

الكفايات اللازمة لمديري التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين

The Required Competencies for Educational Superintendents in the Light of 21st Century Skills

إعداد الدكتورة/ خواطر بنت محمد الخويطر

دكتوراه الإدارة التربوية، مشرفة تربوية، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

Email: k.khwaiter@gmail.com

الباحثة/ رنا بنت ناصر المهوس

باحثة أكاديمية إدارة تربوية في التعليم العام، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الباحثة/ نهى بنت سليمان الغنبر

باحثة أكاديمية إدارة تربوية في التعليم العام، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، ووضع مقترحات لتطوير كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وقد تم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على عينة قصدية بلغت (15) خبير من ذوي الخبرة الأكاديمية في تخصص الإدارة التربوية، والخبرة العملية في إدارات التعليم بمدينة الرياض.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن صياغة مجموعة من الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، والتي تكونت من أربع مجالات هي: الكفايات العلمية، الكفايات التقنية، الكفايات الاقتصادية، والكفايات الاجتماعية. وقد كانت أبرز الكفايات بالترتيب على النحو التالي: يمتلك الوعي العالمي بالتحديات المستقبلية، يُلم بالمتطلبات المهنية لوظائف المستقبل، يلتزم بسياسات القانون الرقمي، يفعل الثقافة الرقمية لتحقيق التنافسية، يوائم بين أهداف إدارة التعليم وأهداف التنمية الاقتصادية، يعقد شراكات محلية مع قطاعات مختلفة، يشجع اكتساب الكفاءات المهنية لمهارات القرن الحادي والعشرين، يراعي أثر التغيرات الديموغرافية على جودة التعليم. كما قدمت الباحثات العديد من المقترحات والتوصيات لتطوير كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

الكلمات المفتاحية: الكفايات، مديري التعليم، مهارات القرن الحادي والعشرين.

The Required Competencies for Educational Superintendents in the Light of 21st Century Skills

Abstract

This study aimed to investigate the actual situation for the competencies of educational superintendents in Saudi Arabia. It also aimed to identify the fundamental competencies for educational superintendents in Saudi Arabia in the light of twenty-first century skills. Furthermore, it aimed to develop the competencies in the light of twenty-first century skills. To achieve the objectives of the study, a descriptive survey method was used. The questionnaire was applied as a study tool on a purposive sample of (15) experts with academic experience in the field of educational administration, and practical experience in education departments in Riyadh.

The study came up with a set of fundamental competencies in the fields of science, economy, technology and social situations for educational superintendents in Saudi Arabia in the light of twenty-first century skill. These were the most prominent competencies as follows: Possess potential global qualifications, Documents required skills for future meetings, Adhere to the policies of digital law, Activate competitive digital culture, Activate education papers, sciences, sciences, sciences, and sciences, professional competencies for twenty-first century skills, take into account The impact of demographic changes on the quality of education.

The researchers have also presented some suggestions and recommendations to enhance the development for the competencies of educational superintendents in Saudi Arabia in the light of twenty-first century skills.

Keywords: Competencies, Educational Superintendents, 21st Century Skills.

1. المقدمة

يشهد قطاع التعليم في دول العالم العديد من التحديات التي تتنوع ما بين تحديات علمية وتقنية واقتصادية واجتماعية وغيرها، والتي تتطلب بدورها السعي الحثيث المستمر لتطوير التعليم بكافة مجالاته وتحسين جودته وجودته مخرجاته، كونه من أكثر القطاعات الحيوية المؤثرة التي تهدف لبناء الفرد والمجتمع، كما أنه يُعدّ أحد الاستثمارات ذات الإنتاجية العالية الذي يمكن للدول من خلاله تمكين أفرادها ومجتمعاتها، وتحقيق الأمن والازدهار، والميزة التنافسية. ومهما بلغت قوة النظام التعليمي؛ إلا أنه لا بد من الحرص على التطوير والتجديد بشكل دائم حتى نضمن استمرارية نجاحه، حيث أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لمجتمع ما؛ زادت قدرة الأفراد على التصدي للتحديات الحديثة المستمرة.

ومن أبرز ما ينبغي الاهتمام به في قطاع التعليم هو الحرص على القيادات التعليمية وخاصةً مديري التعليم، والاهتمام بعملية اختيارهم وفق معايير وكفايات محددة، والسعي لتطويرهم بشكل مستمر لمواجهة تحديات المستقبل. ويُعدّ مدير التعليم في المملكة العربية السعودية هو همزة الوصل (الإدارة الوسطى) الذي يربط بين وزارة التعليم التي تمثل (الإدارة العليا) وبين المدارس التي تمثل (الإدارة الصغرى)، كما يعتبر مسؤولاً عن تحقيق الأهداف الخاصة بالتعليم العام، ويقع على عاتقه العديد من المسؤوليات والمهام التي من بينها تنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع التي قررتها وزارة التعليم، بالإضافة إلى توفير وتطوير جميع ما تحتاجه العملية التعليمية من موارد مادية وبشرية.

ومما لا شك فيه أن دور مدير التعليم وما يتعلق به من مهام وصلاحيات يتطلب وجود قائد ذو كفاءة وفعالية تمكنه من ممارسة العمل على أفضل مستوى، وهذا يدفعنا إلى التركيز على أهمية امتلاك مديري التعليم لمجموعة من الكفايات الأساسية اللازمة التي تُعرف بأنها الحد الأدنى من المعارف والمهارات والاتجاهات، حتى يستطيع القيام بعملية التغيير والتطوير والتجديد، وعلى مقدار توفر الكفايات لديهم يكون مستوى عطائهم (اليوسف، 1437/1436هـ). وتُعدّ الكفاية المهنية ذات أهمية كبرى في العديد من المنظمات، وخاصة في المنظمات التعليمية؛ نظراً لاعتبارها نظاماً يحتوي على مدخلات ومخرجات وعمليات، ومن خلال جودة المدخلات تحقق أهداف النظام وتكون المخرجات ذات جودة عالية كماً وكيفاً (العنزي، 2017). ويذكر Carey (2010) أن بناء الكفايات يُعدّ عاملاً رئيساً في تحقيق التغييرات المطلوبة، ونقل المدرسة إلى مستويات متقدمة من أجل سد فجوة الأداء، كما أن تطوير الكفايات الفنية للمديرين يعتبر ضرورة ليتمكنوا من وضع رؤية جيدة، وخطط عمل واضحة، وتوفير التطوير المهني للموظفين، وتأمين الموارد اللازمة من أجل البدء في عملية التطوير.

وقد خلصت دراسة الزهراني (1425هـ) بعد البحث والتحري في الدراسات السابقة عن وجود نقص في كفايات مديري التعليم، ليس فقط في الوطن العربي، وإنما أيضاً في أكثر الدول تقدماً، مما يستدعي أهمية مواجهة هذه المشكلة وحلها حتى تتناسب مع الاتجاهات الحديثة. ولأن الاتجاهات الحديثة في القيادة توسعت وتطورت بمرور الزمن؛ كان من الضروري الاطلاع على مهارات حديثة ومتطورة لمواكبة هذه التطورات العالمية، وتعدّ مهارات القرن الحادي والعشرين من أبرز الاتجاهات الحديثة حالياً، وتذكر الباز (2013) أنه بدأت المنداة بهذه المهارات بواسطة مؤسسة الشراكة لمهارات القرن الحادي والعشرين Partnership for 21st century skills التي أنشئت من خلال شراكة بين قسم التربية بالولايات المتحدة الأمريكية ومجموعة من المؤسسات التجارية،

منها شركة ميكروسوفت Microsoft والرابطة القومية للتربية The Association Education National، وقد أصبحت هذه الشراكة الآن من أهم قادة تنمية وتعليم مهارات القرن الحادي والعشرين في العالم.

وتسعى المملكة العربية السعودية إلى الاهتمام بمهارات القرن الحادي والعشرين انطلاقاً من اهتمام رؤية المملكة 2030 بتطوير التعليم وتحسين جودة الحياة والسعي للوصول إلى العالمية، حيث أفاد معالي وزير التعليم د. محمد آل الشيخ في تصريح بمناسبة الاحتفاء باليوم الدولي للتعليم لعام 2020 أن "وزارة التعليم أطلقت حزمة من البرامج والمشروعات التي تستهدف مهارات القرن 21 ونواتج التعلم لتتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة في تطوير سياسات وبرامج مؤسسات التعليم في المملكة، كما أنها تمثل فرصاً جديدة لنوعية النمو الاقتصادي والملي لحاجة سوق العمل الحالية والمستقبلية" (وكالة الأنباء السعودية، 1441هـ).

ولكن بالرغم من الجهود الحثيثة التي تسعى لها وزارة التعليم نحو اختيار الكفاءات من مديري التعليم؛ إلا أنه ما زالت هناك حاجة إلى تكثيف الجهود، ووضع معايير أساسية معتمدة للكفايات اللازمة لمديري التعليم بحيث تتناسب مع التطورات العالمية المتجددة. لذا تسعى هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري التعليم في ضوء أبرز الاتجاهات الحديثة وهي مهارات القرن الحادي والعشرين، ووضع مقترحات لتطويرها بعد أن يتم الكشف عن واقع كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية.

1.1. مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة في سعي المنظمات التعليمية للتعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال اختيار وتأهيل القيادات التربوية عن طريق البحث والاستقصاء في أدبيات القيادة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للميادين التربوية. وقد كشفت بعض الدراسات عن عدم وجود معايير محددة لاختيار القيادات التعليمية المستقبلية (أبو جراد، 2005). والحاجة لتملك القياديين لمهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُعنى بالتغيير وإعادة هندسة النظام التعليمي وفق المعطيات الجديدة (الزبون وعبابنة، 2010). إضافةً إلى وجود قناعة لدى الدارسين والممارسين للإدارة في المنطقة العربية بأن مهمة صناعة قيادات إدارية قادرة على مجابهة تحديات العولمة ومهارات القرن الحادي والعشرين تمثل تحدياً استراتيجياً ينبغي أن يتصدر قائمة أولويات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (العبيري، 2013). وقد أشار جيان وآخرون (2015) إلى القوى الدافعة وراء كفاءات القرن الواحد والعشرين وحددها بأربعة متغيرات أساسية تتضمن التغيير والتحويلات في المعرفة، التقنية، الاقتصاد، والتغيرات الاجتماعية. وبالنظر في واقع عملية اختيار وترشيح مدراء التعليم في المملكة العربية السعودية، نجد أنها تفتقد للمعايير والكفايات المرتبطة بمهارات القرن الحادي والعشرين، واعتمادها على بطاقة سمات شخصية ووظيفية يعمل بها منذ العام 2006 وحتى حينه (البراهيم، 1439). ومما سبق، تظهر مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة لتحديد الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

كما تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، ووضع مقترحات لتطوير كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

وتتكون أسئلة الدراسة من:

1. ما واقع كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية؟
2. ما الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين؟
3. ما مقترحات تطوير كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين؟

2.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من أهمية دور الإدارات التعليمية -الوسطى- حيث يتوقف نجاح أو فشل خطط وبرامج وزارة التعليم على مدى فاعلية الإدارة التعليمية، فهي حلقة الوصل ما بين الوزارة والمدارس. ويقع على عاتقها عمليات التنسيق والإشراف والتفويض، والتزويد بالإمكانات المادية والبشرية. ولا يمكن للإدارة التعليمية أن تقوم بدورها بفاعلية دون أن تستند على قيادات تربوية مؤهلة، يتم اختيارها وفق معايير وكفايات خاصة تتماشى مع تحديات التعليم في القرن الحادي والعشرين بحيث تمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية. وتتركز أهمية الدراسة فيما يلي:

1.2.1. الأهمية النظرية:

- تقدم الدراسة قائمة حديثة بالكفايات اللازمة لمديري التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية من حيث كونها تستعرض موضوعين حيويين (الكفايات ومهارات القرن الحادي والعشرين).
- فتح المجال أمام الباحثين في المستقبل لإجراء المزيد من البحوث المرتبطة بنتائج وتوصيات هذه الدراسة.

2.2.1. الأهمية التطبيقية:

- تعد الدراسة مرجعاً علمياً لوزارة التعليم بشكل عام، ولإدارة شؤون القيادات التعليمية بشكل خاص، وذلك لدعم عمليات اختيار واستقطاب القيادات في إدارات التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.
- تساعد المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي في تطوير برامج التدريب الخاصة بكفايات القادة بما يتلاءم مع مهارات القرن الحادي والعشرين.
- تساعد مديري التعليم في معرفة مدى امتلاكهم لكفايات القرن الحادي والعشرين.
- تدعم الدراسة التوجهات الحالية لوزارة التعليم من أجل تمهين التعليم، حيث يعد تنظيم عمليات اختيار وتعيين القيادات التربوية أحد أهم متطلبات التمهين.

3.1. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتحدد هذه الدراسة بالكفايات اللازمة لمديري التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، الصادرة عن مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم (2015) World Innovation Summit of Education (WISE) في مجالاتها الأربعة: العلمية، التقنية، الاقتصادية، والاجتماعية.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441 هـ.

4.1. مصطلحات الدراسة

الكفايات اصطلاحاً: المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم المطلوبة كحد أدنى للأداء المطلوب لعمل ما (اليوسف، 1437، ص10).

الكفايات اللازمة لمديري التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين إجرائياً: الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقيم المطلوبة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين المتعلقة بالتغيرات والتحويلات في المعرفة، التقنية، الاقتصاد، والتغيرات الاجتماعية.

مديري التعليم اصطلاحاً: المسؤول المكلف بإدارة مجموعة من المدارس في مراحل التعليم العام من خلال إدارة متكاملة العناصر في تلك المنطقة أو المحافظة، وهو المسؤول الأول عن هذه الإدارة، ومهمته ضمان تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية والتربوية، وتطبيق الإجراءات الإدارية والمالية التي تعزز تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفقاً للأنظمة والخطط المعتمدة من وزارة التعليم (البراهيم، 1439، ص75). وتتبنى الباحثات هذا التعريف كتعريف إجرائي؛ لتوافقه مع أهداف الدراسة.

مهارات القرن الحادي والعشرين اصطلاحاً: هي المعارف (النظريات والمفاهيم والمعرفة الضمنية)، والمهارات الفنية (الجوانب الوظيفية)، والسمات الشخصية (المهارات الاجتماعية أو التنظيمية)، والقيم الأخلاقية (جيان وآخرون، 2015، ص8).

مهارات القرن الحادي والعشرين إجرائياً: هي المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لمواجهة تحديات التعليم في القرن الحادي والعشرين في المجالات الأربعة التالية: العلمية، التقنية، الاقتصادية، والاجتماعية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. الإطار النظري

أولاً: إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

تُشكل إدارات التعليم بالمملكة حلقة الوصل بين وزارة التعليم التي تتخذ مدينة الرياض مركزاً لها وكافة مدن وقرى ومحافظات وهجر المملكة المترامية. وقد عرّفت الزهراني (1435) إدارة التعليم بأنها: "الإدارة الوسطى في النظام التعليمي والمسؤولة عن التعليم العام والموازي والإشراف على مدى تحقق أهداف التربية والتعليم في المدارس الحكومية أو الخاصة في المنطقة التعليمية أو المحافظة ويرأسها مدير عام التعليم، وتشمل البنين والبنات، ويتصل به إدارياً عدد من المساعدين ومديري الإدارات." ويقع على عاتق الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات مهام التخطيط والقيادة وتوفير متطلبات العملية التعليمية المادية من أبنية ووسائل تعليمية والبشرية من معلمين وطاقم إداري بغرض تحقيق رؤية الوزارة وأهدافها.

أهمية ودور إدارات التعليم:

تبرز أهمية الإدارات التعليمية من الأدوار المناطة بها والمسؤوليات المرتبة بكافة تقسيماتها التنظيمية. وقد لخص العجمي (2008) أهمية ودور الإدارات التعليمية في المملكة بعدد من النقاط على النحو التالي:

- رسم السياسة التعليمية، وتقديم المساعدة الفنية والمالية للمدارس التابعة.
- الإشراف على سير العمليات التعليمية في المدارس لضمان تحقيق الأهداف.
- وضع الخطط السنوية والمستقبلية.
- إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
- إيجاد البيئة الملائمة لممارسة العمليات الإدارية والتعليمية.
- التنسيق بين الوظائف والوحدات في التنظيم.
- الإشراف على تنفيذ المشاريع المدرسية.

بالإضافة إلى:

- متابعة التوصيات الصادرة من مدير التعليم.
- متابعة الاستعداد المبكر للعام الدراسي.
- دعم ومتابعة أداء الوحدات الإدارية والمكاتب في الإدارة التعليمية، بالإضافة إلى ترشيح القيادات المؤهلة لها والمشاركة في التطوير المهني لهم. (الدليل التنظيمي والإجرائي لأمانة إدارة تعليم جدة، 1440).

وتتطلب مثل هذه الأدوار وجود قائد بكفايات ومهارات حد أدنى تمكنه من القيام بكافة المهام المنوطة بمركزه الإداري وتتلاءم مع الصلاحيات المخولة له.

اختيار مديري التعليم في المناطق التعليمية:

لابد أن تخضع عملية اختيار القائد الإداري لاعتبارات دقيقة يتحدد معها شخصية تجمع ما بين القيادة والإدارة، كما لابد أن تتم عبر أسس علمية يضمن معها اختيار أفضل المنتمين للميدان التعليمي في المنطقة لإدارة وتسيير شؤونها التعليمية. ومن أسس اختيار القائد التربوي التي ذكرها جلادين (جلعوك، ب.ت، ص163) ما يلي:

1. الحرية المطلقة في الاختيار: وذلك بأن يتولى الحاكم أو القائد الأعلى مهمة الاختيار والتنصيب لمن يراه مناسباً دون تقنين، وقد تغير هذا الأسلوب حديثاً مواكبةً للأساليب العلمية الحديثة.
2. مراعاة المركز الاجتماعي: كأن يحتكر أمر تولي وأشغال المناصب العليا لأبناء الطبقة الأرستقراطية فقط، وهذا الأمر كما سبقه قد طرأ عليه التغيير لصالح تعيين الأفضل والأكفأ.

3. الانتخاب: وقد استمد هذا الأسلوب من المجتمعات القديمة التي كانت تلجأ لأسلوب الانتخاب لاختيار حاكمها، ومازالت بعض المجتمعات تعمل به.

4. التعليم والإعداد: وذلك لوجود البرامج المتخصصة لإعداد القادة وتدريبهم وتطويرهم بحسب احتياجات ومجالات المنظمة.

5. الاختبارات المهنية: والتي عن طريقها يتم تصفية المرشحين بطريقة مقننة تضمن اختيار الأكثر ملاءمة ومعرفة بشؤون المنصب القيادي. وترتبط الاختبارات المهنية بالضرورة بوجود توصيف مهني للوظيفة تحدد المهام والواجبات والصلاحيات المطلوبة ممن يتولاها.

6. الخبرة والتجربة: وذلك باستعراض سجل المرشح وانجازاته وخبراته السابقة التي تخوله لتولي المنصب القيادي.

إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية:

تتولى الأمانة العامة لإدارات التعليم والمرتبطة بوزير التعليم مهمة ترشيح وتكليف مديري التعليم في المملكة العربية السعودية لسبعة وأربعين إدارة تعليم، تقسم لخمسة مناطق تعليمية رئيسية، وتتباين بمسمياتها ما بين إدارة المناطق التعليمية وإدارة المحافظات على النحو التالي:

- **إدارات التعليم في الشمال (6):** الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، إدارة التعليم بالقريات، إدارة التعليم بحفر الباطن.

- **إدارات التعليم في الشرق (2):** الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء.

- **إدارات التعليم وسط (17):** الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، إدارة التعليم بمحافظة الخرج، إدارة التعليم بمحافظة شقراء، إدارة التعليم بمحافظة القويعية، إدارة التعليم بمحافظة الدوادمي، إدارة التعليم بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق، إدارة التعليم بمحافظة المجمعة، إدارة التعليم بمحافظة الغاط، إدارة التعليم بمحافظة الرس، إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، إدارة التعليم بمحافظة عنيزة، إدارة التعليم بمحافظة المذنب، إدارة التعليم بمحافظة عفيف، إدارة التعليم بمحافظة الأفلاج، إدارة التعليم بمحافظة وادي الدواسر، إدارة التربية والتعليم بمحافظة الزلفي.

- **إدارات التعليم غرب (9):** الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف، الإدارة العامة للتعليم بجدة، إدارة التعليم بمحافظة المهدي، إدارة التعليم بمحافظة ينبع، إدارة التعليم بمحافظة العلا، إدارة التعليم بمحافظة الليث، إدارة التعليم بمحافظة القنفذة.

- **إدارات تعليم جنوب (13):** الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة رجال ألمع، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، إدارة التعليم بالمخوة، إدارة التعليم بمحافظة بيشة، إدارة التعليم بمحافظة النماص، إدارة التعليم بمحائل عسير، إدارة التعليم سرة عبيدة، إدارة التعليم بمحافظة صبيا، إدارة التعليم بمحافظة شروره، إدارة التعليم بمحافظة ظهران الجنوب. (وزارة التعليم، 2020)

ثانياً: كفايات القائد التربوي

لم يحظ مفهوم الكفايات بتعريف محدد، بل اختلف الباحثون في تعريفه وتباينت تعريفاتهم ما بين تعميم للمفهوم وتخصيص أو تحديد بمجال معيّن. فقد نظر مديرو الموارد البشرية للكفايات كأداة تقنية لتوظيف التوجه الاستراتيجي من خلال التعيين، التدريب، التقييم، الترقية، نظام الحوافز والتخطيط الوظيفي، بينما حاول التربويون ربط تعريف الكفايات بالإعداد للعمل والتميز المهني بالتربية الشاملة (الكريدا، 2004).

وقد عرفها العريني (1424، ص7) بشكل عام بأنها "المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد ليكون قادراً على أداء سلوك معيّن يرتبط بمهامه التعليمية بكفاءة وفعالية"، وعرفها الشمري (1419، ص7) بكونها "جملة المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها المدير من خلال التدريب الجيد القائم على تلبية الاحتياجات أثناء ممارسته للعمل الإداري فتساعده على أداء دوره بنجاح وبها يحدد مستواه".

أنواع الكفايات

صنّف هلال (2007) الكفايات لأنواع أربعة وهي:

- أ. الكفايات المعرفية: المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد (القائد) في شتى مجالات عمله.
- ب. الكفايات الوجدانية: استعدادات الفرد (القائد) وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وهي التي تشكل مدى ثقة القائد بنفسه، علاقته بالعاملين، حساسيته تجاههم.
- ت. الكفايات الأدائية: ويقصد بها كفايات الأداء التي يظهرها المدير وتتضمن المهارات النفس حركية مثل استخدام التكنولوجيا وإجراء العروض.. الخ.
- ث. الكفايات الإنتاجية: التي تشير إلى أداء القائد للكفايات السابقة في التعليم، أي أثرها عليهم ومدى تكيفهم في عملهم المستقبلي.

مصادر اشتقاق الكفايات

ذكر الباحثين في مجال الكفايات التربوية عدداً من مصادر اشتقاق الكفايات كما اليوسف (1437) الذي صنّفها إلى:

1. السياق: ويصد به اشتقاق الكفايات من السياق العام للمجتمع كالسياق السياسي، الاجتماعي، الثقافي.. الخ والذي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالكفايات المطلوبة.
2. التجارب الدولية المميزة في المجال: لاستثمار سهولة الوصول للمعرفة وانتشارها في الاطلاع على التجارب الدولية الناجحة والمميزة في مجال تحديد الكفايات.
3. الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بمجال الكفايات.
4. تحليل المهام والأدوار التي ينبغي القيام بها لبناء أئمة بالكفايات.

5. الخبرة العملية للخبراء العاملين في المجال المراد بناء قائمة بالكفايات له.

ويضيف الكريدا (2004) مصادر أخرى وهي:

- منحى اسلوب النظم: ويقوم على تحليل النظام التعليمي من أجل استخلاص الكفايات اللازمة للوصول لأهدافه.
- منحى الملاحظة للسلوك: وذلك عن طريق ملاحظة سلوك مجموعة من التربويين المتميزين ومحاولة استنباط الكفايات اللازمة من سلوكياتهم.
- منحى الأبحاث التربوية: ويمتاز هذا المصدر عما ذكره اليوسف (1427) بتحديدته للدراسات التي كشفت المتغيرات والعوامل التي تؤثر في العملية التربوية بطريقة إيجابية ومحاولة الاشتقاق منها.
- منحى الخبرة: وذلك بمعرفة آراء الخبراء في الموارد البشرية تحديداً.

ثالثاً: كفايات القرن الحادي والعشرون

تتناول الأدبيات دراسات مستقبلية استشرافية حول الاحتياجات المستقبلية للميادين المختلفة، والتي بالضرورة تتأثر بعوامل عالمية كبرى مثل الوضع الاقتصادي، العولمة، التغيرات التقنية.. الخ. وقد تحدث ليو وآخرون (2015) في وثيقة التعليم من أجل المستقبل: التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الواحد والعشرين المقدمة خلال مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم (WISE) (2015) عن القوى الدافعة وراء كفاءات القرن الواحد والعشرين، وحددها بأربعة متغيرات أساسية تتضمن التغير والتحويلات في المعرفة، التقنية، الاقتصاد، والظروف الاجتماعية. وهي على النحو التالي:

1- التغيرات المعرفية

والتي تنتج بنكاتف ثلاث مسببات العولمة، المعرفة، والتطور العلمي والتقني، وما ينتج عنها من متطلبات جديدة تغير من أولويات التعليم. ولكل من المسببات الثلاثة فرص وتحديات تنطوي عليها. فالعولمة، باعتبارها أحد سمات العصر الواحد والعشرين، بقدر ما تساهم في تحقيق الازدهار الاقتصادي إلا أنها تنطوي أيضاً على مخاطر بشأن الاستقرار السياسي، الاقتصادي والاجتماعي. وتتطلب العولمة من مجتمعات التعليم تحسين الكفاءات، رفع مستوى المهارات، التكيف مع المنافسات العالمية والتحديات المستقبلية. أما عصر المعرفة فهو المرحلة الثالثة للنهضة البشرية في الأرض بعد العصر الزراعي والعصر الصناعي، فالإنفاق الحكومي والخاص بات مضطرباً على جمع البيانات وإدارتها وتحليلها والأبحاث، ومع تناقص الطلب على وظائف العصر الصناعي وتزايد الطلب على وظائف العصر المعرفي يتطلب الأمر مزيداً من الكفايات والمهارات كأنماط التفكير الاحترافية وأساليب الاتصال المعقدة.

2. التغيرات التقنية

والحديث عن المعرفة يقودنا إلى أن التطورات التقنية في العالم التي أدت لتعزيز القدرة التنافسية تتطلب الارتقاء بالمنظمات التعليمية من مجرد ناقلين للمعرفة إلى صانعين ومنافسين محلياً ودولياً. وتتضمن هذه التغييرات ضرورة المواكبة مع نتائج الثورة الصناعية الرابعة بمنتجاتها المختلفة كالذكاء الاصطناعي، انترنت الأشياء، الطباعة ثلاثية الأبعاد، الأمن السيبراني، والتعامل معها ك مجال لتطبيق المعرفة.

3. التغييرات الاقتصادية

تتأثر التغييرات الاقتصادية بعدد من العوامل الأساسية كالنمو الاقتصادي للدول والكفاءات المهنية. إن عامل النمو الاقتصادي للدول يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم جودة التعليم ومخرجاته، فمن أجل تعزيز اقتصاد الدول لابد من مهارات وكفاءات حديثة وجودة تنافسية عالية. وبالمقابل، فإن مخرجات التعليم تعمل بشكل مباشر في حل المشكلات الاقتصادية مثل البطالة، انخفاض معدلات التشغيل، وجود الفجوة بين الطبقات الاجتماعية، وانخفاض مستويات التنمية الاقتصادية. والحديث عن النمو الاقتصادي يقودنا للحديث عن عامل الكفاءات المهنية التي تدور حول مفهوم رئيس وهو "التعلم مدى الحياة" أو "التعليم المستمر" وبه تتمكن المنظمات التعليمية من مواجهة نقص المواهب ونقص الموظفين.

4. التغييرات الاجتماعية

تتركز التغييرات الاجتماعية بشكل عام حول التغييرات الديموغرافية، التعددية الثقافية والبيئية والتنمية المستدامة. وتشكل التغييرات الديموغرافية المتمثلة بالجنس، العمر، العرق، الجنسية، الدين، المستوى التعليمي، المهنة عاملاً مؤثراً في القران الواحد والعشرين للقوى الاجتماعية، فانتهاء الاتزان الديموغرافي بمعنى كون نسبة السكان الغالبية من كبار السن يشكل عبئاً اقتصادياً على نظم الضمان الاجتماعي، ونظم الصحة. أما فيما يخص عامل التعددية الثقافية فترتبط بكفايات تتعلق بتعزيز الونام والوعي الثقافي تجاه فهم مختلف الثقافات وتتطلب وجود تعليم واسع وشامل يتناسب مع احتياجات الطلاب ذوي الانتماءات الثقافية المختلفة. أما فيما يتعلق بالبيئة والتنمية المستدامة فلا بد أن تسعى النظم التعليمية إلى المحافظة على الموارد الطبيعية، المناخ، التعامل مع الكوارث الطبيعية من أجل تحسين النمو الاجتماعي.

2.2. الدراسات السابقة

دراسة سالتسمان وشيلتون (2019) Saltsman & Shelton بعنوان: "الكفايات القيادية لقادة التعليم العالمي: دراسة دلفي لمندوبي ومسؤولي اليونسكو":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات الأساسية اللازمة لقادة التعليم عالمياً في المستقبل، كما سعت إلى تقييم أهمية تلك الكفايات القيادية في التعليم العالمي. استخدم الفريق البحثي أسلوب دلفاي كأداة للدراسة باللغة الإنجليزية والفرنسية والإسبانية، وتكون من 3 جولات مسح متتالية. تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء وهم: المندوبين الوطنيين للدول ذوي العضوية الدائمة والمنتسبة لليونسكو (عادةً ما يكونون يحملون لقب سفير)، والمندوبين الوطنيين من شبكة مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو (الأفراد الذين يعملون في لجنة وطنية لليونسكو)، وكبار المسؤولين التنفيذيين في قطاع التعليم في اليونسكو. وتوصلت اللجنة إلى توافق في الآراء بشأن 70 من الكفايات الأساسية اللازمة لقادة التعليم عالمياً في المستقبل من أصل 96 كفاية، وقدم أعضاء الفريق بعد ذلك ترتيباً تسلسلياً لأهم عشر كفايات تم التحقق منها وهي: وجود رؤية واضحة لدى القائد، القدرة على قيادة وتمكين الآخرين، النزاهة، امتلاك عقلية عالمية لفهم الثقافات المختلفة والتفكير من منظور عالمي، تحمل الضغوط، التفكير الإبداعي، القيادة بالقدوة، التفكير الحر والمنفتح (واسع الأفق)، التحفيز، حل المشكلات والتفكير التحليلي.

دراسة اليوسف (1437/1436) بعنوان: "الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق متطلبات مجتمع المعرفة":

هدفت هذه الدراسة إلى بناء قائمة بالكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق متطلبات مجتمع المعرفة والتعرف على مدى أهميتها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة البالغ عدده (135) مديراً للتعليم ومساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية (بنين/ بنات) بالمملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق متطلبات مجتمع المعرفة وأن أبرز الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق متطلبات مجتمع المعرفة التي يرى مديري التعليم أهميتها تمثلت في: كفايات مجال إدارة المنظمة، يليها كفايات مجال القيادة ثم مجال الكفايات التقنية لمدير التعليم.

دراسة القطان (2016) بعنوان: "الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية":

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعمل القيادي التربوي من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. تكون المجتمع من عينة عشوائية من الطالبات المعلمات المقيدات في السنة الرابعة بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت للعام الجامعي 2016/2015م والبالغ عددهن (338) طالبة. أظهرت نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة على أهمية جميع الكفايات الموجودة في أداة الدراسة وأنها لازمة لمديري المدارس، وجاءت في أهميتها بالتوالي: الكفايات الشخصية الذاتية، الكفايات الأساسية، كفايات التعاون مع المجتمع المحلي، كفايات إدارة الوقت والاجتماعات، كفايات التخطيط الاستراتيجي، كفايات إدارة الموارد المالية والمادية.

دراسة كوب Cope (2011) بعنوان: "تصورات مديري التربية الخاصة عن كفاياتهم مقارنةً مع تصورات مديري التعليم عن الكفايات المطلوبة لمنصب مدير التربية الخاصة":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة مديري التربية الخاصة للكفايات الإدارية في ولاية بنسلفانيا، في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة يبلغ عددها (452) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية الخاصة للكفايات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

دراسة الكريدا (2004/1425) بعنوان: "الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، ومدى أهميتها في ضوء مهامهم وأعمالهم المكلفين بها من وجهة نظرهم، وتقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي يهدف لتطوير مديري التعليم في مجال الكفايات التخطيطية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة يبلغ عددها (60) مديراً للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية (72) كفاية تم تصنيفها إلى ثلاثة محاور أساسية وفقاً لمراحل التخطيط الثلاث:

التشخيص وتحليل الوضع الراهن، إعداد وتنفيذ الخطة، المتابعة والتقييم، وكل هذه الكفايات مهمة أو متوسطة الأهمية من وجهة نظر مديري التعليم في ضوء مهامهم المكلفين بها. كما تم تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي يهدف إلى تطوير مديري التعليم في مجال الكفايات التخطيطية.

دراسة العريني (1423/ 1424) بعنوان: "الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ومن ثم بناء مقياس الكفايات الأساسية لهم والذي هو مشتق من هذه الكفايات. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم مقياس الكفايات الذي أعده الباحث كأداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (570) مدير مدارس تعليم عام. ومن أبرز نتائج الدراسة هو بناء قائمة كفايات لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية التي اشتملت على (12) بعداً، وكل بعد يحوي مجموعة من عناصر الكفايات التي بلغ عددها (96) عنصراً.

1.2.2. التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة، أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي كدراسة اليوسف (1436/ 1437) ودراسة كوب (Cope 2011)، وتتفق في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة سالتسمان وشيلتون (Saltsman & Shelton 2019) التي استخدمت أسلوب دلفاي ودراسة العريني (1423/ 1424) التي استخدمت مقياس الكفايات من إعداد الباحث، كما اتفقت دراسة سالتسمان وشيلتون (Saltsman & Shelton 2019) مع الدراسة الحالية حول مجتمع الدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في هدف الدراسة، فهي تسعى إلى الكشف عن الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين في مجالاتها الأربعة: العلمية، التقنية، الاقتصادية، والاجتماعية، والتي تمثل التحديات التي تواجه التعليم في المستقبل.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم محاور الإطار النظري، وتصميم أداة الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأنها اعتمدت على مهارات القرن الحادي والعشرين الصادرة عن مؤتمر القمة العالمي (WISE) - (2015) كمصدر تطبيقي لاشتقاق الكفايات، وذلك بالاعتماد على التجارب الميدانية والدراسات والبحوث لتسع كيانات اقتصادية مرتفعة الدخل ومتوسطة الدخل، وهي: أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا) والجنوبية (البرازيل) وأوروبا (المملكة المتحدة، فرنسا، فنلندا، روسيا) والقارة الاسترالية (أستراليا، نيوزيلندا) وآسيا (البر الرئيسي للصين، كوريا الجنوبية، الهند، اليابان، قطر، إسرائيل، تايوان الصينية، هونغ كونغ، والصين، سنغافورة، إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين سريلانكا، تايلند) أفريقيا (جنوب أفريقيا).

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، الذي لا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط؛ بل يتعداه إلى جمع المعلومات، بالإضافة إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، 2012). كما تم تحكيم قائمة الكفايات من قبل مجموعة من الخبراء الذين بلغ عددهم (15) خبيراً.

2.3. مصادر اشتقاق الكفايات:

اعتمدت الباحثات لاشتقاق كفايات مديري التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين على المصادر الست التالية:

1. نظريات القيادة التربوية:

هناك العديد من نظريات القيادة التي تسلط الضوء على كفايات القائد التربوي منها:

• نظرية الرجل العظيم:

والتي تؤكد على أن القادة يولدون بصفات وراثية من آبائهم تخولهم للنجاح في مناصبهم القيادية ومن تلك السمات الذكاء، الشجاعة، العزيمة، الإقدام، التأثير. وعليه، فإن لاختيار الرجل المناسب للمنبص القيادي يجب أن يكون من عائلة تتوارث السمات القيادية، وغالباً تنتمي للطبقة الأرستقراطية.

• نظرية السمات:

حيث ركزت فيها على دراسة السمات الشخصية للقائد وصنفتها إلى:

1. المقدرات العقلية والإبداعية: كالذكاء، الطلاقة اللغوية.

2. الخصائص الجسمية: كالطول، المظهر، مستوى النشاط.

3. الخصائص الشخصية: كالهيمنة، تقدير الذات.

• النظرية السلوكية:

والتي تناولت دراسة أثر الاسلوب القيادي على إنجاز العاملين ورضاهم الوظيفي وصنفت الأساليب الإدارية إلى

ديكتاتوري، ديموقراطي، أوتوقراطي.

2. الأدبيات العربية والأجنبية:

- كتاب: (إدارة المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات 1439 – هيا البراهيم).

- Book: (Special Education Directors' Perceptions of Their Competencies Compared to Superintendents Perceptions of Competencies Required for the Position of Special Education Director 2011 – R, Cope).

- Book: (Leaders of Learning: how district, school, and classroom leaders improve student Achievement 2011 - DuFour, Richard; Marzano, J. Robert).

- Book: (Preparing Schools and School Systems for the 21st Century 1999 - Withrow, Frank; Long, Harvey; Marx, Gary).

3. نتائج البحوث والدراسات السابقة:

- دراسة: الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها 1425هـ – عبد الله البطي.
- دراسة: الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية 2004 – سليمان الكريدا.
- دراسة: واقع ممارسة مدراء التعليم للصلاحيات الممنوحة لهم من وزارة التعليم 2016 – ابتسام العريني.
- دراسة: الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية 1423/ 1424 – عبد العزيز العريني.
- دراسة: الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق متطلبات مجتمع المعرفة برنامج تدريبي مقترح 1437 – مصطفى اليوسف.

4. المهام والأدوار والصلاحيات لمدير التعليم:

- الدليل التنظيمي الخاص بإدارات التعليم بالمحافظات التي مدارسها تزيد عن (200) مدرسة، الصادر عن وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم عام (1431/1432).
- الصلاحيات الإدارية والمالية والتعليمية والمدرسية لمديري التعليم في المناطق والمحافظات، التي حددها قرار نائب وزير التعليم للعام (1439/1440).

5. ورش العمل:

بناء وتقويم الجدارات للقائد التعليمي – د. محمد النجار، والتي تم تقديمها في المؤتمر الدولي لتقويم التعليم 2018م/1440هـ التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب.

6. تحديات القرن الحادي والعشرين:

بالرجوع إلى ما ذكره ليو وآخرون (2015) في وثيقة التعليم من أجل المستقبل: التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحادي والعشرين، نستخلص أربعة قوى مؤثرة في مستقبل القرن الحادي والعشرين وهي على النحو التالي:

- التغيرات العلمية: التي تشمل التغيرات في العولمة، عصر المعرفة، والتطور العلمي.
- التغيرات التقنية: التي تشمل التغيرات في التطورات التقنية، ومنتجات الثورة الصناعية الرابعة.
- التنمية الاقتصادية: التي تشمل التغيرات في النمو الاقتصادي، وتنوع الثقافات جراء التعددية الثقافية.
- التنمية الاجتماعية: التي تشمل التغيرات الاجتماعية المتعلقة بالمكونات الديموغرافية والبيئة المحلية.

مجموعة الخبراء:

تم اختيار مجموعة قسدية بلغ عددها (15) خبيراً من ذوي الخبرة الأكاديمية في تخصص الإدارة التربوية، والخبرة العملية في إدارات التعليم، فقد تعددت أعمالهم ما بين العمل الإداري والإشرافي وإدارة المشاريع وإدارة التخطيط والتطوير ومكتب تحقيق الرؤية.

3.3. إجراءات الدراسة:

1. المرحلة الأولى: الاطلاع على مصادر اشتقاق الكفايات وقوائم الكفايات في الدراسات السابقة التي تخص مجال الدراسة.
2. المرحلة الثانية: بناء قائمة بالكفايات اللازمة لمديري التعليم وفق تحديات القرن الحادي والعشرين.
3. المرحلة الثالثة: تحكيم أداة الاستبانة من قبل الخبراء للإجابة على أسئلة الدراسة (2، 3).
4. المرحلة الرابعة: تعديل قائمة الكفايات بما يتناسب مع آراء وملاحظات الخبراء.
5. المرحلة الخامسة: عرض مقترحات لتطوير كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يعرض هذا الجزء نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة حسب تسلسلها كما يلي:

إجابة السؤال الأول: ما واقع كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية؟

بالرجوع للأدبيات التي تناولت كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية نستخلص عدداً من النتائج التي تعكس الواقع الحالي لضوابط تكليف وترشيح مدراء التعليم بالمملكة العربية السعودية في كافة الإدارات، بهدف تحديد الفجوة بين الممارسات الحالية والاحتياجات المستقبلية، وهي كالتالي:

1. أن عملية ترشيح مدراء التعليم في المملكة العربية السعودية من اختصاص اللجنة العليا لاختيار مديري التعليم ومساعدتهم التابعة للأمانة العامة لإدارات التعليم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. وتتكون اللجنة من الأمين العام لأمانات إدارة التعليم كرئيس بصلاحيات وكيل وزارة وعدد من الأعضاء المرشحين. وتتخصص مهام اللجنة في اختيار القيادات في إدارات التعليم في ضوء ضوابط ومعايير محددة واقتراح برامج التطوير المهني لهم ووضع مؤشرات الأداء لإدارات التعليم وقياسها ومتابعتها وتقويم وتصنيف الإدارات في ضوءها وتنظيم اللقاءات والاجتماعات الدورية للقيادات التربوية ومتابعة قرارات وتقارير مجالس التعليم في المناطق والمحافظات. (الأمانة العامة لإدارات التعليم، 1438، ص3)
2. أن المرشحين لمنصب مدير التعليم يخضعون لعدد من المراحل للترشيح، تبدأ بتقديم السيرة الذاتية، وفرزها من خلال اللجنة العليا لاختيار مديري التعليم ومساعدتهم ثم تحديد وقت المقابلة للمرشحين ومخاطبة المرشحين لحضور المقابلات، وتنتهي بإعداد قرارات التكليف لاعتمادها من قبل صاحب الصلاحية. (الأمانة العامة لإدارات التعليم، 1438، ص11).
3. أن معايير اختياري مديري التعليم وتكليفهم والتمديد لهم يخضع للمراجعة الدورية بالتواصل مع وكيل التخطيط والتطوير لطلب النسخة الحديثة من الدليل التنظيمي لمهام مديري التعليم وصلاحياتهم لتحديث المعايير، والرفع للجهات ذات العلاقة بالمعايير المقترحة لاعتمادها. (الأمانة العامة لإدارات التعليم، 1438، ص12). ويساعد اللجنة في تحديد الأكفا بطاقة كفايات تحوي 26 سمة شخصية ومهارة وظيفية موزونة وهي على النحو التالي (البراهيم، 1439، ص95):

المهارات الوظيفية			السمات الشخصية			
الدرجة المستحقة	الدرجة	العناصر	الدرجة	الدرجة	العناصر	م
	4	الإلمام بالمهارات الإدارية		4	القنوة الحسنة	1
	4	إجادة التخطيط والمتابعة		4	سيرته السلوكية والتربوية	2
	4	مهارات الاتصال		4	الاتزان الانفعالي	3
	4	التعامل مع الحاسب الآلي		4	سلامة الحواس	4
	4	إعداد البحوث وأوراق العمل		4	القدرة على الحوار	5
	4	توفير البيئة المناسبة للحكم		4	القدرة على التوجيه	6
	3	إعداد المحاضر والتقارير		4	التعامل الإيجابي في المواقف التربوية المختلفة	7
	3	إدارة الحوارات والاجتماعات		4	القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين	8
	4	لديه أفكار تطويرية للعمل		4	صبوراً لتحقيق الأهداف التربوية	9
	4	القدرة على اتخاذ القرار المناسب		4	قدرة التأثير على الآخرين	10
	4	دمجه التقنية في الإدارة		3	الاهتمام بأوقات الدوام	11
	4	تبنيه برامج الجودة في أعماله		3	الثقة بالنفس	12
	4	تحفيز العاملين		4	مستوى الدافعية للعمل	13
	50			50	المجموع	
	100	المجموع العام				

(جدول 1: بطاقة كفايات ترشيح مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية)

إجابة السؤال الثاني: ما الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين؟

تمت صياغة الكفايات بالطريقة الأكثر شيوعاً في المجال التربوي، وهي الجمع بين أسلوب الصياغة العامة والخاصة، بحيث يُذكر المجال الرئيسي للكفاية مع شرح موجز، ومن ثم تعدد عناصر كل مجال كما يلي:

المجال	الكفاية
الكفايات العلمية (يقصد بها: المعارف التي ينبغي على القائد اكتسابها لمواكبة التطور العلمي، والاندماج بعصر المعرفة وإدراك تأثير العولمة)	<ul style="list-style-type: none"> - يمتلك الوعي العالمي بالتحديات المستقبلية. - يُلَمُّ بالمتطلبات المهنية لوظائف المستقبل. - يستحضر حلول مبتكرة لحل المشكلات. - يولد قيمة إبداعية من المعلومات المتاحة. - يمتلك فن إدارة الأزمات.
الكفايات التقنية (يقصد بها: المنتجات التقنية المتطورة والتصورات المستقبلية لنتائج الثورة الصناعية الرابعة)	<ul style="list-style-type: none"> - يلتزم بسياسات القانون الرقمي. - يفعل الثقافة الرقمية لتحقيق التنافسية. - يفعل وسائل التعليم عن بعد. - يوظف تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات. - يدعم اخضرار التعليم بالتقليل من المخلفات الرقمية.
الكفايات الاقتصادية (يقصد بها: الأدوار الاقتصادية الجديدة لإدارات التعليم بالمستقبل في ضوء التغيرات الاقتصادية)	<ul style="list-style-type: none"> - يوائم بين أهداف إدارة التعليم وأهداف التنمية الاقتصادية. - يعقد شراكات محلية مع قطاعات مختلفة. - يستثمر الموقع الجغرافي لتحقيق موارد مالية إضافية. - يسخر مخرجات التعليم لتعزيز الثروات الطبيعية.
الكفايات الاجتماعية (يقصد بها: الكفايات اللازمة للقائد التربوي في ظل التغيرات الاجتماعية المتعلقة بالمكونات الديموغرافية والبيئة المحلية)	<ul style="list-style-type: none"> - يشجع اكتساب الكفاءات المهنية لمهارات القرن الحادي والعشرين. - يراعي أثر التغيرات الديموغرافية على جودة التعليم. - يعزز التكيف مع مختلف الثقافات. - يعزز الوعي الاجتماعي تجاه قضايا البيئة والمناخ.

ونلاحظ توافق نتائج السؤال الثاني مع دراسة سالتسمان وشيلتون (2019) التي تؤكد على وجوب امتلاك قادة التعليم لعقلية عالمية تسهم في فهم الثقافات المختلفة داخل المجتمع الواحد، وتعزز اندماجها مع بعضها البعض، واتخاذ القرارات التربوية بناءً على نظرة عالمية تستشرف المستقبل، والقدرة على تحمل الضغوط ومواجهة الأزمات التعليمية بفعالية، مع امتلاك مهارة التفكير الإبداعي لحل المشكلات. كما توافقت مع نتائج دراسة اليوسف (1437/1436) في أهمية امتلاك مديري التعليم لكفايات القيادة المتمثلة في احترام الثقافات المتعددة، وكفايات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في وضع خطط الطوارئ، وفي كفايات الشراكة المجتمعية في تطوير شراكات حقيقية مع مؤسسات المجتمع المحلي. ولعل ذلك عائد إلى حداثة الدراساتين، ومحاولة الخبراء في كلٍ منهم استشراف أهم الكفايات المستقبلية لقادة التعليم. في حين جاءت بقية الدراسات بقوائم كفايات "تقليدية" لا تواكب تحديات التعليم في المستقبل ولا تلبى احتياجاته.

3. ما مقترحات تطوير كفايات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين؟

بناءً على استجابات الخبراء، وعلى نتائج الدراسات السابقة، تصنف الباحثات المقترحات التطويرية إلى (8) مجالات كالتالي:

المجال الأول: التوأمة المهنية

ويقصد به اعتماد أسلوب التوأمة المهنية بين إدارات التعليم في الداخل أو الخارج، بحيث يتم ربط إدارة التعليم بإدارة تعليم ذات خبرة وتجارب ناجحة لتحقيق مستوى أكبر من الفائدة.

المجال الثاني: الشبكات المهنية

ويقصد به اعتماد أسلوب الشبكات المهنية بين إدارات التعليم، بحيث يتم ربط مدراء التعلم في جميع مناطق المملكة بقنوات تواصل إلكترونية فاعلة؛ تعزز فرص تبادل الخبرات والتجارب ودعم بعضهم بعضاً.

المجال الثالث: مجموعات التخصص

ويقصد به تشكيل مجموعات تخصص تعنى بمواجهة تحديات التعليم في القرن الحادي والعشرين، وتضم بداخلها مديري التعليم ذوي الاهتمامات التربوية والعلمية المشتركة.

المجال الرابع: البحوث الإجرائية

ويقصد به تنمية الوعي لدى مديري التعليم بأهمية تفعيل البحوث الإجرائية المختصة بتحديات القرن الحادي والعشرين داخل إدارات التعليم؛ بغرض التعرف على طبيعة هذه التحديات وأبعادها وعلاقتها مع غيرها.

المجال الخامس: اللقاءات والزيارات

ويقصد به تفعيل الزيارات المتبادلة بين مديري التعليم داخل وخارج المملكة للاستفادة من الخبرات الدولية المختلفة.

المجال السادس: البرامج التدريبية

ويقصد به عقد البرامج التدريبية وورش العمل والدورات المتخصصة بتطوير كفايات مديري التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، مع الحرص على اعتماد الأساليب الحديثة، كالتدريب الفردي Coaching.

المجال السابع: المؤتمرات والندوات:

ويقصد به عقد المؤتمرات المحلية والدولية على مستوى إدارة التعليم؛ لمناقشة أبرز ما يستجد في مجال مهارات القرن الحادي والعشرين من دراسات علمية وأبحاث تطبيقية.

المجال الثامن: الأساليب الإجرائية:

ويقصد به إعادة التوصيف الوظيفي لشاغلي منصب مدير التعليم مع تحديد معايير تقويم الأداء وفق كفايات القرن الحادي والعشرين.

5. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثات بما يلي:

- إعادة النظر في معايير وشروط تعيين مديري التعليم بحيث تواكب متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- الاستفادة من قائمة الكفايات المذكورة في الدراسة عند اختيار واستقطاب مديري التعليم، مع العمل بالمقترحات التي تساعد في تطويرها.
- تفعيل التعاون المشترك بين إدارات التعليم والمعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لتأهيل مدراء التعليم الحاليين ومساعدتهم (الصف الثاني للقيادة) بأحدث الكفايات التي تتناسب مع تحديات القرن الحادي والعشرين.
- إزالة الصعوبات التي تواجه تطوير كفايات مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية.

6. مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثات إجراء الدراسات التالية:

- الاحتياجات التدريبية لمديري التعليم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.
- تصميم برامج تطويرية لإكساب مديري التعليم كفايات القرن الحادي والعشرين.
- درجة توافر كفايات القرن الحادي والعشرين لدى مديرو المناطق التعليمية.
- التحديات التي تواجه مديري المناطق التعليمية من وجهة نظر وكلائهم.

7. المراجع

- البراهيم، هيا عبد العزيز (1439). إدارة المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الباز، مروة محمد (2013). تطوير منهج العلوم للصف الثالث الإعدادي في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين. مجلة التربية العلمية، 6 (16)، 42-1.
- البطي، عبد الله (1425). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها (رسالة دكتوراه). جامعة الملك سعود، الرياض.
- أبو جراد، محمد يوسف (2005). تطوير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم التقني بفلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. حولية كلية البنات للأدب والعلوم والتربية، 6، 42-1.
- جلعوك، محمد علي (ب.ت.). هل القادة يولدون أم يصنعون؟. لبنان: دار الرتب الجامعية.

- جيان، ليو؛ روي، ووي؛ تشنغ، وليو؛ مان، وشي؛ بينيان، وزو؛ تان، كريس؛ خيا، ليو (2015). *التعليم من أجل المستقبل: التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحادي والعشرين*. مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم، قطر.
- الزبون، محمد؛ عابنة، صالح (2010). *تصورات مستقبلية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير النظام التربوي*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 2(3)، 799-826.
- الزهراني، فتحية صالح (1435). *استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تريز: تصور تدريبي مقترح* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- عام / الدكتور آل الشيخ: دعم القيادة الرشيدة مكننا من الاستثمار في بناء إنسان المستقبل وفق رؤية وطنية طموحة. (25، جماد الأول، 1441). وكالة الأنباء السعودية. تم الاسترجاع من الرابط: <https://www.spa.gov.sa/2026225>
- الشمري، عبد الرحمن محيسن (1419). *أساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- العبيري، فهد حمدان (2013). *إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين*. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، 2(3)، 365-405.
- العريني، ابتسام عبد العزيز (2016). *واقع ممارسة مدراء التعليم للصلاحيات الممنوحة لهم من وزارة التعليم*. *مجلة التربية*، 171(1)، 692-747.
- العريني، عبدالعزيز (1423 / 1424). *الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية* (رسالة دكتوراه). جامعة الملك سعود، الرياض.
- العنزي، عبيد (2017). *ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية*. *العلوم التربوية*، 2(3)، 484-529.
- القطان، عروب أحمد (2016). *الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية*. *المجلة التربوية*، 44، 713-761.
- الكريدا، سليمان علي (2004 / 1425). *الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- هلال، مجدي عبد النبي (2007). *الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الأنشطة التربوية الحرة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة*. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- وزارة التعليم (1440). *الدليل التنظيمي والإجرائي لأمانة إدارة تعليم جدة* 1440. الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. ط4.

اليوسف، مصطفى يوسف (1436/ 1437). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق متطلبات مجتمع المعرفة برنامج تدريبي مقترح (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

Carey, J.D. (2010). *Building instructional leadership Capacity of School Leaders Through Technology Integration* (unpublished Ph.D. thesis). Rowan University, New Jersey.

Cope, R. (2011). *Special Education Directors' Perceptions of Their Competencies Compared to Superintendents Perceptions of Competencies Required for the Position of Special Education Director* .DAI,4(2),258- 263.

DuFour, Richard; Marzano, J. Robert (2011). *Leaders of Learning: how district, school, and classroom leaders improve student Achievement*. United State of America: Solution Tree.

Saltsman, G., Shelton, K. (2019). Leadership Competencies for Global Education Leaders: A Delphi Study of UNESCO Delegates and Administrators. *Education Leadership Education*, 20 (1), 150-166.

Withrow, Frank; Long, Harvey; Marx, Gary (1999). *Preparing Schools and School Systems for the 21st Century*. United State of America: American Association of School Administrators.

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الدكتورة/ خواطر بنت محمد الخويطر، الباحثة/ رنا بنت ناصر المهوس، الباحثة/ نهى بنت سليمان العنبر، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v4.47.1>