

أثر تطبيق ISO21001 على تطوير السلوكيات القيادية لمدرء
المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة/

نوال مسفر علي القحطاني

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة، وسدد خطاي في مراحلها المختلفة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى مشرفي الكريمين: الدكتور الفيصل عبد الحميد، والدكتور فايز جراد، لما بذلاه من جهد كبير في توجيهي علمياً وأكاديمياً منذ انطلاقة هذه الدراسة وحتى لحظة اكتمالها؛ لقد كانت ملاحظاتهم، وتوجيهاتهم السديدة، خير معين لي في تجاوز التحديات، والارتقاء بجودة العمل.

كما أعبر عن شكري العميق لجميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة - تخصص القيادة المدرسية، الذين أسهموا في تشكيل خلفيتي العلمية، وزودوني بالأدوات المعرفية والمنهجية التي ساعدتني في تنفيذ هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد هذه الدراسة من زملاء الدراسة، والأصدقاء المقربين، الذين لم يخلوا علي بالنصح والمشورة والدعم النفسي والمعنوي.

كما أرفع أكف الدعاء والامتنان لكل من ساهم في توفير المعلومات والمراجع والدعم الفني والتقني، مما كان له الأثر الإيجابي في إنجاز الدراسة.

جزى الله الجميع عني خير الجزاء، وجعل كل ما قدموه في موازين حسناتهم.

إهداء

إلى من كانوا النور الذي أنار طريقي، واليد التي أمسكت بيدي في كل مراحل الحياة...
إلى أُمي الحبيبة: التي كانت دعواتها لي سر التوفيق، وصبرها ودعمها نبراسًا أضاء لي ظلمات الطريق،
فلكِ مني كل الحب والامتنان.

وإلى والدي الغالي: الذي غرس في نفسي قيمة العلم والعمل والاجتهاد، وكان دائمًا قدوتي في الصبر
والالتزام.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء النجاح، والداعمين الصامتين، الذين لم يخلوا عليّ بالمساندة.

إلى كل من آمن بي، وشجعني، ودفعني إلى الأمام في لحظات التردد...

إلى كل من يسعى لتطوير التعليم وتحقيق الجودة الحقيقية في بيئتنا التعليمية...

أهدي هذا العمل، سائلًا الله أن يكون لبنَةً نافعة في بناء مجتمع تعليمي أكثر وعيًا وتميزًا.

المحتويات

ب.....	شكر وتقدير
ج.....	إهداء
٢.....	مقدمة:
٣.....	مشكلة الدراسة:
٤.....	أهمية الدراسة:
٤.....	أولاً: الأهمية النظرية
٤.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية
٥.....	أهداف الدراسة:
٥.....	تساؤلات الدراسة:
٦.....	فروض الدراسة:
٧.....	الدراسات السابقة:
٩.....	التعقيب على الدراسات السابقة
١٠.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٠.....	المبحث الأول: السلوكيات القيادية لمديري المدارس
١٣.....	المبحث الثاني: المواصفة الدولية ISO 21001
١٧.....	المنهجية وطرق البحث:
١٨.....	أدوات الدراسة:
١٨.....	حدود الدراسة:
٢٠.....	المراجع:
٢٠.....	أولاً: المراجع الأجنبية
٢١.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة:

يُعد التعليم الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات في تحقيق التقدم والتنمية المستدامة، إذ يشكل الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية المحرك الأهم لازدهار الأمم، لذلك، تولي الدول المتقدمة اهتماماً بالغاً بجودة التعليم باعتباره عملية استراتيجية لا تقتصر على تقديم الخدمة، بل تسعى إلى بناء أفراد قادرين على الإبداع، التفكير النقدي، واتخاذ القرار والمشاركة الفعالة في بناء مجتمعهم. ولم تعد المؤسسات التعليمية مجرد أماكن لنقل المعرفة، بل أصبحت بيئات حيوية لتشكيل السلوك، وصقل المهارات، وتعزيز القيم التي يحتاجها المتعلم ليكون فاعلاً في سوق العمل وعضواً منتجاً في المجتمع (حيدر والصرن، ٢٠١٩).

وفي سبيل الارتقاء بمستوى التعليم، برزت أهمية تطبيق نظم إدارة الجودة، وعلى رأسها النظام الدولي ISO 21001:2018، الذي يُعد أحد أبرز التطورات في مجال إدارة المؤسسات التعليمية، فقد جاء هذا المعيار استجابة لحاجة ملحة إلى مواصفة تُعنى بشكل خاص بقطاع التعليم، بخلاف المواصفات العامة مثل ISO 9001 التي لم تكن مصممة خصيصاً لهذا القطاع، ويهدف ISO 21001 إلى توفير إطار إداري موحد للمؤسسات التعليمية يمكن من خلاله ضمان جودة العمليات التعليمية، وتحسين نواتج التعلم، وتعزيز رضا المتعلمين وغيرهم من الأطراف المعنية (مقيم ومقطيع، ٢٠٢٠).

وضمن هذا السياق، ظهرت الحاجة الملحة لتبني معايير الجودة العالمية في المدارس، خاصة في ظل التوجهات الحديثة التي تؤكد أن الأداء المؤسسي الفعّال يبدأ بإدارة واعية تقود المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها، ويُعد مدير المدرسة عنصراً محورياً في هذا التحول، إذ يتطلب نجاحه قيادياً أن يتحلى بمجموعة من السلوكيات القيادية الفاعلة التي تضمن جودة الأداء المؤسسي، وتحفز فرق العمل، وتوجّه الطاقات نحو تحقيق نتائج ملموسة، وتُظهر الأبحاث أن تطبيق أنظمة الجودة مثل ISO 21001 لا يسهم فقط في تحسين العمليات التعليمية، بل أيضاً في تطوير مهارات القادة الإداريين، وتحسين ممارساتهم اليومية، وجعل أدائهم أكثر ارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (عبدالسلام، ٢٠٢٢).

وفي المملكة العربية السعودية، وبالتزامن مع التحولات الكبرى التي يشهدها قطاع التعليم ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، برز توجه واضح نحو تعزيز الجودة والتميز في الأداء التعليمي، وقد اعتمدت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) المواصفة الدولية ISO 21001 كأحد الأدلة الاسترشادية لتحسين مخرجات التعليم، ويزداد هذا التوجه أهمية داخل المدارس العالمية العاملة في المملكة، والتي تُلزم بتطبيق

معايير عالية المستوى لضمان التوافق مع متطلبات الاعتماد الدولي والتوقعات المتزايدة من أولياء الأمور والمجتمع (الزهراني، ٢٠٢٥).

وانطلاقاً من أهمية دمج مفاهيم الجودة الشاملة في العمل المدرسي، واعتبار أن الأداء القيادي للمديرين هو أحد المفاتيح الأساسية في نجاح المؤسسات التعليمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر تطبيق نظام ISO 21001 على تطوير السلوكيات القيادية لدى مديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظرهم؛ إذ تسعى إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق هذا المعيار الدولي وبين مستوى نضج الممارسات القيادية داخل البيئة المدرسية، وكيف يمكن لهذا النظام أن يكون أداة داعمة لبناء قيادة تعليمية واعية، فعالة، وموجهة نحو التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في قطاع التعليم، والتي تركز على تحسين جودة المخرجات التعليمية والارتقاء بتصنيف المؤسسات التعليمية محلياً وعالمياً، لا تزال هناك تحديات تعيق تحقيق هذه الطموحات بشكل فعال، ومن بين هذه التحديات ما واجهته منظومة قيادة الأداء المدرسي السابقة من صعوبات في التطبيق، كما أظهرت ذلك دراسات عدة مثل الزهراني (٢٠١٧)، والوهبي والخضير (٢٠٢٠)، وفي هذا السياق، تبرز المواصفة الدولية ISO21001 كنظام متخصص لإدارة المؤسسات التعليمية، يهدف إلى تعزيز الحوكمة والابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسات، وقد بادرت العديد من الجامعات عالمياً وإقليمياً بتطبيق هذه المواصفة لتحسين أدائها واستعدادها للاعتماد، ورغم هذه الجهود، لا يزال تطبيق ISO21001 في المدارس محدوداً إلى حد كبير (الزهراني، ٢٠٢٥).

وبناءً على ما سبق، ومع إدراك أهمية الدور القيادي في نجاح تطبيق معايير الجودة، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع ممارسات إدارة الأداء في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مواصفة ISO21001، بهدف استكشاف أثرها في تطوير السلوكيات القيادية لمديري هذه المدارس من وجهة نظرهم، بما يساهم في دعم جهود تحسين جودة التعليم وتعزيز جاهزية المدارس للاعتمادات المحلية والدولية، وتتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق ISO21001 على تطوير السلوكيات القيادية لمدرء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الدور المحوري الذي تؤديه المواصفة الدولية ISO 21001 في تطوير الأداء القيادي داخل المؤسسات التعليمية العالمية، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات جذرية ضمن رؤية ٢٠٣٠، حيث تسعى هذه الدراسة إلى إيضاح الكيفية التي يسهم بها تطبيق هذا النظام الإداري المتخصص في تعزيز السلوكيات القيادية لمدراء المدارس، بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي، ويتجلى ذلك في:

أولاً: الأهمية النظرية

على الصعيد النظري، تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات التربوية والإدارية، من خلال الربط بين نظم إدارة الجودة التعليمية الحديثة والسلوك القيادي لمديري المدارس العالمية، كما تقدم الدراسة إطاراً مرجعياً لفهم أثر ISO 21001 في تشكيل الممارسات القيادية، وتوضح العلاقة بين مفاهيم الجودة والقيادة التعليمية، مما يتيح الفرصة لباحثين آخرين لبناء دراسات مستقبلية تستند إلى نتائجها، وتطوير نماذج قيادية قائمة على المعايير الدولية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

من الناحية التطبيقية، تُقدم الدراسة رؤى عملية للجهات التعليمية وصناع القرار حول فوائد تبني ISO 21001 كوسيلة لتطوير الأداء القيادي في المدارس، كما توفر بيانات ميدانية يمكن الاعتماد عليها في تحسين أساليب القيادة التربوية، وتعزيز ممارسات التخطيط والتواصل واتخاذ القرار، وتكمن أهمية النتائج المتوقعة في إمكانية استخدامها لتوجيه برامج التطوير المهني للمديرين، وتوفير أدوات تساعد في بناء بيئة مدرسية قائمة على التمكين، والشفافية، والتكامل بين الفرق التعليمية، مما يدعم أهداف الجودة، ويزيد من جاهزية المدارس للاعتماد المحلي والدولي.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في: استكشاف أثر تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001 على تطوير السلوكيات القيادية لمديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.

ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- تحليل العلاقة بين تطبيق ISO 21001 وتعزيز المهارات القيادية لدى مديري المدارس العالمية.
- دراسة مدى مساهمة تطبيق نظام ISO 21001 في تحسين قدرة المديرين على اتخاذ قرارات فعالة داخل البيئة المدرسية.
- تقييم دور ISO 21001 في دعم بناء علاقات إيجابية وثقافة مدرسية قائمة على التعاون والانضباط.
- استكشاف أثر ISO 21001 على سلوكيات التواصل القيادي مع المعلمين وأولياء الأمور وأصحاب العلاقة.
- تحديد أبرز التحديات التي قد تواجه مديري المدارس العالمية في تطبيق نظام ISO 21001 وتفعيل ممارساتهم القيادية.

تساؤلات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي، تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما العلاقة بين تطبيق ISO 21001 وتعزيز المهارات القيادية لدى مديري المدارس العالمية؟
- إلى أي مدى يساهم تطبيق نظام ISO 21001 في تحسين قدرة المديرين على اتخاذ قرارات فعالة داخل البيئة المدرسية؟
- ما دور ISO 21001 في دعم بناء علاقات إيجابية وثقافة مدرسية قائمة على التعاون والانضباط؟
- ما أثر ISO 21001 على سلوكيات التواصل القيادي مع المعلمين وأولياء الأمور وأصحاب العلاقة؟
- ما أبرز التحديات التي قد تواجه مديري المدارس العالمية في تطبيق نظام ISO 21001 وتفعيل ممارساتهم القيادية؟

فروض الدراسة:

تسعى الفرضيات إلى توجيه الدراسة نحو تحقيق فهم أعمق لأثر تطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية ISO 21001 على تطوير السلوكيات القيادية لمديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، وتهدف إلى تحليل العلاقة بين تطبيق هذا النظام والتحويلات التي قد تحدث في نمط القيادة المدرسية، سواء من حيث اتخاذ القرار، التفاعل مع المعلمين، أو تطوير بيئة تعليمية فعالة، وبناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ISO 21001 وتطوير السلوكيات القيادية لدى مديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من تلك الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ISO 21001 وتعزيز القيادة التربوية والتعليمية لدى مديري المدارس العالمية.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ISO 21001 وبناء العلاقات والثقافة المدرسية لدى مديري المدارس العالمية.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معيار ISO 21001 وزيادة كفاءة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس العالمية.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معيار ISO 21001 وتحسين سلوكيات التواصل الفعّال لدى مديري المدارس العالمية.

الدراسات السابقة:

– دراسة (الزهراني، ٢٠٢٥): ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001.

هدفت الدراسة إلى تتبع كيفية تطبيق ممارسات إدارة الأداء داخل مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، استناداً إلى المواصفة الدولية ISO 21001:2018، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام التصميم التفسيري الأساسي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات أجريت مع سبعة مشاركين تم اختيارهم بشكل قصدي وفق معايير محددة من مجتمع الدراسة، وهم من خبراء الجودة المتخصصين في المواصفة الدولية ISO 21001:2018، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الأداء في المدارس كانت تُمارس وفق أساليب تعكس الالتزام بمتطلبات المواصفة الدولية. كما بيّنت النتائج أن أبعاد إدارة الأداء، والتي تشمل: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم والتوجيه، ثم التحسين والتطوير، كانت جميعها منسجمة مع بنود المواصفة بحسب دورة PDCA (خطط – نفذ – تحقق – حسن)، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة تعزيز تطبيق مواصفات الجودة في المؤسسات التعليمية، خصوصاً ISO 21001:2018، من خلال تبني وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم لهذا التوجه، مع تحديث الإجراءات وتعميمها لتكون جزءاً من الممارسة الفعلية في مدارس التعليم العام بالمملكة.

– دراسة (المفيز والتركي، ٢٠٢١): التطوير المهني لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية: الاستراتيجيات والتحديات.

استهدفت الدراسة التعرف على استراتيجيات التطوير المهني المطبقة في برنامج "خبرات" لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية، إضافةً إلى تحديد أبرز المعوقات التي تواجه هذا التطوير ضمن البرنامج. ولتحقيق أهدافها، شملت الدراسة جميع قادة المدارس الحكومية الذين شاركوا في البرنامج، وعددهم (٣٧٠) قائداً وقائدة، مستخدمة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، وأظهرت النتائج أن آراء المشاركين جاءت بمستوى متوسط حول مدى تطبيق استراتيجيات التطوير المهني في البرنامج، حيث حازت مرحلة أثناء الابتعاث على أعلى متوسط للموافقة، تلتها مرحلة قبل الابتعاث، ثم مرحلة بعد الابتعاث التي جاءت في المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج أن المشاركين وافقوا بدرجة متوسطة على وجود معوقات للتطوير المهني في البرنامج، وجاءت مرحلة بعد الابتعاث في المرتبة الأولى من حيث شدة المعوقات بدرجة

عالية، تلتها مرحلة قبل الابتعاث بدرجة متوسطة، بينما كانت مرحلة أثناء الابتعاث الأقل من حيث وجود المعوقات وبدرجة منخفضة.

– دراسة (الوهيبي والخضير، ٢٠٢٠): الصعوبات التي تواجه تطبيق منظومة مؤشرات قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر أخصائيات التقويم بمكاتب التعليم في مدينة الرياض.

استهدفت الدراسة الكشف عن الصعوبات التي واجهت تطبيق منظومة مؤشرات قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر أخصائيات التقويم في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، باستخدام المنهج الوصفي النوعي، وشملت عينة الدراسة ٩ أخصائيات من مكاتب تعليم مختلفة، أظهرت النتائج اتفاق المشاركات على أهمية المنظومة في توحيد الجهود والتركيز على نواتج التعلم، وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال التخطيط الجيد، مع ملاحظة تحسن في جودة نواتج التعلم في إصدارها الأخير مقارنة بالإصدارات السابقة، كما أجمعت المشاركات على وجود تحديات متعددة، منها خارجية كتعدد مهام القائدة والمشرفة وعدم تفريغ الأخصائيات، وداخلية مثل كثرة التحديثات وتعدد الإصدارات، ما تسبب في إرباك العمل داخل المدارس والإشراف، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المنظومة من خلال إيجاد برنامج إلكتروني موحد على مستوى إدارات التعليم، والاستمرار في التركيز على نواتج التعلم، مع تحفيز القائدات المتميزات لتشجيع الأداء الفعال.

– دراسة (مقيمح ومقيطع، ٢٠٢٠): تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية ضمن المعايير الدولية الايزو ٢١٠٠١: دراسة حالة جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة.

سعت الدراسة إلى تشخيص مدى تطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية ISO 21001 في جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ بسكيكدة، من خلال الوقوف على مستوى الالتزام بمتطلباته، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب أسلوب دراسة الحالة، واستخدمت استمارة التقييم الذاتي كمصدر رئيسي لجمع البيانات وتحليل مكامن القوة والضعف، كما استُخدمت المقابلة الشخصية كأداة مساندة، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة المكوّن من ٨٤ فرداً، بالإضافة إلى استخدام أدوات إحصائية مناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة حققت درجة متوسطة في تطبيق متطلبات النظام، بلغت ٣٦.٥٦٪، مما يشير إلى الحاجة إلى بذل جهود إضافية لتعزيز مستوى التوافق مع المعايير الدولية المعتمدة.

– دراسة (حيدر والصرن، ٢٠١٩): مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO21001 2018 في المؤسسات التعليمية: دراسة حالة مدرسة ربيع الأيوبية للتعليم الأساسي بدمشق.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى توافر متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في المؤسسات التعليمية السورية بشكل عام، وفي مدرسة ربيعة الأيوبية بشكل خاص، واستندت إلى تشخيص الفجوة بين معايير المواصفة الدولية والنظام المطبق داخل المدرسة محل الدراسة، من خلال استخدام قوائم فحص مكوّنة من ٥٦ عبارة موزعة على سبعة محاور أساسية: سياق عمل المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، والتحسين، اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات عبر المعاشية الميدانية، والمقابلات، ومراجعة الوثائق والسجلات، وتم تحليل مستوى التطبيق والتوثيق باستخدام النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة واضحة بنسبة ٤٦.٢٧٪ بين متطلبات المواصفة وواقع الأداء في المدرسة، نتيجة القصور في تطبيق المتطلبات وضعف التوثيق الكامل لها.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشترك الدراسات السابقة في اهتمامها بتطبيقات نظام إدارة الجودة ISO 21001 في المؤسسات التعليمية، كما تسلط الضوء على أبعاده المختلفة مثل إدارة الأداء، التقييم، والتخطيط، وتوفر بذلك خلفية علمية ثرية تدعم موضوع الدراسة الحالية، فقد ركزت دراسة الزهراني (٢٠٢٥) على تطبيق ممارسات إدارة الأداء في ضوء ISO 21001 داخل مدارس التعليم العام، بينما اتجهت دراسة مقيّم ومقيطع (٢٠٢٠) إلى تشخيص مدى الالتزام بمتطلبات النظام في مؤسسات التعليم العالي، وهو ما يبرز اهتماماً ببنية النظام وجودته ولكن دون التطرق بشكل مباشر إلى أثره على السلوكيات القيادية للمديرين.

وفي المقابل، تناولت دراسات أخرى مثل دراسة المفيز والتركي (٢٠٢١) ودراسة الوهبي والخضير (٢٠٢٠) الجوانب القيادية والتحديات التي تواجه مديري المدارس، إلا أنها لم تربط هذه الجوانب بتطبيق المواصفة الدولية ISO 21001 بشكل محدد، بل ركزت على برامج تطوير القادة أو منظومات التقييم المحلي.

أما الدراسة الحالية، فتتمثل امتداداً لهذه الجهود ولكنها تختلف عنها من حيث التركيز على أثر تطبيق ISO 21001 تحديداً على تطوير السلوكيات القيادية لمديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر، كما تتفرد الدراسة الحالية بتركيزها على المدارس العالمية

كبيئة تعليمية ذات خصوصية من حيث التعدد الثقافي ومتطلبات الجودة العالمية، مما يمنحها بعداً تطبيقياً جديداً، وبذلك، تكمل الدراسة الحالية الفجوات المعرفية التي لم تغطها الدراسات السابقة، وتقدم إضافة نوعية تربط بين إدارة الجودة والقيادة التعليمية ضمن سياق دولي ومحلي متقاطع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: السلوكيات القيادية لمديري المدارس

شهدت المملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة تحولاً كبيراً في قطاع التعليم، لا سيما بعد انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي هدفت إلى تطوير المنظومة التعليمية بشكل شامل، وتعزيز الجودة والابتكار في مؤسسات التعليم. ومن بين أبرز مظاهر هذا التحول، برزت المدارس العالمية كمكون محوري في تقديم تعليم بمعايير دولية، يستوعب التعدد الثقافي، ويوفر بيئة تعليمية مفتوحة وحديثة، وفي هذا السياق، أصبحت القيادة المدرسية عاملاً حاسماً في نجاح هذه المدارس، إذ تُعد السلوكيات القيادية لمديري المدارس العالمية ركيزة رئيسية لضمان جودة التعليم وفعالية الممارسات التربوية، وإرساء بيئة مدرسية داعمة ومحفزة (Alqahtani et al, 2021).

مفهوم القيادة المدرسية

تُعرف القيادة المدرسية بأنها العملية التي من خلالها يقوم المدير بتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف تربوية محددة، وذلك من خلال ممارسة سلوكيات قيادية تؤثر في سلوك الآخرين، وتدفعهم إلى العمل الجماعي لتحقيق الرؤية المشتركة، وتختلف هذه القيادة عن الإدارة التقليدية في كونها تركز على التحفيز، والتأثير، وبناء ثقافة مدرسية متماسكة، لا تقتصر على تنفيذ التعليمات، بل تسعى إلى تحقيق التغيير والتحسين المستمر (Alhuzaim et al, 2022).

أهمية السلوك القيادي

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية السعودية، لم تعد القيادة المدرسية تقتصر على الجوانب الإدارية فقط، بل أصبحت تشمل القدرة على التحول، والتكيف، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة، مع ضرورة امتلاك مهارات التعامل مع البيئات المتنوعة ثقافياً، وهو ما يجعل من السلوكيات القيادية أمراً

جوهريًا في تسيير المدارس العالمية بكفاءة، ومن أبرز السلوكيات القيادية الفعالة لمديري المدارس (Alhammadi, 2018):

تحديد الرؤية والأهداف: يُعد بناء رؤية استراتيجية واضحة ومشاركة من أهم السلوكيات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس العالمية، وتتضمن هذه الرؤية الطموحات التعليمية للمؤسسة، وتُحدد الأولويات التي يجب التركيز عليها لتحقيق التفوق الأكاديمي، كما يسعى المدير الناجح إلى إشراك جميع الأطراف المعنية في صياغة الرؤية وتوزيع الأدوار، بما يضمن الالتزام الجماعي بتحقيقها (الغامدي والغامدي، ٢٠١٧).

تطوير الكادر التعليمي: يمثل الاستثمار في المعلمين أحد أبرز السلوكيات القيادية الناجحة، حيث يعمل المديرون على تمكين المعلمين من خلال التدريب المستمر، والدعم المهني، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، كما يُعنى مديرو المدارس العالمية ببناء ثقافة تعلم مستمر داخل المدرسة، وتشجيع المعلمين على مشاركة أفضل الممارسات التربوية، بما يساهم في تحسين جودة التدريس والتعلم (Aldawsari, 2020).

التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع: يُعتبر التواصل من المهارات القيادية الأساسية، لا سيما في البيئات التعليمية متعددة الثقافات، ويحرص مدير المدرسة العالمية على بناء جسور الثقة مع أولياء الأمور من خلال شفافية الاتصال، وإشراكهم في القرارات المتعلقة بتعليم أبنائهم، وتنظيم فعاليات مدرسية تعزز من الشراكة بين الأسرة والمدرسة، مما يدعم استقرار الطلاب ونجاحهم الأكاديمي.

تعزيز التميز الأكاديمي: يُعد التركيز على التحصيل العلمي والتفوق الأكاديمي سلوكًا قياديًا جوهريًا، حيث يعمل المدير على مراقبة الأداء التعليمي وتقييم نتائج الطلاب، ويشجع على اعتماد أساليب تدريس مبتكرة وفعالة، كما يدعم تطوير المناهج وفق المعايير الدولية، ويشجع على المشاركة في المسابقات والأنشطة العلمية التي ترفع من مستوى الطلاب التحصيلي وتُنمّي مهاراتهم العليا (Alqahtani et al, 2021).

بناء بيئة مدرسية إيجابية: يحرص مدير المدرسة القيادي على توفير مناخ مدرسي إيجابي ومحفّز، يشجع على التعلم النشط، ويعزز من علاقات التعاون بين العاملين في المدرسة، كما يسعى إلى خلق بيئة شاملة تحترم التعدد الثقافي واللغوي، وتدعم رفاه الطلاب، وتقدر الإنجازات الفردية والجماعية، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء المدرسي (الغامدي والغامدي، ٢٠١٧).

القيادة الأخلاقية والخدمية: تعكس القيادة الأخلاقية التزام المدير بالقيم والمبادئ الإنسانية في تعامله مع جميع أفراد المجتمع المدرسي، ويتسم المدير الخدمي برغبته في خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم، حيث

يضع مصلحة المعلمين والطلاب في المقام الأول، ويشجع على العدالة والمساواة، ويحتوي المواقف التربوية بتعاطف واحترام، مما يعزز من استقرار البيئة التعليمية.

إدارة التغيير والتعلم التنظيمي: أصبح التكيف مع التغيير من المهارات القيادية الحاسمة في عصر التحول الرقمي والعولمة التعليمية، ويقود مديرو المدارس العالمية عمليات التغيير من خلال التخطيط المرن، وتشجيع ثقافة التجريب والابتكار، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم، بالإضافة إلى تشجيع التعلم التنظيمي عبر التقييم الذاتي وتحليل الأداء المؤسسي بشكل دوري (Aldawsari, 2020).

التحديات التي تواجه مديري المدارس (Alhammadi, 2018)

- **التعدد الثقافي واللغوي:** تواجه المدارس العالمية في المملكة تحديات تتعلق بإدارة التعدد الثقافي واللغوي، حيث يحتاج المدير إلى مهارات تواصل عالية، وقدرة على خلق بيئة شاملة تراعي الفروق الثقافية، وتحفز على التفاهم والتكامل بين جميع مكونات المدرسة.
- **القيود الإدارية والبيروقراطية:** رغم أن بعض المدارس العالمية تتمتع بمرونة نسبية، إلا أن بعضها الآخر لا يزال يواجه تحديات مرتبطة بالإجراءات البيروقراطية التي تحد من قدرة المدير على اتخاذ قرارات مستقلة، أو تنفيذ خطط تطويرية تتطلب موافقات خارجية مطولة.
- **نقص الكفاءات القيادية المتخصصة:** تعاني بعض المدارس من نقص الكفاءات القيادية المؤهلة لإدارة بيانات دولية متعددة الجنسيات، مما يستلزم تكثيف برامج إعداد القادة التربويين، وتوفير التدريب المتخصص في القيادة التعليمية العالمية.
- **محدودية الموارد التقنية:** تتطلب البيئة التعليمية الحديثة توفير موارد تقنية متقدمة، ولكن بعض المدارس تعاني من محدودية في هذا الجانب، مما يعيق عمليات التطوير التعليمي والتقييم الفعال، ويؤثر على التحول الرقمي المطلوب.

الفرص المتاحة لتعزيز السلوكيات القيادية (Alqahtani et al, 2021)

- **الدعم الحكومي والتحول الوطني:** يشكّل التوجه الحكومي نحو تطوير التعليم وفق رؤية ٢٠٣٠ فرصة كبيرة لتعزيز السلوكيات القيادية الحديثة، من خلال البرامج التطويرية، وتحديث السياسات التعليمية، ودعم الابتكار في المدارس.

- **الشراكات الدولية:** توفر المدارس العالمية منصة ممتازة لبناء علاقات دولية مع مؤسسات تعليمية حول العالم، مما يُتيح للمديرين فرصة تبادل الخبرات، وتبني أفضل الممارسات القيادية، والاستفادة من البرامج المشتركة في تطوير أداء المدرسة.
- **تنوع الخبرات في الكادر التعليمي:** يُمكن تنوع المعلمين من مختلف الخلفيات الثقافية واللغوية مدير المدرسة من تشكيل فرق تعليمية ثرية ومتنوعة، يمكن توظيفها في تطوير خطط تدريسية متعددة الأبعاد، بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية.
- **التطور الرقمي:** تسارع التحول الرقمي في التعليم يمثل فرصة لمديري المدارس لتعزيز القيادة التقنية، من خلال تبني منصات التعليم الإلكتروني، وتحسين أدوات المتابعة والتقييم، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل الأداء وتقديم تغذية راجعة ذكية.

ومما سبق يمكن القول أن مدير المدرسة العالمية في المملكة العربية السعودية يمثل حجر الزاوية في بناء بيئة تعليمية متقدمة تلبي تطلعات الطلاب وأسرهم، وتواكب المعايير الدولية في التعليم، وتتجلى فعالية المدير في قدرته على ممارسة سلوكيات قيادية شاملة، تجمع بين وضوح الرؤية، وتمكين المعلمين، والتواصل البناء، والإدارة الفعالة للتغيير، ورغم التحديات التي قد تواجه هذا الدور، فإن الفرص المتاحة كبيرة، وتدعمها سياسات تعليمية طموحة وإمكانات بشرية واعدة. ومن هنا، فإن تعزيز القيادة المدرسية يجب أن يكون جزءاً محورياً في استراتيجية تطوير التعليم في المملكة، لضمان بناء جيل متمكن وقادر على المنافسة عالمياً.

المبحث الثاني: المواصفة الدولية ISO 21001

شهد قطاع التعليم تحولات كبيرة نتيجة تنامي المنافسة العالمية، الأمر الذي أفرز حاجة متزايدة لتطبيق أنظمة الجودة في المؤسسات التعليمية، ولمواكبة هذا التحول، ظهرت الحاجة إلى معايير دولية متخصصة تراعي خصوصية البيئة التعليمية وتلبي متطلباتها، وقد تمثل ذلك في إصدار المواصفة الدولية ISO 21001:2018، التي تعنى بإدارة جودة المؤسسات التعليمية (مقيّم ومقيطع، ٢٠٢٠).

ويعد التعليم من الركائز الأساسية في بناء المجتمعات، ومن هنا أولت الأنظمة التعليمية اهتماماً كبيراً بتطوير مؤسساتها بما يلبي احتياجات الحاضر ويتماشى مع متطلبات المستقبل، وقد تجلّى هذا التحول في الانتقال من نهج الحد الأدنى في تقديم الخدمات التعليمية إلى ثقافة الإتقان والتميز، وهو ما يرمز إليه بمفهوم "الجودة في التعليم"، وتعكس الجودة صفة التميز التي تميز منتجاً أو خدمة معينة، ويُقصد بها في التعليم مدى قدرة المؤسسة على تحويل متطلبات الطلاب والمجتمع إلى خدمات تعليمية محددة تحقق

التوقعات، بما يشمل القدرة على تنمية المهارات، وحل المشكلات، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والتهيئة لسوق العمل، وبذلك يصبح الطالب قادراً على الإسهام بفعالية في مجتمعه، وتكتسب الجودة في التعليم أهمية خاصة كون المؤسسات التعليمية أصبحت متصلة بالمجتمع بشكل مباشر، في ظل عالم مفتوح عبر وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة، ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلبية احتياجات الطالب خلال سنوات الدراسة، بل أصبح ممتدًا ليشمل تعزيز قدراته على مواكبة متغيرات العصر ومتطلباته، ولهذا، تسعى المؤسسات التعليمية لكسب رضا الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع عمومًا، عبر تحسين جودة التعليم وتجويد مخرجاته (حيدر والصرن، ٢٠١٩).

وتشير الأبحاث إلى أن التعليم الجيد يشكل قاعدة أساسية لبناء شخصية متوازنة، كما يدعم التفكير العلمي، ويشجع على الابتكار والتطوير، ويعزز من مقومات التنمية البشرية المستدامة. علاوة على ذلك، فإن الجودة في التعليم تؤدي إلى تحسين الحوكمة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، مما يعزز من قدرتها على الابتكار (معوضة، ٢٠٢٥).

ويستلزم تحقيق الجودة في التعليم وجود نظام متكامل لإدارة الجودة يُعنى بخصائص الخدمة التعليمية، وهو ما توفره المواصفة الدولية ISO 21001، التي تمثل إطاراً فعالاً لإدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق هذه المواصفة يساهم في الارتقاء بجودة التعليم، لدرجة أن بعض الدول المتقدمة أصبحت تعتبرها مطلباً أساسياً، وبدأت عدة دول نامية في اعتمادها للارتقاء بمستوى خدماتها التعليمية (الحمداني والنوري، ٢٠٢٢).

المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)

تُعد المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) جهة مستقلة وغير ربحية تضم أكثر من ١٦٠ هيئة وطنية معنية بالمواصفات، أسست هذه المنظمة عام ١٩٤٧ في جنيف بسويسرا، وتعمل على تطوير ونشر المواصفات الدولية التي تضمن سلامة وجودة المنتجات والخدمات في مختلف القطاعات، وكلمة ISO مشتقة من الكلمة اليونانية "ISOS" التي تعني "المساواة"، وتعكس الهدف الرئيس للمنظمة في توحيد معايير الجودة على المستوى العالمي، وتصدر المنظمة مواصفات مختلفة تشمل توجيهات وإرشادات عامة تساهم في تحقيق الانضباط والتنظيم ضمن سياقات محددة. وتمثل الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) الجهة الرسمية المعنية بتبني هذه المواصفات في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الهيئة المواصفة ISO 21001:2018 ضمن المواصفات الوطنية تحت الرقم (SASO ISO21001:2018)، وتُعد هذه

المواصفة وثيقة مخصصة لإدارة جودة المؤسسات التعليمية، وتأتي استجابة لحاجة هذه المؤسسات إلى أدوات تقييم فعّالة تساعد في تحسين أدائها وتحقيق رضا المستفيدين (الزهراني، ٢٠٢٥).

مفهوم المواصفة ISO 21001

تُعرف المواصفة ISO 21001 بأنها أداة إدارية موحدة للمنظمات التعليمية تساعد في تقديم خدمات تعليمية تلبي احتياجات المتعلمين والعملاء المعنيين، وهي موجهة للمؤسسات التعليمية بجميع مستوياتها، بما فيها مدارس التعليم العام، حيث يُعد تطبيقها وسيلة لتعزيز الأداء المدرسي ورفع كفاءة وجودة الخدمات التعليمية، بما يتماشى مع أهداف المدرسة واحتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتقوم المواصفة ISO 21001 على أحد عشر مبدأً أساسياً تُشكل الإطار المرجعي لتطبيق النظام، وهي كما يلي (مقيّم ومقيطع، ٢٠٢٠):

- التركيز على المتعلمين والمستفيدين: تلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم بما يتماشى مع رؤية ورسالة المؤسسة.
- القيادة البصيرة: إشراك أصحاب المصلحة في صياغة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- إشراك المعنيين واحترامهم: لإدارة المؤسسة بفعالية.
- نهج العملية: باعتبار الأنشطة التعليمية مترابطة تعمل كنظام شامل.
- التحسين المستمر: للحفاظ على الأداء والتعامل مع التغيرات وخلق فرص جديدة.
- القرارات المبنية على الأدلة: لاتخاذ قرارات مدروسة بناءً على بيانات دقيقة.
- إدارة العلاقات: لضمان استمرارية النجاح من خلال بناء علاقات فعّالة مع الأطراف المعنية.
- المسؤولية الاجتماعية: مراعاة الأثر البيئي والاقتصادي والاجتماعي للقرارات.
- إمكانية الوصول والإنصاف: ضمان شمول الخدمات التعليمية لأكبر شريحة ممكنة.
- السلوك الأخلاقي: توفير بيئة تعليمية قائمة على النزاهة والعدالة.
- أمن وحماية البيانات: ضمان التعامل الآمن والموثوق مع بيانات المستفيدين.

فوائد تطبيق ISO 21001

أثبتت الدراسات أن اعتماد نظام إدارة المؤسسات التعليمية ISO 21001 يعود بعدة فوائد، منها تحسين توافق الأهداف والأنشطة مع رؤية المؤسسة، وتعزيز التعليم الشامل والمنصف، وتقديم فرص تعليم مستمر، خاصة للفئات ذات الاحتياجات الخاصة أو المتعلمين عن بعد، كما يرفع من كفاءة عمليات التقييم، ويعزز من

مصادقية المؤسسة، ويُعد دليلاً على التزامها بالتطوير والجودة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وتوسيع مشاركة أصحاب المصلحة، وتوحيد المعايير ضمن إطار دولي مشترك (الزهراني، ٢٠١٧).

متطلبات تطبيق ISO 21001

لتطبيق المواصفة ISO 21001 بفعالية، هناك متطلبات أولية تشمل: تحليل مؤهلات العاملين، مراجعة السجل التعليمي للمتعلمين، دراسة أهداف واحتياجات الأطراف المعنية، وتقديم الدعم اللازم للمتعلمين لتقييم احتياجاتهم التعليمية. ويُعد تشخيص الواقع الحالي خطوة ضرورية لتحديد الفجوة بين ما هو قائم وما يجب تحقيقه وفق النظام الجديد، وتتكون المواصفة من عشرة بنود رئيسية، سبعة منها تحتوي على متطلبات ملزمة يجب على المؤسسات التعليمية الوفاء بها، ولا يُسمح بتعديل هذه البنود، كونها تشكل توجيهات دولية معتمدة، ويكمن دور المؤسسة في تفعيل هذه البنود بشكل عملي، بما يحقق أهدافها ويضمن جودة المنتجات والخدمات التعليمية المقدمة (حيدر والصرن، ٢٠١٩).

البند	معناه	البند الفرعية
1. المجال	وهو المدى الذي يشمل متطلبات المواصفة المراد تنفيذها.	-
2. المراجع المعيارية	وتخني المستندات الأخرى التي يجب الرجوع إليها عند استخدام المواصفة.	-
3. المصطلحات والتعريفات	كلمة أو تعبير له معنى محدد يوضح المصطلحات المستخدمة في المواصفة.	-
4. سياق المؤسسة	هو كل ما يخص المؤسسة من قضايا ومطلوبات وأولويات وقواعد وسياسات وعمليات، والتي تساهم في إنشاء وصيانة وتحسين النظام.	1. 4. فهم المؤسسة وسياقها 2. 4. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة 3. 4. تحديد نطاق نظام الإدارة للمؤسسة التعليمية 4. 4. نظام إدارة المؤسسة التعليمية
5. القيادة	هي الإدارة العليا وما يترتب عليها من وضع السياسة العامة للنظام بما يضمن توافقه الأهداف والعمليات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة مع تفويض المسؤوليات والصلاحيات بما يكفل فاعلية العمل بالمواصفة.	1. 5. القيادة والالتزام 2. 5. السياسة (سياسة المؤسسة التعليمية) 3. 5. الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات
6. التخطيط	وهو تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة التعليمية بما يتوافق مع سياق ومطلوبات جميع الأطراف ووضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف.	1. 6. إجراء التعرف على المخاطر والفرص 2. 6. أهداف المؤسسة التعليمية والتخطيط لتحقيقها 3. 6. التخطيط للتغيرات
7. الدعم	ويتمثل في تحديد العمليات والموارد (الأشخاص والبنية التحتية والبيئة) اللازمة لتنفيذ وصيانة النظام، وإنشاء المعلومات المؤتقة اللازمة.	1. 7. الموارد 2. 7. الكفاءة 3. 7. الوعي 4. 7. التواصل 5. 7. المعلومات المؤتقة
8. التشغيل	وهو تنفيذ النظام وفقاً للنطاق الذي تم تحديده في مرحلة التخطيط والتأكد من توثيقه بشكل كاف مع توثيق حالات عدم المطابقة ومعالجتها.	1. 8. تخطيط وضبط التشغيل 2. 8. متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية 3. 8. تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية 4. 8. التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً 5. 8. تقديم المنتجات والخدمات التعليمية 6. 8. إطلاق المنتجات والخدمات التعليمية 7. 8. التحكم في المعرجات التعليمية غير المطابقة 9. 8. الرصد والمقاييس والتحليل والتقييم
9. تقييم الأداء	وهو قياس وتحليل وتقييم فعالية النظام.	1. 9. الرصد والمقاييس والتحليل والتقييم
10. التحسين	مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند عدم الالتزام بما خطط له. ويخني تحديد فرص التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية لحالات عدم المطابقة، مع الاحتفاظ بالوثائق لجميع أنشطة التحسين بشكل مستمر.	2. 9. التدقيق الداخلي 3. 9. مراجعة الإدارة 1. 10. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية 2. 10. التحسين المستمر 3. 10. فرص التحسين

بنود المواصفة ISO 21001 (الزهراني، ٢٠٢٥)

ومما سبق يتضح أن ISO 21001 تمثل إطاراً شاملاً لتحسين أداء المؤسسات التعليمية وضمان توافق خدماتها مع توقعات واحتياجات المستفيدين، مما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في القطاع التعليمي (الحمداني والنوري، ٢٠٢٢).

المنهجية وطرق البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها سيتم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث يعرف بأنه: "المنهج الذي يصمم لتحديد الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن، ولتوضيح جوانب الواقع بمسحها ووصفها وصفاً تفسيريّاً بدلالة الحقائق المتوفرة وهذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع كما هو، ويتم بوصفه وصفاً دقيقاً إما كمياً أو نوعياً" (الخليفة وآخرون، ٢٠١٨)، وسيتم إجراء الدراسة وفقاً للآتي:

- **تصميم الاستبانة:** سيتم إعداد استبانة محكمة ومبنية على محاور الموصفة الدولية ISO 21001، تتناول الجوانب الرئيسة للسلوكيات القيادية، وتشمل: القيادة التعليمية، اتخاذ القرار، التواصل الفعال، العلاقات التنظيمية، والثقافة المدرسية، إضافة إلى التحديات المتعلقة بتطبيق النظام. وستخضع الاستبانة للتحكيم من قبل خبراء متخصصين لضمان صدقها وثباتها.
- **جمع البيانات:** سيتم توزيع الاستبانة على عينة من مديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، ممن يعملون في مؤسسات طبقت أو شرعت في تطبيق نظام ISO 21001، وسيُراعى في اختيار العينة التنوع الجغرافي وعدد سنوات الخبرة لضمان تمثيل شامل ودقيق لمجتمع الدراسة.
- **تحليل البيانات:** سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة مثل التكرارات، المتوسطات، اختبار T، وتحليل التباين ANOVA، للكشف عن دلالات الفروق والعلاقات بين تطبيق ISO 21001 ومستوى تطور السلوكيات القيادية، بهدف التوصل إلى نتائج علمية دقيقة تُعزز مصداقية الدراسة.
- **صياغة التوصيات:** بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية التي تساعد في دعم تطبيق نظام ISO 21001 بشكل فعال داخل المدارس العالمية، وتطوير المهارات القيادية لدى المديرين بما يواكب متطلبات الجودة التعليمية ويسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في قطاع التعليم.

أدوات الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على استبانة مقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بهدف التعرف على أثر تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001 على تطوير السلوكيات القيادية لدى مديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، وستتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد السلوك القيادي، بالإضافة إلى فقرات تتعلق بدرجة تطبيق بنود ISO 21001 داخل المدرسة، وستوزع الاستبانة على عينة من مديري المدارس العالمية، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد من المتغيرات الديموغرافية (مثل عدد سنوات الخبرة، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة)، وسيتم التحقق من صدق الأداة والتأكد من ثباتها وموثوقيتها إحصائياً باستخدام معامل الاتساق الداخلي (مثل معامل كرونباخ ألفا)، وبعد جمع البيانات، ستحلل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، بما يضمن تفسيراً علمياً دقيقاً يدعم أهداف الدراسة ويُجيب على تساؤلاتها البحثية.

ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة، سيتم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS)، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية: (Arithmetic Mean) لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الميدانية، حيث يتم ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً لمستوى المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لقياس مدى انحرافات استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة عن قيم وسطها الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ لتحقيق من ثبات فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن نطاق محدد من الحدود التي تساهم في ضبط أبعادها وتحديد مجال تطبيقها، ويمكن توضيح هذه الحدود على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001:2018 على تطوير السلوكيات القيادية لدى مديري المدارس العالمية، وذلك من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- **الحدود الزمانية:** تُنفذ الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٥ م، وهو الإطار الزمني الذي سيتم خلاله جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.
- **الحدود المكانية:** تُجرى الدراسة ميدانيًا في المدارس العالمية العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك باعتبارها مؤسسات تعليمية تطبق أو تسعى لتطبيق نظام ISO 21001 ضمن بيئات تعليمية دولية متعددة الثقافات.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم إلمام أو تجربة مباشرة في تطبيق نظام ISO 21001 داخل بيئة العمل المدرسي.

المراجع:

أولاً: المراجع الأجنبية

الحمداني، عقيل ابراهيم على، والنوري، عبدالسلام علي حسين. (٢٠٢٢). تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في جاهزية تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001: دراسة استطلاعية في جامعة الأنبار (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأنبار، الرمادي.

حيدر، حسام محمد، والصرن، رعد حسن. (٢٠١٩). مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية 2018 ISO21001: في المؤسسات التعليمية: دراسة حالة مدرسة ربيع الأيوبية للتعليم الأساسي بدمشق. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، مج ٤١، ع ٩١، ١٢٩ - ١٦٤.

الخليفة، حسن، ومطاوع، ضياء الدين (٢٠١٨). إستراتيجيات التدريس الفعال. مكتبة المتنبي للنشر والتوزيع. الزهراني، خيرة سعيد احمد. (٢٠٢٥). ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ١١٩، ٨١ - ١٢٥.

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.

عبدالسلام، آلاء عبدالوهاب. (٢٠٢٢). مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية 2018 ISO21001 في المؤسسات التعليمية: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٧، ٤٦٩ - ٤٨٧.

الغامدي، سعيد بن محمد، والغامدي، علي بن محمد. (٢٠١٧). درجة أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية، مج ٢٨، ع ١١٢، ٣٢٩ - ٣٨٢.

معوضة، عفاف صالح. (٢٠٢٥). إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية 2018 ISO 21001 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة. مجلة جامعة الحضارة للبحوث التطبيقية والإنسانية، ع ٩، ٢٠٥ - ٢٣٥.

المفيز، خولة بنت عبدالله، والتركي، مريم بنت عبدالكريم. (٢٠٢١). التطوير المهني لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية: الاستراتيجيات والتحديات. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٥، ع ٢٥٥ - ٣١٠.

مقيح، صبري، ومقيطع، حمزة. (٢٠٢٠). تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية ضمن المعايير الدولية الايزو ٢١٠٠١: دراسة حالة جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج ٨، ع ٢٧ - ٩٠.

الوهيبي، نورة عبدالعزيز، والخضير، هديل بنت 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، مج ٩، ع ١٢٣ - ١٣٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Aldawsari, R. A. (2020). Ethical Leadership Behaviors of School Principals from Teachers' Perspectives in Hafr Al Batin. Faculty of Education Journal Alexandria University, 30(4), 177-199.

Alhammadi, M. (2018). Outstanding schools in Saudi Arabia: leadership practices, culture and professional development (Doctoral dissertation, University of Reading).

Alhuzaim, M. O., Elmoussa, O., & Pilotti, M. A. (2022). Changing with the times: report on school leadership in a society in transition. Education Sciences, 12(9), 597.

Alqahtani, A. S., Noman, M., & Kaur, A. (2021). Core leadership practices of school principals in the Kingdom of Saudi Arabia. Educational Management Administration & Leadership, 49(2), 321-335.