تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية

حصة بنت سعد العريفي*

الملخص _ *سعت الدراسة إلى تقديم تصوّر مُقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال التّعرّف على واقع الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة، تحديد أبرز الكفايات التعليمية للقائد التربوي في منظومة التعليم الأمريكي، وأبرز مُتطلّباتها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر المقابلات، والدراسات السابقة، وتحليل المحتوى للوثائق التربوية المرتبطة بالكفايات التعليمية للقائد التربوي. وتم استخدام أسلوب دلفاي لتحكيم التصور .وأظهرت النتائج الدراسة أن هناك جهودًا مبذولة لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي بالمملكة؛ ولكنها ليست على النحو المطلوب؛ حيث بدأت وزارة التعليم خلال السنوات الأخيرة بمبادرات جادة للعمل على تأهيل القادة التربويين تأهيلًا عاليًا مقارنة بالدول المتقدمة، كما أظهرت الدراسة أن أبرز الكفايات التعليمية التي يمتلكها القائد التربوي في منظومة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، التي يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية؛ تمثّلت بالتالي: كفايات القيادة الاستراتيجية، وكفايات صنع القرار التعليمي، وكفايات تنمية الموارد البشرية، وكفايات التقييم والمساءلة، والكفايات الثقافية، وكفايات الأخلاقيات المهنية. وفي ضوء تحليل أدبيات الدراسة وأهم نتائجها؛ قدّمت الدراسة تصوّرًا مُقترحًا يتكوّن من (12) مجالًا مشتملًا على عدد من المراحل التنفيذية، وما يتطلّبه التصوّر من إجراءات إدارية، وتنظيمية، وفكرية، ومالية؛ من شأنها تيسير عملية تطبيق التصوّر ، والمُعوّقات التي قد تواجه تطبيقه وسبل حلها.*

الكلمات المفتاحية: *الكفايات التعليمية، القائد التربوي، تطوير القيادات، التعليم الأمريكي..*

*أستاذ مشارك_ قسم الإدارة التربوية _ جامعة الملك سعود

تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية في ضوء تجربة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية

1. المقدمة

أولت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية عناية بالغة بالمنظومة التعليمية بكل أشكالها ومجالاتها، المنوط بها تربية النشء وتعليمهم، ليصبحوا سواعد مؤهلة لتحقيق التنمية والتقدم . وقد جاءت رؤية ٢٠٣٠ م لتؤكّد مسيرة الجهود المبذولة في تطوير النظم التعليمية وإصلاحها، وتضع المعايير الثابتة لإحداث التغييرات الفاعلة الإيجابية في نواتج التعليم؛ بما يكفل تطوير البنية الأساسية وتحسينها للتعليم بشكل عام.

وفي ظل التغيرات العلمية والعملية المتسارعه التي يشهدها عالمنا المعاصر، والتي تؤثر بقوة في البيئة التعليمية؛ أصبح من الأهمية التأكد باستمرار من مدى جاهزية القيادات التربوية للتعامل مع هذه المُتغيّرات وما يُستجد منها. ونتيجة لهذه الظروف والمُتغيّرات تبلور في الولايات المتحدة الأمريكية مع نهاية حقبة الستينيات من القرن الماضي اتجاه تربوي تعليمي يسمى "مدخل الكفايات التعليمية"، الذي أدّى بدوره إلى ظهور عملية التعلّم القائم على الكفايات (C.B.T.C)، اختصارًا لمصطلح Competency-Based Teacher Education ، التي تؤكّد ضرورة تحديد السلوكيات التي تُساعد المتعلم على أداء مهامه، وتحديد أكثر الأساليب فاعلية لإكسابه هذه السلوكيات المطلوبة، كالتعزيز، والتغذية الراجعة، والتركيز على استخدام نماذج أو عينات من الكفايات المطلوبة (الجبوري، 2011م).

إن مدخل الكفايات التعليمية يُعدُّ حركة تصحيحية في العملية التعليمية تُشدّد على ضرورة تحقيق الفرد لمستوى محدد من القدرة والفعالية في أداء المهمات الأساسية لممارسة مهنته و انطلاقًا من الدور المحوري الذي ينبغي أن يقوم به القائد التربوي لتسيير العملية التعليمية وإنجاحها والقناعة بأن المؤسسات التعليمية لا يمكنها القيام بالأدوار المرجوة منها ما لم تمتلك القيادة المؤهلة القادرة على بلوغ أهدافها فقد عمدت العديد من الأنظمة التعليمية في الدول المتقدّمة - وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية- إلى مدخل الكفايات التعليمية بوصفه أحد أهم المداخل التي يمكن من خلالها تطوير مختلف عناصر العملية التربوية وفي مقدمتها القيادة التربوية ، ذلك أنها تهدف إلى مساعدة القائد التربوي على توجيه ذاته، وتحقيق أهداف مؤسسته التعليمية في عالم متغير ومليء بالمعوّقات وهذا ما أكده كلا من (الرشيدي والرديني، 1428هـ والعثمان، 2018م). وفي ضوء ما سبق وانطلاقًا من النجاحات التي حقّقتها التجربة الأمريكية في مجال الكفايات بوصفها تجربة عالمية معاصرة، سعت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية للكفايات التعليمية للقائد التربوي في التعليم الأمريكي؛ بوصفها مهد انطلاقة حركة الكفايات التعليمية فيما يتعلّق بإعداد القيادات التربوية؛ بهدف الاستفادة من هذه التجربة واستخلاص بعض النتائج وتقديم تصور مقترح بما يتناسب مع منظومة التعليم في المملكة.

مشكلة الدراسة

إن الأدوار والأساليب والسلوكيات القيادية للقادة التربويين التي سادت القرن المنصرم لم تعد قادرة على مواكبة المستجدات والمتغيرات في عصر الانفجار المعرفي والتقني. حيث أوجد الوضع الراهن للمؤسسات التربوية والواقع الحالي لعصر المعرفة واحتمالاته المستقبلية تحديات مهمة أوجبت على القادة أن يمتلكوا مجموعة من الكفايات للقيام بمهامهم القيادية (Netolicky, 2020; Hargreaves, 2020 ; Leithwood, Harris & Hopkins, 2020)

ومع تلك التحديات التي تواجه القادة التربويين تزايد الاهتمام بدراسة القيادة التربوية حيث أصبح من الضروري إعادة تحديد عدد من المفاهيم والأدوار بما يتناسب مع العصر الحالي لإيجاد قادة قادرين على دفع الطاقات البشرية للإنتاج بفاعلية والموازنة بين حاجات العضو والمجموعة لخدمة العملية التعليمية. وتشير نتائج دراسة (السعودي، 2017) ، (سليمان، 2015) ، (الطوخي وآخرون، 2016) الى تدني مستوى أداء القيادات وذلك لافتقارهم إلى الكفايات اللازمة وعدم الحرص على متابعة المستجدات العالمية لاسيما المتعلقة بطبيعة عمله، وعدم اداركهم لحاجاتهم التدريبية، وضعف الدافعية لديهم .

ان التحديات والتغيرات السريعة التي تواجه التعليم تتطلب قيادة فاعلة ومستوعبة لواقع العملية التعليمية وآفاقها المستقبلية كما تتطلب كفايات تنسجم مع متطلبات العصر، يلزم تطويرها بالخبرات والتجارب والتدريب، مما يؤهل القائد التربوي لتيسير مهمته بأقل وقت وأيسر كلفة وبما يضمن نجاحها واستمرارها .ومن خلال استقراء واقع الكفايات التعليمية في أمريكا واهتمامها بالبرامج التي تقدم لإعداد القادة اعدادا جيدا في منظومة التعليم (Mulford,2003,39) وكونها حققت قفزة كبيرة في تطوير كفايات القائد التربوي والوصول به إلى مستوى عال من كفايات القرن الحادي والعشرون من هنا جاءت الحاجة لإجراء مثل هذه الدراسة . مما سبق فإن مشكلة البحث تتلخص في القيام بدراسة تحليلية للكفايات التعليمية للقائد التربوي في التعليم الأمريكي، وتقديم تصور مقترح للكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية، من المؤمل أن يساعد في رفع مستوى كفايات القائد التربوي لمواجهة مستجدات العصر.

أهداف الدراسة:

1. التّعرّف على واقع الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد أبرز الكفايات التعليمية للقائد التربوي في منظومة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية.
3. تقديم تصوّر مُقترح لتطوير كفايات القائد التربوي في ضوء ملامح التجربة الأمريكية.

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية؟
2. ما الكفايات التعليمية التي يمتلكها القائد التربوي في منظومة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية؟
3. ما التصوّر المُقترح للكفايات التعليمية للقائد التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية من خلال أهمية دور القيادة في رفع مستوى أداء المنظمات التربوية وتحقيق أهدافها، وأهمية مدخل الكفايات في إعداد القيادات التربوية وتأهيلهم، وأهمية إثراء حقل الدراسات التربوية؛ خاصة فيما يتعلق بالكفايات التعليمية للقيادات التربوية في ضوء التجارب المتميزة.

- الأهمية العملية:

يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال التصور المقترح على المستوى الميداني في كشف جوانب القوة في الكفايات التعليمية لدى القيادات التربوية بالمملكة؛ لتعزيزها ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها؛ للمساعدة على إعداد البرامج التطويرية الملائمة للقيادات التربوية بالمملكة، وتقويم برامجها الحالية، بالاستفادة من التجارب الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقديم تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الكفايات التعليمية للقائد التربوي في السعودية وأمريكا.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2021م

مصطلحات الدراسة:

الكفايات التعليمية (Educational Competencies):

يقصد بالكفايات التعليمية في هذه الدراسة بأنها: الحد الأدنى من المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بأخلاقيات المهنة، والتغيير والتطوير التربوي، واستخدام التكنولوجيا، والتقييم والمساءلة، والاتصال والعلاقات الإنسانية، وبناء الشراكة المجتمعية، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية، وصنع القرار التعليمي، والقيادة الاستراتيجية، والتخطيط والتنظيم والتنسيق، والثقافة العامة.

القائد التربوي (Educational Leader):

عرّف (خيري :2013م) القائد التربوي بأنه: " هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة". وتعرفه الباحثة اجرائيا بأنه: هو الشخص الذي له مركز وظيفي لقيادة مدرسة أو مكتب إشراف أو إدارة تعليمية في وزارة التعليم، ويؤثر على سلوك العاملين لتحقيق أهداف التعليم.

ويقصد بالكفايات التعليمية للقائد التربوي كما تراها الباحثة الحد الأدنى من المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوب توافرها لدى القائد التربوي، للقيام بمهامه وأعماله وفق مستوى معين من الأداء يمكن ملاحظته وقياسه .

التصور المقترح (Suggested Proposal):

التصور إدراك صورة في الذهن عن شيء ما، وبالتالي فإن التصور المقترح مجموعة من المعايير والأساليب والآليات للتوصل إلى حلول مقترحة حول مشكلة واقع ما، ويقصد به في هذه الدراسة: تخطيط مقترح مستقبلي يمكن القيام به لتطوير الكفايات التعليمية للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية، حيث يقوم هذا التخطيط على فلسفة مبنية على أسس واضحة ومحددة الأهداف والآليات والمتطلبات.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: القيادة التربوية

مفهوم القيادة التربوية: يُعرّف ريكيتس وجون (Ricketts, john, 2010) القيادة بأنها: "عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لإحداث التفاعل بين أعضاء المجموعة لتحقيق هدف مشرك".

أهمية القيادة التربوية:

تتمثل أهمية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية كما ذكرها القحطاني (1437هـ) في الآتي :

- حفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم.
- الانتقال بالقيادة التربوية من موقع الممارسة التقليدية إلى آفاق العمل الإبداعي.
- تجميع الجهود واستثمار الموارد في اتخاذ القرارات الفاعلة بمشاركة العاملين.
- العمل على حل المشكلات والخلافات والصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة.
- مواكبة التطورات والتغييرات وتوظيفها في خدمة المؤسسة التربوية.

المبحث الثاني: الكفايات التعليمية للقيادات التربوية

مفهوم الكفاية التعليمية للقيادات التعليمية: يُعرّف كريستي (kristi, 2010) الكفايات التعليمية للقائد التربوي بأنها: "القدرات المعرفية والحركية والانفعالية التي تؤدي إلى إتقان القادة للممارسات الإدارية المتعلقة بمهامهم الإدارية والتربوية".

مصادر اشتقاق الكفايات: حدد الأسدي وآخرون (2015) مداخل متعددة لتحديد مصادر اشتقاق الكفايات كما يلي: الإفادة من قوائم تصنيف الكفايات الجاهزة.، اعتماد نظرية تربوية، المنحى التحليلي، تقدير الحاجات، توظيف نتائج البحوث والدراسات ،استطلاع آراء الخبراء والمختصين. كما حددت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (ISTE,2021) معايير القائد التربوي في كونه: محامي لحقوق الملكية والمواطنة بحيث يستخدم القادة التكنولوجيا لزيادة ممارسات الإنصاف والإدماج والمواطنة الرقمية، ومخطط حالم حيث يُشرك القادة الآخرين في وضع رؤية وخطة إستراتيجية ودورة تقييم مستمرة لتحويل التعلم باستخدام التكنولوجيا، وقائد التمكين بحيث يخلق القادة ثقافة يتم فيها تمكين المعلمين والمتعلمين لاستخدام التكنولوجيا بطرق مبتكرة لإثراء التدريس والتعلم، ومصمم نظم بمعنى أنه يبني القادة فرقًا وأنظمة لتنفيذ استخدام التكنولوجيا والحفاظ عليه وتحسينه باستمرار لدعم التعلم ، ومتعلم مستمر حيث يشكل القادة نموذجًا للتعلم المهني المستمر ويعززونه لأنفسهم وللآخرين. وتأسيسًا على جميع ما سبق تتضح أهمية دراسة تلك الكفايات بما يتتناسب مع الأدوار الحديثة للقائد التربوي.

الكفايات التعليمية الواجب توافرها في القيادات التربوية:

صنف (عبد الرزاق :2016م) الكفايات التعليمية للقيادات التربوية إلى ما يلي:

- الكفايات الذاتية: وهي مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للقائد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك القائد كما أن لها وقع على الآخرين وتؤثر في استجاباتهم للقائد.

• الكفايات الإنسانية: وتعني مقدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ذلك لإيجاد الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

• الكفايات الإدراكية: وتعني مقدرة القائد وكفاءته في رؤية تنظيم المؤسسة التعليمية، وفهمه للترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، ومقدرته على تصور وفهم علاقة الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

• الكفايات الفنية: هي المعرفة المتخصصة في علم القيادة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الفاعلية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الشرمان (2018) وبعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عّمان "هدفت الدراسة إلى التعرّف على درجة ممارسة القيادة التكنولوجية ودرجة التغيير لمديري المدارس الثانوية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عَمّان. تكوّنت عينة الدراسة من 370 معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية في مدارسهم كانت متوسطة، بينما درجة ممارسة المدراء لقيادة التغيير كانت مرتفعة، ووجدت علاقة ارتباط إيجابية ببين درجة ممارسة القيادة التكنلوجية ودرجة التغيير لمدراء المدارس، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكنولوجية وفقا للخبرة، ولا توجد فروق في تحديد درجة الممارسة وفقا الجنس والمؤهل العلمي.

دراسة السعودي (2017) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول". هدفت الدراسة للتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن. وتوصَّلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود مواطن ضعف في واقع الكفايات المهنية في مجال القيادة لمدرسية، واتخاذ القرارات التعليمي، والتخطيط المدرسي، والعمليات المالية والإدارية، وبنية المبنى المدرسي، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، مما أدى إلى تدني مستوى التعليم الثانوي الفني في مصر. وأوصت الدراسة بعقد المؤتمرات والندوات والاجتماعات العامة التي تعمل على تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس.

دراسة فرعون (2009) بعنوان: "الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي في الجماهيرية الليبية في ضوء بعض خبرات الدول المتقدمة بمنطقة طرابلس - ليبيا". هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية والتربوية لمديري المدارس الثانوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوَّنت عينة الدراسة من (115) مديراً، واستخدمت الدراسة الاستبانة. وتوصَّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الدراسة اهتمت بخصوصية المجتمع، وجاءت معظم صيغ الكفايات في الخبرات العالمية عامة بينما اتجهت الدراسة الى الصيغ الإجرائية لتحديد الكفايات. وأوصت الدراسة باعتماد قائمة الكفايات كمعيار أساسي لتقويم.

ثانيًا: الدراسات الاجنبية:

دراسة Wilhiteواخرون (2018) بعنوان" A Comparison of Core Competencies of School Leaders". هدفت الدراسة لمعرفة الادوار الرئيسية والكفايات الاساسية لمدراء المدارس والمشرفين عليها، ومدى الاختلاف في هذه الكفايات بينهم، وكيف تدعم هذه الأدوار والكفايات الأساسية تحسين الثقافة التنظيمية والأداء العام للمنطقة التعليمية. تكونت عينة الدراسة من اثنين وأربعين من قادة المدارس العامة في المدارس الابتدائية والثانوية المختارة في شمال شرق ولاية إلينوي الامريكية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. واستناداً إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالكفايات الأساسية للقيادة، والمجلس التأسيسي للقيادة التعليمية (ELCC)، والمعايير المهنية للقادة التربويين (PSEL) تم إنشاء قائمة بالكفايات الأساسية للحصول على آراء قادة المدارس العامة (المشرفين والمديرين) لتحديد الكفايات الأساسية الأكثر قيمة لهذه المناصب القيادية. أشارت نتائج الدراسة إلى تصنيف الكفايات الأساسية العليا كالتالي: الحوكمة المدرسية، التعاون، قيادة الرؤية، والتخطيط الاستراتيجي، العلاقات المجتمعية، والقيادة التعليمية. وشملت الكفاءات الأساسية الأقل قيمة التالي: قيادة التغيير، والاتصالات، وإدارة الموارد، والقانون المدرسي، وإدارة البيانات المدرسية، واستراتيجيات المتعلم المتنوعة.

دراسة (Towsend,2013) بعنوان An Exploration of Principal Instructional Technology Leadership هدفت إلى التعرف على مستوى الإعدادات والممارسات القيادية التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في ولاية كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومدى توافقها مع المعايير الوطنية للتكنولوجيا في التعليم الخاصة لمديري المدارس (NETS-A)، وقد استخدم المنهج الكمي في المرحلة الأولى من الدراسة التي تم تطبيقها على 31 مدرسة و1185 معلما، أما المرحلة الثانية من الدراسة فقد استخدم فيها المنهجان الكمي والنوعي من خلال إجراء مقابلات شخصية مع سبعة من مديري المدارس، وتوزيع استمارات على 116 معلما لاستطلاع أراءهم فيما يخص السلوك التعليمي التكنولوجي لمديريهم في دمج التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم. وبينت نتائج الدراسة وجود ممارسات قيادية لدى مدراء المدارس في التكنولوجيا التعليمية بشكل يتوافق مع معايير (NETS-A) إلا أن هناك ضرورة لتأهيل المدراء لتلبية الكفايات التعليمية التكنلوجية قبل الخدمة.

دراسة Mustamin (2012) بعنوان The Competence of School Principals What Kind of Need Competence for School Success. هدفت الدراسة للتعرف على كفايات مديري المدارس في كل من ماليزيا وإندونيسيا وكفايات مديري مدارس ولاية فلوريدا الامريكية بغرض التوصل إلى قائمة كفايات مستندة إلى تلك الكفايات المعتمدة في تلك المناطق. استخدمت الدراسة البحث المكتبي وذلك بتحليل الوثائق والمستندات واستخدام خرائط المفاهيم لمعرفة الفروق والتشابهات بين أبعاد كفايات مديري المدارس في تلك المناطق. وتوصلت الدراسة إلى عمل قائمة من ثلاثة أبعاد رئيسية تندرج تحتها عدد من الكفايات كالتالي: (1) كفايات مديري المدارس في أبعاد القيادة المدرسية وهي: السياسة والتوجيه، والشراكة بين المدرسة والمجتمع، وادارة البر امج الدراسية، وبناء التنوع. (2) كفايات مديري المدارس في بعد التدريس وهي: التدريس والإنجاز، ودروس القيادة، وإدارة بيئات التعلم، ومسؤولية التعلم والتقييم. (3) كفايات مديري المدارس في بعد

القيادة التنفيذية وهي: إدارة التغيير والابتكار، وبناء وتشغيل الموارد التكنولوجية، وتطوير الموارد البشرية، القيادة الاخلاقية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهر تحليل إجراءات ونتائج هذه الدراسات والبحوث مايلي :

- يتضح من البحوث والدراسات السابقة أهمية موضوع الكفايات التعليمية للقائد التربوي وهذا ما أكدته دراسة السعودي (2017) ودراسة فرعون (2009) ودراسة Mustamin (2012) في هدف التعرف على الكفايات التعليمية للقادة التربويين في دول الدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة السعودي (2017) في منهج الدراسة وهو المنهج المقارن. ودراسة Mustamin (2012) التي تعتمد على تحليل الوثائق، وتختلف مع دراسة فرعون (2009) ودراسة Wilhiteواخرون (2018) ودراسة شرمان (2018م) التي استخدمت المنهج الوصفي.
- تختلف الدراسة الحالية مع دراسة السعودي (2017) ودراسة فرعون (2009) ودراسة Mustamin (2012) في أنها تناولت كفايات القيادات في المملكة العربية السعودية بينما تناولت الدراسات مجتمعات مختلفة كالمجتمع المصري والليبي والماليزي والإندونيسي.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة السعودي (2017) ودراسة فرعون (2009) ودراسة Wilhiteواخرون (2018) ودراسة Mustamin (2012) في تناولها التجربة الأمريكية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأصيل الإطار النظري والتعرف على أهمية موضوع الكفايات التعليمية للقائد التربوي والاسترشاد بها في كيفية بناءها لأدواتها والإستفادة من النتائج التي توصلت لها في بناء التصور المقترح .

أهم ما تفردت به الدراسة الحالية: انها تقدم تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج "الوصفي التحليلي"، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا (عبيدات وآخرون، 2000م)؛ لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على جمع المعلومات المُتعلّقة بمشكلة الدراسة، من خلال المقابلات، والدراسات السابقة، وتحليل المحتوى للوثائق التربوية المرتبطة بالكفايات التعليمية للقائد التربوي؛ للوصول إلى تصوّر مُقترح للكفايات التعليمية للقائد التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية، كوثيقة كفايات المشرفين التربويين ووثيقة كفايات مديري المدارس في المملكة العربية السعودية. أما فيما يخص الوثائق الامريكية التي تم الرجوع إليها فقد تمثلت في معايير القيادة في فلوريدا Florida Principal Leadership Standards الصادر في عام 2008م، ونموذج "تقييم مدراء مدارس مينيسوتا " The Evaluation of Minnesota's School Principals الصادر عام 2011م، و وثيقة كفايات مديري مدارس شيكاغوا CPS Principal Competencies and Success Factors الصادر عام 2015م، والكفايات الاساسية للقادة في برنامج القيادة التربوية في دنفر، جامعة واشنطن DANFORTH EDUCATIONAL LEADERSHIP PROGRAM المطبق عام 2017م. وذلك للوصول إلى تصور مقترح للكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية.

كما تم استخدام أسلوب دلفاي للوصول الى التصور المقترح بناء على آراء الخبراء اللذين يملكون الخبرة في موضوع البحث .اذ إن المواصفات و الخصائص االتي يجب أن يشتمل عليها التصور تحتاج إلى اجماع رأي الخبراء (فليه . والزكي 2003م)

مجتمع الدراسة وعينتها :

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة بعد الرجوع الى وزارة التعليم تم اختيار مجموعة من القيادات التعليمية والتربوية بطريقة قصدية الهدف من ذلك هو الحصول على بيانات ومعلومات مباشرة حيث ظهرت في العينة المختارة خصائص وتوجهات تفيد البحث من خلال الخبرة التي يمتلكونها وتم التركيز على التجارب الحية اللتي يمتلكونها من خلال المقابلات التي تم أجراؤها وتحليل المحتوى للوثائق التربوية المرتبطة بالكفايات التعليمية للقائد التربوي. وهذه الطريقة مناسبة لاختيار العينات في البحث الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (40) قائدا تقريبا.

أدوات الدراسة :

1/ استخدام المقابلات الشخصية المقننة بعد اطلاع الباحثة على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة عن الكفايات التعليمية للقائد التربوي واشتملت المقابلة على عدة أسئلة مرتبطة بأهداف الدراسة وهذه الأسئلة هي:

- ما واقع الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية؟
- ما لمعايير المهنية للقيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ما واقع جائزة التربية والتعليم للتميز الذي أعلنت وزارة التعليم عن تأسيس جائزة سنوية له؟
- ما واقع الاختبارات المهنية للقيادات التي يقدمها مركز القياس والتقويم التربوي؟

2/ تحليل المحتوى للوثائق التربوية المرتبطة بالكفايات التعليمية للقائد التربوي. و الاستعانة ببعض عينة الدراسة في تحليل محتوى الوثائق التربوية المرتبطة بالكفايات التعليمية للقائد التربوي ..

أسلوب جمع البيانات:

تم إجراء المقابلات مع أفراد العينة من خلال اجابتهم عن أسئلة المقابلة .

الصدق والثبات:

تم عرض أسئلة المقابلة على عدد من المحكمين تخصص قيادة تربوية وتم التعديل بناء على مقترحاتهم. ولصدق تطبيق الأداة تم اجراء المقابلة على عينة استطلاعية (اثنان فقط من مجتمع الدراسة) وبعد فترة تم اجراء مقارنة لنتائج المقابلتين ووجد أن هناك تطابق في الإجابات بنسبة 95%وهذا يشير الى صدق تطبيق الأداة. وللتأكد من الثبات تم مقابلة اثنين من القيادات من العينة الاستطلاعية وبعد أسبوعين تم إعادة المقابلة مع نفس العينة تلا ذلك اجراء مقارنة لنتائج المقابلة الأولى مع نتائج المقابلة الثانية

وكمطابقة الإجابات والمعلومات.. التي ورت في كلتا المقابلتين ووجد انهما متطابقتان بنسبة 97%وهذا يعني ان الأداتين تتميز بثبات عال.

أسلوب دلفاي:

مر بنا التصور المقترح مع الخبراء بعدد من الخطوات على النحو التالي:

- عمل استطلاع مفتوح لجمع مسودة آراء خبراء ثم تحليلها كيفيا.
- عمل قائمة بأفكار وتصورات الخبراء حول مستقبل موضوع الدراسة.
- تحويل القائمة السابقة الى استبانة أولى مغلقة كأداة لجمع المعلومات.
- قياس أراء الخبراء بواسطة (الجولة الأولى).
- تنظيم وترتيب البيانات الواردة وتحليلها.
- عرض نتائج الجولة الأولى على مجموعة الخبراء انفسهم كتغذية راجعه والطلب من الخبراء مراجعة استجاباتهم في الجولة الأولى بناء على معرفتهم بالنتائج .. وبهذا انتهت الجولة الأولى بإعداد التصور المقترح في صورته الأولية بشكل متكامل وتم اعداده بناء على متطلبات رؤية المملكة 2030 م وعلى أدبيات الدراسة ونتائجها .
- الجولة الثانية تم الأخذ بجميع ملاحظات الخبراء في الجولة الأولى وعمل التصور بناء على تلك الملاحظات. ولم تكن في هذه الجولة ملاحظات تستدعي عرض جولة ثالثة لذا تم اعتماد التصور في هذه المرحلة .
- تحليل وتفسير البيانات وكتابة التقرير .

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول : ما واقع الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية؟

ورد في المادة ١٩٥ من وثيقة سياسة التعليم عام ١٣٩٠هـ نص يؤكد على اختيار القائمين على التربية والتعليم على أساس الكفاية العلمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي وبالتالي شملت الحركة المعلمين والمديرين والمشرفين والقيادات والوكلاء ومن ثم طبقت اختبارات الكفايات الأساسية على المعلمين ثم المديرين ووكلائهم ثم المشرفين (مركز دراسات المملكة العربية السعودية ، د.ت) و في عام ١٤٢٨ صدر عن وزارة التربية والتعليم دليل ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته ومازال يطبق حتى وقتنا هذا والآن الدليل في طور التطوير والمسئولة عن تطويره وكالة الشؤون المدرسية وشكلت لجنة برئاسة معالي نائب وزير التعليم لتحديث هذه الوثيقة ويشمل الدليل على الضوابط العامة والخاصة لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس ، والضوابط الخاصة بمدير المدرسة ووكيل المدرسة هي (وزارة التعليم ،١٤٢٨هـ):

١-أن يكون المرشح مديرا لمدرسة قد عمل وكيلا لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين بأداء لا يقل عن (ممتاز) في السنتين الأخيرتين

٢- أن يقبل المرشح لوكالة المدرسة العمل مديرا عند الحاجة ، أو العودة معلما في إحدى المدارس .

٣- أن تتوفر في المرشح الكفايات القيادية : (التخطيط والمتابعة والتقويم ، إدارة الاجتماعات ، مهارات الاتصال ، تقويم التدريس وتطويره ، إعداد التقارير والخطابات ، وتطبيق مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة)

وفي نفس العام صدرت موافقة المقام السامي الكريم على البدء بتنفيذ مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم "تطوير" وتم بناء استراتيجية وطنية لتطوير التعليم العام تشتمل على رؤية مستقبلية من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التعليمية، بحيث تصبح المدارس مؤسسات متعلِّمة تتولى القيادات المدرسية فيها مسؤولية الأداء ونتائجه.

كما صدر عن هذا المشروع المعايير المهنية لقادة المدارس، والتي اشتملت على أربعة معايير رئيسية، وتضمن كل معيار منها عددا من المعايير الفرعية، وهي كما يلي: التخطيط وفق معطيات الواقع ومتغيرات المستقبل ، قيادة المدرسة وادارتها لتعليم وتعلم فاعلين ، التطوير المهني لذاته ولأعضاء المدرسة ، الشراكة المجتمعية و تؤكد الخنين (1442 هـ) عضو وزارة التعليم أن مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام توقف ولم يعد يعمل به .

أيضا طبقت الاختبارات المهنية والتي يقدمها المركز الوطني للقياس والتقويم وفي عام ١٤٣٥ تم إدخالها كشرط للترقية في الحصول على المستوى السادس وفي عام ١٤٣٧ أصدر المركز الوطني للقياس والتقويم دليل المعايير المهنية للمشرفين التربويين اشتمل على خمسة مجالات وهي كالتالي :(القيادة والإشراف، التطوير المهني دعم التعليم و التعلم، تحسين المنتجات والمشاريع والبرامج و المناهج، أخلاقيات المهنة و الاتصال) (المركز الوطني للقياس والتقويم ،د.ت)

وانطلاقا من العمل على دعم أفضل الممارسات التعليمية الخلاقة في المؤسسات التربوية، تم تدشين جائزة التربية والتعليم للتميز حيث جاء إعلان وزارة التعليم عن تأسيس جائزة سنوية للتميز التربوي في مجالات مختلفة مثل الإدارة والمدرسة المتميزة والمعلم المتميز والمرشد المتميز وهذه الجائزة منحة سنوية تقدمها وزارة التعليم تستهدف التكريم اللائق لكل من المعلم المتميز والقائد التربوي المتميز من الجنسين وكذلك المدارس المتميزة وذلك تثمينا لجهودهم وتقديرا لأدائهم الإبداعي ولدفعهم نحو التميز الدائم ليصبحوا نماذج مجتمعية يحتذى بها في عصر التميز ومجتمع المعرفة (الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ،د.ت)

في عام ١٤٣٤صدر أول إصدار من منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي والمدرسي والآن المنظومة وصلت في عام ١٤٣٩ إلى الإصدار السادس ، وتدير هذه المنظومة إدارة الأداء الإشرافي والمدرسي في الإدارة العامة للإشراف التربوي بنين وبنات وتستهدف القيادة المدرسية، مشرفي القيادة المدرسية، مشرفي التخصصات و المعلمين والمعلمات .والمنظومة ترصد أداء المؤشرات في تسعة مجالات وهي :(التحصيل الدراسي، قيم الطلاب وسلوكهم ، النمو المهني ، الأداء الفني والتعلم النشط ، السلوك الوظيفي، الانتظام الدراسي ، البيئة المدرسية والأداء النوعي والتميز) (الإدارة العامة للإشراف التربوي،١٤٣٩)

وما يعمل عليه الآن هو ما جاء في دليل ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته المعتمد من عام ١٤٢٨ ومؤشرات الأداء الإشرافي و المدرسي الواردة في منظومة الأداء الإشرافي والمدرسي بالإضافة إلى الاختبارات المهنية التي يقدمها المركز الوطني للقياس والتقويم وهذا ما أكدته الخنين في مقابلة شخصية معها (١٤٤٢هـ)

وفي عام ١٤٣٨ بدأ مشروع بناء جدارات القيادة المدرسية وإشراف القيادة المدرسية حيث بدأت وزارة التعليم بالعمل عليه ومازال تحت الدراسة . أما بالنسبة لكفايات القيادات العليا التربوية العليا أكد البراك (1442 هـ) أن الوزارة بدأت في عام ٢٠١٥ بمشروع كفايات القيادات والمشروع قام بالتالي :

إعداد إطار كفايات القيادات و حدد الإطار حوالي عشر كفايات يفترض أن تكون لدى القائد وهي : (التواصل الفعّال ،المبادرة وقيادة المبادرات ، التفكير

الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على النتائج، فهم المنظمة، بناء فرق العمل الفعالة، بناء القدرات، التفكير الناقد، الكفايات الإدارية، قيادة التغيير، قيادة التعلم المستمر) و قسمت كل كفاية إلى ثلاث مستويات (يتضمن كل مستوى مجموعة من السمات القيادية) ، مستويات الكفاية تختلف من قائد إلى آخر وفقا لأمرين: موقعه في الهيكل، وطبيعة العمل الذي سيمارسه، فمدير عام التخطيط مثلا يفترض أن يكون لديه المستوى الثالث من التخطيط الاستراتيجي , كذا تم عمل اختبارات لقياس مستوى الكفايات لدى قيادات الصف الاول والثاني في الوزارة وإدارات التعليم والصف الاول في مكاتب التعليم .و تم استخدام المقابلة الشخصية للتعرف على خصائص أكثر عن المتقدم ،كما تم عمل ورش عمل على شكل مجموعات للقيادات تضمنت تحليل مشكلة معينة وإعداد عرض مرئي ومناقشة النتائج مع المجموعة للتعرف على بعض السمات لديه.

السؤال الثاني: ما الكفايات التعليمية التي يمتلكها القائد التربوي في منظومة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية؟

تعد البرامج القائمة على الكفايات أحد الإصلاحات ذات التاريخ الطويل في مجال التعليم الأمريكي (Wolfe, and Steinberg, 2014 ،Le)، حيث بدأ شيوع برامج إعداد المعلم المستندة إلى البرامج القائمة على الكفايات في الستينات إلى الثمانينات من القرن الماضي كمحاولة لقلب نظام التعليم التقليدي. وكانت فكرة هذه البرامج تتمحور في أن جميع الطلاب يمكنهم إتقان كفايات وأهداف التعلم المناسبة إذا ما أعطوا الوقت والدعم التعليمي المناسب، إلى أن فقدت هذه البرامج قوتها في الموجة الأولى لها بعد أن ترسّخت حركة المساءلة في أواخر الثمانينات، لكن عاد الاهتمام بالبرامج القائمة على الكفايات التعليمية في الظهور مرة ثانية خلال الخمسة عشر عاماً الماضية (Evans and Vander, 2018, p.2).

في المجال الإداري؛ كانت هناك محاولات لوضع قائمة ببعض الكفايات الخاصة بمديري المدارس في أواخر الستينات من القرن الماضي؛ كان في مقدمتها الكفايات التي حددها (Baughman,1969) المذكور في(قطيشات،2014) وهي: تحسين البرنامج التعليمي ، والعمل مع التلاميذ، وتنمية هيئة التدريس مهنياً، والعمل بالمجتمع ، وإدارة المدرسة. وفي بداية الثمانينيات وضعت الجمعية الأمريكية لرؤساء المدارس الثانوية من خلال مراكز البحوث اثنتي عشرة كفاية يجب توافرها في مديري المدارس الثانوية الفنية وهي(السعودي، 2017، ص 215-216):

(1) الكفاية الأولى: تتعلق بالقيادة، ويقصد بها القدرة على دفع الآخرين إلى العمل المدرسي، والسعي لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.

(2) الكفاية الثانية: القدرة على التنظيم من خلال التخطيط لعمل الأفراد الآخرين وتوجيههم ومراقبتهم.

(3) الكفاية الثالثة: القدرة على اتخاذ القرار، ومعرفة مدى ضرورة اتخاذه والتصرف بالسرعة في المواقف المختلفة.

(4) الكفاية الرابعة: تتصل بالقدرة على الحكم على الأشياء .

(5) الكفاية الخامسة: تتعلق بالإحساس، ويقصد به القدرة على إدراك الحاجات الشخصية للآخرين.

(6) الكفاية السادسة: القدرة على تحمل قوة الضغوط.

(7) الكفاية السابعة: القدرة على التواصل الشفهي.

(8) الكفاية الثامنة: القدرة على التواصل الكتابي.

(9) الكفاية التاسعة: تتعلق بالثقافة العامة لمناقشة مواضيع متنوعة تربوية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية.

(10) الكفاية العاشرة: تتعلق بالحوافز الذاتية، أي حاجة المدير إلى النجاح في كل ما يناط به من مسؤوليات.

(11) الكفاية الحادية عشرة: تتعلق بضرورة التمسك بالقواعد والقيم التربوية.

و تذكر (قطيشات،2014،ص48) أنه في بداية الثمانينات أيضاً أقام (Drack & Miller) ورش لمديري المدارس في ولاية اريزونا لمعرفة الكفايات التي يجب أن تتوافر لدى مديري المدارس. وصمم لهذا الغرض قائمة تتكون من (25) كفاية، قسمت إلى ثماني مجموعات رئيسية وطلب من مديري المدارس المشاركين في ورش العمل ترتيب هذه الكفايات حسب الأهمية بالنسبة لهم وتم الحصول على الترتيب الاتي:(تحديد الاهداف وتنفيذ السياسات، تطوير البرامج التعليمية، إدارة البرامج التعليمية، تحسين المناخ التربوي، إدارة الأفراد، الإدارة المالية، علاقة المدرسة بالمجتمع، تقويم البرامج التعليمية).

وفي عام 1996 أصدر مجلس التعليم بفلوريدا قائمة لتقويم كفايات مديري المدارس ، حيث بدأت القائمة بذكر تسع سمات لمدير المدرسة ، ثم تم وضع خمس وعشرين كفاية منها ما يختص بالتعامل مع الطلاب، ومنها ما يختص بعرض المواد العلمية وغيرها. أما عام 1997 فقد صدر فيه تقرير خاص لإصلاح التعليم في شيكاغو، حُددت فيه ثمان كفايات وهي: (إدارة التغيير- القيادة التربوية – تحديد الاولويات- إثارة الدافعية- الوعي بحاجات المجتمع- توقع النتائج- مهارات الاهتمام بالآخرين – مهارات التعبير) (فرعون،2009،ص118).

مؤخراً، تزايد الاهتمام بكفايات القيادات التربوية في مختلف الولايات الأمريكية. ويرى (Wilhite,et, al ,2018)

أن فكرة توضيح الكفايات الأساسية ليست حديثة ولكنها حظيت باهتمام بالغ في أعقاب تزايد المساءلة والإصلاح التشريعي. ففي ولاية مينيسوتا Minnesota تم تطوير نموذج كفايات مديري المدارس الصادر في عام 2008 ، وذلك بإصدار نموذج "تقييم مدراء مدارس مينيسوتا " The Evaluation of Minnesota's School Principals عام 2011، حيث شارك في إعداده عدة جهات من أبرزها رابطة مديري المدارس الابتدائية في مينيسوتا (MESPA) وجمعية مينيسوتا لمديري المدارس الثانوية (MASSP). ويتوقع نموذج التقييم تحسن في الأداء من ثلاثة إلى خمسة أعوام. و يجب على المدير في السنة الأولى، تحديد أهداف قابلة للقياس على مدار دورة التقييم. تتطلب هذه الأهداف التقييم الذاتي ، والتطوير المهني ، والعمل على الكفايات الأساسية. ويجب على المشرف تقديم تقييم سنوي للتقدم الذي أحرزه المدير في تحقيق تلك الأهداف(Larson,2012). اشتمل النموذج على سبع كفايات رئيسية وهي:

1.القيادة الاستراتيجية: يسهم القائد في خلق الظروف التي تؤدي إلى التعاون في وضع رؤية ورساله وأهداف متناسقة..

2.القيادة التعليمية: تتحدد فيه معايير عالية للممارسة المهنية للتعليم والتقييم والتي تؤدي إلى ارتفاع الإنجاز و المحاسبية. .

3.القيادة الإدارية: القائد التربوي هو مدير يشجع بشكل استباقي على نجاح جميع من خلال ضمان بيئة تعلم آمنة ومؤثرة وفعالة.و ضمان مجتمع للتعلم المهني. كما يعمل أيضًا على تحسين وضع العاملين ذوي الاداء

المنخفض أو التخلص منهم. ويشارك في أفضل الممارسات المهنية التي تستهدف الحصول على أفضل النتائج لجميع الطلاب.

4.القيادة الثقافية: الفهم بأهمية دور الثقافة كمساهم في النجاح. و يعزز التقاليد الإيجابية وقيم وقواعد المجتمع التي تؤدي إلى الشعور بالهوية والفخر لبناء مستقبل منتج. ويوضح للأفراد كيفية الربط بين الماضي بتقاليده و ما تم الوصول إليه الان لدعم الجهود لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية .

5.قيادة الاتصالات: يتصل المدير بشكل هادف ومقصود مع ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين. فالمدير ميسّر متمكن من توظيف الاستراتيجيات و المواقف والظروف المناسبة في حل النزاعات والمشكلات.

6. قيادة المجتمع المدرسي: يصمم القائد الهياكل والعمليات التي تؤدي إلى مشاركة المجتمع ودعمه. ويفهم السياق الاجتماعي والسياسي للمجتمع. فيقوم المدير بشكل استباقي بخلق فرص وشراكات مع الآباء / أولياء الأمور / اعضاء المجتمع/ والشركات التجارية تسهم في دعم المؤسسة التربوية .

7.القيادة الأخلاقية والمهنية يعمل المدير بشكل تعاوني مع موظفي المدرسة وأعضاء المجتمع لخلق سياق إيجابي للتعليم من خلال ضمان المساواة ، والوفاء بالمسؤوليات المهنية مع الأمانة والنزاهة ، وتقديم القدوة الحسنة في السلوك المهني للآخرين.

أما في ولاية فلوريدا Florida فقد صدر في عام 2008 معايير القيادة في فلوريدا Florida Principal Leadership Standards متضمنة كفايات القادة التربويين كما في جدول (1) (Florida Department of Education ,2008)

جدول 1

معايير القيادة في فلوريدا Florida Principal Leadership Standards متضمنة كفايات القادة التربويين

م	أبعاد القيادة	وصف الكفايات
1	الرؤية	يتمتع القادة ذوو الأداء العالي برؤية واضحة لمدرستهم و لديهم المعارف والمهارات والقابلية للتطوير لوضع وتنفيذ رؤية مشتركة تدعمها المنظمة الأكبر والمجتمع المدرسي.
2	الشراكة المجتمعية	يتعاون القادة ذوو الأداء المتميز مع الاسرة ورجال الأعمال وأعضاء المجتمع ويعملون بفاعلية مع المنظمة الأكبر للاستفادة من موارد المجتمع.
3	التنوع	يتفهم القادة ذوو الأداء العالي ويستجيبوا للمؤثرات الاجتماعية والسياسية والشخصية.
4	القيادة التعليمية	يعزز القادة ذوو الأداء العالي ثقافة التعلم الإيجابي ، ويقدمون برامجً تعليميًة تطبق أفضل الممارسات لتعلم الطلاب.
5	إدارة التعلم	يدير القادة ذوو الأداء العالي التنظيم والعمليات والمرافق والموارد بطرق تزيد من استخدام الموارد في المنظمة التعليمية وتعزز بيئة تعلم آمنة وقانونية وفعالة.
6	التعلم والمساءلة والتقييم	يراقب القادة ذوو الأداء العالي نجاح جميع الطلاب في بيئة التعلم ، ومواءمة المناهج الدراسية، وعمليات التقييم لتعزيز أداء الطالب، واستخدام مجموعة متنوعة من المعايير والمرجعيات لضمان المساءلة لجميع المشاركين في العملية التعليمية.
7	استراتيجيات صنع القرار	يخطط القادة ذوو الأداء العالي بفعالية ، ويستخدمون أساليب التفكير الناقد وحل المشكلات ، كما يجمعون البيانات ويحللونها من أجل التحسين المستمر للمدرسة.
8	التكنولوجيا	يخطط القادة ذوو الأداء العالي وينفذون التكامل بين الأدوات التكنولوجية والإلكترونية في مجالات التعليم والتعلم والإدارة والبحوث ومسؤوليات الاتصال.
9	تنمية الموارد البشرية	يقوم القادة ذوو الأداء العالي بتعيين الموظفين المتميزين ورعايتهم، وتطوير برامج التوجيه والشراكات ، كما يقوموا بتصميم وتنفيذ خطط نمو مهنية شاملة لجميع الموظفين.
10	القيادة الأخلاقية	يتصرّف القادة الأكثر أداءً بنزاهة وأمانة وبطريقة أخلاقية.

المصدر: Florida School Leadership, Florida Department of Education, 2008))

وفي شيكاغوChicago تستخدم المدارس العامة نظام تقييم رئيسي يحمّل مديري المدارس مسؤولية نمو الطلاب ويوفر الدعم لمساعدة المدراء على النجاح كقادة للمدارس. و بموجب قانون إصلاح تقييم أداء ولاية إلينوي (PERA) ، يجب أن يكون نظام التقييم الرئيسي قائمًا على أساس المعايير ويتضمن مؤشرات نمو الطلاب وكذلك تصنيفات الممارسة المهنية كما في جدول (2) (Chicago Public Schools, 2015).

جدول 2

كفايات مدير المدرسة في شيكاغو

كفايات مدير المدرسة في شيكاغو	"ماذا What" أكثر 5 أنشطة فعالة	"كيف How" عوامل النجاح
تطوير وصياغة نظام الاعتقاد قولاً وفعلاً	(1)يشجع ويشارك الآخرين في وضع استراتيجية المدرسة ورؤيتها.	• التفكير الاستراتيجي • القيادة الخادمة • التأثير والتأثر
إشراك وتطوير أعضاء هيئة التدريس	(2) بناء فريق عمل مؤهل ومتحمس من المعلمين والموظفين الآخرين.	• قيادة الفريق • تطوير الآخرين
تقييم جودة التدريس الصفية	(3) توفير القيادة التعليمية الفاعلة لتحسين تحصيل الطلاب	• القيادة التعليمية • المسائلة
تسهيل / تحفيز قيادة التغيير	(4) خلق مناخ مدرسي إيجابي يدعم احتياجات جميع الطلاب لتحسين النتاجات التعليمية.	• القيادة لتحقيق النتائج • قيادة التغيير وإدارته • بناء العلاقات التعاونية والحفاظ عليها
الإدارة المتوازنة	(5) إدارة العمليات والموارد لدعم التحصيل العلمي	• التميز التشغيلي • التخطيط والتنظيم

المصدر:(Office of Principal Preparation and Development, Chicago)

أما في ولاية واشنطن قدم برنامج دانفورث للقيادة التربوية الكفايات الاساسية للقادة. ويعتبر من البرامج المعترف بها على الصعيد الوطني. وقد تم تطوير الكفايات الأساسية من قبل المجلس الاستشاري في الجامعة ، فضلا عن قادة التعليم والروابط المهنية للمعلمين ، والمدربين من المناطق التعليمية التالية: بلفيو ، بريميرتون، فيدرال واي ، هايلاين ، كينت ، بحيرة واشنطن ، ماريزفيل ، نورث شور ، بويالوب، رينتون ، سياتل، تاكوما وتوكويلا. ويركز برنامج UW Danforth Educational Leadership Program على ستة كفايات أساسية تصف المعرفة والمهارات الأساسية المطلوبة لتوجيه الأنظمة التعليمية بنجاح وتعزيز تعلم الطلاب وهي (UW Danforth Educational Leadership Program, 2017):

تشكيل الثقافة وقيادة التغيير

بناء القدرات التعليمية

المشاركة مع الطلاب والأسر والمجتمعات

الالتزام بالممارسات الأخلاقية

قيادة التحسين والبيانات

تنظيم الموارد وتحسين النظم

السؤال الثالث: ما لتصور المقترح للكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية؟

التصور المقترح هو تخطيط مستقبلي مبني على النتائج الميدانية ومناقشتها وبناء على ادبيات الدراسة وأيضا الدراسات السبقة ومن هنا تم إعداد تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية بعد تحكيمه من الخبراء .

المقدمة:

تعد الكفايات التعليمية للقيادات أحد أهم القضايا التربوية، لما للقيادات من دور فاعل ومؤثر في العملية التعليمية، وانطلاقًا من الدور الفاعل لوزارة التعليم وما تقدمه من برامج ومبادرات ومشاريع تربوية للنهوض بالعملية التعليمية، برزت الحاجة الماسة إلى القيادات المؤهلة التي تمتلك الكفايات والمهارات التعليمية لتسهم في نجاح تلك الجهود. وعليه فإن الاهتمام بالقيادات ورفع كفايتهم التعليمية وتطوير أداءهم يسهم بشكل كبير في نجاح المنظومة التعليمية.

وقد قدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقيادات التربوية بالمملكة، وقد روعي في بناء التصور المقترح ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية. وقد اتبعت الدراسة الخطوات التالية في البناء:

منطلقات التصور المقترح:

- ما نص عليه بند (195) في وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية (1416، ص36) "أن يتم اختيار القائمين على التعليم من ذوي الكفاية التعليمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي النبيل".
- رؤية المملكة 2030، والتي نص هدفها الاستراتيجي الثاني على أن يتم "تحسين استقطاب القيادات وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم".
- الاستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد رائدة في مجال الكفايات التعليمية للقيادات التربوية.
- توصيات ندوة كفايات مديري التعليم بالمملكة (1439) حيث أوصت ببناء قوائم كفايات معتمدة ومعلنة للقيادات التعليمية يستند إليها في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقويم الأداء والتدريب.
- نتائج الدراسات السابقة كدارسة البابطين (2014) ، والبلوي (2015)، التي توصلت إلى أن هناك قصور في الكفايات التعليمية الضرورية لنجاح القيادات.،برغم الجهود المبذولة .

مبررات التصور المقترح:

- طبيعة التحديات التي يمر بها النظام التعليمي وما يشهده من تحول وطني وحراك تطويري يحتم على وزارة التعليم تزويد القيادات

بالكفايات التعليمية اللازمة من أجل الوفاء باحتياجات عصر العولمة والتكيف مع المستجدات العالمية، وتحقيق رؤية المملكة 2030.

- توجهات وزارة التعليم نحو تطوير وتأهيل القيادات من خلال تقديم برامج قائمة على الكفايات التعليمية.
- مسايرة الاتجاهات العالمية في الأخذ بمدخل التعليم المبني على الكفايات، لتطوير الممارسات التعليمية والتنمية المهنية للقيادات التربوية.
- التنافسية العالمية بين المؤسسات التعليمية للوصول إلى التميز، مما يحتم وجود قيادات مؤهلة تمتلك الكفايات.

أهداف التصور المقترح:

الهدف العام: تطوير الكفايات التعليمية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية.

الأهداف التفصيلية:

- الوصول إلى صيغة جديدة للكفايات التعليمية للقيادات التربوية في ضوء التجربة الأمريكية.
- تزويد القائمين على برامج تطوير القيادات، بقائمة واضحة بالكفايات اللازمة للأخذ بها عند التخطيط وإعداد البرامج التدريبية قبل وأثناء تكليف القيادات.
- الإسهام في بلورة قائمة وطنية معتمدة للكفايات التعليمية يستند إليها عند اختيار وتعيين القيادات.
- إعطاء المسؤولين عن صنع القرارات التعليمية في وزارة التعليم أسسًا ومعايير لمتطلبات تطبيق الكفايات ومحاولة تجنب الضعف والخلل الذي يعيق عمليات التطوير.
- إعداد قادة تربويين قادرين على النهوض بمستوى العلمية التعليمية من خلال إكسابهم الكفايات التعليمية.

جدول (3) مجالات التصور المقترح:

م	المجالات الرئيسية للكفايات	المجالات الفرعية
1	الكفايات الثقافية	• امتلاك القائد لرصيد معرفي يؤهله للمناقشة • الوعي بأهمية دور الثقافة كمساهم في نجاح المؤسسة التعليمية. • تعزيز التقاليد الإيجابية و الشعور بالهوية والفخر لبناء مستقبل منتج. • الربط بين الماضي بتقاليده وما تم الوصول إليه الآن، لدعم جهود المؤسسة في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.
2	الكفايات الأخلاقية والمهنية	• الوفاء بالمسؤوليات المهنية مع الالتزام بالأمانة والنزاهة والتعاون. • التمثل بالقدوة الحسنة في السلوك المهني للآخرين. • العمل وفقًا لسياسات الدولة وسياسة التعليم. • الالتزام بمعايير عالية من الممارسة المهنية والسلوك الإيجابي.
3	كفايات التغيير والتطوير	• تحقيق مناخ فكري مستنير. • خلق مناخ مؤسسي إيجابي يدعم احتياجات جميع العاملين لتطوير العملية التعليمية.
4	الكفايات التكنولوجية	• القدرة على استخدام الأدوات التكنولوجية في مجالات التعليم والتعلم والإدارة والبحوث ومسؤوليات الاتصال.
5	كفايات التقييم والمساءلة	• متابعة مدى ملائمة بيئة التعليم، والمناهج الدراسية لتعزيز أداء المؤسسة. • القدرة على تحديد معايير عالية للممارسة المهنية للتعليم والتقييم. • استخدام مجموعة متنوعة من المعايير لضمان المساءلة لجميع المشاركين في العملية التعليمية.
6	كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	• القدرة على الاتصال بشكل هادف ومقصود مع أصحاب العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية. • القدرة على إدراك الحاجات الشخصية للآخرين، ودفعهم إلى العمل المؤسسي. • التمكن من توظيف الاستراتيجيات والمواقف لحل النزاعات والمشكلات.
7	كفايات الشراكة المجتمعية	• القدرة على تصميم الهياكل والعمليات التي تؤدي إلى مشاركة المجتمع ودعمه. • الاستجابة لتنوع الحاجات المجتمعية. • خلق فرص وشراكات مما يسهم في دعم المؤسسة التعليمية.
8	كفايات تنمية الموارد البشرية	• تصميم وتنفيذ خطط نمو مهنية شاملة لجميع العاملين. • العمل على أن تكون المؤسسة التعليمية مجتمع للتعلم المهني من خلال إصدار الأنظمة والعمليات التي تؤدي إلى تطوير العاملين ذوي الأداء العالي والاحتفاظ بهم، وتحسين وضع العاملين ذوي الأداء المنخفض.
9	كفايات الإدارة المالية	• إدارة المصادر المالية وفقًا لأولويات الإدارة واحتياجاتها. • إدارة وتنظيم المرافق والموارد بطرق تزيد من استخدامها في المنظمة التعليمية.

10	كفايات صنع القرار التعليمي	• القدرة على اتخاذ القرار. • استخدام أساليب التفكير الناقد وحل المشكلات، وجمع البيانات وتحليلها من أجل التحسين المستمر للمؤسسة.
11	كفايات القيادة الاستراتيجية	• القدرة على صياغة رؤية واضحة للمؤسسة، وامتلاك المعارف والمهارات اللازمة لوضع وتنفيذ رؤية مشتركة تدعمها وزارة التعليم والمجتمع المؤسسي.
12	كفايات التخطيط والتنظيم والتنسيق	• القدرة على تنظيم وتنسيق عمل الأفراد وتوجيههم ومراقبتهم. • القدرة على تحديد الأهداف وبناء الخطط التنفيذية التي تلبي احتياجات المؤسسة التعليمية. • الإسهام في تنظيم الهياكل والإجراءات الإدارية.

آلية تنفيذ التصور المقترح:

1-مرحلة التخطيط والاعداد: وتتضمن هذه المرحلة اعداد الخطط والبرامج لتطوير القيادات التربوية قائمة على مجالات الكفايات التعليمية اللازمة التي تم طرحها في هذا التصور المقترح وفي ضوء تجربة الولايات المتحدة الامريكية، ومن ثم اختيار وتحديد القيادات التربوية التي تنطبق عليها المعايير والشروط الموضوعة للالتحاق بمثل هذه البرامج التطويرية.

2-مرحلة التنظيم والتهيئة: ويتم فيها تشكيل لجنة عليا مسؤولة عن برامج تطوير القيادات التعليمية تتولى مسؤولية تجهيز وتهيئة الميدان وتوفير جميع المتطلبات الضرورية واللازمة لتنفيذ هذا التصور، وتكون من مهامها تزويد صناع القرار في وزارة التعليم بمجموعة من الأسس والمعايير لبرامج تطوير القيادات القائمة على الكفايات، والمشاركة في وضع قائمة وطنية موحدة بأهم الكفايات التعليمية اللازمة للقائد التربوي.

3-مرحلة التنفيذ والتطبيق: ويتم فيها تبني أسس واضحة ومحدده لتطبيق وتنفيذ هذه البرامج من خلال تأسيس مركز مستقل لتطوير القيادات التربوية قائمة على الكفايات التعليمية يطلق عليه "المركز الوطني لتطوير القيادات التربوية"، يقدم دبلومات ودورات تدريبية خاصة بالقيادات وشاملة لكل مجالات الكفايات التعليمية التي يطرحها التصور المقترح، يقدمها كوكبة من الخبراء والاكاديميين والمتخصصين في مجال القيادة التربوية والكفايات التعليمية، كم يقوم هذا المركز بعقد شراكات محلية وعالمية مع مجموعة من الهيئات المتخصصة في هذا المجال.

4-مرحلة المتابعة والتقويم: وتتضمن بناء مقاييس مقننة لقياس فاعلية البرامج والانشطة المقدمة، وجودة الأداء بشكل دوري، مع الاستعانة بمراجعين خارجيين لتقويم خطط البرامج والأنشطة وتحديد مدى كفاءتها على تحقيق الأهداف الموضوعة، مع الحرص على اشراك جميع المستفيدين من القيادات التربوية في تقويم البرامج والأنشطة المقدمة، ايضًا ربط الرخص المهنية باجتياز القيادات التربوية لهذه البرامج القائمة على الكفايات التعليمية.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب نجاح تطبيق التصور المقترح إلى متطلبات وإجراءات من شأنها تيسير عملية تطبيق التصور المقترح، أهمها الآتي:

1-اقتناع الإدارة العليا بوزارة التعليم بأهمية تعديل القوانين واللوائح بما يسهم في حث القيادات التعليمية بالمملكة العربية السعودية على التنمية المهنية الذاتية بوجه عام، وفي مجال الإلمام بالكفايات التعليمية على وجه الخصوص.

2-دعم القيادة العليا بوزارة التعليم لبرامج التنمية المهنية بوجه عام، وفي مجال الأساليب الكفايات التعليمية على وجه التحديد، وهذا يتطلب توفير القوانين والإجراءات المنظمة والدعم البشري اللازم لذلك.

3-توفير المتطلبات المادية والدعم المالي اللازم من خلال زيادة مصادر التمويل المختلفة لتأسيس جهة تدريبية مستقلة تعنى بتصميم برامج تدريبية فاعلة ومتطورة قائمة على الكفايات التعليمية لتدريب القيادات التعليمية على المعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة واللازمة بناءً على احتياجاتهم التدريبية وما فرضته التوجهات العالمية الحديثة.

4-التكامل الاستراتيجي بين الإدارة العامة للتدريب والمركز الوطني للتطوير المهني بوزارة التعليم من جهه وكليات التربية بالجامعات السعودية من جهة أخرى، وذلك من خلال بناء منظومة استراتيجية متكاملة ذات رؤية ورسالة واهداف تتم صياغتها بالتعاون بين الجامعات ووزارة التعليم ويشترك فيها نخبة من الأكاديميين والقياديين التربويين والمدربين المركزيين ذوي الخبرة والتميز في الميدان التربوي تعنى بتحسين وتطوير القيادات في مجال الكفايات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

5-تهيئة البنية التحتية التقنية التي تدعم تطوير الكفايات التعليمية للقيادات، وذلك من خلال بناء قاعدة بيانات إلكترونية بجميع مجالات الكفايات التعليمية المطلوبة تكون متاحة لجميع القيادات التعليمية، وتوفير نظم تكنولوجيا المعلومات الداعمة، مثل: الشبكات الداخلية، ومواقع الانترنت لضمان الاستفادة القصوى من خدمات الإدارة الإلكترونية.

6-اعتماد نظام للتراخيص المهنية، وصياغة معايير محددة للحصول على رخصة ممارسة القيادة التربوية تعنى بإلمام القائد التربوي بالكفايات التعليمية المطلوبة لممارسة هذه المهنة، على أن يتم تجديد هذه الرخصة كل ثلاث سنوات بعد إجراء تقييم شامل للقائد التربوي.

المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح وسبل حلها:

يواجه تنفيذ هذا التصور المقترح مجموعه من المعوقات، تتمثل فيما يلي:

1.**معوقات تنظيمية:** يتمثل ابرزها في القيود التنظيمية كمركزية الإدارة، وكثرة الإجراءات الروتينيّة، وعدم مرونة اللوائح والأنظمة، ومحدودية صلاحيات مديري التعليم والقيادات المدرسية، ضعف برامج التطوير المهني والتدريب اثناء الخدمة القائمة على الكفايات التعليمية ويمكن التغلب عليها عن طريق إعطاء مزيد من الصلاحيات للقيادات والتي تخوله من أداء عمله بكفاءة، والتقليل من الإجراءات الروتينية، التوجه نحو منح مزيد من الاستقلالية للإدارات التعليمية، والعمل على إعادة بناء برامج نوعية للتدريب اثناء الخدمة قائمة على دراسة الاحتياج الفعلي للقيادات التعليمية نابع من تحليل وظائفهم ومهامهم.

2.**معوقات بشرية:** يتمثل ابرزها في عزوف القيادات عن التطوير المهني وخاصة البرامج القائمة على الكفايات التعليمية، قلة المدربين المؤهلين في مجال الكفايات التعليمية، وضعف التأهيل التربوي والفني لقائد التعليمي قبل التكليف ويمكن التغلب عليها عن طريق ربط المكافئات والحوافز بالدورات والبرامج التي يتلقاها القائد أثناء الخدمة، وكذلك ربطها بسجل الإنجاز الذي يحققه، إضافة الى عقد شركات مع مراكز ومعاهد تدريب محلية وعالمية تعنى بالتطوير المهني القائم على الكفايات التعليمية، وتوفير برامج اعداد قادة قائمة على الكفايات التعليمية في الجامعات وكليات التربية على غرار التجربة الامريكية.

3.**معوقات شخصية واجتماعية:** تتمثل في قلة خبرة القيادات التعليمية في مجال الكفايات التعليمية، مقاومه التغيير ووجود اتجاه سلبي لدى القيادات اتجاه أي توجه جديد او تطوير يتطلبه الميدان التعليمي، وكذلك ضعف مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني في دعم البرامج التطويرية والتربوية ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال عقد اجتماعات وورش عمل تعنى بالكفايات التعليمية، إضافة الى اعتماد برامج تدريبية وزارية تأهيلية للقيادات تركز على المتطلبات الأساسية لشغل المناصب القيادة، ونشر ثقافة التغيير ورفع الوعي بأهمية الاخذ بكل جديد يعود بالفائدة على الميدان التعليمي، كذلك تحفيز أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني في دعم البرامج التطويرية والتربوية، وتبيان ما سيعود على أبنائهم وعلى المجتمع المحيط من جراء مشاركتهم، وعقد ندوات تثقيفية بأهمية مشاركتهم.

4.**معوقات مادية:** يتمثل أبرزها في قلة الموارد المالية المتاحة لعمليات التدريب والتأهيل وصعوبة ادارتها، وضعف المخصصات المالية، اضافة الى عدم وجود نظام واضح للحوافز والمكافآت خاص بالقيادات التعليمية ويمكن التغلب عليها عن طريق زيادة التمويل اللازم وتعدد مصادره ،وضع نظام حوافز ومكافآت للقيادات التعليمية واضح الاليات والشروط متاح ومعلن للجميع.

5.**معوقات تقنية وتكنولوجية:** يتمثل ابرزها في الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة والتحول نحو الرقمية والاستخدام المتزايد لها، ضعف الاهتمام بالجانب التقني من قبل القيادات التعليمية وعدم قدرة شريحة كبيرة من القيادات التعليمية التعامل مع التقنيات الحديثة وصعوبة مسايرتها، إضافة الى قلة البرامج التدريبية التقنية والجهل بأهميتها، ويمكن التغلب عن طريق تأسيس بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، ووضع خطة شاملة للتحول نحو الرقمية، والاهتمام بتنمية المهارات التقنية للقيادات التعليمية من خلال استحداث برامج ودورات تدريبية تعنى بهذا الجانب.

أبرز النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة من خلال الاطلاع على الوثائق واستخدام بطاقة تحليل الوثائق إلى :

- هناك جهود مبذولة ولكنها ليست على النحو المطلوب وبدأت الوزارة حاليا بمبادرات جادة للعمل على تأهيل القادة التربويين تأهيلا عاليا مقارنة بالدول المتقدمة.
- أبرز الكفايات التعليمية التي يمتلكها القائد التربوي في منظومة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية والتي يمكن الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية تمثلت بالتالي: كفايات القيادة الاستراتيجية ، كفايات صنع القرار التعليمي، كفايات تنمية الموارد البشرية، كفايات التقييم والمساءلة، الكفايات الثقافية، وكفايات الاخلاقيات المهنية.
- قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً للكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية.

و بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، انتهى البحث إلى التوصيات التالية:

- تطوير هيكل تنظيمي لامركزي، يساعد على تطبيق مثل هذه التوجهات الحديثة في الميدان التربوي بكفاءة وفاعلية ووفق لطبيعة واحتياج كل منطقة تعليمية.
- عدم تقييد الصلاحيات الممنوحة للقادة التربويين، مع مراعاة تقويم أثرها على الأداء التعليمي بصفة مستمرة.
- تشريع أُطر وآليات لتحفيز القيادات التربوية ماديًا ومعنويًا في مجال التطوير المهني القائم على الكفايات التعليمية.
- استقطاب أفضل الخبرات العالمية أفرادًا ومؤسسات في مجال الكفايات التعليمية للقيادات التربوية، للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في هذا المجال.
- تصميم ادلة إجرائية تساعد في التنمية المهنية للقيادات التربوية القائمة على الكفايات التعليمية بالاستفادة من الخبرات العالمية.
- تعزيز التعاون مع مراكز البحوث والجامعات حول إعداد وتدريب القيادات القائم على الكفايات.

- دعم وزارة التعليم للجان وبرامج تعنى بتوعية وتثقيف وإرشاد القيادات التربوية بأهمية الاخذ بالتوجهات الحديثة لتنمية مهاراتهم الإدارية والفنية ودعم اتخاذ القرار.
- إعطاء المرونة الكافية للقيادات التربوية في جذب الكفاءات وتدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين مختلف مستويات التنظيم بما يخدم العملية التعليمية برمتها ويعمل على تطويرها.
- عقد المؤتمرات والندوات والاجتماعات العامة التي تعنى بتطوير الكفايات التعليمية للقيادات التربوية.
- تخصيص نافذة على الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم، للتجارب الناجحة والممارسات المتميزة للقيادات في مجال الكفايات التعليمية، لنشر المعرفة الضمنية وتعزيز جهود المتميزين منهم في هذا المجال.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- تقويم الكفايات التعليمية للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية: دراسة تقويمية تحليلية.
- برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات التعليمية للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية.
- الكفايات التعليمية للقيادات التربوية في بعض دول العالم وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة.

المراجع

أ. المراجع العربية

الأسدي، سعيد؛ المسعودي، محمد؛ التميمي، هناء (2015). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم – المدير - المشرف). عمان: الدار المنهجية

الإدارة العامة للإشراف التربوي.(١٤٣٩) .منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي.

البابطين، عبد الرحمن (2014). درجة توافر الكفايات التقنية لدى قائد المدرسة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ع (47)، 41-68.

البطي، عبدالله (1439). كفايات مديري التعليم . ورقة مقدمة إلى ندوة كفايات مديري التعليم بالمملكة الواقع وسبل التطوير بكلية التربية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

البلوي، إبراهيم (2015). تطوير برنامج تدريبي لتنمية كفايات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.

الجبوري، وداد مهدي محيمد. (2011م) الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 5 (8): 116- 132.

حسين، حسين بن قاسم (2016م) الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية: نموذج مقترح، مجلة الثقافة والتنمية، 16 (103): 1- 61.

خيري، أسامة. (2013). القيادة الإدارية. عمان: دار الراية.

الرشيدي ،أحمد بن كامل (1428ه) مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة:رؤية تربوية جديدة، مكتبة الرشد، الرياض.

السعودي، رمضان، (2017م) تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مستقبل التربية العربية، 24 (107): 157- 296.

سليمان، طلال محمد عادل (2015) تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء أدوارهم التربوية وبعض التوجهات العالمية، مجلة المعرفة، 3 (4)، الجمعية المصرية لأصول التربية

الشرمان، عاطف أبو حميد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمّان. مجلة دراسات العلوم التربوية. عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية. (45)، 557 –579.

الطوخي، هيثم؛ والحربي، حماد؛ وعوض الله، ابراهيم (2016). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم العلوم التربوية , 3 (3): 406-441.

عايش، احمد جميل. (2011م) تقويم كفايات مديري مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث في الأردن في التعامل مع المعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين التربويين ومن وجهة نظر المعلمين الجدد أنفسهم، مجلة شؤون اجتماعية، 28 (111)

عبد الرزاق، ماجدة (2016). تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 3(8)،

عبيدات، ذوقان وآخرون. (2000م). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العثمان , إبراهيم (2018) . الكفايات اللازمة للطلاب المعلمين في مجال التربية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية الخاصة , المجلة الدولية لتأهيل ذوي التربية الخاصة ,9,64-123

عواد، هديل محمد (2010م). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط.

فرعون،منصور (2009).الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي في الجماهيرية الليبية في ضوء بعض خبرات الدول المتقدمة بمنطقة طرابليس – ليبيا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية،أم درمان.

القحطاني، بدرية (1436). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي العالمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

فليه ،فاروق والزكي ،أحمد(2003)الدراسات المستقبلية ،منظور تربوي ،مصر ،دار المسيرة للطباعة والنشر .

قطيشات، ليلى عبد الحليم (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية. الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

مركز دراسات المملكة العربية السعودية . (د.ت) .وثيقة سياسة التعليم في المملكة.

المركز الوطني للقياس والتقويم . (د.ت) . المعايير المهنية للمشرفين التربويين .وزارة التعليم .

وزارة التعليم (١٤٢٨) دليل ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته. الرياض ، وكالة الوزارة للتعليم .

الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.(د.ت). جائزة التعليم للتميز

ب. المراجع الاجنبية

Azorín ،C., A. Harris ،& M.Jones .(2020). "Taking a Distributed Perspective on Leading Professional Learning Networks." School Leadership & Management 40 (2-3): 111–127. doi:10.1080/13632434.2019.1647418.

Adegbemile, O., Abdullahi, A. B., Azike, A. A., & Nzurumike, N. (2011). Administrative Competency Needs of Principals for Effective UBE Administration at JSS Level in North West Geo–Political Zone of Nigeria. Mediterranean Center of Social and Educational Research, 1, 95.

Aydin, balyer. (2016). School Principals' Administrative Competency: Teachers' Views, Journal of Educational Research, 1 (1), 16-36 .

Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. Creative education, 5(08), 580.

Burnette, D. M. (2016). The renewal of competency-based education: A review of the literature. The Journal of Continuing Higher Education, 64(2), 84-93.

Danforth educational leadership program.(2017) .Core Competencies. University Of Washington. Retrieved 10 February 2019 from https://www.danforth.uw.edu/academic-experience/core-competencies/

Evans, C. and Vander, J. (2018). Competency-Based Education: Educational Reform. A Primer. Education Department, University of New Hampshire, United States.

Florida Department of Education (FDoE). (2008). Florida Principal Leadership Standards. Retrieved 16 February 2019 from http://www.floridaschoolleaders.org.

Hargreaves ،A. ،and M.Fullan . 2020. "Professional Capital after the Pandemic: Revisiting And revising Classic Understandings of Teachers' Work." Journal of Professional Capital and Community ،https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2056-9548#earlycite

Kristi J. (2014). Competencies for a leadership role in educational development. Submitted to the Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy.

Leithwood ،K., A.Harris ،& D.Hopkins. (2020). "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited." School Leadership & Management 40 (1): 5–22. doi:10.1080/1363-2434.2019.1596077.

Larson ,Lisa. (2012). Evaluating Minnesota's School Principals. House Research Department , 600 State Office Building . www.house.mn/hrd/hrd.htm.

Le, C., Wolfe, R. E., & Steinberg, A. (2014). The past and the promise: Today's competency education movement. Students at the Center: Competency Education Research Series. Boston, MA: Jobs for the Future.

Minnesota Elementary Schools Principals' Association. (2011). The Evaluation of Minnesota's School Principals. Retrieved 11 February 2019 from https://education.mn.gov/mdeprod/idcplg?IdcService=GET_FILE&dDocName=005775&RevisionSelectionMethod=latestReleased&Rendition=primary.

Mitchell, B., & Alfuraih, A. (2018). The Kingdom of Saudi Arabia: Achieving the Aspirations of the National Transformation Program 2020 and Saudi Vision 2030 Through Education. Journal of Education and Development, 2(3), 36.

Mulford, B. (2003). School leaders: Challenging roles and impact on teacher and school effectiveness. a paper prepared for the OECD Improving School Leadership activity, available at www. oecd. org/edu/schoolleadership

Netolicky ،D. M. (2020). "School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions." Journal of Professional Capital and Community . https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2056-9548#earlycite [Crossref] ،[Web of Science ®] ،[Google Scholar]

Ricketts, Cliff & John Ricketts (2010). Leadership personal development and career success.

Robert K. Wilhite, Daniel R. Tomal, Craig A. Schilling, and Jeffrey T. Brierton.(2018). A Comparison of Core Competencies of School Leaders. Lutheran education journal. Faculty of Concordia University Chicago. https://lej.cuchicago.edu/files/2018/11/LEJ_2018_Summer_FINAL.pdf

The Chicago Public Schools ,(2015).CPS Principal Competencies and Success Factors. Retrieved 15 February 2019 from http://www.rtuni.org/userfiles/CPS_Principal_Competencies_Success_Factors.pdf

Townsend, L.W. (2013). An Exploration of Principal Instructional Technology Leadership, (Unpublished doctoral dissertation), North Carolina State University, Raleigh, North Carolina.

A SUGGESTED PROPOSAL TO DEVELOPING THE EDUCATIONAL CAPABILITIES OF THE EDUCATIONAL LEADER IN SAUDI ARABIA BASED ON THE EXPERIENCE OF EDUCATION IN THE UNITED STATES

HESSAH SAAD ALARIFI

Associate Professor in Educational Administration, King Saud University

Abstract_*The study sought to provide a conceptional proposal to develop the teaching capacities for the educational leader in Saudi Arabia by following the methods adopted in the United States of America, determining the realities the requirements of teaching capacities for educational leader in Saudi Arabia and United states. descriptive analytical approach was adopted in this study using interviews, previous studies, content analysis of educational documents related to the teaching capabilities of the educational leader. The results of the study revealed that, efforts are being made to develop the teaching capabilities of the educational leader in the Kingdom, nevertheless it is not as required; In recent years, the Ministry of Education has taken serious initiatives to work on rehabilitating educational leaders with high qualifications compared to other developed countries. The study presented a conceptual proposal consisting of (12) areas including number of executive, and administrative stages, organizational, intellectual and financial measures required by the proposal. It would facilitate the process of applying the concept, obstacles that might application*.

Keywords*: teaching capabilities, educational leader, leadership development, American education.*