

Abstract:

The study aimed to develop a proposed model for developing performance management in Saudi public schools in light of the international standard ISO21001:2018; To achieve its goal, the study used a qualitative approach (explanatory basic design), the data was collected using interviews and content analysis, and the study sample consisted of (7) participants who were selected in a standard purposive manner from the study population, they are experts in the quality and international standard ISO21001:2018. The study concluded with a set of results: School performance management in light of the international standard ISO21001:2018 is implemented through a set of practices that indicate the fulfillment of the requirements of the provision of this standard. The study also, showed that The dimensions of school performance management (performance planning, performance implementation, performance evaluation and guidance, performance improvement and development) are linked to the provision of the international standard ISO21001:2018 according to the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act) The proposed model for performance management in Saudi public schools in light of the international standard ISO21001:2018 represents an integrated management of school performance according to performance indicators that indicate the application of schools to the practices related to the dimensions of school performance management and in light of the provision of this standard. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the Ministry of Education's adopt the proposed model for managing school performance in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the international standard ISO21001:2018.

Key word: Developing, Performance Management, Performance Indicators, International Standard ISO21001:2018

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مُقترح لإدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؛ ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج النوعي (التصميم الأساسي التفسيري)، وجمعت بياناتها باستخدام المقابلات وتحليل المحتوى، وتكونت عينة الدراسة من (٧) مشاركين تم اختيارهم بطريقة قصدية معيارية من مجتمع الدراسة، وهم خبراء الجودة في المواصفة الدولية ISO21001:2018. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي: أن إدارة الأداء المدرسي في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018 تتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود هذه المواصفة، وأن أبعاد إدارة الأداء المدرسي (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم وتوجيه الأداء، تحسين وتطوير الأداء) ترتبط ببنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 بحسب دائرة PDCA (خطط، نفذ، تحقق، حسن)، ومن نتائجها أيضاً أن النموذج المقترح لإدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018 يُمثل إدارة متكاملة للأداء المدرسي وفق مؤشرات أداء دالة على تطبيق المدارس للممارسات المتعلقة بأبعاد إدارة الأداء المدرسي وفي ضوء بنود هذه المواصفة. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها تبني وزارة التعليم للنموذج المقترح لإدارة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.

الكلمات المفتاحية: تطوير، إدارة الأداء، مؤشرات الأداء، المواصفة الدولية ISO21001:2018.

١- مقدمة:

التعليم هو أساس التنشئة، وهو الركيزة التي تستند عليها دول العالم من أجل النهوض بمجتمعاتها وتحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري؛ لذلك تحرص جميع المؤسسات التعليمية على جودة عمليات التعليم والتعلم وما يقابلها من نتائج للطلاب، وتجعل إدارة الأداء المدخل الأساس لتحقيق ذلك.

تُعَدُّ إدارة الأداء من أهم الأساليب الإدارية التي يؤدي تطبيقها بالشكل الصحيح إلى تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية (البلوي، ٢٠٢٠)، فهي عملية موجهة نحو الهدف تضمن تنفيذ العمليات التنظيمية؛ لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية من الموظف وفرقاء العمل والمؤسسة بشكل متكامل (Mampane, 2020)، كما

أنها عملية مستمرة وليست حدثاً يحدث مرة واحدة في العام (Bulawa, 2012) يتم من خلالها تحديد وقياس وتطوير أداء الموظفين، ومواءمة هذا الأداء مع أهداف المؤسسة (WOYESSA, 2015).

وقد تم تبني نهج إدارة الأداء في مدارس التعليم العام مع بداية القرن الحادي والعشرين، وتوجهت العديد من الأبحاث إلى دراسة تطبيقه في المدارس سواء على المستوى العالمي كدراسة كل من: Page (٢٠١٥)، و Mosoge & Pilane (٢٠١٤)، أو على المستوى الإقليمي كدراسة كل من: العازمي وآخرون (٢٠١٩)، وعيداروس (٢٠١٦)، ونعمة وعلي (٢٠١٥)، أو على المستوى المحلي كدراسة كل من: الأحمدى (٢٠١٨)، والعتيبي والحبيب (٢٠٢٠)، والمتعاني (٢٠٢٢)، واليحيوي (٢٠١٢)، فهذا النهج بمثابة إصلاح للمدرسة يضمن لها الفعالية والكفاءة (Shrestha, 2022)؛ لذلك سعت العديد من دول العالم إلى تطوير أداء مدارسها وجعله متميزاً من خلال اعتماد المعايير العالمية للجودة (العازمي وآخرون، ٢٠١٩).

إن تطوير إدارة الأداء يتطلب تدابير مُخططة لتقييم جودة الخدمات التعليمية في المدرسة، أهمها توفير مجموعة من المؤشرات لمستويات الأداء المطلوب، بحيث يكون الاستثمار في رأس المال البشري هو الأساس الذي يتم من خلاله تحديد هذه المؤشرات (Wildman, 2015)، مما يجعل الموظفين على دراية بأهداف المدرسة، فيُحفّز أداءهم لتحقيقها (Toytok & Yavuz, 2018). فاستخدام مؤشرات الأداء في العمل التعليمي أصبح اتجاهاً عالمياً يجب تفعيله على جميع المستويات في الأنظمة التعليمية (العوشن، ٢٠١٣)؛ كونها تُسهّم في رسم خطط التطوير المستمر، وتدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، وتُحدد أولويات التحسين في الأداء المدرسي (العجمي والسعيد، ٢٠٢٠)، ويتحقق ذلك عندما تتم عملية التطوير في ضوء معايير عالمية ذات جودة عالية؛ لتتمكن المدرسة من التميز في أدائها وتحقيق أهدافها (الهلال، ٢٠١٨)؛ من هذا المنطلق جاءت عناية المؤسسة التعليمية في المملكة العربية السعودية بتبني مسار المؤشرات التعليمية المعتمدة؛ لتكون مدارس التعليم العام السعودية مُستعدة لأي اعتمادات، سواء أكانت محلية كبرنامج "التقويم والاعتماد المدرسي"، أم عالمية كمعايير التميز الأوروبي (EFQM 2020) أم غير ذلك. فالمدارس التي تطبق نظام إدارة الأداء باستخدام معايير الجودة تكون إدارة الأداء بها فعّالة؛ كونها مدعومة بممارسات ذات جودة معينة (WOYESSA, 2015)، وبالتالي تكون مخرجاتها التعليمية أفضل (Sun & Ryzin, 2014).

ومن أهم الأنظمة ذات العلاقة بمعايير الجودة في التعليم، هو نظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS) المُتمثل في المواصفة الدولية ISO21001:2018 (Arjona-Granados, 2022)، والتي توفر نظاماً إدارياً مشتركاً للمؤسسات التي تُقدم منتجات وخدمات تعليمية قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المتعلمين وغيرهم من العملاء، فهي نظام إداري مستقل ويتوافق مع نظام إدارة الجودة ISO9001 (نايف، ٢٠٢٠)، كما أنها أحد أفضل الممارسات العالمية في المؤسسات التعليمية (Rusmiati et al, 2023).

وبنظرة تطبيقية مستقبلية وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ولتجويد الخدمات التعليمية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية فقد تم اعتماد المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المجلس رقم (١٦٥) (مواصفات الخدمات) ضمن العديد من المواصفات الاختيارية الصادرة عن المواصفات القياسية الدولية بلغتها الإنجليزية، وذلك في المشروع رقم (٣١٣٠٥)، وأصبح رقم المواصفة القياسية السعودية هو: (SASO ISO21001:2018) (المواصفات السعودية SASO)، ٢٠٢٣ ب).

وتماشياً مع مقولة "لا ندير إلا ما نقيس"، وباعتبار أهمية المواصفة الدولية ISO21001:2018 واختصاصها بالمؤسسات التعليمية، ومنها المدارس، ولكي تكون عملية إدارة الأداء في المدارس مُمنهجة، وعلى أُسس علمية، ووفق معايير دولية، ومع عدم وجود أي دراسة محلية -على حد علم الباحثة- تناولت إدارة الأداء في مدارس التعليم العام من منظور المواصفة الدولية ISO21001:2018؛ جاءت فكرة الدراسة الحالية لتطوير إدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء هذه المواصفة.

٢- مشكلة البحث وأُسئلته وحدوده:

من منطلق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في قطاع التعليم والتي منها تحسين مخرجاته، وتحسين ترتيب المؤسسات التعليمية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٢٣)، وما نتج عنها من محاولات لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، وفي ظل الصعوبات التي رافقت تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي (سابقاً) كما ورد في دراسة كل من: الزهراني (٢٠١٧)، والوهبي والخضير (٢٠٢٠)، و Alsubaie (٢٠٢٠)، ومع الاهتمام بجودة التعليم حتى يكون متعة وفيه بمتطلبات العمل التربوي وتوقعات الطلاب والأطراف المهتمة (المجلس السعودي للجودة، ٢٠٢٣)؛ كانت الحاجة لتطوير إدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

وبحسب نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم تطبيقها على مديري مدارس التعليم العام السعودية حيال وجود نظام داخلي لإدارة الأداء المدرسي وما نتج عنها أن (٥٣,٣٪) من العينة لا يوجد لديهم نظام داخلي لإدارة الأداء، ومع ما ذكرته نتائج دراسة العتيبي والحبيب (٢٠٢٠) أن توفر متطلبات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية بحاجة إلى وجود مؤشرات لقياس الأداء، وما ذكرته نتائج دراسة الأحمدى (٢٠١٨) من ضرورة عمل دليل إرشادي لمديري المدارس عن

إدارة الأداء، ومع حاجة قطاع التعليم إلى إدخال الجودة ونهج العملية القائم على المدخلات والمخرجات والعمليات والنتائج بدلاً من التركيز على المخرجات (نواتج التعلم) فقط (Maphorisa, 2021; Syukron, 2022)، وذلك من خلال الأنظمة ذات العلاقة، كنظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS) (Arjona-Granados, 2022)، فقد ظهرت الحاجة لتطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018 في مدارس التعليم العام السعودية؛ لتُسهم في تطوير إدارة الأداء وفق معايير دولية معتمدة.

وحيث أن هذه المواصفة تشمل إطار منهجي لإنشاء إدارة فعّالة، مما يجعل آليات تنفيذها تعمل على حوكمة المؤسسات التعليمية وزيادة قدرتها على التحفيز والابتكار (Vorobyova et al, 2022)، وأن لها أثر إيجابي في الأداء المدرسي، وعلى القدرة التنافسية للمدارس (Tonich & Basrowi, 2022)، إلا أن تطبيقها في مدارس التعليم العام في العالم العربي كان محدوداً - على حد علم الباحثة- حيث وُجدت دراسة واحدة لحيدر والصرن بسوريا (٢٠١٩)، ولم توجد أي دراسة محلية تتناول تطبيقها في مدارس التعليم العام السعودية؛ فقد جاء البحث الحالي لوضع نموذج مُقترح لإدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء هذه المواصفة، وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيس ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. كيف يمكن (تخطيط، تنفيذ، تقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير) الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018؟
٢. ما المؤشرات المناسبة لـ (تخطيط، تنفيذ، تقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير) الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؟
٣. ما النموذج المُقترح لإدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؟

وتتمثل الحدود المكانية للبحث في مدارس قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية (بنين - بنات)، وبمراحلها الثلاث: الابتدائية، المتوسطة، والثانوية، سواء أكانت مدارس حكومية أم أهلية، أما الحدود البشرية فهي مجموعة من خبراء الجودة في المملكة العربية السعودية، والمتخصصين في المواصفة الدولية ISO21001:2018.

٣- المصطلحات الإجرائية للبحث:

تطوير إدارة الأداء: هو الانتقال بإدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من الوضع الحالي إلى وضع أفضل وفق ممارسات الجودة ومتطلباتها بناءً على المواصفة الدولية ISO21001:2018.

إدارة الأداء: هي نظام متكامل قائم على تخطيط الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وفق منهجية علمية تشاركية (يُشارك فيها مديرو المدارس والموظفون) لما هو مطلوب، من أجل تحقيق أهداف المدرسة، مع تحديد آلية قياس هذا الأداء في ضوء الأهداف المنشودة، ثم تنفيذ الأداء من خلال وضع التخطيط على أرض الواقع عبر مجموعة من العمليات والأنشطة، مع وجود تقييم مستمر وفق مؤشرات لتحديد مستوى الأداء وتوجيهه نحو المستهدف، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين وتطوير الأداء المدرسي للحصول على مخرجات تعليمية نوعية والوفاء بالاحتياجات المستقبلية للمدرسة.

المواصفة الدولية ISO21001:2018: هي أداة إدارية تعتمد على مدارس التعليم العام السعودية لإدارة الأداء المدرسي فيها بفعالية وكفاءة؛ للارتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات التعليمية بما يتوافق مع متطلبات وحاجات جميع المُستفيدين (داخل أو خارج المدرسة) من جهة، وبما يحقق أهداف المدرسة في تنفيذ سياساتها من جهة أخرى.

٤- موقع البحث من الدراسات السابقة:

اهتم البحث الحالي في متغيره الأول (إدارة الأداء) بما اهتمت به معظم الدراسات السابقة - إن لم تكن كلها تقريباً وبشكل مباشر أو غير مباشر- بالوقوف على إدارة الأداء في مدارس التعليم العام، ودراسة واقعه من حيث إدارة الأداء المدرسي ككل، بما يشمل من أداء الموظفين وأداء الوحدات التنظيمية، كدراسة كل من الأحمدى (٢٠١٨)، والعتيبي والحيبي (٢٠٢٠)، والعجمي والسعيد (٢٠٢٠)، والمتعاني (٢٠٢٢)، والهلاي (٢٠١٨)، و Daing & Mustapha (٢٠٢٣)، و Hoyos وآخرون (٢٠٢٠)، و Senadheera (٢٠٢٠)، أو من حيث إدارة أداء المعلم، والذي يمثل أهم مكونات الأداء المدرسي، كدراسة كل من Ahyar et al (٢٠٢٠)، و Ghaju & Subedi (٢٠٢٢)، و Hartinah وآخرون (٢٠٢٠)، و Sharma وآخرون (٢٠٢٠).

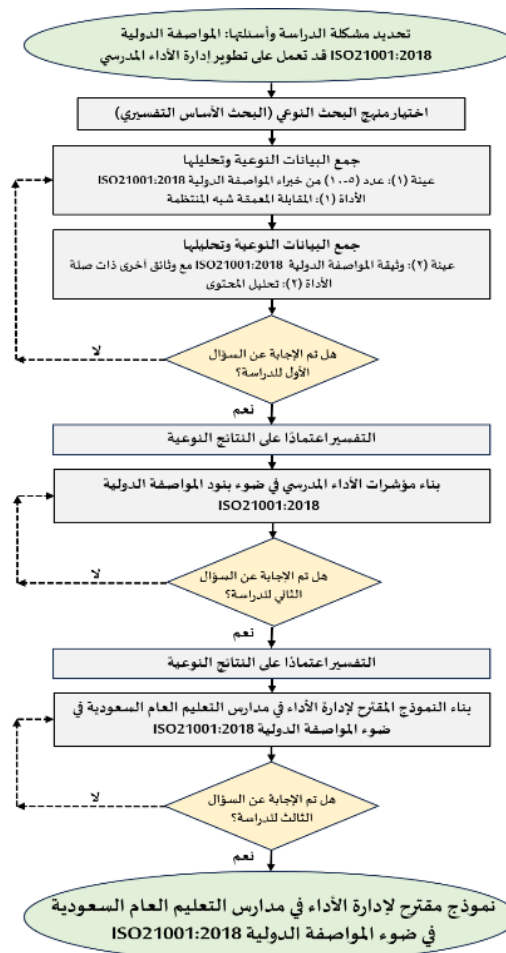
كذلك اهتم في متغيره الثاني (المواصفة الدولية ISO21001:2018) بما اهتمت به تلك الدراسات جميعاً -وبشكل مباشر- بالوقوف على المواصفة الدولية ISO21001:2018 ودراسة واقعها في المؤسسات التعليمية، بما فيها مؤسسات التعليم العالي. ومن هذه الدراسات – على سبيل المثال لا الحصر - دراسة كل من حيدر والصرن (٢٠١٩) وخميس (٢٠٢٢)، والقرعاوي (٢٠٢١)، و Rusmiati وآخرون (٢٠٢٣)، Rendón (٢٠٢٢)، و Maphorisa (٢٠٢١)، و Trisnawati & Rosiawan (٢٠٢٢).

ويتميز البحث عن معظم الدراسات السابقة بما سعى إلى تحقيقه من أهداف؛ حيث سعى -حصرًا- إلى وضع نموذج مُقترح لإدارة الأداء بمدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018، من خلال نظام متكامل لإدارة الأداء المدرسي بما فيه من ممارسات دالة على تطبيق المدارس لأبعاد إدارة الأداء في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018، ومؤشرات للأداء تعمل على حوكمة الأداء المدرسي بحسب الممارسات الدالة، مستعينًا في ذلك بخبراء الجودة المُختصين في المواصفة الدولية ISO21001:2018، مما قد يجعل من النموذج أداة فعالة في إدارة الأداء المدرسي، ويُحقق لها التميز والتنافسية، والحصول على الاعتمادات المحلية والعالمية.

٥- منهجية وأدوات البحث:

استخدم البحث المنهج النوعي لوصف وتحليل البيانات النوعية، والذي يعرفه كريسويل (د.ت/ ٢٠١٩) بأنه "المنهج الذي يوظفه الباحث لدراسة مشكلة ما (إنسانية أو اجتماعية) لكي يستكشف ويفهم المعاني التي يحملها الأفراد أو الجماعات عن تلك المشكلة" (ص.٤٤)، وذكر كريسويل أن الباحث النوعي يجمع البيانات من المشاركين في الدراسة في موقع الدراسة نفسها، ويحلل تلك البيانات استقرائيًا من الجزء إلى الكل، ثم يستخرج المعاني التي يحملها المشاركون عن الظاهرة موضع الدراسة. والمنهج النوعي بهذا الوصف هو ما أسمته ميريام وتيسديل (د.ت/ ٢٠٢١) بالبحث النوعي الأساسي القائم على التصميم الأساسي التفسيري الذي يُعد أكثر أنواع البحوث النوعية شيوعًا في المجال التربوي.

والبحث الحالي هدفه الكشف عن الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لمتطلبات إدارة الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:20018 ووضع مؤشرات أداء في ضوء ذلك؛ للخروج بنموذج لإدارة الأداء بأبعاده الأربعة (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم وتوجيه الأداء، تحسين وتطوير الأداء) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وفق التصميم التالي:



وللبحث أداتين، هما: الأداة الأولى المقابلة، وهي أكثر طرائق جمع البيانات شيوعاً في الدراسات النوعية، والأداة الثانية هي تحليل المحتوى، وهو أسلوب هادئ يسمح للباحث بتحليل البيانات في ضوء المعاني والصفات والمحتويات والأدوار التواصلية التي تؤديها مدة وجود مصادر البيانات (مريام وتيسديل، د.ت/ ٢٠٢١).

وفي البحوث النوعية، سياق الدراسة هو مجتمعها، وهم خبراء الجودة في المواصفة الدولية ISO21001:20018 في المملكة العربية السعودية. وعينة البحث الحالي هي عينة قصدية معيارية، وعددها (٧) مشاركين، منهم (د. عوض سالم الحربي، م. محمد سعد البنا، د. وسيلة عمر با موسى)، وحجم العينة في البحوث النوعية نامٍ، ولا يخضع لقاعدة معينة، وإنما يخضع لتشبع البيانات، كما أن اختيار عينة متماسكة ثقافياً يُوصل للتشبع بصورة أسرع؛ (وهذا ما يُبرر صغر حجم العينة في البحث الحالي؛ كون خبراء الجودة في هذه المواصفة لديهم معرفة متعمقة فيها)، مع مراعاة شرط رغبتهم في المشاركة في الدراسة (بيبر وليفي، ٢٠١١).

٦- عرض نتائج البحث ومناقشتها:

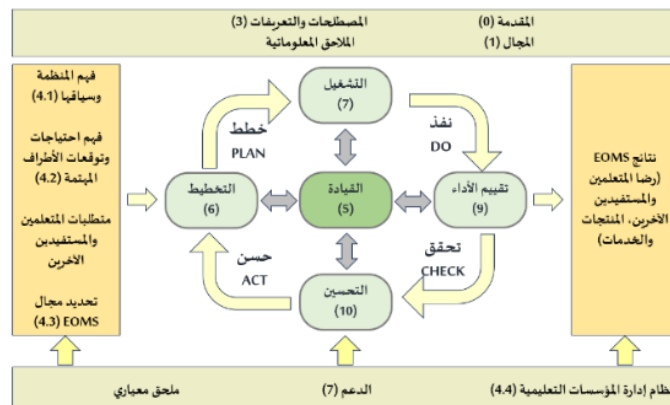
نتائج السؤال الأول ومناقشتها: كيف يمكن (تخطيط، تنفيذ، تقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير) الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018؟

اتبع البحث الحالي طريقة P.E.E.L في الإجابة عن السؤال الأول وكتابة نتائجه ومناقشتها، وهي استراتيجية تتميز بفاعليتها في نقل الأفكار بشكل واضح ومقتنع للقارئ؛ كونها توفر إطاراً منهجياً لتعزيز تماسك الكتابة. وهذه الطريقة هي اختصار لـ (Point – Example – Explanation – Link)، حيث تبدأ بالنقطة (Point) التي تحدد الفكرة الرئيسية التي تريد الباحثة إيصالها للقارئ، ثم يليها الدليل (Example)، وهو المقطع المُقتبس من المقابلة أو الوثيقة التي تم تحليلها، بعد ذلك تأتي مرحلة الشرح (Explanation)، وفيها يتم توضيح دعم المثال المذكور لفكرة الباحثة، وأخيراً، الرابط (Link)، ويتضمن نقطتين، هما: تفسير الباحثة للفكرة والأمثلة من خلال رأيها وخبرتها وثقافتها الخاصة، وكذلك الربط بالدراسات السابقة والنظريات (العدساني، ٢٠٢٣). وهذا مثال لطريقة P.E.E.L:

النقطة (P) Point	تخطيط الأداء المدرسي بمعناه الشامل هو تحديد التوقعات المستقبلية للمدرسة في صورة أهداف وخطط عمل. هذا التخطيط هو أساس نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. وقد ذكرت أبو شال "دائماً التخطيط يكون في البداية وهو الأساس لأي عمل ناجح؛ لأنه إذا لم يكن لدينا فهم عن أدوارنا ومسؤولياتنا فلن نكون قادرين على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة عندنا".
الدليل (E) Example	
الشرح (E) Explanation	نلاحظ أن تخطيط الأداء المدرسي في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال أربعة بنود كما سبق ذكرها وهذا يعكس أهميته، لأن نجاح التخطيط يعني نجاح ما بعده من تنفيذ، وتقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير للأداء المدرسي؛ مما يجعله أكثر عناصر إدارة الأداء ممارسة من مديريها. وهذا يتفق مع ما ورد في نتائج دراسة كل من الأحمد (٢٠١٨)، والعتيبي والحبيب (٢٠٢٠)، والمُنيعاني (٢٠٢٢)، مما يتطلب إنشاء فريق متخصص في التخطيط من أجل نجاح تقييم المدرسة، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات والتوقعات القابلة للقياس، مع تدريب الفريق؛ لضمان نجاح مرحلة التنفيذ والدعم والتغذية الراجعة بحسب ما ورد في نتائج دراسة Ahiyar وآخرين (٢٠١٩)، كما أن تحديد ووضع معايير للأداء في مرحلة التخطيط تؤدي إلى تحسين نظام إدارة الأداء في المدرسة؛ مما يكون له أثر على رضا الموظفين وتحسين نظرتهم نحو اهتمام المدرسة بالتخطيط لإدارة الأداء بحسب نتائج دراسة Senadheera (٢٠٢٠).
الرابط (L) Link	

ومن خلال آراء المشاركين (في أثناء المقابلات) وتحليل الوثائق تم الخروج بمجموعة من الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لـ (تخطيط، تنفيذ، تقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير) الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018. (وسيُكتفى بعرض هذه الممارسات ضمن الجداول المرفقة في إجابة السؤال الثالث؛ منعاً للتكرار).

كما وقد اتفق جميع المشاركين (في أثناء المقابلات) على أن إدارة الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 تقوم على دائرة ديمنج، ويوضح الشكل التالي تمثيل المواصفة الدولية ISO21001:2018 في دورة PDCA (نايف، ٢٠٢٠):



ووضح نايف هذه الخطوات من خلال التالي:

- **خطط PLAN:** وهو تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتسليم النتائج (ماذا تفعل، وكيف تفعل). وهذا يتطلب تحليل واختيار التحسينات البديلة وتشمل:
 - المدخلات: الأهداف والمهام الرئيسية.
 - الموارد: إجراءات وخطوات تحويل المهام إلى مخرجات.
 - المخرجات: المنتج، الخدمة التعليمية التي يجب أن تكون ذات جودة تحقق رغبة العميل.
 - **نفذ DO:** ويعني تنفيذ ومراقبة ما تم التخطيط له.
 - **تحقق CHECK:** وهو رصد وقياس العمليات والنتائج ومقارنتها مع السياسات والأهداف وتسجيل النتائج لذلك.
 - **حسن ACT:** أي وضع البدائل الأكثر فعالية لأجل التحسين.
- ثم تبدأ الدورة مع مجموعة جديدة من التحسينات المخطط لها.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما المؤشرات المناسبة لـ (تخطيط، وتنفيذ، وتقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير) الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؟

حتى تكون مؤشرات الأداء فعالة في تجويد النظام التعليمي، فإنه يجب أن يكون بناؤها في ضوء معايير مُعتمدة؛ حيث أكدت نتائج دراسة العتيبي والحيب (٢٠٢٠) أهمية التعاون مع مؤسسات الجودة والاعتماد الأكاديمي في وضع معايير لجودة الأداء المدرسي، كما أكدت نتائج دراسة Rusmiati وآخرين (٢٠٢٣) أن اعتماد معايير المواصفة الدولية ISO21001:2018 من أفضل الممارسات التي تُستخدم على نطاق واسع من قبل مؤسسات التعليم في العالم، وأن لها تأثيرًا كبيرًا على التطوير المؤسسي وتحسين معايير الجودة (Rendón, 2022; Serrano, 2022)، مما يُعطي المؤسسة التعليمية قيمة مضافة، ومساعدتها على استقطاب العاملين، وكذلك تقدم مستوى الطلاب بها (Santos & Amon, 2021)، وعليه، فإن معايير هذه المواصفة قادرة على خدمة قطاع التعليم (Maphorisa, 2021).

ولأهمية هذه المواصفة فإن ذلك يُشجع المؤسسات التعليمية (ومنها المدارس) على تبني معاييرها واستيفاء متطلباتها، حيث جاءت نتائج دراسة مقميح ومقيطع (٢٠٢٠) أن تحسين نسبة توافق المؤسسة التعليمية مع المعايير العالمية يتم من خلال تبني معايير المواصفة الدولية ISO21001:2018، مما يكون له الأثر الإيجابي في تحسين معدلات الاعتمادات العالمية أو الوطنية للمؤسسات التعليمية، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة Trisnawati & Rosiawan (٢٠٢٢).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية بناء مؤشرات (تخطيط، تنفيذ، تقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير) الأداء المدرسي في ضوء بنود هذه المواصفة، وبناءً على الممارسات (التي تم التوصل إليها من المقابلات وتحليل الوثائق) الدالة على تطبيق المدارس لعناصر الأداء المدرسي وفق بنودها (وسيُكتفى بعرض هذه المؤشرات ضمن الجداول المرفقة في إجابة السؤال الثالث؛ منعاً للتكرار).

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما النموذج المُقترح لإدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؟

بعد مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل المحتوى والمقابلات التي تم إجراؤها والاطلاع المستفيض على المراجع؛ توصلت الباحثة إلى النموذج الذي يمكن المدرسة من إدارة أدائها دوريًا؛ وسيتم عرضه فيما يلي:

تطوير إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018

إن تطوير إدارة الأداء في النظام المدرسي يحتاج إلى الاهتمام بتخطيطه وتنفيذه، كما يحتاج إلى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها؛ للوقوف على فجوات الأداء ووضع التوصيات لتحسينه وتطويره. ويتحقق ذلك عندما تتم عملية التطوير في ضوء معايير عالمية ذات جودة عالية؛ لتتمكن المدرسة من التميز في أدائها وتحقيق أهدافها على جميع المستويات (الهلال، ٢٠١٨)، من هذا المنطلق جاءت عناية المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية بتبني مسار المؤشرات التعليمية المعتمدة؛ لتكون مدارس التعليم العام السعودية مُستعدة لأي اعتمادات، سواء أكانت محلية كبرنامج "التقويم والاعتماد المدرسي"، أم عالمية كمعايير التميز الأوروبي (EFQM 2020) أم غير ذلك. فالمدارس التي تطبق نظام إدارة الأداء باستخدام معايير الجودة أو نماذج التميز تكون إدارة الأداء بها أكثر جدوى في تحسين أدائها المستقبلي.

وحيث إن المواصفة الدولية ISO21001:2018 تعمل على تمكين إدارة الأداء وتحسينها (نايف، ٢٠٢٠)، ومع ما لها من أثر إيجابي في الأداء المدرسي والقدرة التنافسية للمدارس (Tonich & Basrowi, 2022)، فقد جاءت الدراسة الحالية لوضع نموذج مُقترح لإدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء هذه المواصفة.

منطلقات النموذج المقترح:

- أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التعليم التي منها تحسين مخرجات التعليم، وتحسين ترتيب المؤسسات التعليمية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٢٣)
- نظام إدارة المؤسسات التعليمية EOMS المتمثل في متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 الذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية، مما يبرز استعداد المؤسسات للاعتمادات المحلية والدولية (Prihatmadji et al, 2022).
- الاهتمام بجودة التعليم حتى يكون متعة وفي بمطالبات العمل التربوي وتوقعات الطلاب والأطراف المهتمة (المجلس السعودي للجودة، ٢٠٢٣)
- نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم تطبيقها على مديري مدارس التعليم العام السعودية حيال وجود نظام داخلي لإدارة الأداء المدرسي وما نتج عنها أن (٥٣,٣%) من العينة لا يُوجد لديهم نظام داخلي لإدارة الأداء.

أهداف النموذج المقترح:

- الهدف العام للنموذج هو: تطوير إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية من خلال نموذج يعمل كدليل إرشادي لمديرها يُساعدهم على وضع نظام لإدارة الأداء في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018. ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التفصيلية التالية:
- تطوير وتعزيز إدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- ربط إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية بمعايير الجودة العالمية من خلال:
- تحديد الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لمتطلبات (تخطيط، وتنفيذ، وتقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير) الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018.
- وضع المؤشرات المناسبة ل (تخطيط، وتنفيذ، وتقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير) الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.
- تقديم منهجية علمية لتطوير إدارة الأداء المدرسي من خلال تطبيق دائرة PDCA في التحسين المستمر لإدارة الأداء.
- استثمار الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية الاستثمار الأمثل؛ مما ينعكس على جودة الأداء والتميز المؤسسي.

مراحل تطبيق النموذج المقترح:

يتكون النموذج المقترح من أربع مراحل تمثل دائرة PDCA، وتم ربط كل مرحلة ببنود المواصفة الدولية ISO21001:2018، وتحديد الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لمتطلبات كل مرحلة بحسب كل بند من بنود المواصفة، ومن ثم تحديد مؤشرات الأداء التي تعمل على ضبط وحوكمة إدارة الأداء المدرسي تبعاً لهذه الممارسات. مع ملاحظة أن البنود الثلاثة الأولى من بنود المواصفة -المجال والمراجع المعيارية والتعريفات- هي بنود عامة ولا يوجد لها متطلبات، وملاحظة التنويهان التاليان:

- بعض نسب مؤشرات الأداء تم تحديدها وفق الأدبيات التي تحدد نجاح وفعالية المؤشر ومن واقع خبرة الباحثة؛ أما المؤشرات التي لم تحدد لها نسبة فتحددها المدرسة وفق ظروفها وإمكاناتها، مع استمرارية التحسين وارتفاع المؤشر عبر الأعوام لسد فجوة الأداء.
- جميع الإجراءات التي تُوصفها المدرسة ينبغي أن تسير وفق نهج العملية؛ بحيث يتم تحديد المدخلات المطلوبة من العملية والمخرجات المتوقعة (العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة التي تستخدم المدخلات من أجل تحقيق النتيجة المقصودة).

المرحلة الأولى: تخطيط الأداء المدرسي

تخطيط الأداء المدرسي هو تحديد التوقعات المستقبلية للمدرسة في صورة أهداف وخطط عمل. وهذا التخطيط هو أساس نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية. ويتم تخطيط الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 من خلال استيفاء المدرسة لمتطلبات بنودها بدءاً من البند الرابع، وهو سياق المدرسة، ثم البند الخامس المتمثل في القيادة، والبند السادس وهو التخطيط، وأخيراً البند السابع وهو الدعم. وفيما يلي يتم استعراض بعض الأمثلة للممارسات ومؤشرات الأداء ذات العلاقة:

البند الفرعي	الممارسة الرئيسية	الممارسات الفرعية ذات العلاقة	مؤشرات الأداء
١-٤ فهم المؤسسة وسياقها.	تحدد المدرسة القضايا الداخلية والخارجية (الإيجابية والسلبية) التي تؤثر وتتأثر بجودة الخدمات التي تُقدمها.	- تشكل المدرسة فريق عمل داخلي يمتلك المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي والخبرة وسعة الأفق. - تحدد المدرسة وتدرس القضايا الداخلية والخارجية. - تعد المدرسة وثيقة استراتيجية مفصلة تتضمن: - تأثير القضايا في نظامها من حيث الثقافة التنظيمية، الرؤية، الأهداف، تدفق العمليات، العمليات، ... الخ. - كيفية استثمار نقاط القوة والفرص في معالجة الضعف أو المخاطر لخدمة رسالة ورؤية المدرسة.	- عدد إجراء واحد موثق لسياق المدرسة والأطراف المهمة. - عدد وثيقة واحدة معتمدة لتحديد القضايا الداخلية والخارجية للمدرسة وكيفية التعامل معها.

مثال من البند الرئيسي الخامس: القيادة Leadership

البند الفرعي	الممارسة الرئيسية	الممارسات الفرعية ذات العلاقة	مؤشرات الأداء
٣-٥ الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات.	تبني المدرسة دليلاً تنظيمياً متكاملاً يحقق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.	- تعد المدرسة هيكلًا تنظيميًا وفق الأدوار التي تتطلبها رسالة ورؤية المدرسة وأهدافها. - تعد المدرسة وصفًا وظيفيًا لجميع الوظائف يتضمن: - المسمى الوظيفي- الارتباط التنظيمي وفق الهيكل- - الهدف من الوظيفة- المسؤوليات والمهام- مواصفات شاغل الوظيفة- بيئة العمل وطبيعته- الصلاحيات ذات الصلة بالوظيفة- نظام المساءلة المرتبط بالصلاحيات- إجراءات نظام إدارة المؤسسات التعليمية. - تنشر المدرسة الوصف الوظيفي بالأساليب التي تُتيح الوصول السريع إليها.	عدد دليل تنظيمي واحد متكامل ومعتمد ومنشور للمدرسة، يحدد الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات والصلاحيات.

مثال من البند الرئيسي السادس: التخطيط Planning

البند الفرعي	الممارسة الرئيسية	الممارسات الفرعية ذات العلاقة	مؤشرات الأداء
٣-٦ تخطيط التغييرات.	تخطط المدرسة لإحداث التغييرات على نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية.	- تعقد المدرسة اجتماعات وورش عمل لتحديد الآتي: - مستوى التغيير (بسيط- كبير). - أهداف التغيير ومسوغاته. - المخاطر المتوقعة من التغيير وكيفية التحكم فيها. - تعد المدرسة خطة للتغيير تتضمن تحديد التغييرات، وخطوات إحداث التغيير، والمسؤولين عنه، والموارد اللازمة، وكيفية المتابعة، والمعالجة إن لزم. - تحفظ المدرسة وثائق التغيير.	نسبة ضبط التغييرات على نظام إدارة المدرسة (١٠٠٪).

البند الفرعي	الممارسة الرئيسية	الممارسات الفرعية ذات العلاقة	مؤشرات الأداء
٤-٧ التواصل.	تضع المدرسة نظامًا منشورًا لتحقيق التواصل الفعال مع الأطراف المهتمة.	- تضع المدرسة إجراءً خاصًا بالتواصل ضمن نظامها. - توفر المدرسة دليلًا منشورًا لجميع قنوات التواصل معها للأطراف المهتمة. - تحدد المدرسة المسؤولين عن التواصل في كل حالة (داخلي- خارجي)، مع تحديد الغرض وأسلوب التواصل ومعلومات المتواصل معه. - توثق المدرسة معلومات التواصل من خلال نماذج معتمدة لذلك ضمن نظامها، ومن ذلك الشكاوى والمقترحات.	عدد إجراء واحد موثّق لإدارة التواصل (داخليًا وخارجيًا).

المرحلة الثانية: تنفيذ الأداء المدرسي

تنفيذ الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال البند الثامن، وهو بند التشغيل Operation، والذي يعني تنفيذ النظام بحسب النطاق الذي تم تحديده في مرحلة التخطيط، والتأكد من توثيقه بشكل كافٍ، مع توثيق حالات عدم المطابقة ومعالجتها كما سيرد في البند العاشر. وفيما يلي يتم استعراض بعض الأمثلة للممارسات ومؤشرات الأداء ذات العلاقة:

مثال من البند الرئيسي الثامن: التشغيل Operation

البند الفرعي	الممارسة الرئيسية	الممارسات الفرعية ذات العلاقة	مؤشرات الأداء
١-٨ تخطيط وضبط التشغيل.	تضع المدرسة وصفًا للمنتجات والخدمات التعليمية المقدمة لجميع الفئات وتراقبها.	- تصف المدرسة كيفية إعداد وتنفيذ العملية التعليمية في إجراءات مفصلة تحدد المسؤوليات والمسار والموارد اللازمة والمخرجات المأمولة ضمن نظامها، ومن ذلك: تصميم التدريس- دعم وتطوير المعلمين- رعاية المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة- الأنشطة الإثرائية ... الخ. - تضع المدرسة معايير تقييم المنتجات والخدمات التعليمية. - تحدد المدرسة مجالات دعم المتعلمين وتقويمهم بحسب فئاتهم لضمان مشاركتهم واستفادتهم واندماجهم.	عدد إجراء واحد موثّق لكل خدمة تقدمها المدرسة لجميع الفئات (بمن فيهم ذوو الاحتياجات الخاصة).

المرحلة الثالثة: تقييم وتوجيه الأداء المدرسي

يتم تقييم وتوجيه الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 من خلال البند التاسع، وهو بند تقييم الأداء Performance evaluation، والذي يعني قياس وتحليل وتقييم فعالية نظام المؤسسات التعليمية مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند عدم الالتزام بما خطط له. وفيما يلي يتم استعراض بعض الأمثلة للممارسات ومؤشرات الأداء ذات العلاقة:

البند الفرعي	الممارسة الرئيسية	الممارسات الفرعية ذات العلاقة	مؤشرات الأداء
٣-٩ مراجعة الإدارة.	تراجع المدرسة دوريًا نظام الإدارة التعليمية.	- تُحدد المدرسة في إجراء (مراجعة الإدارة) دورية ومراجعة النظام. - تشعر المدرسة (الإدارة العليا) المعنيين بموعد الاجتماع رسميًا. - تنفذ الإدارة العليا في المدرسة اجتماع مراجعة الإدارة وفق دورية المراجعة التي تم تحديدها في الإجراء. - يشتمل إجراء اجتماع مراجعة الإدارة على جميع المدخلات المطلوبة في المواصفة الدولية ISO21001:2018. - تجمع الإدارة العليا البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ اجتماع مراجعة الإدارة. - توثق الإدارة العليا قرارات اجتماع مراجعة الإدارة وتُحدد المسؤولين عن كل قرار. - تتابع الإدارة العليا تنفيذ القرارات وفق خطة زمنية.	- عدد إجراء واحد موثّق لمراجعة الإدارة لنظام إدارة المدرسة. - معدل اجتماع واحد سنويًا - في أقل تقدير- لمراجعة الإدارة لنظام إدارة المدرسة. - نسبة تنفيذ قرارات اجتماع مراجعة الإدارة (لا تقل عن ٩٥٪ بمسوغات نظامية لأن قرارات مراجعة الإدارة ملزمة وينبغي تحقيقها).

المرحلة الرابعة: تحسين وتطوير الأداء المدرسي

تحسين وتطوير الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال البند العاشر، وهو بند التحسين Improvement، بمعنى تحديد فرص التحسين، واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لحالات عدم المطابقة، والاحتفاظ بوثائق لجميع أنشطة التحسين بشكل مستمر. وفيما يلي يتم استعراض بعض الأمثلة للممارسات ومؤشرات الأداء ذات العلاقة:

مثال من البند الرئيس العاشر: التحسين Improvement

البند الفرعي	الممارسة الرئيسية	الممارسات الفرعية ذات العلاقة	مؤشرات الأداء
٢-١٠ التحسين المستمر.	تضع المدرسة خطة تحسين شاملة وتراقبها.	- تدرس المدرسة نتائج التحليل والتقييم وقرارات اجتماع مراجعة الإدارة. - تحدد المدرسة فرص التحسين وأولوياته. - تضع المدرسة خطة سنوية مزمّنة لتحسين النظام. - تقيس المدرسة تنفيذ الخطط وتعالج ما يعترض التنفيذ بشكل مستمر.	عدد إجراء واحد موثّق للتحسين المستمر في عمليات النظام، وفرص تحسين وتطوير العمليات.
٣-١٠ فرص التحسين			

متطلبات تنفيذ النموذج المقترح:

- متطلبات إدارية تتمثل في دعم الإدارة العليا لتبني النموذج المقترح وتطبيقه بمدارس التعليم العام السعودية، وكذلك إيجاد نظام مراقبة للمدارس؛ لمتابعتها وتقويم تنفيذها للنموذج المقترح.
- متطلبات بشرية تتمثل في وجود فريق مختص داخل المدرسة يمتلك المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي، وضابط جودة لضبط العمليات والإجراءات التصحيحية.

- متطلبات مادية تتمثل في توفير البيئة المناسبة لتحقيق معظم متطلبات المواصفة بحسب كل مرحلة من مراحل النموذج، وكذلك الدعم المادي المناسب لتوفير هذه المتطلبات مثل: غرف مصادر التعلم- المعامل- الأجهزة التقنية- خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة لتسهيل التعامل مع البيئة المحيطة بهم في المدرسة.

معوقات تنفيذ النموذج المقترح وسبل التغلب عليها:

- قلة وعي مديري المدارس والعاملين فيها بنظام إدارة المؤسسات التعليمية EOMS المتمثل في المواصفة الدولية ISO21001:2018، ويتم التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة تبني المواصفة من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية والدورات التدريبية.
- ندرة وجود مدققين خارجيين لاعتماد المدرسة المطبقة لنظام إدارة المؤسسات التعليمية ISO21001:2018، وهو ما يجعل معظم المدارس الراغبة في تطبيق أنظمة الجودة تلجأ إلى تطبيق النظام الإداري العام في المواصفة الإدارية ISO9001، غير أن جهود هيئة تقويم التعليم والتدريب سيكون لها الأثر الإيجابي في المستقبل القريب حال توجيه معظم أخصائيي التقويم لديها ليكونوا مقومين خارجيين في المواصفة الدولية ISO21001، مع استمرار نشر ثقافة المواصفة واستمرار الأبحاث والدراسات حيالها وعلاقتها بإدارة الأداء وتحسينه في الميدان التعليمي.

مخطط النموذج المقترح (الأساس فقط دون المؤشرات):

يوضح الشكل التالي الأساس لمخطط النموذج المقترح لإدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018:



أساس نموذج إدارة الأداء المدرسي في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018 (من تصميم الباحثة)

وبعد الإجابة عن أسئلة البحث والوصول إلى النتائج المتعلقة بها، تكون الإجابة قد تمت عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؟، وبالتالي تم تحقيق أهداف البحث.

٦- نتائج البحث وتوصياته والمقترحات البحثية المستقبلية:

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج، وهي كالتالي:

- تخطيط الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة لكل من سياق المنظمة Context of the organization، والقيادة Leadership، والتخطيط Planning، والدعم Support.
- تنفيذ الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بند التشغيل Operation، بدءاً من تخطيط وضبط المنتجات والخدمات التعليمية وحتى إطلاقها والتحكم في المخرجات التعليمية غير المطابقة.

- تقييم وتوجيه الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بند تقييم الأداء Performance evaluation، بدءاً من الرصد والقياس والتحليل والتقييم، ثم التدقيق الداخلي، فمراجعة الإدارة وما ينتج عنها من قرارات.
- تحسين وتطوير الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بند التحسين Improvement، بدءاً من التعامل مع حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية، والتحسين المستمر، ثم فرص التحسين وما يتبعها من تطوير.
- أبعاد إدارة الأداء المدرسي (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم وتوجيه الأداء، تحسين وتطوير الأداء) ترتبط ببنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 بحسب دائرة PDCA (خطط، نفذ، تحقق، حسن).
- النموذج المقترح لتطوير إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018 يُمثل إدارة متكاملة للأداء المدرسي وفق مؤشرات أداء دالة على تطبيق المدارس للممارسات المتعلقة بأبعاد إدارة الأداء المدرسي وفي ضوء بنود هذه المواصفة.

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، فإنه يُوصي بما يلي:

- تبني وزارة التعليم للنموذج المقترح لإدارة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.
- العمل على تفعيل مواصفات الجودة في المؤسسات التعليمية لاسيما المواصفة ISO21001:2018 بأن تتبنى وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم مبادرة استراتيجية لبناء النظام وإدارته تبعاً لذلك؛ مع تحديث إجراءات العمل وتعميد العمل بها في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- توعية المجتمع المدرسي بأن الهدف من تطبيق النموذج هو تحسين وتطوير الأداء المستقبلي للمدرسة، من خلال استهدافهم بال نشرات واللقاءات من الإدارة العليا بالمدرسة.
- تضمين خطة المدرسة التطويرية برامج تشغيلية تهدف إلى تأهيل وتدريب منسوبيها على آليات ومراحل النموذج المقترح لإدارة الأداء المدرسي.

وحيث أن الأبحاث المرتبطة بدراسة إدارة الأداء باستخدام معايير الجودة، وتحديداً المواصفة الدولية ISO21001:2018، تنسم بالندره -بحسب علم الباحثة- فإن البحث الحالي يقترح في هذا المجال الآتي:

- القيام بدراسات أخرى في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية؛ تدعم إدارة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في المملكة في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.
- عمل دراسات مقارنة بين متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018، والمواصفة الدولية ISO9001:2015. في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد الفجوة؛ استعداداً لتفعيل المواصفة الدولية ISO21001:2018.
- تنفيذ دراسات ميدانية لتقييم فاعلية النموذج المقترح، ودوره في تمكين المدرسة من إدارة أداؤها وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018.

المراجع

المراجع العربية:

الأحمدي، فؤاد لافي. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٩)، ٤٢٨-٤٥٤.

البلوي، مشاعل صالح. (٢٠٢٠). درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (١١٧)، ٢٠٩-٢٤٩.

بيبر، شارلين هس؛ وليفي، باتريشيا. (٢٠١١). *البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية* (هناء الجوهري ومحمد الجوهري، مترجم). المركز القومي للترجمة.

حيدر، حسام محمد؛ والصرن، رعد حسن. (٢٠٢٠). مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المؤسسات التعليمية (دراسة حالة مدرسة ربيعة الأيوبية للتعليم الأساسي بدمشق)، *مجلة جامعة البعث*، ٤١ (٩١)، ١٢٩-١٦٥.

خميس، لمى هادي. (٢٠٢٢). انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO21001:2018) في المؤسسات التربوية. *مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤ (١)، ٢٣٩-٢٥٨.

رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠٢٣). *رؤية المملكة ٢٠٣٠: المحاور، البرامج، الأهداف الاستراتيجية العامة والفرعية والتفصيلية، ومؤشرات القياس العامة*. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. على الرابط: <https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/vission2030sheetaabic.pdf>

الزهراني، هند سعيد. (٢٠١٧). دراسة تقويمية لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في إدارة تعليم محافظة الخرج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

الغازمي، حماد شبيب؛ عبد الرسول، فتحي؛ محمد، محمد أبو النصر؛ والسيد، محمد السيد. (٢٠١٩). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. *الثقافة والتنمية*، ٢٠ (١٤٥)، ١٢٧-١٨٢.

العتيبي، صالحة حنس؛ والحبیب، عبد الرحمن محمد. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، *العلوم التربوية*، ٢٨ (٢)، ١٦١-٢٣٣.

العجي، منيرة خالد؛ والسعيد، مجيب علي. (٢٠٢٠). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، ٣٠ (٣)، ١٧٥-٢٠١.

العدساني، هبة. (٢٠٢٣، مارس ١١). *تحليل بيانات البحث النوعي: كتابة النتائج وتفسيرها بطريقة PEEL*. [برنامج تدريبي]، ومتاحة المادة على الرابط: <https://2u.pw/nbDBlwDS>

العوشن، محمد سعود. (٢٠١٣). *المؤشرات التربوية الرئيسية لتقييم نظام التعليم في المملكة العربية السعودية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

عيداروس، أحمد نجم الدين. (٢٠١٦). دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الاستفادة منها في مصر. *مجلة الإدارة التربوية*، ٣ (٩)، ١٤٨-١٣٨.

القرعاوي، حياة محمد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦٩)، ١١٣-١٢٥.

كريسول، جون. (د.ت/ ٢٠١٩). *تصميم البحوث الكمية- النوعية- المنهجية* (ط.٢). (عبد المحسن عايض القحطاني، الترجمة). القحطاني للإستشارات.

المتعاني، عبد الرحمن. (٢٠٢٢). واقع ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة- دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، ٨٨ (٤)، ٢٦٧-٣٠٠. https://mkmgt.journals.ekb.eg/article_243649_23844de3880249d6d6737cc5eb3e45fd.pdf

المجلس السعودي للجودة. (٢٠٢٣). *مجموعة الجودة في التعليم*. <https://sqc.org.sa/%d9%85%d8%ac%d9%85%d9%88%d8%b9%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%ac%d9%88%d8%af%d8%a9-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%85>

المواصفات السعودية (SASO). (٢٠٢٣ ب). المواصفات المعتمدة، الاجتماع رقم (١٦٥)، مواصفات الخدمات. <https://www.saso.gov.sa/ar/sectors/specs/Pages/latestapprovals.aspx>

ميريام، شاران؛ وتيسديل، إليزابيث. (د.ت/ ٢٠٢١). *البحث النوعي دليل التصميم والتطبيق*. (سلطان المحيميد وسعيد المنوفي، الترجمة). جامعة القصيم للنشر العلمي والترجمة.

نايف، محسن. (٢٠٢٠). *الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية (ISO21001(EOMS)*. مكتبة الملك فهد الوطنية.

- نعمة، وقار يوسف؛ وعلي، بلسم أحمد. (٢٠١٥). إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونهم. *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٢١٥)، ٣٧٩-٣٩٠.
- الهلال، سها حمود. (٢٠١٨). تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، *المجلة التربوية الأردنية*، ٣ (٤)، ٣٢١-٢٩٥.
- الوهبي، نورة عبد العزيز؛ والخضير، هديل سليمان. (٢٠٢٠). الصعوبات التي تواجه تطبيق منظومة مؤشرات قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر أخصائيات التقويم بمكاتب التعليم في مدينة الرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٩ (١)، ١٢٣-١٣٥.
- اليحيوي، صبرية مسلم. (٢٠١٢). إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية*، ٢٤ (٣)، ٧٧٥-٨٣٣.

المراجع الأجنبية:

- Ahyar, A.; Patoni, A.; & Naim, N. (2019). TEACHER PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLE BASED ON EMPLOYEE'S TARGET. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 6(7), 1-15. https://www.researchgate.net/publication/340905494_TEACHER_PERFORMANCE_MANAGEMENT_CYCLE_BASED_ON_EMPLOYEE'S_TARGET
- Alsubaie, A. (2020). *An Investigation into Experiences and Perceptions of School Performance Evaluation (SPE) in Secondary Schools in Saudi Arabia* [PhD thesis, University of Reading] <https://doi.org/10.48683/1926.00101656>
- Arjona-Granados, M.; Del, P.; López, A.; & Maldonado-Mesta E. A. (2022). Quality management systems and educational quality in Mexican Higher Education Public Institutions. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 260-275. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Bulawa, Ph. (2012). Implementation of the Performance Management System (PMS) in Senior Secondary Schools in Botswana: An Investigation of Senior Management Team's Expected Benefits of the PMS. *EUROPEAN JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH*, 1(4), 321-337. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1086317.pdf>
- Daing, C. & Mustapha, L. (2023). School administrators' instructional leadership skills and teachers' performance and efficacy in senior high schools in the national capital region, Philippines. *International Journal of Educational Policy Research and Review*. 10 (1), pp. 1-18. <https://journalissues.org/ijepr/wp-content/uploads/sites/7/2023/02/Daing-and-Mustapha-.pdf>
- Hartinah, S. Suharso, P. Umam, R. Syazali, M. Lestari, B. Roslina, R., Jermisittiparsert, K. (2020). Retracted: Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10, 235–246. http://m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_212.pdf
- Hoyos, R.; Ganimian, Al.; & Holland, P. (2020). Great Things Come to Those Who Wait: Experimental Evidence on Performance-Management Tools and Training in Public Schools in Argentina. *World Bank*. <https://static1.squarespace.com/static/5990cfd52994ca797742fae9/t/5f4feecabb6d0e29e6cb2e53/1599073999482/dehoyosetal2020.pdf>
- Maphorisa, Sh. (2021). RETHINKING EDUCATION QUALITY: TOWARDS A PROCESS-BASED APPROACH FOR BOTSWANA'S BASIC EDUCATION SYSTEM. *Mosenodi Journal*, 24(1), 59-80.
- Mosoge, M.; & Pilane, M. (2014). Performance management: the neglected imperative of accountability systems in education. *South African Journal of Education*, 34 (1), 1-18. <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/106657>
- Rendón, D. A. (2022). Análisis para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la ISO 21001:2018 en el colegio Santa María — Marianistas, 2021. *julio-agosto*, 6(4), 3085-3101.

- Rusmiati, E.; Ambarwati, L.; & Aisyah, S. (2023). Readiness Analysis of Politeknik STMI Jakarta Towards Implementation and Certification of ISO 21001:2018. *IJIEEM (Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management)*, 4(2), 164-172. <https://doi.org/10.22441/ijiem.v4i2.20145>
- Senadheera, P. (2020). STUDY ON THE EFFECTIVENESS OF THE ACADEMICS' PERFORMANCE MANAGEMENT AT INTERNATIONAL SCHOOLS IN SRI LANKA. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 7(12), 127-131. https://www.academia.edu/44965730/Analyze_the_Effectiveness_of_Teachers_Performance_at_International_Schools_in_Sri_Lanka_Using_Structural_Equation_Model
- Sharma, K.; Dixit, Sh.; & Yadav, K. (2020). Role of Performance Appraisal System in Enhancing Teaching Effectiveness: A Study of School Teachers. *Pacific Business Review International*, 13(1), 23-29. https://www.researchgate.net/publication/351428121_Role_of_Performance_Appraisal_System_in_Enhancing_Teaching_Effectiveness_A_Study_of_School_Teachers
- Shrestha, G. (2022). Performance management system in educational institution using Management by Objectives (MBO) and 3600 appraisal method. *Shanti Journal*, 1(1), 134-147. <https://www.nepjol.info/index.php/shantij/article/view/47813>
- Subedi, D.; & Ghaju, B. (2022). Effectiveness of Performance Appraisal Among Public School Teachers: A Narrative Inquiry. *Journal of Education and Research*, 12(1), 114-128. <https://kusoed.edu.np/journal/index.php/je/article/view/596>
- Sun, R.; & Ryzin, G. (2014). Are Performance Management Practices Associated With Better Outcomes? Empirical Evidence From New York Public Schools. *American Review of Public Administration (Sage)*, 44(3), 324-338. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=77d38073de33985521331b6f0413bf2cd1418241>
- Syukron, B. (2022). Penerapan Klausul ISO 21001: 2018 Sebagai Upaya Penguatan Manajemen Budaya Mutu Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam. *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 6(2), 197-217.
- Tonich & Basrowi. (2022). THE ROLE OF COOPERATION WITH PARTNERS, IMPLEMENTATION OF ISO, AND PERFORMANCE OF PRINCIPALS TO SCHOOL COMPETITIVENESS, *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 658-672. <http://journalppw.com>
- Toytok, E.; & Yavuz, M. (2018). The Relationship Between Performance Management Practices and Organizational Deviations in Schools. *Journal of Education and Training Studies*, 6, 111-120. URL: https://www.researchgate.net/publication/329317439_The_Relationship_Between_Performance_Management_Practices_and_Organizational_Deviations_in_Schools
- Trisnawati, J. D.; & Rosiawan, M. (2023). Incorporation of ISO 21001 and National Accreditation Board for Higher Education Criteria in Indonesia. In *19th International Symposium on Management (INSYMA 2022)* (1023-1031). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_127
- Vorobyova, O.; Horokhova, M.; Iliichuk, L.; Tverezovska, N.; Drachuk, O.; & Artemchuk, L. (2022). ISO Standards as a Quality Assurance Mechanism in Higher Education, *LUMEN Publishing*, 14(2), 73-88. <https://doi.org/10.18662/rem/14.2/567>
- WOYESSA, Y. (2015). *THE EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS AT THE CENTRAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, FREE STATE*. [Masters study, University of the Free State]. <https://scholar.ufs.ac.za/handle/11660/4819>
- Page, D. (2015). The visibility and invisibility of performance management in schools. *British Educational Research Journal*, 41(6), 1031-1049.