

نظريات القيادة التربوية

ELD723

Lecture 10

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar



القيادة التربوية في الوطن العربي ورسم

سيناريوهات المستقبل

المحتويات



❖ المقدمة

❖ واقع القيادة التربوية

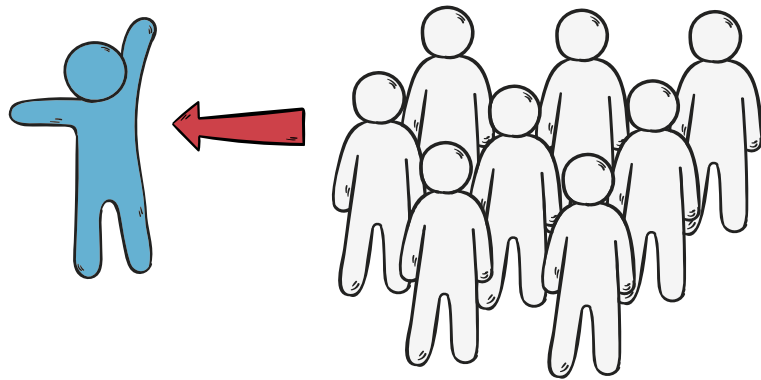
❖ تحديات القيادة التربوية

❖ سيناريوهات مستقبلية للقيادة التربوية في الوطن العربي

❖ معايير القيادة التربوية الفاعلة

❖ الخاتمة

فرضت خصائص العصر الذي نعيشه ومتغيراته من تطور تكنولوجي، ومعلوماتي، وسرعة الاتصال التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية، أنماطاً جديدة من الفكر غير النمطي، يتسق مع ظواهر الواقع، حيث النقلات الفجائية، ومسارات التفكير المتوازية والمتداخلة، فكر قادر على عبور الحواجز بين نوعيات المعرفة المختلفة، والتي باتت تفرض نوعية جديدة من المؤسسات القادرة على التعامل معها ومواجهتها. وكان لازماً على المؤسسات التربوية خاصة، العناية بتكوين هذا الفكر للارتقاء بمستوى مخرجاتها التي ستكفل لها ديمومة الانجاز، وعلى العكس من ذلك فقد اتسمت الكثير من المؤسسات التربوية العربية والاسلامية بتقييد فرص الإبداع، وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد، وعجز التعليم عن تحقيق العدل الاجتماعي، والانفصال عن عالم العمل، وتدني مستوى المتعلمين، ونتيجة لذلك أصبح التعليم عائقاً للتنمية والإنجاز بدلاً من إحداثهما، وقيداً يدفع إلى الوراء بدلاً من أن يكون أداة لتطوير الحاضر وبناء المستقبل. لذا كان التوجه نحو إدارة المؤسسات التربوية في المجتمع وفق نظرة جديدة، تنطلق من المفهوم القيادي لإدارة شؤون المؤسسة التربوية، إذ أصبحت القيادة التربوية حجر الأساس للنمو والتطور في هذا العصر.



لا بد من الإشارة إلى أن أهمية القيادة التربوية تكمن في إحداث التأثير الإيجابي على الأفراد، فلا يمكن أن يحدث التفاعل السليم بين عناصر المؤسسة التربوية إلا في ظل وجود بيئة ايجابية من خلال قيادة تربوية فعالة، فهي من الضرورات الحتمية للمجتمعات التي تبحث عن دور فاعل بين الأمم ، كما لا يكفي أن يكون الفرد إيجابياً بذاته حتى تتحقق البيئة المطلوبة. وبما أن عمليات الإصلاح والتنمية في أي مجتمع هي عمليات جماعية لا يقوى عليها الأفراد، فوجود أفراد يحملون روحاً سلبية سيشكلون عنصر هدم للآخرين. فعلى القائد في أي مؤسسة، خاصة المؤسسات التربوية معرفة المناطق الايجابية في الحياة وتشمل: الرغبة في الإنجاز، وإرادة التعلم، والعمل باجتهاد، وعلى عكس ذلك عليه معرفة المناطق السلبية في الحياة والتي تتمثل في: التمني، والإشفاق على الذات، وتضييع الوقت.



واقع القيادة التربوية في الوطن العربي :

بادئ ذي بدء نعيد إلى الأذهان ما سبق وقلناه أن التربية هي المتغير الرئيس في قوة الدول، والمحرك الأساسي لنهضة الأمم، والمسؤول الأول عن تقدم الشعوب، والأداة الأكثر فاعلية للتغيير وتشكيل المستقبل، لما لها من آثار إيجابية في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به. ولذلك فلا غرابة إن وجدنا الدول المتقدمة، تولي التربية جل اهتمامها، وتضعها في رأس أولوياتها. ومن هنا، فإن التربية عند تلك الأمم تتبوأ المقام الأول من بين الوسائل والإجراءات العديدة التي يستخدمها المجتمع في عملية التقدم والبناء. ويتوقف نجاح التربية في أداء مهماتها على إدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتنظيمها وتوجيهها بما يحقق الأهداف المتوخاة منها. وعليه، فإن الإدارة التربوية هي العقل المدبر في جسد النظام التربوي، وهي المسؤولة عن نجاح هذا النظام التربوي في تحقيق أهدافه من عدمها.



إن الناظر إلى حال الأمة العربية اليوم، بعين غيورة، وقلب محب، لن يجد صورة زاهية، وحاضراً مفعماً بالنجاحات، وربما لن تتأتى له صورة مشرقة المستقبل هذه الأمة خلال السنوات القليلة القادمة. وما تلك المعضلات الكبيرة التي تواجه الشعوب العربية في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بمنأى عن حالة التردّي والتدهور الذي تعيشه الأنظمة التربوية في الوطن العربي. أما وقد دخلنا إلى العقد الثاني من الألفية الثالثة، فإن الناظر إلى حال النظام التربوي العربي، بمستوياته العام (المدرسي) والعالِي، يجده اليوم يواجه مجموعة من التحديات الكبيرة، وتفت في عضده أزمات حادة، إستعصت مع الزمن.

فعلى صعيد التعليم العام، فإن أهم مظاهر هذه التحديات والازمات هي:

- ✓ ما تزال الموازنات المخصصة لوزارات التربية والتعليم في معظم الدول العربية نسبة الى الموازنة العامة للدولة صغيرة جدا. اذ انها لا تزيد على ١٠% في غالبية الدول العربية، في حين تبلغ في معظم دول العالم المتقدم حوالى ٢٠% كما ان نسبة كبيرة من هذه الموازنات أكثر من (٧٥%) في معظم الدول العربية تصرف على بند الرواتب والمكافآت.
- ✓ رغم الانجاز الكمي في التعليم الالزامي الا ان المدرسة العربية ما تزال عاجزة عن استيعاب كل اطفال الوطن العربي في المدارس النظامية.
- ✓ ما تزال نسب التسرب المدرسي Dropout مرتفعة، وخصوصا بين طلبة المرحلة الالزامية.
- ✓ وجود عجز كمي في اعداد المعلمين Teacher Shortage، وبخاصة في تخصصات معينة، وفي اقطار معينة، عدا عن الضعف الاكاديمي للموجود منهم.

فعلى صعيد التعليم العام، فإن اهم مظاهر هذه التحديات والازمات هي:

- ✓ اعتماد العملية التعليمية على التلقين والاستظهار وثقافة الذاكرة، والتركيز على اهمية السلطة في استقبال المعلومة وغياب التعليم الحوارى التفاعلي، عباب التدوين المسلس وسيطرة التعليم اللفظي المجرد.
- ✓ الافتقار الى معايير واساليب علمية لتقييم أداء النظام التعليمي.
- ✓ ضعف الكفاية الداخلية، والكفاية الخارجية، للانظمة التعليمية.
- ✓ ولعل النتيجة الحتمية التي تترتب على كل ما سبق وغيره، هي تدني الكفايات التعليمية للتلاميذ في الوطن العربي.

أما على صعيد التعليم العالي، فإن هناك أزمة تواجه هذا المستوى من التعليم في الوطن العربي، تتمثل في المظاهر التالية:

- ❖ إن التهاافت على التعليم العالمي في معظم الاقطار العربية، والذي بالاضافة الى كلفته المالية فإنه يقود الى مشكلات كثيرة منها رفع معدلات الإعالة وانخفاض مستوى الخريجين، وايجاد هرم مقلوب للطبقة المنتجة في المجتمع.
- ❖ نقص الامكانيات البشرية والمادية في الجامعات، لا يقدر معظم الدول العربية على تلبيتها الا بأعداد محدودة.
- ❖ ضعف مدخلات التعليم العالي (طلبة مدرسون، مناهج، ادارة تسهيلات تربوية، وغيرها).
- ❖ تراجع مستوى خريجي التعليم الاساسي، مما قاد الى ارتفاع نسب النجاح بين خريجي المرحلة الثانوية لأسباب سياسية واقتصادية، ونتج عن هذا أن اعدادًا كبيرة من هؤلاء الخريجين التحقوا بالتعليم العالي وهم غير مؤهلين له.

أما على صعيد التعليم العالي، فإن هناك أزمة تواجه هذا المستوى من التعليم في الوطن العربي، تتمثل في المظاهر التالية:

- ❖ محدودية فرص العمل، وبالتالي تزايد نسب البطالة بين الشباب الخريجين، مما دفع بعضهم الى الحصول على شهادات جامعية اعلى (ماجستير ودكتوراه) لتمضية الوقت، وطمعا في الحصول على فرص وظيفية افضل.
- ❖ انتشار ظاهرة عدم المبالاة Apathy بين الغالبية العظمى من الطلبة، ومن مظاهرها التأخر والغياب، والتراخي الاكاديمي وعدم الجدية وضعف الاهتمام، والدراسة غير المنتظمة، والسلوك غير المنضبط، وتنامي العنف والمشاجرات الطلابية.
- ❖ تواضع البحث العلمي، بسبب نقص الامكانيات المادية من جهة، وشعور عدم المبالاة من جهة ثانية، وغياب الحوافز التشجيعية من جهة ثالثة.
- ❖ نقص التمويل، وافتقار معظم الجامعات العربية الى الدعم المالي المناسب مما يعيق عملية قيامها بواجباتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.



وسواء قلنا عن هذه التحديات أنها تحديات النظام التربوي العربي، أم أسميناها بمشكلات التعليم في الوطن العربي، أم شخصناها على اعتبار أنها معضلات الإدارة التربوية العربية، فلا خير ولا فرق. إنها في الأساس مشكلات وتحديات تواجه الإدارة التربوية في الوطن العربي. ذلك أننا اتفقنا على إن القيادة التربوية هي المسؤول الأول عن إصلاح التعليم وتجويد محتواه، ومعالجة الترهلات التنظيمية، والتصدي للاختلالات الوظيفية، وتصويب التشوهات التي أصابت النظام التربوي العربي منذ عقود.

هناك رسم تصور موجز لثلاثة سيناريوهات لاتجاهات تطور القيادة التربوية في الوطن العربي، على الأقل خلال ما تبقى من النصف الأول من هذا القرن الحادي والعشرين. وهذه السيناريوهات، كما نراها، هي:

السيناريو الاستمراري

السيناريو الترشيدي

السيناريو النهضوي

سيناريوهات مستقبلية للقيادة التربوية في الوطن العربي

السيناريو الاستمراري : Continued Scenario

يقوم هذا السيناريو على استمرار الوضع القائم على ما هو عليه والذي تتلخص فيه التطورات المستقبلية للقيادة التعليمية في الوطن العربي على النحو التالي:

1. استمرار النظر إلى القيادة التعليمية على أنها مرادفة للإدارة التعليمية، وأن المصطلحين متشابهان وان المفهومين متماثلان، ويدلان على معنى واحد.
2. استمرار عمليات اختيار الإداريين التربويين على أنهم قادة، وعدم التمييز بين معايير اختيار رجال (ونساء) الإدارة التربوية والقادة التربويين.

السيناريو الاستمراري Continued Scenario :

٣. غياب معايير واضحة ومحددة لاختيار القادة التربويين في جميع مستويات القيادة التربوية (الوطني والمحلي والتنفيذي).
٤. ندرة أو ضعف البرامج التدريبية التي تقدم للقادة التربويين، والتي من شأنها اطلاعهم على مستجدات التطورات التكنولوجية، ومنتجات تكنولوجيا المعلومات في حقل التربية والتعليم.
٥. ضعف آليات تقييم أداء القادة التربويين، وبالتالي غياب روح التنافسية بين القادة التربويين في المستويات الإدارية المتماثلة.
٦. غياب أو ندرة أنظمة فاعلة للحوافز والمكافآت التي تقدم للقادة المبدعين وذوي الانجازات المتميزة.

إن ما ذكرناه يمثل أبرز ملامح أوضاع القيادة التربوية وفق السيناريو الاستمراري. ذلك السيناريو الذي يفترض أن الغالبية العظمى من دول الوطن العربي لن تقوم باتخاذ إجراءات فعالة لاستبدال المشهد الحالي (النمط الإداري) بآخر أكثر تفاعلاً وإشراقاً (النمط القيادي). ولذا فإن احتمالات تحقق هذا السيناريو، وللأسف الشديد، كبيرة جداً.

السيناريو الترشيدي Rationalized Scenario

ويقوم هذا السيناريو الترشيدي على تطوير مستوى الوعي لدى الناس؛ وبخاصة صانعي السياسات التربوية، ومخططي البرامج، ورجال الإدارة التربوية في جميع المستويات الإدارية، والجهات التنفيذية في الميدان، بخطورة الوضع القائم، ومن ثم اتخاذ إجراءات متفرقة لمعالجة بعض مشكلات التعليم، الظاهرة للعيان بشكل كبير. ذلك أن الغالبية العظمى من صانعي السياسات التربوية في الوطن العربي، وجميع الباحثين والمفكرين التربويين وغيرهم، والغالبية العظمى من رجال الاقتصاد والاجتماع، والآباء، والمعلمين، وغيرهم الكثير في الوطن العربي، قد أدركوا حجم التردّي الذي تشهده الأنظمة التربوية العربية، وضعف مخرجات هذا النظام التربوي العربي.

وفيما يلي وصف لأهم ملامح هذا السيناريو الترشدي لتطوير القيادة التربوية في الأنظمة التربوية العربية:

- ستقوم كثير من الدول العربية بمراجعة سياساتها التربوية، بغية محاولة إصلاح التعليم وتطويره.
- ستقوم كثير من الدول العربية بمراجعة تشريعاتها التربوية، وإعادة النظر بالتشريعات المعمول بها حالياً، لتناسب ومقتضيات العصر.
- ستقوم كثير من الدول العربية بمراجعة البرامج التدريبية للعاملين في مؤسسات التعليم لديها، والاهتمام بتدريب المديرين والمعلمين بشكل أكثر فاعلية من ذي قبل.
- ستعتمد معظم الدول العربية إلى مراجعة مناهجها التربوية، وتحديثها وفقاً للتطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم منذ بدايات القرن الحادي والعشرين الحالي.

- ستقوم كثير من الدول بتطوير أساليب التعليم، والاهتمام بالنشاطات التربوية، وربط المضمون التربوي بقضايا حياتية وبيئية مناسبة.
- ستقوم كثير من الدول العربية بمراجعة طرق وأساليب التقويم التربوي لديها، بما يعزز من واقعية ومصداقية تلك الأساليب التقييمية.
- ستقوم كثير من الدول العربية بمحاولات لتطوير الهياكل التنظيمية لوزارات التربية والتعليم، والاهتمام بالأبنية المدرسية، ورفع المدارس بما يتوافر من الأجهزة والمعدات والأدوات التعليمية، والاهتمام بتكنولوجيا التعليم..
- ستقوم كثير من الدول العربية بإدخال تحسينات على بعض عناصر التسهيلات التربوية، ومحاولة إثراء المكتبات والمختبرات العلمية والحاسوبية في مدارسها.

إن ما ذكرناه يمثل أبرز ملامح أوضاع الإدارة التربوية في البلدان العربية وفق السيناريو الترشيدي، ذلك السيناريو الذي يفترض أن جميع دول العالم ستقوم باتخاذ إجراءات فعالة لاستبدال المشهد الحالي (الاستمراري) بآخر أكثر تفاؤلاً وإشراقاً. وإذا ما استذكرنا المناهج التي تفسر عملية صنع السياسات التعليمية، فإن هذا السيناريو؛ الترشيدي هو ترجمة حرفية لمنهج الاضافة التدريجية البطيئة Incremental Approach.

ويستند هذا المنهج على أن هناك تغيرات مستمرة تحدث في السياسة التعليمية، إلا أنها تغيرات بطيئة، تمثل مراجعة مستمرة لهذه السياسات. ولذا فإن احتمالات تحقق هذا السيناريو كبيرة.

السيناريو النهضوي Renaissance Scenario

من المسلم به أن معظم أبناء الدول العربية، حكاماً وشعوب، قادة وصناع قرار وباحثين واكاديميين واداريين ومعلمين وغيرهم، أصبحوا على وعي تام بما آلت اليه الأوضاع التعليمية، من تدهور وتردي وضعف وانحطاط، وخصوصا حين يقارن الواحد منهم مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التربوي العربي بتلك الموجودة في دول العالم المتقدمة. لا بل إن راسمي السياسات التعليمية، واصحاب القرار التربوي، باتوا على دراية بنتائج الدراسات المعمقة التي شخّصت الواقع التعليمي بإيجابياته وسلبياته، بل إن هناك دراسات أعدتها فرق بحثية Team Project، تخطت مرحلة التشخيص الى مرحلة التحليل والتركيب واستنباط الحلول، ووضع استراتيجيات عمل مستقبلية. أما الدراسات الدولية التي استهدفت مقارنة أداء الطلبة في الدول المختلفة في مباحث العلوم والرياضيات (TIMSS, PISA) فقد أشارت نتائجها الى تواضع مستويات طلبة البلدان العربية قياسا بنظرائهم من الدول الاخرى

إن التحديات التي تواجه النظام التربوي العربي كبيرة، وإن الحمل الذي ينتظر صانعي السياسات التربوية والقادة التربويين في الوطن العربي ثقیل، ولكن الانتظار، وترحيل مواجهة هذا الواقع المرير، سيزید المشكلة تعقيدا، وسيوصلنا الى مرحلة يصبح معها الحل ضربا من الخيال، وأشبه ما يكون بأضغاث أحلام.

وعليه، فإن هذا السيناريو النهضوي يقوم على تحليل علمي منطقي للاوضاع التربوية في البلدان العربية، وتفحص مشكلاتها، والاحاطة بأزماتها ومن ثم وضع خطط فعالة ومتكاملة لسد الفجوة بين الواقع الحالي للاوضاع التعليمية والوضع الأمثل.

وفي ما يلي وصف لأهم ملامح هذا السيناريو النهضوي (الثوري) للاوضاع التعليمية:

١. من المتوقع أن تنضج القناعة لدى جميع أصحاب القرار والقوى الصانعة للسياسات التربوية، بشقيها الرسمية وغير الرسمية، بجدوى تقييم التجارب الماضية، والإفادة من الدروس وإزالة الفجوة بين الدراسات والتوصيات، وبين ترجمتها الى خطط عمل تنفيذية، يوفر لها عناصر النجاح.
٢. من المتوقع أن تعطي جميع دول الوطن العربي اهتماما خاصا بوزارات التربية والتعليم، وأن تصنفها من ضمن الوزارات السيادية (كوزارات الخارجية والداخلية والمالية، وأن يختار وزراؤها بعناية، وفقا لامكانياتهم القيادية (السمات الشخصية والفنية (تكنوقراط).

وفي ما يلي وصف لأهم ملامح هذا السيناريو النهضوي (الثوري) للاوضاع التعليمية:

٣. من المتوقع أن تقوم جميع الدول العربية بتبني التخطيط الاستراتيجي، المتكامل والمرن والواقعي وذو الاهداف الواضحة، واستشراف المستقبل على الصعيدين الوطني والقومي، بهدف مواجهة التحديات الاساسية التي تواجه القيادة التربوية في الوطن العربي.
٤. اعتماد معايير خاصة بالقيادة التربوية، لاعتمادها كإطار مرجعي لتبصر طريقها ومسؤولياتها من جهة، وللحكم على مدى قيامها بالواجبات الموكولة اليها من جهة أخرى.

- اجراءات مواجهة التحديات الاساسية التي تواجه القيادة التربوية في الوطن العربي وفقاً للسيناريو النهضوي:
- مراجعة فلسفة التربية واهدافها وتجديد سياساتها.
 - الاهتمام بمسألة تمويل التعليم، وتخصيص موازنات كافية.
 - مؤسسة العمل الاداري وتحديثه.
 - الاهتمام بجودة التعليم.
 - تطبيق مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في التعليم.
 - اعداد الدارسين لمواجهة تحديات العولمة، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة، والتفاعل مع الثقافات العالمية.

اجراءات مواجهة التحديات الاساسية التي تواجه القيادة التربوية في الوطن العربي وفقاً للسيناريو النهضوي:

- اعداد الدارسين لمواجهة تحديات العولمة، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة، والتفاعل مع الثقافات العالمية.
- مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات، والايمان بالتغيير كقاعدة لتطوير.
- تطوير المناهج الدراسية لمواكبة مستجدات العصر، وردم الفجوة بين الجانبين النظري والتطبيقي، غير متناسين الموروثنا الحضاري.
- اعادة النظر في المعلم: اختيارا واعدادا وتنمية، وتطوير التعليم كمهنة ورفع المكانة الاجتماعية للمعلم.

- اجراءات مواجهة التحديات الاساسية التي تواجه القيادة التربوية في الوطن العربي وفقاً لاسيناريو النهضوي:
- تطوير استراتيجيات التعلم والتعلم والتركيز على تنمية التفكير الابداعي والناقد لدى الدارسين والاهتمام بذوي الحاجات الخاصة وتطوير اساليب التقييم التربوي.
 - إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات التربوية ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.
 - العمل الجاد والمنظم في سبيل المواءمة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل.
 - الاهتمام بالتربية الوطنية والقومية في ضوء التحديات السياسية والتهديدات الامنية التي تواجه الامة العربية.

إن ما ذكرناه يمثل أبرز وليس كل ملامح التطوير التربوي المنشود وفق السيناريو النهضوي، ذلك السيناريو الذي يفترض أن الغالبية العظمى من الدول العربية، ان لم يكن جميعها، سوف تقوم بإتخاذ اجراءات ثورية لطي صفحة المشهد الحالي، واستبداله بآخر أكثر تفاعلاً واشراقاً. مشهد يعيد المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم الى ما كانت عليه في أواسط القرن العشرين المنصرم، والتي كانت تسمى بالايام الذهبية الغابرة Golden Old Days.

ومقارنة لما سبق وقلناه سابقا، فإننا اذا ما استذكرنا المناهج التي تفسر عملية صنع السياسات التربوية، فإن هذا السيناريو النهضوي، هو ترجمة واقعية لمنهج التحليل النظامي System Analysis Approach، الذي قدمه ديفيد ايستون David Easton ويقوم هذا المنهج على تحليل النظام التعليمي إلى أربعة عناصر، وهي: المدخلات والعمليات (التحويل)، والمخرجات، والتغذية الراجعة.

ينظر التربويون ورجال السياسة والاجتماع إلى الإدارة التعليمية على أنها الأداة الأمانة التي أولاهها المجتمع ثقة عالية في رعاية النشء وتربيتهم. وتؤدي الإدارة التعليمية دوراً رائداً في مجال تحسين البرامج والأنشطة التربوية. ولذلك ومن أجل تأكيد دور الإدارة التعليمية الريادي، وتوضيح دورها في قيادة التغيير والإصلاح والتطوير التربوي، ودورها في تحمل مسؤوليات أكبر في ما يتعلق بتحسين نوعية تعلم طلبتها وتعليمهم، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من الفعاليات والأنشطة المعتمدة على ما يتوافر لديها من إمكانيات مادية وبشرية، وتعاون بينها وبين المجتمع المحلي، كان لازماً صياغة مجموعة من المعايير الخاصة بالإدارة التعليمية، لاستخدامها كإطار مرجعي لتبصر طريقها ومسؤولياتها من جهة، وللحكم على مدى قيامها بالواجبات الموكولة إليها من جهة أخرى.

ويقصد بمعايير الإدارة التعليمية أو القيادة التعليمية جميع المواصفات اللازمة للإدارة التعليمية الجيدة التي يمكن قبولها لضمان الجودة وقيادة الفاعلية والقدرة على المنافسة في الساحة التربوية العالمية.

وتشتمل معايير القيادة التعليمية على ما يأتي:

أولاً : معايير الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية للإداريين التعليميين

ثانياً : معايير التخطيط الإستراتيجي

ثالثاً : معايير المسؤولية الاجتماعية

رابعاً : معايير التنمية المهنية المستدامة

خامساً : معايير البيئة التعليمية الآمنة

أولاً : معايير الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية للإداريين التعليميين :

لضمان قيام القائمين على الإدارة التعليمية بأدوارهم المنوطة بهم، كان لا بد من امتلاكهم مجموعة من الكفايات الشخصية، والاجتماعية، والمعارف والمهارات التي تؤهلهم إلى Social Competences & Pedagogical, Personal إنجاز وظائفهم بالمستوى المطلوب من الجودة.

وتشتمل معايير الكفايات الشخصية والاجتماعية للإداريين التعليميين على ما يأتي:

- يلم بالمبادئ الأساسية والمعرفة المقبولة في مجال تخصصه الدراسي.
- يلم بالسياسة التعليمية، وبالتشريعات التربوية المتعلقة بعمله، وبأنظمة الدولة بصفة عامة.
- قيادة العملية التعليمية في المدارس والجامعات وتهيئة الظروف المواتية لإنجازها.

أولاً : معايير الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية للإداريين التعليميين :

- يشارك في صناعة السياسات التربوية على مستوى الوزارة، ويقدم التغذية الراجعة الجهاز الوزارة بهدف تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة.
- يكون على معرفة بالمؤسسات والمنظمات التربوية في الدولة بهدف الاستفادة منها لتحقيق سياسة التربية والتعليم، ويبني جسوراً وثيقة مع أفراد المجتمع ومؤسساته.
- يتحلى بالثقة بالنفس وضبط السلوك بما ينسجم مع دوره القيادي وأعراف المجتمع.
- يتعامل مع الآخرين بإيجابية ويتواصل معهم بثقة ويحترمهم ويقدر مشاعرهم.
- يسعى للعمل الجماعي وينمي في مرؤوسيه روح الجماعة والتطوير الذاتي.
- يسعى لتطوير قدراته ورفع مستوى كفاياته في مجال عمله.
- يبني عمليات مؤسسية نحو تطوير إستراتيجيات العمل في مديرية التربية والتعليم.

ثانياً : معايير التخطيط الإستراتيجي :

تتضمن معايير التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning مجموعة عمليات اختيار أهداف المؤسسة التعليمية وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة.

ويتمثل التخطيط الإستراتيجي بعملية تخطيط طويلة المدى، التي تم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف الإدارة التعليمية.

وتشمل معايير التخطيط الإستراتيجي ما يأتي:

- إعداد رؤية الإدارة التعليمية والقيادة ورسالتها بالتعاون مع مديري المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي.
- إعداد خطة إستراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ، ومنبثقة من رؤية الوزارة ورسالتها.
- إعداد الخطط الإجرائية وتحديثها باستمرار.
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية ضمن جدولها الزمني والمرونة المقبولة.
- توظيف التشريعات التربوية المعمول بها لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.
- تقويم رؤية الوزارة ورسالتها بالتعاون مع الإدارات التعليمية والمجتمع المحلي والجهات ذات العلاقة.
- الاستفادة من المستجدات التربوية المحلية والعالمية وتوظيفها بما لا يتعارض مع ثقافة المجتمع.
- تبني شعارات ونشاطات تجسد رؤية الوزارة ورسالتها. التعامل مع عمليات التغيير بكفاءة وفاعلية.
- إظهار إنجازات المؤسسة التربوية بوضوح ومصداقية وشفافية عبر وسائل الإعلام المختلفة.

ثالثاً : معايير المسؤولية الاجتماعية :

تشكل القيادة والإدارة التربوية الأداة الرئيسية لتنمية المجتمعات، من خلال تقديم تعليم عالي النوعية، وتشكيل سلوكيات الطلبة، وغرس الاتجاهات الإيجابية فيهم. إنها أداة المجتمعات للتصدي للجهل والتخلف، وهي الضمان الوحيد لاستغلال الإمكانيات المتاحة للحصول على أفضل النتائج التربوية. وعليه، فإن الإدارة التعليمية والقيادة تهتم بدراسة المجتمع، والبحث في مشكلاته، وتقديم أفضل الحلول لمواجهة تلك المشكلات الاجتماعية وغيرها. وهذه هي المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility الملقاة على عاتق النظام التربوي بشكل عام، وعلى أدواته الرئيسة، وهي الإدارة التعليمية بشكل خاص.

- ومن هنا فإن معايير المسؤولية الاجتماعية للإدارة التعليمية والقيادة تتمثل في الآتي:
- ❖ تعريف المجتمع المحلي برؤية المؤسسة التربوية ورسالتها بالوسائل المتاحة وبصورة مناسبة.
 - ❖ تحديد حاجات المجتمع المحلي من خلال تصميم الأدوات الخاصة بذلك.
 - ❖ تلبية حاجات المجتمع المحلي حسب الأولويات.
 - ❖ التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة في سبيل تحقيق رؤية الإدارة والقيادة التعليمية ورسالتها.
 - ❖ تفعيل شعار نحو بيئة مؤسسية آمنة في الإدارة والقيادة التعليمية.

- ❖ تفعيل الميثاق الأخلاقي في الإدارة التعليمية.
- ❖ التحقق من مدى رضا المجتمع المحلي عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التربوية له.
- ❖ بناء قنوات اتصال مبتكرة وجذابة مع الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص الموجودة في المجتمع.
- ❖ حث المجتمع على تقديم التغذية الراجعة لنشاطات الإدارة التعليمية وفعاليتها على جميع المستويات، وبهدف تحسين الخدمات التربوية المقدمة للطلاب وتطويرها.

رابعاً : معايير التنمية المهنية المستدامة :

معلوم أن العلوم الإدارية والتربوية في تطور مستمر. ولذا، فقد بات على القيادي التربوي السعي الدؤوب إلى تطوير مهاراته باستمرار، والعمل على تطوير مهارات العاملين معه من أجل تحقيق أفضل مستوى من الأداء. إن الانخراط في برامج التنمية المهنية، وغرس روح التعلم الذاتي لدى العاملين في الإدارة التعليمية، من مسؤوليات القيادة التربوية في المستوى الإداري الذي تمثله.

- ومن هنا، فإن معايير التنمية المهنية المستدامة تتمثل في الآتية:
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة التعليمية.
 - ✓ تفويض الصلاحيات المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للعاملين في الإدارة التعليمية، وانتهاج مبدأ التمكين الوظيفي للمعلم التمكين الوظيفي
 - ✓ غرس الوعي لدى العاملين في الإدارة التعليمية برؤية الإدارة التعليمية ورسالتها والأدوار المتعلقة بهما.
 - ✓ تشجيع العاملين في الإدارة التعليمية على امتلاك مهارة التعامل مع مصادر المعرفة بكفاءة.
 - ✓ توفير برامج تدريبية لتلبية احتياجات العاملين في الإدارة التعليمية.
 - ✓ الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
 - ✓ تقويم أداء العاملين في الإدارة التعليمية بدقة وموضوعية وشفافية وعدالة.
 - ✓ تعزيز الكفاءات المتميزة في الإدارة التعليمية وتحفيزها.
 - ✓ انتهاج سياسة المحافظة على الكفاءات المتميزة في الإدارة التعليمية.
 - ✓ استخدام أساليب وسياسات إدارية في الحوار ومناقشة العاملين.
 - ✓ تطوير أساليب الاتصال ما بين الأقسام لضمان سرعة العمل وجودته.

خامساً : معايير البيئة التعليمية الآمنة : Safe Educational Environment
يقصد بالبيئة التعليمية الآمنة الظروف المناسبة والآمنة التي يتعلم فيها التلاميذ. أما معايير البيئة التعليمية الآمنة فهي مجموعة الإجراءات التي يتعين على الإدارة التعليمية القيام بها بهدف توفير أجواء من الأمن والأمان للعاملين، وحمايتهم من العنف والإساءة.
وتشتمل هذه الإجراءات على تطوير قواعد السلوك، ومراجعة تعليمات الانضباط الطلابي ومدونة السلوك، وتطوير الميثاق الأخلاقي، وإيجاد بيئات آمنة، تعمل على تخريج أجيال منتمة لقيمها وعاداتها، متسلحة بالتقنيات التربوية الحديثة.

- وعليه فإن معايير الإدارة التعليمية في مجال توفير البيئة التعليمية الآمنة للعاملين وللطلبة تتمثل في النقاط الآتية:
١. توفير ثقافة تنظيمية قوية ومناخ تنظيمي ملائم.
 ٢. رفع مستوى الصحة النفسية والجسمية للعاملين.
 ٣. تكريس معايير الاحترام والتقدير والعدالة لجميع العاملين.
 ٤. تطوير بيئة عمل داعمة وآمنة وودية.
 ٥. الاهتمام بتحقيق الحاجات الشخصية والوظيفية للعاملين.
 ٦. الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعاملين ومحاولة تقديم العون لهم.
 ٧. توفير أنشطة داخل المؤسسات التعليمية مناسبة ومتنوعة للطلبة والعاملين لتنمية جوانب شخصياتهم.
 ٨. حث جميع الطلبة والعاملين على المشاركة في الأنشطة ودراسة الحالات المستنكفة.

إن القيادة التربوية الفعالة هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتكون كذلك إذا استطاعت خلق رؤية تربوية واضحة مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، ومتابعة جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية.

وتزداد فعالية القيادة التربوية بما لديها من القوة واستقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية، والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين من أجل تحقيق رؤية مشتركة، كما تسعى لإحداث التغيير كفرصة للنمو. وحتى يتم الإنجاز التربوي الحقيقي ولا يبقى مجرد شعارات ترفع لواءها القيادات التربوية، لابد من آلية واقعية لبناء البيئة الإيجابية لصناعته، فالمفروض من كل قيادة وضع بصمتها في المؤسسة وصياغة وعيها باتجاه النهوض وتجاوز العقبات. ولكن يتفاوت فهم القيادات للإنجاز، ومن هنا ينبغي على القيادة أن تشمل المكونات والعناصر السابقة، فعدم بناء رؤية مشتركة لدى جميع الموظفين مثلاً، والغموض في المهام الموكلة إليهم، وعدم المشاركة في صنع القرارات سيعطل المسيرة التربوية للإنجاز.



Thank You