

تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف

المقدمة:

يشهد العالم تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وانفجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، وأصبحت المعرفة لا تقف عند حد معين من التطور والرقي، فالأنظمة التربوية والمعارف تتغير وتتطور حتى تتواكب مع متغيرات العصر وتستطيع أن تؤثر في الآخرين وتتأثر بهم، وثمة تطور حقيقي في مجال الإدارة المدرسية خلال الآونة الأخيرة، حيث ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية لما تمثله من أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن التطور الإداري هو لب أي تطور حضاري تربوي، وأن تطوير التعليم قوامه تطوير إدارته.

ولم يعد خافياً أن كثير من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم (السعود، ٢٠١٥: ٥).

وتتسم العملية التربوية بأنها عملية إنسانية على كافة أبعادها ومستوياتها، فهي نشاط إنساني، يهدف لتحقيق غايات إنسانية، وتقوم بها مؤسسة إنسانية، ويستفيد منها الإنسان، لذلك فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم بالإنسان، ومن خلاله، لذلك فمن الضروري أن يطور القادة التربويون أسلوباً لكيفية قيادة الإنسان والتعامل معه، بحيث يحفز له ليدل أقصى ما يمكنه من جهد أثناء قيامه بدوره الموكل إليه عن قناعة ورضا (العجارمة، ٢٠١٢: ٣).

فتمثل القيادة التربوية في المدرسة أساس النجاح والتميز، وهي العنصر الرئيس للتغيير وتحسين الفاعلية في أجواء المدرسة، ويتطلب ذلك من القيادة التربوية والمتمثلة في مدير المدرسة المتمتع بالمهارات القيادية، والإمام بالمهام والمسئوليات المنوطة به والأدوار المتوقعة منه، حتى يكون قائداً تربوياً ذو كفاءة وفعالية، وينهض بمدرسته ويجعلها بيئة جاذبة للتعلم ويحقق أهدافها.

وتدعم الأبحاث التربوية بشكل عام، وأبحاث القيادة التربوية بشكل خاص، الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة التربوية في تحقيق الجودة المدرسية، بما يشمل النهوض بالتعليم والتعلم، والإعداد التربوي للطلاب، وتشير العديد من الأبحاث أيضاً إلى ضرورة إعداد كوادر من القيادة التربوية المتوجهة لقيادة التغيير التربوي المنشود، ومن المؤكد أن المدارس الناجحة تقودها نخبة تربوية توجه وترشد عمل التعليم

والتعلم، وتحدد جودة الخطاب التربوي من جهة، وجودة الحوار المعمول به من جهة أخرى، في أطر المدرسة الداخلية والخارجية (West et al, 2000:36).

لذا تعد القيادة هي العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم البعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية (طشطوش، ٢٠٠٩: ٢٤).

وأخيرا يرى الباحث أن إعداد وبناء قدرات القيادات التربوية يعتبر مفتاحا للإصلاح التربوي، ويمثل شرطا أساسيا لنجاح أي جهد لإصلاح وتحديث النظام التعليمي، ومن هنا فإن تدريب القيادات يجب أن يتيح لهذه القيادات صقل مهاراتها الفكرية والإدارية، وتحسين قدرتها على الأداء الإبداعي واتخاذ القرارات الصحيحة، بما يمكنها من تحويل النظريات التربوية إلى واقع ملموس، وتحقيق الغاية المنشودة من العملية التربوية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعاني الواقع الفعلي لبرامج إعداد القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية من بعض أوجه القصور، سواء في عملية الإعداد أو التنفيذ أو المتابعة أو التقييم، نتيجة لما يشهده العالم من تغيير وتطوير سريع ومتلاحق في مجال المعلومات والمعرفة، وما لهذا التغيير من انعكاسات على العملية التربوية، بما يتطلب تغيير وتطوير مواكب في إعداد وبناء قدرات القيادات التربوية.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير برنامج القيادة التربوية المطبق حاليا بجامعة الطائف؟

ويتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هي الاتجاهات العالمية المعاصرة في برامج إعداد القيادة التربوية؟

• ما هو واقع برامج إعداد القيادة التربوية بالمملكة العربية السعودية؟

• ما هو التصور المقترح لتطوير برنامج إعداد القيادة التربوية بجامعة الطائف؟

أهداف الدراسة:

• استعراض بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لتطوير برامج إعداد القيادة التربوية.

• التعرف على بعض برامج إعداد القيادة التربوية بالمملكة العربية السعودية.

• التوصل إلى تصور مقترح قابل للتطبيق لتطوير برنامج إعداد القيادة التربوية بجامعة الطائف، بما يتفق مع ثقافة وحاجة المجتمع السعودي، والمعايير السائدة لتطوير برامج إعداد القيادة التربوية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: توفر الدراسة مرجعية تدريبية، مبنية على أسس ومعايير عالمية لتطوير برامج إعداد القيادات التربوية، يمكن الرجوع إليها عند إعداد برامج مماثلة في الجامعات الأخرى.

لذلك تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تزويد المكتبة العربية ببرنامج قوي ومتكامل، معد على أحدث المعايير العلمية التربوية، بما يعود بالنفع على المتخصصين والباحثين في مجال الإدارة التربوية.

الأهمية التطبيقية: ترجع أهمية وظيفة القائد التربوي، إلى ما يتحمله من مسؤوليات واختصاصات هامة تقوم عليها العملية التربوية برمتها، لذلك يجب الاعتناء بإعداده بما يؤهله للاضطلاع بدوره على أكمل وجه، بما يكفل بناء مجتمع مدرسي يحقق غايات التربية والتعليم المنشودة.

لذا تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تطوير برنامج لإعداد القيادات التربوية، وفقا لأحدث المعايير العالمية، بما يوفر أعلى درجات التدريب والتأهيل للقيادات التربوية، وبما يؤهلها لأداء المهام المكلفة بها.

حدود الدراسة:

أ) الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على إظهار أهمية القيادة التربوية والتعريف بها، واستعراض عدد من البرامج المعنية بتطوير القيادات التربوية بشكل عام، لوضع تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية بجامعة الطائف.

ب) الحد البشري: كافة القيادات التربوية لمدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

ج) الحد الزمني: العام الجامعي (١٤٣٦-١٤٣٧).

مصطلحات الدراسة:

القيادة: كما يعرفها (الغامدي، ٢٠١٣: ١٠٧١) هي "القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين"، ويتضح من التعريف السابق أن القيادة تعتمد على قوة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة للمؤسسة.

القيادة التربوية: هي "القيادة التي تعالج شئون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها (العجامة، ٢٠١٢: ١٣).

ويمكن تعريف القيادة التربوية إجرائياً بأنها سلوك الأشخاص شاغلي المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمسئول عن توجيه ودفع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة، وتسعى الدراسة لتطوير برنامج تدريبي لتلك القيادات التربوية بما يؤهلها لقيادة العملية التربوية بمؤسساتها على نحو أفضل وأكفأ.

الإطار النظري:

أهمية وخصائص القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي فهي مسئولية تجاه الجماعة الخاضعة لسلطات القائد للوصول إلى الأهداف المرسومة، كما يعرف القائد بأنه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإتجاز أهداف محددة (طشطورش، ٢٠٠٩: ٢٢-٢٣).

ويعرف الباحث القيادة بأنها "عملية يقوم فيها القائد بإلهام تابعيه واستثارة حماسهم، لبيدوا قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرجوة لرفعة المؤسسة التي يعملون تحت رايته".

ويمكن إجمال خصائص القيادة كما ذكرها (الحميدي، ٢٠١٠: ٢٠)، فيما يلي:

- القيادة دور جماعي، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما، ضمن إطار موقف معين.

- القيادة تعتمد على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل.

- القيادة لا ترتبط بالضرورة بالمركز، وإنما هي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة.

- معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد، كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته كسلوكيات قيادية.

أنماط القيادة:

تنقسم أنماط القيادة التربوية إلى ثلاثة أنماط رئيسية، وفقاً للخصائص السلوكية للقائد التربوي، وأسلوبه في ممارسة التأثير على مرؤوسيه.

أولاً: القيادة الديمقراطية

يعمل القائد في النمط الديمقراطي على إتاحة الفرصة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم دون ترهيب أو إكراه، ولكن على أساس العلاقات الإنسانية الودية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل الآراء، وتفويض السلطات إلى العاملين معه، حيث تتسم القيادة الديمقراطية بجماعية الأداء، ولكنها تتطلب في ذات الوقت ثقة القيادة في المرؤوسين، وإفساح المجال أمامهم لطرح الأفكار والإبداع والمناقشة بحرية، مع احترام آراءهم ومقترحاتهم، والسعي الجاد لوضعها في حيز التنفيذ (الشافعي وإسماعيل، ٢٠١٣: ٥).

وتتمثل أهم السمات المميزة لهذا النمط فيما ذكره (آل ناجي، ٢٠٠٥: ٣٠٣):

١- احترام المرؤوسين، والاهتمام بحل ما يواجههم من مشكلات.

٢- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد.

٣- تقبل النقد البناء.

٤- قوة الشخصية المغلفة بالتواضع والود.

٥- إدراك ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند توزيع المهام والمسئوليات.

٦- الإلمام بمهام عمله، والاهتمام بمصلحة العمل.

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية

وتعرف أيضاً بالقيادة الدكتاتورية أو المستبدة أو المتسلطة، حيث تعتمد على أسلوب الرجل الواحد، وفيها تتركز كل السلطات في يد القائد، ولا مجال لمناقشة قراراته من قبل مرؤوسيه، وإلا تعرضوا للجزاء والتعسف، ويتخذ الاتصال في هذا النمط الاتجاه الهابط فقط، فلا مجال لتقديم المقترحات أو إبداء المرؤوسين لرأيهم إلى القائد، فالقائد

الأوتوقراطي لا يقتنع بصلاحيه تفكير الآخرين، فهو على يقين بأنه يدرك ما لا يدركه الآخرون، فليس أمام مرؤوسيه سوى السمع والطاعة، ويتبع القائد في هذا النمط أسلوب الترهيب لإجبار المرؤوسين على طاعة أوامره (الشافعي وإسماعيل، ٢٠١٣: ٦).

ويتسم هذا النمط بعدة خصائص، من أهمها ما ذكره (أسعد، ٢٠٠٥: ١٢٣):

- ١- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم وتهديد المرؤوسين.
- ٢- حب التحكم والهيمنة في جميع الأمور الإدارية، وبالتالي سلب الكثير من حقوق ومسئوليات الآخرين.
- ٣- عدم تقبل النقد حتى البناء منه.
- ٤- عدم التراجع في قراراته حتى لو كانت خطأ.
- ٥- التمييز في المعاملة بين مرؤوسيه على أساس الطاعة العمياء لأوامره.

ثالثاً: القيادة السلبية

وتعرف أيضاً بالقيادة الحرة أو المتساهلة أو الفوضوية، حيث يترك القائد لمرؤوسيه كامل الحرية في التصرف واتخاذ القرارات التي تروق لهم، ويقتصر دور القائد على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات اللازمة لسير العمل وفقاً لرؤيتهم، ويتسبب هذا النمط في تنامي الصراعات على الزعامة والقيادة غير الرسمية بين العاملين (الشافعي وإسماعيل، ٢٠١٣: ٧).

ويرى الباحث أن القيادة السلبية ليست نمطاً قيادياً، ولا ترقى لمستوى القيادة ولكنها تقتصر على مستوى الإدارة الوظيفية، ولا ينبغي وجود هذا النمط القيادي في المؤسسات التربوية، وإلا ضربها التسبب في جميع مفاصلها الحيوية، وهو ما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات التي تقوم على غرس القيم والانضباط في كافة أعضائها.

ومن سمات هذا النمط، ما ذكره (آل ناجي، ٢٠٠٥: ٣٠٥):

- ١- التردد في اتخاذ القرارات.
- ٢- عدم الانتظام في الحضور للعمل في المواعيد الرسمية المحددة، مما يتسبب في حالة من التسبب.
- ٣- افتقاد الحسم في تنفيذ القرارات واللوائح.

٤- التهرب من إبداء الرأي، واتخاذ القرارات الحاسمة خوفاً من تحمل العواقب.

٥- انعدام التوجيه البناء للمروءوسين.

ماهية القيادة التربوية:

تعرف القيادة التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (الغامدي، ٢٠١٣: ٤).

كما عرف (السعود، ٢٠١٥: ٥) القيادة التربوية بأنها مقدرة القائد التربوي على التأثير في سلوك العاملين معه، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف محددة.

ويرى الباحث إلى أن القيادة التربوية لا تختلف عن القيادة في المؤسسات الأخرى، فهي في نهاية الأمر تتمثل في وجود قائد يدير العملية التعليمية داخل مؤسسة تربوية أو تعليمية، ولكن هذا القائد هو بالأساس معلم تربوي تدرج في المناصب حتى وصل إلى منصب إداري قيادي، ولكنه ليس بالضرورة يتمتع بمواصفات القائد، لذا لا بد من تأهيله حتى يكون قائد تربوي على مستوى من الكفاءة والفعالية اللازمة للوفاء باحتياجات منصبه القيادي والتحديات التي تفرضها عليه الظروف المحيطة.

وتتمثل الحاجة إلى تطوير قدرات القيادات التربوية فيما يلي (حمائل، ٢٠١٢: ٢٧):

١- طبيعة العصر القائم ومطالبه، وحجم المنافسة والصراع التقني الدولي، وعوامل النجاح والريادة الموصلة لذلك، ودور وتأثير التربية في تحقيق ذلك جميعاً.

٢- مستوى مكانة وتطور المجتمعات الراهنة، وتقدير حاجاتها المستقبلية المرسومة لدى جهات التخطيط والتنظير العليا، ووعيها المتنامي في ظل قيادة حكيمة واعية وطموحة، وربط ذلك بخطة التربية التي تتطلب التطوير والمواكبة، لكي يتحقق التفاعل والتكامل بين برامج التربية والتعليم، وبين التطور الحضاري على جميع المستويات، وفي مختلف المرافق.

٣- الضغوط والمنافسات الحادة التي يخضع لها نمط التعليم العالمي المعاصر في ظل قنوات المعارف وأدوات ووسائل التثقيف المتجددة التي تستهدف جمهور المتلقين بما فيهم الناشئة.

دوافع تأهيل القيادات التربوية:

تكمن أهمية الاهتمام بتأهيل القادة في المؤسسات التربوية والتعليمية، في مجموعة من الدوافع الكامنة لدى تلك المؤسسات، والتي ذكرها (حمائل، ٢٠١٢: ٦-٧)، كما يلي:

أولاً: من الطبيعي أن تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها بأعلى درجة من الكفاية والجودة، وبشكل يضمن نجاحها واستمرارها، ومن المعلوم أن هذه المسؤولية تقع على عاتق القادة فيها بالقدر الذي يكون فيه القائد قادراً على القيام بمهامه وأدواره بشكل فعال من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وحفز للعاملين، وتوفير الجو الاجتماعي الذي يسود العمل بينهم، ليكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة، وبخلاف ذلك تجد المؤسسة نفسها عاجزة عن تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

ثانياً: الاتجاهات التربوية والإدارية المعاصرة التي تؤكد على ضرورة إعداد وتأهيل مديري المؤسسات التربوية قبل وأثناء الخدمة، لما للمدير من تأثير فعال على خصائص التنظيم، إنسجاماً وتوافقاً مع مستجدات العصر في كافة ميادين الحياة، ولاسيما العلمية والمعرفية والتربوية والتعليمية منها، وليناسب تأهيلهم مع حاجات النظم التربوية والمؤسسات التعليمية تمشياً مع متغيرات العصر المتسارعة.

ثالثاً: عملية تأهيل وتنمية السلوك القيادي والإداري للقائد التربوي ليست بالعملية العشوائية ولا بالارتجالية، بل هي عملية مخططة ومدروسة، تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي للمنظمات التربوية، وزيادة كفاءة العنصر البشري فكرياً وثقافياً وإدارياً وتنظيمياً، وتكوين الكوادر الفنية والإدارية القادرة على تفعيل دور المؤسسات، والنهوض بأدوارها على مختلف الأصعدة والمجالات.

رابعاً: تنصيب واختيار القيادات التربوية المتوقع لها النجاح في إدارة وقيادة المؤسسات التربوية، لا يتأتى بالتنصيب العشوائي والاختيار لاعتبارات خاصة أو مصالح شخصية وفئوية ضيقة، ولا يتأتى بالمال أيضاً، بل إن التنظيمات التربوية والمؤسسات التعليمية، في أمس الحاجة لقادة يمتلكون قدرات ومهارات وسمات شخصية خاصة، مدعومة بعمق التجربة وطول الخبرة وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، للمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار.

خامساً: تتعرض المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات لحالات الترهل والفساد وسوء الإدارة وتردي الأداء، وتعصف بها الأزمات وتواجهها الكثير من المشاكل

والمعوقات والتحديات، مما يستدعي المراجعة الدورية لأهداف وآليات هذه المؤسسات وإنجازاتها المأمولة، بما يعيد إليها قوتها وقدرتها على المضي قدماً، لتحقيق أهدافها وتطلعاتها ومسايرة الحاضر والمستقبل.

وفي هذا الصدد، يؤكد الباحث أن القيادات التربوية تعد بمثابة حلقة الوصل بين العاملين داخل المؤسسة وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، حيث تتلقى القيادة التربوية هذه الخطط والرؤى وتعيد صياغتها بما يتلائم مع القدرات الفنية والإدارية للعاملين، كما تعمل القيادة التربوية على تأهيل وتدريب العاملين لتلقي وتنفيذ هذه الخطط على النحو المحدد واللازم.

أسس القيادة التربوية للتأثير على المرؤوسين:

حتى يكون القائد التربوي فعال في قيادته للمؤسسة التربوية، لا بد أن يكون مؤثراً في سلوكيات من حوله، ويقوم هذا التأثير على مجموعة ضرورية من الأسس كما حددها (جبران، ٢٠١٣: ٢٠-٢١):

١- القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وهذا يتطلب أن يكون القائد قادر على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادر على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يتسم بالمرونة العالية التي تتيح له الاستجابة للمواقف الحرجة، واتخاذ القرارات المناسبة.

٢- شعور العامل بأنه جزء لا غنى عنه في المؤسسة، فنجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد عليه شخصياً، فإذا استطاع القائد توصيل تلك الفكرة لمرؤوسيه، سيتمكن من تحفيزهم باستمرار، فهم لا يعملون لصالحه بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل، والقائد فرد فيها.

٣- اقتناع كل فرد في المؤسسة بأهمية دوره مهما تضاعلت مهامه فلا غنى عنه، فإذا شعر كل فرد بقيمته بالنسبة لمؤسسته، فسيكون ذلك بمثابة دافعا كبيرا له لتحسين أدائه، بل سيتجاوز ذلك إلى السعي للإبداع والابتكار في كيفية أداء مهامه، لذلك من مهام القائد التربوي الناجح أن يشعر كافة العاملين معه بأهمية أدوارهم، والجميع سواسية فتتزع الغيرة الشخصية من قلوبهم، وتكون الغيرة على مصلحة المؤسسة.

٤- وجود مساحة للاختيار، فلا بد للقائد الناجح أن يترك مساحة للاختيار أمام مرؤوسيه، فيطرح عليهم المشكلة، ويستشيرهم في البدائل المتاحة، حتى يكون البديل المتفق عليه من اختيارهم، فيشعر الجميع بالمسؤولية والحافز تجاه نجاح هذا الاختيار.

ويرى الباحث أنه من خلال هذه الأسس يتم التوافق بين أركان عملية القيادة، ويصبح في إمكان القائد التربوي استغلال قدرات العاملين معه، وتوظيفها في المواقف المختلفة التي يتم فيها التفاعل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

مهارات القيادة التربوية:

كما سبق وأشرنا قد يصل المعلم إلى منصب قيادي إداريا، ولكنه ليس بالضرورة مناسباً لشغل هذا المنصب، فالقيادة عموماً والقيادة التربوية بشكل خاص تتطلب تمتع القائد التربوي بمجموعة من المهارات التي تؤهله لشغل منصبه القيادي، وتمكنه كذلك من تنفيذ واجباته ومسئوليته الرسمية وغير الرسمية.

أولاً: المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل، من خلال احترام الشخصية الإنسانية، ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة، وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة (المعاينة، ٢٠٠٧: ٣٤٢).

كما تتطلب المهارة الإنسانية للقائد التربوي توافر مجموعة من السمات الأساسية، من أهمها كما يرى الباحث، ما يلي:

• القدرة على إشاعة جو من الألفة والتعاون بين العاملين في المؤسسة التربوية.

• القدرة على تحفيز مرؤوسيه على العمل والإنجاز والإبداع.

• القدرة على إشباع حاجات مرؤوسيه النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته، ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وتتطلب المهارات الفنية قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري (المعاينة، ٢٠٠٧: ٣٤٢).

ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية كما يرى الباحث، السمات التالية:

• الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة.

• القدرة على إنجاز مهام العمل بفعالية وكفاءة.

•تقبل النقد البناء.

•الرغبة الداخلية في النجاح.

ثالثاً: المهارات الإدراكية:

هي قدرة القائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل، وتفهمه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكذلك إدراك القائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه والنظم الاجتماعية المزاملة، وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه (حمائل، ٢٠١٢: ٢٢٠).

ويرى الباحث أن المهارات الإدراكية للقائد التربوي تعتمد على مجموعة من العوامل المؤثرة، وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

•البيئة الاجتماعية للقائد التربوي.

•الخبرات السابقة للقائد التربوي.

•تجارب النجاح والفشل التي مر بها القائد التربوي.

مقومات القيادة التربوية:

لا تقوم القيادة التربوية دون توفر مجموعة من المقومات المرتبطة بشخصية القائد، ومقومات أخرى مرتبطة بالمرؤوسين، ومجموعة ثالثة مرتبطة بالمنظمة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

• المقومات المرتبطة بشخصية القائد:

ترتبط أول مجموعة من مقومات القيادة التربوية بشخصية القائد نفسه، كم حددها (عباس، ٢٠٠٤: ١٦٧؛ الحربي، ٢٠٠٥: ٦٦-٦٧)، فيما يلي:

١- أن يتسم بالإخلاص والأمانة والصدق.

٢- أن يمثل القدوة الحسنة: حيث يعد القائد مثل يحتذى به من قبل مرؤوسيه، لذا فمن واجبه التمسك بالمبادئ والقوانين والعمل بها قبل أن يدعو إليها غيره.

٣- الاتصال الفعال وإتاحة الفرص لمناقشة الأنظمة والقوانين والاعتراف بقيمة الفرد واحترامه.

٤- حرية القرار الذي يملك حق اتخاذه بفضل مستواه الوظيفي ومسئوليته.

٥- مواكبة الأحداث بصورة مستمرة، من خلال إصدار قرارات جديدة، أو تعديل قرارات سابقة عند الحاجة لذلك.

- ٦- التحلي بمواهب فكرية ومعرفية قوية.
- ٧- تحقيق أهداف المؤسسة بسلاسة ويسر وأقل التكاليف.
- ٨- الإلمام الشامل بالقواعد والأنظمة الإدارية.

● المقومات المرتبطة بالمرؤوسين:

حتى يتمكن القائد التربوي من قيادة وتوجيه مرؤوسيه، ينبغي توافر مجموعة من المقومات لدى أعضاء الجماعة التي يرأسها، وقد حددها (السعود، ٢٠١٥: ١٥)، فيما يلي:

- ١- أن يعترف المرؤوسون بالقائد، وبأهليته على قيادتهم وتحقيق أهدافهم.
- ٢- أن يتوافر لدى المرؤوسين الحد الأدنى من الكفاءات اللازمة لإنجاز العمل.
- ٣- أن يتوافر لدى المرؤوسين الاستعداد لإطاعة القائد.
- ٤- أن يؤمن المرؤوسون بأهداف المنظمة.

ج) المقومات المرتبطة بالمؤسسة:

ينبغي على المؤسسة توفير الظروف المهيأة للقائد التربوي للقيام بمهامه، وكذلك ينبغي أن تحدد المؤسسة للمرؤوسين إطار العمل المناسب لأداء أعمالهم، وفقا لرؤية المؤسسة، وتوجيهات القائد التربوي، وقد حدد (السعود، ٢٠١٥: ١٥) هذه الظروف فيما يلي:

- ١- أن يكون للمنظمة رسالة واضحة، وأهداف محددة تنسجم مع فلسفة المجتمع.
- ٢- أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي، محدد المعالم، وواضح المهام والتسلسل الوظيفي.
- ٣- أن يتوافر في المنظمة نظام اتصال فعال.

وبالتالي نجد أن مقومات القيادة التربوية تتمثل في مجموعة من الظروف والسمات، التي ينبغي أن يتسم بها القائد ومرؤوسيه وكذلك المؤسسة التي يعملون من خلالها، والتي تهيئ الظروف المناسبة للقائد التربوي، التي تمكنه من أداء مهامه وفقا لرسالة ورؤية المؤسسة المسنول عنها.

خصائص القيادة التربوية:

تعتبر القيادة التربوية عملية إنسانية تربوية تنظيمية متكاملة، لذلك فقد حدد (الغامدي، ٢٠١٣: ١٠٧٢) مجموعة من السمات الأساسية لعملية القيادة التربوية، كما يلي:

١- القيادة التربوية عملية إنسانية، بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول، تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني.

٢- القيادة التربوية عملية جماعية تعاونية، فلو نظرنا بتمعن للقيادة التربوية نجد أنها عملية مشتركة، تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ويقوم بها أكثر من فرد عن طريق التعاون والفهم المتبادل، ولا تكون السلطة احتكاراً لأحد، وإنما توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى.

٣- القيادة التربوية عملية تربوية، لأنها تستهدف من ناحية تربوية تنمية العاملين والمتصلين بها، ومن الناحية الثانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

٤- القيادة التربوية عملية منظمة، لأنه لا مكان للعشوائية والارتجال وسوء التنظيم، حيث تتم وفق أهداف محددة، وتنظيم سليم، وتنسيق للجهود كافة، وتنظيم شامل لأنشطة جميعها، التي تمارس تحت إشراف المؤسسة.

٥- القيادة التربوية عملية هادفة أي أن القيادة التربوية ليست غاية، ولكنها وسيلة لتحقيق غايات، من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية، وتنظيمها والتنسيق بينها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

وبذلك يمكن القول أنه ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يديرها ويقوم على شئونها، وهو ما ينطبق على أي مؤسسة تعليمية، حيث تنطلق قيادتها التربوية نحو تحقيق أهدافها بشكل عام، وتتوقف قدرة القيادة التربوية على الأداء والنجاح على ما تتمتع به القيادة من وعي وإدراك لما تقوم به من تخطيط، وإعداد للقيادات المستقبلية المؤهلة.

معوقات اختيار القائد التربوي المؤهل:

هناك العديد من المعوقات التي من شأنها أن تحد وتقف حائلاً دون وصول القادة التربويين من ذوي الخبرة، والكفاءة، والتأهيل، والتدريب المطلوب، لقيادة المؤسسات التعليمية والتربوية ومن هذه المعوقات ما ذكره (حمائل، ٢٠١٢: ٢٢٨)، كما يلي:

- النقص الواضح في التقنية المستخدمة أو الجهل في طريقة استخدامها.

- وجود جماعات ضاغطة متعددة، وقيم سائدة مختلفة، تحاول أن تؤثر تأثيراً سلبياً في نظم الإدارة.

- وجود شبكة من العاملين أعداء التطوير والتغيير داخل المؤسسة، الذين يريدون المحافظة على الوضع القائم، مما يتسبب في صراع بين المجددين والمحافظين.

- وجود بيئة مشحونة ومتوترة تستنزف معظم وقت القائد التربوي، بحيث لا تمكنه من إنجاز أعماله التي جاء من أجلها، بغية تنفيذ السياسة العامة على الوجه الأكمل، الأمر الذي يتسبب في إظهاره بمظهر المقصر، حتى ولو كان ذا مزايا وقدرات عالية.

- تعدد مصادر التعيين وازدواج منابع المسؤولية، يعملان على إعاقة عمل القائد التربوي، فكثيراً ما يجري تعيين شخص أو أشخاص لمؤسسة تعليمية دون علم القائد التربوي، وقد يحدث العكس في بعض الأحيان، كما يؤدي تعدد مصادر المسؤولية أو ثنائيتها إلى ضعف سلطة القائد التربوي على أتباعه، وهي أمور لا يمكن إنكار تأثيرها في كفاءة الأداء وفي عملية التطوير والتغيير.

ويرى الباحث أن هذه المعوقات قد تؤثر بصورة مباشرة على اختيار القائد التربوي المؤهل من خلال معايير الاختيار المحددة، والتي ربما تمنح المناصب القيادية لغير المؤهلين لها، وقد تؤثر بصورة غير مباشرة من خلال عدم تعاون العاملين معه في إنجاز المهام الموكلة إليه، بما يتسبب في عدم تمكنه من تحقيق ما يصبو إليه من أهداف.

مسئوليات القائد التربوي:

إن الدور الذي يقوم به القائد التربوي يعد بمثابة سلوك يمارسه لكي يحتل مركزاً محدداً ضمن دائرة عمله، وهذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها كواجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد التربوي بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه، أو يشغله طواعية فهو مطالب بإنجاز واجبات تمثل توقعات المجتمع من تلك الوظيفة، فمجرد قبوله أن يلعب ذلك الدور يعد قراراً اتخذته القائد مسبقاً حول ما يجب عليه تحمله من مسئوليات تترجم أعباء ذلك الدور، ومن أهم مسئوليات القائد التربوي، ما حدده (حمائل، ٢٠١٢: ٢٠٠)، فيما يلي:

١- تقديمه للمعلومات الكافية لتوسيع إدراك واضعي السياسة التربوية العامة، فهو في هذه الحالة يقوم بدور الباحث ودور المستشار، رغم أنه لا يرتقي إلى مستوى واضع سياسة تربوية بحد ذاته.

٢- وضعه لتلك السياسة التربوية والإدارية في قوالب تنظيمية عملية، الأمر الذي يجعل دائرة العمل أكثر تحركاً وتجاوباً، بما يمكنها من تنفيذ السياسة التربوية العامة شكلاً ومضموناً.

٣- اختياره للعنصر البشري المناسب لمؤسسته التربوية، إذ أن جودة الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم تعد من الأمور ذات الأهمية، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والنظام التربوي.

٤- ترجمته للسياسة التربوية العامة إلى عقيدة يعلمها للعاملين معه، وهي عملية أصبحت من الضرورة، خاصة إذا كانت السياسة التربوية العامة جديدة، أو أن سرعة إنجازها تمثل ضرورة ملحة، أو كان هناك مقاومة ناجمة عن جهل أو عدم رغبة في المشاركة.

٥- أن يكون حكيماً في تشخيصه وصبراً في معالجته، ومطالباً أيضاً بإيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتناقضة، ولاسيما أنه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغوط متعددة.

٦- مسؤوليته عن إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بين مؤسسته والمؤسسات التربوية الأخرى.

٧- صنع الرجل الثاني في مؤسسته، لكي يحل محله في حالة غيابه، والتوسع في صنع الصف الثاني، كمؤشر على حكمته ونكران الذات.

ولذا فالقيادة ليست مجرد منصب يشغله القائد التربوي، ولكنها منصب ينطوي على تكليف بمهام وواجبات ومسئوليات، والقائد التربوي بمجرد احتلاله هذا المركز الوظيفي سواء كان مفروضاً عليه أو أنه شغله طواعية، فهو مطالب بإنجاز واجبات ومسئوليات تعكس توقعات المجتمع من هذا المنصب.

المعايير المهنية للقادة التربويين:

المعايير المهنية للقيادة التربوية تجسد فهم العلاقة بين القيادة التربوية وتعليم الطلاب. فتحسين تعليم الطالب يتطلب نظرة شمولية للقيادة. حيث يجب على القيادات التعليمية - في جميع مجالات عملهم - التركيز على كيفية التي يتم بها تعزيز التعلم والإنجاز والتنمية لكل طالب. فصفات وقيم العمل القيادي هي جزء لا يتجزأ من نجاح الطالب.

وفي هذا السياق حدد (Reston, 2015: ٩-١٨) مجموعة من المعايير المهنية التي ينبغي على القيادات التربوية الالتزام بها من أجل تحقيق الهدف النهائي للعملية التعليمية برمتها، ألا وهو النجاح الأكاديمي للطلاب، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- ١) القيادات التربوية الفعالة تقوم بتطوير، وتبني، ووضع الرسالة والرؤية والقيم الأساسية المشتركة للتعليم عالي الجودة والنجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ٢) القيادات التربوية الفعالة تقوم بتطوير ودعم نظم صارمة لإعداد المناهج الدراسية، والتدريس، والتقييم لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ٣) تعمل القيادات التعليمية الفعالة على التحسين المستمر للعملية التعليمية، لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ٤) القيادات التربوية الفعالة تسعى لتحقيق المساواة في فرص التعليم والممارسات الثقافية، لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ٥) القيادات التربوية الفعالة تقوم بتطوير القدرات المهنية للعاملين في المدارس، لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ٦) القيادات التربوية الفعالة تعزز المجتمع المهني للمعلمين والموظفين الفنيين الآخرين، لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ٧) القيادات التربوية الفعالة تدير العمليات والموارد المدرسية، لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ٨) القيادات التربوية الفعالة تسلك سلوكا أخلاقيا وفقا للمعايير المهنية لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ٩) القيادات التربوية الفعالة تعمل على غرس ورعاية مجتمع مدرسي داعم وشامل، يعزز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
 - ١٠) القيادات التربوية الفعالة تقوم بإشراك الأسر والمجتمع في وسائل مجدية، ونافعة، وتبادلية لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب.
- تعكس هذه المعايير المهنية أبعاد فنية وتعليمية وإنسانية، وهي معايير غير جامدة. بل يجب مراجعتها بانتظام وتنقيحها لتعكس بدقة التفاهات والتوقعات المتغيرة للمهام المهنية التربوية، وينبغي متابعة اعتمادها وتنفيذها وتقييم تأثيرها على المهنة وممارسة أدوار القيادة التربوية، حتى يتحقق التطبيق الفعال للمعايير عبر مستويات التعليم، والسياقات التعليمية، والمراحل المهنية، بما يحافظ على معايير ذات جدوى وقابلة للبقاء والاستمرار.
- أهداف برامج القيادة التربوية:

لكي تؤدي برامج القيادة التربوية بثمارها، لا بد أن تكون محددة الأهداف، وقد حدد (برنامج تطوير- التابع لمشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام ، ٢٠١٦) مجموعة من الأهداف التي يجب أن يعمل برنامج تدريب القيادات التربوية على تحقيقها، حيث يسعى البرنامج إلى تهيئة القيادات الحالية والمستقبلية في جهاز وزارة التربية والتعليم، وإدارات التربية والتعليم، من خلال إكسابهم المهارات القيادية التي تساعدهم على تبني استراتيجيات التغيير، وتساهم في تطوير أدائهم المهني، وأداء العاملين معهم، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١) تمهين القيادات التربوية باحترافية وجودة عالية في ضوء المعايير المهنية المعتمدة للقيادات التربوية.

٢) الارتقاء بأداء القيادات التربوية، لتحقيق فاعليتهم بوصفهم قادة تغيير في المجتمعات المهنية المتعلمة.

٣) إكساب القيادات التربوية الخبرات والمهارات اللازمة لتمكينهم من التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية.

٤) مواكبة التطور المتسارع في الفكر التربوي، واستثمار الخبرات والتجارب العالمية في مجال القيادة التربوية.

٥) تحقيق مبدأ التنمية المهنية المستدامة في مجال تأهيل القيادات التربوية.

الدراسات السابقة:

دراسة (جبران، ٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة في بناء البيئة الإيجابية، القدرة على صنع ثقافة الإنجاز التربوي، وقد تناولت القيادة التربوية من خلال أبرز عناصرها، والمتمثلة في بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية، وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها أن إدارة أي مؤسسة تربوية لا بد لها من الانطلاق في إدارتها من منطلق قيادي، وعدم الاقتصار على المنطلق الإداري وحده، وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل البيئة الإيجابية المطلوبة لصناعة الإنجاز التربوي، ينبغي التأكيد على ضرورة تكامل العناصر الخمسة للقيادة التربوية، بحيث تسير جنباً إلى جنب في إتمام المهام المطلوبة.

دراسة (الغامدي، ٢٠١٣) والتي هدفت التعرف على درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً للوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة

العملية في مجال التعليم والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والتعرف على مقترحات أفراد العينة لرفع جودة أداء القيادة التربوية، وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة موافقة أفراد العينة على جودة أداء القيادة التربوية بدرجة كبيرة، بالمدارس المتوسطة والثانوية، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة ترجع لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لهما تأثير كبير وقوي على درجة أداء المديرين في رفع الكفاءة البشرية داخل تلك المدارس.

دراسة (أبو زعيتر، ٢٠٠٩) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية، واحتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى، ثم مجال المهارات الفكرية يليه المهارات الإنسانية وأخيراً مجال المهارات الفنية.

دراسة (علي، ٢٠٠٨)، والتي هدفت التعرف على درجة ممارسة مهام القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في مدينتي دمشق وحمص، كما هدفت إلى التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في قدرتهم على ممارسة مهام القيادة التربوية، وفقاً لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، كانت أن مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى جميع أفراد العينة بلغ مستوى مقبولاً، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين وبين مستوى ممارسة المديرات للقيادة التربوية لصالح المديرين.

وأجرت جعفر (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى معرفة واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية، وكذلك بحث إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين الوظائف الأساسية، والمعايير التي يتم وفقاً لها اختيار مديري المدارس الابتدائية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية يؤدون ٦٧% فقط من الأدوار الوظيفية من الوظائف الأساسية، وأن أغلب العلاقات الارتباطية بين الوظائف الإدارية حظيت بتقدير متوسط، كذلك عدم وجود أساليب موضوعية في عملية اختيار المدير، وقلة الدورات المقدمة إلى المديرين، وضعف المادة المقدمة فيها، كما توصلت إلى أن التركيز على العمل الإداري يطغى على العمل القيادي، وأنه ليس جميع مديري المدارس الابتدائية قادة، وكذلك ضعف الطريقة المتبعة في تقويم مدير المدرسة، وأخيرا عدم التركيز على المهارات والخصائص التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة الابتدائية.

استعراض لبرامج القيادة التربوية

أولاً: برنامج وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

خصصت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية برنامجاً لمديري ومديرات المدارس ووكلائها ووكيلاتها.

ويبلغ عدد ساعاته ٢٥ ساعة تدريبية، تنقسم ما بين النظري والعملي، كما سيتضح في الشكل التالي:

شكل (١): توزيع مقررات برنامج وزارة التعليم وفقاً لنسبة النظري إلى العملي

الأهداف:

- ١- إكساب القيادات المدرسية المفاهيم والمعارف والمهارات الأساسية في القيادة المدرسية الحديثة.
- ٢- رفع الكفاءة المهنية للقيادة المدرسية في التخطيط لتحسين مستوى أداء المدرسة ورفع مستوى التحصيل لدى الطلاب.
- ٣- تنمية الخبرات والقدرات القيادية لدى القيادات المدرسية في قيادة التعلم.
- ٤- رفع الكفاءة المهنية للقيادة المدرسية في قيادة عمليات التنمية المهنية المستدامة لكوادر المدرسة.
- ٥- إكساب القيادات المدرسية المهارات والمعارف اللازمة لبناء الشراكة المجتمعية واستثمارها في تحسين أداء المدرسة وتحصيل الطلاب.
- ٦- رفع الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية في ممارسة تقويم الأداء المدرسي بكل أبعاده.

المحتوى:

يتضمن البرنامج ستة مقررات كما يلي:

المقرر الأول: القيادة المدرسية

ويتضمن:

- ١- مفاهيم القيادة المدرسية الحديثة.
- ٢- أنماط القيادة المدرسية.
- ٣- كفايات القائد المدرسي.
- ٤- وظائف القيادة المدرسية الحديثة.
- ٥- النظريات الحديثة في القيادة المدرسية.
- ٦- الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.
- ٧- مهارات القيادة.

المقرر الثاني: التخطيط المدرسي

- ١- مفاهيم التخطيط.
- ٢- مهارات التخطيط.
- ٣- معايير التخطيط.
- ٤- خصائص التخطيط.
- ٥- مستويات التخطيط.
- ٦- أنواع التخطيط.
- ٧- أسس التخطيط.
- ٨- الاتجاهات الحديثة في التخطيط.
- ٩- التخطيط الاستراتيجي.

المقرر الثالث: قيادة التعلم

- ١- مفاهيم في قيادة التعلم.

٢- الاتجاهات الحديثة في قيادة التعلم في المدرسة.

٣- المدرسة المتعلمة.

٤- الاستراتيجيات الفعالة لزيادة تحصيل الطلاب وتحقيق تفوقهم.

٥- نظريات التعلم.

٦- المفاهيم الأساسية: التعليم والتعلم والتدريس.

٧- اتجاهات حديثة في التعليم والتعلم.

٨- التعلم الفردي والجمعي.

٩- التعلم النشط (المتحور حول الطالب).

١٠- دمج الأسرة في تعليم وتعلم الطلاب.

١١- بناء بيئات التعلم الداعمة والأمنة والصحية.

١٢- صياغة الحلول الوقائية.

١٣- ضمان الجودة في التعلم.

١٤- بناء مجتمع المعرفة وقيادة المدرسة للتعلم.

١٥- الاحتفال بالإجازات.

المقرر الرابع: التنمية المهنية

١- مفاهيم في التنمية المهنية.

٢- تمهين التعليم.

٣- أبعاد التمهين في مهنة التعليم.

٤- اتجاهات حديثة في التنمية المهنية للمعلم.

٥- صناعة التطوير المهني.

٦- أوعية التطوير المهني.

٧- أساليب التدريب المباشر.

المقرر الخامس: الشراكة المجتمعية

١- مفاهيم الشراكة المجتمعية.

- ٢- دور المجتمع المحلي ومؤسساته في تحسين جودة التعلم.
- ٣- نماذج مميزة في الشراكة المجتمعية.
- ٤- آليات التعرف على المصادر الغنية في المجتمع المحلي البشرية والمادية.
- ٥- استثمار الشراكة مع المجتمع في بناء شخصية المتعلم من كل جوانبها.
- ٦- استثمار الشراكة المجتمعية في تعزيز الرفاه الفكري والثقافي والاجتماعي للطلاب والمجتمع المحلي.
- ٧- بناء خطط التواصل الفعالة مع الأسرة والمجتمع المحلي.
- ٨- التثشير برسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها.
- ٩- أساليب بناء الدعم المجتمعي لتعزيز تعلم الطلاب.
- ١٠- أساليب بناء الشراكة المجتمعية لدعم نجاح المدرسة.

المقرر السادس: تقويم الأداء المدرسي

وقد غلب على هذا البرنامج الطابع المهني والإداري، باستثناء المقرر الخامس والذي يتسم بالطابع الاجتماعي والإنساني.

وهذا البرنامج هو ما تم تطبيقه بجامعة الطائف، وكان الباحث مساهما في تدريب المرشحين من القيادات التربوية لهذا الغرض، وهو ما أوجد رغبة لدى الباحث لإيجاد برنامج بديل خاص بجامعة الطائف يكمل هذا البرنامج، ويتلافى أوجه القصور التي قد تعترى البرنامج الحالي.

ثانيا: برنامج الأونروا للاجئين الفلسطينيين.

الأهداف:

- ١- ربط مديري المدارس وتأمين انخراطهم برؤية إصلاح التعليم وغايات الإصلاح ومتطلباته.
- ٢- توجيه اهتمام مديري المدارس للتركيز على المسؤولية والمساءلة المتعلقة بهم باعتبارهم قادة تربويين.

٣- تطوير المعرفة والفهم والمهارات العملية اللازمة لتنفيذ التغيير الناجح لصالح الطلبة والعاملين في المدرسة.

المحتوى:

يتضمن البرنامج ما يلي:

- ١- أربعة مجموعات تدريبية مستقلة (تتكون من ٢٤ وحدة).
 - ٢- رزمة أدوات للتغيير (تفاصيل عن أدوات عملية لاجتذاب العاملين للانخراط في عملية التغيير).
 - ٣- مواد معتمدة على الإنترنت لكل وحدة من وحدات البرنامج.
 - ٤- ثلاث جلسات تطوير جماعية وجهاً لوجه خارج المدرسة (يشارك في تيسيرها مختصون تربويون إلى جانب ميسرين من كل إقليم مدربين خصيصاً لهذه الغاية).
 - ٥- أربع زيارات دعم فردية داخل المدرسة بقيادة المختصين التربويين.
 - ٦- جلسات دعم الأقران بمشاركة مديري مدارس من نفس المنطقة.
 - ٧- ملف المعلومات الأولية.
 - ٨- سجل التعلم.
 - ٩- مجمع دراسي مطول (مجمع اختياري يستند إلى البحث والتقصي يقوم المشاركون بإكماله بعد إنهاء البرنامج الأساسي بنجاح).
- شكل (٢): توزيع مقررات البرنامج، وفقاً لعدد الوحدات بكل مقرر ببرنامج الأونروا

لمحة عامة حول المجمعات التدريبية والوحدات التي تتضمنها:

رزمة أدوات التغيير (تعزيز المعارف الأساسية والفهم والمهارات)

المجمع التدريبي الأول: كن قائداً

الوحدة الأولى: القيادة مقابل الإدارة

الوحدة الثانية: القيادة بهدف معنوي

الوحدة الثالثة: الأخلاق والقيم

الوحدة الرابعة: وضع رؤيتك وتعميمها

- الوحدة الخامسة: دور مدير المدرسة / قائد المدرسة
- الوحدة السادسة: التفكير والتخطيط بطريقة استراتيجية
- المجمع التدريبي الثاني: قيادة فريق**
- الوحدة الأولى: معايير القيادة المدرسية
- الوحدة الثانية: القائد الذكي عاطفيا
- الوحدة الثالثة: أساليب القيادة واستراتيجياتها
- الوحدة الرابعة: تطوير فريق عالي الأداء
- الوحدة الخامسة: القيادة الموزعة
- المجمع التدريبي الثالث: تحسين التعليم والتعلم**
- الوحدة الأولى: مشاهدة وتحسين عملية التعلم والتعليم
- الوحدة الثانية: التعليم في الحالات الطارئة
- الوحدة الثالثة: قيادة وإدارة تنفيذ برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة
- الوحدة الرابعة: تطوير بيئة التعليم والتعلم
- الوحدة الخامسة: تطوير المناخ من أجل التعليم والتعلم
- الوحدة السادسة: خفض نسبة التفاوت في المدرسة
- الوحدة السابعة: تطوير التقييم التكويني
- المجمع التدريبي الرابع: تقييم وإدارة أداء الموظفين**
- الوحدة الأولى: إدارة الأداء
- الوحدة الثانية: مهارات التوجيه وطرح الأسئلة
- الوحدة الثالثة: مهارات المراجع
- الوحدة الرابعة: تحدي الأشخاص وتعريضهم للمساءلة
- الوحدة الخامسة: توفير التطوير المهني لجميع العاملين
- الوحدة السادسة: التقويم الذاتي للمدرسة

المجمع التدريبي الخامس (الإضافي) تطوير مجتمع من المتعلمين

الوحدة الأولى: تأسيس وتعزيز شراكة مع أولياء الأمور

الوحدة الثانية: الانخراط مع المجتمع

وقد غلب على هذا البرنامج الطابع المهني والإداري في المجمعات التدريبية الثلاثة الأولى، في حين المجمع التدريبي الرابع يميل للجانب الإبداعي، وغلب الطابع الإنساني والاجتماعي على المجمع الخامس الإضافي.

ثالثاً: برنامج جامعة ويسترن أونتااريو بكندا

يستعرض البرنامج نظريات القيادة الرئيسية ذات الصلة بالعملية التربوية، وتطبيقها على القيادة في المدارس. وسيولى اهتمام خاص بالمشاكل والتحديات التي تواجه القيادة، ولا سيما المسؤولين الإداريين، في سياقات وثقافات مختلفة.

الأهداف:

- ١- مساعدة الدارسين على استكشاف النظريات الحالية للقيادة وتطبيقها على السياق المدرسي
- ٢- اختبار فهم الدارسين للقيادة والمدارس، من خلال التحليل النقدي للقراءات والمناقشة مع الزملاء.
- ٣- مناقشة بعض الموضوعات المتعلقة بدور القيادة مقابل عمل الإدارة، والجدوى من النظريات الحالية للقيادة، القيم والأخلاق والآداب العامة للقيادة، وإشراك المعلم في القيادة، طبيعة الدراسة، واستكشاف مشاكل ممارسة عملية القيادة التربوية.

المحتوى:

شكل (٣): توزيع مقررات برنامج جامعة ويسترن أونتااريو، وفقاً لعدد الوحدات بكل مقرر

المقرر الأول: مقدمة البرنامج، الحاجة للقيادة.

١- الحاجة للتغيير، وفهم القيادة الاستراتيجية.

٢- أهمية القيادة.

٣- التحديات التي تواجه القيادة التربوية.

المقرر الثاني: ماهية القيادة

١- مفهوم القيادة.

٢- نحو إطار مفاهيمي لتحقيق القيادة.

٣- مشهد القيادة المدرسية.

٤- القيادة المدرسية الناجحة.

المقرر الثالث: كيفية تنفيذ القيادة.

١- القائد الملهم لمروسيه.

المقرر الرابع: نظرية القيادة التربوية

١- الاتجاهات الرئيسية في الفكر التنظيمي.

٢- الإدارة التربوية الأكاديمية.

٣- دراسات حول القيادة في التعليم.

المقرر الخامس: القيادة التربوية

١- المدير التربوي.

٢- تغيير القيادة وفقا لمتطلبات العصر.

٣- كيف تؤثر القيادة على تعلم الطلاب.

المقرر السادس: الغرض من المدرسة

١- الإدارة الناجحة للمدرسة في المجتمعات الفقيرة.

٢- القيادة والإشراف.

٣- القيادة الأخلاقية: جوهر تحسين العملية التعليمية.

المقرر السابع: هيكل المدرسة

١- نظام القيادة السائد داخل المؤسسة التعليمية.

٢- إعادة هيكلة المدارس.

٣- الثقافة التنظيمية والقيادة.

٤- المخاطر المحيطة بالمدارس.

٥- إعادة هيكلة القوى العاملة بالمدارس.

المقرر الثامن: التقدم المتسلسل

١- تعزيز العدالة الاجتماعية في المدارس.

٢- تصارع الأولويات.

٣- اليقظة والنزاهة: التحدي المستمر لتنمية المهارات القيادية.

٤- إنجاز العمل، والعمل من أجل الإنجاز.

المقرر التاسع: القيادة وحل المشكلات

١- معالجة المشكلات الإدارية: اكتشاف وتصنيف وتفسير المشكلة.

٢- خبرة القادة في عمليات حل المشكلات.

٣- المدير كقائد عند مواجهة التحديات.

المقرر العاشر: تطبيق عملي

المقرر الحادي عشر: تطبيق عملي

المقرر الثاني عشر: تطبيق عملي

المقرر الثالث عشر: قيادة المدرسة

١- حقيقة القيادة.

ويركز هذا البرنامج على المحاور المهنية والإدارية، حتى في المقرر الثالث الذي يميل للجانب الإبداعي، فهو جانب إبداعي ذو عمق إداري.

رابعاً: برنامج جامعة سان دييجو بالولايات المتحدة

- يبلغ عدد ساعات برنامج القيادة التربوية ٤٩ ساعة، مقسمة على تسعة عشر مقراً تدريبياً.

- ينقسم البرنامج إلى قسمين نظري وعملي، حيث يشتمل كل قسم على ما يلي:

أولاً: القسم النظري ويعتمد على محاضرات نظرية لمدة ٢٩ ساعة.

ثانيا: القسم التطبيقي والعملية يعتمد على الندوات والممارسات الميدانية لمدة ٢٠ ساعة.

المحتوى:

شكل (٤): توزيع مقررات برنامج جامعة سان دييجو، وفقا لعدد ساعات كل مقرر

المقرر الأول: القيادة التنظيمية ونظم القيادة (٣ ساعات)

١- الإدارة التربوية والقيادة كمهنة.

٢- المفاهيم التنظيمية ونظريات الإدارة ذات الصلة.

٣- المبادئ والكفاءات اللازمة للقيادة.

٤- الممارسات الإدارية المرتبطة بمدير المدرسة الطموح.

المقرر الثاني: القيادة المتبصرة (٣ ساعات)

١- مفاهيم وأساليب القيادة.

٢- تحليل العوامل والممارسات في القيادة الفردية والجماعية كما هو مطبق في البيئات التعليمية.

المقرر الثالث: ندوة حول مجتمع المرافق التعليمية (ساعتان)

١- نماذج لعمليات الشراكة المجتمعية.

٢- أساليب تحديد توقعات الالتحاق الدقيقة.

٣- مراحل، والجدول الزمني، وعمليات تصميم وتنفيذ مشروع منشأة المدرسية.

المقرر الرابع: ندوة في تصميم المدارس لدعم الاحتياجات أساليب التعلم المتنوعة (ساعتان)

١- ربط تصميم المدرسة بأساليب التعلم والتعليم.

٢- دعم الفرص التعليمية المتميزة داخل الصفوف الدراسية.

المقرر الخامس: ندوة في تخطيط ما قبل تصميم المنشآت التعليمية (ساعتان)

- ١- مكونات تخطيط ما قبل تصميم المرفق المدرسي.
 - ٢- عمليات استخلاص المعلومات الأساسية واستراتيجيات توثيق التفاصيل.
 - ٣- وسائل ربط التخطيط بالتصميم.
- المقرر السادس: ندوة في عملية تصميم المنشآت التعليمية (ساعتان)**
- ١- عملية التصميم المعمارية / الهندسية للمنشآت المدرسية، من يشارك فيها، وكيف يشارك ومتى ولماذا، والنتائج المقصودة من العملية.
- المقرر السابع: ندوة في تنفيذ المنشآت التعليمية (ساعتان)**
- ١- إدارة مشروع إنشاء المدرسة من الفكرة الأولية مروراً بالتخطيط والتصميم فإلى البناء ثم مراحل ما بعد الإشغال.
 - ٢- تقديم نماذج تنفيذ مشاريع مختلفة وتحديد دور الجهات المعنية في كل مرحلة.
- المقرر الثامن: ندوة في تقييم وصيانة المنشآت التعليمية (ساعتان)**
- ١- الغرض وطرق تقييم دورة حياة المنشأة المدرسية.
 - ٢- مؤشرات الجودة، أدوات التقييم، برامج الصيانة كأداة تقييمية.
 - ٣- إجراءات وسياسات التقييم المؤسسي.
- المقرر التاسع: القيادة لتحسين المدرسة (٣ ساعات)**
- ١- تحليل البيانات لتحديد الفرص المتاحة لتحسين المدارس.
 - ٢- النظريات والاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحسين المدارس.
 - ٣- مهارات الاتصال وقيادة الآخرين.
- المقرر العاشر: القيادة المجتمعية (٣ ساعات)**
- ١- زيادة مشاركة الأسرة والمجتمع في المدارس.
 - ٢- تحسين تحصيل الطلاب من خلال استخدام استراتيجيات وموارد القيادة التربوية.
- المقرر الحادي عشر: التعلم المهني وقيادة النمو (٣ ساعات)**
- ١- بناء نموذج النمو المهني.
 - ٢- مبادئ تعليم الكبار.

- ٣- تحديد وتيسير فرص النمو المهني المناسبة للعاملين.
- ٤- التعاون مع الآخرين لتحقيق مهمة تحسين التعليم والتعلم.
- المقرر الثاني عشر: ندوة في القيادة التربوية (٣ ساعات)
- ١- تحسين التعليم من خلال تطبيق مبادئ وإجراءات تقييم كفاءة التدريس.
- ٢- وضع الملامح التدريس، ومهارات القيادة في العمل مع المعلمين لتحسين الأداء.
- المقرر الثالث عشر: الاتصال، حل المشكلات، واتخاذ القرار (٣ ساعات)
- ١- مبادئ وإجراءات القيادة التربوية من أجل الاتصال، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية.
- المقرر الرابع عشر: خبرة ميدانية في القيادة التربوية (٣ ساعات)
- ١- خبرة ميدانية تحت الملاحظة في المدارس أو المؤسسات التعليمية الأخرى.
- ٢- جلسات شهرية مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- المقرر الخامس عشر: ندوة في الإدارة التعليمية (ساعتان)
- ١- الإدارة التربوية في المدارس والمناطق التعليمية.
- ٢- خبرة ميدانية عند الحاجة.
- المقرر السادس عشر: موضوعات متقدمة في القيادة التربوية (ساعتان)
- ١- دراسة مكثفة في مجالات محددة من القيادة التربوية.
- المقرر السابع عشر: قانون التعليم والتمويل (٣ ساعات)
- ١- الجوانب القانونية والمالية للإدارة التعليمية.
- ٢- الآثار المترتبة على صياغة السياسات في مجالات شئون العاملين، والتعليم، وإدارة الموارد.
- المقرر الثامن عشر: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية (٣ ساعات)

١- إدارة الموارد البشرية في الإدارة التربوية بما في ذلك اختيار وتقييم الموظفين، وإدارة التعاقدات، وتنمية قدرات العاملين.

٢- أنماط إدارة شئون العاملين، وقيادة العاملين، وأساليب التحفيز لرفع المعنويات وزيادة الإنتاجية.

المقرر التاسع عشر: الحوكمة ووضع السياسات في المؤسسات التعليمية
(٣ ساعات)

١- تطوير السياسة التعليمية.

٢- تأثير السياسة في الحوكمة والإدارة.

يغلب على هذا البرنامج الطابع الإداري والمهني كسابقه، مع التركيز على البعد الإنساني والاجتماعي، إلا أنه يتميز عنهم بالاهتمام بالجانب الإبداعي، والجانب الإدراكي والتصورى في الندوات العملية، ويرجع ذلك التنوع إلى تعدد المحاور التي يتناولها البرنامج، حيث يعد البرنامج الأكثر تنوعاً في محاوره.

ويتميز برنامج جامعة سان دييجو عن برنامج جامعة ويسترن أونتااريو بحدثة وتطور محاوره المهنية والإدارية المتمحورة حول القيادة كهدف أساسي لكافة برامج القيادة التربوية، مع اهتمامه بالجانب التطبيقي وتركيزه على البعد التنفيذي والإبداعي من خلال الممارسات التدريبية العملية.

برنامج مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية:

في ضوء البرامج التي استعرضها الباحث، وغيرها مما تم الاطلاع عليه، ووفقاً للأهداف المحددة من قبل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وكذلك الأهداف المذكورة بمشروع تدريب القيادات المدرسية، المنبثق عن مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، وعلى أساس المعايير المهنية العالمية للقيادة التربوية، والتي تضع النجاح الأكاديمي للطلاب نصب عينيها، تمكن الباحث من بناء برنامج تدريبي للقيادة التربوية.

أهداف البرنامج:

١- إكساب القيادات المدرسية المعارف والمهارات الأساسية في القيادة التربوية وفقاً لأحدث المعايير العالمية.

٢- تنفيذ مبادئ القيادة التحويلية، لبناء صف ثاني قادر على الارتقاء بالعملية التعليمية.

- ٣- مواكبة التغيرات العالمية في مجال تطور الفكر التربوي.
 - ٤- تلبية الاحتياجات التدريبية النظرية والعملية لكوادر المؤسسات التعليمية في مراحل التعليم المختلفة.
 - ٥- تأهيل وتطوير الكوادر القيادية للمؤسسات التعليمية مهنيًا وفكريًا وفق مطالب التنمية التربوية المستدامة.
 - ٦- المساهمة في تحقيق رسالة الجامعة في مجال تطوير التعليم والتدريب.
- الفئة المستهدفة:**
- يستهدف برنامج القيادة التربوية المقترح إعداد وتدريب الكوادر بالمؤسسات التعليمية في مراحل التعليم المختلفة.
- محتوى البرنامج:**
- يتضمن البرنامج ٣٦ ساعة من المحاضرات النظرية، و٢٠ ساعة من التدريب العملي والميداني.
- ويعتمد برنامج القيادة التربوية المقترح على المحاور التالية:

شكل (٤): توزيع مقررات البرنامج المقترح، وفقا لعدد ساعات كل مقرر

المحور الأول: الإدارة المعلوماتية (٣ ساعات)

١- تحليل البيانات والمعلومات اللازمة لتخاذ القرارات.

٢- وضع الخطط التعليمية وفقا للمتغيرات المعلوماتية.

٣- تقييم المعلومات الواردة لتحديد أهميتها لتحسين العملية التعليمية.

المحور الثاني: السياق الاجتماعي والثقافي للتعليم (٣ ساعات)

١- التعامل مع القوى الثقافية والاجتماعية المؤثرة على دور القائد التربوي.

٢- بناء ثقافة التعلم داخل المجتمع التربوي.

٣- بيئة التعلم الصحية.

المحور الثالث: القيادة التنظيمية (٣ ساعات)

١- أنماط القيادة التنظيمية.

٢- السلطة والقوة والتأثير.

٣- اتخاذ القرار وحل المشكلات.

المحور الرابع: الأخلاق والقانون المدرسي (٣ ساعات)

١- المبادئ الأخلاقية في الإجراءات، والسلوكيات، وصنع القرار.

٢- القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.

المحور الخامس: قيادة المناهج الدراسية (٤ ساعات)

١- المعايير الحديثة لوضع المناهج الدراسية.

٢- استخدام أساليب مبتكرة في التدريس.

٣- وضع معايير لتقييم تفاعل الطلاب مع المناهج الدراسية.

٤- قياس التحصيل العلمي للطلاب.

المحور السادس: القيادة التعليمية (٣ ساعات)

١- القيادة التحويلية.

٢- أساليب القيادة التعليمية الفعالة.

٣- المهارات الإبداعية في القيادة التعليمية.

المحور السابع: الإشراف على العملية التعليمية (٣ ساعات)

١- توجيه أنشطة المؤسسات التربوية نحو احتياجات الطلاب.

٢- المشاركة مع المرؤوسين لإدخال التحسينات المستمرة على العملية التعليمية.

٣- تقييم أداء المعلمين داخل الصفوف الدراسية.

المحور الثامن: إدارة التغيير (٣ ساعات)

١- دوافع عملية التغيير.

٢- مقاومة التغيير.

٣- إدارة التغيير بفعالية.

المحور التاسع: العلاقات المجتمعية بالمدرسة (٣ ساعات)

- ١- إشراك أولياء الأمور والمجتمع لإثراء العملية التعليمية.
- ٢- إطلاع أولياء الأمور والمجتمع على مستجدات القضايا التعليمية.
- ٣- تعزيز الشراكة المجتمعية لتحقيق المنفعة المتبادلة.

المحور العاشر: الإدارة العليا (٣ ساعات)

- ١- وظائف الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية.
- ٢- التمييز بين المدير والقائد.
- ٣- الدور التخطيطي للمدير المستمد من رسالة ورؤية المدرسة.

المحور الحادي عشر: إدارة الموارد البشرية (٣ ساعات)

- ١- اختيار وتعيين وتقييم المعلمين.
- ٢- التعرف على قدرات المعلمين واستنفارها.
- ٣- التطوير المهني المستمر للمعلمين.

المحور الثاني عشر: إدارة الموارد المالية (ساعتان)

- ١- تخصيص الموارد المالية وفقا للأولويات.
- ٢- تعزيز الموارد المالية خارج الأطر الرسمية.

المحور الثالث عشر: المحاكاة الافتراضية (٢٠ ساعة)

يتمثل في الوقوف والمشاهدة لما يمر به القادة التربويون من مواقف داخل مدارسهم، والاستفادة منها، وتمثيل الدور وممارسته قدر الإمكان، من خلال مواقف افتراضية لمعرفة كيفية التعامل معها، وتصحيحها في حال كان تصرفهم لا يتفق مع ما يجب أن يكون عليه الأمر.

صمم الباحث هذا البرنامج ليكون برنامج شامل، ليضم كافة جوانب برامج القيادة التربوية، فلم يقتصر على الجانب المهني والإداري بل تضمن الجانب الإدراكي في المحور الأول، كما تناول الجانب الشخصي الأخلاقي في المحور الرابع، كما اهتم بالجانب الإنساني والاجتماعي في المحورين الثاني والتاسع، وأخيرا أتاح الفرصة في

المحور الثالث عشر لتنمية المهارات الإبداعية من خلال المحاكاة الافتراضية للواقع العملي.

ومن هنا نجد أن هذا المقترح يركز على الجانب التطبيقي بشكل أكبر من البرنامج الحالي، بغرض نقله لواقع ملموس على أرض الواقع، يتفق أحيانا ويختلف أحيانا أخرى مع البرامج العالمية التي تم استعراضها، بقصد جعله يتميز عن برنامج الوزارة، بإيجاد جيل من القادة التربويين المؤهلين لممارسة عملهم القيادي بشكل مباشر، من خلال إعدادهم نظريا وتطبيقيا.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

●الكتب:

- ١) أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥)، "الإدارة التعليمية": مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، ط١.
- ٢) الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٥)، "القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة": مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، ط١.
- ٣) المعاينة، عبدالعزيز عطا الله (٢٠٠٧)، "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر": دار الحامد، عمان.

- ٤) آل ناجي، محمد بن عبدالله (٢٠٠٥)، "الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات": المملكة العربية السعودية، ط١، دون ناشر.
- ٥) طشطوش، هايل عبدالمولى (٢٠٠٩)، "أساسيات في القيادة والإدارة": دار الكندي، إربد، ط١.
- ٦) عباس، علي (٢٠٠٤)، "أساسيات علم الإدارة": دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

● الأبحاث والرسائل الأكاديمية:

- ١) أبو زعيتر، منير حسن (٢٠٠٩)، "درجة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها": رسالة ماجستير - كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢) السعود، راتب (٢٠١٥)، "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)": المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
- ٣) الشافعي، أحمد حسين وإسماعيل، عمر هاشم (٢٠١٣)، "تمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والإمارات وعمان: دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين": المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (٢٣)، العدد (٨١)، (١-٢٦).
- ٤) العجارمة، موفق أحمد شحادة (٢٠١٢)، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان": رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٥) الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣)، "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (٤٠)، ملحق (٣)، (١٠٦٨-١٠٩٦).
- ٦) جبران، علي محمد (٢٠١٣)، "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لتقافة الإنجاز التربوي": كلية التربية - جامعة اليرموك، الأردن.

٧) حمائل، عبد عطا الله (٢٠١٢)، "القيادات التربوية وتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر": عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

٨) علي، عيسى (٢٠٠٨)، "بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات" مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٤)، العدد (١)، (١٠٥ - ١٣٣).

٩) جعفر، رملة (٢٠٠٥)، "واقع القيادات لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين": مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٦)، العدد (٣)، (٢٨١ - ٣٠١).

● البرامج التدريبية

١) الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث، "برنامج القيادة المدرسية": وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

٢) تطوير (٢٠١٦)، مشروع تدريب القيادات المدرسية: مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.

٣) دائرة التربية والتعليم بالأونروا (٢٠١٣)، "برنامج القيادة من أجل المستقبل": وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى.

ثانياً: المراجع الأجنبية

a) Books:

1) West, M., Jakson, D., Harris, A. & Hopkins, D. (2000). "Leader for School Improvement": London: Routledge Falmer.

b) Reports:

1) Reston, V. A. (2015). "Professional Standards for Educational Leaders": National Policy Board for Educational Administration.

c) Programs

1) Graduate Bulletin (2015). "Educational Leadership": College of Education – San Diego State University.

2) Graduate Course Outline (2015). "Leading Schools Course": Faculty of Education – The University of Western Ontario.