمل على توفير مصادر داعمة للتمويل الحكومي بالشراكة مع القطاع الخاص لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لاستخدام التقنية الحديثة عبر الانترنت في العمل المدرسي، وذلك يساعد على منح المدرسة استقلالية في توفير مصادر تمويل بديلة من خلال الاستثمارات المتنوعة ▪ عقد دورات تدريبية للعاملات بالمدرسة لتطوير مهارتهن التكنولوجية لمواجهة (الأزمات / التحديات) البيئية لبناء (القدرات / المهارات) (الإدارية / الفنية) لجميع العاملات في المدرسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل مسلط، محمد، وفضل، محمود. (2020). تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء أبعاد القيادة الجمالية. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 9(2) ، 1 - 19.
<https://cutt.us/ruA3f>
- آل ناجي، محمد. (2014). الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. مكتبة ابن رشد. <https://2u.pw/IirKTU>
- آل هيزع، حسن. (2018). أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمدارس محافظة محايل عسير: دراسة ميدانية. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، 12(12) - 165 .
<https://cutt.us/CEw00>
- إبراهيم، كريم. (2018). دور العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(9)، 696-729.
<https://shortest.link/5Blz>
- إبراهيم، محمد،، العنزي، وضيفة،، ومحمد، فتحي. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، 40(40)، 301 - 329.
<https://2u.pw/26i4ks>
- أبو الفتوح، محمد. (2021). مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM2020. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 236-165 .
<https://2u.pw/TMdmkJ>
- أبو النصر، مدحت. (2016). تطوير العملية التعليمية: مدرسة المستقبل. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. <https://2u.pw/Ytix6g>
- أبو خضير، إيمان. (2015). التعلم بالممارسة كمدخل لتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، 42(42)، 2-16.
<https://cutt.us/44UB1>
- أبو علي، عبد القادر. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر. <https://cutt.us/HjA4H>

-
- إسماعيل، محمد. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. المجموعة العربية للتدريب والنشر .
<https://2u.pw/eEm97X>
- أنديجاني، سامي. (2021). أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس
التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة الدولية للدراسات
التربوية والنفسية، 10(1)، 27 - 48. <https://2u.pw/y90qdV>
- أوهلال، إدريس. (2019، 24 أكتوبر). نموذج التميز الأوروبي 2020: إصدار جديد بروح
جديدة يجمع بين التميز والقدرة على التحول، استرجع في 2022/1/11، من
<https://cutt.us/oc72N>
- باكال، روبرت. (2005). تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولي. <https://2u.pw/wcOOhc>
- جاد الرب، سى. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مكتبة الملك عبد العزيز
العامة. <https://2u.pw/Xh3tPF>
- جالودي، أسماء، والشрман، وائل. (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة
الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. مجلة كلية التربية،
جامعة أسيوط، 37(9)، 307 - 328. <https://cutt.us/xZb6a>
- الحارثي، سعود. (2020). المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس
الثانوية الحكومية بمدينة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة بنها 31(122) 223 - 264.
<https://2u.pw/qOsDfs>
- الحري، ناهد. (2015). مداخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. مكتبة الملك
فهد الوطنية. <https://2u.pw/kDdMIX>
- حسني، محمد. (2022). الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة
وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM2020. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،
13(2)، 276-344. <https://2u.pw/DWuzEJ>
- حكيم، عبدالحميد. (2012). نظام التعليم وسياساته. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
<https://cutt.us/uZd6B>
- حمادات، محمد. (2012). القيادة التربوية بالقرن الجديد. دار ومكتبة الحامد
. <https://n9.cl/2v0lh>
- حمرون، ضيف الله. (2007). نموذج مقترح لتطوير إدارات التدريب التربوي بإدارات التربية
والتعليم [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة أم القرى.
<https://2u.pw/yHHIBV>
-

-
- الحيدري، رحاب، والعمري، جمال. (2016). دور جائزة التربية والتعليم للتميز في تحسين الكفايات الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (53)، 337 - 363. <https://2u.pw/3Gz5DR>
- الخريري، محمد. (2018). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة سنغافورة "تصور مقترح" [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد. <https://www.kku.edu.sa>
- خليل، نبيل. (2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفجر للنشر والتوزيع. <https://n9.cl/9ifg9c>
- الداود، حسن. (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (1)9، 136 - 154. <https://2u.pw/zZK16a>
- رفيع، ديمة، عبد المنعم، هناء، والمهدي، سوزان. (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (21) 81 - 103. <https://2u.pw/ZjaOa9>
- زيدان، أسماء. (2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، (12)2. 1 - 98. <https://cutt.us/hA5X0>
- السلطي، السيد، فراج، حشمت،، وجمال، شاذلي. (2021). تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. كلية التربية، جامعة الأزهر، (90)40، 435-468. <https://cutt.us/IRv8h>
- السعدي، عيسى. (2011). تطوير الأداء المدرسي. استرجع في 2022/6/1، من <https://cutt.us/dpX5d>
- السكرانة، بلال. (2013). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع. <https://cutt.us/qKWSp>
- سليم، حسن، ومتولي، التهامي. (2022). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (3)46، 381-518. <https://2u.pw/61264G>
-

-
- سليمان، زيد، والحيبي، عبد الرحمن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (٣٥)، ١٨٣-١٩٩.
- شحاتة، أحمد. (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإسكندرية. <https://2u.pw/AMVEYJ>
- شحاتة، حسن، والنجار، زينب. (2013). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. الدار المصرية اللبنانية للنشر. <https://2u.pw/NdWgZg>
- الشحنة، عبدالمنعم. (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بور سعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، 30، 422-434 <https://2u.pw/Zg4Rmz>
- الشمراي، شرعاء. (2019). أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة <https://cutt.us/fcNuD> 208 - 192 (17)3
- الشمري، محمد. (2018). واقع تطبيق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ودوره في تحول أداء إدارات الموارد البشرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، تخصص إدارة عامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. <https://cutt.us/IpRXS>
- الضويحي، ساره. (2022). صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (77) 39-50. <https://2u.pw/wvhQVH>
- عبد الله، إلهام. (٢٠٢١). العلاقة بين بعض معايير التميز المؤسسي حسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) وجودة الأداء بالجامعات الخاصة في دولة الكويت. مجلة بحوث، ٤٠، ٤٥-٦٤. <https://n9.cl/d8pwo>
- العنبي، شيخة. (2019). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030: أنموذج مقترح [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. <https://2u.pw/DEuQ9w>
-

-
- عثمان، منى. (2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 77(77)، 2743 - 2849.
<https://shortest.link/5Bmf>
- العساف، صالح. (2018). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
<https://cutt.us/WR1az>
- عساف، عبد المعطي. (2015). السلوك التنظيمي الإداري للمنظمات. دار زهران.
<https://2u.pw/6PwEcG>
- عسيري، محمد. (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 3(11)، 117-150.
<https://2u.pw/k1ZYW3>
- عطية، محيي. (2018). الإدارة المدرسية الناجحة. دار الوراق للنشر والتوزيع.
<https://2u.pw/cxZXZs>
- العمود، مها، والمظفر، فاطمة. (2021). درجة تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتفاع للتميز. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية بجامعة الملك فيصل، 22(1)، 129 - 136.
<https://2u.pw/hH2DIU>
- عون، وفاء. (2019). تطوير أداء قائدات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 2(182)، 1083-1025.
<http://www.azhar.edu.eg>
- عون، وفاء،، محياء، سلطنة،، والعريفي، بيان. (2016). أثر جائزة وزارة التعليم للتميز في تطوير الأداء الإداري لدى مديري ومديرات المدارس بشرق مدينة الرياض. مجلة كيرالا، 5(2)، 197 - 220.
<https://cutt.us/mfA58>
- عيسى، أحمد. (2021). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية بجامعة الزقازيق، 43(3)، 134 - 188.
<https://2u.pw/hFG4T1>
- الغامدي، عمير. (2022). أثر القيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(1)، 228-260.
<https://journals.kku.edu.sa/jes/ar/node/490>
-

-
- الغامدي، فوزية. (2020). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، 20(4)، 205 - 234.
<https://cutt.us/J9Rpt>
- الغامدي، محمد. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية "تصور مقترح" [رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية]. جامعة أم القرى. <https://shortest.link/5Nvm>
- الفاضل، محمد. (2017). تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مكتبة الحامد. <https://2u.pw/h1r5Bj>
- فرج، حافظ. (2013). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية. دار الطائف للنشر والتوزيع. <https://n9.cl/4vt4c>
- فلية، فاروق، والزكي، أحمد. (2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. دار الوفاء.
- الفيفي، نورة. (2018). متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030. مستقبل التربية العربية، 25(113)، 89 - 124.
<https://2u.pw/jBwENa>
- القحطاني، زينة. (2019). مدى تحقيق معلمات الدراسات الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة في مدينة الرياض لمعايير جائزة التعليم للتميز. مجلة كلية بجامعة أسيوط، 35(11) 203 - 235.
<https://2u.pw/HxCfS1>
- القرزعي، مها. (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، نماذج دولية و عربية و محلية، مركز الخبرات المهنية والإدارة. <https://shortest.link/5Sa7>
- القرني، علي . (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك. مجلة التربية، الأزهر، ٣٩(١٨٨)، ٣٦٠-٤٠٦.
<https://tinyurl.com/37h8utds>
- الكردي، أحمد. (2018). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتاب. <https://2u.pw/ABEStw>
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. <http://vision2030.gov.sa/>
- المجنوني، طلال. (2015). تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفين والمديرين بمكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى. <https://2u.pw/YjFRI3>
-

المخلفي، عبد الله. (2021). درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. 22 - 38. <https://2u.pw/EE1zGe>

المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. (2017). دور جوائز التميز في التعليم في بعض دول العالم العربي. المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. <https://cutt.us/Fp5j5>

مصطفى، محمد. (2013). معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط، التنمية. مركز الخبرات المهنية للإدارة. <https://2u.pw/BopN4j>

منصور، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، 4(21)، 1-45. <https://2u.pw/6Kh6vN>

المنقاش، سارة، وبخاري، خلود. (2021). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض في ضوء النموذج النيوزيلاندي للقيادة التربوية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(1)، 258 - 278. <https://shortest.link/5XDp>

نداء، دعاء. (2019). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المنصورة. <https://2u.pw/d2TC6l>

الهدبان، تغريد. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، 37(12)، 71-103. <https://2u.pw/PcSFKr>

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2021). المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي. <https://cutt.us/9EwJj>

الهيلات، معاذ. (2020). الدور الوسيط لإدارة الإبداع في أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت. <https://cutt.us/x4kRQ>

وزارة المعارف. (1996). وثيقة سياسات التعليم. <https://cutt.us/8yDxO>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Cartmell, J. (2014). The application of the EFQM Excellence Model within the Uk Further Education Sector [PhD Dissertation] , University of Wales. <https://shortest.link/5XMv>

-
- EFQM (2020). EFQM Global Model. <https://2u.pw/cxCPfT>
- EFQM, (2017) .EFQM Global Excellence Award. <https://shortest.link/5C2M>
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13 (6), 3107. <https://2u.pw/RSNjEy>
- Longmuir, R. (2020). EFQM Global Award 2020. <https://2u.pw/iPSGnl>
- Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care* Number, 12(3). <https://cutt.us/ZBj5U>
- Newman, A., Tse, H., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9. <https://tinyurl.com/4mw389mj>
- Potti, S., Viswanadhan, K., & Kurkal, R. (2016). Roadmaps to Excellence for the Young Self-financing Engineering Colleges in India. *Calitatea*, 17(154). <https://cutt.us/BB9Ga>
- Weigel, R. (2013). School Leadership Development [Ed.D. Dissertation], Eastern Michigan University, USA. <https://commons.emich.edu/theses/447/>