

## العوامل المؤثرة في قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

د. مريم عبد الله المالكي - كلية التربية- جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

Email: [almalki.maryam.a@gmail.com](mailto:almalki.maryam.a@gmail.com)

### مقدمة:

إن نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية يمثل إطاراً يضم جميع العناصر اللازمة للعملية التعليمية، من أهداف وغايات وأنظمة، وكذلك المعلمين والطلاب وجميع العاملين في قطاع التعليم، ويضم هذا النظام الإمكانيات المادية والمنشآت التعليمية من مدارس ومناهج، وهو من الأنظمة التي تحرص كل دولة على وضع خطط تتناسب مع احتياجات المجتمع لتخريج أجيال ترتقي بمجتمعها نحو التقدم العلمي والاقتصادي، وهذا النظام ترتبط مكوناته ببعض العلاقات تجعلها تتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعية من قبل الدولة مسبقاً، وهو في الوقت نفسه نظام مرن قابل للتعديل عند وجود حاجة لذلك.

### مشكلة البحث:

واجهت منظومة التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة تحديات وضغوطات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، والتي أدت إلى سلسلة من التغييرات التي طرأت على مكونات هذا النظام، وكيفية قيادة مؤسساته التعليمية. وقد أدى هذا التطور السريع والمتنامي الذي تعيشه القيادة الإدارية الحديثة إلى أهمية وجود قيادة تربوية وإدارية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية (العتيبي والشدي، ٢٠١٨).

وتتميز القيادة في مؤسسات التعليم العام في كونها عملية مستمرة الفعالية، وذات تأثير كبير في سير العملية التعليمية، حيث تستمد أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري، ولذلك تحظى القيادة التربوية باهتمام كبير، لأنها تتعلق بالتأثير في الآخرين، وإنجاز الأعمال في المؤسسات التعليمية.

وحيث إن نظام التعليم العام بمؤسساته كأي نظام آخر له عوامل تشكل نظامه، وتؤثر فيه سواء كانت هذه العوامل على مستوى النظام التعليمي، أو القيادة أو القادة مما يستوجب وضع الأهداف والخطط وفقاً لهذه العوامل التي تخضع لها الممارسات الفعلية للقيادة في مؤسسات التعليم العام.

وانطلاقاً مما سبق فإن هناك عوامل متعددة أثرت في قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وشكلت ملامحها الخاصة والمميزة، وستحاول هذه الورقة العلمية الوقوف على العوامل المؤثرة فيها من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة وذلك عن طريق رصد الواقع وتحليله؛ واستخدام التحليل التركيبي الذي يعتمد على تجميع المعلومات ثم تحليل ومسح أدبيات الموضوع المتوافرة وتفسيرها وذلك بطرح السؤال الرئيس التالي

ما العوامل المؤثرة في قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

### اسئلة البحث:

على ضوء السؤال الرئيس السابق؛ تنبثق مجموعة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

١- ما الواجبات الإدارية لمنسوبي مؤسسات التعليم العام حسب الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام؟



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

- ٢- ما العوامل المؤثرة على نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما العوامل المؤثرة في القيادة التربوية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٤- ما أسس ومعايير القيادة الناجحة في مؤسسات التعليم العام؟
- ٥- ما التحديات التي تواجه قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
- ٦- ما المقترحات المقدمة لتطوير قيادة المؤسسات التعليمية في نظام التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

#### أهداف البحث:

- ١- معرفة الواجبات الإدارية لمنسوبي مؤسسات التعليم العام حسب الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام
- ٢- بيان العوامل المؤثرة على نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية
- ٣- التعرف على العوامل المؤثرة في القيادة التربوية بالمملكة العربية السعودية
- ٤- معرفة أسس ومعايير القيادة الناجحة في مؤسسات التعليم العام
- ٥- مناقشة التحديات التي تواجه قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية
- ٦- تقديم المقترحات المقدمة لتطوير قيادة المؤسسات التعليمية في نظام التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

#### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

- يسهم البحث في إثراء البحث التربوي العربي بمواكبة التحولات المحلية والعالمية في مجال القيادة، كما أنها تمكن الفرد من التفاعل الإيجابي مع محيطه بما يضمن تحقيق توافقاً شاملاً على مستوى الفرد وبيئته العملية؛ ولأن القيادة التعليمية ذات دور حيوي وأهمية قصوى في إنجاح العملية التربوية.
- تناول البحث لمتغير القيادة التعليمية مما يكسبه أهمية؛ وذلك نظراً إلى أن فاعلية العمل القيادي في المؤسسات التعليمية يندبني عليه جودة العمل والتنافسية وتحقيقه لأعلى إنتاجية مما ينعكس على مستوى مؤسسات التعليم العام.
- يسهم هذا البحث في الكشف عن كيفية تأثير الأدوار القيادية في مؤسسات التعليم العام والتي تنطوي عليها تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- يسهم البحث الحالي مع ما قدمه الآخرون في هذا المجال؛ في إثراء جانب مهم في مجال الدراسات التربوية، وذلك نظراً للتحديات التي تواجه المملكة العربية السعودية في تطوير القيادة في مؤسسات التعليم العام.



## أهمية التطبيقية:

- يسهم هذا البحث في مساعدة القائمين على أمر التعليم في تقويم مستوى القيادة المدرسية والتعليمية مما يوفر لهم بيانات علمية تفيدهم في تطوير العملية التعليمية وتدفع بها للأمام من خلال اتخاذ إجراءات تنموية عديدة سواء كشفت الدراسة عن ارتفاع أو تدني هذه الجوانب بمعالجة الضعف وتدعيم القوة.
  - يسهم هذا البحث في توجيه المسؤولين والقادة التربويين والباحثين في مجال القيادة للكشف عن تنوع العوامل المؤثرة في قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية والتي بدورها تؤثر في الاختلافات السياقية للدور الذي تلعبه قيادة مؤسسات التعليم العام.
- أولاً: نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية**  
**نظرة تاريخية**

تمتد جذور التعليم في المملكة العربية السعودية إلى أعماق بعيدة في التاريخ الإسلامي وترتبط بما يلي:

- تعود جذور التعليم بالمملكة إلى غار حراء بمثابة المدرسة الأولى للتعليم في الإسلام، قال تعالى { أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥) } (القلم، الآيات: ١-٥)، ثم دار الأرقم بن أبي الأرقم وفيها يتحول قول الرسول الكريم: (إنما بعثت معلماً) إلى واقع عملي، ثم الهجرة إلى المدينة وإنشاء المدرسة الإسلامية الثالثة من المسجد كمدرسة، المعلم الرسول صلى الله عليه وسلم وتلامذتها الصحابة.
- الحركة التعليمية قبل بدء التعليم النظامي وتنقسم إلى:
  - تعليم تقليدي يتمثل في حلقات الدروس في المساجد، وفي الكتاتيب، وفي مجالس العلماء في أنحاء البلاد.
  - تعليم حكومي يمكن أن يطلق عليه تعليم نظامي اتخذ من اللسان التركي لغة له في مكة والمدينة.
  - تعليم تقليدي في جوهره لكنه يحاول التجديد عن طريق إدخال بعض العلوم المطورة في مناهجه نشأ في المدارس الأهلية خاصة في المنطقتين الغربية والشرقية من المملكة.
- ظهور أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية من خلال إنشاء مديرية المعارف عام ١٣٤٤ هـ.
- صدر قرار تشكيل أول مجلس للمعارف في عام (١٣٤٦ هـ) والهدف منه وضع نظام تعليمي للإشراف على التعليم في منطقة الحجاز، ومع قيام المملكة العربية السعودية اتسعت صلاحيات مديرية المعارف ولم تعد وظيفتها قاصرة على الإشراف على التعليم في الحجاز، بل شملت الإشراف على جميع شؤون التعليم في المملكة كلها، وكانت تضم (٣٢٣) مدرسة حيث بدأت بأربع مدارس.
- تم إنشاء وزارة المعارف في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود رحمه الله في عام (١٣٧٣ هـ)، وكانت امتداداً وتطويراً لمديرية المعارف، وقد أسند إليها التخطيط والإشراف على التعليم العام للبنين في مراحل الثلاث (الابتدائي - المتوسط - الثانوي)، وكان الملك فهد رحمه الله هو أول وزير لها.
- في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود رحمه الله وفي عام (١٣٨٠ هـ) تم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات، وبعدد (١٥) مدرسة ابتدائية ومعهد معلمات متوسط واحد، ومع تطور التعليم صدر المرسوم الملكي بضم الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى وزارة المعارف عام (١٤٢٣ هـ) - وتم بعد عام تم تحويل مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم.
- في عام ١٤٣٦ هـ تم تعديل مسمى وزارة التربية والتعليم إلى وزارة التعليم بعد دمج وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة (السنبل، ٢٠١٨).



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

## خصائص التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

من خصائص نظام التعليم العام بالمملكة ما يلي:

- نظام مبني على الايمان بالله ربا وبالإسلام ديناً وبمحمد صَلَّى الله عليه وسلم نبياً.
- نظام مستقل بحد ذاته. يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة به.
- نظام مفتوح للجميع ويخضع لإشراف الدولة كاملاً. (الحكومي والأهلي)
- تتكامل عناصره وتتفاعل فيما بينها؛ إذ ترتبط هذه العناصر بعلاقات تكاملية. يحول المدخلات إلى مخرجات.
- نظام مجاني وعناية خاصة بنووي الهمم.

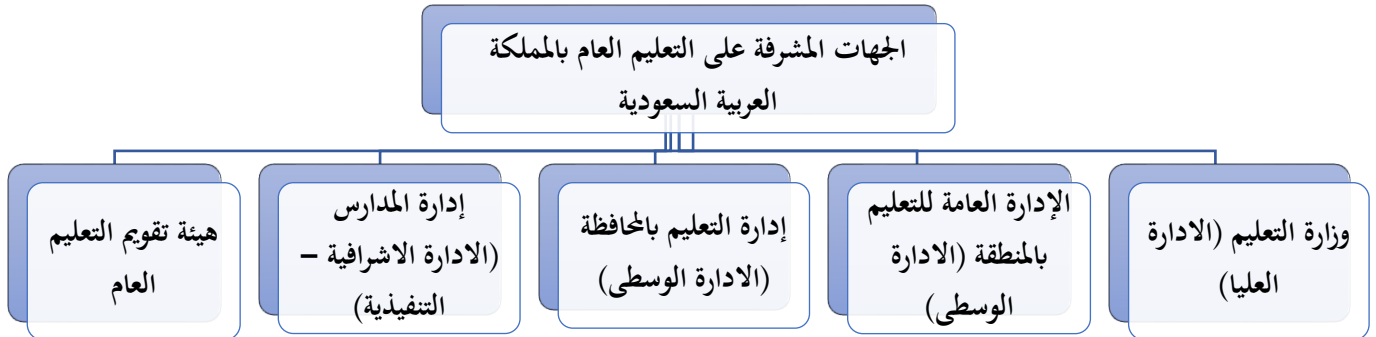
### مراحل التعليم العام

يعد التعليم العام في المملكة العربية السعودية تعليم إلزامي ومجاني في المدارس الحكومية، وتوفر الدولة عبر وزارة التعليم البيئة التعليمية المناسبة، وتهيئ المرافق والكتب الدراسية، وكذلك التنقل المجاني، وله ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الابتدائية: وتتكون من ست سنوات دراسية، بدءًا من عمر ٥ سنوات ونصف أو ست سنوات.
- المرحلة المتوسطة: وتتكون من ثلاث سنوات دراسية.
- المرحلة الثانوية: وتتكون من ثلاث سنوات دراسية، وحالياً تم اعتماد مسارات التعليم في هذه المرحلة.

### الجهات المشرفة على التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

شكل ١ الجهات المشرفة على التعليم العام بالمملكة العربية السعودية



الشكل من تصميم الباحثة

يمكن لنا دراسة العوامل المؤثرة في قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة من خلال التعريف بالجهات المشرفة على التعليم العام وذلك على النحو التالي:

### الإدارة العليا (وزارة التعليم):

وتشرف على التعليم العام في المملكة، وتهدف إلى إتاحة فرص التعليم لكل مواطن في سن التعليم وفق قدراته وإمكانياته ورغبته وتوفير الخدمات اللازمة لذلك، وتوفير الاحتياجات التعليمية من الإنشاءات والمرافق والمواد التعليمية، وتحسين القائم منها، وتطوير المناهج واستثمار رؤوس أموال القطاع الخاص في تمويل تلك المشاريع وتحديث نظم التعليم العام بما يتلاءم مع متطلبات التنمية حسب السياسة التعليمية التي ترسمها اللجنة العليا للتعليم في المملكة.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

## الإدارات الوسطى (الإدارة التعليمية):

وترتبط إدارات التعليم بالوزارة، وتشرف على إدارات المدارس وتباشر تقويم أعمالها، والبرامج التعليمية، وأمور التعليم في مناطقها الجغرافية، للوقوف على مدى فاعلية العاملين بها في تحقيق أهداف العمل، كما تشارك إدارات التعليم بالمناطق، في رسم السياسة التعليمية، وفي النظم واللوائح ووضع القرارات، وتقديم مقترحات لتطوير العمل والبرامج التعليمية، ويفوض الوزير مديري إدارات التعليم، بالصلاحيات الإدارية والمالية، التي تعينهم على سير العمل وتنفيذ الأنظمة والتعليمات، وعلى الإشراف على سير أعمال المدارس وبرامجها.

## الإدارة الإشرافية (التنفيذية- إدارة المدارس):

تمثل المدرسة أدنى مستويات الهرم الإداري للتعليم، حيث تتدرج المسؤوليات التعليمية حتى تصل إلى المدرسة، التي تعد المكان الحقيقي لتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وممارسات العملية التعليمية، ويأتي على رأسها قائد المدرسة، يساعده وكيل أو أكثر، وترتبط إدارة المدرسة بإدارة التعليم، وتلتزم بتنفيذ ما يرد لها من إدارة التعليم من تعليمات وتوجيهات تتعلق بنظام العمل وحسن إدارته، ويشارك قائد المدرسة في عمليات الإشراف والتوجيه في مدرسته، كما يقترح البرامج التدريبية للعاملين وتقويمهم (آل ناجي، ٢٠١٦، ص ١٣٢ ص ١٣٦).

## هيئة تقويم التعليم والتدريب:

تعد هيئة تقويم التعليم والتدريب الجهة التنظيمية المختصة القائمة على عمليات تقويم التعليم في المملكة الحكومي والأهلي، وتعمل بالشراكة مع الجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة في نطاق التفاعل الإيجابي المؤسسي، وذلك لدعم الجهود في رفع جودة التعليم والتدريب وكفائتها، وتعزيز دور التعليم والتدريب في دعم الاقتصاد والتنمية الوطنية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## الدليل التنظيمي لمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

تحرص الدولة على وضع أطر توضح العلاقات التنظيمية بين العناصر البشرية في المؤسسة التعليمية، وتساعد في توضيح خطوط المسؤولية وتُعرف منسوبي المؤسسة بالأعمال المنوطة بهم، ويوضح الإصدار الرابع من الدليل التنظيمي لمؤسسات التعليم العام هذه العلاقات ويحدد الارتباطات التنظيمية ويضع القواعد والأسس المحددة للمسؤوليات من خلال الرسوم التوضيحية للخرائط التنظيمية. (آل ناجي، ٢٠١٦).

## الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العام

صممت نماذج الخرائط التنظيمية لمؤسسات التعليم العام وفقاً لحجم المؤسسة حيث اشتملت على أربعة نماذج موضحة في: شكل (٢)، شكل (٣)، شكل (٤)، شكل (٥)، وقد وضعت الخرائط التنظيمية للمساهمة في تسهيل عمل المؤسسة بكفاءة وفعالية وإمكانات لتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

وقد وضع الدليل التنظيمي لمؤسسات التعليم العام الضوابط الأساسية لتشكيل الهيئة الإدارية كما في الأشكال التالية:





- متابعة دخول المعلمين للحصص وفق الجدول اليومي أو جدول الانتظار.
- الإشراف ومتابعة تفعيل المعلم لكتاب الطالب في المادة الدراسية، وإنهاء المعلمون للمقررات المدرسية حسب البرنامج الزمني الموزع على أسابيع الفصل الدراسي. (ص ٣٧)

#### وكيل المدرسة لشؤون الطلاب:

- إعداد البرامج الخاصة بقبول الطلاب وتسجيلهم واعتمادها ومتابعة تنفيذها.
- تنظيم توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في المدرسة.
- متابعة تطبيق الخطط الدراسية لجميع الطلاب وفق تخصصاتهم وحالاتهم (ص ٤٠)

#### وكيل المدرسة للشؤون المدرسية:

- الإشراف على المرافق وأعمال الصيانة والنظافة في المدرسة.
- إدارة وتنظيم أعمال النقل المدرسي في المدرسة والإشراف عليها ومتابعتها.
- الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط الصحية (ص ٤٣).

#### المعلم:

- إعداد الدروس التطبيقية حسب البرنامج الزمني الموزع على أسابيع الفصل الدراسي، واقتراح ما يراه مناسباً لتطوير المناهج من واقع تطبيقها.
- متابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة، وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ٣٠ دقيقة.
- تهيئة الطلاب للمشاركة في الاختبارات الوطنية والدولية. (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ١٤٤٠).

#### **ثانياً: القيادة في مؤسسات التعليم العام (المدارس)**

تعد القيادة في المؤسسات التعليمية أحد أهم أركان العملية التعليمية، فمن خلالها يتم توحيد الجهود وتوجيهها نحو الغايات التربوية المنشودة، وهي العنصر الأكثر تأثيراً في أداء الأفراد من خلال تطوير أدائهم ورفع معنوياتهم والعمل على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، كما تساهم في تشكيل الصورة المستقبلية لمخرجات المؤسسة، وتضطلع بأمر عديده فيما يتعلق بالمناهج والمقررات وإيجاد البيئة المناسبة للتعلم.

وحيث إن قيادة المؤسسات التعليمية تعمل في جو اجتماعي إنساني فهي تعطي العلاقات الإنسانية دورها المهم في إيجاد بيئة عمل تعاونية متماسكة وملهمة، كما تعمل على ضمان توجيه جهود جميع العاملين فيها لتحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال أفضل الممارسات التربوية والتعليمية

#### **مفهوم القيادة في مؤسسات التعليم العام (القيادة المدرسية)**

يعرف العلاق (٢٠١٠، ص ١٤) القيادة بأنها عملية تأثير في سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة.



كما أن القيادة سلوك يقوم به القائد وعملية تأثير في الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة (الغزو، ٢٠٠٩، ص ١٣)

ويمكن تعريف قائد المدرسة بأنه قائد تربوي بمهارات وخصائص تتطلبها طبيعة الأدوار المتوقع منه ممارستها في قيادته للمؤسسة التعليمية وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة في جو من الإيجابية (عبدو، ٢٠٠٠، ص ٩٨).

وفي ضوء فهم العلاقة بين القيادة والمدرسة يمكن تحديد مفهوم القيادة في المؤسسة التعليمية (القيادة المدرسية) من خلال التعريف التالي:

القيادة المدرسية قيادة تربوية تعليمية تعمل على كفاءة بيئة العمل وإيجاد الرضا الوظيفي والحفاظ على التعلم المطلوب لدى المتعلمين (Gulcan, 2012, p24).

مما سبق نجد أن قيادة المؤسسات التعليمية عملية تتجاوز فكرة تسيير العمل فحسب، بل تتعلق بالقدرة على إيجاد المناخ الفكري والنفسي والمادي لتحفيز العاملين على الإنجاز، والتطور، والابداع، والابتكار.

### أسس القيادة في مؤسسات التعليم العام (المدارس)

من أهم الأسس التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد في المؤسسة التعليمية ما يلي:

- أن تبنى قيادته على فلسفة محددة، ورؤية منظمة واضحة وشاملة، يمكن أن يفرضها بشكل صحيح على كل مفردات المؤسسة التعليمية.
- أن يكون ذو شخصية قوية، يمكن ان تتولى مهام القيادة، وأن يكون مؤهلاً نفسياً لكل ما تتضمنه عملية القيادة التعليمية.
- أن يتمتع بها القائد التعليمي بالعدل وأن يكون لديه إيمان عميق بأهمية الإنسان، فالإنسانية جزء لا يتجزأ من مهام القيادة التعليمية.
- أن يتمتع بالعديد من المهارات والصفات الخاصة، في المجال العلمي والفني، وقادراً على فرض الأخلاق الحميدة في مؤسسته التعليمية، وأن يكون لديه الكثير من الصفات الإنسانية، التي تجعل منه قائداً ناجحاً مميّزاً.
- أن يستطيع الوصول بالمؤسسة التعليمية لأعلى مستويات الأداء على مستوى العاملين والطلاب من أجل نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

### • خصائص القيادة في مؤسسات التعليم العام

إن القيادة التربوية الفعالة تكون قادرة على مواجهة متطلبات الإدارة والقيادة والفكر التربوي المعاصر وتسعى لتحقيق الفاعلية والتنافسية، وتنعكس خصائص القيادة في مؤسسات التعليم العام فيما يلي:

- الكفاءة والفاعلية والالتزام من خلال إنجاز الأهداف المحددة باستثمار الموارد دون هدر جميع مراحل العمل بشكل متقن.
- المشاركة الإيجابية وإيجاد بيئة من التفاعل وتبادل الخبرات، والمبادأة في دعم العاملين نحو تحقيق الأهداف والمبادأة في طرح الأفكار الإبداعية.
- الاتصال الفعال مع أفراد المؤسسة بشكل فاعل يتسم بالوضوح والشفافية
- تمثيل العاملين والدفاع عنهم والعمل معهم ومن أجلهم.





- التقدير وتوفير الحوافز لزيادة الدافعية مع مراعاة الفروق الفردية في تقديم الحوافز.
  - تنظيم العمل وتوزيعه وتحديداه بالنسبة للقادة والمرؤوسين، والتكامل في فريق العمل.
  - السيطرة على سلوك الافراد وسيادة القيادة دون تسلط أثناء العمل واتخاذ القرار (الحريري، ٢٠٠٧).
- معايير القيادة الناجحة في مؤسسات التعليم العام:**

تعتبر القيادة الفاعلة هي الأساس التي تقوم عليه المؤسسات التعليمية الناجحة، ومن أهم المعايير للقيادة الناجحة ما يلي:

- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للدولة.
  - أن تتسم بالمرونة، في التعامل مع المستجدات، والتكيف حسب مقتضيات المواقف والظروف، وقادره على توزيع المهام وتفويضها تبعاً للكفاءات والشخصيات المناسبة.
  - أن تتركز على تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحقيق أفضل مستوى من التعليم.
  - أن تقوم القيادة التعليمية بتوضيح كل وجهات العمل التربوي والتعليمي الذي يحدث بالمؤسسة التعليمية، وأن تعكس العمل التربوي للمعلمين وخصائصهم وخصائص عملهم.
  - أن يكون للقيادة التعليمية أسلوب حكيم في إدارة المشكلات داخل المؤسسة التعليمية.
- صفات القائد في مؤسسات التعليم العام (قائد المدرسة)**

حدد الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (١٤٤٠ هـ، ص ٣٦) الصفات المطلوب توافرها في قائد المدرسة على النحو التالي:

أولاً: المهارات والقدرات وتتضمن:	ثانياً: السمات الشخصية وتتضمن:	ثالثاً: المعارف وتتضمن:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط والتنظيم، والمتابعة، والتنسيق، والتقييم.</li> <li>- تحديد الأولويات، والقدرة على التحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات.</li> <li>- الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.</li> <li>- إعداد التقارير والخطابات الرسمية.</li> <li>- التفاوض والإقناع.</li> <li>- بناء فرق العمل.</li> <li>- استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التمتع بأخلاقيات الوظيفة.</li> <li>- القيادة، والموضوعية.</li> <li>- الاحترام والتقدير والقوة الحسنة.</li> <li>- التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.</li> <li>- المبادرة والعمل بروح الفريق الواحد.</li> <li>- الاتزان الانفعالي، وسلامة الفكر والمنهج.</li> <li>- الثقة النفس مع التواضع ولين الجانب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة التامة بالتعليمات والأدلة والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.</li> <li>- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها، وبكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.</li> <li>- المعرفة بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.</li> <li>- الإلمام برؤية واستراتيجية التعليم العام.</li> <li>- المعرفة التامة بأساليب وطرق الشراكة المجتمعية.</li> <li>- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.</li> <li>- المعرفة بمفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم.</li> <li>- المعرفة بتقويم التدريس وتطويره.</li> <li>- المعرفة بالقيادة التعليمية والتعليمية.</li> </ul>

**أدوار القائد ومسؤولياته في مؤسسات التعليم العام:**

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث والتقارير على أن القائد الناجح هو أحد أهم القواسم المشتركة للمدارس الفاعلة، فهو أهم شخصية تأثيرية في المدرسة والأكثر أهمية فمن خلال قيادته تحدد المؤسسة، وجهتها، وثقافتها، وقيمتها وأصبحت القيادة حالياً تركز على الامور الجوهرية في المؤسسة للتعامل مع تحديات العصر وترتكز على ما يجب فعله وكيف تفعله؟ وكيف تطور ما تفعله؟، وهذا التطور المفاهيمي كان له الأثر الكبير في تطور مفاهيم وتعريف وأدوار القيادة المؤسسية منها والتربوية. وفي هذا السياق حددت خمسة أدوار جديدة للقائد في المؤسسة التعليمية وهي:

- تشكيل وبناء الرؤية لتحقيق النجاح للجميع.
  - توفير البيئة التعليمية الجاذبة لتحقيق أفضل أداء تعليمي.
  - بناء القدرات القيادية في المدرسة وتبني فكرة القيادة الجماعية وتنمية الموارد البشرية.
  - التركيز على تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم في المدرسة.
  - الإدارة الذكية للأفراد والبيانات والعمليات لتحقيق أداء فاعل وتطوير مستمر.
- ومع تأكيد الدراسات والتوصيات على هذه الأدوار الجديدة، إلا أن العديد من قائدي المدارس وبحسب تقارير اليونسكو ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية العالمي يقضون الكثير من الأوقات في العمل الإداري والمالي ويقضون أقل وقت في العمل التعليمي والتربوي وتطوير أداء العاملين وتحقيق نتائج تعليمية أفضل، وأن قادة المدارس في المملكة تحديداً لديهم فرص قليلة وخبرات محدودة في التدريب والتطوير المهني مقارنة بالدول الأخرى (Talis, 2018).

مما سبق يمكن أن نلخص بأن دور القائد في المؤسسات التعليمية دور حيوي وأساسي وأنه لا توجد حالة نجاح تعليمية حقيقية موثقة لإنجاز تحصيلي وأداء تعليمي عال من غير وجود قيادة مؤثرة وفاعلة.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

إن نجاح المؤسسات التعليمية يتوقف على ما تتمتع به القيادة فيها من إدراك ووعي لما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها، وتعدُّ الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية (العليا-الوسطى-التنفيذية) أحد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي الذي لا تتحقق أهدافه دون توافر الكوادر المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم، نظراً لأن القيادة الناجحة والفعالة تصنع الفرق الكبير في إدارة المؤسسات التعليمية وارتفاع مستوى أدائها.

وتتضمن مؤسسات التعليم العام العديد من الفروع كمراكز رعاية الطفولة ورياض الأطفال، والمدارس على اختلاف مراحلها (ابتدائية، ومتوسطة، وثانوية) والتي تعد المكان الذي يتلقى فيه الأفراد تعليمهم على اختلاف أعمارهم.

وللتعرف على العوامل المؤثرة في قيادة مؤسسات التعليم العام؛ لابد لنا من دراسة واقع القيادة في مؤسسات التعليم العام وذلك من خلال الأدبيات المتوافرة حول الموضوع، والرجوع إلى الممارسات العالمية المثلى، ثم رصد وتحليل الواقع (تحليل سوات) لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومعرفة الفرص التي يمكن استثمارها والاستفادة منها في تطوير القيادة التربوية، وكذلك معرفة التهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تواجه القيادة في مؤسسات التعليم العام.



## تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) واقع القيادة في مؤسسات التعليم العام بالمملكة

البيئة	نقاط القوة	نقاط الضعف
الداخلية	<p>١- توجه وزارة التعليم لتطوير العملية التربوية والتعليمية بجميع عناصرها وعلى كافة المستويات.</p> <p>٢- وفرة الموارد المالية ودعم قيادة الدولة إذ أن ما يتم تخصيصه لقطاع التعليم يشكل حوالي ربع الميزانية العامة للدولة. (يشمل التعليم العام والتعليم العالي)</p> <p>وتدريب القوى العاملة) (وزارة المالية في المملكة العربية السعودية، ٢٠١٩)</p> <p>٣- وجود بنية تحتية معلوماتية وإمكانات فنية جيدة يمكن توظيفها في نشر ثقافة التطوير والجودة والاستفادة منها.</p> <p>٤- قفزة تكنولوجية وتقنية هائلة خلال جائحة كورونا.</p> <p>٥- توفر الموارد البشرية اللازمة بأعداد تفي بحاجة الميدان التربوي.</p> <p>٦- وجود رؤية للتنمية ٢٠٣٠ والتعليم ركن أساس فيها.</p>	<p>١- تسرب الكفاءات البشرية المدربة من حملة المؤهلات العليا وذوي الخبرات التربوية العالية من التعليم العام بسبب ضعف المحفزات حيث شكلت نسبة التقاعد لعام ٢٠١٩ حوالي ٤٣٪ (وزارة التعليم، ٢٠١٩).</p> <p>٢- ضعف التأهيل والآليات التي تعمل على اكتشاف قادة المستقبل، وصقل مهاراتهم، وإعدادهم نظرياً، وعملياً.</p> <p>٣- ضعف وضوح الصلاحيات والمسؤوليات نتيجة التغيرات المتلاحقة على الهيكل التنظيمي على المستويين العام والخاص.</p> <p>٤- المركزية الإدارية التي تحد من التكامل الإداري ومن مقدره القيادات التعليمية على التطوير وتبني الاتجاهات الحديثة في القيادة.</p> <p>٥- حاجة القوانين والأنظمة التعليمية للمراجعة والتحديث، بحيث تساعد على تبني الاتجاهات التربوية المعاصرة.</p>
	الفرص المتاحة	التهديدات



- ١- التقدم التقني العالمي مما يساعد على الاستفادة من الخبرات العالمية وتبادلها وتوظيفها في عملية التطوير مثل: التدريب عن بعد، أو الحصول على الاستشارات اللازمة.
- ٢- ارتفاع عدد الحاصلين على درجتي الماجستير والدكتوراه في التعليم العام، ووجود خبرات وطنية قادرة على استقطاب أفضل الخبرات العالمية.
- ٣- هيئة تقويم التعليم ويمكن التعاون معها في تطوير معايير لتقويم فاعلية القيادة في مكاتب التعليم والمدارس.
- ٥- الوضع المالي الاقتصادي القوي والمكانة العالمية التي تحظى بها المملكة لدعم الاستثمارات في قطاع التعليم.
- ٦- الاستفادة من نتائج قمة مجموعة العشرين المنعقدة بالمملكة (٢٠٢٠) لمعالجة قضايا التعليم ومستقبله نتيجة الاهتمام العالمي والمحلي والإقليمي بتحسين التعليم وجودته.
- ١- التوسع في إنشاء المدارس الحكومية والأهلية نتيجة النمو السكاني المرتفع أدى إلى زيادة الطلب على التعليم النظامي مما ينقل كاهل المؤسسات التعليمية وهذا بدوره قد يدفعها للاهتمام بالكم وضعف التركيز على الجانب النوعي.
- ٢- التداخل بين الأعباء الإدارية والقيادية والتعليمية.
- ٣- ضعف تجاوب المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية الأخرى مع المشاريع التطويرية التعليمية.
- ٤- ضعف الثقافة التنظيمية لدى بعض قادة مؤسسات التعليم العام.
- ٥- الانفتاح الثقافي والاجتماعي المتسارع أدى إلى ثورة معرفية وتغيرات قيمية متسارعة.
- ٦- ضعف مستوى الخدمات المقدمة لتطوير القيادات في التعليم العام وتدريبهم.

الشكل من إعداد الباحثة

مما سبق نجد أن نتائج تحليل الواقع أظهرت لنا مجموعة من عوامل القوة التي تتميز بها القيادة في مؤسسات التعليم العام داخلياً والتي يمكن استثمارها، كما أظهرت نتائج التحليل بعض نقاط الضعف التي تؤثر على كفاءة النظام التعليمي وقيادته، والتي يمكن تصنيفها على مستوى النظام التعليمي ومستوى القيادة على اختلاف مستوياتها، وعلى مستوى القادة. وبمقارنة الوضع الراهن لقيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة لنتائج تحليل الواقع، تم تحليل الفجوة وتحديد الاحتياجات والعوامل المؤثرة طبقاً لما يلي:

- الحاجة إلى تنمية المهارات القيادية، ودراسة الاحتياجات التدريبية لتنمية القيادات الحالية.
- القيادة، والحوكمة، والإدارة وتأكيد جودة النظام التعليمي، وتمهين التعليم في النظام التربوي.
- الحاجة إلى الدعم المادي للوفاء بمتطلبات مؤسسات التعليم العام.
- الحاجة إلى التكامل الإداري في نظام التعليم العام.
- الحاجة إلى وجود شبكة نظم معلومات وخدمات تعليم إلكترونية شاملة تغطي جميع مؤسسات التعليم العام في جميع أنحاء المملكة.



## العوامل المؤثرة على النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية

يتوقف نجاح أي نظام تعليمي على عدد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسكانية والجغرافية التي تؤثر في صياغة الأهداف التعليمية والتخطيط لتنفيذها وتحديد مسارات التنفيذ ومن تلك العوامل:

### أولاً: العوامل السياسية: وتؤثر في النظام التعليمي من جانبين هما:

#### • النظرية السياسية (الأيدلوجية السياسية):

تعني الأفكار والمبادئ والأهداف التي تقوم عليها الدولة، فكل مجتمع أفكاره التي تتبناها السلطة السياسية، ولكنها تظل مجرد كلام وشعارات، مالم تتدخل التربية وتحولها إلى أعمال وأفعال وممارسات، كما أن السلطة السياسية في المجتمع توجه التربية لتكون في خدمة أفكارها ومبادئها وأهدافها (الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٥، ص ٤٧).

#### • الظروف السياسية الطارئة:

ويقصد بها الظروف التي تفرض نفسها على الدولة، فتجبرها على تعطيل سياستها التعليمية أو التخلي عنها، ومنها ظروف داخلية، كالمظاهرات، والإضرابات، والحروب الطائفية، وظروف خارجية، كالحروب، أو ما تتعرض له الدولة من احتلال، وجميعها تمارس ضغوطاً مختلفة على الإدارة التعليمية كالححد من الإنفاق على التعليم، أو فرض رسوم ولغة أجنبية، أو تغيير أو إلغاء بعض مواد السياسة التعليمية (حكيم، ٢٠١٢، ص ٥٥).

وفي المملكة العربية السعودية يسود النظام الملكي، الذي يرى أن التعليم يُعد مدخلاً للتطوير، كما أن السياسة التعليمية في المملكة جزء من السياسة العامة للدولة والتي تتمثل في فلسفة نظام التعليم وأهدافه ويشرف على تنفيذها إدارات التعليم، وتقوم على مبادئ وتعاليم الدين الإسلامي، وتسعى لإصلاح الفرد والنهوض بالمجتمع وينظم السياسة التعليمية وثيقة سياسة التعليم بالمملكة الصادرة عام ١٣٩٠هـ، كما أن الظروف السياسية في المملكة تمتاز بالاستقرار وتكفل مجانية التعليم (عبد الجواد ومتولي، ٢٠١٦، ص ٣٩).

### ثانياً: العوامل الاقتصادية والقوى المستقبلية (توقعات المستقبل): وتؤثر جانبين هما:

#### • البناء الاقتصادي – والنظرية الاقتصادية

يظهر هذا العامل الفرق في الخدمات والمباني والأدوات المستخدمة في التعليم من دولة لأخرى تبعاً لحجم اقتصاد تلك الدولة ومقدار ما ينفق على التعليم فيها ومدى تدخل الحكومة، فالعلاقة بين الاقتصاد ونظام التعليم علاقة طردية حيث يتأثر كلا منهما بالآخر، وتتمتع المملكة باقتصاد قوي، مما جعلها تنفق على التعليم ميزانية كبيرة، فكان عاملاً إيجابياً على التوسع في مؤسساته، وتطوير البنية التحتية، وتوفير الأجهزة التعليمية والمباني (العجمي، ٢٠١٣، ص ٤٣).

### ثالثاً: العوامل الاجتماعية والقوى الثقافية:

تشتمل العوامل الاجتماعية المؤثرة على؛ الدين، واللغة، والتركيبة الاجتماعي، ويظهر تأثير هذه العوامل من خلال ما يلي:

**الدين:** يحتل الدين الإسلامي المرتبة الأولى بين القوى المؤثرة في الإدارة التعليمية في المملكة، فغايات التعليم وأهدافه وأغراضه مشتقة من الكتاب والسنة، وفي إطارهما تسير كل عمليات التعليم، بدءاً من توجيه العلوم والمعارف بمختلف أنواعها ومناهجها إلى إدارة الصف (أبو عراد والغفيري، ٢٠١٧، ص ١٥).



**اللغة:** تعد اللغة العربية لغة التعليم، والتأليف، والتخاطب في المملكة، ويحرص نظام التعليم في المملكة على، تعليمها في جميع مراحل التعليم (العتيبي والشدي، ٢٠١٨، ص ٣٥).

**التركيب الاجتماعي:** ينعكس التركيب الاجتماعي للمجتمع على التعليم، ونظمه وأنواعه، والفرص التعليمية فيه، وقد سمح نظام التعليم في المملكة بإيجاد نوعين من التعليم، تعليم حكومي وتعليم خاص أهلي. (الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٥، ص ١١٢).

نجد مما سبق أن الدين واللغة والعادات والتقاليد والأخلاق لأي دولة لها دور في الخطط التربوية التي توضع ضمن النظام التعليمي، ويعتبر عامل الثقافة والتبادل الثقافي من خلال قنوات الاتصال من أهم العوامل التي تؤثر في التربية في مؤسسات التعليم العام، وذلك لكون القوى الثقافية تشكل تحدي صعب في المجال التربوي من حيث القنوات الثقافية والانفتاح الثقافي واضطراب القيم والثوابت الثقافية مما يشكل توجه نحو ثقافة موحدة تؤدي إلى ثنائية الأصالة.

#### رابعاً: العوامل السكانية: وتؤثر من جانبين هما:

- **التكوين العنصري للسكان:** ويعني تعدد الأجناس العرقية، واختلاف عاداتهم وتقاليدهم وأسلوب حياتهم، وهذه الاختلافات تؤثر على الإدارة التعليمية.
  - **التكوين الديمغرافي للسكان:** ويعني توزيع السكان على فئات عمرية، فكلما زاد عدد السكان زادت المسؤوليات الملقاة على الإدارة التعليمية. (الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٥، ص ٤٥).
- وتشهد المملكة تزايداً سكانياً هائلاً، إذ توضح المؤشرات الإحصائية أن عدد السكان لعام ٢٠١٩ يقدر بحوالي ٣٤,٢٢ مليون نسمة، بالإضافة إلى عددًا من المقيمين من جنسيات متعددة؛ مما يشكل عبئاً كبيراً على الإدارة التعليمية، إذا ينبغي توفير الفرص التعليمية للجميع، إلى جانب أعداد المعلمين القادرين على التعامل مع طلاب من ثقافات متعددة (أبو عراد والغفيري، ٢٠١٧، ص ١٨) (هيئة الإحصاء، ٢٠١٩)

#### خامساً: العوامل الجغرافية: وتؤثر في نظام التعليم من ثلاث زوايا هي:

- **المناخ:** يحدد المناخ السن الملائمة لبدء الإلزام، وموسم الإجازات الدراسية، وطول أو قصر اليوم الدراسي، وشكل المباني ومواصفات مواد البناء، والتأثيث والمختبرات والوسائل التعليمية.
- **طبيعة البيئة - التضاريس:** أن تركز السكان في المدن، أو انتشارهم في القرى، وعلى رؤوس الجبال، تلعب دور في التأثير على شكل الإدارة التعليمية، كما تحدد طبيعة البيئة محتوى البرامج والمواد الدراسية.
- **مصادر الثروة:** باختلاف مصادر الثروة يختلف الإنفاق على التعليم، والتوسع فيه. (الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٥، ص ٤٦).

وتتنوع تضاريس المملكة نظراً لاتساع مساحتها ولهذا يختلف مناخ المملكة من منطقة لأخرى، كما تؤثر الظروف الجغرافية وتنوع البيئات في ارتفاع تكلفة المباني المدرسية بسبب التدفئة في الشتاء والتهوية صيفاً، وعلى الرغم من أن مناهج التعليم السعودي مخططة مركزياً وموحدة، إلا أن مخططي المناهج يراعون متطلبات البيئات المختلفة عند بناء المناهج وتطويرها (السنبل وآخرون، ٢٠٠٨، ص ٤٥).

#### **العوامل المؤثرة في القيادة التربوية بالمملكة العربية السعودية**

تعد القيادة ذات أهمية كبرى في كافة المجالات، قال صلى الله عليه وسلم: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم) (سنن أبي داود، ص ٢٦٠٨)



ويرى أبو زعيتر (٢٠١٠م) أن أهمية القيادة التربوية تكمن في:

- حلقة الوصل بين الخطط التربوية للمنظمات التربوية وتصوراتها المستقبلية، وبين العاملين في الميدان التربوي.
- البؤرة التي تحتوي كافة السياسات التربوية والمفاهيم والإستراتيجيات.
- تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة التربوية .
- تعمل على دعم القوى الإيجابية في المنظمة التربوية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية
- تنمية وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة التربوية باعتبارهم أهم الموارد للمؤسسة.
- السيطرة على المشكلات التربوية والإدارية والتعليمية وحلها

ومن منطلق هذه الأهمية تأثرت القيادة التربوية بعوامل عديدة مما جعلها تمر بأطوار متعددة، ويمكن إجمال هذه العوامل على النحو التالي:

- الحركة العلمية: حيث نقل الحركة العلمية القيادة التربوية من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية علمية تقوم على الخبرات في حل المشكلات المعتمدة على التفكير والاستقراء، والتحليل، والتشخيص، والتقويم.
- المفاهيم التربوية والسيكولوجية: حيث فرضت تلك المفاهيم نفسها على القيادة التربوية نتيجة مراعاتها اتجاهات واحتياجات الأفراد ورغباتهم ومشاعرهم، وإبرازها أهمية العمل الجماعي.
- العلاقات الإنسانية: حيث أصبح مجال العلاقات الإنسانية من التكوينات الأساسية للمعرفة الإدارية، وكان من الضروري أن تهتم بفهم وتحسين العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم التربوي.

ويمكن إجمال أهم الظواهر التي أدت إلى تطور القيادة التربوية بما يلي:

- تأثر الإدارة والقيادة التربوية بعدد من الظواهر والقوى الجديدة مثل التكنولوجيا والعوامل السكانية والضغوط الاجتماعية والتغير والصراع الإداري.
- إضفاء الصيغة العملية على الإدارة بعامة واهتمام الباحثين بالبحوث والدراسات العملية المتصلة بالقيادة بخاصة.
- اعتبار الإدارة سلوك وأداء وتفاعل جماعي وعلاقات إنسانية.
- استخدام النظريات والنماذج الحديثة.

#### العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة الإدارية فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافاً متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف ومن هذه العوامل ما يلي:

- خصائص مؤسسات التعليم العام وطبيعة العلاقة القائمة بين أفرادها.
- انخفاض درجة الثقة في الآخرين وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه.
- الثقة المتزايدة بالذات حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشتت بالرأي وعدم تقبل النقد.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

- الخوف من نجاح الآخرين ويسبب ذلك في محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتسيير أدايتهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم
  - العجز عن تحمل الظروف الصعبة ويتسبب ذلك في إصابة القائد بالانهيار مما يتسبب في فشله في إدارة الجماعة أثناء الأزمات ويصبح مترددا في اتخاذ القرارات وعادة ما يتخلى عن دوره في القيادة الإدارية لبعض الأفراد الآخرين الذين يحتفظون بتماسكهم في الأزمات.
  - انخفاض المرونة الفكرية ويترتب على ذلك العجز عن التصدي للعديد من المشكلات الفنية والإنسانية التي يواجهها كما أنه يصعب على القائد تطوير سلوكه استجابة للتغيرات الموقفية دائمة الحدوث.
  - انخفاض المقدرة الإبداعية ويترتب على ذلك ضعف مقدرة القائد على إصدار أفكار إبداعية تتعلق بإدخال تحسينات على نظم الإنتاج أو تطوير سبل إدارة الأزمات أو إيداع أساليب لإثراء العلاقات الاجتماعية للحد من الصراعات داخل الجماعة.
  - ضعف المقدرة التحليلية وبناء البيئة الإيجابية لصناعة الإنجاز ويترتب على ذلك صعوبة بناء العلاقات الإنسانية وبناء الرؤى والتنبؤ بالأحداث المستقبلية للقائد مما يفقده زمام المبادرة في التعامل وضعف مقدرته على تشخيص الموقف.
  - غياب التحدي ويترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي لتنمية خيراته ومهاراته نظرا لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.
  - الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة ويترتب على ذلك تفشي المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة وحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يتمكن من تقديم العون للآخرين.
  - غياب مقومات القيادة الإدارية ويترتب على ذلك ضعف استخدام الأساليب القيادية المناسبة، وضعف التواصل مع الآخرين والتأثير فيهم (الظاهر، ٢٠١١، ص ٢٥٧ ص ٢٥٨).
- مما سبق يتضح أن القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العام هي علاقة تبادلية بين القائد والعاملين تؤثر وتتأثر بحسب طبيعة تلك العلاقة، كما تتميز بالتعقيد والتناقض والتنوع نظراً للدور الذي تلعبه.

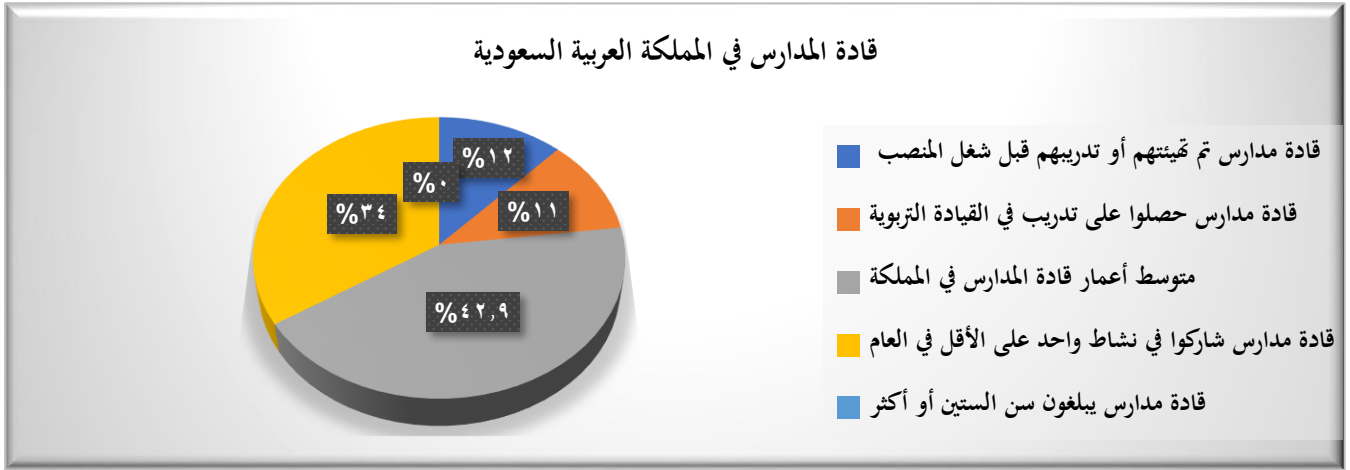
#### العوامل المؤثرة في قادة مؤسسات التعليم العام (التنفيذية) بالمملكة العربية السعودية

تشير دراسة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٨)؛ إلى أن قادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة لديهم فرص قليلة وخبرات محدودة في التدريب والتحضير والتطوير المهني مقارنة بـ ٤٧ دولة أخرى شملتها الدراسة مثل سنغافورة وأستراليا واسكتلندا، وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة على النحو التالي:

شكل ٧







(المصدر: TALIS, 2018)

من الشكل السابق نجد أن قادة المدارس الذين تم تهيئتهم أو تدريبهم يشكلون 12٪ وجاءوا بذلك في المرتبة 43، مقارنة بالقادة الذين حصلوا على تدريب في القيادة التربوية ويشكلون 11٪ في المرتبة 42، كما نلاحظ وجود نسبة متدنية من عدد القادة الذين شاركوا في نشاط واحد على الأقل من أنشطة التطوير المهني خلال العام وجاءت النسبة بمعدل 34٪ في المرتبة 45، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة متوسط أعمار قادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة أقل من الدول الأخرى المشاركة في الدراسة بنسبة 42,9٪ وفي المرتبة 47؛ وهذا يؤكد على قلة الخبرة المهنية لدى قادة المدارس بالمملكة، في حين جاءت نسبة 0٪ من قادة المدارس الذين يبلغون سن الستين أو أكثر مما يؤكد أيضاً على قلة الخبرة المهنية وتشتت في ذات المرتبة مع سابقتها.

ويرى هاتي (2018) بالإضافة إلى قلة التركيز على قادة مؤسسات التعليم العام التربويين، فإن أنظمة التوظيف والتطوير والسياسات والهياكل التنظيمية تعتبر من جملة العوامل الأخرى المؤثرة على فعالية دور القادة في مؤسسات التعليم العام بالمملكة مما أدى إلى تدني أثرها.

#### مما سبق فإن العوامل التي تؤثر على قادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة هي:

- أدوار وظيفية غير مناسبة:
  - تقع الأدوار القيادية في مؤسسات التعليم العام ضمن المهام الإدارية وليس التربوية وتنطوي على مسؤوليات إدارية عوضاً عن التركيز على تحسين عملية التعليم والتعلم.
  - ضعف المساءلة بشأن تحسين المخرجات التعليمية.
- فرص مهنية محدودة:
  - ضعف الأنظمة الخاصة لاستقطاب الكوادر القيادية والمسارات المهنية المخصصة لهم.
  - ضعف قنوات التوظيف وعمليات الاختيار للقادة.
- عدم ملائمة الدعم المهني:
  - ضعف وعدم كفاية برامج الإعداد القيادي والتطوير المهني المستندة على معايير خاصة بالقيادة
  - غياب المعايير المهنية الموضحة بأطر وطنية لقادة مؤسسات التعليم العام.



- غياب شبكات مهنية لقادة مؤسسات التعليم العام مستندة على النظام التعليمي في المملكة.
- خضوع عمليات التقييم لإجراءات التحقق وعدم تركيزها على النمو المهني.
- **مناصب غير جذابة:**
- قلة عدد المزايا والحوافز والافتقار إلى سلم رواتب خاص بقادة الجهات الاشرافية والتنفيذية ويختلف عن سلم رواتب المعلمين
- ظروف عمل مليئة بالتحديات مع درجة ضعيفة من الاستقلال المهني ودرجة عالية من السيطرة المركزية
- قلة الدعم التنظيمي.

مما سبق نجد أن أنظمة التعليم تتشابه على مستوى دول العالم تشابهاً من ناحية النظام والهيكل التعليمي، ولكنها تختلف اختلافاً واضحاً من الناحية السياسية والسياقية والثقافية، وتكمن أبرز الاختلافات السياقية في المملكة العربية السعودية على الدور الذي تلعبه قيادة مؤسسات التعليم العام مقارنة بدول العالم الأخرى، حيث تفتقر الأدوار القيادية (التنفيذية) في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية إلى أساس مهني واضح المعالم، بل حتى أنها تدرج ضمن المهام الإدارية وليس التعليمية.

#### رابعاً: توجه المملكة العربية السعودية لتحسين وتطوير القيادة المدرسية

تواجه المملكة العربية السعودية تحدياً كبيراً في تطوير القيادة في مؤسسات التعليم العام شأنها في ذلك شأن بقية دول العالم، حيث تصنف وزارة التعليم بالمملكة موضوع التطوير القيادي والتحسين الشامل لتطوير القيادة المدرسية على أنها الأولوية الثالثة من أولويات التعليم، كما حرصت وزارة التعليم على تحقيق أهداف التعليم التي نصت عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### خامساً: التحديات التي تواجه قيادة مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

نتيجة للعوامل السابق ذكرها في هذه الورقة العلمية ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه قيادة مؤسسات التعليم العام، ويمكن ذكر مجالات هذه التحديات على النحو التالي:

##### ■ المجال التربوي:

تواجه القيادات التربوية تحدياً تربوياً يؤثر على سلوكيات وقيم المتعلمين والعاملين في حقل التربية من معلمين وقادة وإداريين، في ظل المتغيرات الحالية والمتوقعة مستقبلاً، ومنها: التحدي الإيديولوجي، والتحدي القيمي والسلوكي، وتحدي التنمية المستدامة وقيادة التغيير في التعليم (بطاح، والطعاني، ٢٠١٦). كذلك ضعف الانتماء والدافعية والروح المعنوية والصحة النفسية للقيادات التربوية بسبب ضعف النمو المهني وقلة الحوافز وغيرها.

##### ■ المجال الإداري

أن النظام التعليمي يواجه العديد من التحديات المستقبلية، ومن أبرزها في المجال الإداري: ضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي واتخاذ القرارات، ونقص الكفاءات الإدارية والقيادية التربوية، وغياب وجود فلسفة إدارية تربوية واضحة تحدد الأهداف التعليمية بطريقة صحيحة (المنصور، ٢٠١٥).

##### ■ المجال التعليمي

من التحديات التي تواجه التعليم وقياداته في المملكة العربية السعودية، التنافسية العالمية، والتميز المؤسسي العالمي، ودعم الاستجابة التعليمية في الحالات الانسانية، والثورة المعرفية، وتحسين جودة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٩)



## ■ المجال التكنولوجي التقني

تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية عددا من التحديات التقنية والتكنولوجية، منها: الانفجار المعلوماتي والتقدم المعرفي الهائل، والتحول نحو المجتمع الرقمي، ومهارات القرن ٢١ والتورة الصناعية الرابعة.

## ■ المجال الاجتماعي والثقافي

تواجه القيادات التربوية تحديات اجتماعية وثقافية، حيث يشهد العالم انفتاحاً ثقافياً متسارعاً في ظل العولمة والثورة المعرفية، و ومن خلال التقنيات الهائلة في وسائل التواصل الاجتماعي والاتصال الإلكتروني، وبالتالي يكمن التحدي في المحافظة على الهوية الثقافية لأجيال المجتمع القادمة إضافة إلى العلاقات الاجتماعية التي تتطلبها المؤسسات التربوية، وما حدث لها من تغيرات معاصرة بسبب وسائل التواصل الاجتماعي وشبكات المتعددة، وأثرها على أهداف المؤسسات التربوية والتعليمية.

## سادساً: متطلبات لتطوير قيادة المؤسسات التعليمية في نظام التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

إن جميع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية يشكلون فريقاً قيادياً يتشارك في قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية، وتحقيق تقدمها وتميزها المؤسسي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مجموعة من المتطلبات على النحو التالي:

- متطلبات هيكلية: وتكون من خلال تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية، والتوسع في اللامركزية.
  - متطلبات إدارية: تحديد الاختصاصات وموازنة الأعباء وإعادة رسم ملامح دور القائد في المؤسسة التعليمية (المدرسة)، وممارسة الأدوار القيادية المختلفة وفق معايير القيادة القيمة والمعرفية والمهارية، وطرح مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل، وتعديل اللوائح والقوانين بما يمنح قادة ومنسوبي المؤسسة التعليمية
  - ممارسات قيادية أكثر، وتعزيز تطبيق أساليب قيادية حديثة كالقيادة الموزعة، والقيادة التحويلية والقيادة التربوية مما يمنحهم القدرة على الإبداع وتطوير الأداء.
  - متطلبات فنية: توسيع دائرة المشاركة القيادية داخل المؤسسة، وتبني سياسة التفويض، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات، وأن يتولى قادة المؤسسات التعليمية قيادة مسيرة التغيير في المملكة لتحقيق أهداف التعليم التي نصت عليها رؤية ٢٠٣٠.
  - متطلبات ثقافية: وذلك من خلال تغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة وإحداث نقلة نوعية، بمختلف المؤسسات التعليمية، بحيث تنسم هذه الثقافة بالثقة المتبادلة، وتشجيع الأفكار الإبداعية، والإيمان بقيمة عمل الفريق.
  - متطلبات بشرية: وذلك من خلال تدريب قادة ومنسوبي المؤسسات التعليمية كافة على المهارات القيادية المختلفة وتشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها منسوبي المؤسسات التعليمية.
  - متطلبات مالية أو تقنية: فمن الضروري توفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة، التي تضمن تفعيل عملية الاتصال بين الأفراد والقيادات داخل المؤسسة كافة، وتبادل الخبرات والآراء بينهم، وتقديم الحوافز وفق قواعد ومعايير محددة.
- وقد جاءت هذه المتطلبات بناء على توجه المملكة الحالي لتحسين القيادة في مؤسسات التعليم العام كونها أحد الأولويات الاستراتيجية للمركز الوطني للتطوير المهني والتعليمي.



## المراجع

### أولاً: المراجع الدينية

\* أبو داود. سليمان بن الأشعث الأزدي السجستاني. سنن أبي داود. دار الكتب العلمية.

### ثانياً: المراجع العربية

\* أبو عراد، صالح علي والغفيري، أحمد علي (٢٠١٧). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. مكتبة المتنبّي: الدمام.

\* الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠١١). الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم). ط١. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: عمان.

\* الحريري، رافده عمر. (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. ط١. دار الفكر: عمان.

\* العتيبي، منيرة نايف والشدي، ندى إبراهيم (٢٠١٨). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية والعالم العربي. مكتبة الرشد: الرياض.

\* العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق. ط٣. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

\* العلاق، بشري. (٢٠١٠). القيادة الإدارية. دار اليازوري: عمان

\* الغامدي، حمدان أحمد، عبد الجواد، نور الدين محمد. (٢٠١٥). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. ط٤. الرياض: مكتبة الرشد.

\* الفتوخ، عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١٥). معوقات تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومقترحات تطويرهما، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٤(٣)، ٢٥٨-٢٦٩.

\* السنبل، عبد العزيز عبد الله، الخطيب، محمد شحات. (٢٠١٨). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. دار الزوايا العلمية للنشر والتوزيع: الرياض.

\* أبو زعيتر، منير حسن (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية: غزة.

\* آل ناجي، محمد بن عبالله. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية -نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. ط٧. مكتبة الملك فهد الوطنية.

\* الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام: الإصدار الرابع (١٤٤٠). وزارة التعليم.

\* بطاح، أحمد محمد، والطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٦). الإدارة التربوية- رؤية معاصرة. ط١. دار الفكر: عمان.

\* حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد. (٢٠١٢). نظام التعليم وسياسته. ط١. إيتراك للطباعة والنشر: القاهرة.

\* عبد الجواد، نور الدين محمد، متولي، مصطفى محمد. (٢٠١٦). التعليم الأهلي ومسيرة التعليم في المملكة العربية السعودية. مدارس الرياض.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

- \* عبدو، عبد القادر. (٢٠٠٠). *إدارة المدرسة الابتدائية*. مكتبة النهضة: القاهرة.
- \* الغزو، فاتن عوض. (٢٠٠٩). *القيادة والإشراف الإداري*. دار أسامة للنشر والتوزي: عمان.
- \* وزارة التعليم. (٢٠٢٠). *صلاحيات قائد المدرسة الصادرة بقرار وزير التعليم في تاريخ ٤٣٧/٤/١*. الرياض
- ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Hattie, J (2018). *Leadership Matters – Does school and college leadership really matter?* Visible Learning.
- Hattie, J (2018). *Leadership Matters – Does school and college leadership really matter?* Visible Learning. Hallinger, P & Lee, M, 2013, Mapping instructional leadership in Thailand: Has education reform impacted principal practice? Educational Management Administration & Leadership, 42 (1): 6 – 29.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). Country Note Saudi Arabia, Education GPS, OECD.
- Geem Gulcen, İsmail Tokmak, Hakan Turgut. (2012). *The Relationship of The Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment and Job*.
- Government of Saudi Arabia. 2016. *Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia*. Council of Economic and Development Affairs.
- Consultation with the National Center for Educational Professional Development, KSA Ministry of Education and B. Jensen, *Learning First*. (2018).
- OECD. (2008). *Improving School Leadership – Policy and practice in OECD Countries*.

رابعاً: المواقع الالكترونية

- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٠) تم استرجاعه بتاريخ ١١ / ١٠ / ٢٠٢٠. من الرابط. ([/https://etec.gov.sa](https://etec.gov.sa))
- موقع وزارة التعليم. (٢٠٢٠). تم استرجاعه في ١١ / ١٠ / ٢٠٢٠. من الرابط. (<https://OjNv0n/ly.bit>).

