

قيادة المدارس في المملكة العربية السعودية

المهنة المنسية

ديسمبر 2019

التقرير الدوري



قادة المدارس في المملكة العربية السعودية: المهنة المنسية

"تأتي القيادة مباشرة بعد فعالية
المعلم من ضمن العوامل
المدرسية المساهمة في رفع نتائج
الطلاب"ⁱⁱⁱ

(هاتي، 2018)

أما على الجانب الآخر، فما زال مفهوم القيادة التربوية في بعض أنظمة التعليم غير واضح كلياً، هذا إلى جانب أن الممارسات المتعلقة بهذا المفهوم لا تقع في قلب المسؤوليات المنوطة بقيادة المدارس. في مثل هذه الأنظمة، تعتبر مهام القائد التربوي مختلفة تماماً عن مهامه الروتينية المعتادة^{iv}. يعبر ذلك عن الحال لدى الكثير من قادة المدارس في أنظمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

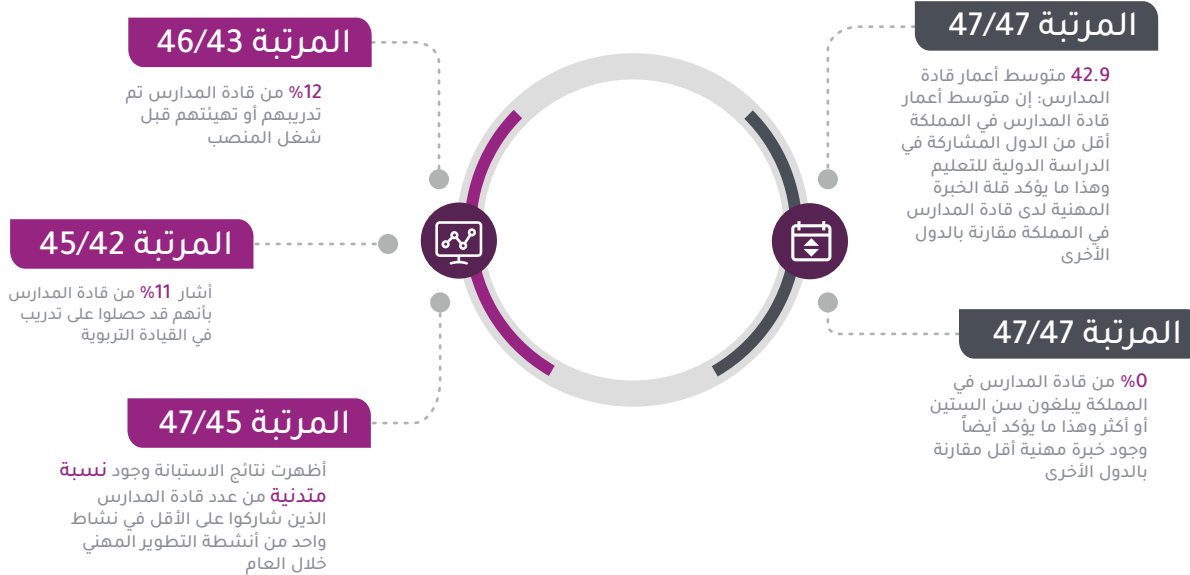
تشابه أنظمة التعليم على مستوى دول العالم تشابهاً واضحاً من ناحية النظام والهيكل التعليمي، ولكنها تختلف من الناحية السياقية والسياسية والثقافية. تكمن أبرز الاختلافات السياقية في المملكة العربية السعودية على الدور الذي يلعبه قادة المدارس مقارنة بدول العالم الأخرى.

تفتقر الأدوار القيادية المدرسية في نظام التعليم في المملكة العربية السعودية إلى أساس مهني واضح المعالم، بل حتى أنها تندرج ضمن المهام الإدارية وليس التعليمية، ولذلك فإنها **تعد مهنة منسية ومهمشة** في العديد من السياقات.

توجد العديد من الأبحاث التي تنوه لأهمية القيادة المدرسية التربوية Instructional Leadership (والتي تختلف عن القيادة المدرسية الإدارية المعتاد عليها) وأثرها على جودة التدريس ونتائج الطلاب.ⁱ "لا يختلف أي اثنان الآن بشأن أثر القيادة على التحصيل الطلابي؛ ذلك أن القيادة التعليمية كفيلة بإحداث فرق".ⁱⁱ

قائد المدرسة في المملكة العربية السعودية

تشير استبيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2018 (الدراسة الدولية للتعليم والتعلم TALIS) إلى أن قادة المدارس في المملكة لديهم خبرات محدودة وفرص قليلة في التحضير والتدريب والتطوير المهني مقارنة بالدول الأخرى المشاركة في الدراسة.^٧



العوامل المؤثرة على القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية

بالإضافة إلى قلة التركيز على قادة المدارس التربويين، تعتبر أنظمة التوظيف والتطوير والسياسات والهياكل التنظيمية من جملة العوامل الأخرى المؤثرة على فعالية ودور القيادة المدرسية في المدارس الحكومية في المملكة.

أدوار وظيفية غير مناسبة

- تقع الأدوار القيادية المدرسية ضمن المهام الإدارية وليس التربوية وتنطوي على مسؤوليات إدارية عوضاً عن التركيز على تحسين عملية التعليم والتعلم
- ضعف المساءلة بشأن تحسين المخرجات التعليمية

فرص مهنية محدودة

- ضعف الأنظمة الخاصة لاستقطاب الكوادر القيادية والمسارات المهنية المخصصة لهم
- ضعف قنوات التوظيف وعمليات الاختيار

عدم ملاءمة الدعم المهني

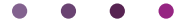
- ضعف وعدم كفاية برامج الإعداد القيادي والتطوير المهني المستندة على معايير خاصة بالقيادة
- عدم توفر معايير مهنية واضحة بأطر وطنية لقيادة المدارس
- غياب شبكات مهنية لقيادة المدارس مستندة على النظام التعليمي في المملكة
- خضوع عمليات التقييم لإجراءات التحقق من الامتثال وعدم تركيزها على النمو المهني

مناصب غير جذابة

- قلة عدد المزايا والحوافز والافتقار إلى سلم رواتب خاص بقيادة المدارس
- ويختلف عن سلم رواتب المعلمين
- ظروف عمل مليئة بالتحديات مع درجة ضعيفة من الاستقلال المهني ودرجة عالية من السيطرة المركزية
- قلة الدعم التنظيمي



تدني أثر القيادة المدرسية



الأولوية الدولية الثالثة

ليست المملكة العربية السعودية الدولة الوحيدة التي تواجه تحدياً في تطوير القيادة المدرسية بل إن لجنة التعليم التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد صنفت تطوير القيادة المدرسية على أنها الأولوية الثالثة من أولويات التعليم^{vii}

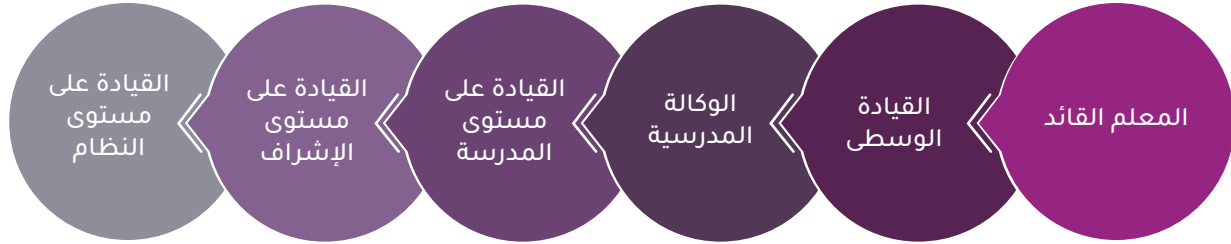
أصبح موضوع التطوير القيادي من أهم المواضيع التي بدأت تتصدر الساحة مؤخراً لدى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ حيث تحرص الوزارة على ادخال مجموعة من التحسينات الشاملة في هذا المجال كونه أحد الأولويات الاستراتيجية للمركز الوطني للتطوير المهني والتعليمي. يجري العمل حالياً على بناء برامج في التطوير القيادي لجميع المناصب بشكل يركز على إطار الكفاءات القيادية.^{viii}

توجه المملكة العربية السعودية لتحسين القيادة المدرسية

تتطلب الإصلاحات التعليمية أن يتولى قادة المدارس قيادة مسيرة التغيير. وعليه، فمن الضروري بناء قدرات قادة المدارس الحاليين والمستقبليين في المملكة وتسليحهم بالمعرفة والمهارات لقيادة عمليات التغيير اللازمة لتحقيق أهداف التعليم التي نصت عليها رؤية 2030.^{vi}



بحسب ما تشير إليه الأبحاث العملية وما تؤكد عليه أفضل الممارسات الدولية في أنظمة التعليم المتقدمة بما في ذلك سنغافورة واسكتلندا وأونتاريو وأستراليا فإن هذه البرامج القيادية من شأنها أن تسهم في تقديم مسارات مهنية واضحة بدءاً بمنصب المعلم ومروراً بالقيادة الوسطى والقيادة العليا وانتهاءً بالقيادة على مستوى النظام الوطني. الجدير بالذكر أن هناك سلم خاص بمراحل التطوير القيادي متشابه لدى جميع هذه الأنظمة التعليمية كما هو موضح في الشكل أدناه.^x



مستويات القيادة



مستوى المدرسة

سيتم النهوض بمستوى القيادة المدرسية في المملكة بشكل كبير عندما يتم تفعيل هذه البرامج التطويرية وعند تحسين القيادة على مستوى النظام بشكل متناسق.



مستوى المنطقة والحي

تتوقف استدامة الإصلاحات التعليمية على قدرة جميع القادة من جميع المستويات على العمل بشكل موحد وبنفس التوجه بتركيز وفهم مشترك بخصوص آلية تطبيق النظام وكيفية عمله.*



مستوى الوطن

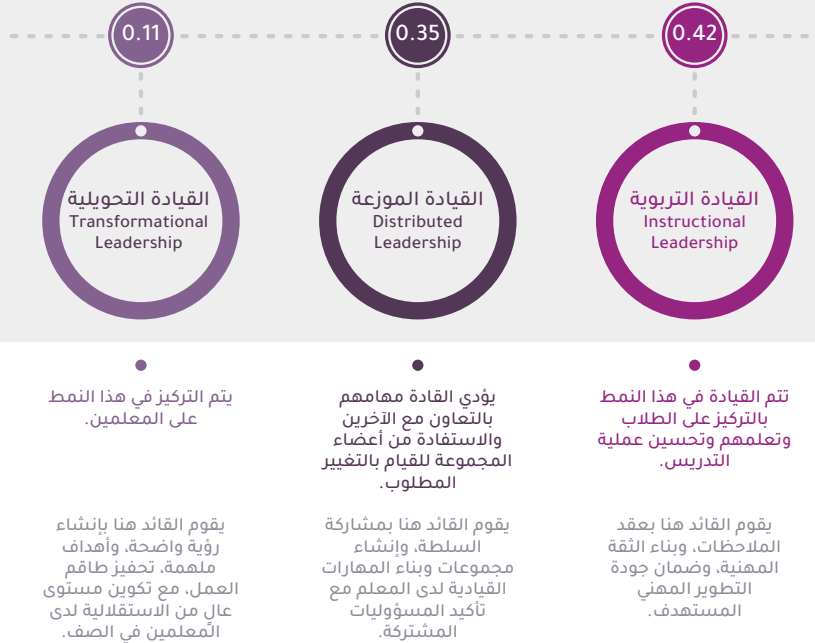
يركز المستوى الوطني على تطوير القيادة في جميع المستويات لضمان نجاح عمليات تغيير نظام التعليم؛ حيث أن تغيير وتطوير النظام يتطلب وجود قيادة قوية في كافة المستويات.

نحو قيادة مدرسية ذات أثر فعّال

في ضوء الدور الهام الذي يلعبه قادة المدارس في تحسين عملية التعليم والتعلم، تم إجراء عدد كبير من الدراسات لتحديد الأثر الفعّال للممارسات والأنماط القيادية. كما تجدر الإشارة أنه يمكن تطبيق أفضل ممارسات القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية.

تم تأكيد أهمية معرفة وتقييم أثر ممارسات التربويين على التحصيل الطلابي من خلال التحليل التجميعي Meta Analysis الذي قام به البروفيسور جون هاتي والذي تم من خلاله بتحديد المؤثرات وحجمها على تعلم الطلاب.^{xi} توجد العديد من الدراسات الأخرى التي أجريت لتحليل حجم الأثر المرتبط بمجموعة مختلفة من الأنماط القيادية: حيث أجمعت غالبية الدراسات على أن القيادة التربوية لديها أكبر أثر على المخرجات الطلابية.^{xii}

حجم الأثر المرتبط بكل نمط من الأنماط القيادية المدرسية^{xiii}



كما عمل هاتي كذلك على تحليل حجم أثر عدة خصائص لقادة المدراس على التعلم الطلابي^{xiv}. فيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات التي اظهرت بأنها ذات أثر فعّال والتي يمكن دمجها في البرامج التحضيرية والتدريبية لقادة المدارس.

الإيمان بأن دور القادة هو الأهم ويكمن في تقييم أثر ممارساتهم

0.91

تشجيع زملاء العمل على التعاون مع بعضهم لمعرفة وتقييم أثرهم

0.91

التركيز على عمليات التعليم والتعلم ذات تأثير عالي

0.84

التأكد من وضوح مؤشرات النجاح لدى المعلمين والطلاب

0.77

وضع مستويات ملائمة من التحدي وعدم الاكتفاء بالمستويات التي تبرز مؤهلات الفريق فقط

0.57

التوجه التطويري الشامل لدعم تجويد مهنة قادة المدارس

يجب تبني منظور وطريقة مختلفة في التفكير حتى تتم إعادة رسم ملامح دور قادة المدارس في المملكة العربية السعودية وتصحيح مسار هذه المهنة ليمارس الدور المتوقع في النظام. الجدير بالذكر أن مسارات القيادة التربوية التي طرحتها وزارة التعليم من خلال المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تعد خطوة بارزة نحو عملية تطويرية شاملة في هذا المجال.

هناك مجموعة متنوعة من الدعائم الخاصة بالسياسات والتي يمكن أن تحقق مزيداً من التطوير في مجال القيادة المدرسية، لهذا تجدر الإشارة أنه من المهم جداً وضع وتفعيل السياسات والممارسات الكفيلة بدعم قادة المدارس. "يجب أن ينظر لعمليات توظيف قادة المدارس وتدريبهم وتقييمهم وتطويرهم بشكل مستمر على أنها توجهات فعالة من حيث التكلفة وذلك من أجل تحقيق تطور مدرسي ناجح".^{xv}

نقل قادة المدارس من مؤدين لمهمة مهمشة ومنسية إلى محركين ولاعبين أساسيين في عملية الإصلاح التعليمي سيؤدي إلى تحسين نظام التعليم ورفع المخرجات الطلابية. ومن المهم أن نتذكر جميعاً بأن أي استثمار في قادة المدارس هو استثمار في عملية تطوير شاملة لتحقيق نظام تعليمي متكامل.

الدعائم الشاملة للسياسات^{xvi}

إعادة تعريف
مناصب قادة
المدارس

مراجعة مهام ومسؤوليات
أصحاب المناصب مع التركيز
على مفهوم القيادة التربوية

توفير استقلالية أكبر لقادة
المدارس وذلك بتعريف
واضح للمسؤوليات لتضمن
وترسيخ القيادة الموزعة

خلق فرص لقادة المدارس
للمشاركة كلاعبيين أساسيين
في نظام التعليم ومركبين
للتغيير الوطني

رفع مستوى المحاسبية لقادة
المدارس فيما يخص
المخرجات

إنشاء
مسارات مهنية
وتوظيفية

التعريف بطبيعة المهام
القيادية ووضع خطة تعاقبية
واضحة

مراجعة عملية اختيار قادة
المدارس وتوظيفهم
وتعيينهم

إنشاء مسار مهني خاص
بقادة المدارس

الاستفادة من البيانات لتجويد
عملية الاختيار والتوظيف

بناء
قدرات قادة
المدارس

تقديم تدريب مهني مستمر
مقسم على مراحل كالآتي
• خلال التحضير والإعداد
• خلال فترة التجربة
• أثناء مباشرة العمل
• عند الترقية

إعداد إطار بالمعايير المهنية
لقادة المدارس حيث تستخدم
• الاختيار والتوظيف
• التطوير والنمو المهني
• التقييم

خلق فرص لإنشاء شبكات
مهنية لقادة المدارس
وارشادهم

تأسيس معهد للقيادة
التعليميين لتقديم دورات
تدريبية متكاملة في التطوير
المهني ولقيادة الشبكات
المهنية

تحسين جاذبية
منصب القيادة
المدرسية

تحسين الدعم المقدم لقادة
المدارس بشكل منظم

تقديم مكافآت وحوافز ورواتب
تناسب وتعكس المستوى
العالي من المسؤولية التي
يحملها قادة المدارس

زيادة استقلالية قائد المدرسة
عند اتخاذ القرارات المدرسية

إضفاء الطابع المهني لمجال
القيادة المدرسية مع تقديم
الدعم

المراجع

- i Fullan, M 2017, Public school improvement and the role of the school leadership in that process, Australian Education Union; Hattie J 2018, Leadership Matters - Does school and college leadership really matter? Visible Learning; Learning Forward 2019, Principal Pipelines: A feasible, affordable and effective way for Districts to improve schools, Rand Corporation; OECD 2018, Improving School Leadership - Policy & Practice in OECD Countries, OECD; Robinson, V, Lloyd, C & Rowe, K 2008, The Impact of Leadership on Student Outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types, Educational Administration Quarterly, 44(5); Khalil, D & Karim, M 2016, School Leadership in Saudi Arabia, in A Decade of Research on School Principals, Chapter 24, Springer International Publishing.
- ii Waters, T & Cameron, G 2007, The Balanced Leadership Framework: Connecting vision with action, McRel, p.3.
- iii Hattie, J 2018, Leadership Matters - Does school and college leadership really matter? Visible Learning.
Hallinger, P & Lee, M, 2013, Mapping instructional leadership in Thailand: Has education reform impacted principal practice? Educational Management Administration & Leadership, 42 (1): 6 - 29.
- v Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) 2018, Country Note - Saudi Arabia, Education GPS, OECD.
- vi Government of Saudi Arabia 2016, Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, Council of Economic and Development Affairs.
- vii OECD 2008, Improving School Leadership - Policy and practice in OECD Countries.
- viii Consultation with the National Center for Educational Professional Development, KSA Ministry of Education and B. Jensen, Learning First, 2018.
- ix Emkan Education figure based on analysis of leadership development pipelines in systems of Queensland Educational Leadership Institute (QELI, Australia), Ontario (Canada), Scotland Centre for Educational Leadership (SCEL) and Singapore.
- x Fullan, M 2015, Leadership at all Levels, Motion Leadership.
- xi Hattie, J 2009, Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. London, UK: Routledge.
- xii Robinson V, Lloyd C & Rowe K 2008, The Impact of Leadership on Student Outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types, Educational Administration Quarterly, 44(5); Leithwood, K & Mascal, B 2008, Collective leadership effects on student achievement. Educational Administration Quarterly, 44(4), 529-56; AlMarshad, Y.A 2017, Effects of Instructional, Transformational & Distributed Leadership on Student Academic Outcomes, International Journal of Education, Vol. 9, No. 2.
- xiii Ibid.
- xiv Hattie, J 2018, Leadership Matters - Does school and college leadership really matter? Visible Learning.
- xv Leithwood, K, Seashore Louis, K, Anderson, S and Wahlstrom, K 2004, How Leadership Influences Learning, Wallace Foundation, pg. 14.
- xvi Emkan analysis and defined strategic directions based on the research noted within this paper and extensive consultation in the KSA education sector.

فريق الكتابة والمراجعة

- آن لووس، خبير تعليم عالمي، إمكان
- د. منيرة جمجوم، الرئيس التنفيذي، إمكان
- سارة زيني، شريك إداري، إمكان

للإقتباس

إمكان 2019، قادة المدارس في المملكة العربية السعودية: المهنة المنسية، إمكان، جدة.



حتى تنضم إلينا في جهود تطوير القيادة المدرسية، تواصل معنا لتتعرف أكثر على مشاريع "إمكان" و"أعقاب" التي تخص:

• المعايير القيادية

• دورات كامبريدج في التطوير المهني القيادي التعليمي

• إطار التطوير المدرسي

• عملية التقييم المدرسي



www.emkaneducation.com



info@emkaneducation.com



[@emkaneducation](https://twitter.com/emkaneducation)

إمكان التعليمية © 2019

تملك إمكان التعليمية حقوق الطبع والنشر لهذا التقرير. يمكن استخدام هذا التقرير أو جزء منه مجاناً لخدمة المؤسسات التعليمية واللاربحية بشرط كتابة المصدر.

لا يجوز بيع أو استخدام هذا التقرير لأي أغراض تجارية باستثناء الاستخدام المسموح أعلاه، لا يجوز إعادة نشر أو استخدام أو تمثيل أو ارسال أو تغيير أي جزء من هذا التقرير بأي شكل (الالكتروني، نسخة مصورة، أو غيره)، بدون الحصول على إذن خطي من قبل شركة إمكان.