

جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الإنسانية

البرنامج ماجستير قيادة تربوية



العنوان باللغة العربية

دور القيادة التربوية في تحسين النظام التعليمي:

تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في السعودية

إعداد الطالب/

نوره محمد العلياني

الرقم الأكاديمي/

٢٤١٠٠١١٣٢

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتويات:

٢	 فهرس المحتويات:
٣	 المستخلص:
٤	 المقدمة:
٥	 مشكلة الدراسة:
٦	 أهمية الدراسة:
٧	 أهداف الدراسة:
٧	 تساؤلات الدراسة :
٧	 منهجية البحث:
٨	 حدود الدراسة:
٩	 أدوات الدراسة:
١٠	 الدراسات السابقة:
١٣	 الإطار النظري:
٢٥	 مصطلحات الدراسة:
٢٧	 الخاتمة:
٢٨	 المراجع:
٣١	 Abstract:

المستخلص:

تُعدّ القيادة التربوية والنظام التربوي من العوامل الأساسية لتطوير التعليم وتحسينه في أي مجتمع. وتأتي تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في السعودية كمثال يُحتذى به على الابتكار والإبداع في مجال التعليم. تهدف هذه الشركة إلى تطوير المنظومة التعليمية من خلال تقديم حلول تعليمية متقدمة ومتكاملة، تجمع بين التكنولوجيا الحديثة والممارسات التربوية الفعالة، تُسهم هذه الدراسة في فهم دور القيادة التربوية والنظام التربوي في تحسين وتطوير التعليم، تُقدم تجربة شركة تطوير التعليم القابضة نموذجاً رائداً في مجال تطوير التعليم، تتباين أهمية الدراسة في أنها تُساعد هذه الدراسة في التعرف على أفضل الممارسات في مجال القيادة التربوية والنظام التربوي، تُثري هذه الدراسة المعرفة التربوية بشكل عام، وتُساهم في تطوير خطاب أكاديمي حول دور القيادة التربوية والنظام التربوي في التطوير، تُساعد هذه الدراسة في معالجة التحديات التي تواجه القيادة التربوية والنظام التربوي في السعودية، وتهدف الدراسة إلى تحليل دور القيادة التربوية في تجربة شركة تطوير التعليم القابضة، تقييم تأثير النظام التربوي على مخرجات التعليم، استخلاص أفضل الممارسات في مجال القيادة التربوية والنظام التربوي، تقديم توصيات لتطوير القيادة التربوية والنظام التربوي، سنتبع استخدام المنهج التحليلي لجمع المعلومات وتحليلها، دراسة الوثائق والمواد المتعلقة بتجربة شركة تطوير التعليم القابضة، إجراء مقابلات مع خبراء في مجال التعليم والقيادة التربوية، وقد توصلت الدراسة إلى أثبتت الدراسة أن القيادة التربوية الفعالة تلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير التعليم، أظهرت تجربة شركة تطوير التعليم القابضة أنه يمكن تحقيق نتائج إيجابية ملموسة من خلال تطبيق حلول تعليمية متقدمة ومتكاملة، حددت الدراسة بعض أفضل الممارسات في مجال القيادة التربوية والنظام التربوي، ونوصي ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات القيادة التربوية لدى المعلمين والإداريين، الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة في مجال تطوير التعليم، العمل على تحديث النظام التربوي بما يتماشى مع احتياجات العصر الحديث، مما يظهر أهمية القيادة التربوية والنظام التربوي في تحسين وتطوير التعليم. كما قدمت تجربة شركة تطوير التعليم القابضة نموذجاً رائداً يمكن الاستفادة منه في تطوير التعليم في مختلف البلدان.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، النظام التربوي، تطوير التعليم، القابضة، السعودية.

المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التربوية في تحسين النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل تجربة شركة تطوير التعليم القابضة، وتأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بتطوير العملية التعليمية كجزء من رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تحسين جودة التعليم وتطوير الكفاءات التعليمية لمواكبة التحديات. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية القيادة التربوية في تحقيق تحسينات ملموسة في جودة التعليم. على سبيل المثال، أشار (سعيد، ٢٠٢١) إلى أن القيادة التربوية الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التحسينات الأكاديمية وتحفيز المعلمين والطلاب على تحقيق الأداء الأمثل، كما أوضح (عبروط، ٢٠١٨) أن القيادة التربوية التي تعتمد على الرؤية الاستراتيجية والقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة تسهم بشكل كبير في تعزيز بيئة تعليمية مستدامة وفعالة.

كما أكد (القحطاني، ٢٠١٩) على أهمية تبني استراتيجيات القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق تغيير جذري وتحسين شامل في العملية التعليمية. وقد أظهرت تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في السعودية أن القيادة التربوية الفعالة كانت قادرة على تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء التعليمي من خلال تبني مبادرات تطويرية مبتكرة تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة التعليمية، وعند النظر إلى دور القيادة التربوية في تحسين النظام التعليمي، يتضح أن هذه القيادة لا تقتصر فقط على التوجيه والإشراف، بل تتعدى ذلك لتشمل تقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين في المجال التعليمي. من هنا نجد أن تجربة شركة تطوير التعليم القابضة تمثل نموذجًا يحتذى به في تطبيق أساليب القيادة التربوية الحديثة، فالشركة لم تكتفِ بتطبيق استراتيجيات تقليدية، بل اعتمدت على الابتكار والتطوير المستمر لتحسين مخرجات التعليم.

كما تعد القيادة التربوية في شركة تطوير التعليم القابضة حجر الزاوية في توجيه العمليات التعليمية نحو تحقيق التقدم، من خلال وضع رؤية استراتيجية للتعليم تعمل على توجيه المؤسسات التعليمية لتحقيق معايير عالية من الجودة، وتقوم القيادة بتحديد الأهداف التعليمية وتوجيه المعلمين والموظفين نحو تحقيقها، مما يضمن انسجام جميع الجهود مع الأهداف العامة للشركة، هذا التوجيه يساهم في خلق بيئة تعليمية محورها تحقيق التميز الأكاديمي والمهني. بالإضافة إلى التوجيه تلعب القيادة التربوية دورًا محوريًا في تطوير العمليات التعليمية من خلال تقديم حلول مبتكرة وتحسين مستمر للأداء، إذ تعتمد الشركة على تحليل مستمر للأداء التعليمي والتربوي بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي، وبناءً على ذلك تقوم القيادة بتطبيق استراتيجيات تطويرية تشمل تحديث المناهج

الدراسية، تحسين أساليب التدريس، وتطوير البنية التحتية التقنية. هذه المبادرات تهدف إلى تعزيز فعالية العملية التعليمية وزيادة مستوى تفاعل الطلاب مع المحتوى التعليمي، ومن السمات البارزة للقيادة التربوية في شركة تطوير التعليم القابضة هو التركيز المستمر على الابتكار والتحسين. تدرك القيادة أن البيئة التعليمية في تطور دائم، ولذلك تسعى باستمرار إلى إدخال أساليب تعليمية جديدة وتقنيات حديثة تساهم في تحسين جودة التعليم. يتم تشجيع المعلمين على تبني الابتكار في أساليب التدريس والتفاعل مع الطلاب، كما يتم تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى المهارات التعليمية والتكنولوجية للعاملين. هذا التركيز على الابتكار يساهم في تحسين مستدام لأداء المؤسسات التعليمية ورفع مستوى الإنجازات التعليمية للطلاب.

كما أن القيادة التربوية في شركة تطوير التعليم القابضة لها تأثير كبير في توجيه وتطوير العمليات التعليمية، من خلال رؤية استراتيجية واضحة واهتمام بالابتكار والتحسين المستمر، تساهم القيادة في رفع مستوى الأداء التعليمي وضمان استدامة التطور في المؤسسات التعليمية التي تشرف عليها الشركة، ومن خلال استعراض دور القيادة التربوية في شركة تطوير التعليم القابضة، يتضح أن هذه القيادة لا تقتصر على الإدارة التقليدية، بل تتبنى نهجاً شاملاً يركز على توجيه وتطوير العمليات التعليمية بشكل مستدام، إذ تعتمد القيادة على رؤى استراتيجية وتوجهات حديثة تهدف إلى تحقيق التفوق الأكاديمي وتحسين بيئة التعليم بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، يعكس هذا النهج الشمولي دور القيادة التربوية كعامل أساسي في تحقيق النجاح المستمر والتطور في المؤسسات التعليمية.

كما يأتي هذا البحث في سياق التحولات الكبيرة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى شركة تطوير التعليم القابضة إلى أن تكون في طليعة هذه التحولات، من خلال تركيزها على الابتكار والتحسين المستمر، تسعى الشركة إلى تحقيق نتائج ملموسة تساهم في رفع مستوى التعليم وتطوير كفاءات الطلاب والمعلمين على حد سواء، فيمثل هذا البحث محاولة لتسليط الضوء على التجارب الناجحة في القيادة التربوية، وكيف يمكن أن تكون نموذجاً يُحتذى به في تحسين النظم التعليمية محلياً ودولياً.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في نقص الدراسات الشاملة التي تربط بين دور القيادة التربوية والنظام التربوي وتحسين وتطوير التعليم، خاصة في سياق تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في المملكة العربية السعودية، ويشمل هذا:

- تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تحليلية شاملة تُقيّم بشكل دقيق دور القيادة التربوية والنظام التربوي في تجربة شركة تطوير التعليم القابضة.
- تُركز معظم الدراسات على تجارب دولية، بينما تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تُقيّم تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في سياق المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التحديات والفرص الخاصة بهذا السياق.
- تتباين وجهات النظر حول دور القيادة التربوية والنظام التربوي في تحسين وتطوير التعليم، مما قد يُؤثر على نتائج الدراسات في هذا المجال.
- قد تُواجه الدراسة صعوبة في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة حول تجربة شركة تطوير التعليم القابضة، خاصةً ما يتعلق بأراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- قد تُؤثر الثقافة والمجتمع في المملكة العربية السعودية على نتائج الدراسة، مما يتطلب تحليلاً دقيقاً لهذه العوامل.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

١. يقدم البحث دراسة حالة لشركة تطوير التعليم القابضة في السعودية، مما يتيح الفرصة لتحليل نموذج تطبيقي ناجح في القيادة التربوية.
٢. يساهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول دور القيادة التربوية في تطوير وتحسين الأنظمة التعليمية.
٣. يوفر البحث إطاراً نظرياً متكاملًا يمكن استخدامه كمرجع لدراسات مستقبلية حول تأثير القيادة التربوية في مجالات التعليم المختلفة.
٤. يساعد في فهم العلاقة بين أساليب القيادة التربوية والتحسين المستمر في جودة التعليم من خلال تحليل البيانات والممارسات الفعلية للشركة.
٥. يعزز البحث النقاش الأكاديمي حول أهمية الابتكار في القيادة التربوية وكيفية تطبيقه في بيئات تعليمية متنوعة.

الأهمية العملية:

١. يتيح البحث إمكانية نقل وتطبيق الخبرات الناجحة من تجربة شركة تطوير التعليم القابضة إلى مؤسسات تعليمية أخرى في المملكة أو خارجها.
٢. يقدم توصيات عملية يمكن للمؤسسات التعليمية تبنيها لتحسين عملياتها التعليمية والقيادية.

٣. يساعد القادة التربويين وصناع القرار في مجال التعليم على فهم أفضل للممارسات القيادية التي تؤدي إلى تحسين

الأداء التعليمي.

٤. يوفر أدوات تقييم واستراتيجيات يمكن تطبيقها لتطوير كفاءة القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية.

٥. يساهم البحث في دعم جهود تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تحسين جودة التعليم وتعزيز قدرات النظام

التعليمي.

أهداف الدراسة:

- فهم دور القيادة التربوية في تحسين وتطوير التعليم من خلال تجربة شركة تطوير التعليم القابضة.
- تقييم تأثير النظام التربوي الذي تطبقه شركة تطوير التعليم القابضة على مخرجات التعليم، مثل التحصيل الدراسي ومهارات الطلاب.
- استخلاص أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في سياقات أخرى لتحسين وتطوير التعليم.
- تقديم توصيات عملية لتطوير القيادة التربوية والنظام التربوي في السعودية.

تساؤلات الدراسة:

١. ما هو دور القيادة التربوية في شركة تطوير التعليم القابضة في تحسين النظام التعليمي في السعودية ؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ لدور القيادة التربوية في شركة تطوير التعليم القابضة في تحسين النظام التعليمي في السعودية من وجهة نظر القادة التربويين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي،

سنوات الخبرة)؟

منهجية البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

ويتضمن:

الفصل الأول الإطار العام، ويتضمن:

١. المقدمة.

٢. الأهمية.

٣. الأهداف.

٤. الإشكالية.

٥. التساؤلات.

٦. المنهجية المتبعة.

الفصل الثاني الإطار النظري، ويتضمن:

١. الدراسات السابقة.

٢. الإطار النظري.

الفصل الثالث منهجية الدراسة وتتضمن:

١. المنهجية والطرق.

٢. مجتمع البحث.

٣. حدود البحث.

الفصل الرابع منهجية الدراسة، ويتضمن:

١. تحليل البيانات.

٢. النتائج.

٣. التوصيات.

• الخاتمة.

• المراجع.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية:

الموضوع الرئيسي: تركّز الدراسة على تحليل دور القيادة التربوية في تحسين النظام التعليمي من خلال تجربة شركة

تطوير التعليم القابضة في السعودية. يتناول البحث كيفية تأثير أساليب القيادة التربوية على تطوير الأداء التعليمي

وإدارة الأزمات التعليمية، مع التركيز على الابتكار والتحسين المستمر.

النطاق: يشمل البحث دراسة تأثير القيادة التربوية على تحسين الجودة التعليمية، تطوير المناهج، واستراتيجيات إدارة الأزمات، ولكنه لا يتناول تأثير القيادة التربوية في مجالات غير متعلقة بالنظام التعليمي مثل الإدارة المالية أو الأنشطة اللامنهجية.

٢. الحدود البشرية:

مجتمع الدراسة: يقتصر البحث على القادة التربويين الذين يشغلون مناصب قيادية في المؤسسات التعليمية التابعة لشركة تطوير التعليم القابضة في السعودية.

عينة الدراسة: سيتم تطبيق الدراسة على عدد من القادة التربويين في المدارس والمراكز التعليمية التابعة للشركة. يُقدر عدد المشاركين بنحو ١٠٠ قائد تربوي لتوفير تمثيل شامل وتنوع كافٍ للحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

٣. الحدود الزمانية:

الإطار الزمني: ستقتصر الدراسة على فترة زمنية محددة، بدءاً من يناير ٢٠٢٣ وحتى ديسمبر ٢٠٢٤. سيُشمل البحث تحليل البيانات التي تم جمعها خلال هذه الفترة لتقييم تأثير أساليب القيادة التربوية على تحسين النظام التعليمي. التوقيت: سيتم تنفيذ الاستبيانات وجمع البيانات في منتصف العام ٢٠٢٤، مع إجراء التحليل والتقييم خلال النصف الأول من نفس العام، وتنظيم التقارير النهائية في النصف الثاني.

٤. الحدود المكانية:

الموقع الجغرافي: يركز البحث على المؤسسات التعليمية التي تشرف عليها شركة تطوير التعليم القابضة في المملكة العربية السعودية. تشمل الدراسة المدارس والمراكز التعليمية في مختلف مناطق المملكة، مع التركيز على المناطق التي تغطيها الشركة والتي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة.

أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة، تم تحديد أداة البحث الأساسية لتكون استبيان مصمم خصيصاً لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي تتكون من القادة التربويين. تهدف أداة الاستبيان إلى قياس عدة جوانب رئيسية تتعلق بالقيادة التربوية وفعاليتها اتخاذ القرار في إدارة الأزمات التعليمية، مع التركيز على الابتكار والتحسين المستمر في الأداء التعليمي.

- يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس المتغيرات الأساسية المتعلقة بالقيادة التربوية. يتضمن

الاستبيان أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة لتوفير بيانات كمية ونوعية حول كيفية تأثير القيادة التربوية على تحسين الأداء التعليمي وإدارة الأزمات.

- تتناول الأسئلة جوانب مثل أساليب القيادة التربوية، فعالية اتخاذ القرار، والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات التعليمية.

- تستهدف العينة القادة التربويين في المؤسسات التعليمية التابعة لشركة تطوير التعليم القابضة أو في مؤسسات تعليمية مشابهة، وذلك لضمان الحصول على معلومات متعمقة حول تأثير القيادة التربوية في سياقات متنوعة.

- سيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب أخذ العينات المناسب، مثل العينة العشوائية أو العينة القصدية، لضمان شمولية وتمثيل العينة للأفراد المستهدفين.

- سيتم توزيع الاستبيان على العينة المختارة عبر وسائل متعددة، مثل البريد الإلكتروني أو الاستبيانات الورقية، حسب توافرها وملاءمتها.

- سيطلب من المشاركين تعبئة الاستبيان بصراحة وشفافية لضمان الحصول على بيانات دقيقة وشاملة.

- بعد جمع الاستبيانات، سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة لتحديد الأنماط والاتجاهات الرئيسية المتعلقة بالقيادة التربوية وفعالية اتخاذ القرار.

- سيتم استخدام النتائج لتقديم توصيات مبنية على الأدلة لتحسين استراتيجيات القيادة التربوية وتعزيز الأداء التعليمي في المؤسسات التعليمية.

ذلك يهدف البحث إلى تقديم رؤى دقيقة وشاملة حول تأثير القيادة التربوية على تحسين الأداء التعليمي وإدارة الأزمات، مما يساهم في تطوير استراتيجيات قيادية أكثر فعالية.

الدراسات السابقة:

١. أساليب القيادة التربوية وفعالية اتخاذ القرار في إدارة أزمة العملية التعليمية، مجلة أنوار المعرفة، جامعة الزيتونة - كلية التربية - سوق الأحد، أصمامة، فاطمة سعيد (مؤلف)، القمبري، زاكي مسعود (م. مشارك)، ٩٤، ليبيا، ٢٠٢١.

كشفت الدراسة عن أساليب القيادة التربوية وفعالية اتخاذ القرار في إدارة أزمة العملية التعليمية. تناولت الدراسة إطاراً مفاهيمياً يشمل مفاهيم القيادة، القيادة التربوية، الأسلوب القيادي، اتخاذ القرار، الأزمة، وإدارة الأزمة التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من قادة تربويين ومعلمين وإداريين يعملون في المؤسسات التعليمية في ليبيا، خاصة في سياق جامعة الزيتونة والمؤسسات التابعة لها، ولم يتم ذكر عدد العينة، وتم تقسيمها إلى أربعة مباحث رئيسية.

استعرض المبحث الأول المفاهيم ذات الصلة بالبحث، بما في ذلك القيادة، القيادة التربوية، واتخاذ القرار، مع توضيح أبرز المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي مثل المهارات الفكرية والفنية والإنسانية والإدارية، بالإضافة إلى الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة، وأطراف عملية اتخاذ القرار ومراحلها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها، واتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية، أما المبحث الثاني، فقد استعرض الأساليب والنظريات الحديثة في عملية اتخاذ القرار، متضمناً عدة أساليب من أبرزها أسلوب بحوث العمليات. وركز المبحث الثالث على أنماط القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، مثل القيادة الدكتاتورية، الديمقراطية، والتساهلية. وتناول المبحث الرابع الصعوبات التي تواجه القائد التربوي في عملية اتخاذ القرارات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها ضرورة تشكيل فرق عمل جماعية تهدف إلى مواجهة الأزمات التعليمية بطرق جماعية وبأساليب حديثة وفعالة. بناءً على النتائج، تم وضع تصور مقترح للقائد التربوي في إدارة أزمة العملية التعليمية، بالإضافة إلى الإجراءات المقترحة لهذا التصور، والمعوقات التي قد تواجه تنفيذه. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها الحرص على إتاحة الفرص لكافة العاملين في النظام أو المتعايشين معه للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر عليهم.

٢. درجة جاهزية القيادة المدرسية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م من وجهة نظر القيادات التربوية بتعليم محافظة الخرج، مبارك بن فهد القحطاني، (أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بقسم العلوم التربوية بكلية التربية); ماجد عبدالله عبدالعزيز الحماد، مجلة كلية التربية بها → المجلد ٣٠، العدد ١٢٠، أكتوبر ٢٠١٩.

تُعد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أعلن عنها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، نقطة تحول نحو التنمية المستدامة في المجالات التعليمية، الثقافية، الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية. هذه الرؤية تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة وازدهار للوطن، مما يتيح للفرد العيش بقدرة وكفاءة. تُعتبر وزارة التعليم واحدة من أهم

المؤسسات التي تساهم في تحقيق هذه الرؤية من خلال مبادراتها وبرامجها ومشاريعها التي تواكب الأهداف الموضوعية. انطلاقاً من هذه الأهمية، تسعى وزارة التعليم إلى توفير فرص التعليم للجميع، بناء جيل متعلم في بيئة تعليمية ملائمة، تحسين جودة المخرجات، تشجيع الابتكار والإبداع، تنمية الشراكات المجتمعية، والارتقاء بقدرات ومهارات منسوبيها. وقد أشار الحربي إلى أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ ستجعل النظام التعليمي جزءاً من نظام اقتصادي واجتماعي أشمل. قدمت وزارة التعليم مجموعة من المبادرات للتحويل الوطني التي ركزت على النهوض بالطالب، المعلم، المناهج، تحسين البيئة المدرسية، وتعزيز الصورة الذهنية للوزارة بما يتماشى مع البرامج والمشروعات التي تبنتها. تُعد القيادة المدرسية المسؤول التنفيذي المباشر لتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ داخل النظام التعليمي بالمدارس، حيث ذكرت رافدة الحربي أن للقيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم، مما يعزز الفاعلية والكفاءة الإدارية ويساعد في تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن الإشراف التربوي والقيادة المدرسية متلازمان ومتكاملان، حيث يحتاج أي عمل تربوي وتعليمي يهدف إلى الاستمرارية والتنظيم والتفاعل مع المتغيرات إلى إشراف فعال وقيادة واعية تدعم العملية التعليمية.

كشفت الدراسة عن جاهزية القيادة المدرسية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) في مجال الموارد البشرية ومجال البيئة التعليمية ومجال الشراكة المجتمعية من وجهة نظر القيادات التربوية بتعليم محافظة الخرج. تعد وزارة التعليم واحدة من أهم المؤسسات من خلال مبادراتها وبرامجها ومشاريعها التي تساهم في تطبيق تلك الرؤية. وقدمت الدراسة إطاراً مفهوماً تضمن مفهوم الجاهزية، القيادة المدرسية، رؤية المملكة (٢٠٣٠م). وطبقت الدراسة على عينة من قادة المدارس الثانوية بنين وعددهم (٣٤) قائداً والمشرفين التربويين وعددهم (٨٠) مشرفاً بمحافظتي الخرج والدلم. من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة جاهزية القيادة المدرسية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات

التربوية بتعليم محافظة الخرج في مجال الموارد البشرية. كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة ٢٠٢٢

٣. أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مصطفى محمد مصطفى عيروط، مجلة كلية التربية بنها → المجلد ٢٩، العدد ١١٦، أكتوبر ٢٠١٨.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والذين يمثلوا مجتمع الدراسة، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المعلمين والمعلمات تجاه النمط القيادي السائد لدى مديري هذه المدارس. شملت عينة الدراسة ٣٩٤ معلماً ومعلمة.

منهم ١٧٠ معلمًا و ٢٢٤ معلمة. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي، واستخدم الباحث استبانة مكونة

من ٢٩ فقرة موزعة على ثلاثة أنماط قيادية: الديمقراطية، الترسلية، والتسلطية، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

كشفت النتائج عن سيادة النمط التسلطي بين مديري ومديرات المدارس، يليه النمط الترسلية، ثم النمط الديمقراطي.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($p=0.05$) تعزى لأثر الجنس في النمط التسلطي، حيث كانت

الفروق لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأنماط.

٤. دور القيادة التربوية في المجتمع استنادا إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم

التربوية: التربية والمجتمع - الحاضر والمستقبل، جامعة جرش - كلية العلوم التربوية، العيساوي، رفيف ناصر

علي (مؤلف)، الأردن، ٢٠١١.

تناول المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش، تحت عنوان "التربية والمجتمع - الحاضر والمستقبل"،

دور القيادة التربوية في المجتمع استنادًا إلى نظام إدارة الجودة الشاملة. قدم الباحث رفيف ناصر علي العيساوي في هذا

المؤتمر دراسة هامة في عام ٢٠١١ ركزت على أهمية القيادة التربوية في تعزيز وتطوير النظام التعليمي ضمن إطار إدارة

الجودة الشاملة، وقد تبع الباحثان منهج البحث الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، لذا تم

الاعتماد على البيانات موضوع البحث ولم يحدد مجتمع أو عينة محددة للدراسة.

تشير الدراسة إلى أن القيادة التربوية تلعب دورًا حاسمًا في توجيه الجهود التعليمية نحو تحقيق معايير الجودة الشاملة.

يتطلب هذا النوع من القيادة القدرة على توجيه وتحفيز المعلمين والإداريين لتحقيق أهداف تعليمية واضحة، وتحسين

الأداء المدرسي بشكل مستمر. كما تؤكد الدراسة على أن القيادة الفعالة تتطلب مهارات إدارية وتنظيمية عالية، إضافة

إلى القدرة على التفاعل مع المجتمع التعليمي وأصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المشتركة.

توصلت الدراسة إلى أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي يتطلب قيادة تربوية ملتزمة، مدربة، ومؤهلة،

تستطيع تبني التغيير والإبداع وتوجيه العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وأوصت بضرورة تطوير برامج

تدريبية وتأهيلية للقادة التربويين لتعزيز مهاراتهم في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة في التعليم.

الإطار النظري:

مقدمة:

تعتبر القيادة التربوية والنظام التربوي عناصر جوهرية في تعزيز جودة التعليم وتحقيق أهدافه المنشودة. يشكل الإطار النظري لهذا الموضوع أساساً لفهم الديناميات التي تحكم تفاعل القيادة التربوية مع النظام التعليمي، وكيفية تأثيرها في تحسين المخرجات التعليمية وتطوير البيئة التعليمية بشكل شامل. من خلال دراسة النظريات والمفاهيم المرتبطة بالقيادة التربوية، نستطيع تمييز الأساليب الفعالة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء التعليمي ودعم الابتكار في المدارس والمؤسسات التعليمية.

في هذا السياق تأتي تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في المملكة العربية السعودية كحالة دراسية مهمة تعكس تطبيقات القيادة التربوية في سياق عملي. من خلال تقديم حلول تعليمية متقدمة واعتماد استراتيجيات مبتكرة، نجحت الشركة في إحداث تأثير إيجابي على النظام التعليمي السعودي، مما يوفر نموذجاً يُحتذى به في تطوير التعليم. سيسعى هذا الإطار النظري إلى تحليل العوامل المؤثرة في القيادة التربوية وكيفية توظيفها لتحقيق تحسينات مستدامة في النظام التعليمي.

المحور الأول: تعريف تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في السعودية:

شركة تطوير التعليم القابضة هي شركة حكومية سعودية تأسست عام ٢٠٠٨، تهدف إلى تطوير وتحسين التعليم في المملكة العربية السعودية من خلال تقديم حلول تعليمية متقدمة ومتكاملة. وتُعدّ هذه الشركة شريكاً استراتيجياً لوزارة التعليم في تنفيذ خططها وبرامجها التعليمية.

تشمل تجربة شركة تطوير التعليم القابضة العديد من المبادرات والمشاريع التي تهدف إلى:

- تعمل الشركة على تطوير المناهج الدراسية لتتناسب مع احتياجات العصر الحديث ومتطلبات سوق العمل.
- تُقدم الشركة برامج تدريبية للمعلمين والإداريين لتطوير مهاراتهم وتحسين جودة التعليم.
- تُساهم الشركة في بناء وتطوير المدارس والمرافق التعليمية الأخرى.
- تُطبق الشركة أحدث التقنيات التعليمية في مدارسها لتعزيز التعلم وتحسين مخرجاته.
- تُقدم الشركة الدعم للبحوث العلمية في مجال التربية والتعليم.

حققت تجربة شركة تطوير التعليم القابضة العديد من الإنجازات المهمة، منها:

- ارتفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب في مدارس الشركة بشكل ملحوظ.
- أظهرت استطلاعات الرأي أن الطلاب وأولياء الأمور راضون عن جودة التعليم في مدارس الشركة.
- اكتسب المعلمون في مدارس الشركة مهارات جديدة ساعدتهم على تحسين أدائهم.

- تم بناء وتطوير العديد من المدارس والمرافق التعليمية الأخرى في المملكة العربية السعودية.

المحور الثاني: القيادة التربوية:

القيادة تمثل مجموعة من الصفات الفطرية والمكتسبة التي تؤهل الفرد ليكون قائداً داخل أي مجموعة اجتماعية مثل الجماعات، القبائل، الأسر، والمؤسسات. تمكن هذه الصفات الشخص من أداء أدوار متنوعة مثل التسيير، الإدارة، التوجيه، الإرشاد، الرقابة، واتخاذ القرارات (عبد الغني، ٢٠٠٦: ٣٥٧). القيادة تعتبر عملية ديناميكية حية تسمح للقائد بتولي أدوار مختلفة حسب متطلبات السياق وتوقعاته الشخصية، كما تمنحه نفوذاً شخصياً على أفراد الفريق، مما يساعده على تحقيق النجاح والتأثير داخل منظمته (الرحمن، ١٩٨٢: ٨٠).

كما يشير كنعان، القيادة هي ظاهرة اجتماعية وتربوية ونفسية تقوم على العلاقة التبادلية بين القائد والمجموعة التي يقودها. يرتبط وجود القائد بدوره بالمجموعة التي ينتمي إليها، حيث يؤثر القائد على المجموعة ويتأثر بتفاعلاتها أيضاً. تهدف القيادة إلى خلق تفاعل اجتماعي يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة (العديلي ناصر، ١٩٩٥: ٧٥).

من جهة أخرى، يُعرف مفهوم التربية على أنه عملية إنسانية واجتماعية، حيث تتم بتوجيه من فرد إلى آخر بهدف تطوير قدراته وتنمية معارفه. تساعد التربية على فهم ثقافات المجتمعات واكتساب المعرفة والأنماط السلوكية، مما يسهل على الأفراد تحسين جودة حياتهم ومساهماتهم في تقدم المجتمعات (الجروش نوال، ٢٠١١: ٢٣).

"دور كايم" يراه كعملية تحديث للأجيال الناشئة، مقارنة بالأجيال الأقدم التي لم تنضج بعد، وهذا يعكس رؤية أرسطو الذي يصفها بأنها إعداد للعقل تماماً كما يحرق الأرض لزراعة البذور، من خلال ذلك، نستنتج أن التربية تمثل عملية تعديل للسلوك البشري، تهدف إلى تكوين فرد يكون مفيداً لنفسه وللآخرين، بالإضافة إلى تأهيله ليتماشى مع ثقافة مجتمعه.

وفي سياق مفهوم القيادة التربوية، فإنها تشمل مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية، تتم من خلال التعاون الإنساني الجماعي المستمر، بهدف إنشاء بيئة فكرية ونفسية ومادية مناسبة، تعزز الهمة وتثير الرغبة في العمل الفردي والجماعي الفعال والمنظم. يهدف ذلك إلى التغلب على الصعوبات ومواجهة التحديات المختلفة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية (عبد الحميد، ٢٠٠١: ١١٧).

القيادة التربوية هي النشاط المتخصص الذي يمارسه القائد في إدارة التعليم، حيث يؤثر بمستويات متفاوتة على الآخرين لجعلهم يتعاونون نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. يتضمن ذلك قدرة المدير على إقناع مرؤوسيه وتحفيزهم للمساهمة الفعالة في النشاط التعاوني داخل قطاع التعليم (الحري، ٢٠٠٤: ١٤). يمثل رجل الإدارة دوراً حيوياً في الحفاظ على

الاستقرار والتجديد في أساليب عمله، مما يعزز الدافعية للفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف التربوية (رهور، ٢٠٠٩: ١٦). يؤكد هذا النهج الاجتماعي للقيادة التربوية على أهمية التفاعل الاجتماعي والتعاون في بيئة التعليم.

أما بالنسبة للنظام التربوي، فيعرف كمجموعة من القواعد والتنظيمات التي تستخدمها الدول لتوجيه وإدارة التعليم، بهدف تعزيز القيم والمبادئ وفق السياسات التربوية. يُعتبر النظام التربوي جامعاً للعناصر والعلاقات المنبثقة من الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويتمحور دوره حول تحديد أهداف التربية وإدارة المدارس وأدوارها بما يتماشى مع مبادئ تكوين الأفراد المتعلمين فيها.

مراحل تطور القيادة التربوية:

١- القيادة التربوية في الفكر القديم: منذ فجر التاريخ، عرف الإنسان أن كل جماعة أو منظمة تحتاج إلى قيادة توجهها نحو تحقيق الأهداف. القيادة كانت محوراً أساسياً في النجاح أو الفشل، سواء في الحروب، المجالات التجارية، أو السياسة. في ظل الحضارات القديمة، تطوّرت مفاهيم إدارية عديدة، كما في حضارة الفراعنة التي ابتكرت تشكيلات إدارية متقدمة، وفي الصين حيث تم حل المشكلات الإدارية بمبادرة وضعها الإدارة الصينية. وعلى سبيل المثال، اهتمت الحضارات اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة واستخدمت مفاهيم القيادة المتقدمة مثل تسلسل السلطة وتفويضها. كما اعتمدت مفاهيم القيادة الصينية، بقيادة كونفوشيوس، على ترشيد سلوك القادة وإشراك المرؤوسين في حل المشكلات، مع تحديد معايير اختيار القادة بالمعرفة والتعليم (محمود أبو عايد، ٢٠٠٦: ١٧).

٢ - القيادة التربوية في الفكر الإسلامي: في الفكر الإسلامي، تم تحديد المنطلقات الأولى للفكر التربوي وصياغة معايير للقيادة التي تحدد عملية الاختيار، ووضعت المحددات والمجالات التي ينبغي ممارستها لتحقيق أهداف الجماعة. يشارك العاملون في هذه العملية من خلال المدخل المشترك الذي أمن به المسلمون الأوائل، حيث كانوا ينظرون إلى ممارسة الدور القيادي من قبل أفراد المجتمع وفقاً لقدراتهم ومكانتهم. في هذا السياق، ظهرت مفاهيم التطور في الفكر الإسلامي، والتي استندت إلى المبادئ التربوية لتعزيز المجتمع وتحقيق الرخاء الشامل.

٣- القيادة التربوية في العصر الحديث:

النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري ظهرت في أوائل القرن العشرين كنتيجة لتفاعل بين عدة تيارات فكرية سائدة في تلك الفترة، وتأثرت بسيطرة الإنسان بفعل الثورة الصناعية، ومن بين رواد هذه النظريات كان "فريدريك تايلور" وهنري فايول وغيرهم. ساهمت هذه النظريات في تحديد مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر لدى المدير ليصبح قائداً،

تتضمن السمات الجسمية والذهنية والأخلاقية، بالإضافة إلى سعة المعرفة والثقافة (هايل عبد المولى طشطوش، ٢٠٠٩: ١٦٧).

بالإضافة إلى ذلك تكمن القيادة التربوية في بناء ثقافة قوية داخل المؤسسة، تمكن العاملين من قيادة أنفسهم بفعالية. القائد الفعال هو من يدرك الحاجة إلى إحداث تغيير ثقافي لدى فريق العمل، ويتمثل دوره في تنمية القدرات القيادية للأفراد وقدراتهم على التنبؤ الدقيق بمتطلبات النظام التربوي.

المبادئ التي تقوم عليها القيادة التربوية في النظام التربوي:

تعتمد القيادة التربوية على مجموعة من المبادئ العامة التي تشمل:

١. الاعتماد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي: حيث يتم التركيز على التفاعل بين المدير ومروسيه لتحقيق الأهداف التربوية بشكل مشترك.

٢. عدم الاعتماد فقط على المركز الوظيفي: حيث أن وجود شخص في مركز رسمي لا يعني بالضرورة أنه يمتلك القيادة الفعالة.

٣. القيادة الممتدة والواسعة الانتشار: حيث يمارس القائد دوره على نوابه الفرعيين، وهؤلاء النواب يؤثرون بدورهم على مروسيهم، وتتمثل دور القائد في تيسير الدويك (١٩٩٨، ص ٣٦) في التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

٤. مبادئ المجموعة: حيث تقرر المجموعة من هو القائد بناءً على مبادئها ورؤيتها، وتمنح القيادة للأشخاص الذين يعكسون تلك المبادئ.

٥. قابلية التبادل بين مميزات القيادة والتبعية: فالشخص الذي يكون قائدًا في موقف معين قد يكون تابعًا في موقف آخر، حسب السياق والظروف.

٦. ضرورة التوازن في عمليات الاقناع: حيث أن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الاقناع للسيطرة قد لا يصلحون لأدوار القيادة.

٧. اهتمام القائد بالمشاعر والاحتياجات: حيث يكون القائد الفعال مهتمًا بالمشاعر الأفراد الذين يقودهم، ويسعى إلى التطوير والإصلاح داخل المؤسسة لمواكبة التحديات العصرية (جودت عطوي، ٢٠٠١: ٣٨).

مقومات القيادة التربوية:

يتمثل تحقيق القيادة التربوية في القدرة على التأثير في سلوك العاملين أو جماعة العمل لتحقيق أهداف محددة، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من المقومات الأساسية كما يوضحه العديلي ناصر محمد (١٩٩٥: ص ٢٧):

١. مقومات ذات علاقة بشخصية القائد:

- يتميز القائد بالسلوك القويم ويكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
- الصدق والصبر والعدل والصرامة والجرأة والشجاعة والثبات على المواقف والابتعاد عن المزاجية.
- يعتمد على التعزيز الإيجابي ويتجنب التهديد والترهيب.
- يسعى إلى الاقناع من خلال تفسير التوجهات وتعليلها بمبدأ "اعرض ولا تفرض".
- يحسن استخدام المعلومات والبيانات بشكل منظم.

٢. مقومات ذات علاقة بالمؤسسة:

- توفر المؤسسة التربوية رسالة واضحة وأهدافاً محددة تتوافق مع فلسفة المجتمع.
- يكون هيكل التنظيم المؤسسي واضحاً وبسيطاً ومُفهوماً.
- توفر المؤسسة اتصالاً فعالاً داخلياً وخارجياً.

٣. مقومات ذات علاقة بالمرؤوسين:

- يؤمن المرؤوسون بأهداف المؤسسة ويرسخون الالتزام بها.
 - يعترفون بقدرة القائد وأهليته في قيادتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية.
 - يتوافر لدى المرؤوسين الكفايات اللازمة لإنجاز العمل واستعدادهم للالتزام بتوجهات القائد.
- باستخدام هذه المقومات، يمكن للقائد التربوي أن يؤثر بفعالية في سلوك المرؤوسين وجماعة العمل، مما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمؤسسة. (محمد محمد جاسم ، ٢٠٠٤ : ١١٨)

أسس القيادة التربوية:

لتحقيق القيادة التربوية بفعالية، يمكن حصر المقومات الأساسية في النقاط التالية:

١. وجود الجماعة: لا يمكن تصور وجود أي نوع من القيادة بدون وجود جماعة، حيث تشير الجماعة إلى الاتباع والرعية التي تستجيب للقائد.
٢. وجود هدف مشترك: القيادة لا يمكن أن تنجح إلا في ظل وجود هدف مشترك وواضح، حيث يتوحد الجميع حوله لتحقيقه (سليمان حنان حسن، ٢٠١٤: ١٧).
٣. التناسق والانسجام: يساعد التناسق والانسجام بين أفراد المؤسسة أو الجماعة على تسهيل العملية التربوية وتحقيق الأهداف المشتركة.

٤. القدرة على التأثير: تشمل أنواع التأثير المختلفة مثل:

- التأثير القصري: التأثير الذي يمارسه القائد مباشرة على موظفيه.
 - التأطير بالكفاءة: استخدام القائد للمعرفة والمهارات لتوجيه وتشجيع الفريق.
 - التأثير الشرعي: القدرة على التأثير استنادًا إلى السلطة الرسمية أو القواعد المؤسسية.
 - التأثير المعرفي العلمي: استخدام المعرفة والبحث لإقناع وتوجيه الآخرين.
 - تأطير المرجعية: القدرة على الإلهام وتحفيز الآخرين بالمثل.
 - تأثير السمات الشخصية: استخدام صفات الشخصية القيادية لجذب وإلهام الآخرين.
- توفر هذه المقومات الأساسية الإطار الضروري لتحقيق القيادة التربوية الفعالة وتساهم في توجيه وتحفيز المؤسسة نحو التطور والتحسين المستمر.

الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة:

١. الاستمرارية في القيادة التربوية تعني أنها سلسلة من الأنشطة المترابطة والمستمرة، تهدف إلى تحقيق أهداف التعليم والتربية، حيث تتجدد وسائل تحقيق هذه الأهداف بمرور الزمن، نظرًا لأن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان (جودت عزت عبد الهادي، ٢٠٠٢: ١٤٣).
 ٢. التكامل في القيادة التربوية يعكس اهتمامها بكافة جوانب النظام التربوي، بدءًا من وضع السياسات وتخطيط البرامج واتخاذ القرارات، وصولًا إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم والتطوير، مع التركيز على تحسين كفاءة كل العاملين في المجال التربوي والتعليمي (جودت عزت عبد الهادي، ٢٠٠٢: ١٤٣).
 ٣. الترابط في القيادة التربوية يعني تحقيق عمل انساني جماعي تعاوني ومنظم وعلمي هادف، حيث تكون القيادة التربوية مسؤولية أكبر من مجرد سلطة، بل تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف تعزز قيم المجتمع (ضرار العتيبي، ٢٠٠٧: ١٣٩).
- أنماط القيادة التربوية:**

لقد ظهرت تصنيفات عدة للأنماط القيادية ومن الصعب اتباع نمط محدد فسلوك القائد تحدده الموقف الذي يتعرض له، فطبيعة الموقف احيانا تضطر قيادة ما الى الابتعاد عن نمط اعتيادي التعالج مشكل ما بإتباع نمط قيادي نقيض للنمط نقيض للنمط المعتاد.

ونجد من الانماط القيادية نجد

١-النمط الديمقراطي: تتميز القيادة الديمقراطية بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وينتج عنها الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم للمؤسسة، وتعتبر من أكثر أساليب القيادة في فعالية، لا يصدر القائد ضمن هذا النمط الأوامر إلا بعد التشاور والمناقشة مع ذوي العلاقة (نشوان يعقوب ونشوان جميل، ٢٠٠٤ : ١٤١)

وعادة ما تتم عن طريق الترغيب لا التخويف وعدم إحتكار السلطة في إصدار القرار.

وفي النظام التربوي تكون خصائص هذا النمط كالآتي:

-تتولد علاقات شخصية بين المدير وهيئة التدريس - يتخذ المدير القرارات بعد عملية الاستشارة

- يتم العمل وفق العمل الجماعي التعاوني

- يقوم المدير بتفويض بعض سلطاته إلى بعض من مرؤوسيه

٢- النمط الديكتاتوري: يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة، يقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار والخوف والعقاب وعدم الاكتراث للإعتبارات الإنسانية وتكون ميزته بالنظام التربوي على النحو الآتي:

- تتمركز السلطة بيد المدير فقط

- يستخدم المدير الوسائل والحوافز السلبية

- يستخدم الروح المعنوية إلهيتي خالد عبد الرحيم ، ١٩٩٩ : ٤٨)

إقرارات هذا النمط أن العمل بالمؤسسة لا يتم إلا بحضور المدير و بغاييه تعم الفوضى وللإمبالاة للمؤسسة وبالتالي لا قيمة للنظام التربوي جملة.

٣- النمط المتساهل في هذا النمط يترك القائد حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات وبذلك تأثير القائد محدود لانه لا يمارس القيادة السلمية الفعالة للمرؤوسين فعدم الحسم والتساهل يثبط من الهمة والرغبة في العمل وعدم التأثر بالمؤسسة

وهذا النمط يتصف في المجال التربوي بمايلي:

-يكون مدير المؤسسة غير قادر على إتخاذ القرارات وإصدار الأحكام

- يفقد المدير السيطرة على مرؤوسيه

-إنعدام الدافعية والنشاط والحماس من قبل المرؤوسين مما يؤدي إلى عرقلة سير العملية

التربوية ٢١ (راشد علي ٢٠٠٣ ص ١٣٨)

مستويات القيادة التربوية:

تمر القيادة التربوية بعدة مستويات نحملها كما يلي:

- ١- القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين و المتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية و هي أقسام
- ٢- القيادة المخططة ونقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات في جميع المجالات و القطاعات
- ٣- القيادة المنفذة و تقصد بها قيادة المجموعات التي يقع على عاتقها الخطط ميدانيا (السيد عليوة ١٩٨٧ : ٦٠)
- ٤- القيادة الموجهة: وهي القيادات التي تتولى عمليات المتابعة و التوجيه والإشراف على القادة المهنيين في المؤسسات.
- ٥- القيادة التطوعية: وهي القيادات التي تعمل في الاشراف والتوجيه والإدارة للمؤسسات الإجتماعية و الترفيهية دون مقابل بما ينسجم و إمكاناتها وقدرتها و تخصصاتها.
- ٦- القيادة الطبيعية و التي يتم التوصل إليها عن طريق إكتشاف الذين لديهم القدرة و المهارة و الرغبة العالية حيث يتم إختيارهم من قبل المتخصصين في المجال القيادي والإداري، ويتم تكليفهم بمسؤوليات مناسبة والإشراف عليهم ومتابعتهم وتوجيههم و تطوير مواهبهم ومهاراتهم القيادية (شاكر محمد فتحي ١٩٩٦ : ٥٨)

السلوك التربوي القيادي الفعال:

نحن نعلم أن في أي مؤسسة تربوية لا بد من توافر قيادات فعالة تقوم على تحقيق الأهداف العمل على تطويرها و نموها ، و لا يتحقق ذلك إلا بتحمل المسؤوليات الكاملة إتجاه ذلك وعليه نجد أن من الضروري تحرك القيادة من مركز قوة التنظيم ، و من ثم تتحد الخصائص السلوكية على هذا الأساس كالتخطيط و إتخاذ القرارات والتوجيه وخاصة و التدقيق في المعلومات و البيانات و من ثم يعتمد السلوك القيادي على المقومات الآتية (فريد راغب النجار: ١٥٦)

-كن نفسك لا تقلد.

-الاعتقاد بأفضل الصور للغير والنظر للإنسان من جانبه الخيري.

-حسن إستخدام المواد المتاحة بفعالية.

-أن يكون موضوعيا و مؤمنا بسيادته.

-الاعتماد على الحوافز

كما تقوم القيادات التربوية بدور هام و فعال و ذلك لتحقيق النجاح المرغوب وصولا للأهداف التربوية و التعليمية، ويتوقف العطاء الفعال للنظام التربوي على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي و إدراك فيما تقوم به من تخطيط

لإستمراريتها، ويدل ذلك على ما لمحت إليه الدراسات التي تطرقت إلى العنصر الإنساني في التنظيم من حيث التأهيل و الخبرة .

و تعتبر الكوادر القيادية من المدخلات الأساسية في النظام التربوي الذي لا يحقق أهدافه دون توافر الموارد المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم والتربية، إلا أن مشكلة النظم التربوية الحديثة تكمن في نقص العناصر القيادية المؤهلة و المميزة بخصائص وسمات الفرد القادر على القيام بهذه الرسالة و المهمة الهادفة لبناء مجتمع متعلم و راقى في فكره وسلوكاته.

المحور الثالث دور القيادة التربوية في العملية التربوية:

تعتبر القيادة عملية إنسانية في المقام الأول، ذلك أنها تتضمن منظومة من العلاقات والتفاعلات بين القائد و المحيطين به و من خلال هذه العلاقات يسعى القائد و المحيطين الموارد البشرية بالطريقة الأفضل التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة، لذا يظهر دور القائد التربوي الفاعل والمتميز والقادر على تنسيق الجهود و تسيير الموارد المتاحة. وعليه فإن دور القيادة التربوية في النظام التربوي تزايدت في ظل حدوث حملة من التغيرات خاصة في البيئة التنظيمية في كافة الميادين و على الخصوص في الميدان التربوي (محمد عبد الغني هلال ، ١٩٩٦ : ٥).

زد على ذلك مع تزايد معرفة وخبرة العاملين يظهر دور القيادة التربوية في صنع واتخاذ القرار مع تزايد وتيرة الاهتمام بالعمل التعاوني الجماعي بما يحتوي من علاقات تفاعلية التي تساهم في تنسيق الجهود الرامية إلى تطوير عمل ومهام المؤسسات التربوية بأفضل وأرقى الطرق ، وبطبيعة الحال لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوفير نظام تربوي قيادي بدرجة أولى مدرك لأهمية المظالم في المجتمع.

هذا بالإضافة إلى ما للقيادة من أثر فاعل في إحداث التغيير الإيجابي المنشود حيث يعتبر حجر الزاوية في ذلك، وهذا يعتمد على مدى قدرة القيادة التربوية على إقناع هيئتها في بذل المزيد من الجهود والأنشطة الرامية لتحسين أداءهم ، ولعل كل ذلك يبرز دور القيادة التربوية الرسيمة في النظام التربوي على وجه الخصوص.

كما تقوم القيادات التربوية بدور هام وفعال وذلك لتحقيق النجاح المرغوب وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية، ويتوقف العطاء الفعال للنظام التربوي على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لإستمراريتها، ويدل ذلك على ما لمت إليه الدراسات الحديثة والتي تطرقت إلى العنصر الإنساني في التنظيم من حيث التأهيل والخبرة وتعتبر الكوادر القيادية من المدخلات الأساسية في النظام التربوي الذي لا يحقق أهدافه دون توافر الموارد المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم والتربية، إلا أن مشكلة النظم التربوية الحديثة تكمن في نقص العناصر القيادية

المؤهلة والمميزة بخصائص وسمات الفرد القادر على القيام بهذه الرسالة والمهمة الهادفة للبناء مجتمع متعلم وراقي في فكره وسلوكاته.

أهمية القيادة التربوية في النظام التربوي:

تبرز أهمية القيادة من طبيعة الحاجة لها سواء أكان ذلك على المستوى الرسمي أم غير الرسمي ويتجلى دور القيادة الفاعلة في المواقف التي تتطلب تنظيماً وتوجيهاً لترتيب حيثيات العمل والوصول إلى صنع واتخاذ القرار الرشيد ، الذي يؤدي إلى التقدم والتطور. ولعل ذلك يظهر جلياً في المجتمعات النامية. حيث يساهم القائد الفعال في زيادة وتيرة الإزدهار من خلال الجهود التي يبذلها مع جماعته، ولا يختلف الأمر كذلك في النظام التربوي (رافدة الحريري ، ٢٠٠٨ : ٥٩) فإذا توفرت قيادة فاعلة في النظام التربوي فإن العمل فيها سيأخذ صبغة الجدية والمثابرة، وعليه فهي العنصر الأبرز والمعول عليه في درجة تحقيق التقدم أو عدمه في مسيرة المؤسسة.

- كما تبرز أهمية القيادة من خلال الوظائف التي تقوم بها ومن المعروف أن الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث الدينامية في العمل إضافة الى إحداث التأثير على سلوكيات الأفراد لإنجاز الأهداف.

أما في المؤسسة التربوية فإن أهمية القيادة تظهر جلية من خلال عوامل ومعطيات عدة، وهي بالإضافة إلى ما سبق تنمية علاقات التفاعل والتعاون مع الآخرين من أعضاء المؤسسة التربوية، ويكون ذلك من خلال الدخول في حوارات بناءة تتناول كل ما يستجد من قضايا لها علاقة بالميدان التربوي، كما يجب أن نأخذ بعين الاعتبار القيم والاتجاهات على المستوى العالمي.

وبناء مما سبق فإن أهمية القيادة التربوية تبرز في النقاط الآتية:

- إنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التربوية (طريف فرح ٢٠٠٠، ص ٦٠ ، ٦١)
 - تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة.
 - السيطرة على مشكلات التربية وحلها وقتها.
 - تنمية وتدريب العاملين باعتبارهم أهم مورد للنظام التربوي.
- مصادر قوة تأثير القيادة التربوية:

كما أشرنا سالفاً أن القيادة تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القائد في التأثير في المرؤوسين ، وتعتبر ضرورية جداً لكي يكون الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين والأهداف المخطط لها ، وحتى يكون القائد التربوي لديه القدرة على التأثير لابد أن يتمتع بصفات مصادر تؤهله إلى ذلك ومن أبرز مصادر قوة التأثير ما يلي:

- ١- قوة المكافأة ونقصد بها مقدرة القائد التربوي على إعطاء المكافآت للعاملين وهذا ما يولد لهم بأهميته في النظام.
- ٢ - قوة العقاب وتعني مدى قدرة القائد على إيقاع العقوبة بحق من يرتكب خطأ وأن يكونوا جداً مدركين بذلك (قاسم بن عائل الحربي ٢٠٠٨: ٨٥)

٣- القوة الشرعية : حيث يستمد القائد قوته من المنصب الذي يشغله بحيث تكون لديه صلاحيات ومسؤوليات تعطيه الحق بتنفيذ بحق أي عمل إيجابي أو سلمي من قبل العاملين

٤- قوة الخبرة وتكون قوته مستمدة من خبرته ومعرفته الإدارية والتربوية والتعليمية والسلوكية والفنية أيضاً وهنا يدرك العاملين بها. قوة الإعجاب والاقتداء : حيث يقوم العاملين بتقمص أدوار القائد بسبب إعجابهم به و تقدير المكانة وما يتمتع بصفات وخصائص خاصة مما ينجر عنه التأثير فيهم.

إن قوة التأثير للقيادة التربوية تكمن في مجابهة التحديات والتعبيرات السريعة والهائلة في عصر تسوده وسائل الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة.

المهارات اللازمة للقيادة التربوية في النظام التربوي:

تتطلب القيادة التربوية عدة مهارات نذكر منها:

١-المهارات الذاتية و تتمثل في السمات الشخصية والقدرات مثل القدرة على التحمل و ضبط النفس و الحيوية والنشاط وكذا روح الابتكار والإبداع.

٢- المهارات الإدراكية وتتمثل في قدرة القائد على فهم و إدراك نوع التنظيم الذي يتعامل معه و كذلك فهم طبيعة العلاقات بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه

٣-المهارات الفنية ونقصد بها المعرفة المتخصصة مع الكفاءة في إستخدامها و من أهم ميزاتها تحمل المسؤولية والفهم الشامل و الدقيق و العميق للأمور والظروف مع الحزم و إمكانية تحقيق الأهداف.

٤- المهارات الإنسانية وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع العاملين معه و القدرة على تنسيق الجهود و خلق روح العمل الجماعي و من أهم ميزاتها الإخلاص و الأمانة و السلوك المنضبط الإنساني مما يساعده على خلق علاقات جديدة

بالنظام ككل الذي يتم بروح تقبل الآخر وإعطاء الفرص لظهور الابتكارات العديدة (حسين حسن عمار ، ١٩٩٦ : ٤٤,٤٥)

مصطلحات الدراسة:

١. القيادة التربوية:

- التعريف النظري: القيادة التربوية هي عملية توجيه وتنسيق الجهود التعليمية داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف تربوية محددة وتحسين جودة التعليم من خلال استراتيجيات وإجراءات قيادية فعالة. يشمل ذلك تطوير السياسات التعليمية، تحفيز الموظفين، وتقديم الدعم والموارد اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي. (Leithwood, K., & Jantzi, D. ٢٠٠٥)

- التعريف الإجرائي: تعرفه الباحثة إجرائيًا من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس الذي يقيم أساليب القيادة التربوية وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية التابعة لشركة تطوير التعليم القابضة.

٢. تحسين النظام التعليمي

- التعريف النظري: تحسين النظام التعليمي يشير إلى مجموعة من الإجراءات والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز جودة التعليم وزيادة فعالية الممارسات التعليمية من خلال تطوير المناهج الدراسية، تدريب المعلمين، وتحسين بيئة التعلم. (Fullan, M. ٢٠٠١)

- التعريف الإجرائي: تعرفه الباحثة إجرائيًا من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس الذي يقيم مدى التقدم في تحسين جودة التعليم وتطوير الأداء الأكاديمي في المؤسسات التعليمية التي تشرف عليها شركة تطوير التعليم القابضة.

٣. الابتكار في التعليم:

- التعريف النظري: الابتكار في التعليم يعني إدخال وتحسين الأساليب التعليمية والتقنيات الجديدة التي تعزز تجربة التعلم وتساعد في تحقيق أهداف التعليم بشكل أكثر فعالية. يتضمن ذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة، تطوير أساليب تدريس جديدة، وتعزيز طرق التعلم النشط. (Schlechty, P. C. ٢٠٠١)

- التعريف الإجرائي: تعرفه الباحثة إجرائيًا من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس الذي يقيم مدى تطبيق الابتكارات التعليمية وتطوير الأساليب الحديثة في المؤسسات التعليمية التابعة لشركة تطوير التعليم القابضة.

٤. إدارة الأزمات التعليمية:

- التعريف النظري: إدارة الأزمات التعليمية هي العملية التي يتم فيها التعامل مع الأزمات التي تؤثر على النظام التعليمي، بما في ذلك الأزمات المالية، الصحية، أو الإدارية، من خلال استراتيجيات وإجراءات تهدف إلى استعادة الاستقرار وضمان استمرار العملية التعليمية بكفاءة. (Kovač, J., & Kovač, P., ٢٠١٨)

- التعريف الإجرائي: تعرفه الباحثة إجرائيًا من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس الذي يقيم فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات وتأثيرها على استقرار ونجاح المؤسسات التعليمية التابعة لشركة تطوير التعليم القابضة.

٥. فعالية اتخاذ القرار:

- التعريف النظري: فعالية اتخاذ القرار تشير إلى قدرة القادة التربويين على اتخاذ قرارات مدروسة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين الأداء من خلال تحليل المعلومات وتقييم النتائج واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة. (Drucker, P. F., ٢٠٠٦)

- التعريف الإجرائي: تعرفه الباحثة إجرائيًا من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس الذي يقيم مدى فعالية القرارات القيادية في تحسين النظام التعليمي وتطوير الأداء الأكاديمي في المؤسسات التعليمية التابعة لشركة تطوير التعليم القابضة.

الخاتمة:

تُعد القيادة التربوية والنظام التربوي عنصرين أساسيين في تحقيق تطور شامل ومستدام في مجال التعليم. تلعب القيادة التربوية دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها ورؤاها، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تعزز من جودة التعليم وتواكب التغيرات المستمرة في المجتمع والعالم، وتعتبر تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في السعودية مثالاً رائداً على كيفية تنفيذ هذه الرؤية. فقد قامت الشركة بمبادرات متنوعة ومشاريع طموحة تهدف إلى تطوير النظام التربوي في المملكة وتحسين البيئة التعليمية. من خلال تطبيق أحدث التقنيات والأساليب التعليمية، تعمل شركة تطوير التعليم على تعزيز مهارات الطلاب والمعلمين، وتقديم حلول تعليمية مبتكرة تلبي احتياجات العصر الرقمي.

أسهمت جهود شركة تطوير التعليم القابضة في بناء بنية تحتية تعليمية قوية، وتقديم برامج تدريبية متميزة، ودعم الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى تحسين مخرجات التعليم. هذه المبادرات تعزز من قدرة النظام التربوي على تقديم تعليم عالي الجودة، يلبي تطلعات الأجيال القادمة ويساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التعليم، وإن تضافر الجهود بين القيادة التربوية الفعالة والنظام التربوي المتطور، بدعم من شركات مثل تطوير التعليم القابضة، هو السبيل نحو تحقيق مستقبل تعليمي مشرق ومزدهر. إن الاستثمار في التعليم هو استثمار في المستقبل، ويساعد في إعداد جيل قادر على مواجهة التحديات والمساهمة في بناء مجتمع متقدم ومستدام.

كما يُعد تكامل القيادة التربوية مع النظام التربوي أحد الأعمدة الرئيسية لتحقيق تطور شامل ومستدام في قطاع التعليم. تلعب القيادة التربوية دوراً محورياً في صياغة وتطبيق السياسات التعليمية الفعالة، بالإضافة إلى توجيه المدارس والمؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن تعزيز مهارات وقدرات القادة التربويين يساهم في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة النظام التعليمي بشكل عام.

تأتي تجربة شركة تطوير التعليم القابضة في السعودية كمثال رائد يعكس كيفية تحويل الرؤية إلى واقع ملموس. من خلال مبادراتها المتعددة ومشاريعها الطموحة، ساهمت الشركة في تحسين البيئة التعليمية ودعم التحول الرقمي في المدارس والجامعات. تشمل جهود الشركة تطوير المناهج التعليمية، توفير التدريب المستمر للمعلمين، وتطبيق أحدث التقنيات التعليمية لتعزيز تجربة التعلم.

كما عملت شركة تطوير التعليم القابضة على بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات محلية ودولية، مما أسهم في تبادل الخبرات وأفضل الممارسات التعليمية. هذه الشراكات لم تقتصر على تطوير البنية التحتية فحسب، بل امتدت لتشمل البحوث والدراسات التي تهدف إلى ابتكار حلول تعليمية متقدمة تتماشى مع متطلبات السوق وتحديات المستقبل. وقد أثمرت جهود الشركة عن تحسين ملموس في جودة التعليم وتقديم فرص تعليمية متميزة للطلاب والمعلمين على حد سواء. هذا التقدم يعزز من قدرة المملكة العربية السعودية على تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء مجتمع معرفي واقتصاد متين يعتمد على الابتكار والمعرفة.

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- ١- إلهيتي خالد عبد الرحيم إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي الطبعة الأولى الحامد اليمن ١٩٩٩
- ٢- الأمين محمد عوض أساليب التربية والتعليم في الاسلام، دار القراءة للنشر والتوزيع ط ١ ١٩٩١
- ٣- البدري طارق عبد الحميد ، الأساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى، دار الفالفر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الاردن ٢٠٠١.
- ٤- توماس رهوز ، فن القيادة المدرسية ، ترجمة وليد عزت الرياض مكتبة العبيكان ٢٠٠٩
- ٥- تيسير الدويك، أسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي ، دار الفكر، عمان، طبعة ١-١٩٩٨.
- ٦- جودت عزت عبد الهادي . الاشراف التربوي ومفاهيمه وأساليب دار العلمية للنشر عمان ٢٠٠٢
- ٧- جودت عطوي ، الادارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة ، عمان ٢٠٠١-١
- ٨- الحربي ، قاسم بن عائل ، القيادة المدرسية في ضوء إتجاهات القيادة التربوية الحديثة الرياض مكتبة الرشد ٢٠٠٤
- ٩- حسين حسن عمار العملية الإدارية محتوى تدريبي ١٩٩٦.
- ١٠- رافدة الحريين مهارات القيادة التربوية، دار المناهج ٢٠٠٨
- ١١- رشادي علي ، خصائص المعلم العصري وأدواره الاشراف عليه تدريبيه، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة ٢٠٠٣
- ١٢- سليمان حنان حسن القيادة التربوية عمان دار أسامة للنشر ٢٠٠٤
- ١٣- السيد عليوة، صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة القاهرة ، الهيئة العامة المصرية للكتاب ١٩٨٧

- ١٤- شاكراً محمد فتحي إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعرفة ١٩٩٦
- ١٥- الصيداوي، أحمد القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية تحرير، عدنان الأمين، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية ٢٠٠٠
- ١٦- ضرار العتيبي وآخرون العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع ٢٠٠٧
- ١٧- الطوالبة، محمد عبد الرحمان، أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين لفاعليته الإدارة في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة اليرموك اريد الأردن ١٩٨٢
- ١٨- العديلي ناصر محمد، القادة والمديرون وتحديات الابداع والتجديد الرياض دار افاق الابداع العالمية ١٩٩٥
- ١٩- العديلي، ناصر محمد، القادة والمديرون وتحديات الابداع والتجديد الرياض، دار افاق الابداع العالمية ١٩٩٥.
- ٢٠- عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات من الحادثة إلى العولمة مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ط ٢٠٠٦
- ٢١- فرح، السلوك القيادي وفعالية الإدارة دار غريب للطباعة ٢٠٠٠
- ٢٢- قاسم بن عائل الحربي القيادة التربوية الحديثة، ط ١ الجنادرية للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٨.
- ٢٣- كروش نوال، التربية الأسرية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مولود معمري الجزائر ٢٠١١
- ٢٤- محمد عبد الغني هلال مهارات قيادة الآخرين، دار الكتب القاهرة ١٩٩٦
- ٢٥- محمد محمد جاسم سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وافاق التطوير العام، عمان مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ١٩٩٦
- ٢٦- محمود أبو عايد إتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة دار الأمل الأردن ٢٠٠٦
- ٢٧- نشوان يعقوب، نشوان حميل السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الثانية ٢٠٠٤.
- ٢٨- هائل عبد المولي طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الاسلامي في القيادة والإدارة دارالكلمي ٢٠٠٩

١. Drucker, P. F. (٢٠٠٦). "The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done." HarperBusiness.
٢. Fullan, M. (٢٠٠١). "Leading in a Culture of Change." Jossey-Bass.
٣. Kovač, J., & Kovač, P. (٢٠١٨). "Crisis Management in Education: Principles and Practices." Springer.
٤. Leithwood, K., & Jantzi, D. (٢٠٠٥). "Transformational leadership." International Journal of Leadership in Education, ٨(٤), ٣١٥-٣٣٦.
٥. Schlechty, P. C. (٢٠٠١). "Shaking Up the Schoolhouse: How to Support and Sustain Educational Innovation." Jossey-Bass.

Abstract:

Educational leadership and the educational system are essential factors for developing and improving education in any society. The experience of Tatweer Education Holding Company in Saudi Arabia is an example of innovation and creativity in the field of education. This company aims to develop the educational system by providing advanced and integrated educational solutions that combine modern technology and effective educational practices. This study contributes to understanding the role of educational leadership and the educational system in improving and developing education. The experience of the Education Development Holding Company provides a pioneering model in the field of educational development. The importance of the study varies in that it helps this study identify best practices in the field of educational leadership and the educational system. This study enriches educational knowledge in general, and contributes to developing an academic discourse about the role of educational leadership and the educational system in development. This study helps in addressing the challenges that Confronting educational leadership and the educational system in Saudi Arabia, the study aims to analyze the role of educational leadership in the experience of the Education Development Holding Company, evaluate the impact of the educational system on educational outcomes, extract best practices in the field of educational leadership and the educational system, provide recommendations for developing educational leadership and the educational system, we will follow the use of The analytical approach to collecting and analyzing information, studying documents and materials related to the experience of the Education Development Holding Company, conducting interviews with experts in the field of education and educational leadership, and the study concluded that effective educational leadership plays an important role in improving and developing education. The experience of the Education Development Holding Company showed Tangible positive results can be achieved by applying advanced and integrated educational solutions. The study identified some best practices in the field of educational leadership and the educational system, and we recommend the need to pay attention to developing the educational leadership skills of teachers and administrators, benefit from the experiences of leading companies in the field of educational development, and work to modernize The educational system is in line with the needs of the modern era, which shows the importance of educational leadership and the educational system in improving and developing education. The experience of the Education Development Holding Company also provided a pioneering model that can be used to develop education in various countries.

Keywords: educational leadership, educational system, educational development, Holding Company, Saudi Arabia.

Midocean University

Faculty of Humanities

The program is a Master's in Educational Leadership

Title in English

**The Role of Educational Leadership in Improving the Educational System: The
Experience of the Education Development Holding Company in Saudi Arabia**

Prepared by/

Noura Muhammad Al-Olayani

Figure academic/

٢٤١٠٠١١٣٢

Supervised by:

Dr.. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr.. Fayez Jarad

Year: ٢٠٢٤