

تطوير مجالات دور القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية على ضوء القيادة المعاصرة

Developing Areas of The Role of School Leadership in Saudi Arabia in Light of Contemporary Leadership

أ. محمود حسين أحمد إسماعيل (*)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأسس النظرية للقيادات المدرسية ودور القائد المدرسي المعاصر من منظور أدبيات الإدارة التربوية، مع الكشف عن الدور الراهن للقيادة المدرسية السعودية من منظور الوثائق، وذلك للتوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير القيادة المدرسية السعودية في ضوء الأدبيات المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تقسيم الدراسة إلى خمسة أقسام، القسم الأول شمل الإطار العام للدراسة، القسم الثاني تناول القيادة المعاصرة ضمن إطار نظري، القسم الثالث استعرض طبيعة القيادة المدرسية المعاصرة، والقسم الرابع تناول الوضع الراهن للقيادة المدرسية السعودية، والقسم الخامس والأخير اشتمل على إجراءات تطوير مجالات دور القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية ضمن الأربع أدوار الخاصة بالقيادات المدرسية (تخطيط، تنظيم، اتصال، اتخاذ القرار) وذلك على ضوء القيادة المعاصرة.

Abstract:

The research aimed to identify the theoretical foundations of school leaders and the role of the contemporary school leader from the perspective of educational administration literature, while revealing the current role of Saudi school leadership from the perspective of documents, in order to come up with proposed procedures for developing Saudi school leadership in light of contemporary literature. The research used the descriptive approach, and the Dividing the research into five sections, the first section included the general framework of the research, the second section dealt with contemporary leadership within a theoretical framework, the third section reviewed the nature of contemporary school leadership, the fourth section dealt with the current situation of Saudi school leadership, and the fifth and final section included procedures for developing areas of the role of school leadership. In Saudi Arabia, within the four roles of school leaders (planning, organizing, communication, decision-making), in light of contemporary leadership.

الكلمات الدالة:

[القيادة المدرسية، القيادة المعاصرة، دور القيادة المدرسية].

*

(*) ماجستير في التربية (تخصص الإدارة التربوية)، قسم بحوث ودراسات التربية، معهد البحوث والدراسات العربية، جمهورية مصر العربية.

القسم الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد المدرسة الوحدة والبنية الأساسية في النظام التعليمي؛ لما يشهده العالم من تحولات وتطورات هائلة في مجال المعرفة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتي دعت الحاجة معها إلى أهمية الحاجة إلى تحسين كفايات الأفراد وتأهيلهم حيث إن مهارات ومعارف الأفراد تعجز عن تأدية الواجب إن لم يتم تطويرها وتحسينها (حسن أحمد الطعاني، 2010، 161).

وللقيادة المدرسية دورٌ أساسيٌّ في التأثير على سلوك المعلمين والطلاب والأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية والتعليمية والتربوية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (توماس ر. هور، 2009، 11).

وتعد القيادة الناجحة هي التي تعمل على التأثير في العاملين وإلزامهم بتحقيق أهدافه، وهي القدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف، فمهمة القيادة المدرسية تقتضي أولاً وقبل كل شيء الاهتمام بأسلوب الاتصال كأحد أساليب القيادة المعاصرة الناجحة، والإمام بأساليب الإدارة الحديثة، ولا يقتصر ذلك على القيادة المدرسية فحسب بل تشمل جميع العاملين في المدرسة، فهم أساس النجاح لما لها من دور هام في تطوير الأداء لدى العاملين والتي تؤدي إلى إنتاجية أفضل واستمرارية وتحقيق النجاح والأهداف المحددة.

فالقائد الناجح هو من يستطيع تكوين فريق عمل ناجح، ووضع أسس ومبادئ واضحة ومستقيمة، والتشجيع والتحفيز على الاستمرار في بخطة ثابتة نحو

النجاح، مع وجود أكثر من نمط للقيادة المعاصرة والتي تشمل: القيادة الخادمة (Servant Leadership)، والقيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)، والقيادة الشبكية (Network Leadership)، والقيادة المرئية (Visionary Leadership)، والقيادة التبادلية (Transactional Leadership)، والقيادة الفوضوية (Laissez-Faire Leadership)، والقيادة الرقمية (Digital Leadership)، إلا أن هناك اتفاقاً بين هذه الأنماط المختلفة في تحسين الأداء من خلال مجموعة من العناصر وهي: العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوظيف التكنولوجيا، والتحفيز، وتفويض السلطة.

فالقيادة المعاصرة لا بد أن تركز على مجموعة من المقومات وليس عنصر واحد للارتقاء بمستوى أداء القيادة المدرسية من خلال أساليب قيادية حديثة ومعاصرة، يكون لها تأثير على القيادة المدرسية والعاملين والطلاب.

وتهدف القيادة المعاصرة ترسيخ القيم الإيجابية لدى القيادات المدرسية تماشياً مع رؤية المملكة 2030 فيما يخص شخصيات الأجيال القادمة، وذلك عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها، مما يمكن المدرسة بالتعاون مع الأسرة من تقوية نسيج المجتمع، من خلال إكساب الطالب المعارف والمهارات والسلوكيات الحميدة ليكون ذا شخصية مستقلة تتصف بروح المبادرة والمثابرة والقيادة، ولديها القدر الكافي من الوعي الذاتي والاجتماعي والثقافي.

وتشمل أدوار القائد المدرسي المعاصر التخطيط الجيد، وهو الترجمة العملية للأهداف التعليمية، وما يجب أن ينفذ من برامج، ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها، ووضع معايير الأداء وجدولة الأعمال زمنية، ومن خلال هذا الدور يهتم قائد المدرسة بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل للإنجاز الأهداف التنظيمية المعلنة.

كما توجد مجموعة من الأدوار التنظيمية تشمل توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه، وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال في أقصر وقت ممكن وأعلى جودة ممكنة، وتهتم القيادة المدرسة بالمشكلات التي تحدث في أثناء العمل وتسعى لحلها، وهو جزء أساسي للحفاظ على قوام المنظومة التعليمية داخل المدرسة، إذ إن قائد المدرسة الناجحة هو من يسعى إلى التعرف إلى المشكلة قبل حصولها، وفي حال حصولها يعمل على حلها بالشكل الأنجح، وذلك حفاظًا على مقدرات المدرسة والسعي نحو تحقيق الأهداف، والحفاظ على بيئة تعليمية مناسبة توفر متطلبات الإبداع والتميز كافة (إنعام عوض سالمين، وزيرة سعيد باوزير، 2019، 11-49).

هذه الأدوار يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالمنظومة التعليمية والتربوية التي تعمل على إكساب الطلاب المهارات الإبداعية، والتي يمكن تحقيقها من خلال القيادة الناجحة، وهو ما تهدف إليه رؤية المملكة 2030، ومن ثمَّ فإنَّ هناك أهمية للحديث عن الدور المتوقع للقيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية على ضوء القيادة المعاصرة.

إشكالية الدراسة:

يواجه القائد المدرسي مجموعة من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المملكة العربية السعودية من خلال عدة مشكلات، منها: تدني الخدمات والتجهيزات الفنية المساندة لتطوير أداء القيادات المدرسية، بالإضافة لضعف الحوافز المادية للقيادات المدرسية المتميزة، مع صعوبة إعادة الهيكلة المناسبة لتطوير أداء القيادات التربوية، وقلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الإدارة المعاصرة (عائض عويض منيع الله السلمي، 2016). مع وجود اتجاهات معاصرة متعددة فيما

يخص تطوير القيادة تتبلور إشكالية الدراسة حول كيفية توظيف مميزات كل مكون من القيادة العصرية لعلاج جانب من جوانب القصور لدى القيادة المدرسية.

وبينت نتائج دراسة أحمد عجوة (2012) عدم توافر أبعاد القيادة الموزعة والمتغيرات الخاصة بها في المدارس السعودية بشكل عام، والابتدائية للبنين بصفة خاصة، رغم أهمية القيادة الموزعة ضمن الاتجاهات المعاصرة في القيادة، وكشفت دراسة فوزية الغامدي (2020) عن انخفاض مستوى المهارات المتعلقة بالقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس في منطقة مكة المكرمة، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في محتوى برنامج القيادة التربوية المتعلق باتجاه التطوير التنظيمي حيث كشفت الدراسة عن ضعف المهارات التطويرية بالبرنامج كمهارة القدرة على نقل تجارب التطوير وفهم استراتيجيات جديدة لتطوير أسلوب العمل وتوضيح الاتجاهات الحديثة للأداء المتميز.

وأوصت دراسة إبراهيم بورقة (2021) بضرورة توفير بنية تحتية من أجهزة وقاعات وتطوير منظومة التعليم عن بعد بشكل مستمر، ومراقبة التطورات التكنولوجية الحديثة، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى، وعقد دورات للقيادة بكيفية استخدام المنصات التعليمية، ليستطيع قيادة عمليات التعليم عن بعد في مدارس مدينة الرياض مواكبة التطور والتقدم العالمي.

أما دراسة إيمان الريس، مي العيفان (2022) فبينت أن الواقع يشير لاحتياج القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية للتطوير المهني بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرقمية إجمالاً، وكان في مقدمتها بعد إدارة التحول الرقمي، ثم بعد التفكير، ومن ثم بعد التقنية، فبعد التواصل، وقدمت الدراسة توصيات عدة يؤمل أن تساعد الجهات المعنية في التركيز على احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في ضوء أبعاد القيادة الرقمية ضمن الاتجاهات المعاصرة.

وتأسياً على ما سبق تكمن إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للقيادة المعاصرة؟
- 2- ما مجالات دور القائد المدرسي المعاصر من منظور أدبيات الإدارة التربوية؟
- 3- ما الدور الراهن للقيادة المدرسية السعودية من منظور الوثائق؟
- 4- ما الإجراءات المقترحة لتطوير مجالات دور القيادة المدرسية السعودية في ضوء الأدبيات المعاصرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى الأسس النظرية للقيادات المدرسية ودور القائد المدرسي المعاصر من منظور أدبيات الإدارة التربوية.
- 2- الكشف عن الدور الراهن للقيادة المدرسية السعودية من منظور الوثائق.
- 3- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير القيادة المدرسية السعودية في ضوء الأدبيات المعاصرة.

أهمية الدراسة:

تمثل الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة في:

1- الأهمية النظرية: تمثلت في:

- أن القيادة المعاصرة المدرسية وسيلة مهمة للقائد فهي تهدف إلى إعطاء الفرصة الكاملة للقيادات لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية، ومن ثمَّ فهي وسيلة لتنمية القدرات التي تساعد في الحصول على أكبر نفع لشخصه وللمدرسة ولمجتمعها المحيط به.

- إثراء المكتبة العربية بما تضيفه من أدوات أو إطار نظري يرتبط بموضوع
الدراسة

2- الأهمية التطبيقية: تمثلت في:

- تفيد المسؤولين في الوقوف على واقع القيادة المدرسية المعاصرة في المملكة
العربية السعودية.

- التوصل لمقترحات لتطوير لقيادات المدرسية في ضوء أدبيات الإدارة التربوية.

- إعطاء المسؤولين عن صنع واتخاذ القرار للقيادات في المملكة العربية
السعودية رؤية واضحة عن الدور المتوقع للقيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية
على ضوء القيادة المعاصرة.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت دور القيادة المدرسية:

1- دراسة سينول وجاميزغول Şenol & Gamzegül (2021): آراء مديري
المدارس حول اختيار وتدريب وتعيين مدير للمدارس: دراسة حالة والتعليم والعلوم:
هدفت الدراسة إلى الكشف عن آراء مديري المدارس فيما يتعلق باختيار وتدريب
وتعيين مديري المدارس. لهذا الغرض، أجريت هذه الدراسة في تصميم دراسة نوعية
ونموذج دراسة الحالة، وكانت مجموعة الدراسة 30 مدير مدرسة، تم جمع البيانات عبر
تقنية المقابلات الجماعية المركزة واستمارة المقابلة شبه المنظمة التي طورها الباحثون
بناءً على رأي الخبراء، وسارت الدراسة وفق المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة الى ضرورة أخذ درجات الكفاءة والامتحان والمقابلة في
الاعتبار عند اختيار مديري المدارس، وأنه يجب تدريب مديري المدارس على أساس

التدريب قبل الخدمة، والتدريب في أثناء الخدمة، وشهادة الدراسات العليا، وممارسات التدريب في أثناء العمل. وفقاً لمديري المدارس، يجب مراعاة مبادئ النزاهة والعدالة عند تعيين مديري المدارس ويجب تحديد معايير موضوعية، ويجب مراعاة الخبرة المهنية والكفاءة المهنية والتعليم والمهارات الإدارية والخصائص الشخصية.

2- دراسة ميكائيل وماري Miguel, Maria (2022): تأثير إطار عمل المدرسة النموذجية للامتياز على تنمية القيادة للمديرين المساعدين: هدفت إلى تأثير إطار عمل المدرسة النموذجية للامتياز على تطوير القيادة للمديرين المساعدين وتوفير الخبرات اللازمة ليصبح قائداً فاعلاً في المدرسة، والتعرف إلى المهارات والخصائص وتنمية المهارات القيادية للمديرين المساعدين ضمن هيكل مدرسي مبتكر، «مدارس نموذج الامتياز». ويتكون هذا النموذج من مدير مدرسة رائد ناجح يتم تكليفه بقيادة المدارس القريبة في وقت واحد في أثناء محاولة تكرار الممارسات والإجراءات وهيكل المدرسة الرئيسية الناجحة في هذه المدارس «ذات الامتياز» المضافة. وتضمن المشاركون في هذه الدراسة 14 مديراً مساعداً، وثلاثة مديرين، ونائب المشرف الذي أشرف على مدارس نموذج الامتياز.

وقد كشفت النتائج عن ثلاث خصائص أو مهارات أساسية يحتاجها المديرون المساعدون لنموذج الامتياز للنجاح في أدوارهم: (1) توصيل رؤية نموذج الامتياز؛ (2) التعاون بين حرم الامتياز الجامعي؛ (3) تطوير الحكم الذاتي، وقد وسع نموذج مدرسة الامتياز من أدوار ومسؤوليات مديري المدارس المساعدين إلى مستوى المدير. وينظر المديرون المساعدون إلى النموذج على أنه طريقة أكثر فاعلية لإعدادهم للمدير أكثر من الطرق التقليدية أو المسارات الوظيفية، ويوفر النموذج لمديري المدارس المساعدين فرصة الانخراط في مسؤوليات حقيقية لقيادة مدرسة، مما قد يقلل من المسار التقليدي للعمل كمدير مساعد لعدة سنوات قبل أن يتم النظر في توليه

منصب مدير. نظرًا لأن التأثير على تنمية القيادة شامل جدًا، فقد تكون «مدارس الامتياز» بمثابة نموذج لإعداد مديري المدارس الطموحين ومديري المدارس المساعدين ليصبحوا مديرين.

3- دراسة أحمد فتوح أحمد عفيفي الجمال (2022) بعنوان: تعظيم العائد من تدريب القيادات المدرسية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة بجمهورية مصر العربية: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأسس النظرية لتعظيم العائد من تدريب القيادات المدرسية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة، مع رصد واقع آليات تعظيم هذا العائد، والوقوف على آراء الخبراء للتوصل إلى التصور المقترح لتعظيم العائد من تدريب القيادات المدرسية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدارس الخاصة بجمهورية مصر العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي مع أداتين هما: استبانة سيطبق على عينة من قيادات المدارس الخاصة، واستمارة لاستطلاع آراء ومقترحات خبراء الإدارة التربوية حول التصور المقترح، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بالإطار النظري للدراسة وأخرى مرتبطة بالواقع النظري والميداني، ومن ثمَّ توصل الباحث إلى تصور مقترح لبنية تنظيمية لمركز تدريب القيادات المدرسية في مدارس التعليم الخاص في جمهورية مصر العربية.

4- دراسة سماح محمد عبد الحميد عبد المتجلي (2022) بعنوان: التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات والجدارات اللازمة لتحقيق جودة الأداء المدرسي من خلال دراسة ميدانية طبقت على عينة من القيادات المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة أسيوط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتم تطبيق استبانة (الكفايات والجدارات الوظيفية والتربوية) على

عينة الدراسة التي بلغ حجمها (750) قيادة إدارية في التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط، وخلصت الدراسة لتقديم تصور مقترح للكفايات والمجارات الإدارية والتربوية القيادات المدرسية التي تسهم في تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة تمثلت في كفايات ومجارات: ذاتية إنسانية، وتخطيطية، وتقييمية، وفنية، وصنع القرار، وإدارة الوقت، وتكنولوجية، وإدارة الموارد المادية والبشرية، والتعاون مع المجتمع المحلي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت القيادة المعاصرة:

1- دراسة أميرة يوسف ظاهر مصطفى (2019) بعنوان: هندرة الكفايات القيادية لدى القياديين في وزارة التربية والتعليم الأردنية استناداً إلى اتجاهات القيادة المعاصرة: هدفت الدراسة إلى تقديم هندرة كفايات القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية استناداً إلى اتجاهات القيادة المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي وأداة الاستبانة على عينة (260) من القادة والمسؤولين والإداريين ورؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأظهرت النتائج أن واقع توافر الهندرة لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية كان متوسطاً من وجهة نظرهم، وذا فروق دالة إحصائية وذلك عند مقارنة الواقع بالحد الأعلى للمتوسطات (5).

2- دراسة حنان محمد الغضوري (2020) بعنوان: هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة: دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية الكويتية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة - دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية في دولة الكويت، اعتمدت الدراسة المنهج المسحي التطويري لمناسبته أغراض الدراسة الحالية، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة قصدية هم جميع الإداريين ورؤساء الأقسام والمسؤولين ومدراء المدارس التابعة لوزارة التربية الكويتية والبالغ عددهم

(260) قياديًا، وتوصلت الدراسة إلى الآتي: حصلت كفايات الهندرة القيادية لدى المديرين في وزارة التربية الكويتية تبعًا لبعض اتجاهات القيادة على متوسط عام (2.71 من 5)، أي بتقدير (متوسطة المستوى)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد: مقومات الهندرة على أعلى متوسط (2.83)، يليه بُعد: رفع معدلات الأداء بمتوسط (2.70) وأخيرًا بُعد: هندسة البنية التحتية بمتوسط (2.60)، وجميعها بتقدير لفظي (متوسط). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات القيادية لدى المديرين في وزارة التربية الكويتية تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة الدكتوراه. وقد أوصت الدراسة بضرورة فتح باب الابتكار لدى المديرين وأصحاب القرار بإيجاد خطط إستراتيجية حديثة في وزارة التربية الكويتية.

3- دراسة أسماء عبد الغفور إبراهيم موسى (2022) بعنوان: برنامج مقترح لتدريب القيادات المدرسية بالمرحلة الإعدادية بالوادي الجديد في ضوء أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة: هدفت الدراسة إلى وضع برنامج مقترح لتدريب القيادات المدرسية في المرحلة الإعدادية في الوادي الجديد في ضوء أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، واشتملت عينة الدراسة على (201) فردًا من القيادات المدرسية (مدير مدرسة، وكيل مدرسة، مشرف تربوي) في الحلقة الأخيرة من التعليم الأساسي في محافظة الوادي الجديد وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: اهتمام القيادة المدرسية بتحقيق التكنولوجيا الأخلاقية لدى جميع أفراد المدرسة، وقلة وعي بعض القيادات المدرسية ببعض التطبيقات الحديثة الرقمية التي تخدم العملية التعليمية، وضعف استخدام القيادة المدرسية للتقنيات التكنولوجية في أداء مهامها الإدارية، واهتمام القيادات المدرسية بإعداد جيل قادر على التعامل مع التقنيات الحديثة، وجود بعض المعوقات التي تواجه القيادة المدرسية في تطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، وضعف استخدام بعض القيادات المدرسية للتقنيات الاجتماعية

للتواصل مع المؤسسات الأخرى، وضعف تواصل بعض المشرفين التربويين والإدارة المدرسية إلكترونياً.

4- دراسة (Gul & Ozdil, 2023) بعنوان: مقياس السلوك القيادي المعاصر لمديري المدارس وفق تصورات المعلمين: دراسة الصدق والثبات: هدفت الدراسة إلى تحديد السمات السيكومترية لمقياس السلوكيات القيادية الحالية لمديري المدارس (SCLBSP) المطورة وفق وجهة نظر المعلمين، حيث إنه من المتوقع أن يمتلك مديرو المدارس قدرات قيادية حديثة تركز على أفكار مثل التعاون والابتكار والتقدم التكنولوجي والمساواة، وللتحقق من صدق محتوى المقياس، تم الاتصال بثمانية خبراء، ولكل فقرة تم حساب نسبة صلاحية المحتوى (CVR)، وتم الاعتماد على المنهج شبه التجريبي من خلال مجموعتين، من خلال عينة مكونة من (253) معلماً، في حين تم استخدام بيانات (215) معلماً في التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ودراسات قياس الثبات، وتم تحديد معاملات ألفا كرونباخ، وأوميغا ماكدونالدز، ومعاملات طريقة التجزئة النصفية، وأشارت النتائج إلى أن 34 عنصراً تفسر 74.4% من إجمالي التباين. وقد وجد أن جميع فقرات SCLBSP لديها مستويات عالية من التمييز، كما وجد أن موثوقية وصلاحية المقياس بأكمله عالية.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة المعاصرة: هي مجموعة من الممارسات تتمثل في كفاية التفويض، وكتابة التقارير، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، واختيار المساعدين والعاملين والتفاوض، وإدارة الاتصال، والإنصات، ومهارة التحدث، والإقناع (Nelson & Quick, 2012).

- دور القيادة المدرسية: هي عبارة عن عملية تنسيق الجهود واستغلال الموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية ومساعدة التلاميذ على التعلم إلى أقصى

حد تسمح به قدراتهم، وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع (ياسر فتحي الهنداوي، 2009، 21).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتحدد مجالات دور القيادة المدرسية في هذه الدراسة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال، حيث إن التخطيط الجيد هو الخطوة الأولى في بداية كل نجاح، ومن خلال التنظيم يتم السيطرة على الإجراءات والأعمال كافة داخل المدرسة، ومن ثمَّ يقوم الاتصال بدوره في الربط بين القيادة المدرسية والمعلمين والإداريين والطلاب داخل المدرسة، والمجتمع وأولياء الأمور خارج المدرسة، ومع توافر المعلومات يمكن اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

- الحدود البشرية: الاقتصار على عينة من القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية، تشمل مديري المدارس، والوكلاء، والمعلمين، وهم الأفراد الأكثر تأثيراً في البيئة المدرسية.

- الحدود المكانية: بلغ عدد الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية (47) إدارة تعليمية، موزعة على (13) منطقة، وتم اختيار (6) إدارات تعليمية هي: تعليم جدة، وتعليم المنطقة الشرقية، وتعليم الأحساء، الهيئة الملكية بالجبيل، وتعليم الرياض، وتعليم مكة المكرمة، وتم اختيار (14) مدرسة داخل هذه الإدارات التعليمية.

- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الحقائق الراهنة والمتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف مع تفسير هذه الظاهرة تفسيراً كافياً ويهدف

إلى تحديد الوضع الراهن لموضوع الدراسة، واستخلاص النتائج، وتفسيرها في عبارات دقيقة وواضحة في ضوء تساؤلات الدراسة (مصطفى رجب، حسين طه، 2008، 102).

وشملت خطوات الدراسة:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للدراسة الذي يشمل على مقدمة، وإشكالية الدراسة، وأسئلتها، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، ومنهج وأداة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، وخطوات الدراسة.

- **الخطوة الثانية:** تحديد الإطار النظري للدراسة الذي يدور حول القيادة المعاصرة من حيث التعريف، والأهمية، وأنماط القيادة العصرية، وأبرز التحديات العالمية المعاصرة، وطبيعة القيادة المدرسية المعاصرة من حيث الأهمية، والأهداف، وأدوار القيادات المدرسية المعاصرة؛ مع التركيز على أربعة أدوار هي: الدور التخطيطي، والدور التنظيمي، واتخاذ القرار، والدور الاتصالي.

- **الخطوة الثالثة:** وصف الوضع الراهن للقيادة المدرسية السعودية من حيث الهيكل التنظيمي للمدارس، وكيفية اختيار وتدريب القادة، مع استعراض مجالات دور القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية.

- **الخطوة الرابعة:** تحديد الإجراءات المقترحة لتطوير تدريب القيادات المدرسية في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية.

القسم الثاني

القيادة المعاصرة (إطار نظري)

للقيادة المعاصرة أهمية كبيرة ودور ذو إسهام كبير على مستوى المؤسسات، إذ إن مهارات القيادة المعاصرة تؤثر في مستوى الأداء العام في التنظيم، لأن القائد هو الذي يحرك ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، ولكون المرؤوسين يتصرفون حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه قائدهم، والقيادة ليست حكرًا على مجال محدد أو موقف معين فهي متعددة الأبعاد وقابلة للتطبيق، فقط أصبحت في العصر الحديث طاغية وبشكل ملحوظ على قطاعات التعليم كافة، إذ تنحو اتجاهات متعددة بصنع طرق جديدة لتطوير التعليم بالقيادة.

1- التعريف بالقيادة المعاصرة:

تأتي القيادة المعاصرة كضرورة لإدراك الغايات الإيجابية والاستراتيجيات، وإمكانية استثمار بعض القدرات للوصول إلى الاتزان الكامل في الأداء والاستقرار به، فمن الضروري تنمية القيادات لتمكينها من الكفايات المعاصرة القادرة على توظيف الجهود بدقة متناهية ومدروسة للوصول إلى مستوى عال من التنمية لدى الأفراد باعتبارهم النتاجات لمؤسسات التعليم، باعتبارها المغذي العام للحقول والمجالات كافة، فقد تسعى المؤسسات إلى الكفايات للوصول إلى مؤسسات رائدة في الدولة إذ إن القيادة هي أكثر من مجرد سلطة منصب إداري أو إشرافي، فالقيادة هي المؤثر الذي يمنح الالتزام، والكفايات القيادية تعطي المؤسسة وزنها من خلال النجاح الذي يعتمد عليها، وتمكن القائد من تلبية الاحتياجات الإدارية لدى المؤسسة، وتجعلها منافسًا قويًا على المدى الطويل في السوق، والغرض من هذه الكفايات اختيار القيادة وتحديد عمليات التنمية، وتقديم وصفًا دقيقًا للمسؤوليات، وتمثيل الجدارات،

والإشارة إلى مجموعات من المهارات والمعارف والقدرات المؤدية للأداء، فضلاً عن تقديمها للمؤشرات والإجراءات القابلة للقياس (Giles, S., 2016).

2- أهمية القيادة المعاصرة:

تتمثل أهمية القيادة المعاصرة فيما يلي:

- القيادة المعاصرة تدفع نحو وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة؛ حيث إن الفرد الذي يشعر أنه تم تعيينه في وظيفة لا تتلاءم مع قدراته ومؤهلاته سيكون بشكل دائم في حالة من عدم الاستقرار والقلق.
- القيادة المعاصرة تضمن للأفراد إشباع حاجتهم الإنسانية؛ حيث يوفر لهم هذا النظام الأجور العادلة التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، كما أن هذا النظام يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
- إن عملية القيادة المعاصرة تجعل يتم اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب، ووضعه مع مؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية.
- يعتمد أداء أية مؤسسة بشكل أساسي على أداء الأفراد العاملين فيها، وكلما كان لديهم مهارات وخبرات كافية، انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة بشكل فاعل (عائشة شافي، 2010، 110).

3- أنماط القيادة العصرية:

- مع ثورة التكنولوجيا والمعرفة الحديثة أصبح للقيادة المعاصرة عدة أنماط، يمكن إجمالها فيما يلي:
- القيادة الخادمة (Servant Leadership): تعتبر خدمة الفريق هي هدف القائد الرئيس، ويتميز بالاهتمام بحاجات وتطلعات أفراد الفريق.
- القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership): يشمل إشراك أفراد الفريق في اتخاذ القرارات، ويعزز التفاعل والمشاركة في صنع القرارات.

- القيادة الشبكية (**Network Leadership**): تركز على بناء وإدارة شبكات من العلاقات والتفاعلات، ويعزز التعاون والتواصل بين الأعضاء.
 - القيادة المرئية (**Visionary Leadership**): يتميز بوجود رؤية واضحة للمستقبل والهدف الكبير، ويلهم الآخرين لتحقيق الرؤية المشتركة.
 - القيادة التبادلية (**Transactional Leadership**): يتم التركيز على التبادل بين القائد وأفراد الفريق، ويشمل استخدام الحوافز والمكافآت لتحقيق الأهداف.
 - القيادة الفوضوية (**Laissez-Faire Leadership**): يتيح للأفراد حرية اتخاذ القرارات دون تدخل كبير من القائد، ويعتمد على الاعتماد على قدرات الأفراد.
 - القيادة الرقمية (**Digital Leadership**): يركز على استخدام التكنولوجيا والبيانات لتحسين أداء الفريق، ويشمل فهم تأثير التحول الرقمي على العمل واتخاذ القرارات بناءً على البيانات.
- وتأخذ القيادة المعاصرة بالاعتبار بعض المواقف والظروف التي تهيئ العاملين للتوقع بسلوك القادة، فالعامل يمكن له أن يصبح قائداً، والخصائص والمهارات والقدرات المطلوبة في هذا القائد تعتمد في الغالب على طبيعة الموقف الذي يعمل من خلاله، وعلى المكان القيادي الذي يشغله، وتعتمد بشكل رئيس على تحديد السمات القيادية بوضع الموقف في أهم الاعتبارات، فالموقف القيادي الملائم يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسه، من خلال تحليل ثلاثة عناصر للموقف، وهي:
- العلاقة بين القائد والفريق: وهذا يتطلب معرفة درجة تقبل الفريق وارتياحهم لشخص القائد.
 - البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أية درجة يكون العمل المطلوب إنجازه محددًا وواضحًا.
 - سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها

ومسؤولياتها من السعة كان الموقف أكثر ملاءمة لاستخدام نمط قيادي معين (Lusser, R. & Achua, C., 2010).

ومن بعض اتجاهات القيادة المعاصرة الناجحة هي: تفويض السلطات، وتكوين فرق العمل، والوعي التام باختلاف طبيعة البشر أو الأفراد وأن لكل فرد خصائصه وصفاته للتعامل معه، وتوفير المعرفة للآخرين، والتعامل بطريقة التنافس، وإدراك نقاط القوة والضعف للقائد نفسه، وفهم القائد للتقاليد على اختلافها، أخذًا في الاعتبار التعددية والديمقراطية والمشاركة في العديد من المناسبات الرسمية وغير الرسمية، وصولًا إلى عدم تنازل القائد عن دوره القيادي، وأيضًا من بعض اتجاهات القيادة التربوية حب المؤسسة التربوية من خلال ترجمة ذلك الحب إلى سلوكيات أخلاقية للارتقاء بأداء تلك المؤسسات، إضافة إلى ذلك حب فريق العمل والتعامل معهم باحترام وتبادل للأفكار، وتقديم برامج الرعاية والضمان والتأمين الصحي لهم ولعائلاتهم، وأيضًا يجب أن يتجه القائد الفاعل إلى حب التعامل مع أولياء الأمور والمستفيدين، والنظر من القادة، ومشاركتهم صنع القرار، والاهتمام ببعض الآراء والشكاوى التي تحسن من جودة الخدمات (Satyanarayana, S. & Kavitha N., 2011).

4- أبرز التحديات العالمية المعاصرة:

التحديات المعاصرة هي مجموعة من الظروف والإشكاليات التي تواجه القيادة المدرسية نتيجة التطور العصري الكبير والتحديث المستمر، وتشمل:

- الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية.
- تحديات العولمة، وظهور التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
- التطورات والتغيرات المعاصرة لسوق العمل ومخرجات العملية التعليمية.
- التنافسية على المستوى المحلي والعالمي.
- ثورة المعلومات والاتصالات وشبكات التواصل الاجتماعي (السيد أحمد عبد الغفار، 2017، 131-215).

القسم الثالث

طبيعة القيادة المدرسية المعاصرة

تتميز القيادة المدرسية المعاصرة ببعض الصفات؛ حيث يجب أن يمتلك القائد المدرسي مجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء مهمته، وأن يعمل على أداء مجموعة من المهام، من أهمها: بناء الرؤية وإدارة التغيير، مع بناء الدافعية، واتخاذ القرار وحل المشكلات، مع الاتصال والتواصل الفاعل، بالإضافة إلى تهيئة البيئة المحفزة للإبداع؛ من قيادة التعليم إلى قيادة التعلم، ومن إدارة المدرسة إلى قيادة المجتمع المدرسي، ومن الإدارة إلى القيادة.

1- الأهمية:

تبرز أهمية القيادات المدرسية المعاصرة من أن القيادات هي القدوة والنموذج للعاملين بالمدرسة؛ حيث تعمل على خلق مناخ مدرسي على أساس من الاستقرار والطمأنينة والثقة، والحرص على التعاون والمودة، والألفة (محمد شديقات، 2001، 289).

وللقيادة المدرسة المعاصرة أهمية كبيرة، ودور قيادي في تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، لذا تعددت مهامها ومسؤولياتها الفنية والاجتماعية، ومع تزايد هذا الدور التربوي الذي يقوم به مدير المدرسة في مدرسته، وجب على القيادة المدرسية أن تجعل عملها يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً، ومحددة الأهداف جيداً، ومستندة إلى الأسس العلمية للتخطيط.

وبما أن المجتمعات البشرية تعيش ثورة اتصالات هائلة وثورة معرفية متنامية وتحولاً من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات مفتوحة تتعايش معاً في عالم القرية الصغيرة، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية تطوير القيادات المدرسية التي تعمل على مواجهة التحديات المعاصرة (محمد حسين العجمي، 2008، 172).

وقد شهدت الإدارة التعليمية تغيرات وتطورات مماثلة؛ حيث تزايد الوعي بأهمية وقيمة إدارة المؤسسة التعليمية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة؛ لما لمديرها من أهمية على اعتبار أنه مسؤول عن قيادة وتوجيه العملية التعليمية بكل جوانبها لبلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار (رافدة عمر الحريري، 2008، 12).

2- الأهداف:

يبرز الهدف الرئيس للقيادة المدرسية في التعامل مع التحديات المعاصرة اللازمة لتطوير الأعمال الإدارية والتعليمية، حيث إن دور القيادة المدرسية أصبح في تغير مستمر؛ نتيجة التطورات المستمرة في الشؤون الإدارية والتعليمية، هذه التحديات المعاصرة لا بد من دراسة الاحتياجات التدريبية للقيادة المدرسية (Brown, Marie & Bayle, Bill and Boyle, Trudy, 2002, 31-32).

وتشمل أهداف القيادة المدرسية الناجحة أيضًا القدرة على بعث وغرس وإقرار احترام الإبداع والإيمان بجميته، ولا جدوى من كثرة الحديث عن القدرة الإبداعية مع الاحتفاظ بعمليات تقتل الخيال والروح، وأن المديرين الأذكياء هم الذين يبعثون رسائل مستمرة ومتسقة؛ لأنهم يقدرون الإبداع ويعملون بهمة لإيجاد بيئة تشغل حماس الجميع (عبد الله عبد اللطيف العقيل، 2004، 101).

ورغم أن العديد من مديري المدارس يركزون على الأهداف المدرسية القديمة والتي تقتصر على تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام فيها، وضبط ممارسات الطلبة وتوجيه المعلمين، مع المحافظة على الأبنية المدرسية والأثاث المدرسي وسائر التجهيزات الأخرى، إلا أن الإدارة المدرسية الحديثة قد تعدت هذه الأهداف التقليدية إلى أهداف أكثر سموًا أبرزها:

- تهيئة الجو الملائم الذي يمكن المدرسة من تأدية رسالتها المتمثلة في تعليم الطلبة التفكير لإحداث تغيير إيجابي في سلوكهم وفي طرائق تفكيرهم.

- التواصل مع الإدارة التعليمية، والإشراف الفني لتحقيق التكامل في الجهود الرامية لخدمة المتعلمين.
 - تأهيل المعلمين ليحسنوا التواصل مع الطلبة وتأدية رسالة المدرسة.
 - توفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم الذي هو محور العملية التعليمية على النمو المتكامل عقلياً وجسدياً وروحياً ونفسياً.
 - توثيق التعاون بين المدرسة والمجتمع لتحقيق أهداف المجتمع والمتمثلة في تربية أبنائه ليكونوا مواطنين صالحين، مع توثيق العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة والمتواصلين معها (السيد أحمد عبد الغفار، 2013، 33).
- يتضح مما سبق أهمية القيادة المدرسية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والتعليمية؛ حيث تؤدي دوراً بارزاً في العملية التعليمية، فهي تعتبر وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة سعياً في تنمية الطالب تنمية شاملة ومتكاملة وفقاً للمقدرات وظروف البيئة التي ينتمي لها لتحقيق الأهداف التربوية التي تصبو إليها الجهة المشرفة على التعليم.

3- أدوار القيادات المدرسية المعاصرة:

تعتبر القيادات المدرسية المعاصرة المحرك الأساسي داخل المؤسسة التعليمية، ولذلك فهناك العديد من الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها تلك القيادات، وقد تطورت مهام وأدوار القيادة المدرسية المعاصرة، وأصبح دور مدير المدرسة الآن أكثر عمقاً وتعقيداً، فعليه أن يمتلك المهارة والقدرة على أن يكون قائداً مبدعاً يتبنى رؤية إستراتيجية ورسالة واضحة، موسوعي المعرفة، ممارساً، متنافساً، متأملاً، مطوراً، متغيراً، باحثاً، متواصلأ، متعاونأ، ملتزماً، إلى غير ذلك من المهارات التي تعززي قدرته على أداء الواجب تجاه المؤسسة التعليمية، ومن هذه الأدوار ما يلي:

- الدور الأول: الدور التخطيطي: يعتبر التخطيط بداية العمل الإداري، ويمثل أهم عملية من عمليات العمل الإداري، والتي تنعكس على جودة العملية التعليمية، وتتضمن هذه العملية تعريف وتحديد الأهداف، واختيار السياسات وتحديد الإجراءات ورسم السياسات وبلورة الطرق واتخاذ القرارات في ظل البدائل لتحقيق الأهداف المنشودة (سلامة أحمد حسين، 2007، 199).

وتتكون عملية التخطيط من عدة مراحل تتمثل في وضع الأهداف والتنبؤ وتحديد المهام والواجبات وتحديد الإمكانيات المتاحة وتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة الشاملة، والمرونة وقابلية التعديل عند الحاجة (إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، 2005، 54)، ويشمل التخطيط مجموعة من المهارات المطلوبة من مدير المدرسة، وهي:

1- تحديد الأهداف مع توضيحها للأفراد والمرؤوسين الذين يعملون على تحقيقها، مع وضع أولويات للأهداف.

2- ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها، وتفادي الأنشطة غير الضرورية.

3- إعداد الخطط بما يتلاءم مع موارد وإمكانيات المؤسسة، مع مزيد من الواقعية في التخطيط.

4- الاستعداد المبكر بحلول عديدة عن طريق وضع خطط بديلة إذا استدعى الأمر عند تنفيذ الخطة.

5- الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط للخروج عن الأعمال الروتينية النمطية.

6- فحص الفرص المتاحة واستثمارها بصورة كاملة.

7- دعم التنمية المهنية المتجددة والمستمرة للمعلمين داخل المدرسة.

- الدور الثاني: الدور التنظيمي: ويشير البعض إلى أن هناك تعريفًا شاملاً للتنظيم، وهو عبارة عن توزيع الأعمال على الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث: توزيع الاختصاصات، توزيع الواجبات، توزيع المسؤوليات عند تحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة (حسن أحمد الشافعي، 2010، 457).

وبذلك فإن التنظيم يتضمن تقسيم العمل بما يكفل تحقيق الأهداف؛ لذا يتطلب مراعاة الأمور التالية:

- توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة (الرجل المناسب في المكان المناسب).
- أن يتولى الأعمال المتشابهة أشخاص متكافئون في التأهيل.
- إنتاجية كبيرة وعالية المستوى.
- الاستقرار في التنظيم بسبب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- أن يتمكن المدير المباشر من توجيه النشاط دون تعثر.
- ألا يكون هناك مجال للازدواجية واختلاف الأدوار.
- أن تتوافر الاتصالات غير الرسمية ببساطة مما يحقق تبادل الخبرات.
- إدارة شؤون الطلبة ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي.
- رعاية وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي واستفادة المدرسة من هذه الإمكانيات.
- متابعة الشؤون المالية للمدرسة وتلبية المتطلبات اليومية اللازمة لتسيير العملية التربوية (فاروق شوقي البوهي، 2001، 85-86).

- الدور الثالث: اتخاذ القرار: اتخاذ القرار هو البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ، كما أنه عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدرًا كبيرًا من التصور والمبادأة والإبداع، ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة (محمد منصور أحمد، 2016، 252).

ومن أهم المعايير التي يمكن الاستناد إليها للحكم على ممارسات العمل الإداري فيما يتعلق باتخاذ القرار ما يأتي:

- 1- اتباع مبدأ التشاور والتعاون في اتخاذ القرارات.
- 2- العمل على تفويض السلطات وتنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
- 3- اللامركزية المقيدة بلوائح التنظيم وقيمه.
- 4- قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للإشكالية موضوع القرار.
- 5- اتخاذ القرار في ضوء دراسة علمية للواقع وتجميع المعلومات عن الإشكالية والبدائل المتاحة.
- 6- اتخاذ القرار في ضوء النظرة الشاملة للتنظيم ومحيطه وليس في ضوء نظرة قاصرة أو وقتية للإشكالية الحالية.
- 7- الموازنة بين المخاطر والمميزات التي قد يسببها اتخاذ القرار.
- 8- تقديم تفسيرات وتوضيحات لما قد يكون غامضًا لدى بعض العاملين، والحصول على تغذية راجعة من العاملين بشأن ما يتم اتخاذه من قرارات لتسيير العمل داخل المنظمة (سهنز إبراهيم الفار، راتب السعود، 2013، 36).

- الدور الرابع: الدور الاتصالي: الاتصال الإداري هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات، التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت، والهدف الرئيس للاتصالات هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة الواحدة (علياء عبد الكريم ساكت الهذلول، 2019، 412).

ويهدف الاتصال الإداري داخل المؤسسة إلى:

- 1- إن الهدف من أية عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع، فأية عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، ولذلك فإن كثيراً من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكاراً جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار.
- 2- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف إلى مدى التنفيذ والمعوقات، بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- 3- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- 4- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز فيه وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- 5- تهدف الاتصالات الإدارية إلى ربط المدارس والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.
- 6- متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى الأهداف من خلال تنسيق الجهود وتنظيم المعلومات واتخاذ القرارات (عبد الله حسن مسلم، 2015، 21).

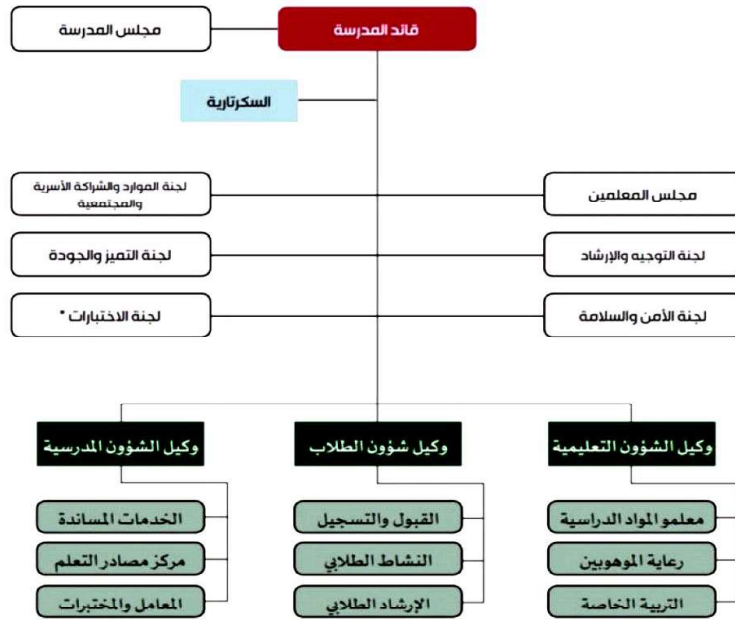
القسم الرابع

الوضع الراهن للقيادة المدرسية السعودية

يستعرض القسم الحالي الوضع الراهن للقيادة المدرسية السعودية من خلال الهيكل التنظيمي للمدارس وكيفية اختيار وتدريب قادة هذه المدارس ومن ثمّ استعراض مجالات دور هذه القيادات.

1- الهيكل التنظيمي للمدارس:

الإدارة على مستوى المدرسة تشمل وجود مدير أو مديرة للمدرسة، مع وكيل واحد أو أكثر حسب عدد الطلاب المسجلين بالمدرسة وعدد الفصول داخل المدرسة، ومن ثمّ المعلمين والإداريين، وحديثًا أصبح هناك مشاركة لعدد من أولياء أمور الطلاب في مجلس للآباء.



المصدر: دليل مدير المدرسة (2021)، الأدلة الإرشادية لنظام مسارات التعليم الثانوي، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

شكل (1) الهيكل التنظيمي للمدرسة في السعودية

من الشكل السابق تم تسمية مدير المدرسة بالقائد في القمة مع مجلس المدرسة والسكرتارية، ثم مجلس المعلمين ومجموعة من اللجان الفنية، ومن ثمّ هناك ثلاثة وكلاء، الأول هو وكيل الشؤون التعليمية، والثاني هو وكيل شؤون الطلاب، والثالث وكيل الشؤون المدرسية، والأقدم والأكبر سنًا بين الوكلاء يعتبر القائم بمهام مدير المدرسة في حال غيابه.

وبما أن مدير المدرسة يعتبر شخصًا قياديًا وقد يتخذ في بعض من الأحيان بعض الإجراءات التي قد تكون صارمة لأنه حريصٌ طوال الوقت على الحفاظ على جودة العملية التعليمية في المدرسة التي يديرها، وبالتالي تشمل مهام مدير المدرسة كلاً من:

- إنشاء رؤية المدرسة التي تحقق تقدمها ونجاح العملية التعليمية داخلها.
- تقديم الدعم للمدرسين وتوفير الخطط التدريبية لمن يحتاجها وتقديم التوجيه والإرشاد لهم.
- إدارة الأفراد والعمليات والبيانات.
- التعامل مع الأزمات المدرسية وحالات الطوارئ وحل المشكلات.
- ضمان بيئة مدرسية آمنة ونظيفة للطلاب.
- وضع ميزانية المدرسة وإدارتها.
- وضع الأهداف التعليمية بناء على المناهج الدراسية.
- البحث عن موارد وتقنيات حديثة تحسن من العملية التعليمية.
- بناء علاقة قوية مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع والدعم الإيجابي العام للمدرسة (عبد الله بن أحمد بن سالم الزهراني، 2018، 56-57).

أما وكلاء المدرسة فيتمحور دورهم حول مساعدة المدير من جهة والطلاب من جهة أخرى، وإرشادهم على صعيد المهام التعليمية أو النفسية أو أمور الحياة بشكل عام، مع مجموعة من المهام التي يقوم بها وتشمل:

1- المشاركة في تنفيذ السياسة العامة للمدرسة.

2- المشاركة في مجلس إدارة المدرسة.

3- المشاركة في الإشراف على سير العمل بالمدرسة.

4- توزيع الاختصاصات على العاملين في المدرسة، والمعاونة في الشؤون الإدارية والفنية (زيد بن ناصر محمد آل سليمان، عبد الرحمن بن محمد بن علي الحبيب، 2017، 188).

وهناك مجموعة من الأعمال والنشاطات والواجبات الخاصة بوكيل المدرسة تتم بشكل يومي، وتكرر دائماً، من أهمها:

1- إدارة المدرسة في حالة تأخر أو غياب مدير المدرسة والعمل على تنفيذ توجيهات مدير المدرسة.

2- الاطلاع على دفتر دوام الموظفين ومتابعة حضور المدرسين جميعاً.

3- تسجيل الطلاب المستجدين والمحولين إلى المدرسة.

4- الإشراف على انتظام الطلاب في الطابور الصباحي ودخولهم إلى الفصول.

5- توزيع حصص الاحتياطي في حالة وجود مدرس متأخر أو غائب بالتنسيق مع المراقبين.

6- أخذ ومتابعة غياب الطلاب يومياً وتسجيله بسجل الغياب اليومي والشهري مع الاتصال على أولياء أمورهم لمعرفة سبب الغياب.

7- المرور على الفصول وأفنية المدرسة وممراتها لملاحظة الطلاب الذين هم خارج الفصول في أثناء الحصص.

8- متابعة تنفيذ البرامج الثقافية في الطابور مع مشرف الإذاعة (منصور علي منصور الحميدي، 2015، 300).

والهيكل التنظيمي للمدرسة حسب الدليل الإجرائي الجديد في المملكة العربية السعودية والذي أصدرته وزارة التربية والتعليم بحسب حجم المدرسة وعدد وكلاء التعليم في المدارس الحكومية المختلفة، يحد يتم تحديد الهيكل التنظيمي بحسب عدد الطلاب في المدرسة، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجات الكفاءة في إدارة العمليات التعليمية والتنظيمية في المدرسة وتلافي وجود أية أخطاء.

2- اختيار وتدريب القادة:

كانت هناك مجموعة من محطات التطوير فيما يخص القيادات المدرسية أبرزها محاولات نقل إدارة العملية التعليمية من بيئتها التقليدية إلى البيئة الرقمية الجديدة، مما يخدم منظومة التعلم الإلكتروني، لكي يستفيد مديرو المدارس والمعلمين والطلاب والإداريين وغيرهم، مع تقديم التقنيات التي تسمح بربط جميع المؤسسات التعليمية التابعة للوزارة من خلال قاعدة بيانات متكاملة، وهي أهداف المملكة 2030 المتعلقة بالتعليم والمتمثلة في ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية القيادة المستقلة، وعقد الشراكات مع الجهات التي توفر فرص التدريب للخريجين محلياً ودولياً، وتطوير المعايير الوظيفية الخاصة بكل مسار تعليمي، وإنشاء قاعدة بيانات شاملة لرصد المسيرة الدراسية (علاء المنشاوي، 2016، 40-41).

وتتجه المملكة العربية السعودية مثل معظم المجتمعات المعاصرة إلى إعداد

القيادات المدرسية باعتبارهم من أهم الأدوات الفاعلة لمواجهة التحديات، وأحد أهم مداخل تحقيق طموحات المجتمع المستقبلية من خلال رؤية المملكة 2030م، ولذلك كان من الضروري أن تولي المؤسسات التربوية أهمية خاصة للقيادات المدرسية وتوفير فرص التنمية المهنية المتميزة لهم، لبناء الشخصية القيادية المتمكنة إدارياً، والقادرة على مواجهة تحديات العصر من خلال تزويدها بالمهارات القيادية اللازمة.

وعملية اختيار مديري المدارس ليست عملية سهلة لأن القيادة تتضمن العديد من الخصائص المهنية والشخصية التي يجب أن تتوافر في مدير المدرسة، فمن غير المقبول اختيار مديري المدارس بناء على أسس واعتبارات شخصية وغير موضوعية وبدون تخطيط سليم مبني على الطبيعة الفنية للوظائف الشاغرة وعلى الحاجة الفعلية للأداء الإداري، وهناك قواعد تنظيمية وضعت لترشيح مديري المدارس وكذلك معايير الاختيار ولكن لا تستند على دراسة علمية وموضوعية (علي أحمد محمد سلمان، 2018، 393-395).

وحالياً يوجد اهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بأساليب اختيار وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي في المملكة العربية السعودية من خلال معايير اختيار وبرامج تدريب محددة وذلك انطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في تطوير العملية التربوية والتعليمية وتقويمها، واقتضت ضرورة العمل اختيار الكفاءات المتميزة للقيام بمختلف المهام والأدوار التربوية والتعليمية في مختلف المواقع؛ لتحقيق الجودة النوعية، وذلك يتطلب وضع ضوابط محددة للتكليف تشمل جميع شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وإدارات التربية والتعليم والوزارة.

وكانت المملكة العربية السعودية قبل عام 1980م تتبع نظام الأقدمية في التعيين لوظيفة مدير المدرسة، وفي عام 1980م أصدرت وزارة المعارف تعميمًا بالقواعد التي ينبغي مراعاتها عند اختيار مديري المدارس تتمثل في التالي:

1- ألا يقل المؤهل عن الشهادة الجامعية بالنسبة لمدارس ما فوق المرحلة الابتدائية.

2- قوة الشخصية والقدرة على الإشراف والتوجيه والتأثير.

3- جودة التقديرات الفنية للمدرسين والإدارية لوكلاء المدارس.

4- حُسن السيرة والسلوك والتعاون مع الآخرين (علي أحمد محمد سلمان، 2018، 396).

فإن توافرت هذه الشروط في أكثر من مرشح فإن طول الخدمة ووجود مؤهل أعلى أو دراسات تربوية لها اعتبار عند المفاضلة.

أما أسلوب الاختيار فيتضمن ما يلي:

1- تعلن المنطقة التعليمية في المدارس عن الوظائف المراد شغلها، ويقوم التوجيه التربوي بإجراء المفاضلة في ضوء الشروط السابقة، ثم يكلف المرشحون بالعمل من قِبَل الإدارة.

2- يشغل المرشح الوظيفة لمدة سنة واحدة تحت التجربة، وإذا ثبتت صلاحيته يجري تأصيله بنقله إلى وظيفة مدير أو وكيل مدرسة، وتم بعد ذلك وضع شروط وضوابط لعملية اختيار مدير المدرسة ووكيلها تتمثل في:

- أن يكون حاصلًا على شهادة جامعية سواءً أكانت المدرسة ابتدائية، أو

متوسطة أو ثانوية وتجري المفاضلة بين المؤهلات وفق المادة ثالثًا من هذا التعميم.

- أن يكون المرشح وكيلًا لمدرسة ابتدائية قد عمل مدرسًا في المرحلة نفسها مدة لا تقل عن (٤) سنوات.

- أن يكون المرشح لشغل وظيفة مدير أو وكيل قد حصل على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن جيد جدًا في الأعوام الثلاثة الأخيرة.

- ألا يكون المرشح لشغل وظيفة مدير أو وكيل قد صدر بحقه عقوبة، أو ما يدل على تقصيره في عمله، أو على تدني مستوى أدائه.

- أن يجتاز المقابلة الشخصية من حصل على 75٪ من درجة المقابلة الشخصية (عادل سعد مصلط الحارثي، 2019، 307-339).

في حال عدم وجود من تنطبق عليه الشروط أو بعضها لكون المدرسة من المدارس النائية مثلاً، فعلى لجنة مديري المدارس ووكلائها اختيار أقرب المرشحين إلى الوفاء بتلك الشروط وأفضل من يمكن ترشيحه، ويدون في محضر الاجتماع الأسباب الداعية إلى ذلك ويكون هذا الإجراء مؤقتًا لحين توافر من اكتملت فيه الشروط.

وأضافت الوزارة بعض الضوابط للمفاضلة:

1- ماجستير إدارة مدرسية (12) درجة ماجستير في التربية (10) درجات، ماجستير في غير التربوي (8) درجات بكالوريوس تربوي (6) درجات، بكالوريوس غير تربوي (4) درجات).

2- تقدير المؤهل ممتاز (6) درجات جيد جدًا (4) درجات، جيد درجتان، أقل من جيد صفر.

3- الأداء الوظيفي (درجة) لمن يحصل على ممتاز لكل سنة من السنوات الثلاث الأخيرة.

4- الخدمة لكل سنة (درجة) بما لا يتجاوز (10) درجات.

5- المقابلة الشخصية (20) درجة، ويشترط اجتيازها بنفسه 75% فأكثر، أي حصوله على (15) درجة فأكثر (دليل مدير المدرسة، 2021، 5-6).

وقد رأت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أن تطبيق الضوابط وآلياتها في ترشيح وتكليف شاغلي الوظائف التعليمية؛ يحقق النتائج التالية:

1- المهنية: إن تطبيق هذه الضوابط ينتج عنه دعم النظام التعليمي بالكفاءات الإشرافية والقيادية التي تتمتع بقدر من المهنية العالية في الأداء الإشرافي والقيادي.

2- المعيارية: المعيارية في الترشيح والتكليف؛ بحيث يدخل إلى المواقع الإشرافية والقيادية من تتوافر فيه ضوابط ومواصفات محددة لهذا العمل من حيث الجودة.

3- الكفاءة: حيث إن من سيدخل إلى المواقع الإشرافية والقيادية من خلال هذه المعايير من المتوقع أن يتمتع بقدر كبير من الكفاءة الأدائية التي من شأنها أن ترفع من إنتاجية العمل التربوي والتعليمي.

4- الشمولية: وُحد هذا الإطار التنظيمي معايير وضوابط وإجراءات الترشيح والتكليف؛ لتشمل جميع القياديين والمشرفين في النظام التعليمي على مستوى المدرسة وإدارة التربية والتعليم وجهاز الوزارة.

5- التفاعلية: حيث إن هذه الفئة التي تتمتع بهذا المستوى من المهنية والتأهيل

والتميز؛ ستكون قادرة على التفاعل مع مستجدات العملية التربوية والتعليمية، وتطوراتها المتسارعة (دليل مدير المدرسة، 2021، 9).

3- مجالات دور القيادة المدرسية في السعودية:

يشمل الدور الفعلي للقيادة المدرسية مجموعة من الأدوار تشمل:

1- التخطيط، من خلال أن التخطيط هو بداية أي عمل إداري؛ حيث يسهم بشكل فاعل في كسر الهوة بين الواقع والمستقبل المنشود، كما ينطوي على مضامين عدة تتمثل في ترتيب الأولويات، وتحديد الإجراءات والمصادر، وتوزيع الأدوار وفق بعد زمني محدد، ووضع معايير ومحكات يمكن الاستناد عليها عند تقييم الإنجازات.

وبالنسبة للوضع الراهن الخاص بالتخطيط تشير دراسة عبد الله القيسي (2020) إلى الحاجة للتنمية المهنية للقيادات المدرسية قس وضع خطة محددة الأهداف بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030م، مع عدم توافر المؤشرات الدالة على تحقق أهداف هذه الخطة ومدى توافرها مع أهداف رؤية المملكة 2030م، وبالتالي مطلوب صياغة خطة التنمية المهنية للقيادات المدرسية بناء على الاحتياجات الفعلية.

2- التنظيم، من خلال أن التنظيم الإداري هو الإطار العام الذي يحدد العلاقة بين مختلف الوظائف والواجبات التي تحقق الأهداف التنظيمية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، كما ينطوي على تحديد الأنشطة والوظائف، وتحديد الأفراد الذين يتولون مسؤولية هذه الوظائف، وتحديد العلاقات والاختصاصات والواجبات وتفويض السلطات اللازمة لممارسة الأداء.

وبالنسبة للواقع أشارت نتائج دراسة زيد آل سليمان وعبد الرحمن الحبيب

(2017) بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية فيما يخص التنظيم من خلال دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تنتجها بالمدرسة نحو التطوير والتحسين، ونشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقييمه، وتبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً، وتحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقويم التعليم بالمملكة.

3- اتخاذ القرار، من خلال اتخاذ القرارات في مختلف المواقف ولمواجهة المشكلات التي تتعرض لها المدرسة، وبالتالي يبحث المديرون عن أفضل الطرق التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة وفقاً للأساليب العلمية والابتكارية في صنع القرار واستيعاب المعلومات المتوفرة في ضوء القيادة المعاصرة.

وأوصت دراسة منى الذبياني (2015) بضرورة رفع كفاءة وفعالية القيادة المدرسية في مهارات اتخاذ القرار للوفاء بمتطلبات الإصلاح المدرسي، وتفعيل السلطة المتاحة للقيادة المدرسية لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية على مستوى المدرسة من خلال اتخاذ القرارات الصائبة.

4- الاتصال الإداري، من خلال وجود الاتصالات الإدارية بجميع مراحل ووظائف المدرسة وخططها وأهدافها أيضاً، لذا كان لزاماً الاهتمام بمقومات ومتطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه وتحقق المدرسة أهدافها.

اقترحت دراسة منى الذبياني (2015) تحقيق مزيد من التواصل بين مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية والمجتمع المحيط، والذي يؤدي إلى زيادة درجة ممارسة تحديد الأهداف، والاستفادة من الجوانب كافة التي قد توجد في المجتمع لتطوير وتحسين البرامج التي تقدمها المدرسة للعاملين والطلاب.

القسم الخامس

إجراءات تطوير مجالات دور القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية

بعد تناول الإطار العام للدراسة في القسم الأول، ومن خلال القسم الثاني والثالث الخاصين بالإطار النظري تم إبراز دور القيادة المدرسية ومجالاتها من منظور الأدبيات، وأن هذا المنظور هو المنظور الحاكم لتطوير أدوار القيادة المدرسية في أية منظومة تعليمية، وذلك من خلال التعرف إلى مفهوم القيادة المعاصرة وأهميتها وأنماطها وأبرز التحديات التي تواجهها، ومن ثمّ تناول طبيعة القيادة المدرسية المعاصرة من حيث الأهمية والأهداف والأدوار.

والقسم الرابع الخاص بالواقع الراهن للقيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية أوضح واقع مجالات دور هذه القيادة المدرسية بالسعودية وما يعكسه من قصور.

أما القسم الخامس فاختص بوضع الإجراءات المقترحة لتطوير مجالات دور القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية، ضمن الأربعة أدوار الخاصة بالقيادات المدرسية (تخطيط، تنظيم، اتصال، اتخاذ القرار) وذلك على ضوء القيادة المعاصرة.

وتفصيلاً فإن الدراسة تقترح عدة إجراءات لتطوير دور القيادة المدرسية السعودية، مصنفة تحت كل مجال من مجالات هذا الدور:

1- فيما يخص الدور التخطيطي:

وتشمل مجموعة من الإجراءات التي تدعم الدور التخطيطي للقائد المدرسي السعودي في ضوء القيادة المعاصرة:

1- مراعاة أعلى مستوى من الجودة خلال وضع وتنفيذ عملية التخطيط.

2- تحديد أهداف العملية التعليمية بدقة.

3- رسم السياسات الخاصة بالعملية التعليمية بشكل واضح في ضوء الأهداف المحددة.

4- مراعاة المرونة في الخطط الموضوعة لمواجهة أية تغيرات مستقبلية خلال مرحلة التنفيذ.

5- الاستعانة بأدوات التخطيط المعاصر على قدر الإمكان.

6- محاولة تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد خلال عملية التخطيط وتقليل الهدر في الوقت والمجهود على قدر الإمكان.

7- محاولة إشراك المشاركين كافة في تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها.

8- محاولة تسلسل خطوات العمل بطريقة تسهل لتحقيق أهداف الخطة التعليمية.

9- محاولة إدراك المشكلات التي قد تعيق تنفيذ الخطة ومحاولة حلها من البداية.

2- فيما يخص الدور التنظيمي:

وتشمل مجموعة من الإجراءات التي تدعم الدور التنظيمي للقائد المدرسي السعودي في ضوء القيادة المعاصرة:

1- وضع توصيف دقيق للمؤهلات العلمية المطلوبة لكل وظيفة في الهيكل التنظيمي.

2- صياغة إجراءات واضحة لسير العمل وتدفق العمليات في الهيكل التنظيمي.

3- وضع تصميم للهيكل التنظيمي متوافق مع طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها.

4- توفير المرونة المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يسمح بالسرعة والكفاءة في الأداء.

5- العمل على تناسب المسميات الوظائف لطبيعة مهامها ومسؤوليات الوظائف داخل المدرسة.

6- تجميع الأنشطة المتماثلة في مكان واحد منعاً لوجود أي ازدواج أو تكرار.

7- محاولة الوصول لوجود تحديد واضح للعلاقات التنظيمية داخل المدرسة.

8- الاهتمام بزيادة التكامل التنظيمي بين الجميع.

3- فيما يخص اتخاذ القرار:

وتشمل مجموعة من الإجراءات التي تدعم اتخاذ القرار للقائد المدرسي السعودي في ضوء القيادة المعاصرة:

1- المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات.

2- الالتزام باللوائح المنظمة للعمل عند اتخاذ القرارات.

3- تصنيف المشكلات المطلوب اتخاذ قرار بشأنها وفقاً لدرجة الأولوية.

4- الاختيار بين البدائل القابلة للتنفيذ.

5- اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار.

6- دراسة الآثار المترتبة على القرار واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

7- إتاحة الفرصة أمام المعنيين بالقرار لإبداء آرائهم حول القرار.

8- دراسة علمية للواقع وتجميع المعلومات عن الإشكالية والبدائل المتاحة قبل

اتخاذ القرار.

9- اتخاذ القرار في ضوء النظرة الشاملة وليس فقط في ضوء المشكلات الحالية.

10- المتابعة الجادة لتنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات بصفة مستمرة.

4- فيما يخص الدور الاتصالي:

وتشمل مجموعة من الإجراءات التي تدعم الدور الاتصالي للقائد المدرسي السعودي في ضوء القيادة المعاصرة:

- 1- القدرة على التعامل مع أنظمة للاتصال الإداري المتطورة تكنولوجياً.
- 2- التركيز على المعلومات التي يحتاجها التنظيم .
- 3- خلق قنوات اتصال مفتوحة بين الجميع.
- 4- توظيف عملية الاتصال الإداري في نقل آراء وأفكار ووجهات نظر القيادة إلى المرؤوسين.
- 5- استخدام قنوات الاتصال الرأسية والأفقية.
- 6- وجود آليات لتعزيز ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم من خلال الاجتماعات.

5- فيما يخص تطوير مجالات دور القيادة المدرسية بشكل عام:

- حاجة العمل الإداري بالمدرسة للتطوير الدائمة والتحسين باستمرار؛ لمواجهة أية معوقات، مع الحاجة لرفع كفاءة الممارسات الإدارية سواء البشرية أو المادية، وهذا التطوير يجب أن يكون بشكل مستمر ومواكب لكل ما هو معاصر.
- ضرورة الاستفادة من أبعاد ومقومات القيادة المعاصرة، وهي من أهم الأبعاد التطويرية التي تعتمد على مواجهة المشكلات والمعوقات في الوقت الحالي ومستقبلاً، مع العمل باستمرار لرفع الكفاءة وتحسين الأداء، في ضوء الأهداف الموضوعية مسبقاً.
- إن التقويم ودراسة الواقع هي الخطوة الأولى لعلاج أغلب المشكلات المتعلقة بممارسات العمل الإداري داخل المدرسة، مع التأكيد على عدم وجود حل معياري

واحد لأية مشكلة، بل يجب الرجوع لأساليب الإدارة الحديثة والمعاصرة للحصول على حلول مناسبة.

- حاجة المخططين في مجال التربية والتعليم وأصحاب القرار إلى منطلقات معاصرة، وحلول مستقبلية تساعد في علاج أية أوجه للقصور قد تواجه أحد مكونات العمل الإداري.



المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- إبراهيم أحمد بورقة، درجة ممارسة قيادة عمليات التعليم عن بعد في مدارس مدينة الرياض وعلاقتها في تحقيق أهداف التعليم من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، إربد، الأردن، 2021.
- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- أحمد محمد فتحي أحمد عجوة، القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، المجلد 36، العدد 1، 2012.
- أميرة يوسف ظاهر مصطفى، هندرة الكفايات القيادية لدى القياديين في وزارة التربية والتعليم الأردنية استناداً إلى اتجاهات القيادة المعاصرة، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن، 2019.
- إنعام عوض سالمين، وزيرة سعيد باوزير، مدى تأثير القائدة في تشكيل العلاقات داخل المدرسة من وجهة نظر الموظفين، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، القاهرة، العدد 30، 2019.
- إيمان بنت إبراهيم بن حماد الرئيس، مي بنت محمد العيفان، احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، المجلد 42، العدد 164، 2022.
- توماس ر. هور، فن القيادة المدرسية، ترجمة: وليد عزن شحادة، العبيكان للنشر، الرياض، 2009.
- حسن أحمد الشافعي، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2010.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- حنان محمد الغضوري، هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة: دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية - الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، المجلد 4، العدد 32، أغسطس، 2020.

- دليل مدير المدرسة، الأدلة الإرشادية لنظام مسارات التعليم الثانوي، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 2021.
- رافدة عمر الحريري، إعداد القيادات التربوية، دار الفكر، عمان، 2008.
- زيد بن ناصر محمد آل سليمان، عبد الرحمن بن محمد بن علي الحبيب، متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل كلية التربية الأساسية، العراق، العدد 35، 2017.
- سلامة أحمد حسين، ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- سهناز إبراهيم الفار، راتب السعود، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس: برنامج تدريبي مقترح، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- السيد أحمد عبد الغفار، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، العدد 48، أبريل 2017.
- _____، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.
- عائشة شافي، مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
- عائض عويض منيع الله السلمي، تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية جامعة المنيا، العدد 5، 2016.
- عادل سعد مصلط الحارثي، معايير اختيار القائد المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة أمريكي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 108، العدد 4، أكتوبر 2019.
- عبد الله بن أحمد بن سالم الزهراني، فاعلية البرامج التدريبية بمشروع توطير في تحسين أداء القيادات المدرسية بمنطقة مكة المكرمة: برنامج محترف القيادة المدرسية أنموذجاً، مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، جامعة الجوف - وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، المملكة العربية السعودية، المجلد 4، العدد 1، يناير 2018.
- عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- عبد الله عبد اللطيف العقيل، الإدارة القيادية الشاملة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
- عبد الله بن أحمد سعيد القبسي، خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد 71، مارس 2020.

- علاء المنشاوي، النص الكامل لرؤية المملكة 2030، العربية «أون لاين»، الاثنين 18 رجب، 1437هـ، 25 أبريل 2016.
- علي أحمد محمد سلمان، تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، المجلد 34، العدد 2، فبراير 2018.
- علياء عبد الكريم ساكت الهدلول، دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة: دراسة تحليلية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد 116، 2019.
- فاروق شوقي البوهي، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء، القاهرة، 2001.
- فهد الوليدي، الضغوط الاجتماعية المدرسية لدى طلاب المرحلة الثانوية ودور القيادة المدرسية في مواجهتها، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، المجلد 7، العدد 13، 2019.
- فوزية سعيد صالح الغامدي، إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس بمنطقة مكة المكرمة، مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث، أكاديمية شمال أوروبا للعلوم والبحث العلمي، الدنمارك، المجلد 3، العدد 9، 2020.
- لميس عبد الله الغفيص، مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، المجلد 35، العدد 10، أكتوبر 2019.
- محمد حسين العجمي، القيادة التربوية، دار المسيرة، عمان، 2008.
- محمد شديقات، درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 2، 2001.
- محمد منصور أحمد، التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المرتكزة على المدرسة، المجلة التربوية، المجلد 46، العدد 2، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2016.
- مصطفى رجب، حسين طه، مناهج البحث التربوي بين النقد والتجديد، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008.
- منصور علي منصور الحميدي، إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 31، العدد 4، 2015.

- منى سليمان الذبياني، القيادة التحويلية مدخل لإصلاح مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، العدد 164، الجزء 4، يوليو 2015.
- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2009.

ثانياً- الأجنبية:

- Brown, Marie & Bayle, Bill and Boyle, Trudy (2002): Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary school, Journal of educational administration, Vol.1.
- Gul, I., & Ors Ozdil, S. (2023). The contemporary leadership behavior of school principals scale according to teacher's perceptions: Validity and reliability study. International Journal of Assessment Tools in Education, 10(3), 613-637. <https://doi.org/10.21449/ijate.1286819>
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders around the World. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. <http://www.harvardbusiness.org>.
- Lusser, R. & Achua, C. (2010). Leadership Theory, Application and Skill Development. 4th ed. Oaks. CA: Cengage Brain User.
- Nelson, D. & Quick, J. (2012) Understanding Organizational Behavior. 4th ed. Mason, OH: South- Western, Cengage learning.
- Satyanarayana, S. & Kavitha N. (2011). Impact of business process re-engendering in commercial banks on customers, a case study of Stat Bank of Hyderabad, Business, Vol. 1, No. 1.

