

تصميم وتطوير برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار القيادات التعليمية والتربوية

د. خميس بن عبيد العجمي



مايو 2025



تصميم وتطوير

برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار

القيادات التعليمية والتربوية

د. خميس بن عبيد العجمي

مايو 2025

فهرس المحتويات



04	المخلص التنفيذي (Abstract)	01
08	المقدمة (Introduction)	02
11	الإطار المفاهيمي (Conceptual framework)	03
14	الإطار النظري (Theoretical Background)	04
	▪ فجوات الكفاءات القيادية في المؤسسات التعليمية ▪ دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تطوير معايير اختيار القيادات ▪ تجارب دولية ناجحة في إعداد القيادات التعليمية ▪ آليات قياس تأثير القيادة التعليمية على مؤشرات جودة التعليم ▪ تحديات عملية اختيار القيادات التعليمية ▪ نحو رؤية مستقبلية لتطوير القيادة التعليمية في العالم العربي ▪ مقترحات عملية لسد فجوات الكفاءة القيادية في المؤسسات التعليمية العربية ▪ توصيات لصناع السياسات والمؤسسات التعليمية	
30	المتغيرات المؤثرة (Context & Challenges)	05
32	منهجية الورقة البحثية (Methodology)	06
33	النموذج المقترح (Model Presentation)	07
67	التوصيات والدراسات المستقبلية (Recommendations)	08
70	النتائج المتوقعة (Expected Results)	09
71	الخاتمة (Conclusion)	10
	الملاحق :	11
73	ملحق(1) : المقاييس العالمية المعتمدة - الإطار النظري	
81	ملحق (2) : المصادر والمراجع (References)	

الملخص التنفيذي

عنوان الورقة البحثية: تصميم وتطوير برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار القيادات التعليمية و التربوية.

المنهجية: تعتمد الورقة البحثية على تحليل وصفي للنماذج الحالية في اختيار القيادات التربوية، مع التركيز على معايير الشفافية والعدالة وضمان الجودة والحوكمة، وقد تمّ تطوير البرنامج في ضوء برامج الأمم المتحدة لتدريب وتطوير القيادات التربوية والتعليمية (UNRWA- LFTF programs)

المشكلة: تواجه المؤسسات التعليمية في ظلّ التحولات الرقمية والعالمية المتسارعة تحديات جوهرية في اختيار وتطوير قياداتها التربوية، إذ تتمثل هذه التحديات في:

1. غياب وجود منهجية موحدة وشفافة لاختيار القيادات التعليمية والتربوية تستند إلى معايير مهنية واضحة.
2. الاعتماد على أساليب تقليدية في الاختيار والتقييم لا تتماشى ومتطلبات العصر الرقمي والمنظومات التعليمية المستقبلية.
3. ضعف الربط بين عمليات اختيار القيادات ومتطلبات تحقيق الرؤى الإستراتيجية الوطنية.
4. محدودية برامج التطوير المهني المستدام للقيادات التعليميّة والتربوية بعد تعيينها، ممّا من شأنه أن يؤثر في قدرتها على مواكبة المستجدات.
5. التفاوت في مستويات القيادات التعليميّة والتربوية وقدرتها على قيادة التغيير وإدارة المؤسسات التعليمية في ظلّ التحولات الراهنة.

الأهمية: تكمن أهمية تطوير آلية مستدامة لحوكمة اختيار وتمكين القيادات التعليمية والتربوية في أنها تعمل على:

1. تعزيز جودة مؤسسات وبرامج إعداد القادة الصف الثاني من خلال توفير قيادات كفؤة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي.
2. المساهمة في تحقيق أهداف رؤى المنظومات التعليمية والتربوية من خلال إعداد جيل يمتلك المهارات والكفاءات اللازمة للمستقبل.



3. تطوير وقيادة منظومة تعليمية متكاملة قادرة على التكيف مع المتغيرات العالمية والتفاعل معها بإيجابية.
4. تعزيز الاستدامة المؤسسية وضمان استمرارية النجاح والتطور في القطاع التعليمي.
5. تمكين المؤسسات التعليمية من قيادة التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.
6. ترسيخ ثقافة التميز والإبداع في البيئة التعليمية انطلاقاً من قيادات ملهمة ومبتكرة.

الفكرة: تتمحور فكرة برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار القيادات التعليمية والتربوية حول تصميم منظومة متكاملة لاختيار وتطوير القيادات التعليمية والتربوية، تشمل المحاور الآتية:

1. تطوير إطار كفاءات قيادية يتضمن المعارف والمهارات والسمات الشخصية اللازمة للقيادات التربوية في العصر الرقمي.
2. اعتماد نهج متعدد المراحل في عملية الاختيار يجمع بين التقييم الذاتي، والتقييم من قبل الأقران، والتقييم المؤسسي.
3. توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تقييم المرشحين وتحديد الفجوات المهنية والاحتياجات التطويرية.
4. بناء مسارات تطويرية مخصصة لكل قيادة تربوية بناء على نتائج التقييم واحتياجات المؤسسة التعليمية.
5. تصميم منصة رقمية متكاملة تدعم عمليات الاختيار والتقييم والتطوير والمتابعة.
6. إنشاء مجتمعات تعلم مهنية للقيادات التربوية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة.

القيمة المضافة: يقدم برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار القيادات التعليمية والتربوية قيمة مضافة متعددة للنظام التعليمي، إذ إنه يعمل على:

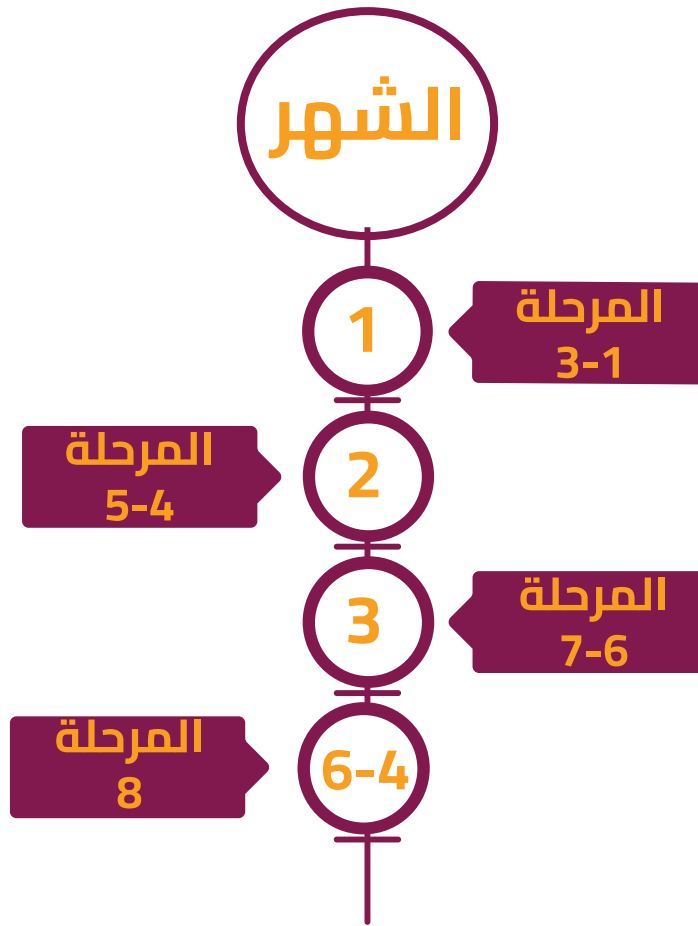
1. الانتقال من النهج التقليدي في اختيار القيادات إلى نهج مبني على الكفاءات والمعايير المهنية العالمية

2. تعزيز الشفافية والعدالة في عمليات الاختيار والتقييم من خلال اعتماد معايير موضوعية وأدوات قياس دقيقة.
3. بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الكفاءات القيادية المتوفرة في النظام التعليمي تساعد في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي.
4. تحقيق التكامل بين عمليات الاختيار والتطوير المستمر والتقييم بما يضمن استدامة الأثر.
5. توفير نموذج قابل للتطبيق في مختلف المؤسسات التعليمية وقابل للتكيف مع المتغيرات المستقبلية.
6. إيجاد ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي والتميز في الأداء.

أبرز المقاييس المقترحة: تمّ تصميم برنامج تمكين لحوكمة اختيار القيادات التعليمية والتربوية ومقاييسه بناء على مجموعة من المقاييس العالمية المعنية بحوكمة اختيار القيادات التربوية، (مع ملاحظة أنّ المقاييس الخاصة بالبرنامج ستقدّم للجهة المعنية عند الطلب)، كما أنّ مراحل البرنامج سيتمّ تنفيذها في ضوء منهجية (سيجما-6 SEGMA6)، ومنهجية (لين - LEAN)، وهذه المقاييس العالمية هي:

1. مقياس الكفاءات القيادية الأساسية (القيادة الإستراتيجية، قيادة التغيير، القيادة التعليمية، إدارة الموارد).
2. مقياس القدرات الرقمية وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية.
3. مقياس الذكاء العاطفي والقدرة على بناء العلاقات وإدارة فرق العمل.
4. مقياس المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتعامل مع الأزمات.
5. مقياس التفكير الإبداعي والابتكار في حل المشكلات التربوية.
6. مقياس الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية وتعزيز الهوية العربية الأصيلة.
7. مركز تقييم (Assessment Center) يتضمن محاكاة لمواقف قيادية واقعية.
8. التقييم متعدد المصادر (360 درجة) الذي يشمل تقييم الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

الإطار الزمني: يمتدّ تنفيذ برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار القيادات التعليميّة والتربوية على مدار ستة أشهر؛ 3 أشهر قبل التعيين، و3 أشهر بعد التعيين، على النحو الآتي:



- الشهر الأول: مرحلة 1-3
- الشهر الثاني: مرحلة 4-5
- الشهر الثالث: مرحلة 6-7
- الشهر 4-6: المرحلة 8

مع استمرارية البرنامج وتطويره بناءً على نتائج التقييم والمستجدات في المجال التربوي والتقني.

النتائج الرئيسية:

- أهمية بناء قدرات القادة من خلال برامج التطوير والإرشاد والتدريب الرقمي.
- ضرورة ربط المهارات بالمتطلبات الوظيفية عبر تحليل الاحتياجات التدريبية.
- تطبيق آليات حوكمة فعّالة في عمليات الاختيار والتقييم لضمان الجودة.

التوصيات:

- تطوير منصات تدريب رقمية لدعم برامج تدريب وإعداد القادة.
- استخدام مؤشرات أداء ومعايير تقييم واضحة لقياس نسبة تحقيق الأهداف.
- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لتحسين عمليات الاختيار والتطوير.



المقدمة

تواجه منظومة التعليم العربية تحديات كبيرة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والطفرة التكنولوجية المعاصرة، وما أفرزته من مواقف ومشكلات تركت انعكاساتها على الأنظمة التربوية التي أضحت لزاماً عليها أن تعدّ الإنسان ليعيش في القرن الحادي والعشرين، ويواجه مستقبلاً مليئاً بالتحديات والمحاذير، ويتكيّف مع متطلّبات هذا القرن بإيجابياته وسلبياته.

لذلك فقد بات من الضروريّ إعادة النظر في هيكلية التّعليم ككلّ، من جوهره إلى قشوره، من داخله إلى خارجه، من أنظمتها وأساليبها وإستراتيجيّاتها إلى نتائجها وغاياتها، وعلى وجه الخصوص، من كوادرها العاملة فيه من قادة تربويّين ومعلّمين أكاديميّين، لكون هذا كلّه يعدّ وشائج وروابط تآزر بعضها في سبيل تحقيق وتقديم منظومة تعليميّة متماسكة، معاصرة ومرنة قادرة على إحداث الحراك المطلوب في المجتمعات، ومواجهة الطفرات والتسارعات، وتقنينها وضبطها، والتفاعل معها بوعي ومسؤوليّة، وإملاك جيل هذه المجتمعات القدرة على التّعامل مع ما يحدث في الساحات المحلية والإقليمية والعالمية بانفتاح ثقافيّ ووعي مسؤول دون خوف أو هيبة، وبصبغة معاصرة أصيلة لا انسلاخ فيها عن الهوية العربيّة الأصيلة.

ولتحقيق ذلك كلّه وأكثر، وجب البدء بإعادة النظر في كينونة هذا القطاع - قطاع التّعليم- بدءًا من قياداته كخطوة أولى، فإنّ صلحت صلح سائر عمل النّظام، وإنّ فسدت فسدت النّظام بأكمله وانهار.

من هنا فقد وجب إعادة النّظر في أساليب اختيار وبناء القيادات التّعليميّة، في ضوء المتغيّرات المعاصرة وبما يضمن تحقيق الاستدامة وجودة المخرجات التربوية، لكون القيادة التّعليمية لم تعد تقتصر على المهام الإداريّة والتنظيميّة، وإنّما أصبحت عنصرًا محوريًا في صياغة السّياسات، وتحقيق الرّؤى الإستراتيجية الوطنيّة، من خلال إعداد جيل يمتلك الكفاءة، والمرونة، والإبداع والشّغف في مواجهة تحديات العصر.

ومن هنا تأتي هذه الورقة البحثيّة في سياق يسلّط الضّوء على برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار القيادات التّعليميّة والتربوية، في محاولة لوضع مبادئ الشفافية والعدالة كمعيار وأساس لاختيار القيادات التربوية، والاعتماد على أدوات عصريّة في التّقييم والاختيار، والأخذ بعين الاعتبار الجوانب المتعلّقة ببناء القدرات، وتطوير القيادات من خلال التّدريب المستمرّ والتّعليم الرقميّ.

كما أنّ هذه الورقة البحثيّة تأتي لتقدّم نموذجًا متكاملًا لآليّة التّقييم والمقابلات والاختيار، مرورًا بتحديد المؤشّرات والمعايير، وانتهاءً بقياس الأثر وتحقيق الاستدامة المؤسّسيّة، فتهدف هذه الورقة في عرضها إلى:

- تسليط الضّوء على التّحدّيات التي تواجه اختيار القيادات التّعليمية في ظلّ التحول الرقميّ المهول وطفرة العولمة العالميّة التي طالت القطاعات بأكملها ومنها قطاع التّعليم.
- اقتراح نموذج حوكمة مبنيّ على الجودة، والشفافيّة، والكفاءة والمعايير المهنية لاختيار القيادات التربوية.
- تصميم مراحل التّمكن والتّدريب في ضوء الاحتياجات المؤسّسيّة ومن منطلق متطلّبات سوق العمل.
- الاستفادة من أدوات التحليل الحديثة من ذكاء اصطناعي وتحليل للبيانات، في دعم عمليّات الاختيار والتّقييم وتأكيدهما.

ومن خلال هذه المحاور فإنّ هذه الورقة تهدف لإثراء النقاش حول أهميّة التّمكن القياديّ كمدخل أساسيّ لتطوير المنظومة التّعليميّة، وبناء قيادات قادرة على إحداث فرق حقيقيّ في بيئات العمل التّربوية.



تصميم وتطوير

يُقصد بـ "التصميم والتطوير" في سياق هذه الورقة البحثية بناء نماذج وأطر عمل مبتكرة لاختيار وإعداد القيادات التربوية، وتحسينها بشكل مستمر بشكل يتوافق والمستجدات العالمية والتحولت الرقمية، ويشمل ذلك تصميم آليات التقييم والمقابلات والمعايير المهنية، وتطوير المسارات التدريبية والتعليمية التي تضمن بناء قدرات قيادية مستدامة قادرة على إحداث تغيير إيجابي في المنظومة التعليمية، مع الاستفادة من أدوات التحليل الحديثة والذكاء الاصطناعي لتعزيز فعالية هذه العمليات وكفاءتها.

برنامج تمكين

منظومة متكاملة ومنهجية شاملة تستهدف اختيار وتأهيل القيادات التعليمية والتربوية وفق معايير مهنية وموضوعية، وذلك من خلال نموذج حوكمة يركز على الشفافية والعدالة والكفاءة، ويتضمن البرنامج آليات متطورة للتقييم والاختيار، ومسارات للتدريب المستمر والتعليم الرقمي، بهدف بناء قدرات قيادية مستدامة تستجيب لمتطلبات سوق العمل والتحولت الرقمية المتسارعة، وتسهم في تحقيق نقلة نوعية في أداء المؤسسات التعليمية وتطوير منظومة التعليم بشكل شامل.

مفهوم القيادة التربوية

ويقصد بها القدرة على توجيه الأفراد داخل المؤسسات التعليمية وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتشمل القيادة التربوية جوانب متعددة من مثل؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم، وتعدّ محوراً من محاور المؤسسة التعليمية، وتلعب دوراً توجيهياً وإستراتيجياً ينعكس على جودة الأداء التربوي وتحقيق أهداف التعليم. (Al-Qaisi, 2010)

وتختلف القيادة التربوية عن الإدارة التعليمية من حيث الرؤية، والقدرة على التأثير، وتحقيق التغيير الإيجابي، إذ تسعى إلى إحداث نقلة نوعية في التفكير والعمل داخل البيئة التعليمية، فالقائد التربوي الناجح لا يقتصر دوره على تنفيذ السياسات، بل يتجاوز ذلك إلى استشراف المستقبل، وصياغة الرؤى، وبناء فريق عمل متكامل، قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الوطنية. (الدويك، د.ت)

القيادة التَّمكِينِيَّة

نموذج قياديّ أكثر شموليّة وإنسانيّة، يلعب دورًا في تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار، ويحفّز على الإبداع والابتكار، ويركّز على التَّمكين الإداري والمعرفي بدل السيطرة والتَّحكم، ويعتمد على التفويض الذكي للمهام، وتوفير الدَّعم والتدريب المستمر، وخلق بيئة محفزة على المبادرة والتطوير، وتعزيز الثقة بين القادة والكوادر. (بطاينة، 2008)

الحوكمة في اختيار القيادات

هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية، وتشمل مجموعة من السياسات والمعايير التي تضمن الشفافية، العدالة، والكفاءة في اتخاذ القرارات. (مركز أبو ظبي للحوكمة، د.ت)

وفي مجال اختيار القيادات التربوية، تُسهم الحوكمة في تقليل التحيز، وضمان تكافؤ الفرص، واعتماد آليات دقيقة للتقييم والمقابلة، وتعتمد على تشكيل لجان مستقلة ومؤهلة للاختيار، ووجود نظام تظلمات ومراجعة، ومؤشرات أداء واضحة ومعايير شفافة، وتحليل البيانات لضمان العدالة واتخاذ القرار المبني على الكفاءة.

مواءمة القيادة مع الرؤى الوطنية

ترتبط القيادة التربوية اليوم بشكل مباشر بتحقيق الرؤى الوطنية التي تسعى إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة، وتحقيق تعليم مستدام، وتخريج جيل قادر على المنافسة العالمية، لذلك فلا بد أن تكون القيادات التربوية مرنة وقادرة على التكيف، مبتكرة في التفكير، قادرة على إدارة الأزمات والتغيير، وملمة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي.

التّعليم المستمر والتدريب كركائز للتمكين

هما ركيزتان أساسيتان لبناء القدرات، ويمكن تقديمهما وجاهيًا أو من خلال المنصّات الرقمية من مثل منصة (تمكين 360)، ويتضمّن تحليل الاحتياجات التدريبية وربطها بمتطلّبات الوظائف القيادية ممّا يضمن توجيه البرامج بشكل فعّال نحو تعزيز الكفاءات المطلوبة.

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في الاختيار والتقييم

دمج الذكاء الاصطناعي كعنصر داعم في حوكمة الاختيار، من خلال تحليل السير الذاتية بطريقة آلية، رصد سلوكيات المرشحين خلال الاختبارات والمقابلات، تقديم تغذية راجعة موضوعية، وقياس مؤشرات النجاح بناءً على بيانات حقيقية. ومن خلال سبر المحاور السابقة فإنّ القيادة التربوية الحديثة تعدّ قيادة تمكينية، تعتمد على مبادئ الحوكمة، وتتماشى مع التحولات التقنية والرؤى الاستراتيجية للدولة، ولا يمكن تحقيق هذا التحول دون التركيز على التعليم المستمر، والبرامج التدريبية النوعية، وضمان عدالة وشفافية عملية الاختيار.

فجوات الكفاءات القيادية في المؤسسات التعليمية

تمثل القيادة التعليمية الفعالة حجر الزاوية لتطوير المؤسسات التعليمية وتعزيز جودة التعليم، إلا أنها في عالمنا العربي تواجه العديد من التحديات المتعددة التي تتعلق باختيار وتأهيل القيادات التربوية القادرة على مواكبة التطورات السريعة في مجال التعليم عالميًا.

فها نحن أمام العديد من الفجوات التي تتعلق بالكفاءة القيادية الحالية في المؤسسات التعليمية العربية، وتفعيل التكنولوجيا الحديثة بصورة فاعلة وخاصة الذكاء الاصطناعي، وتطوير معايير اختيار القيادات التعليمية الفعالة بشكل شفاف وبعادلة، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، وآليات تحديد أدوات قياس تأثير القيادة على جودة التعليم، والبيدات الأخلاقية المرتبطة بعملية الاختيار.

كما أنّ هنالك العديد من المعضلات التي تعاني منها القيادة التعليمية في المؤسسات العربية، وأولها وجود فجوة كبيرة بين النظريات القيادية الحديثة والممارسات الفعلية على أرض الواقع، إذ إنّ هذه المؤسسات تتبنّى في وثائقها الرسمية نماذج قيادية متطورة، إلا أنّ الممارسات العملية غالبًا ما تعكس نمطًا تقليديًا من القيادة يركّز على الجوانب الإدارية والامتثال للوائح والتعليمات أكثر من التركيز على قيادة التغيير والتطوير المستمر.

فضلاً عن افتقار العديد من النظم التعليمية العربية إلى برامج متخصصة في إعداد القيادات التعليمية، فغالبًا ما يتم اختيار القادة التربويين وفقًا لخبرتهم التدريسية أو الأقدمية، دون اشتراط تأهيل متخصص في مجال القيادة التعليمية، كما وتمثل الفجوة الرقمية تحدياً كبيراً للقيادات التربوية العربية، حيث تشير البيانات إلى أنّ نسبة كبيرة من القيادات التعليمية في المنطقة العربية تفتقر إلى المهارات اللازمة لقيادة التحول الرقمي في مؤسساتهم. **وفقاً لتقرير صادر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2024)، فإنّ 65% من القيادات التعليمية يواجهون صعوبات في توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية والتعليمية، وهناك دراسات ميدانية تظهر قصوراً واضحاً في مهارات التفكير الإستراتيجي لدى القيادات التعليمية في المنطقة العربية، وينعكس ذلك في ضعف القدرة على وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى، والتركيز على حل المشكلات اليومية على حساب التخطيط للمستقبل. كما تشير الدراسات إلى ضعف**

مشاركة القيادات التعليمية العربية في العمليات الاستشرافية وبناء السيناريوهات المستقبلية للتعليم، كما تشير الدراسات إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسات التعليمية العربية لا يزال يميل إلى المركزية، وضعف تفويض الصلاحيات، وقلة الاهتمام بتمكين المعلمين والإداريين من المشاركة الفاعلة في قيادة التغيير.

دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تطوير معايير اختيار القيادات

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يلعب دورًا مهمًا في تطوير أدوات تقييم موضوعية للكفايات القيادية، من خلال تطوير اختبارات محاكاة تفاعلية تسمح بتقييم قدرة المرشحين للقيادة على التعامل مع سيناريوهات واقعية معقدة، وتحليل استجاباتهم بشكل موضوعي، وتحليل الأنماط السلوكية للمرشحين في مواقف متنوعة، وتحديد مدى توافقها مع الكفايات القيادية المطلوبة، والتنبؤ بالأداء المستقبلي للمرشحين في المناصب القيادية، استنادًا إلى مؤشرات محدّدة، وتحليل البيانات الضخمة لتطوير معايير موضوعية من خلال تحديد العلاقات بين السمات القيادية ومؤشرات الأداء، (الدهشان، 2023)

إلى جانب القيام ببناء نماذج تنبؤية لتحديد المرشحين الأكثر احتمالاً للنجاح في المناصب القيادية، بناءً على بيانات كمية ونوعية متنوعة، وتطوير معايير ديناميكية تتكيف والسياقات المختلفة والاحتياجات المتغيرة للمؤسسات التعليمية، وتصميم منصّات الذكاء الاصطناعي لتطوير القيادات التعليمية، ودعم عمليّات تطويرها من خلال التعلّم التّكيّفي بتقديم مسارات تعلّم مخصّصة لكلّ قائد تربوي بناءً على احتياجاته التطويرية الفردية، والتغذية الراجعة المستمرة حول الممارسات القيادية، استنادًا إلى تحليل بيانات الأداء الفعلي، والتوجيه الافتراضي لنظم تحاكي خبرات القادة الناجحين وتقدم المشورة للقيادات الجديدة.

تجارب دولية ناجحة في إعداد القيادات التعليمية

هناك العديد من الدول التي قامت بتبني مجموعة من الخطوات وتصميم البرامج والنماذج من أجل القيام بتحديث المنظومات التعليمية لديها بدءاً من تغيير معايير وأسس اختيار القيادات التربوية لديها من مثل، الأردن، والسعودية، والإمارات، وسنغافورة، وتشيلي، والتشيك، ورواندا، والأوروغواي، وإستونيا وسلوفينيا، وغيرها الكثير، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج والتجارب في مجال إعداد القيادات التعليمية واختيارها:

النموذج الفنلندي في إعداد القيادات التعليمية:

(Finnish National Agency for Education, 2023)

تعدّ فنلندا من الدول الرائدة عالمياً في جودة التعليم، إذ ترفع شعاراً في منظومتها التعليمية مفادها "المدارس في فنلندا أساس تقدّم البلاد"، ويرجع ذلك بشكل كبير إلى نظامها المتميّز في إعداد القيادات التعليمية، الذي يتميّز بالمؤهلات العالية إذ يشترط أن يكون مدير المدرسة في فنلندا حاصلاً على درجة الماجستير في التربية، مع تدريب متخصص في القيادة التعليمية، والممارسة العملية حيث يتضمن برنامج إعداد القادة التربويين فترات تدريب عملي في مدارس متميزة تحت إشراف مديرين ذوي خبرة، والتطوير المهني المستمر إذ يخضع القادة التربويون لبرامج تطوير مهني مستمرة تركز على مهارات القيادة التحويلية والتكيف مع المتغيرات، والاستقلالية والثقة إذ تمنح النظم التعليمية الفنلندية القادة التربويين مساحة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مع بناء منظومة من الثقة والمساءلة.

التجربة الكندية (أونتاريو) في إعداد القيادات التعليمية

(Stawnychko, 2021)

تتميز مقاطعة أونتاريو الكندية بنموذج متطور في إعداد القيادات التعليمية، إذ يتضمن إطار الكفايات القيادية الشامل الذي يحدد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة للقادة التربويين، وبرنامج تأهيل القيادات بمراحل متعددة إذ يبدأ بمرحلة الإعداد للمعلمين الذين يظهرون إمكانات قيادية، مروراً ببرنامج تأهيل المديرين الجدد، وصولاً إلى برامج التطوير المستمر للمديرين ذوي الخبرة، ومجتمعات التعلم المهنية إذ تعتمد أونتاريو

على مجتمعات التعلم المهنية كإطار لتطوير القيادات التعليمية من خلال التعلم التعاوني وتبادل الخبرات، وبرامج التوجيه والإرشاد التي توفر نظاماً متكاملًا للتوجيه والإرشاد، حيث يتم ربط القيادات الجديدة بقيادات متمرسة لدعمهم في السنوات الأولى من عملهم.

التجربة النيوزيلندية في إعداد القيادات التعليمية: (Youngs, Howard, 2020)

طوّرت نيوزيلندا منذ عام 2020 نظاماً جديداً لاختيار القيادات التربوية يجمع بين المعايير العالمية الحديثة والقيم الثقافية للسكان الأصليين (المائوري)، ويتميّز هذا النظام بوجود إطار "Ako Leadership": نموذج قيادي يستلهم مفهوم "Ako" (التعلم المتبادل) من ثقافة المائوري، ويركز على القيادة التشاركية والتعاونية، الحفاظ على التنوع الثقافي والهويات المتعددة، الاستدامة البيئية والمجتمعية، والارتباط بالمجتمع المحلي وتقاليدته. فضلاً عن وجود مسارات متعددة للقيادة كمسار القيادة التعليمية، ومسار القيادة الإدارية، ومسار القيادة المجتمعية، ومسار القيادة الابتكارية، وفي مجال التقييم فإنّ عملية تقييم شاملة للقيادات تحدث بناءً على معايير منها تقييم مشاريع قيادية حقيقية في المجتمع المحلي، عقد جلسات "Hui" (اجتماعات مجتمعية بأسلوب المائوري) للتقييم الجماعي، تصميم محافظ رقمية تعكس رحلة التطوير المهني، تنفيذ اختبارات ميدانية في بيئات تعليمية مختلفة.

إلى جانب وجود نظام التوجيه الثقافي "Tuakana-Teina" الذي يعمل على ربط القادة الجدد بموجهين من ذوي الخبرة، والتأكيد على نقل المعرفة الضمنية والحكمة العملية.

التجربة الكورية في إعداد القيادات التعليمية: (الخشم، 2021)

طورت كوريا الجنوبية منذ عام 2022 نموذجاً جديداً لاختيار القيادات التربوية يركز إلى الابتكار والمستقبل، ويُعرف بنظام مؤشر الابتكار التربوي، ويتميز بكونه أداة قياس متعددة الأبعاد لتقييم قدرة المرشحين على قيادة التغيير والابتكار، وتوفيره لتقييم استشاري يركّز على المهارات المستقبلية أكثر من الإنجازات السابقة، إذ إنه مصمم لاختيار قيادات تستطيع مواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

فضلاً عن وجود نظام قيادة مزدوجة فيه، فهو يقوم على أساس إتاحة تعيين قيادة ثنائية للمؤسسات التعليمية، فيكون هنالك قائد تربوي وقائد ابتكار، فالقائد التربوي مسؤول عن العمليات التعليمية اليومية، وقائد الابتكار مسؤول عن التطوير والتحديث وقيادة التغيير، إلى جانب تفعيله لأساس الاختيار القائم على المحاكاة الافتراضية التي تحاكي بيئة المدرسة المستقبلية، إذ يواجه المرشحون سيناريوهات تحدّ حقيقية ويتم تقييم استجاباتهم وفقاً لها، ويتمّ تقييم القدرة على التكيف والمرونة لديهم في مواجهة المتغيرات، ويستند نظام النقاط التراكمية فيه إلى المؤهلات الأكاديمية والمهنية، والإنجازات المرتبطة بالابتكار والتطوير، ونتائج اختبارات القيادة والمحاكاة، والمشاريع التطويرية السابقة، وفي المرحلة الأخيرة من النموذج، يتمّ إخضاع المرشحين النهائيين لمعسكر مكثف لمدة (2-4 أسابيع)، بحيث يعملون في فرق لحل مشكلات تعليمية حقيقية، وبذلك يتمّ إجراء تقييم شامل للمهارات القيادية في بيئة تنافسية.

وبعد المرور على هذه التجارب، فإنّه بالإمكان استخلاص الدروس التالية من التجارب الدولية الناجحة:

- أهمية التخطيط الاستراتيجي لتتابع القيادات: تركّز النظم الفعالة على تحديد المواهب القيادية وتطويرها مبكراً.
- التركيز على الممارسة العملية والتطبيق: تعتمد البرامج الناجحة على التوازن بين النظرية والتطبيق، مع التركيز على التعلم العملي.
- اعتماد نماذج وأطر كفايات واضحة: تحدد هذه الأطر المعارف والمهارات والاتجاهات المتوقعة من القيادات التعليمية.
- دعم القيادات الجديدة: توفير أنظمة دعم مستمرة للقيادات الجديدة لضمان نجاحهم في المراحل الأولى من تولي المسؤولية.

آليات قياس تأثير القيادة التعليمية على مؤشرات جودة التعليم

◆ الربط بين القيادة التعليمية ونتائج اختبارات PISA الدولية، من خلال :

- تحليل العلاقة الارتباطية: أظهرت الدراسات وجود علاقة ارتباطية قوية بين جودة القيادة التعليمية وأداء الطلاب في اختبارات PISA الدولية. في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وجد أن المدارس التي تتمتع بقيادة فعالة تسجل نتائج أعلى بـ 15-20% في هذه الاختبارات.
- دراسات التأثير المباشر وغير المباشر: تشير الدراسات إلى أن تأثير القيادة على نتائج الطلاب يكون غالباً غير مباشر، من خلال تأثيرها على المناخ التعليمي، وجودة التدريس، والتطوير المهني للمعلمين.
- مؤشرات الأداء الرئيسية: يمكن وضع مؤشرات أداء رئيسية تربط بين ممارسات القيادة التعليمية وتحسن نتائج الطلاب في الاختبارات الدولية، (العتيبي، 2023)

◆ تطوير نماذج قياس متكاملة لتأثير القيادة، من خلال تحليل:

- المؤشرات الكمية: مثل نتائج الطلاب في الاختبارات، ومعدلات التسرب، ومستويات الحضور، ومعدلات تقدم الطلاب.
- المؤشرات النوعية: مثل مستوى رضا المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وجودة المناخ المدرسي، ومستوى الانخراط في التعلم.
- مؤشرات الاستدامة: مثل قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالمعلمين المتميزين، واستدامة مبادرات التحسين، وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات. (مؤسسة الملكة رانيا العبدالله، 2024)

◆ نموذج VAL-ED لتقييم القيادة التعليمية، الذي يعدّ من النماذج

العالمية المتقدمة في تقييم القيادة التعليمية، ويركز على:

- قياس سلوكيات القيادة المرتبطة بتحسين التعلم: من خلال تقييم 360 درجة يشمل آراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والقيادات العليا.

• الأبعاد الستة للقيادة الفعالة: يقيس النموذج ستة مجالات رئيسية: المعايير الأكاديمية الصارمة، والمنهج عالي الجودة، وتعلم القادة، والمساءلة، ودعم التدريس، وبناء ثقافة التعلم.



• استخدام نتائج التقييم في التطوير: يتم استخدام نتائج التقييم لوضع خطط تطويرية للقيادات التعليمية.

◆ آليات قياس الربط بين ممارسات القيادة ومخرجات التعلم من خلال:

• تحليل المسار: لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات القيادة ونتائج الطلاب.

• القياس الطولي: متابعة تطور أداء المؤسسات التعليمية على مدى فترات زمنية طويلة، وربطه بالتغيرات في القيادة التعليمية.

• دراسات الحالة المقارنة: مقارنة مؤسسات تعليمية متشابهة في ظروفها ومختلفة في مستوى فعالية قيادتها، لتحديد أثر القيادة على النتائج.



تحديات عملية اختيار القيادات التعليمية

هناك العديد من التحديات التي تواجه الأنظمة التربوية سواء أكانت تحديات داخلية نابذة من أداء المؤسسة التعليمية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وطبيعة البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة التعليمية، أو تحديات خارجية تتمثل في أكثر من جانب من مثل، رهان حيازة القدرة التنافسية بين المؤسسات التعليمية الذي فرضته عولمة الاقتصاد، وتعدد مصادر المعرفة الذي وفّره وسائط المعلومات والاتصال والتي ستحوّل أنماط التمدرس التقليدية وتعلّم الصّغار لكيفية التعامل مع المعلومة، وكذلك تداخل العلم والتقانة والمعرفة في التأثير على الحياة اليومية، ودخول مؤسسات اقتصادية عديدة للاستثمار في قطاع التعليم من خلال بناء المدارس ممّا سيجعل فلسفة بقاء أيّ منها يعود للأفضل، ومن خضمّ هذه التحديات تواجه عملية اختيار القيادات التعليمية والتربوية عددًا من التحديات والعوائق هي الأخرى، ومنها: (Hallinger,2023)

■ تحدي الشفافية وحوكمة التعيينات:

انتشار المحسوبية والواسطة في اختيار القيادات التعليمية في بعض المجتمعات العربية، مما يؤثر سلبيًا على جودة التعليم، ويمكن محاربتها من خلال آليات تعزيز الشفافية بتطوير إجراءات شفافة ومعلنة لاختيار القيادات، مثل نشر معايير الاختيار والترقية بشكل واضح، والعمل على إشراك جهات مستقلة في عمليات التقييم والاختيار، وتوثيق إجراءات الاختيار وإتاحتها للمراجعة والتدقيق، والعمل على دمج التكنولوجيا في تعزيز الشفافية من خلال أنظمة إلكترونية لإدارة عمليات الترشيح والاختيار، ومنصات لتقييم المرشحين بناءً على معايير موضوعية، وأدوات لتحليل بيانات الأداء واتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة.

■ تحدي التنوع والشمول في القيادة التعليمية

الفجوة بين الجنسين في المناصب القيادية فعلى الرغم من ارتفاع نسبة الإناث في مهنة التعليم في معظم الدول العربية، إلا أن نسبة تمثيلهن في المناصب القيادية العليا لا تزال منخفضة، بسبب تحدي التمثيل المتوازن الذي يتعلق بضمان تمثيل مختلف الفئات والخلفيات في المناصب القيادية، بما يعكس تنوع المجتمع وتنوع احتياجات المتعلمين، وإستراتيجيات تعزيز الشمول لتطوير برامج لدعم الفئات الأقل تمثيلاً في المناصب القيادية، مثل برامج التوجيه والإرشاد الموجهة للفئات المستهدفة، وتحديد حصص تمثيلية في برامج تطوير القيادات، ومراجعة معايير الاختيار للتأكد من خلوها من التحيزات الضمنية.

■ تحدي الموازنة بين المعايير الموضوعية والسياق الثقافي

ويتمثل في مدى ملاءمة المعايير العالمية للسياق المحلي إذ تواجه النظم التعليمية العربية تحديًا في الموازنة بين تبني المعايير العالمية للقيادة التعليمية وبين مراعاة خصوصيات السياق الثقافي والاجتماعي المحلي، فبرزت الحاجة إلى تطوير معايير لاختيار القيادات تراعي المتطلبات العالمية وتستجيب في الوقت نفسه للسياق الثقافي والاجتماعي المحلي من جهة، والحاجة إلى عمل دراسات تكييف المعايير العالمية مع السياقات المحلية والحفاظ على جوهر الممارسات الفعالة من جهة أخرى.

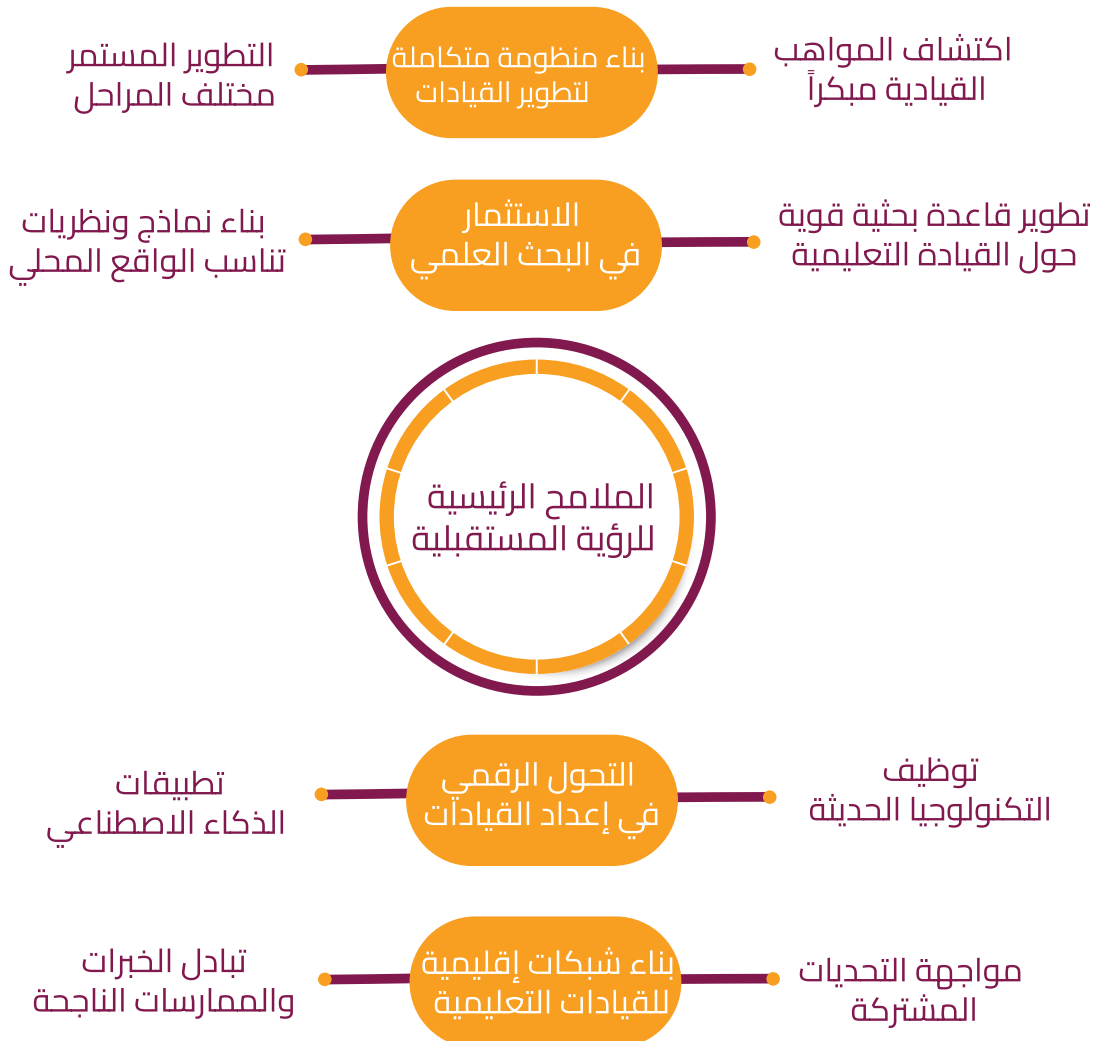
■ التحديات الأخلاقية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي

وهي التي تتعلق بالخصوصية وحماية البيانات للمرشحين عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييمهم، وتشمل ضمان الشفافية والقدرة على التفسير فتكون القرارات واضحة لا مجرد "صندوق أسود" لا يمكن فهم آلية عمله، والعمل على اكتشاف ومعالجة التحيزات الضمنية في خوارزميات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تقييم واختيار القيادات، إلى جانب ضمان وجود إشراف بشري على قرارات الذكاء الاصطناعي، خاصة في القرارات المصيرية المتعلقة باختيار القيادات.

نحو رؤية مستقبلية لتطوير القيادة التعليمية في العالم العربي

الملامح الرئيسية للرؤية المستقبلية

- بناء منظومة متكاملة لتطوير القيادات: تبدأ باكتشاف المواهب القيادية مبكراً، وتمتد إلى التطوير المستمر مختلف المراحل.
- الاستثمار في البحث العلمي: تطوير قاعدة بحثية قوية حول القيادة التعليمية في السياق العربي، تسهم في بناء نماذج ونظريات تناسب الواقع المحلي.
- التحول الرقمي في إعداد القيادات: توظيف التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في اكتشاف وتطوير القيادات التعليمية.
- بناء شبكات إقليمية للقيادات التعليمية: لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة وتوحيد الجهود في مواجهة التحديات المشتركة.



خطوات عملية نحو تحقيق الرؤية المستقبلية (Hallinger,2023)

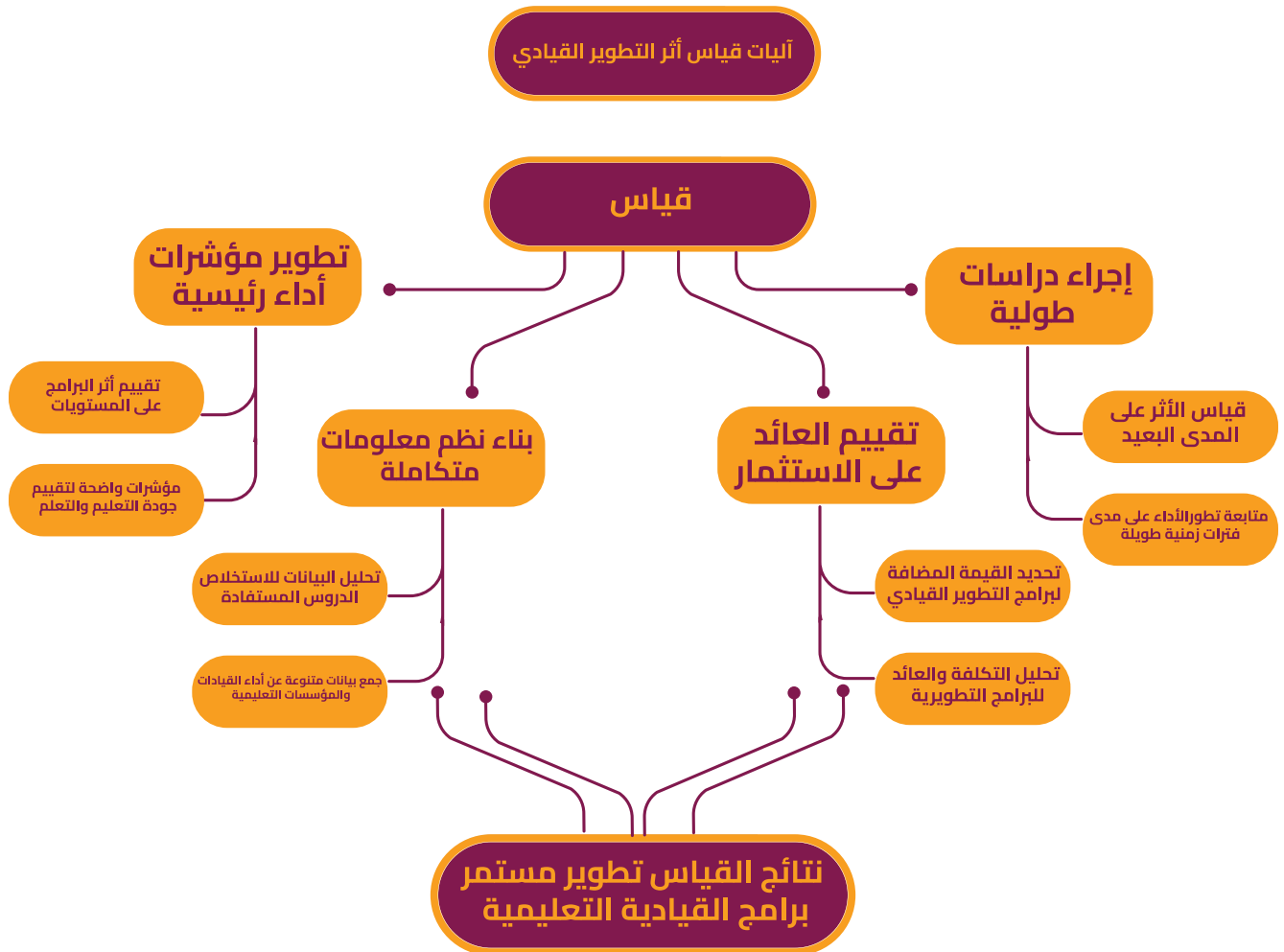
- تطوير أطر وطنية للكفايات القيادية: تحدد بوضوح المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة من القيادات التعليمية في مختلف المستويات.
- إنشاء أكاديميات متخصصة للقيادة التعليمية: توفر برامج تأهيلية عالية الجودة للقيادات التربوية الحالية والمستقبلية، تجمع بين النظرية والممارسة، وتستند إلى أحدث المعارف والخبرات العالمية.
- تطوير نظم متكاملة للتوجيه والإرشاد: لربط القيادات الجديدة بقيادات متمرسية، وتوفير التوجيه والدعم المستمر لهم في المراحل الأولى من تولي المسؤولية.
- تطوير منصات رقمية للتطوير المهني المستمر: لتوفير فرص التعلم المستمر للقيادات التعليمية، من خلال منصات رقمية تتيح الوصول إلى أحدث المعارف والخبرات في مجال القيادة التعليمية.
- بناء (مجتمعات تعلم) مهنية للقيادات: لتعزيز التعلم التعاوني وتبادل الخبرات بين القيادات التعليمية، من خلال مجتمعات تعلم مهنية تركز على تحسين الممارسات القيادية.

خطوات عملية نحو تحقيق الرؤية المستقبلية



آليات قياس أثر التطوير القيادي (وزارة التعليم السعودية، 2024)

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية: وذلك بتحديد مؤشرات واضحة وقابلة للقياس لتقييم أثر برامج تطوير القيادات على جودة التعليم والتعلم.
- إجراء دراسات طويلة: من خلال متابعة تطور أداء القيادات التعليمية ومؤسساتهم على مدى فترات زمنية طويلة، لقياس أثر برامج التطوير القيادي على المدى البعيد.
- بناء نظم معلومات متكاملة: لتسهيل جمع بيانات متنوعة عن أداء القيادات والمؤسسات التعليمية، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين برامج التطوير.
- تقييم العائد على الاستثمار: لقياس العائد على الاستثمار في برامج تطوير القيادات، من خلال تحليل التكلفة والعائد، وتحديد القيمة المضافة لهذه البرامج.



مقترحات عملية لسد فجوات الكفاءة القيادية في المؤسسات التعليمية العربية

تطوير برامج إعداد القيادات التعليمية من خلال:

- إنشاء مسارات تأهيلية متخصصة: تصميم مسارات تأهيلية متخصصة للقيادة التعليمية في كليات التربية، تبدأ من مرحلة البكالوريوس وتمتد إلى الدراسات العليا.
- تطوير برامج الدبلوم المهني: استحداث برامج دبلوم مهني في القيادة التعليمية، تركز على الجوانب التطبيقية والمهارات العملية اللازمة للقيادة الفعالة.
- التعاون مع المؤسسات العالمية: بناء شراكات مع المؤسسات العالمية المتخصصة في القيادة التعليمية، للاستفادة من خبراتها في تطوير برامج الإعداد.
- توظيف التكنولوجيا في برامج الإعداد: واستخدام التقنيات الحديثة مثل المحاكاة الافتراضية والواقع المعزز في تدريب القيادات على التعامل مع المواقف المعقدة.

تطوير معايير اختيار القيادات التعليمية من خلال:

بناء نظام متعدد المراحل: تطوير نظام متعدد المراحل لاختيار القيادات التعليمية، يشمل:

- الفحص الأولي للمرشحين بناءً على معايير أساسية.
- تقييم متعمق للكفايات القيادية باستخدام أدوات متنوعة.
- فترة تجريبية تحت الإشراف والتوجيه.

تنوع أدوات التقييم: استخدام مجموعة متنوعة من أدوات التقييم، مثل:

- مراكز التقييم (Assessment Centers) التي تحاكي المواقف القيادية الحقيقية.
- المقابلات السلوكية المبنية على الكفايات.
- اختبارات التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات المعقدة.

إشراك أصحاب المصلحة في عملية الاختيار: بما في ذلك المعلمون والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

توظيف الذكاء الاصطناعي: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات المرشحين والتنبؤ بأدائهم المستقبلي، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية والشفافية.

تطوير نظم التطوير المهني المستمر للقيادات التعليمية من خلال:

- بناء مسارات تطويرية مخصصة: تصميم مسارات تطويرية مخصصة لكل قائد تربوي، بناءً على احتياجاته التطويرية الفردية ومتطلبات دوره القيادي.
- تنوع أساليب التطوير المهني: توفير مجموعة متنوعة من أساليب التطوير المهني، مثل:
 - برامج التعلم المدمج التي تجمع بين التعلم الذاتي والتعلم التعاوني.
 - برامج الإرشاد والتوجيه المهني.
 - مجتمعات الممارسة المهنية للقيادات التعليمية.
- ربط التطوير المهني بالتحديات الواقعية: تصميم برامج التطوير المهني بحيث تركز على التحديات الواقعية التي تواجهها القيادات التعليمية في سياقاتها المحلية.
- توظيف التكنولوجيا في التطوير المهني: استخدام التقنيات الحديثة مثل منصات التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي في توفير فرص التطوير المهني المستمر للقيادات التعليمية.

تطوير ثقافة القيادة الموزعة والتشاركية من خلال:

- نشر ثقافة القيادة الموزعة: تعزيز مفهوم القيادة الموزعة التي تؤمن بأن القيادة ليست حكراً على من يشغل منصباً رسمياً، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية.
- تمكين المعلمين وبناء قدراتهم القيادية: توفير فرص لتطوير المهارات القيادية للمعلمين، وإشراكهم في عمليات صنع القرار وقيادة مبادرات التطوير.
- تطوير هياكل تنظيمية داعمة للقيادة التشاركية: إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية بما يسمح بمزيد من المرونة وتفويض الصلاحيات وتعزيز المشاركة في القيادة.
- تطوير آليات للحوار والتواصل الفعال: بناء قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسات التعليمية، تتيح تبادل الأفكار والخبرات وتعزيز التعاون بين مختلف المستويات الإدارية والتعليمية.

توصيات لصنّاع السياسات والمؤسسات التعليميّة

1. توصيات على مستوى السياسات التعليمية

- تطوير أطر وطنية للقيادة التعليمية تحدّد معايير وكفايات القيادة التعليمية الفعالة، وتوجه عمليات الاختيار والتطوير والتقييم.
- مراجعة التشريعات واللوائح المنظمة لاختيار وترقية القيادات التعليمية، لضمان اعتمادها على معايير موضوعية تركز على الكفاءة والفعالية.
- تخصيص الموارد اللازمة من الموارد المالية والبشرية اللازمة لبرامج إعداد وتطوير القيادات التعليمية، واعتبارها استثماراً إستراتيجياً في تطوير التعليم.
- تعزيز الاستقلالية والمساءلة للقيادات التعليمية في اتخاذ القرارات، مع تطوير آليات فعالة للمساءلة تركز على النتائج والأداء.

2. توصيات للمؤسسات التعليميّة

- بناء ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسات التعليمية، وجعل التطوير المهني للقيادات والمعلمين جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة.
- تطوير مجتمعات التعلم المهنية داخل المؤسسات التعليمية، تتيح للقيادات والمعلمين فرص التعلم التعاوني وتبادل الخبرات.
- توظيف التكنولوجيا في التطوير المؤسسي لجمع وتحليل البيانات، واتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- بناء شراكات إستراتيجية مع المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية، للاستفادة من الخبرات والموارد المتاحة في تطوير القيادات والمؤسسات التعليمية.

3. توصيات للباحثين والأكاديميين

- تطوير البحث العلمي حول القيادة التعليمية وواقعها في المنطقة العربية، والعوامل المؤثرة في فعاليتها، وسبل تطويرها.
- دراسة أثر برامج تطوير القيادات على أداء المؤسسات التعليمية ونتائج التعلم.
- تطوير نماذج ونظريات ملائمة للسياق تراعي خصوصيات السياق الثقافي والاجتماعي في المنطقة العربية.
- بناء شبكات بحثية إقليمية في مجال القيادة التعليمية، تجمع الباحثين والممارسين لتبادل المعارف والخبرات وتوحيد الجهود البحثية.

المتغيرات المؤثرة

تتأثر عملية اختيار وبناء القيادات التربوية اليوم بمجموعة من المتغيرات المعاصرة والديناميكية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم أي نموذج قيادي حديث، ومن أبرز هذه المتغيرات:

1. متغير التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي واقعًا لا مفر منه في المؤسسات التعليمية، حيث لم تعد المهارات التقنية مجرد قيمة مضافة، بل أصبحت مطلبًا أساسيًا للقائد التربوي، وهذا يعني ضرورة وجود مرونة في قدرة القادة على تبني التكنولوجيا وتوظيفها في الإدارة، والمتابعة، واتخاذ القرار.

2. متغير تغيير أدوار القادة التعليميين

لم يعد دور القائد مقتصرًا على الجوانب الإدارية، بل اتسع ليشمل:

- قيادة التغيير.
- إدارة الأزمات.
- التحفيز والتأثير.

• بناء فرق العمل ومجتمعات التعلم.

وهذا يقتضي الحاجة لوجود قادة يمتلكون مهارات قيادية وشخصية وتكنولوجية معًا.

3. متغير اختلاف احتياجات سوق العمل

مع تطور سوق العمل واتجاهه نحو المهارات الناعمة والرقمية، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بتخريج طلاب جاهزين لهذه المتطلبات. وهذا يقتضي حاجة القائد التربوي لفهم متغيرات السوق، وربط المناهج والبرامج بهذه التوجهات، وهو ما يتطلب بعدًا استراتيجيًا في القيادة.

4. متغير عولمة التعليم

أصبحت المنظومة التعليمية تتأثر بالعالم من حولها، من حيث الجودة، المعايير، والتنافسية. وهذا يقتضي القدرة على تطبيق معايير عالمية في بيئات تعليمية محلية، دون فقدان الهوية الثقافية

منهجية الورقة البحثية

طبيعة الورقة البحثية:

تعتمد هذه الورقة البحثية على دراسة تحليلية وصفية، إذ تقوم بتحليل الأدبيات والنماذج الحالية، واقتراح نموذج تكاملي مبني على حوكمة وتمكين القيادات التربوية.

أدوات جمع البيانات:

تحليل وثائق مثل سياسات التوظيف، وخطط التدريب الرسمية.

أدوات التحليل:

التحليل النوعي (Qualitative Analysis): لتحليل محتوى الوثائق.



النموذج المقترح:

برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار
القيادات التعليمية و التربوية

أولاً: شرح مفصل للنموذج المقترح

يُعدّ برنامج "تمكين" لاختيار القيادات التعليمية و التربوية إطاراً شاملاً ومتكاملاً يهدف إلى إحداث نقلة نوعية في آليات اختيار القيادات التربوية وتأهيلها وتمكينها. إذ يقوم هذا النموذج على مفهوم الحوكمة الرشيدة التي تضمن الكفاءة والفاعلية والشفافية والعدالة والمساءلة في مراحل عملية اختيار القيادات التربوية بأكملها، إلى جانب استناده على برامج هيئة الأمم المتحدة لتطوير القيادات وتدريبها. (www.unrwa.org)

يسعى هذا البرنامج لإحداث التغييرات الجوهرية في المنظومات في التعليمية على أرض الواقع، من خلال القادة الذين يمتلكون المهارات والأدوات والأساليب اللازمة لوضع الرؤية وإيصالها للآخرين، وضمان انخراط جميع العاملين في مؤسستهم التعليمية في تلك الرؤية وتحفيز دافعيتهم على تحقيقها، ولذلك يسعى هذا البرنامج لإعداد قادة يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف، قادرين على مواصلة التعلم مدى الحياة، ومهيئين للتعامل مع تحديات الحياة في القرن الحادي والعشرين، يعرفون كيف يتعلمون و، ويبادرون إلى تعلمون، يحددون التغيير ويقودونه، ويتحملون مسؤولية أنفسهم ومسؤولية مجتمعاتهم، قادرين على تطوير ممارساتهم القيادية لإحداث تغييرات جوهرية في المناخ المدرسي، وفي نوعية أنشطة التعليم والتعلم.

أبعاد النموذج الرئيسية:

- البعد الإستراتيجي: ويظهر من خلال عملية اختيار القيادات بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية ورؤيتها المستقبلية.
- البعد المؤسسي: ويعمل على تعزيز بناء القدرات المؤسسية من خلال اختيار قيادات قادرة على تحقيق التطوير المستدام.
- البعد التكنولوجي: ويظهر من خلال توظيف التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في مراحل اختيار وتطوير القيادات بأكملها.
- البعد الإنساني: ويتم فيه مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والقيمية للقيادات التربوية.
- البعد المعرفي: وهو ما يضمن امتلاك القيادات للمعارف والمهارات المتجددة في مجال التربية والتعليم.

الفلسفة التي يقوم عليها النموذج:

يستند النموذج إلى فلسفة مفادها أنّ نجاح المؤسسات التعليميّة يعتمد بشكل أساسيّ على جودة قياداتها وقدرتها على التّكيّف مع المتغيّرات المتسارعة في عصر الثّورة المعرفية والتكنولوجيا، لذا فإنّ هذا النّموذج يتبنّى إستراتيجية تكاملية تبدأ باختيار أفضل الكفاءات القيادية، من خلال استخدام أدوات علمية موضوعية، ثم تمكينها وتطويرها بشكل مستمر، مع توفير بيئة داعمة لنجاحها، مع ضمان استدامة التطوير القيادي كمدخل أساسي لتحقيق جودة التعليم.

ثانيًا : مبادئ الشفافية والعدالة في الاختيار

تُعدّ الشفافية والعدالة من المبادئ الأساسية التي يركز عليها برنامج " تمكين " لاختيار القيادات التعليمية و التربوية  فيما يلي أهم المبادئ التي يجب تطبيقها لضمان الشفافية والعدالة:

مبادئ الشفافية:

1. الإعلان العام: وذلك من خلال إتاحة المعلومات الكاملة عن الوظائف القيادية المطلوبة والمؤهلات والشروط من خلال قنوات متعددة يمكن للجميع الوصول إليها.
2. وضوح المعايير: ويتمّ هنا تحديد معايير الاختيار بوضوح ونشرها للمتقدمين، بحيث يعرف كل مرشح المتطلبات المطلوبة.
3. المساواة وتكافؤ الفرص: إتاحة الفرصة لجميع المؤهلين للتقدم دون تمييز.
4. العدالة الإجرائية: تطبيق إجراءات موحدة على جميع المتقدمين.
5. الموضوعية في التقييم: الاعتماد على معايير كمية ونوعية قابلة للقياس.
6. النزاهة: ضمان عدم تضارب المصالح في لجان الاختيار والتقييم.
7. المساءلة: إمكانية مراجعة وتدقيق قرارات الاختيار.
8. توثيق الإجراءات: توثيق جميع مراحل وإجراءات الاختيار بشكل دقيق وإتاحتها للأطراف المعنية.
9. إعلان النتائج: إعلان نتائج عملية الاختيار بشكل واضح وشفاف مع تبرير القرارات المتخذة.
10. آليات التظلم: توفير آليات واضحة للتظلم وإعادة النظر في القرارات في حال وجود أي شكوى.



مبادئ العدالة:

1. تكافؤ الفرص: من خلال ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين دون تمييز على أساس الجنس أو العرق أو العمر أو أي اعتبارات أخرى لا تتعلق بالكفاءة.
2. الموضوعية: بالاعتماد على أدوات ومعايير موضوعية في التقييم بعيداً عن التحيزات الشخصية.
3. تنوع طرق التقييم: يتم استخدام أساليب متنوعة للتقييم لضمان الكشف عن مختلف القدرات والمهارات.
4. مشاركة الأطراف المعنية: من خلال إشراك مختلف الأطراف المعنية في وضع المعايير وتنفيذ عملية الاختيار.
5. المساءلة: وذلك بخضوع عملية الاختيار للمراجعة والمساءلة من قبل جهات محايدة.

آليات تطبيقية لتعزيز الشفافية والعدالة:

- إنشاء منصة إلكترونية متكاملة لإدارة عملية الاختيار، تتيح للمرشحين متابعة طلباتهم في كل مرحلة.
- تشكيل لجان اختيار متنوعة ومتعددة التخصصات، مع تدوير العضوية بشكل دوري.
- إجراء تدقيق دوري لعمليات الاختيار من قبل جهات مستقلة للتأكد من الالتزام بمبادئ الشفافية والعدالة.
- وضع ميثاق أخلاقي يلتزم به جميع المشاركين في عملية الاختيار.
- تطبيق نظام النقاط المعياري (Rubrics) لتقييم المرشحين بشكل موضوعي.

ثالثاً: الأدوات العصرية للتقييم والاختيار

يتميّز نموذج التمكين الإستراتيجيّ باعتماده على مجموعة متكاملة من الأدوات العصرية للتقييم والاختيار، التي تجمع بين الموضوعية والشمولية والدقة، وفيما يلي أهم هذه الأدوات:

أدوات التقييم الرقمية:

1. منصّات التّقييم الإلكترونيّة: بتطبيق برمجيات متخصصة لإدارة عملية التقييم بشكل متكامل، تتيح جمع وتحليل البيانات بدقة وكفاءة.
2. الاختبارات الإلكترونية التكيفية: بتصميم اختبارات مخصصة تتكيف مع مستوى المرشح وتقدم أسئلة مناسبة بناءً على استجاباته السابقة.
3. نظم تحليل الكفاءات المعززة بالذكاء الاصطناعي: من خلال برمجيات تتنبأ بالأداء المستقبلي للمرشحين بناءً على تحليل معمق لبياناتهم وخبراتهم، من مثل (IBM Watson Talent) و (Workday Skills).
4. أنظمة تتبع السيرة الذاتية: من خلال استخدام أدوات رقمية تحلّل السير الذاتية وتصنفها وفقاً للمعايير المحددة، كبرنامج (ATS)، وبرنامج (Enhance) وبرنامج (CV Checker) وبرنامج (NLP).

أدوات التقييم النفسي والسلوكي:

1. اختبارات الشخصية المتقدمة: مثل اختبار MBTI المطور، واختبار الأنماط السلوكية DISC، واختبار القيم الشخصية Barrett.
2. مقاييس الذكاء العاطفي: أدوات لقياس القدرة على فهم وإدارة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين.
3. تقييمات مراكز التقييم: من خلال تمارين محاكاة للمواقف الواقعية التي تواجه القيادات التربوية.
4. قياسات التفكير الإبداعي والنقدي: اختبارات تورييس للتفكير الإبداعي ومقاييس التفكير النقدي.



أدوات تقييم المهارات العملية:

1. المحاكاة الافتراضية: تمارين محاكاة افتراضية لمواقف تعليمية وإدارية واقعية باستخدام تقنيات الواقع الافتراضي.
2. تقييم 360 درجة: تقييم شامل من مختلف الأطراف المعنية (رؤساء، زملاء، مرؤوسين، أولياء أمور، طلاب).
3. اختبارات حل المشكلات المعقدة: مواقف عملية تتطلب تحليل المشكلات واتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة.
4. تقييم المشاريع والإنجازات السابقة: تحليل معمق لمشاريع المرشح وإنجازاته السابقة وقياس تأثيرها.

أدوات تحليل البيانات والتنبؤ:

1. تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics): لاستخراج رؤى من مجموعات البيانات الكبيرة حول أداء المرشحين.
 2. خوارزميات التعلم الآلي: نماذج تنبؤية تحدد مدى ملائمة المرشح للوظيفة القيادية.
 3. مؤشرات الأداء المستقبلية: أدوات تتنبأ بأداء المرشح المستقبلي بناءً على مؤشرات محددة.
 4. تحليل الشبكات الاجتماعية المهنية: دراسة شبكات العلاقات المهنية للمرشح وتأثيرها.
- إراتيجيات تكاملية للتقييم:
- التقييم متعدد المراحل: تطبيق أدوات التقييم على مراحل متتالية، مما يسمح بتصفية المرشحين بشكل تدريجي.
 - التقييم متعدد الأبعاد: تقييم المرشح من مختلف الجوانب (معرفية، مهارة، شخصية، قيمة).
 - التقييم المستمر: تقييم دوري للقيادات بعد تعيينها للتأكد من استمرار فعاليتها.
 - التقييم القائم على الأدلة: الاعتماد على البيانات والمؤشرات الكمية والنوعية في التقييم.

رابعًا: آلية التقييم والمقابلات والاختيار

تُعدّ مرحلة تحديد المؤشرات والمعايير حجر الأساس في عملية اختيار القيادات التربوية، ويشمل ذلك:

المعايير الأساسية:

1. الكفاءة المهنية والأكاديمية:

- المؤهلات العلمية والشهادات المتخصصة
- الخبرة العملية في المجال التربوي
- الإنجازات الملموسة والمشاريع الناجحة
- المعرفة بالاتجاهات الحديثة في التعليم

2. المهارات القيادية:

- القدرة على التخطيط الاستراتيجي
- مهارات إدارة الأزمات واتخاذ القرارات
- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل
- مهارات الاتصال والتواصل الفعال

3. الكفاءات الرقمية والتقنية:

- مهارات استخدام التكنولوجيا في التعليم
- القدرة على قيادة التحول الرقمي
- الإلمام بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم
- القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات

4. الصفات الشخصية والقيم:

- النزاهة والأمانة والالتزام الأخلاقي
- المرونة والقدرة على التكيف
- الإبداع والابتكار
- الذكاء العاطفي والاجتماعي

مصفوفة الكفاءات المتكاملة:

يتم تطوير مصفوفة متكاملة للكفاءات تتضمن:

- الكفاءات الأساسية المطلوبة للمناصب القيادية بأكملها
- الكفاءات النوعية الخاصة بكل منصب قيادي
- مستويات الإتقان المطلوبة لكل كفاءة
- مؤشرات قياس كل كفاءة وأدوات تقييمها

مراحل عملية الاختيار:

تتضمن عملية اختيار القيادات التربوية مراحل متكاملة ومتراصة، تضمن انتقاء أفضل المرشحين بكفاءة وفاعلية، وسيتم تنفيذ مراحل البرنامج في ضوء منهجية (سيجما-6 (SEGMA6)، ومنهجية (لين - LEAN).

المرحلة	الإجراءات	مقترحات التطبيق
المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد	1. تحليل الاحتياجات: • تحديد المناصب القيادية المطلوبة • تحليل متطلبات كل منصب وتحديد الكفاءات المطلوبة • وضع التوصيف الوظيفي التفصيلي 2. تشكيل لجان الاختيار: • اختيار أعضاء متنوعي الخبرات والتخصصات • تدريب اللجان على أدوات وآليات التقييم • وضع ميثاق عمل اللجان وضمان الحيادية 3. تطوير أدوات التقييم: • اختيار الاختبارات والمقاييس المناسبة • تصميم نماذج التقييم والمقابلات • إعداد منصة التقييم الإلكترونية	تشكيل لجنة من مدير برنامج التعليم، خبير في القياس والتقييم، أخصائي موارد بشرية، مدير/مديرة مدرسة متميزة، ومستشار تربوي خارجي. خضوع أعضاء اللجنة لورشة عمل لمدة يومين حول أساليب التقييم الموضوعية وتجنب التحيز اللاواعي. توقيع ميثاق عمل يلزمهم بالحيادية والسرية، مع التعهد بعدم الإفصاح عن أي علاقة شخصية أو مهنية مع المتقدمين. تطوير مجموعة متكاملة من أدوات تقييم المنصب القيادي المتاحة بحيث تشمل: • اختبار معرفي إلكتروني في السياسات التربوية. مقياس القدرات القيادية. • نموذج تقييم المقابلات السلوكية. • تمرين محاكاة لإدارة اجتماع هيئة تدريسية. • أداة تقييم للعروض التقديمية. • يتم اختبار هذه الأدوات على عينة تجريبية من المديرين الحاليين ويتم تعديلها بناءً على النتائج والتغذية الراجعة.

المرحلة الثانية:

الإعلان والاستقطاب

1. الإعلان الشامل:

- نشر إعلانات في قنوات متعددة (منصات رقمية، صحف، مواقع متخصصة)
- توضيح المتطلبات والمؤهلات والمزايا بشكل دقيق
- تحديد الجدول الزمني لعملية الاختيار

2. الاستقطاب الاستباقي:

- البحث عن الكفاءات المتميزة واستقطابها
- التواصل مع المؤسسات التعليمية والأكاديمية
- تنظيم لقاءات تعريفية حول الفرص القيادية المتاحة

3. استقبال الطلبات:

- توفير نظام إلكتروني متكامل لاستقبال الطلبات
- التحقق الأولي من استيفاء الشروط الأساسية
- تصنيف الطلبات وفرزها أوليًا



• تم نشر إعلانات عن الوظيفة في بوابة التوظيف الإلكترونية للوزارة، وضمن منشورات على منصات التواصل الاجتماعي، بحيث تتضمن توصيفًا تفصيليًا للوظيفة، والمؤهلات المطلوبة، والرواتب والامتيازات، والجدول الزمني الدقيق لكل مرحلة من مراحل التقييم والاختيار.

يتم تنظيم "يوم القادة التربويين" بالتعاون مع الجامعات المحلية، حيث يتم دعوة المعلمين المتميزين والحاصلين على درجات الماجستير في الإدارة التربوية للتعرف على برنامج إعداد القادة، كما يتم التواصل مع المعلمين الحاصلين على جوائز التميز في السنوات الخمس الأخيرة وتشجيعهم على التقدم للمناصب الإشرافية، وتقديم معلومات لهم حول المسار المهني القيادي.

إطلاق منصة "تمكين الإلكترونية" لاستقبال طلبات الترشح للوظائف القيادية، إذ يقوم المرشح بإنشاء حساب شخصي، وتعبئة البيانات المطلوبة، وتحميل المستندات (الشهادات، شهادات الخبرة، الدورات التدريبية)، ومن ثم يقوم النظام ألياً بالتحقق من استيفاء الشروط الأساسية مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ويرسل إشعارات للمرشحين حول اكتمال طلباتهم أو نقص بعض المستندات.



المرحلة الثالثة: الفرز الأولي والتصفية



1. تحليل السير الذاتية:

- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية
- تقييم المؤهلات والخبرات وفق معايير محددة
- ترتيب المرشحين وفق درجة استيفائهم للشروط الأساسية

2. الاختبارات التحريرية:

- اختبارات المعرفة المتخصصة في المجال التربوي
- اختبارات القدرات التحليلية والتفكير النقدي
- اختبارات اللغة والتواصل الكتابي

3. التقييم الذاتي:

- استبيانات تقييم ذاتي للكفاءات والمهارات
- تحليل الرؤية الشخصية للمرشح حول القيادة التربوية
- تقييم الدافعية والالتزام نحو العمل القيادي

يتم استخدام نظام تحليل متقدم للسير الذاتية.

يصنّف النظام المرشحين وفق معايير مثل: المؤهلات الأكاديمية، سنوات الخبرة في التدريس، الخبرة في المناصب الإدارية، التدريب المتخصص، المنشورات والبحوث التربوية.

يتم اختيار أعلى 150 مرشحاً وفق نظام النقاط المعتمد للانتقال للمرحلة التالية. يتم تنظيم اختبار تحريري إلكتروني للمرشحين بحيث يشمل:

- اختبار معرفي في أساسيات الإدارة التربوية والقيادة والإشراف (40%)،
- اختبار تحليلي لدراسة حالة تربوية (30%)
- اختبار كفاءة في اللغة الإنجليزية والتواصل الكتابي (30%)
- يتم تصحيح الاختبارات آلياً دون معرفة هوية المرشح.
- يتم اختيار المرشحين الذين حصلوا على درجة 75% فأعلى للمرحلة التالية.
- يطلب من المرشحين تعبئة استبيان تقييم ذاتي شامل للكفاءات القيادية.
- يطلب من المرشحين كتابة مقال قصير (800 كلمة) حول رؤيتهم للقيادة المدرسية الناجحة ودوافعهم للعمل كقادة تربويين.
- يتم تحليل هذه المواد بواسطة فريق مختص وتقييمها وفق معايير محددة مثل: الوعي الذاتي، وضوح الرؤية، والالتزام المهني.



المرحلة الرابعة: التقييم المعمق



1. مراكز التقييم:

- تنفيذ تمارين محاكاة للمواقف القيادية
- تقييم مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات
- تقييم مهارات العمل الجماعي والقيادة

2. الاختبارات النفسية

والشخصية:

- تطبيق مقاييس السمات الشخصية
- تقييم الذكاء العاطفي والاجتماعي
- قياس القدرة على التكيف والمرونة

3. عرض المشاريع والأفكار:

- تقديم المرشحين لمشاريع تطويرية
- عرض الرؤية الشخصية لتطوير المؤسسة التعليمية
- تقييم القدرة على الابتكار والإبداع.



يتم تنظيم مراكز تقييم على مدار يومين للمرشحين لوظائف قيادية، تضمن أنشطة متنوعة:

- محاكاة لاجتماع إدارة أزمة (تسرب الطلبة)
- تمرين صندوق الوارد (التعامل مع 20 بريدًا إلكترونيًا متنوعاً في زمن محدد)
- نشاط جماعي لوضع خطة تطوير مدرسية، وجلسة عصف ذهني لحل مشكلة انخفاض التحصيل في الرياضيات.

يتم تقييم المرشحين من قبل مقيمين متخصصين باستخدام بطاقات ملاحظة منظمة .

يتم تطبيق مجموعة من المقاييس النفسية المعتمدة على المرشحين لوظائف القيادة بحيث تشمل: مقياس الذكاء العاطفي، مقياس أنماط القيادة، مقياس إدارة الضغوط، ومقياس المرونة.

يتم تحليل النتائج من قبل أخصائيين نفسيين، وتقديم تقرير يوضح مدى ملاءمة السمات الشخصية للمرشح مع متطلبات الوظيفة القيادية.

يقدم المرشحون عرضاً لمدة 15 دقيقة حول مشروع تطويري مبتكر يمكن تنفيذه في مدارس السلطنة.

يتم توضيح معايير التقييم: الإبداع والابتكار، قابلية التطبيق، الاستدامة، مراعاة الموارد المتاحة، والتأثير المتوقع على نواتج التعلم.

يتم تقييم العروض من قبل لجنة تضم خبراء تربويين وممثلين عن الوزارة.



المرحلة الخامسة: المقابلات المنظمة



1. المقابلات الهيكلية:

- إجراء مقابلات منظمة وفق أسئلة محددة مسبقاً
- تقييم الاستجابات باستخدام مقاييس معيارية
- توثيق المقابلات وتحليلها بدقة

2. المقابلات السلوكية:

- طرح أسئلة تستند إلى مواقف واقعية
- تقييم كيفية تعامل المرشح مع المواقف السابقة
- التنبؤ بالسلوك المستقبلي بناءً على السلوك السابق

3. مقابلات الفريق:

- تقييم تفاعل المرشح مع فريق العمل
- قياس القدرة على التواصل والإقناع
- تقييم مهارات القيادة الجماعية

يتم إجراء مقابلات هيكلية مع المرشحين باستخدام نموذج موحد من 15 سؤالاً تغطي ستة مجالات رئيسية: القيادة التربوية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأداء، دور المهني، والعلاقات المجتمعية.

يتم تقييم الإجابات وفق سلم تقدير خماسي مع معايير محددة لكل درجة، وتسجيل المقابلات بعد موافقة المرشحين لمراجعتها لاحقاً. يتم استخدام تقنية المقابلات السلوكية: (STAR)

S - Situation

(الموقف) وصف الموقف أو السياق الذي واجهته.

T - Task

(المهمة) شرح المهمة المحددة أو التحدي الذي كان عليك التعامل معه.

A - Action

(الإجراء) توضيح الإجراءات التي اتخذتها لمعالجة المهمة.

R - Result

(النتيجة) مشاركة النتائج التي حققتها وما تعلمته من التجربة.

تطرح أسئلة مثل: "صف موقفاً واجهته فيه مقاومة من المعلمين لتغيير تربوي كنت تقوده؟" و"كيف تعاملت مع حالة صراع بين اثنين من أعضاء فريقك؟"

يتم تقييم الإجابات بناءً على تحليل الموقف، والإجراءات المتخذة، والنتائج المحققة، والدروس المستفادة.

يتم تنظيم مقابلات جماعية للمرشحين.

يراقب تفاعل كل مرشح مع فريقه المكون من معلمين وإداريين وأولياء أمور في نقاش حول تحسين جودة التعليم.

يتم تقييم قدرة المرشح على الإنصات الفعال، وإدارة الحوار، وإقناع الآخرين بوجهة نظره، والتوصل إلى حلول توافقية، والتعامل مع الآراء المتعارضة.

المرحلة السادسة: التحقق والتدقيق

1. التحقق من المراجع:

- التواصل مع جهات العمل السابقة
- استطلاع آراء الزملاء والرؤساء السابقين
- التحقق من صحة المعلومات والشهادات

2. تقييم الأداء السابق:

- تحليل مؤشرات الأداء في الوظائف السابقة
- تقييم الإنجازات والمشاريع التي قادها المرشح
- دراسة تأثير المرشح في بيئات العمل السابقة

يتمّ التواصل مع المديرين السابقين والحاليين باستخدام استبيان منظم يقيس جوانب مثل: الالتزام المهني، العلاقات مع الزملاء والطلبة، القدرة على الإبداع والمبادرة، الاستجابة للضغوط، والتطور المهني المستمر. يتمّ التحقق من صحة الشهادات والدورات التدريبية بالتواصل المباشر مع الجهات

المرشحة. يتمّ الرجوع لتقارير الأداء السنوية للمرشحين النهائيين للسنوات الثلاث الأخيرة، يتمّ تحليل المشاريع التطويرية التي قادوها، والنتائج التي حققوها، ومستوى رضا المؤسسة عن أدائهم. يتمّ إعداد تقرير تحليلي يوضح نقاط القوة والتحديات في الأداء السابق لكل مرشح.

المرحلة السابعة: الاختيار النهائي



1. تحليل نتائج التقييم الشامل:

- جمع نتائج جميع مراحل التقييم
- تحليل البيانات الكمية والنوعية
- تطبيق نموذج متعدد المعايير لاتخاذ القرار

2. المفاضلة النهائية:

- ترتيب المرشحين وفق النتائج الإجمالية
- مقارنة المرشحين وفق المعايير الرئيسية
- اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للمناصب القيادية

3. اتخاذ القرار وإعلان النتائج:

- توثيق عملية الاختيار ومبرراتها
- إعلان النتائج بشفافية
- توفير تغذية راجعة للمرشحين غير المقبولين

يتم استخدام نظام متطور لتحليل نتائج جميع مراحل تقييم المرشحين .

يتم جمع النتائج من الاختبارات التحريرية (20%)، ومراكز التقييم (25%)، والمقابلات (30%)، والتقييم الذاتي (10%)، وتقييم الأداء السابق (15%).

يتم إعداد تقرير شامل لكل مرشح يوضح نقاط القوة والضعف في كل مجال من مجالات التقييم. يتم عقد اجتماع نهائي لمقارنة المرشحين النهائيين لكل منصب قيادي وفق المعايير الرئيسية: الكفاءة المهنية، المهارات القيادية، الرؤية التطويرية، الالتزام المؤسسي، ومهارات التواصل. يتم مناقشة ملف كل مرشح بعمق، واتخاذ القرار بالتوافق بين أعضاء اللجنة بناءً على البيانات التحليلية.

يتم إعلان النتائج عبر منصة الوزارة الإلكترونية، مع نشر تقرير على الموقع الإلكتروني يوضح عدد المتقدمين ومراحل الاختيار ومعاييرها.

يتم إرسال رسائل شخصية للمرشحين غير المقبولين توضح نقاط القوة لديهم والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مع اقتراح برامج تطوير مهني مناسبة لهم للتقدم مستقبلاً.

يتم استخدام نظام متطور لتحليل نتائج جميع مراحل تقييم المرشحين .

يتم جمع النتائج من الاختبارات التحريرية (20%)، ومراكز التقييم (25%)، والمقابلات (30%)، والتقييم الذاتي (10%)، وتقييم الأداء السابق (15%).

يتم إعداد تقرير شامل لكل مرشح يوضح نقاط القوة والضعف في كل مجال من مجالات التقييم. يتم عقد اجتماع نهائي لمقارنة المرشحين النهائيين لكل منصب قيادي وفق المعايير الرئيسية: الكفاءة المهنية، المهارات القيادية، الرؤية التطويرية، التزام المرشح المؤسسي، ومهارات التواصل. يتم مناقشة ملف كل مرشح بعمق، واتخاذ القرار بالتوافق بين أعضاء اللجنة بناءً على البيانات التحليلية.

يتم إعلان النتائج عبر منصة الوزارة الإلكترونية، مع نشر تقرير على الموقع الإلكتروني يوضح عدد المتقدمين ومراحل الاختيار ومعاييرها.

يتم إرسال رسائل شخصية للمرشحين غير المقبولين توضح نقاط القوة لديهم والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مع اقتراح برامج تطوير مهني مناسبة لهم للتقدم مستقبلاً.



التمكين والتطوير: وضع خطة تطوير شخصية للقيادات المختارة في:

1. برامج تطوير المهارات القيادية
2. برامج التطوير المهني المتخصص
3. برامج تنمية المهارات الرقمية
4. برامج تنمية المهارات الشخصية

المتابعة والتقييم

تقييم دوري لأداء القيادات

قياس الأثر على المؤسسة التعليمية

•

المرحلة الثامنة:
فترة التجريب والتدريب
(الممتدة لثلاثة أشهر)
المنتهية بالتعيين

خامسًا: استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم القرارات

يوظف النموذج المقترح تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في مختلف مراحل عملية الاختيار، مما يعزز دقة وموضوعية القرارات:

تطبيقات الذكاء الاصطناعي:

1. تحليل السير الذاتية والوثائق:

- استخدام تقنيات معالجة اللغة الطبيعية، كبرنامج (ATS)، وبرنامج (Enhancv) و (CV Checker) وبرنامج (NLP).
- استخراج المعلومات الرئيسية وتصنيفها
- التحقق من توافق المؤهلات مع المتطلبات

2. تحليل المقابلات:

- تحليل لغة الجسد واللغة اللفظية أثناء المقابلات
- تقييم مستوى الثقة والمصداقية في الإجابات
- تحديد التوافق بين إجابات المرشح ومتطلبات الوظيفة

3. التنبؤ بالأداء المستقبلي:

- استخدام خوارزميات التعلم الآلي للتنبؤ بأداء المرشح
- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح القيادات التربوية
- المقارنة مع نماذج القيادات الناجحة

4. تقييم الكفاءات الشخصية:

- تحليل نمط الشخصية والسلوك
- تقييم التوافق بين سمات المرشح ومتطلبات الدور القيادي
- تحديد نقاط القوة والضعف المحتملة

تطبيقات تحليل البيانات:

1. لوحات المتابعة التحليلية (Dashboards):

- عرض نتائج التقييم بشكل مرئي وتفاعلي
- مقارنة أداء المرشحين في مختلف المعايير
- تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية

2. التحليل التنبؤي:

- تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في نجاح القيادات
- التنبؤ بمستوى أداء المرشحين في المستقبل
- تحديد المخاطر المحتملة وخطط التطوير اللازمة

3. تحليل الشبكات الاجتماعية:

- دراسة شبكة العلاقات المهنية للمرشح
- تقييم تأثير المرشح في بيئة العمل
- تحديد قدرة المرشح على بناء العلاقات وإدارتها

4. التحليل المقارن:

- مقارنة مؤهلات وخبرات المرشحين بمعايير محددة
- مقارنة أداء المرشحين بالقيادات الناجحة
- تحديد الفجوات والاحتياجات التطويرية

نظام دعم القرار المتكامل:

يتم تطوير نظام متكامل لدعم القرار يجمع بين:

- تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الكمية والنوعية
- خوارزميات متقدمة للمفاضلة بين المرشحين
- آليات للتحقق من دقة النتائج وموثوقيتها
- أدوات لتوثيق عملية اتخاذ القرار بشفافية
- 

ويعمل هذا النظام على تقديم توصيات مدعومة بالبيانات والتحليلات، مع الحفاظ على دور العنصر البشري في اتخاذ القرار النهائي، مما يضمن التوازن بين الكفاءة التقنية والحكمة الإنسانية.

سادسًا: التمكين والتدريب

تصميم برامج التمكين والتدريب:

تُعد برامج التمكين والتدريب ركيزة أساسية في برنامج "تمكين" لاختيار القيادات التعليمية و التربوية ، وتهدف إلى بناء قدرات القيادات التربوية المختارة وتطويرها بشكل مستمر. ويتم تصميم هذه البرامج وفق منهجية علمية متكاملة تشمل:

منهجية تصميم البرامج:

1.التصميم القائم على الكفاءات:

- تحديد الكفاءات القيادية المستهدفة بدقة
- تطوير مصفوفة الكفاءات ومستويات الإتقان
- تحديد مؤشرات قياس اكتساب الكفاءات

2.التصميم المرن والمتكيف:

- بناء مسارات تدريبية متعددة تناسب الاحتياجات الفردية
- تقديم خيارات متنوعة للتعلم والتطوير
- التكيف مع المستجدات والتحديات المتغيرة

3.التصميم التكاملي:

- الجمع بين النظرية والتطبيق
- دمج التعلم الرسمي والتعلم غير الرسمي
- الربط بين التدريب والممارسة الفعلية

مكونات برامج التمكين

5.برامج تطوير المهارات القيادية:

- القيادة الاستراتيجية والتفكير المستقبلي
- القيادة التحويلية وإدارة التغيير
- بناء وقيادة فرق العمل عالية الأداء
- إدارة الأزمات واتخاذ القرارات

6. برامج التطوير المهني المتخصص:

- الاتجاهات الحديثة في التعليم والتعلم
- تصميم المناهج وتطويرها
- أساليب التقويم الحديثة وتحليل نتائجها
- تطبيقات البحث التربوي في تطوير التعليم

7. برامج تنمية المهارات الرقمية:

- قيادة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية
- توظيف التكنولوجيا في التعليم والإدارة
- استخدام البيانات الضخمة في اتخاذ القرارات
- تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم

8. برامج تنمية المهارات الشخصية:

- الذكاء العاطفي وإدارة العلاقات
- مهارات التواصل والإقناع
- إدارة الوقت والذات
- التفكير الإبداعي وحل المشكلات

أساليب وطرق التمكين والتدريب:

1. التدريب المباشر:

- ورش عمل تفاعلية وتطبيقية
- دورات تدريبية متخصصة
- مؤتمرات وندوات علمية
- برامج تدريبية مكثفة (Boot Camps)

2. التوجيه والإرشاد:

- برامج التوجيه (Mentoring) من قبل قيادات ذات خبرة
- التدريب الشخصي (Coaching) المركز على تطوير مهارات محددة
- مجموعات التعلم التشاركي (Peer Learning)
- شبكات دعم القيادات التربوية

3. التعلم التطبيقي:

- المشاريع التطبيقية على أرض الواقع
- دراسات الحالة وتحليلها
- محاكاة المواقف القيادية الواقعية
- التعلم القائم على حل المشكلات

4. التطوير الذاتي الموجه:

- خطط التطوير المهني الشخصية
- منصات التعلم الذاتي المتخصصة
- ملفات الإنجاز المهنية (Portfolios)
- التقييم الذاتي المستمر

سابعًا: التعليم الرقمي ودوره في تطوير القيادات

يمثل التعليم الرقمي محوراً أساسياً في تمكين وتطوير القيادات التربوية في عصر التحول الرقمي، وذلك من خلال:

منصات التعلم الرقمية المتخصصة:

1. منصات التعلم الإلكتروني المتكاملة:

- منصات مخصصة لتطوير القيادات التربوية
- مكاتب رقمية متخصصة في القيادة التربوية
- منصات للتواصل وتبادل الخبرات بين القيادات

2. بيئات التعلم الافتراضية:

- فصول افتراضية تفاعلية
- مختبرات افتراضية لممارسة المهارات القيادية
- بيئات محاكاة للمواقف القيادية المعقدة

3. تطبيقات التعلم المصغر (Micro-learning):

- وحدات تعليمية قصيرة ومركزة
- محتوى رقمي يمكن الوصول إليه في أي وقت
- أنشطة تعليمية سريعة وفعالة

أنماط التعلم الرقمي المبتكرة:

1. التعلم المدمج (Blended Learning):

- الجمع بين التعلم وجهاً لوجه والتعلم عبر الإنترنت
- توظيف التقنيات الحديثة في التدريب التقليدي
- تحقيق التكامل بين مختلف أساليب التعلم

2. التعلم المخصص (Personalized Learning):

- تصميم مسارات تعلم فردية تناسب احتياجات كل قائد
- تكييف المحتوى والأنشطة وفق نمط التعلم المفضل
- متابعة التقدم الفردي وتقديم التغذية الراجعة المخصصة

3. التعلم التكيفي (Adaptive Learning):

- توظيف الذكاء الاصطناعي في تكيف التعلم
- تقديم محتوى يتكيف مع مستوى المتعلم وأدائه
- تحليل البيانات لتحسين عملية التعلم باستمرار

4. التعلم الاجتماعي الرقمي:

- مجتمعات التعلم المهنية عبر الإنترنت
- منتديات النقاش وتبادل الخبرات
- أنشطة التعلم التشاركي الرقمية

إستراتيجيات توظيف التقنيات المتقدمة في التدريب:

1. الواقع الافتراضي والمعزز:

- محاكاة واقعية للبيئات التعليمية
- تجارب تدريبية غامرة وتفاعلية
- التدريب على إدارة المواقف المعقدة في بيئة آمنة

2. تحليلات التعلم (Learning Analytics):

- جمع وتحليل بيانات المتعلمين
- تتبع تقدم القيادات في برامج التطوير
- تقديم تغذية راجعة مستمرة ودقيقة

3. الذكاء الاصطناعي في التدريب:

- توظيف المساعدين الافتراضيين في التدريب
- تقديم توصيات ذكية لمسارات التطوير
- تكيف المحتوى التدريبي بشكل ديناميكي

4. التعلم القائم على الألعاب والمحاكاة:

- توظيف استراتيجيات التلعيب في تطوير المهارات القيادية
- محاكاة سيناريوهات القيادة الواقعية
- تعزيز المشاركة والدافعية من خلال التحديات والمنافسة

ربط التدريب بالاحتياجات المؤسسية ومتطلبات سوق العمل:

يتميز نموذج التمكين الإستراتيجي بالتركيز على ربط برامج تطوير القيادات بالاحتياجات الفعلية للمؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، وذلك من خلال:

آليات تحديد الاحتياجات التدريبية:

1. الدراسات التشخيصية:

- تحليل الفجوات في الأداء المؤسسي
- تحديد المهارات القيادية المطلوبة لسد هذه الفجوات
- تقييم مستوى الكفاءات الحالية للقيادات

2. استشراف المستقبل:

- دراسة الاتجاهات المستقبلية في التعليم
- تحديد المهارات المطلوبة للمستقبل
- تطوير برامج استباقية لإعداد القيادات للتحديات المستقبلية

3. التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة:

- استطلاع آراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور
- الاستفادة من تقييمات الأداء المؤسسي
- تحليل تقارير الجودة والاعتماد

إستراتيجيات الربط بين التدريب والاحتياجات:

1. التدريب القائم على المشاريع:

- ربط التدريب بمشاريع تطويرية واقعية في المؤسسة
- تطبيق المهارات المكتسبة في معالجة تحديات حقيقية
- قياس تأثير التدريب من خلال نتائج المشاريع

2. إشراك أصحاب العمل والخبراء:

- مشاركة الخبراء من الميدان في تصميم وتنفيذ البرامج
- بناء شراكات مع المؤسسات الرائدة في المجال
- استضافة قيادات ناجحة لنقل خبراتها

3. التدريب المرتبط بالأداء المؤسسي:

- ربط محتوى التدريب بمؤشرات الأداء المؤسسي
- تطوير مهارات القيادات في المجالات ذات الأولوية
- متابعة تأثير التدريب على تحسين الأداء المؤسسي

4. التدريب المرتبط بمتطلبات سوق العمل:

- تحليل الكفاءات المطلوبة في سوق العمل
- تطوير مهارات الطلاب للمنافسة في سوق العمل
- بناء شراكات مع القطاع الخاص لتعزيز المواءمة

نظام متكامل لضمان فاعلية التدريب:

1. خطط التطوير الفردية:

- تصميم خطة تطوير فردية لكل قائد تربوي
- ربط الخطة بالاحتياجات الفردية والمؤسسية
- متابعة تنفيذ الخطة وتحديثها باستمرار

2. التطبيق العملي المباشر:

- توفير فرص لتطبيق المهارات المكتسبة فور التدريب
- دعم التطبيق من خلال التوجيه والإرشاد
- تقييم نتائج التطبيق وتقديم التغذية الراجعة

3. قياس العائد على الاستثمار من التدريب:

- تحديد مؤشرات لقياس تأثير التدريب
- تقييم التكلفة مقابل العائد من برامج التطوير
- تحسين البرامج بناءً على نتائج التقييم

4. نظام متكامل لإدارة المعرفة:

- توثيق المعارف والخبرات المكتسبة من التدريب
- نشر أفضل الممارسات بين القيادات
- بناء قاعدة معرفية متكاملة للقيادة التربوية

ثامناً: قياس الأثر والاستدامة المؤسسية

يتطلب قياس نجاح نموذج التمكين الإستراتيجي لحوكمة اختيار وبناء القيادات التربوية منظومة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تقيس مختلف جوانب النموذج وتأثيراته. وتشمل هذه المؤشرات:

مؤشرات قياس فعالية عملية الاختيار:

1. مؤشرات الكفاءة الإجرائية:

- نسبة الالتزام بالإطار الزمني المحدد لعملية الاختيار
- تكلفة عملية الاختيار مقارنة بالنتائج المحققة
- مستوى الدقة في فرز وتصنيف المرشحين

2. مؤشرات جودة الاختيار:

- نسبة توافق الكفاءات المختارة مع المعايير المحددة
- التنوع في القيادات المختارة (النوع، الخبرات، التخصصات)
- مستوى رضا أصحاب المصلحة عن القيادات المختارة

3. مؤشرات الشفافية والعدالة:

- عدد حالات التظلم ونسبة معالجتها
- مستوى الرضا عن شفافية إجراءات الاختيار
- تقييم المرشحين لعدالة عملية الاختيار

مؤشرات قياس فعالية برامج التمكين والتطوير:

1. مؤشرات التعلم والتطور:

- مستوى اكتساب المعارف والمهارات المستهدفة
- نسبة إكمال برامج التطوير المهني
- تقييم القيادات لجودة وفائدة برامج التطوير

2. مؤشرات تطبيق المهارات:

- مستوى تطبيق المهارات المكتسبة في الممارسة الفعلية
- عدد المبادرات والمشاريع التطويرية المنفذة
- التغيير في الممارسات القيادية بعد التدريب

3. مؤشرات العائد على الاستثمار:

- نسبة التحسن في الأداء مقارنة بتكلفة التدريب
- توفير الوقت والجهد نتيجة المهارات المكتسبة
- التأثير الإيجابي على مؤشرات الأداء المؤسسي

مؤشرات قياس تأثير القيادات على المؤسسة التعليمية:

1. مؤشرات الأداء المؤسسي:

- تحسن مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة
- مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- التميز المؤسسي والجوائز المحققة

2. مؤشرات مناخ العمل والثقافة المؤسسية:

- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين
- معدل دوران الموظفين
- مستوى المشاركة والالتزام التنظيمي

3. مؤشرات الإبداع والابتكار:

- عدد المبادرات الإبداعية المقدمة والمنفذة
- المشاريع التجديدية في المجال التربوي
- براءات الاختراع والابتكارات التعليمية

مؤشرات قياس التأثير على المخرجات التعليمية:

1. مؤشرات جودة التعليم والتعلم:

- تحسن نتائج الطلاب الأكاديمية
- تطور مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلاب
- مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور عن العملية التعليمية

2. مؤشرات التنافسية:

- ترتيب المؤسسة في التصنيفات المحلية والعالمية
- نسبة الالتحاق بالمؤسسة وقوائم الانتظار
- تنافسية خريجي المؤسسة في سوق العمل

3. مؤشرات التأثير المجتمعي:

- الشراكات المجتمعية الفاعلة
- مبادرات خدمة المجتمع ومستوى المشاركة فيها
- سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع

تاسعًا: ضمان استدامة التطوير القيادي

تُعد استدامة التطوير القيادي من أهم عناصر نجاح النموذج المقترح، وتتطلب استراتيجيات وآليات متكاملة تضمن استمرارية واستدامة تطوير القيادات التربوية، وتشمل:

بناء منظومة متكاملة للتطوير المستدام:

1. إنشاء وحدات متخصصة للتطوير القيادي:

- تأسيس مراكز متخصصة لتطوير القيادات التربوية
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة
- وضع خطط استراتيجية طويلة المدى للتطوير القيادي
-

2. بناء قاعدة معرفية متكاملة:

- توثيق الممارسات القيادية الناجحة
- بناء مستودع رقمي للموارد القيادية
- تطوير حالات دراسية محلية في القيادة التربوية

3. تطوير برامج التعاقب القيادي:

- تحديد وإعداد قيادات الصف الثاني
- توفير فرص التدريب العملي للقيادات الناشئة
- تطوير مسارات وظيفية واضحة للنمو القيادي

آليات التحسين المستمر:

1. التقييم الدوري والمراجعة المستمرة:

- مراجعة وتحديث معايير اختيار القيادات بشكل دوري
- تقييم فعالية برامج التطوير وتحديثها
- تحليل التغيرات في البيئة التعليمية وتكييف النموذج وفقها

2. الاستفادة من التغذية الراجعة:

- استطلاع آراء جميع الأطراف المعنية بشكل منتظم
- تحليل نتائج التقييم واستخلاص الدروس المستفادة
- تعديل الممارسات بناءً على نتائج التقييم



3. التعلم المؤسسي المستمر:

- تبني مفهوم المنظمة المتعلمة
- تشجيع التفكير النقدي والتأملي
- تطوير آليات لاستخلاص الدروس والعبر من التجارب.

إستراتيجيات بناء القدرات المستدامة:

1. تمكين المجتمعات المهنية للتعلم:

- تشجيع تكوين مجتمعات التعلم المهني للقيادات
- توفير الوقت والموارد للتعلم التشاركي
- ربط الترقى المهني بالمشاركة في مجتمعات التعلم

2. الشراكات الاستراتيجية:

- بناء شراكات مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية
- التعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة في القيادة التربوية
- تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية المتميزة

3. توطين المعرفة والخبرات:

- بناء القدرات الداخلية للتدريب والتطوير
- تأهيل مدربين ومرشدين من داخل المؤسسة
- تطوير محتوى تدريبي يراعي السياق المحلي

الاستثمار في البنية التحتية الداعمة: البنية التكنولوجية:

- توفير منصات رقمية متطورة للتعليم والتطوير
- استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي في التطوير القيادي
- توفير أدوات رقمية لقياس وتتبع التطور المهني

2. نظم الحوافز والدعم:

- ربط التطوير المهني بالحوافز والترقيات
- تقدير ومكافأة المبادرات القيادية المتميزة
- توفير الدعم المادي والمعنوي للتطوير المستمر

3. بيئة العمل الداعمة:

- تهيئة بيئة عمل محفزة على التعلم والتطوير
- توفير الوقت اللازم للتطوير المهني
- تشجيع التجريب وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم

عاشراً: تأثير القيادات المختارة على المنظومة التعليمية

يسعى نموذج التمكين الإستراتيجي إلى تحقيق تأثير إيجابي شامل على المنظومة التعليمية من خلال القيادات المختارة والمُكَّنة، ويتجلى هذا التأثير في عدة مستويات:

التأثير على مستوى المؤسسة التعليمية:

1. تطوير الرؤية والثقافة المؤسسية:

- بناء رؤية مشتركة وواضحة للمؤسسة
- تعزيز ثقافة التميز والإبداع
- ترسيخ قيم الشفافية والمساءلة والعمل الجماعي
-

2. تحسين الأداء التنظيمي:

- تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين كفاءتها
- تعزيز التواصل الفعال بين مختلف المستويات
- ترشيد استخدام الموارد وتعظيم العائد منها

3. قيادة التغيير والتطوير المستمر:

- تبني مبادرات التجديد والتطوير
- إدارة عمليات التغيير بكفاءة وفاعلية
- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات

التأثير على مستوى العملية التعليمية:

1. تطوير الممارسات التعليمية:

- دعم استخدام استراتيجيات التعليم الحديثة
- تعزيز توظيف التكنولوجيا في التعليم
- تطوير مجتمعات التعلم المهنية للمعلمين

2. تحسين المناهج وطرق التقويم:

- قيادة عمليات تطوير المناهج وتحديثها
- تبني أساليب تقويم متنوعة وأصيلة
- تعزيز التكامل بين المناهج والواقع الحياتي

3. تلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب:

- تطوير نظم دعم الطلاب المتعثرين
- تعزيز برامج رعاية الموهوبين والمتفوقين
- مراعاة الفروق الفردية وأنماط التعلم المختلفة

التأثير على مستوى المجتمع والنظام التعليمي:

1. بناء الشراكات المجتمعية:

- تعزيز التعاون بين المؤسسة التعليمية والمجتمع
- بناء شراكات مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني
- تطوير برامج المسؤولية المجتمعية للمؤسسة التعليمية

2. المساهمة في تطوير السياسات التعليمية:

- تقديم مقترحات مبنية على الخبرة الميدانية لتطوير السياسات
- المشاركة في اللجان والمجالس التعليمية
- تمثيل المؤسسة في المحافل المحلية والدولية

3. نشر ثقافة التميز واستدامة التطوير:

- تقديم نماذج ناجحة للقيادة التربوية
- تبادل الخبرات والممارسات الناجحة مع المؤسسات الأخرى
- المساهمة في بناء منظومة متكاملة للتميز التعليمي

إستراتيجيات تعظيم تأثير القيادات على المنظومة التعليمية:

1. تمكين القيادات من قيادة التغيير:

- منح القيادات الصلاحيات اللازمة لإحداث التغيير
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات التطويرية
- إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من فاعلية القيادة

2. بناء شبكات القيادة التربوية:

- تعزيز التواصل والتعاون بين القيادات التربوية
- تبادل الخبرات والتجارب الناجحة
- تنفيذ مشاريع مشتركة بين المؤسسات التعليمية

3.توثيق ونشر قصص النجاح:

- توثيق التجارب القيادية الناجحة
- نشر الممارسات المتميزة وتعميمها
- الاحتفاء بالإنجازات القيادية وتقدي

4.قياس الأثر ونشر النتائج:

- قياس تأثير القيادات على مختلف جوانب العملية التعليمية
- نشر نتائج الدراسات والتقييمات
- الاستفادة من النتائج في تطوير الممارسات القيادية



التوصيات والدراسات المستقبلية

يمثل برنامج " تمكين " لحوكمة واختيار القيادات التعليمية و التربوية نقلة نوعية في مجال القيادة التربوية، حيث يجمع بين الأسس العلمية الرصينة والمعايير المهنية المتطورة والتقنيات الحديثة. يسعى النموذج إلى إحداث تغيير جذري في آليات اختيار القيادات التربوية وتمكينها، مما ينعكس إيجاباً على المنظومة التعليمية بأكملها. لقد استعرض النموذج مبادئ الشفافية والعدالة في اختيار القيادات التربوية، وقدم أدوات عصرية للتقييم والاختيار، مع التركيز على آليات التقييم والمقابلات التي تعتمد على مؤشرات ومعايير واضحة. كما تناول النموذج أهمية دمج الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم القرارات المتعلقة باختيار القيادات.

بالإضافة إلى ذلك، أولى النموذج اهتماماً خاصاً بمرحلة التمكين والتدريب، من خلال تصميم برامج تدريبية متكاملة تستفيد من التعليم الرقمي وترتبط بالاحتياجات المؤسسية ومتطلبات سوق العمل.

وأخيراً، قدم النموذج مؤشرات لقياس نجاحه وضمان استدامة التطوير القيادي وتأثيره الإيجابي على المنظومة التعليمية.

إن نجاح هذا النموذج يعتمد على التزام المؤسسات التعليمية بتطبيقه بشكل متكامل، وإيمانها بأهمية الحوكمة الرشيدة في اختيار وبناء القيادات التربوية، باعتبارها حجر الأساس في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بمخرجات العملية التعليمية.

1. على مستوى السياسات والتشريعات:

- إصدار تشريعات وأطر تنظيمية تدعم تطبيق النموذج المقترح.
- تطوير سياسات وطنية للقيادة التربوية تبني مبادئ الشفافية والعدالة والتمكين.
- إنشاء هيئة وطنية مستقلة للإشراف على تطبيق معايير اختيار القيادات التربوية.

2. على المستوى المؤسسي:

- تبني النموذج المقترح كإطار إستراتيجي لاختيار وتمكين القيادات التربوية.
- إنشاء وحدات متخصصة للتقييم والاختيار داخل المؤسسات التعليمية.
- استثمار التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في دعم عمليات الاختيار والتقييم.

3. على مستوى التدريب والتطوير:

- تصميم برامج تدريبية متكاملة للقيادات التربوية تستند إلى النموذج المقترح.
- إنشاء أكاديميات متخصصة لتأهيل وتدريب القيادات التربوية.
- تطوير مجتمعات تعلم مهنية للقيادات التربوية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة.

4. على مستوى البحث والتطوير:

- إجراء دراسات تقييمية دورية لقياس فاعلية النموذج المقترح وتأثيره.
- تطوير أدوات قياس مبتكرة لتقييم أداء القيادات التربوية.
- توثيق قصص النجاح والتحديات والدروس المستفادة من تطبيق النموذج.

5. على المستوى التقني:

- تطوير منصات رقمية متكاملة لدعم عمليات اختيار وتمكين القيادات التربوية.
- الاستفادة من تقنيات البيانات الضخمة والتعلم الآلي في تحليل أداء القيادات.
- تصميم تطبيقات ذكية لدعم النمو المهني المستمر للقيادات التربوية.

6. على مستوى مساق السياسات التعليمية:

- طبيعة ومعايير السياسة التعليمية التطويرية والمؤسسية.
- العلاقة بين السياسة والتعليم.
- أثر السياسة في التعليم.
- أثر التعليم في السياسة.
- السياسة التعليمية وعلاقتها بالاستراتيجية العليا للتخطيط.

7. قيام أكاديمية كينو للتعليم والكفاءات المهنية بتنفيذ البرنامج المقترح بالتعاون مع وزارات التربية والتعليم المهتمة بالبرنامج.

اقتراحات لدراسات مستقبلية:

1. دراسة تحليلية لتأثير برنامج " تمكين " لحوكمة اختيار القيادات التعليمية والتربوية على جودة مخرجات التعليم.

2. دراسة مقارنة بين المؤسسات التعليمية التي تطبق النموذج والتي لا تطبقه.

3. تطوير نسخة معدلة من النموذج تستهدف القيادات التربوية في التعليم العالي.

4. دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في نجاح تطبيق النموذج.

5. استكشاف آليات دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في عمليات اختيار وتمكين القيادات التربوية.

6. تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أثر القيادات التربوية على التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

7. دراسة تحليلية للعلاقة بين تطبيق النموذج المقترح والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

8. استشراف مستقبل القيادة التربوية في ضوء المتغيرات العالمية والثورة الصناعية الرابعة.

إنّ تبني وتطبيق برنامج " تمكين " لاختيار القيادات التعليمية والتربوية يمثل خطوة محورية نحو تطوير منظومة التعليم وتحقيق رؤية تربوية طموحة تسهم في بناء قيادات تربوية قادرة على مواكبة متطلبات العصر وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

النتائج المتوقعة

- بناءً على النموذج المقترح، فإن تطبيق برنامج "تمكين" لحوكمة اختيار القيادات التعليمية والتربوية يُتوقع أن يؤدي إلى:
1. تحقيق العدالة والشفافية في اختيار القيادات، من خلال استخدام معايير واضحة، ونظم إلكترونية وآلية مراجعة فعّالة.
 2. تحسين جودة القيادة التربوية عبر ربط الكفاءات بالمهام، وتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية.
 3. رفع كفاءة المؤسسات التعليمية من خلال تمكين قيادات تمتلك مهارات القيادة الرقمية، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار.
 4. تعزيز استدامة العملية التعليمية بفضل برامج التعليم المستمر والتدريب التخصصي.
 5. دعم تحقيق الرؤى الوطنية من خلال قيادات تتواءم مع الأولويات التنموية للدولة.
 6. استثمار فعال للمنصات الرقمية في تأهيل القيادات، مما يزيد من الكفاءة ويقلل التكلفة.
 7. تحسين التغذية الراجعة والتطوير الذاتي باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

خاتمة

تمثل القيادة التعليمية الفعالة عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين نتائج التعلم، إذ تواجه المؤسسات التعليمية في العالم العربي تحديات متعددة في إعداد واختيار وتطوير القيادات التعليمية القادرة على قيادة التغيير والتحسين المستمر. ويمكن للذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات أن يلعباً دوراً مهماً في تطوير معايير موضوعية لاختيار وتقييم القيادات التعليمية، مع ضرورة مراعاة الجوانب الأخلاقية والشفافية في استخدام هذه التقنيات.

وتقدّم التجارب الدولية الناجحة في إعداد القيادات التعليمية، مثل تجارب فنلندا وكندا وغيرها، دروساً قيمة يمكن الاستفادة منها في تطوير نظم إعداد القيادات في المنطقة العربية، إذ إنّها تقدم نماذج واعدة يمكن البناء عليها وتطويرها.

وتتطلب معالجة فجوات الكفاءة القيادية في المؤسسات التعليمية العربية جهوداً متكاملة من صنّاع السياسات والمؤسسات التعليمية والباحثين والممارسين، تركّز على تطوير رؤية مستقبلية واضحة للقيادة التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، وتطوير آليات فعالة لقياس أثرها على جودة التعليم والتعلم.

لذلك فإنّ بناء نظام فعال لإعداد واختيار وتطوير القيادات التعليمية يمثل استثماراً إستراتيجياً في مستقبل التعليم، وركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة في المنطقة العربية.

الملاحق

ملحق (1) : المقاييس العالمية المعتمدة - الإطار النظري

1. مقياس الكفاءات القيادية الأساسية

وصف المقياس: يقيس هذا المقياس أربعة أبعاد رئيسية للكفاءات القيادية: القيادة الإستراتيجية، قيادة التغيير، القيادة التعليمية، وإدارة الموارد.

آليات استخدامه:

- يمكن استخدام مقياس "القيادة متعددة العوامل" (MLQ-5X) .
- قام بتطوير المقياس باس وأفوليو (Bass & Avolio).
- يتوفر المقياس من خلال مؤسسة Mind Garden (www.mindgarden.com).
- يتكون من 45 عبارة تقييمية على مقياس ليكرت الخماسي.
- يستغرق التطبيق حوالي 15-20 دقيقة.
- يمكن تطبيقه إلكترونياً أو ورقياً.
- يتطلب الحصول على ترخيص لاستخدامه في البحوث أو التطبيقات العملية.



2. مقياس القدرات الرقمية وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية

وصف المقياس: يقيس مستوى الكفاءة في استخدام التقنيات الرقمية وتوظيفها في العملية التعليمية والإدارية.

آليات استخدامه:

- يمكن استخدام "إطار الكفاءة الرقمية للمعلمين" (DigCompEdu).
- تم تطويره من قبل المفوضية الأوروبية.
- متاح مجاناً على موقع مركز البحوث المشتركة الأوروبي (JRC).
- يتكون من 22 كفاءة مقسمة على 6 مجالات.
- يمكن استخدام أداة التقييم الذاتي المرتبطة به (DigCompEdu CheckIn).
- يمكن تكييفه ليناسب القيادات التربوية بتركيز أكبر على الجوانب الإدارية والقيادية.

3. مقياس الذكاء العاطفي والقدرة على بناء العلاقات وإدارة فرق العمل

وصف المقياس: يقيس القدرات العاطفية والاجتماعية التي تمكن القائد من إدارة مشاعره وعلاقاته مع الآخرين بفعالية.

آليات استخدامه:

- يمكن استخدام مقياس الذكاء العاطفي (EQ-i 2.0).
- تم تصميمه من قبل بار-أون (Bar-On).
- متوفر من خلال (MHS Assessments www.mhs.com).
- يتكون من 133 عبارة مقسمة على 5 أبعاد رئيسية و15 بعداً فرعياً.
- يستغرق التطبيق حوالي 30 دقيقة.
- يتطلب اعتماداً مهنيًا لتفسير النتائج.
- وهناك بديل آخر له مقياس مايير-سالوفي-كاروسو (MSCEIT) المتوفر في المؤسسة ذاتها.

4. مقياس المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتعامل مع الأزمات

وصف المقياس: يقيس قدرة القائد على التكيف مع الظروف المتغيرة والصمود أمام التحديات وإدارة الأزمات.

آليات استخدامه:

- يمكن استخدام "مقياس المرونة النفسية للبالغين" (RSA - Resilience Scale for Adults).
- متوفر من خلال منصات البحث العلمي مثل PsychTests.
- يتكون من 33 عبارة مقسمة على 6 أبعاد.
- يمكن تطبيقه في 15-20 دقيقة.
- هناك بديل آخر له "مقياس كونور-دافيدسون للمرونة" (CD-RISC).



5. مقياس التفكير الإبداعي والابتكار في حل المشكلات التربوية

وصف المقياس: يقيس القدرة على التفكير الإبداعي وتوليد الحلول المبتكرة للتحديات التربوية.

آليات استخدامه:

- يمكن استخدام "اختبار تورانس للتفكير الإبداعي:
(TTCT - Torrance Tests of Creative Thinking)"
متوفر من خلال Scholastic Testing Service.
- يتضمن نسختين: لفظية وشكلية.
- يقيس الطلاقة، المرونة، الأصالة، والتفاصيل.
- يستغرق تطبيقه حوالي 45 دقيقة لكل نسخة.
- وهناك بديل آخر هو "مقياس كيرتون للتكيف والابتكار
(KAI - Kirton Adaption-Innovation Inventory)"

6. مقياس الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية وتعزيز الهوية العربية الأصيلة

وصف المقياس: يقيس مدى التزام القائد التربوي بالقيم المهنية والأخلاقية وقدرته على تعزيز الهوية العربية في المؤسسة التعليمية.

آليات استخدامه:

- يمكن تطوير مقياس خاص يعتمد على المعايير المهنية للقيادات التربوية ضمن السياق الخاص بسلطنة عمان.
- الاستناد إلى الميثاق الأخلاقي للمعلم في سلطنة عمان.
- يمكن تطويره على شكل استبانة تقييم ذاتي مع 30-40 عبارة.
- يقيس الالتزام بالقيم المهنية، الأخلاقية، والهوية الثقافية.
- يمكن إضافة دراسة حالات أخلاقية لتقييم القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية.



7. مركز تقييم (Assessment Center) يتضمن محاكاة لمواقف قيادية واقعية

وصف المقياس: منهجية تقييم شاملة تستخدم مجموعة من التمارين والمحاكاة لتقييم الكفاءات القيادية في مواقف واقعية.

آليات استخدامه:

- يمكن تصميم مركز تقييم خاص أو الاستعانة بشركات متخصصة مثل DDI أو Korn Ferry.

- يتضمن عادة: تمارين محاكاة، لعب أدوار، مناقشات جماعية، عروض تقديمية، وتحليل حالات.

- يستغرق التنفيذ عادة 1-2 يوم كامل.

- يتطلب مقيمين مدربين (3-4 مقيمين على الأقل).

- يحتاج إلى دليل إجرائي وأدوات تقييم محددة لكل تمرين.

- يمكن تطويره بالاستعانة بمعايير المركز الدولي لمراكز التقييم:

(International Task Force on Assessment Center Guidelines)

8. التقييم متعدد المصادر (360 درجة) الذي يشمل تقييم الرؤساء وزملاء والمرؤوسين

وصف المقياس: يعتمد على جمع معلومات تقييمية من مصادر متعددة حول المرشح (رؤساء، زملاء، مرؤوسين، وتقييم ذاتي).

آليات استخدامه:

- يمكن استخدام أدوات جاهزة مثل "Leadership Practices Inventory".
- تم تصميمه من قبل كوزيس وبوسنر.
- متوفر من خلال (Wiley (www.leadershipchallenge.com)).
- يمكن استخدام منصات إلكترونية متخصصة مثل 360 Qualtrics أو SurveyMonkey.
- يتضمن استبيانات قصيرة (40-60 عبارة) تطبق على 8-12 مقيم من مختلف المستويات.
- يستغرق التطبيق حوالي 3-4 أسابيع لجمع البيانات وتحليلها.
- يفضل تقديم تغذية راجعة للمرشح بعد الانتهاء من عملية التقييم.

ملحق (2) : المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- 1.بطاينة، لؤي فواز. (2008). أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 2.الخشم، منيرة. (2021)، واقع التعليم والتدريب المهني في كوريا الجنوبية ومدى الاستفادة منه في نظام التعليم في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الكويت.
- 3.الدهشان، جمال. (2023). القيادة التعليمية في عصر الذكاء الاصطناعي: التحديات والفرص. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 5(2)، 35-52.
- 4.الدويك، تيسير. (د.ت) . أسس الادارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دارالفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 5.العتيبي، بدر. (2023). دور القيادة التعليمية في تحسين نتائج التعلم: دراسة تحليلية لعينة من المدارس العربية. مجلة العلوم التربوية، 47(3)، 124-145.
- 6.مركز أبو ظبي للحوكمة، غرفة أبو ظبي. (د.ت) . أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم ، سلسلة النشرات التثقيفية.
- 7.المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2024). تقرير حالة القيادة التعليمية في الوطن العربي.
- 8.مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية. (2024). تقرير برنامج القيادة التعليمية المتقدمة.
- 9.وزارة التعليم السعودية. (2024). تقرير تقييم مشروع تطوير القيادة المدرسية.

1. Al-Qaisi, H. (2010). Education administration principles of theories - modern trends-. Amman: Dar Al-Manhaa for Publishing and Distribution.
2. Finnish National Agency for Education. (2023). Educational Leadership in Finland: Current Practices and Future Trends.
3. Hallinger, P., & Huber, S. (2023). School leadership development: Current trends and future directions. Journal of Educational Administration, 61(2), 178-196.
4. OECD. (2024). Leadership for Quality in Education: Lessons from High-Performing Educational Systems.
5. Stawnychko, Leda. (2021). Leadership development experiences of department chairs at a Canadian university, CALGARY UNIVERSITY, ALBERTA.
6. Youngs, Howard. (2020). Thirty years of leadership in New Zealand education: From the shadows of management to sine qua non, Journal of Educational Leadership, Policy and Practice 35(1):59-77
7. <https://www.unrwa.org/ar>

