

تطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي (تصور مقترح)

إعداد

أمل إبراهيم أحمد عسيري (باحثة دكتوراه)

مساعد مدير مكتب التعليم الخاص بعسير

المستخلص هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي ؛ حيث تم الكشف عن درجة تطبيق المتطلبات اللازمة للتطوير، والتعرف على واقع ممارسة معايير التميز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكشفت نتائج الدراسة عن تطبيق المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء في ضوء مدخل التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره ٣.٠٣، وبالمثل حققت ممارسة المديرات درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره ٣.٣٧ وخلصت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: تطوير - الأداء - التميز المؤسسي - تصور مقترح

Abstract

The study aimed to construct a proposed vision for developing the performance of school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the institutional excellence management approach, where the degree of application of the necessary requirements for development was revealed, and the reality of practicing excellence standards was identified. The study followed the descriptive survey method. The results of the study revealed that the necessary requirements for developing performance in light of the institutional excellence approach were applied to a moderate degree, with an arithmetic average of 3.03. Likewise, the practice of female managers achieved a moderate degree, with an arithmetic average of 3.37. The study presented a proposed vision for developing the performance of school

principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the institutional excellence management approach.

Key Words:

Development – Performance – Institutional Excellence – Proposed Vision

مقدمة:

لقد أدت تحديات القرن الحادي والعشرين على المستوي العالمي والإقليمي إلى حدوث تغيرات جذرية متسارعة في جميع مناحي الحياة ، إضافة إلى ما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات من تغيرات و التي أدت إلى ظهور مفاهيم إدارية جديدة وقد طالت تلك التحولات والمفاهيم عدة جوانب محورية في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب ضرورة استحداث أساليب تفكير جديدة في أساليب الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص (الشربيني ، ٢٠١٣)، وتشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية في مختلف مجالات حياته أو بعضها على الأقل ، ومن ثم تشغيلها وتوجيهها في ضوء ما حدده من أهداف بحيث يتحقق له في النهاية وبصفة أساسية مستمرة ناتج يفيض بدرجة ملحوظة عن كل ما تم الإنفاقه وما بذل فيه من جهد (إسماعيل ، ٢٠٠٦ م)

وإذا كان التميز هدف المؤسسات بعامة، 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 تبنى عليه الدولة طموحات وأهداف أخرى أكثر تقدما، لذا تؤكد الدراسات (مثل الداود، ٢٠٢٠ ،المخلفي (٢٠٢١)على أهمية تبني المدارس المعايير التميز المؤسسي والعمل وفق أطر ونماذج تحقق ذلك.

ويعد فلسفة مدخل التميز المؤسسي في أن تميز الأداء هو خدمة المستفيدين وتحقيق ما يتوقعه أصحاب المصالحة من المنافع المرجوة، ويتحقق ذلك من خلال القيادة. ويتميز هذا المدخل بسمات جديدة تتناسب مع مجال التعليم حيث يذكر (Longmuir (٢٠٢٠ أنه يلبي القضايا الفعلية التي تواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة ويناسب كافة المؤسسات التعليمية على اختلاف تصنيفاتها، كما يؤكد إبراهيم وآخرون (٢٠١٩) على مناسبة سمات وملامح

الامواج الأوروبية التميز التطوير أداء مديري المدارس وأنه أداة التطوير المؤسسي للأداء القيادي المدرسي.
مشكلة الدراسة:

بالرغم من تلك الجهود الدائمة التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية نحو تطوير نظامها التعليمي من خلال كثير من المبادرات والمشاريع والبرامج التي شملت جميع مكونات هذا النظام في سبيل تحقيق التميز والمنافسة العالمية، إلا أن هنالك كثير من التحديات والاحقاقات التي ترتبط بعناصر متعددة من النظام التعليمي ولطالما كانت الإدارة المدرسية مثارا للجدل، وفي دائرة الاتهام عند حدوث الإخفاق وندرة الإبداع بصفقتها 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 (٢٠٢١) 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 تأتي نتائج عديد من الدراسات المحلية مثل دراسة المنقاش وبخاري (٢٠٢١) ودراسة آل مسلط وفضل (٢٠٢٠) ودراسة محمد العامدي (٢٠٢٠) ودراسة عون (٢٠١٩) ودراسة الخريزي (٢٠١٨) حول المستوى المتوسط الأداء القيادات المدرسية، بينما تشير دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى وجود ضعف في الواقع الفعلي لأدائهم، وفي سياق أكثر اتصالاً بهدف الدراسة الحالية، تؤكد نتائج دراسة آل هيزع (٢٠١٨) على وجود ضعف في أدوار القيادة المدرسية التي تستهدف العمل التربوي المحقق التميز كما أشارت نتائج بعض الدراسات المحلية مثل دراسة الحارثي (٢٠٢٠) ودراسة الديجاني (٢٠٢١) إلى توفر أبعاد التميز المؤسسي في المدارس بدرجة متوسطة، وعدم وجود أطر عمل ونماذج محددة يتم العمل في صوتها مما يشكل تحدي حقيقي لنجاح هذا الاتجاه مما سبق، ونظراً لتوجه وزارة التعليم إلى الاهتمام بالمعايير الدولية والمنافسة العالمية، فضلاً عن خطط الدولة الساعية إلى تمكين المرأة 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 يعد منطلق أساس لتحقيق التميز المنشود.

وتأتي الدراسة الحالية استجابة لذلك، وتتحدد مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
ما التصور المقترح لتطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء
مدخل إدارة التميز المؤسسي؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:
أسئلة الدراسة:

- ما درجة توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي؟
- ما درجة ممارسة مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء المديرات في مدارس المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي على مستوى المدرسة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- ❖ تعرف درجة توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات مدارس المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي.
- ❖ وتحديد مستوى ممارسة معايير هذا النموذج من قبل المديرات، والخروج بتصور مقترح لتطوير أداء المديرات في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي بما يساهم 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
- ❖ فتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال.
- ❖ 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 .

حدود الدراسة: - الحدود الموضوعية: تتحدد موضوعات الدراسة الحالية في المتطلبات الإدارية البشرية المادية اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء مدخل التميز

المؤسسي وفق المعايير المحددة الغايات والرؤية والرسالة القيادة والثقافة المؤسسية إشراك المستفيدين، تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة قيادة الأداء والتغيير، الأداء لإستراتيجي والتشغيلي).

- ❖ الحدود البشرية تم التطبيق على مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمنطقة عسير
- ❖ الحدود المكانية: تم الاقتصار على مدارس البنات الحكومية في منطقة عسير التعليمية
- ❖ الحدود الزمانية: تم جمع بيانات الدراسة الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **تطوير** : هي عملية بناء وضع معايير محددة لتدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف بهف الاصلاح الشامل للهياكل الادارية والافراد داخل المؤسسات و يقصد بالتطوير في هذه الدراسة وضع معايير للتميز تسهم في تعزيز وتدعيم الاداء الاداري لمديرات المدارس.

- **الأداء** : توجد تعريفات متعددة لمفهوم الأداء من بينها أنه إنجاز يتم باستخدام الفرد الإمكانيات الجسمية أو العقلية أو النفسية (شحاته وآخرون ، ٢٠٠٣ ، ٢٤) ، و يمكن تعريف الأداء إجرائياً بأنه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها مديرة المدرسة سواء كانت لفظية أو فعلية والتي تبرز قدرته على ممارسة مهامه القيادية من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

التميز المؤسسي : " القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة، يتفوق بها على الآخرين، تتحاشي به المؤسسات الوقوع في الخطأ من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية ووضوح الأهداف، والتخطيط السليم والتقويم المستمر (جالودي والشمران ٢٠٢١ ، ٣٠٨) ويُعرف أيضاً بأنه: ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج (الغامدي ٢٠٢٠ ، ٣١).

الأطار النظري للدراسة:

دواعي تطوير أداء مديرات مدارس المملكة العربية السعودية: تتعدد هذه الدواعي ومنها ما يلي:**التطور التكنولوجي** : اصبح للتطور التكنولوجي دورا هاما في عملية تطوير الأداء في أي مؤسسة حيث أصبح يشكل جزءاً كبيراً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات لذلك يجب العمل على ضرورة تطوير أداء العاملين بتلك المؤسسات حتى يمكنهم التعامل مع هذا التطور الهائل في مجال التكنولوجيا (Jerald, G&, Robert A. B., 2008, P.430)

- **المركزية والبيروقراطية في المؤسسات التعليمية**: حيث تعاني بعض المؤسسات التعليمية من المركزية والبيروقراطية الإدارية بداخلها مما يتطلب معه تطبيق فكرة اللامركزية في الإدارة

فاللامركزية هي نتيجة لعملية ديمقراطية سياسية تزيد في فعالية الإدارة كما تساعد على التنافس البناء بين المدارس فتسبب انتعاشاً علمياً وفكرياً وتعمل على رفع مستوى التعليم والكفاءات التربوية بالمدارس وتطوير أداء العاملين بها ، كما إنها تعمل على تقليل التكاليف المطلوبة فهي تساعد في إنجاز الأعمال بصورة أسرع. (عامر ، ٢٠٠٧ ، ٤٥).

- **تعدد و تعارض الأهداف والأولويات في المؤسسات التعليمية :** فعادة ما يوجد أهداف متعددة في الوقت الذي يجب أن يوجد هدف موحد فتعدد الأهداف في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى صعوبة قياس أداء مديري المدارس و تطويره و عدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة للعملية التعليمية.

- **التغيرات السياسية** فعادة ما تمارس المؤسسات التعليمية مهامها في إطار من القرارات السياسية والتي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية مما يؤثر على أداء مديري المدارس.

- **الروتين في المؤسسات التعليمية :** والذي يأتي كنتيجة لغياب المعايير والمقاييس الكمية والتي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأداء نتيجة لغياب الأهداف القابلة للقياس الكمي مما يؤثر على أداء مديري المدارس .

- **الاتجاهات الحديثة في الإدارة:** مثل الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وإدارة الابداع وإدارة التغيير وإدارة الازمات وغيرها مما دعى إلى ضرورة تطوير الأداء بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة(الديب ، ٢٠٠٥ ، ص ١٦٥).

ويتضح مما سبق أن تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية قد أصبح مطلباً أساسياً وخاصة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، مما يتطلب معه العمل الجاد على تطوير أداء العاملين ، فمع توال المتغيرات ذات التأثيرات السلبية أو الإيجابية ، تصبح عملية تطوير الأداء ضرورة مستمرة ، تبدأ من تحديد الفجوة ما بين الوضع الراهن للمؤسسة والرؤية المستقبلية لها، والتي تعد بمثابة قوة دافعة نحو التطوير، وتقاس تلك القوة الدافعة للتطوير من خلال كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحويل الموارد إلى منتجات، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف للتجاوب مع مطالب البيئة المتسارعة حتى يمكنها أن تشغل مكانة متميزة بين المؤسسات الأخرى وتحقق أهدافها.

مدخل التميز المؤسسي:

يشير رفيع وآخرون (٢٠٢٠)، إلى أن تطبيق معايير التميز المؤسسي توفر إعادة بناء هيكل شامل الإدارة الجودة الشاملة، وأداة للتقييم الذاتي، كما أنها تشكل فرصة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى المتميزة للتعرف على فرص التحسين والتطوير، ويؤكد عثمان (٢٠٢٠) على أن تطبيق معايير التميز المؤسسي يسهم في تحقيق مؤشرات النجاح ويساعد على تطوير كفاءة المنسوبين بصفة مستمرة، وتوفير المهارات اللازمة لصانعي القرار، وهذا بدوره يساعد في بناء بيئة عمل محفزة للإبداع والتميز.

فالتوجه نحو تحقيق الجودة والتميز أصبح أمراً حتمياً للمؤسسات كافة، فتحقيق أعلى المستويات من الجودة والتميز بعد 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، ٢٠٢٠)

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 أصل إدارة الجودة الشاملة (زيدان، ٢٠١٩)

الدراسات السابقة حول موضوع التميز المؤسسي في مجال التعليم :

- ❖ **دراسة المخلفي (٢٠٢١)** هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة جدة الأساليب تحقيق التميز المؤسسي.
- ❖ **العمود والمظفر (٢٠٢١)** هدفت إلى معرفة درجة تفعيل القيادات المدرسية المبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتقاء للتميز والكشف عن التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في تفعيلها
- ❖ **الداود (٢٠٢٠)** 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.

❖ **الغامدي (٢٠٢٠)** كان الهدف الكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، وعلاقته بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي.

❖ **دراسة (2014) Cartmell** إلى تقصي تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM داخل قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة وإبراز أهمية الحاجة إلى تحقيق التميز في هذه المؤسسات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل التميز المؤسسي؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن أبعاد المتطلبات الإدارية البشرية، المادية اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل التميز المؤسسي ، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي كما تتبين النتائج في الجدول (١)

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء المديرات في ضوء مدخل التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	المتطلبات البشرية	٣.٢٢	١.١٢	متوسطة
٢	المتطلبات الإدارية	٣.٢١	١.٠٨	متوسطة
٣	المتطلبات المادية	٢.٧٤	١.١٦	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٠٣	١.٠٨	متوسطة

يتبين من الجدول (١) أن توفر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر من جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٣.٠٣) بإنحراف معياري قدره (١.٠٨). 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. ويمكن 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 توظيف التدريب في المدارس، وقلة وجود دورات تدريبية

للمعلمات أو العاملات بالمدرسة خاصة في مجال تطبيقات التقنية، بالإضافة إلى قلة الأدلة الإرشادية الموجهة لمديرات المدارس، ضعف الحوافز والمكافآت ، عدم تقديم الدعم المادي، وعدم تقديم الدعم المعنوي والتشجيع ، وقلة قلة الاهتمام بتأهيل المعلمات المتخصصات، وهذا يتوافق مع دراسة المنقاش وبخاري (٢٠٢١)، ودراسة الفيبي (٢٠١٨)، والغامدي (٢٠٢٠)، وعون (٢٠١٩)، وندا (٢٠١٩).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل التميز المؤسسي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاستجابات عينة الدراسة عن ممارسة معايير مدخل التميز المؤسسي وذلك للدرجة الكلية ولكل معيار من المعايير 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 تتبين النتائج في الجدول (٢).

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	القيادة والثقافة المؤسسية	٣.٤٧	١.١٠	١	عالية
٢	الأداء الاستراتيجي	٣.٣٨	١.٠٦	٢	متوسطة
٣	إشراك المستفيدين	٣.٣٥	١.١٦	٣	متوسطة
٤	الغاية والرسالة	٣.٣٤	١.٠٤	٤	متوسطة
٥	تحقيق الاستدامة	٣.٣٣	١.١٦	٥	متوسطة
٦	قيادة الأداء	٣.٣٢	١.٢٧	٦	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٣٧	١.٠٨		متوسطة

ممارسة المديرات لمعايير التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً يتبين من جدول (٢) أن المتوسط العام الدرجة ممارسة مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية لمعايير التميز المؤسسي بلغ (٣.٣٧) بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري بلغ (١.٠٨). وقد تراوحت الانحرافات المعيارية للمعايير من (١.٠٤-١.٢٧)، وبشكل عام تشير هذه القيم إلى تباين في أداء عينة الدراسة حول درجات تطبيق معايير التميز 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 تشكل قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين من الخدمات التعليمية. ومنها دراسة أنديجاني (٢٠٢١) التي تبين فيها أن درجة التميز المؤسسي جاءت متوسطة، كما اتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة (Potti et al (٢٠١٦) اودراسة (Cartmell (٢٠١٤) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على ما التصور المقترح لتطوير أداء مديرات المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي ؟

منطلقات التصور المقترح

- **وثيقة سياسة التعليم:** حيث أكدت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية..
- **رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:** تضمنت الرؤية عديد من المضامين التي تهدف إلى تطوير وتمكين القيادات، وتوفير الفرص للجميع.
- **المواهب والكفاءات البشرية:** ليكونوا قادة المستقبل، من خلال تطوير الموارد البشرية.
- **التغيرات التكنولوجية المتسارعة** وما تتطلبه من تغيير في الدور الذي يقوم به مدير المدرسة .
- **المطالبة بتحسين جودة العملية التعليمية والنظام التعليمي** في المؤسسات التعليمية وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة وبما يتناسب مع الانفجار المعرفي في جميع المجالات .
- **الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في الإدارة المدرسية وأهميته** في تحقيق التميز داخل المدرسة ، فالمدير هو القائد والمحفز والمشرف العام للمدرسة الذي يتأكد من سير العمل في الاتجاه الصحيح.

أهداف التصور المقترح:

- تبني إدارة التميز كمدخل لتطوير وتحسين الأداء لمديرات مدارس المملكة العربية السعودية .
- تزويد قدرة المدارس على توظيف إمكانياتها المادية والبشرية في تطوير أدائها ونظمها وإستراتيجيتها بما يتيح لها المنافسة والتميز والقدرة على مواجهة الانفجار المعرفي.
- توعية المديرين بضرورة العمل على تطوير أدائهم الإداري وما له من تأثير في رفع كفاءة العملية التعليمية.
- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل إدارة مدارس المملكة مما يجعلها قادرة على استيعاب الانفجار والتدفق المعرفي السريع لتقييم والتحسين المستمر .
- مساعدة القائمين على العملية التعليمية في مصر على الارتقاء بمستوى أداء المديرين من خلال الاستفادة من هذا التصور المقترح.
- بناء غاية ملهمة للمدرسة تقود إلى تطوير رؤية طموحة وتطوير استراتيجية تتبناها المدرسة لإيجاد قيمة مستدامة وبناء ثقافة التفوق لتحقيق الريادة ضمن نظام شامل لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، لتنفيذ خططها المستقبلية.
- إشراك المستفيدين فهم احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، ومشاركتهم في نشر استراتيجية 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 الرئيسية 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 والاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة والملاءمة المستقبلية، من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.
الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس:

❖ تم تحديد المتطلبات الإدارية لتطوير الأداء توفر الوزارة دليل ارشادي لتطبيق المداخل وتعزيز مبدأ الإدارة التشاركية، وتطوير اللوائح والأنظمة المتعلقة بالصلاحيات الإدارية الحديثة 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:

١- فتح قنوات الإتصال بين الإدارة التعليمية والعاملين بالمدارس من خلال عقد اجتماعات دورية ومناقشة القرارات الخاصة بتطوير المدارس أو المتعلقة بالمشكلات التي تتعرضها .

٢- تدريب العاملين بالمدارس على إدارة وتطوير ذواتهم في مجالات التخطيط وتنظيم أعمالهم ، الأهداف الخاصة بهم) .

٣- تغيير سياسة الحكومة التعليمية والتحول إلى دعم اللامركزية والتخلي عن المركزية الخاصة بإدارة العمليات خاصة داخل الإدارات المدرسية بما يساعد على القضاء على الروتين والبيروقراطية.

٤- تدريب مديرات المدارس قبل التعيين على كيفية تصميم وإدارة العمليات الإدارية بصورة تعبر عن تطبيق معايير إدارة التميز في المدرسة.

٥- توفير نظام فعال من العمليات الإدارية والتدريب عليه وذلك من خلال عقد دورات للعاملين للقيام بتطبيق عمليات إدارية جديدة والعمل على تحفيز العاملين على الابتكار في أنشطة تطوير العمليات.

-تم تحديد المتطلبات البشرية الواجب توفيرها وهي تشجيع الإدارة المدرسية على الإبداع، وتعزيز الروح المعنوية لأعضاء المجتمع المدرسي، وتنظيم الدورات التدريبية النوعية وإعادة تأهيل معلمات بعض التخصصات ذات الوفرة المالية 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 المتطلبات البشرية هذه المتطلبات يكون من خلال ما يلي:

١. 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.

٢. تمكين المعلمات وظيفياً وإدارياً بحيث تشارك جميع المعلمات في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية من خلال اللجان

٣. تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات تحقيق التميز بالتعليم والتعلم، والمهارات الفنية اللازمة التوظيف تكنولوجيا الاتصال وإدارة الأزمات بالمدرسة، وتوطين التدريب بالمدارس من خلال العمل على تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة واعتماد مبدأ التعليم والتدريب المستمر .

٤. أهمية إعداد كوادر بشرية مدربة ومؤهلة على إحداث التغيير في إدارة الموارد البشرية ولديها القدرة على فهم حقيقى لمفهوم التميز وتطبيق معاييرها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. . التخطيط للموارد البشرية بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة وشاملة وتحليل إمكانات ومهارات وقدرات وخبرات العاملين لتحديد الاحتياجات المستقبلية بما يكفل الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المتاحة والمطلوبة .

٥. ضرورة إعادة النظر في اللوائح والأنظمة المتبعة من قبل الحكومة لإدارة الموارد البشرية وتعديلها بما يتماشى مع تطبيق معايير نماذج التميز في المؤسسات التعليمية

٦. إعادة النظر في أنظمة و آليات التقييم المتبعة في المدرسة مع ضرورة إطلاع العاملين على مستوى أدائهم بشكل دورى مع وضع خطة لتحسين الأداء وتطوير العمليات والتحفيز على تحقيق التميز.

مقترحات واليات تنفيذ معيار الغاية والرسالة والرؤية:

١. عقد ورش عمل داخل المدارس بقيادة المديرية وبمشاركة فريق التميز للتعرف على كيفية إعداد الخطط المدرسية وصياغة رؤية المدرسة ورسالتها وطريقة التحليل البيئي للمدرسة

٢. توجيه المعلمات بتطبيق إستراتيجيات التدريس التي تحقق التميز بالكريس نحو الممارسات المتميزة في استخدام الموارد المتاحة للعملية التعليمية.

مقترحات واليات تنفيذ معيار القيادة والثقافة المؤسسية :

١. اشراك المعلمات في صناعة القرارات المدرسية، أنشر ثقافة الابتكار المدرسي لتحقيق التميز الحفز المعلمات على المشاركة المؤسسية في التقدم للجوائز المدرسية.
٢. الترسخ 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.
٣. تشجيع الابتكار والتجديد والتطوير في المدرسة، وتحفيز المعلمات على المشاركة والتقدم في جوائز التميز.
٤. توفير الوزارة للدعم المالي الذي يمكن أن يساعد على تميز مديرات المدارس في تطبيق استراتيجيات التعليم والتعلم.

مقترحات واليات تنفيذ معيار إشراك المستفيدين:

١. توفير بيئة العمل المحفزة المشاركة المستفيدين بأنشطة وفعاليات المدرسة لتحقيق التميز فيها.
٢. إتاحة المجال للأفراد ممثلين لفات مجتمعية وأولياء أمور الطالبات للمشاركة في صنع القرارات واستقبال الأفكار الإبداعية .
٣. التوسع في المشاريع والأنشطة التربوية التي تقدمها المدرسة ويتبناها قطاعات المجتمع المحلي من خلال الشراكة مع القطاع الخاص والشركات والمؤسسات والمبادرات النوعية الخدمة
٤. تشجيع أولياء الأمور على تزويد المدرسة بالخبرات والأفكار بشأن البرامج المدرسية، وبناء القيادات للطالبات التي تتولى التواصل مع المجتمع والمدرسة التبادل الخبرات.

مقترحات واليات تنفيذ معيار تحقيق الاستدامة:

١. 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.

٢. 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 .

مقترحات وآليات التنفيذ قيادة الأداء والتحول:

١. تطوير المعرفة والقدرات المعرفية المهنية لدى المعلمات وبقية الموظفين بالمدرسة.
٢. الاعتماد على نتائج التقويم 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 وتقويم التدريس وتطويره والقيادة التعليمية، والتأكد من توافر الكفايات القيادية للمرشح مثل مهارات الاتصال، ومهارات التفويض، والتفاوض.

٣. تحسين قدرات المدارس على تحقيق الميزة التنافسية القائمة على المعرفة والابتكار، ومراعاة الاتجاهات المتغيرة في البيئة الخارجية.

٤. تمكين مديرات المدارس من توظيف التقنية ووسائل الاتصال الحديث في نقل وتشغيل وتخزين المعلومات بشكل إلكتروني والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الممارسات المدرسية.

مقترحات واليات تنفيذ معيار الأداء:

١. تطوير نظام التقييم السنوي بحيث يشتمل على أساليب قياس موضوعية في تقييم قواعد العمل لتطورها من حيث تقييم وسائل الكشف عن الاحتياجات التدريبية المستخدمة، وتقييم العاملين

٢. بالاستفادة من البرامج ومشروعات المدرسة بمجال التنمية المهنية.

٣. نشر معايير التميز المؤسسي بين المعلمات من خلال تنمية المهارات الإدارية وزيادة القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لدى الطالبات، وتعزيز ممارسات التغذية الراجعة

ومعايير التعلم الموجه ذاتيا، وزيادة الثقة والشعور بالانتماء إلى المدرسة أو التعليم بصفة عامة، وزيادة فرص تحقيق معايير الجودة الشاملة بالعملية التعليمية.

متابعة التصور المقترح:

لا تقتصر المتابعة على عملية التوجيه فقط، بل تشمل الرقابة على التنفيذ بهدف اكتشاف مواطن الضعف والقوة ومعالجة نواحي الضعف أثناء عملية التنفيذ، لذا تعد عملية المتابعة من العناصر الأساسية لنجاح تنفيذ التصور المقترح فمن خلالها يمكن التعرف على المشكلات التي تظهر أثناء عملية التنفيذ وسبل التغلب عليها، والتعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية وبذلك فهي تعد بمثابة تغذية مرتدة مستمرة لتحقيق النتائج المرجوة بأقصى درجة ممكنة. وللقيام بعملية المتابعة ينبغي أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإنشاء مركز رئيسي تابع لقطاع التعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم، تنبثق منه مراكز فرعية بمعدل مركز بكل مديرية تعليمية، على أن يضم هذا المركز خبراء واستشاريين ومسؤولي المتابعة بالمديريات و يكون مسئول عن :

- ❖ نشر ثقافة التميز بين العاملين في مؤسساتها لكي تتكيف لمدرسة مع المتغيرات العصرية وتحقيق مزايا تنافسية .
- ❖ تدريب العاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على مفاهيم و معايير إدارة التميز من خلال عقد اجتماعات وورش العمل والندوات لنشر الوعي بأهمية إدارة التميز .
- ❖ تبنى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فلسفة إدارة التميز لرفع مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مدخلاتها ومخرجتها . التقييم الدورى والمستمر لعناصر إدارة التميز وإستخدام نتائج التقويم كتغذية راجعة في تحسين الخطط المستقبلية.
- ❖ التواصل الدائم مع أولياء الأمور والطلاب ومعرفة آرائهم بإستمرار و مشاركتهم في عمليات التخطيط والتقييم الإدارية و الأكاديمية.
- ❖ عقد مزيد من ورش العمل و الإجتماعات لتوضيح بعض العمليات والإجراءات للعاملين بالمدارس والتعرف على آرائهم فيما إذا كان الأمر يتطلب إعادة تغير في هندسة العمليات وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- ❖ ضرورة القضاء على الإزدواجية والتدخل في العمل و ما تسببه من عرقلة وإنحرافات عن الطريق الصحيح للعمل .

- ❖ ضرورة توفير التقنيات المتطورة بالمدارس و اللازمة لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع المدارس الأخرى .
- ❖ استعانة المدارس بنماذج التميز المختلفة التي حققت نجاحاً عند تطبيقها، ، على أن يتناسب النموذج الذي يتم اختياره وتبنيه مع طبيعة وظروف و إمكانيات المدارس وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- ❖ حصر فعلى حقيقى من خلال لجان مختصة من وزارة التربية والتعليم للمدارس ودراسة المدارس الأكثر إحتياجاً للتطوير والتنمية من حيث درجة تطبيق معايير إدارة التميز فيها وتصنيفها من حيث الأولوية الملحة لتطوير الأداء وتحسين العمليات بها.
- ❖ جعل القوانين واللوائح الحالية للعملية الإدارية والتعليمية أكثر مرونة بما يتناسب مع منهج التميز الإدارى ويساهم في تطبيق فعلى المعايير نماذج التميز في المؤسسات التعليمية.
- ❖ وضع برامج تدريبية للعاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مجالات توثيق المعلومات والإتصالات .
- ❖ توفير الإمكانيات التكنولوجية والمالية والمادية اللازمة لضمان تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس؛ وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل أخرى بديلة بجانب التمويل الحكومي مثل شراكة مؤسسات المجتمع المختلفة مع المدارس، وتسويق الخدمات المدرسية وتعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة بالمدرسة لخدمة أهدافها.
- ❖ وضع وزارة التربية والتعليم خطة جادة للإستفادة من خبرات الدول الأجنبية المتقدمة في إدارة التميز في مؤسساتها التعليمية.
- ❖ توفير الموارد البشرية المدربة القادرة على تطبيق مفاهيم ومعايير إدارة التميز في المؤسسات التعليمية من قبل الحكومة.

تقديم التصور المقترح:

تعد عملية التقويم الأساس الذي تنطلق منه لتعديل الوضع الراهن في سبيل الوصول إلى المأمول، فالوقوف على نقاط الضعف ونقاط القوة يساهم في تدعيم الممارسات الصحيحة والإنجازات التي تحتاج إلى تعديل للقيام بذلك، لذا يمكن أن نقول أن التقويم عملية متلازمة مع عملية المتابعة وكلاهما متلازمين لتنفيذ التصور المقترح . حيث يتم من خلال عملية

التقويم تدعم للجوانب الايجابية وتصحيح الممارسات السلبية والخطئة التي قد تسفر عنها عمليات المتابعة السابقة.

- معوقات تنفيذ التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها:** يمكن من خلال تحليل الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية تحديد مجموعة من المعوقات التي تعيق تطوير أداء مديرات مدارس المملكة على ضوء مدخل إدارة التميز والتي تتمثل في:
- ❖ قلة مشاركة مدير المدرسة شخصياً في وضع رؤية المدرسة وسياساتها ويعمل على تطويرها من خلال دورة القيادي.
 - ❖ قلة إهتمام الإدارة المدرسية على إعداد صف ثاني من القادة.
 - ❖ قلة اهتمام مدير المدرسة بمراجعة أداء العاملين بالمدرسة و مقارنته بأهداف المدرسة وسياساتها.
 - ❖ قلة تمكين مدير المدرسة الطلاب والعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات .
 - ❖ قلة وضع مدير المدرسة خطط للتطوير أداء العاملين مبنية على مؤشرات التقييم.
 - ❖ قلة إعطاء مدير المدرسة العاملين حق التظلم على نتائج التقييم
 - ❖ قلة تمكين مدير المدرسة العاملين معه المشاركة في خطط التطوير
 - ❖ قلة تفهم العاملين بالمدرسة أهداف المدرسة وسياساتها وطرق تقييم الأداء.
 - ❖ قلة اهتمام الإدارة المدرسية بصحة العاملين بها وسلامتهم مع توفير ظروف عمل ملائمة لهم.
 - ❖ ضعف سبل المدرسة في تعزيز العلاقة مع المستفيدين من خلال توقع لأحتياجاتهم.
 - ❖ قلة استخدم نتائج التغذية الراجعة في إتخاذ القرارات المدرسية اللازمة لعمل التصينات في الأداء.
 - ❖ نقص في وجود آلية بالمدرسة لرصد الشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين من المجتمع المحلي في تطوير المدرسة.
 - ❖ ضعف في تقييم خطة المدرسة باستمرار لمعرفة درجة كفاءتها وفعاليتها.
- التغلب على معوقات التصور المقترح :** هناك مجموعة من التوصيات اللازمة للتغلب على معوقات التصور المقترح فهي تعمل على تفعيله و التي منها ما يلي .:
- ❖ نشر ثقافة إدارة التميز في المدارس ، والتعريف بمفهومها وأسسها وقيمتها وإطارها الفكري وأهدافها ومعوقات تطبيقها.

- ❖ التقييم الدوري والمستمر لعناصر إدارة التميز و استخدام النتائج في عمليات التحسين المستقبلية.
- ❖ تشجيع العاملين و السماح لهم بالمشاركة في الخطة الإستراتيجية بما يعزز تحقيق أهداف المدرسة.
- ❖ تنفيذ ورش العمل لتوضيح بعض الإجراءات و العمليات للعاملين في المدارس والتعرف على وجهات نظرهم .
- ❖ إنشاء قاعدة بيانات موحدة، ومتكاملة على مستوى وزارة التربية والتعليم لتوفير بيانات حقيقية أمام مديرين المدارس، من خلال مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار
- ❖ نشر الخطة الإستراتيجية للمدرسة، ورؤيتها، وأهدافها على الموقع الإلكتروني للمدرسة لتوفير فرص الإطلاع عليها وقت الحاجة.
- ❖ العمل على تطوير الخطة المدرسية كل عامين، وتطوير أساليب العمل داخل الوحدات والأقسام سنويا مع التقييم المستمر ، والمراجعة الدقيقة لتحديد نقاط القوة والضعف في الخطط المدرسية مع تطوير المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين
- ❖ تدريب مديري المدارس وأعضاء الإدارة المدرسية على مهارات التواصل الجيد مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي المحيط.

المراجع:

- إبراهيم محمد العنزي، وضیحة، ومحمد فتحي (٢٠١٩) تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي EFQM الإدارة التميز: دراسة ميدانية مجلة العلوم التربوية جامعة جنوب الوادي (٤٠) ٣٠١ ٣٢٩
- إسماعيل، أحمد جلال (٢٠٠٦). إدارة الوقت واستثماره في مجال إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر "دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، أسيوط.
- إسماعيل، محمد (٢٠١٩) إدارة الجودة الشاملة في التعليم المجموعة العربية للتدريب والنشر
- آل مسلط محمد وفضل محمود (٢٠٢٠) تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة أ بها في ضوء أبعاد القيادة الجمالية مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية ٩ (٢)، ١ - ١٩
- جالودي أسماء، والشمران، وائل (٢٠٢١) درجة ممارسة الإدارات الجامعية المبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط).
- الحارثي، سعود (٢٠٢٠) المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة بنها ٣١ (١٢٢) ٢٢٣ - ٢٦٤

- حسني، محمد (٢٠٢٢) الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM2020 المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
 - الداود حسن (٢٠٢٠) واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٩ (١) ١٣٦.
 - رفيع، ديمة، عبد المنعم، هناء والمهدي سوزان (٢٠٢٠) تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية .
 - شحاتة، حسن، النجار، زينب (٢٠٠٣) معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية.
 - الشربيني، الهلالي (٢٠١٣) مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية، مجلد ٢٠، عدد ٨٣.
 - العمود مها والمظفر، فاطمة (٢٠٢١) درجة تفعيل القيادات المدرسية المبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتقاء للتميز، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية بجامعة الملك فيصل (١) ٢٢- ١٢٩ - ١٣٦
 - الغامدي محمد (٢٠٢٠) تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية تصور مقترح الرسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى
 - الغامدي، عمير (٢٠٢٢) أثر القيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية (١) ٩- ٢٢٨ - ٢٦٠
 - الغامدي، فوزية (٢٠٢٠) إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية ٢٠ (٤) ٢٠٥ - ٢٣٤
 - المخلفي عبد الله (٢٠٢١) درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام الأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية.
 - الميدي رحاب، والعمرى جمل (٢٠١٦) دور جائزة التربية والتعليم للتميز في تحسين الكفايات الإدارية القائدات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة الجمعية السعودية للعلوم ()، التربية والنفسية
 - الهيلات معاذ (٢٠٢٠) الدور الوسيط الإدارة الإبداع في أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت
- Longmuir, R. (2020). EFQM Global Award 2020. [https://2u.pw/iPSGnI 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://2u.pw/iPSGnI 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)