

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

باحث دكتوراه- إدارة تربوية وإشراف

كلية التربية - جامعة الملك خالد

وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

أ.د. السيد السيد محمود البحيري

أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم

جامعتي الأزهر والملك خالد

الملخص:

يهدف البحث إلى وضع رؤية مقترحة لاختيار وتأهيل قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية وذلك من خلال تعرّف واقع اختيار قادة المدارس بالمملكة، وتعرّف معايير اختيار قادة المدارس الأسترالية ومؤشراتها؛ واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتمثلت أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير معايير اختيار وتأهيل قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية؟ وتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية: ما واقع اختيار قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية؟ وما معايير اختيار وتأهيل قادة المدارس الأسترالية ومؤشراتها؟ وما الرؤية المقترحة لاختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية؟

وتوصل البحث إلى وضع رؤية مقترحة لاختيار وتأهيل قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية تكونت من عدة عناصر، ومنها: منطلقات الرؤية المستقبلية، وأهدافها الاستراتيجية، والآليات المقترحة للرؤية المستقبلية، ومتطلبات تطبيق الرؤية المستقبلية، ومتطلبات على مستوى الوزارة، ومتطلبات على مستوى الإدارة التعليمية، ومتطلبات على مستوى المدرسة، والجهات المسؤولة عن تطبيق الرؤية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: المدارس الأسترالية - قادة المدارس - تأهيل قادة - معايير.

Selection and qualification of school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of Australian experience "Futuristic Vision"

Abstract:

The research aims to develop a proposed vision for the selection and qualification of secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the Australian experience, by identifying the reality of selecting school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia, and identifying the criteria for selecting Australian school leaders and their indicators; The research relied on the descriptive approach, and the research questions were represented in the following main question: How can the criteria for selecting and qualifying school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia be developed in light of the Australian experience? The following sub-questions emerged from it: What is the reality of selecting school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia? What are the criteria for selecting and qualifying Australian school leaders and their indicators? What is the proposed vision for selecting and qualifying school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia considering the Australian experience?

The research reached a proposed vision for selecting and qualifying secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the Australian experience. Educational administration, requirements at the school level, and the authorities responsible for implementing the future vision.

Keywords: Australian schools - school leaders - leadership qualification - standards.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

المقدمة:

يتسم العصر الحالي بسهات التغير والتطور المستمر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي أدى إلى تغيير وظيفة القيادات التربوية ودورها في قيادة المدرسة، وزيادة الاهتمام بتنمية القوى البشرية باعتبارها القاعدة الأساسية للاقتصاد والأداة الرئيسة لتحقيق التنمية الشاملة، وإعداد القوى وتدريبها تدريباً مستمراً من أجل تحقيق أهداف خطة التنمية في المجتمع (السعود وحسين، ٢٠١٦: ١٦٦).

وفرضت الثورة التكنولوجية ثورة تغيير في مختلف المؤسسات التعليمية؛ بحيث تصبح عملية تنمية الموارد البشرية هي العامل المهم في تحديد ثقل الدول والمجتمعات المعاصرة والمستقبلية، وإعداد الكوادر البشرية القادرة على مسايرة التغير في عصر المعلومات عملية مهمة وتعكس أهمية النظم التعليمية في إعداد الكوادر البشرية لقيادة المدارس بمهارات علمية (هلل، ٢٠١٤: ٤٧).

والمهارات اللازمة للقائد تعمل القدرة على إقناع المرؤوسين لإنجاز مهامهم بروح الثقة، والاتفاق حول ما يجب القيام به، وكيف يمكن القيام بالمهام بشكل فعال؟، وكيف يتم تسهيل جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك؟ (Manullang, 2017)، والتشارك في تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية المعرفية والاجتماعية فيما بينهم، ومدى امتلاك قادتها للمهارات المؤثرة، وقدرتهم على توجيه المرؤوسين، وكسب ثقتهم وطاعتهم وتعاونهم واحترامهم (Bolman & Deal, 2017)، وقدرة القائد على ممارسته جملة من المهارات مثل: امتلاكه القدرة على التواصل مع الآخرين، والأفكار الإبداعية، واستراتيجيات التدريس، وبناء علاقات إيجابية مع العاملين، (الشهري، ٢٠١٦: ٣٥)؛ لتطوير أسلوب القيادة القائد الذي ينعكس طوال استخدامهم للبيانات، وثقافة ومناخ البيانات التي يقومون بإنشائها، وأساليبهم التنظيمية والإدارية، وكيفية عملهم على العلاقات مع المجتمع المدرسي (Mense; Shanks; and Griggs, 2018). كما تسهم القيادة في تهيئة المناخ السائد ودمج استراتيجيات التعاون وبناء الفريق لتعزيز نجاح جميع الطلاب؛ والاستجابة للمصالح والاحتياجات المتنوعة للمجتمع، وكتابة بيان رؤية يتضمن ملكية المجتمع المدرسي؛ والحصول على المعرفة والمهارات من نظرية القيادة والممارسة اللازمة لإيجاد ثقافة المناخ لتحسين المدرسة (Park et. al, 2017).

ومن المهارات الواجب توفرها في قائد المدرسة القدرة التنظيمية وإدارة الوقت، والموارد المادية، والموارد المالية؛ لوضع الطلاب والمعلمين بطريقة ناجحة؛ واستخدام البيانات، وعمومًا لدفع الطالب والمعلم إلى الانتساب لها والذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين التحصيل الدراسي للطلاب (Reeves and Chiang, 2017)، وتكوين علاقات مع المجتمع المدرسي، وتعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وبناء البرامج المدرسية، ودعم الأسرة والخدمات والمهارات الوالدية والعائلات؛ حيث يؤدي ذلك إلى تشكيل واستدامة التفاعلات بين المدارس والأسر والمجتمعات، وتشكيل رسالة موحدة بين جميع أصحاب المصلحة بأن المدرسة مهمة، وتحسين المدرسة وتوجيه المعلمين ليكونوا بيانات حكيمة، والسماح للمعلمين بالتعاون في القضايا المتعلقة بالمنهج والتعليم والتطوير المهني (Mense; Shanks; and Griggs, 2018)، والقدرة على تنفيذ أهداف خطة تحسين المدرسة، وقيادة المعلمين في تنفيذ أفضل الممارسات، وتوجيه عملية مواءمة أفضل الممارسات من أجل تحسين تحصيل الطلاب، ولاكتساب معرفة ومهارات كبيرة تتعلق بجميع المعايير على النحو المنصوص عليه في إعداد القيادة التربوية الوطنية؛ حيث تؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات جميع مراحل برنامج القيادة التعليمية الفعال الذي يعد القادة التربويين في المستقبل لقيادة المدارس نحو تحقيق النجاح (Mense; Shanks; and Griggs, 2018).

ومشاركة مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه وتواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يؤلف الثقة بينهم (القيسي، ٢٠١٠: ١٢٩)، وقدرته على التأثير في الأفراد والجماعات، والسلوكيات التي تمارس في الميادين، سواء أكانت إدارية أم اقتصادية أم سياسية أم تربوية، وتحول عمل الأفراد الروتيني الراكد إلى عمل حيوي فعّال (Ogaldez & Hilton, 2017)، وبذله الوقت والجهد للتأكد من التزام العاملين معه بالممارسات والمعايير التي اتفقوا عليها، وعدم إخلاله بوعوده والتزاماته التي قطعها على نفسه حتى النهاية، ومطالبته بملاحظات حول كيفية تأثير أفعاله على أداء الآخرين، وقيامه بتكوين موقفه من خلال الإجماع على مجموعة عامة من القيم في تشغيل المؤسسة (Kouzes and Posner, 2017).

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

كما يحتاج المتقدمون للقيادة المدرسية إلى نظرة شاملة للقيادة، والتحضير لتطوير قدراتهم؛ حيث يجب أن تظهر مؤشرات المتقدمين المهارات اللازمة للقيادة وللإدارة بنجاح في الموقف التعليمي، ويجب أن تعكس المعايير بوضوح فلسفة ومهارات ومعارف وخبرات والتزامات المتقدمين فيما يتعلق بالقيادة والإدارة التعليمية؛ وكذلك يجب على المرشحين الرجوع إلى المعيار المهني وضمان استيفائهم لمتطلباتها (Executive and (principal positions – a guide for addressing the general selection criteria, 2014).

ويتمثل مفتاح نجاح برنامج القيادة التربوية في الهيكل بناءً على الاحتياجات الرئيسة لقائد المدرسة؛ مثل: البيانات، وأسلوب القيادة، والنظريات، وتنظيم وإدارة ثقافة البيانات، والمناخ المدرسي، والعلاقات المجتمعية المدرسية، والتطوير المهني، وتحسين المدرسة، والمعلم، وخطة تحسين المدرسة، وتنفيذ أهداف خطة تحسين المدرسة، والخبرة الميدانية، وتقديم هيئة التدريس بالمدرسة التدريس الجيد وأفضل الممارسات للتدريس عندما يقترن بالتجارب الميدانية المناسبة، ويزود البرنامج القادة بالمعرفة والمهارات والتصرفات المطلوبة، وأن يكون القائمون على البرنامج قادرين على الحصول على جميع الموارد المدرسية، وإيجاد ثقافة ومناخ من استخدام البيانات لتحسين ودعم تحصيل الطلاب (Association for Supervision and Curriculum Development, 2017).

وتحتاج كل هذه المهارات عند عملية اختيار القائد إلى وجود العديد من المعايير المهمة التي تسهم في اختيار قائد يكون لديه القدرة على قيادة المدارس عامة.

مشكلة البحث:

تبذل المملكة العربية السعودية جهودًا حثيثة لإصلاح التعليم، ومن تلك الجهود ما قامت به وزارة التعليم؛ حيث أوكلت إلى شركة "تطوير" للخدمات التعليمية مهمة تطوير التعليم في عينة من المدارس، واعتمدت هذه الشركة على محاولة تمكين القيادة لأعضاء المجتمع المدرسي من خلال بعض البرامج التدريبية الداخلية والخارجية، وأصدرت وزارة التعليم وثيقة نصت على التأكيد على تشكيل فرق عمل لبناء نموذج تمهين

القيادة، وتصميم منهجية علمية سليمة وفاعلة لتلك القيادة (وزارة التعليم، وثيقة فرق دعم التعلم النشط، ٢٠١٦: ٥).

غير أن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود من العديد من المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية، ومنها: دراسة (العمري، ٢٠١٨) التي أكدت على أهمية تحديث وتطوير معايير وضوابط اختيار المرشحين للعمل القيادي المدرسي، وتحديد الاحتياجات التدريبية والعلمية لهم، وتهيئة المراكز التي ستقام فيها مرحلة الإعداد بما تحتاج إليه من تجهيزات، واستقطاب الكفاءات لتدريبهم، وتكوين فرق العمل ومجتمعات التعلم المهنية، وتفعيل تطبيقات وسائل التواصل لبناء المجتمع المعرفي، وتحقيق أهداف برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

كما توصلت دراسة هلال (٢٠١٧) إلى أن لدى القيادات المدرسية عجزاً وخللاً في عمليات توزيع المهام التربوية، وقلة اهتمام بالعمل بروح الفريق، وضعفاً في تشارك المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار، وهذا يشكل في مجمله ضعفاً في تطبيق قيادة مجتمعات التعلم المهنية.

وأكدت دراسة (العثماني، ٢٠١٧) فشل الكثيرين من القيادات في أداء أدوارهم الجديدة؛ نظراً لانعدام أو ضعف فعالية البرامج التدريبية التي تقدم لهم عند إعدادهم وتأهيلهم للقيام بأدوار قيادية، وعدم وضع معايير محددة عند عملية اختيار القيادات البديلة تختلف عن معايير الأقدمية، وعدم وضع معايير تراعي إلمام هذه القيادات بأصول علم الإدارة، وتراعي كذلك الصفات الشخصية والمهنية لهذه القيادات.

وأشارت دراسة ظافري (٢٠١٤) إلى أن ما يُمارس من القيادات المدرسية يدل على احتكارهم للعملية القيادية، والحد من مشاركة المعلم في العمل الإداري، وهذا يتنافى مع أبعاد قيادة مجتمعات التعلم المهنية، والتوجه إلى تفويض السلطة، كما أشارت دراسة القرشي (٢٠١٣) إلى أن القيادة المدرسية تعاني من العديد من المشكلات مثل: ضعف الممارسات التشاركية من قبل القيادات المدرسية مع العاملين، وضعف قدرة العاملين في التعبير عن آرائهم، وضعف العمل بروح الفريق الواحد لدى المجتمع المدرسي (ص. ٥).

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

وأكدت دراسة الطريف (٢٠١١) على أن المتأمل للممارسات القيادية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية يجد أنها تعاني من أوجه قصور من حيث قلة حرصها على تحسين عمليتي التعليم والتعلم (ص ١٤).

وأكدت دراسة (الغامدي، ٢٠١٣) أن إدارة المدارس الثانوية تعاني من الافتقار إلى أسس ومعايير موضوعية واضحة ومعلنة لدى المؤسسات التعليمية، تعتمد في الترقية والنمو المهني، وبخاصة في القيادة المدرسية.

كما أشارت دراسة (القرشي، ٢٠١١)، إلى أن عملية ترقية القيادات المدرسية تعتمد في ترقيتها على سنوات الخدمة بغض النظر عن المؤهل العلمي، والكفايات المرتبطة بالعمل والتميز في الأداء. ومن ثم يمكن القول إن المعوقات التي تعاني منها القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية ترجع إلى نوعية القادة وكأسلوب اختيارهم، وإن الأسلوب المتبع في عملية الاختيار يحتاج إلى إعادة نظر وتطوير في ضوء خبرة بعض الدول التي قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال، ومن ثم جاءت فكرة البحث الحالي وكيفية الاستفادة من الخبرة الأسترالية في هذا المجال.

أسئلة البحث:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير معايير اختيار وتأهيل قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية؟ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما معايير اختيار وتأهيل قادة المدارس الأسترالية ومؤشراتها؟
٣. ما الرؤية المقترحة لاختيار وتأهيل قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى وضع رؤية مقترحة لاختيار وتأهيل قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية وذلك من خلال:

1. تعرّف واقع اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية.
2. تعرّف معايير اختيار قادة المدارس الأسترالية ومؤشراتها.

أهمية البحث:

- يوفر معايير قد تساعد في تطوير عناصر أداء القيادات المدرسية بالمملكة؛ لدعم المسؤولين والإداريين في تحقيق أهداف هذه المؤسسات سعياً للوصول إلى ضمان الجودة والتميز.
- التوجه العام لخطط وزارة التعليم نحو تحقيق الإسهام الفاعل في برامج ونظم الجودة والتميز في التعليم، وخطط التنمية العشرية بالمملكة، الأمر الذي يتطلب العمل على تطوير آليات الأداء المدرسي للرفقي بكفاءة.
- تقديم رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية، متزامن مع رؤية هيئة تقويم التعليم العام بالمملكة، والتي تهدف إلى الإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال رفع جودة التعليم وممارساته، وقيادات مدرسية فاعلة.

حدود البحث:

التزم البحث بدراسة واقع اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، ومعايير اختيار قادة المدارس الأسترالية ومؤشراتها، وتقديم رؤية مقترحة لاختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية كحدود موضوعية دون غيرها من الخبرات؛ وذلك لأنها قدمت مجموعة من الإجراءات الإجرائية وبرامج محددة لعملية لاختيار قادة المدارس وكذلك في مجال التنمية المهنية لهم، الأمر الذي يمكن الاستفادة منها بشكل واقعي في وضع الرؤية المستقبلية.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وهو إحدى الطرق العلمية لجمع البيانات، وتحليل النتائج وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم مشكلة البحث، والعمل على حلها بهدف تعرف واقع اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، ومعايير اختيار قادة المدارس الأسترالية ومؤشراتها، وتقديم رؤية مقترحة لاختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية.

مصطلحات البحث:

١. المعايير Standars:

تعرف المعايير بأنها: مجموعة من الشروط والأطر المؤسسية لعملية اختيار مديري مدارس التعليم العام، والتي توضع لاختيار أفضل الكفاءات الإدارية لتولي أعباء إدارات المدارس في تلك المرحلة" (عوض الله، ٢٠١١: ١٤٦)، ومعيار الأداء: هو بيان مختصر، يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف، أو الرئيس والمرؤوس، بشأن الكيفية التي يتمكنون من خلالها من الوصول إلى الأداء الأفضل، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور في الأداء المطلوب حدوثه (عيسى، ٢٠٠٩: ٧)، كما تعرف (المالكي، ٢٠١٠م) المعيار بأنه: "مستوى محدد، يتم اعتماده والاتفاق عليه من قبل جهات معينة، ويتم قياس أداء المدارس في ضوءه" (ص. ١٤).

وتعرف معايير اختيار قادة المدارس الثانوية إجرائياً في هذا البحث بأنها: موجّهات وخطوط عامة مرشدة للمسؤولين؛ لاستخدامها في تحديد مؤشرات واقعية ولها مواصفات فنية مقننة، ومصوغة بتعاون أو اتفاق عام من جانب التربويين في اختيار قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

٢. رؤية مستقبلية:

يقصد بها في هذا البحث مجموعة من الإجراءات التي يمكن استخدامها في اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية.

الإطار النظري للبحث:

يمكن تناول عدد من الموضوعات التي تتعلق بموضوع البحث على النحو التالي:

أولاً- واقع اختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية:

توجد مجموعة من الضوابط لترشيح واختيار شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وفق مدة التكليف بمهام قيادية وإشرافية تربوية بأربع سنوات فقط قابلة للتجديد مرة واحدة على أن تكون أول سنة تجريبية؛ للتحقق من صلاحية المكلف في إنجاز مهام العمل المكلف به قبل تثبيته، وأقرت الضوابط الجديدة خمسة متطلبات مهنية جديدة للترشيح على ضوءها وهي: التأهيل العلمي، والخبرة العملية والتربوية، والخبرة العملية، والصفات الشخصية، بالإضافة إلى الضوابط الخاصة، وتهدف هذه الضوابط إلى إيجاد نظام شامل وموحد بما يحقق التكامل، والتمسك بأعلى درجات معايير المهنة التي يتطلبها العمل القيادي، وتم إعداد ضوابط شاغلي الوظائف التعليمية للعمل في المدرسة للعمل قائداً أو وكيلًا وفق الآتي (دليل ضوابط ترشيح شاغلي الوظائف التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ١٤٢٨: ١٧):

- **المؤهل العلمي:** ألا يقل عن درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص، وأن يكون مؤهل المرشح تربويًا.
- **الخبرة العملية التربوية:** ويحصل على معلوماتها من قاعدة البيانات والتقارير وسجل النمو المهني والمسار الوظيفي، وأن يكون لدى المرشح خبرة لا تقل عن أربع سنوات في التدريس، وأن يكون حاصلًا على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخيرتين، وأن تكون له مشاركات فاعلة في المجال المرشح له، وأن يكون ملماً باستخدام الحاسب الآلي في مجال عمله، وأن يكون متعاونًا مع إدارة المدرسة.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

- **الخبرة العلمية:** ويحصل على معلوماتها من التراكيب والمقابلة الشخصية والاختبار التحريري، وأن تكون لديه معرفة بأهداف التعليم، وأن يكون لديه معرفة بنظم ولوائح المدرسة، وأن يكون لديه معرفة بنظم ولوائح المجال المرشح له، وأن يكون حاصلًا على دورات تدريبية في المجال المرشح له، وأن يجتاز الاختبار التحريري والمقابلة الشخصية.

- **الصفات الشخصية:** ويحصل على معلوماتها من التراكيب والمقابلة الشخصية والمصادر الأخرى. وحدد الفصل الثاني: الضوابط الخاصة لاختيار وتكليف قائد أو وكيل المدرسة أن يكون المرشح قائدًا للمدرسة قد عمل وكيلاً للمدرسة مدة لا تقل عن سنتين بأداء لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخيرتين، وأن يقبل المرشح لووكالة المدرسة العمل قائدًا عند الحاجة، أو العودة معلمًا في إحدى المدارس، وأن تتوافر فيه الكفايات القيادية التالية: (التخطيط، المتابعة، التقييم، إدارة الاجتماعات، مهارات الاتصال، تقويم التدريس وتطويره، إعداد التقارير والخطابات، تطبيق مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة). كما حدد الفصل الثالث: مراحل ترشيح شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس، وتعمل الجهات الإشرافية المختصة في إدارة التعليم على إعداد قاعدة بيانات عن شاغلي الوظائف التعليمية المتميزين في المدارس، ممن يتوقع صلاحيتهم للعمل، وتقوم الجهات الإشرافية المختصة في إدارة التعليم باستكمال إجراءات الترشيح حتى صدور قرار التكليف وفق الآليات والنماذج المعتمدة.

وفي السياق ذاته أوصت دراسة الغامدي (٢٠١٢) بانتقاء مديري المدارس بعناية وعلى أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس أهمها: (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، عدد الدورات)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وأن عدد الدورات القريبة لها دور مؤثر في المديرين ويرفع من كفاياتهم).

كما توجد العديد من الدراسات التي أشارت إلى اكتشاف واختيار العناصر القيادية؛ حيث تتم عملية اكتشاف القادة بمجموعة من المراحل الأساسية يمكن إجمالها في التالي: مرحلة التنقيب: حيث يتم تحديد

مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي. ومرحلة التجريب: وهي اختيار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة، ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم. ومرحلة التقييم: حيث يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً؛ وذلك بهدف الكشف عن جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات. ومرحلة التأهيل: من خلال نتائج الكشف عن جوانب القصور والضعف في الشخصيات، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية، ويُختار لهذه البرامج المدربون ذوو الخبرة والتجربة والإبداع. ومرحلة التكليف: بعد التأهيل والتدريب يتم اختيار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة، بحيث يتم وضع الجميع على محك التجربة. ومرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام (العلاق، ٢٠١٠: ٥٦).

وتم عملية اختيار قائد المدرسة بعدة خطوات، من أبرزها: الخطوات التمهيديّة: ويتم فيها تحديد الوظيفة الشاغرة وشروطها، وتحديد معايير الاختيار، وتحديد المراكز الشاغرة (الخطيب، ٢٠٠٣: ٧٤٦). والخطوات النهائية: ويتم فيها استقبال طلبات المرشحين، ومراجعة الطلبات؛ للتعرف على الأشخاص الأكثر جدارة والأقرب إلى المستوى المطلوب، والتأكد من لياقة المرشح صحياً، ومن قدرته الجسميّة على القيام بالعمل، وإجراء المقابلات للمرشحين، وإجراء اختبارات بحسب طبيعة الوظيفة الشاغرة، والمفاضلة بين المتقدمين بناء على المعايير الموضوعية لهذا الشأن، وإشعار الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار، وتحديد الوظيفة الشاغرة، والتعرف بالحد الأدنى المطلوب من المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة الشاغرة، وتحديد معايير الاختيار (عابدين، ٢٠٠١: ٤٧).

وفي حين توجد مجموعة أساليب لاختيار قادة المدارس فإن هناك أساليب متعددة لاختيار القادة التربويين في المدارس؛ نظراً لعدم وجود اتفاق في الأسلوب المناسب الذي يجب أن يتبع لاختيار القادة التربويين، ولقد أوردت الأدبيات التربوية في هذا المجال عدة أساليب علمية من أجل اختيار القادة التربوي المناسب،

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

وسوف نذكر بعض الأساليب المتبعة في هذا المجال، وهي: الأسلوب القائم على الأقدمية، والأسلوب القائم على الجدارة، والأسلوب القائم على الاختبارات التحريرية، والأسلوب القائم على مقاييس الرتب، والأسلوب القائم على المقابلة (الأغبري، ٢٠٠٠: ١٣٦).

وقد تناولت دراسة الفلاج (١٤٣٧) الكشف عن مدى فاعلية معايير اختيار مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مدى فاعلية معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام، وقدرة المرشح على إدارة المدرسة، والقدرة على التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات، ويتمتع المرشح لإدارة المدرسة بقدرة على الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين والتفاوض والإقناع، وأن يكون لدى المرشح لإدارة المدرسة المعرفة بالقيادة التعليمية والتعلمية، ويستطيع المرشح إدارة المدرسة التكيف مع متطلبات وضغوط العمل، وقد أوصت الدراسة بأن يحصل على دورة في الإدارة لا تقل عن فصل دراسي، وأن يقدم بحثاً ورؤية وخطة عملية للسنوات الأربع القادمة مع آلية تنفيذها، وأن يجتاز المقابلة الشخصية والاختبار التحريري اللذين يحددان المرحلة التي يتم تكليفه فيها، وإلزام المرشح أثناء تكليفه بأعمال الوكالة بإنجاز ساعات تدريبية لا تقل عن (٥٠) ساعة تدريبية سنوياً قبل ترشيحه للإدارة).

وقد ركزت دراسة سالم (٢٠٠٩) على طريقة اختيار وإعداد وتنمية القيادة الإدارية البديلة في ليبيا: الواقع والرؤى المستقبلية، ملتمت دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات في المنظمة العربية للتنمية الإدارية بتونس، والتعرف على أداء مديري الإدارات العليا في المؤسسات الإدارية والاقتصادية، وتقييم الوضع الحالي لعمليات الاختيار والإعداد والتنمية للقيادات الإدارية البديلة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال عدة أبعاد أهمها: مدى وجود خطط استراتيجية تتعلق بتنمية واختيار القيادات الإدارية على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات العليا المتخصصة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة أداة الاستبانة على عينة من القيادات بلغ عددهم (٢٣٣) قائداً، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحديد الأساليب العلمية الحديثة المتبعة لاختيار القيادات الإدارية، كما أن القائد الإداري الذي يتصف بالنزاهة

والأمانة لديه ولاء تام للمؤسسة التي يعمل فيها، إلى جانب ذلك يبين البحث بعض مظاهر الأداء وصفات القائد الإداري وبعض معايير التعيين في المصالح الإدارية الحكومية.

وأشارت دراسة (الغامدي، ٢٠١٤) إلى أن أفراد العينة قد وافقوا بدرجة كبيرة على أن جودة أداء القيادة التربوية في المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على أن له تأثيراً كبيراً وقوياً على أداء المديرين في رفع الكفاءة البشرية ومستواها داخل المدارس، كذلك عدد سنوات الخبرة له تأثير كبير على درجة أداء المديرين. ولتحقيق أعلى درجة من جودة أداء القيادة التربوية في مدارس المتوسطة والثانوية يجب تجاوز المدرسة مع توقعات المجتمع منها، وتسعى لإرضاء الأطراف المعنية وتعطيهم دوراً مهماً في المشاركة مع المدرسة، وأن تطبق المدرسة نظام تقويم مدى فاعلية الإدارة في أداء واجباتها وأداء العاملين في المدرسة، كذلك انتقاء مديري المدارس بعناية على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس؛ أهمها المؤهل العلمي (حملة الماجستير والدكتوراه)، وتكون الأولوية في الاختيار كذلك للخبرة العملية، وعدد الدورات التي تم الالتحاق بها.

وأُسفرت دراسة (المالكي، ٢٠١٤) عن أن أكثر الأساليب القيادية المدرسية ممارسة في المدارس الثانوية الحكومية بالرياض من وجهة نظر المعلمين هو أسلوب القيادة التشاركي، ويليه الأسلوب القيادي، وأخيراً يأتي الأسلوب القيادي التسلطي، وقد أوصت بأن أسلوب القيادة التشاركي هو الأسلوب الذي ترتفع فيه الإنتاجية للعمل، ويشعر منسوبو المدرسة بالأمن والاستقرار والرضا الوظيفي، وأوصت بعمل معايير موضوعية لترشيح مديري المدارس بحيث لا يمسك زمام القيادة المدرسية إلا من له أسلوب التأثير في الآخرين، وعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس التي تنمي أساليب القيادة المدرسية، والاطلاع على الدول المتميزة في أنظمة إدارتها ومحاولة الاستفادة من خبراتهم.

وتوصلت (العمرى، ٢٠١٨) إلى تحديد التوجهات الحديثة في القيادة التربوية اللازم توافرها في قيادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، ومتطلبات إعدادهم في ضوء برنامج التحول الوطني نحو مجتمع المعرفة، وأسفرت عن أن أبرز التوجهات الحديثة في القيادة التربوية اللازم توافرها في قيادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ذات العلاقة (ببرنامج التحول الوطني، وبناء مجتمع المعرفة، وإدارة الأداء، وإعداد

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

وتطوير قادة المدارس) جاءت بدرجة مهمة جداً، وأن متطلبات الإعداد ذات العلاقة (بشغل وظيفة قيادة المدرسة، وإعداد القيادات المدرسية) جاءت كذلك بدرجة مهمة جداً، وبناء على هذه النتيجة قدم الباحث استراتيجية مقترحة اعتمدت على سبعة منطلقات رئيسة تتنوع بين فكرية ونظرية ونتائج ميدانية، وتم بناء الإستراتيجية وفق منهجية علمية تكونت من خمس مراحل تحقق أهداف إعداد القيادات المدرسية في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية؛ وذلك لتحقيق رؤية الإستراتيجية وفق الرسالة المقترحة والقيم المحددة، وتضمنت الإستراتيجية ست قضايا جوهرية، وقد أوصت الدراسة بتحديث وتطوير معايير وضوابط اختيار المرشحين للعمل القيادي المدرسي، وتحديد الاحتياجات التدريبية والعلمية لهم، وتهيئة المراكز التي ستقام فيها مرحلة الإعداد بما تحتاج إليه من تجهيزات، واستقطاب الكفاءات لتدريبهم، وتكوين فرق العمل ومجتمعات التعلم المهنية، وتفعيل تطبيقات وسائل التواصل لبناء المجتمع المعرفي، وتحقيق أهداف برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ثانياً- معايير اختيار وتأهيل قادة المدارس الأسترالية:

شهدت السنوات الثلاثين الماضية العديد من الإصلاحات التعليمية الرامية إلى رفع مستويات تحصيل الطلاب، وقد أدت هذه الإصلاحات إلى أن أصبحت القيادة المدرسية تحظى باهتمام كبير في مجال التعليم الدولي، وينبع هذا الاهتمام من الاعتقاد بأن القيادة المدرسية يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً في نوعية التعليم والتعلم في مدارسها، وبالتالي إنجاز الطلاب وتحصيلهم الدراسي، عن طريق تحسين ظروف عمل معلمهم، والمناخ التنظيمي والبيئة المدرسية ككل، وتشير البحوث العلمية إلى أن القيادة هي العامل الثاني المباشر الذي يؤثر على تعلم الطلاب في الفصول الدراسية، ومن بين تلك الدراسات ما أظهرته دراسة روبنسون وزملائه في ٢٠٠٨م، حيث انتهت إلى نتائج مهمة من بينها أن قيادة المدرسة من المرجح أن يكون لها تأثيرات أكثر إيجابية على التحصيل الأكاديمي ورفاهية الطلاب عندما يكون قادرين على التركيز على عمليات التعليم والتعلم وطرق التدريس وجودتها، مما يضيف أهمية بالغة على اختيار قادة المدارس وبرامج إعدادهم وتأهيلهم واستمرار نموهم المهني.

ولأن الحكومة الأسترالية تعي هذا الدور الحاسم الذي تؤديه مهنة التدريس والمسؤولية الكبيرة التي يتحملها القادة والمعلمون في إعداد النشء لكي يحظوا بحياة ناجحة ومنتجة؛ لذا فهي تلتزم إلى جانب المعهد الأسترالي للتعليم والقيادة المدرسية The Australian Institute for Teaching and Leadership (AITSL)، بتحسين وضع ونوعيه مهنة التدريس وممارساتها من خلال الإعداد والتأهيل الجيد بحزم متنوعة من البرامج التدريبية للقادة خلال مسيرتهم المهنية بكافة مراحلها، وتوجد العديد من المعايير لاختيار القائد المدرسي في أستراليا، ومنها:

١) مهارات القيادة التربوية عالية المستوى لتقديم تعليم عالي الجودة:

يوجد مجموعة من المؤشرات التي يجب التركيز عليها عند التقديم لقيادة المدارس بحيث تظهر مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم فيما يتعلق ما يلي:

- إظهار القدرة على التفكير، والتعبير عن الالتزام بأولويات المدرسة وأولوياتها كمنظمة معقدة وديناميكية؛ حيث يتم تضمين التعليم كممارسة حياة طويلة ومستدامة وتوفير التعليم الجيد لجميع الطلاب، وروح التعليم العام بقيمة واضحة.

- القدرة على التخطيط للمدرسة بأكملها، والأولويات والتوجهات، وإدراج التحليل النقدي لمجموعة واسعة من مصادر البيانات؛ لضمان التوافق الاستراتيجي والمساءلة والامتثال لسياسات إدارة التعليم والتدريب والإجراءات والمتطلبات التشريعية لوزارة التعليم الأسترالية.

- إظهار مهارات القيادة الاستراتيجية لإثارة وتحفيز وتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم التعليم والتعلم، والتقييم وإعداد التقارير؛ لتوفير نتائج تعليمية جيدة لجميع الطلاب بمعرفة الخبراء في الأعمال الأساسية للمدارس.

- القدرة على تعزيز ثقافة تحليل التغيير والابتكار بشكل ناقد، وتنفيذها استراتيجياً، وتقييمها والاحتفاء بها، وحيث يشعر الموظفون بالثقة في وضع استراتيجيات تدعم مختلف احتياجات الطلاب.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

– الإدارة الاستراتيجية للمحاسبات؛ لضمان أن توفر المدرسة تعليمًا جيدًا لجميع الطلاب وفقًا لسياسات وأولويات إدارة التعليم والمجتمعات في كل ولاية.

– القدرة على التقييم السنوية للمدرسة من أجل التحليل الاستراتيجي لفعالية برامج التعليم والتعلم لإرشاد السياسات والممارسات وتحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

٢) القدرة على قيادة وإدارة برامج التعليم والتعلم المدرسي الصارمة والشاملة:

يوجد مجموعة من المؤشرات التي يجب التركيز عليها عند التقديم لقيادة المدارس بحيث تظهر مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم فيما يتعلق بما يلي:

– (Executive and principal positions – a guide for addressing the general selection criteria, 2014).

– قيادة المدرسة استراتيجيًا لتطوير توقعات عالية من خلال خبرات التعلم التي تشكل تحديًا، وتشجيع زيادة مستويات الإنجاز، وتأخذ في الاعتبار احتياجات التعلم الفردية والتنموية للطلاب.

– ممارسات القيادة والإدارة الفعالة، بما في ذلك تلك المتعلقة بحماية الطفل ورفاهية الطلاب، والتي تضمن بيئة تعلم آمنة وداعمة تركز على نتائج التعلم لجميع الطلاب إلى الحد الأقصى.

– توفير الخبرات التعليمية الجيدة التي تشمل برامج فردية؛ لتلبية الاحتياجات التعليمية لجميع الفئات داخل المجتمع المدرسي على أساس مبادئ الإنصاف والتنوع.

– القدرة على تحديد مجالات التطوير داخل المناهج الدراسية؛ لتلبية احتياجات مجموعات معينة والبرامج المستهدفة لتعزيز فرص الطلاب لتحقيق نتائج تعليمية محسنة.

– قيادة تحليل بيانات التقييم على مستوى المدرسة؛ للإبلاغ عن تطوير الأولويات والأهداف المدرسية ضمن إطار عمل على مستوى الولاية، وتعديل برامج التعليم والتعلم كما هو مطلوب والتي تهدف إلى تحسين

نتائج الطلاب.

– قيادة تخطيط وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى معالجة الاحتياجات المحددة لمحو الأمية والحساب للطلاب (للمدارس الابتدائية على وجه الخصوص)، وتنفيذ برامج التعليم والتعلم التي تلبى الاحتياجات التنموية للسكان والطلاب.

– قيادة التخطيط، وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى تلبية الاحتياجات الأكاديمية والمهنية والرفاهية المحددة للطلاب الذين يعملون في سجل الإنجاز المدرسي، أو القيام بشهادة المدرسة العليا (للمراكز الثانوية فقط) بناء على الأدلة التي تم جمعها من مجموعة من مصادر البيانات المتاحة ومتطلبات الامتثال لمجلس الدراسات التعليمية والمعايير التعليمية والإدارة المدرسية.

– قيادة استراتيجية للمدرسة لتوفير نهج مبتكر لتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع التسليم التعليمي الذي يفسر الطبيعة المتغيرة للطرق التي يتعلم بها الطلاب والموظفون والآباء المعلومات.

٣) المهارات العليا في التواصل التعامل مع الآخرين والقدرة على بناء علاقات إيجابية مع جميع مستويات المدرسة والمجتمع التعليمي:

(Executive and principal positions – a guide for addressing the general selection criteria, 2014).

يوجد مجموعة من المؤشرات التي يجب التركيز عليها عند التقديم لقيادة المدارس بحيث تظهر مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم فيما يتعلق بما يلي:

– الريادة القيادية والأخلاقية للمدرسة من خلال التفاعل مع الطلاب والموظفين وأولياء الأمور والمجتمع على أساس الاحترام والكرامة، والالتزام بتوفير التعليم الجيد لجميع الطلاب.

– مهارات واسعة في التفاوض والوساطة والتوفيق في مجموعة من المنتديات؛ لتحقيق نتائج إيجابية للمجتمع المدرسي وتحسين فرص التعلم للطلاب.

– القدرة الواضحة على مساعدة الموظفين على تطوير وصقل مهاراتهم في التفاوض والوساطة والتوفيق في مجموعة من المنتديات؛ لتحقيق نتائج إيجابية للمجتمع وتحسين فرص التعلم للطلاب.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

- القدرة الواسعة على التواصل وإلهام وتحفيز وقيادة المدرسة من خلال العلاقات الفعالة التي أقيمت مع الطلاب والموظفين وأولياء الأمور والمجتمع ومن خلال تعزيز التعلم الفعال بين الموظفين.
- الاستخدام الفعال لمجموعة متنوعة من وسائل الإعلام لتعزيز قيم المدرسة واتجاهها، والتواصل مع إنجازات الطلاب والإبلاغ عن التقدم المحقق في المدرسة ونتائجها.
- قيادة التواصل والتفاعل الفعال مع المجموعات المتنوعة داخل المجتمع المدرسي؛ لضمان تلبية متطلبات جميع أعضاء المجتمع المدرسي بطريقة شاملة.
- القدرة على بناء وصيانة الشراكات المدرسية والمجتمعية الفعالة التي تمكن من تحقيق المنفعة المتبادلة، وتعزيز قدرة المدرسة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة لسكانها من الطلاب.
- قيادة الطلاب والمعلمين والموظفين الإداريين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع؛ لبناء مجتمع تعليمي يسترشد بمبادئ تقديم تعليم عالي الجودة وتعزيز الفرص لجميع الطلاب.
- تطوير شراكات منتجة مع مجموعات خارج المدرسة مثل الجامعات والوكالات الحكومية الأخرى والصناعة ووسائل الإعلام المحلية للترويج للمدرسة وتقديم خبرات جيدة للطلاب والموظفين.
- العمل بشكل تعاوني مع المدارس الأخرى؛ لتعزيز مجتمعات التعلم بين المدارس لتعزيز التعليم العام والفرص والنتائج للطلاب والموظفين.

٤) القدرة على قيادة وإدارة تطوير وأداء الموظفين والمعلمين لتحسين التعليم والتعلم:

يوجد مجموعة من المؤشرات التي يجب التركيز عليها عند التقديم لقيادة المدارس بحيث تظهر مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم فيما يتعلق بما يلي:

(Executive and principal positions – a guide for addressing the general selection criteria, 2014).

- القيادة الفعالة والتكامل للمعايير المهنية الأسترالية للمعلمين، والأداء وتطوير العمليات للمعلمين، وتخطيط التطوير المهني للمدرسة بأكملها؛ وذلك لتعزيز أداء المعلمين وقدرتهم على تقديم نتائج تعلم أفضل للطلاب.

- ترسيخ ثقافة الثقة والاحترام والتعاون حيث يشعر جميع الموظفين بتقدير قيمة المساهمات التي يقدمونها، ويتم تشجيعهم على تعزيز قدرتهم، ويتم الاحتفاء بهم لإنجازاتهم في تحسين نتائج الطلاب.
- القيادة والإدارة الفعالة لبناء قدرات جميع الموظفين من خلال التطوير المهني وتوفير التعليم المهني غير الرسمي والرسمي وفرص القيادة لتعزيز قدرة المدرسة على الوفاء بالأولويات.
- القيادة وإدارة عملية الاعتماد لمجلس الدراسات والمعايير التعليمية والتربوية من حيث صلتها بمعلمي البرامج الجدد الذين يسعون للحصول على مراتب أعلى من الرتب المعتمدة للمعلمين الذي تم تحقيقها.
- إظهار تطبيق مبادئ ميثاق السلوك والكرامة والاحترام في مكان العمل في التعامل اليومي مع جميع الموظفين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الأوسع.
- الإشراف على التنفيذ الفعال لبرنامج تحسين أداء المعلمين وإجراءات الإدارة الطارئة للمعلمين الذين لديهم صعوبات في أدائهم التدريسي، ومساعدتهم للوصول إلى أداء مرضٍ.

٥) القدرة على تخطيط الأنظمة وإدارة الموارد بفعالية لتعزيز التعليم والتعلم:

- يوجد مجموعة من المؤشرات التي يجب التركيز عليها عند التقديم لقيادة المدارس بحيث تظهر مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم فيما يتعلق ما يلي:
- قيادة التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأكمله الذي يدمج المجالات ذات الأولوية لحكومة أستراليا والإدارة التعليمية مع أهداف واتجاهات المدرسة، ويحدد أهداف قابلة للتحقيق مع التركيز على تحسين نتائج التعلم لجميع الطلاب.
 - الإدارة والتطوير الاستراتيجيين لتوزيع الموظفين والمعلمين في المدرسة؛ لتقديم الأولويات المدرسية وتوفير التعليم الجيد.
 - الرصد والتقييم الفعالان للقدرة الكلية للمدرسة لتوفير بيئة تعليمية وتعليمية جيدة تضع احتياجات الطلاب في طليعة عملية صنع القرار.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

- الإدارة الفعالة للمناهج الدراسية الشاملة لتوفير تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب، يتوافق مع مجلس الدراسات التعليمية والمعايير التعليمية وإدارة التعليم وسياسات وما يتعلق بالمجتمع من السياسات والإجراءات والاحتياجات.
- الصيانة الفعالة والتطوير للبيئة المادية التي توفر بيئة تعليمية آمنة وترحيبية وشاملة تساعد على التعلم.
- التخصيص الاستراتيجي للموارد المالية لدعم التعليم والتعلم، وضمان تقديمها بطريقة عادلة للطلاب جميعهم.
- الريادة في توفير بيئة رقمية عالية الجودة تجمع بين المناهج الدراسية وإدارة المدرسة، وتفسر الطبيعة المتغيرة للطرق التعلم والتعامل مع المعلومات للطلاب والمعلمين والموظفين وأولياء الأمور.
- إدارة المخاطر والحفاظ على المتطلبات التشريعية لصحة وسلامة العمل على مستوى المدرسة؛ لضمان أن المدرسة مكان آمن للعمل للموظفين والمعلمين، وأن الطلاب محميون من خطر التعرض للأذى.

٦) القدرة على قيادة الموظفين في تنفيذ سياسات التعليم وضمان النتائج النوعية للسكان الأصليين:

يوجد مجموعة من المؤشرات التي يجب التركيز عليها عند التقديم لقيادة المدارس بحيث تُظهر مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم فيما يتعلق بما يلي:

Executive and principal positions – a guide for addressing the general selection criteria. (2014).

- القدرة على إقامة شراكات فعالة بين المدرسة والطلاب والموظفين وأولياء الأمور والمجتمع، تعمل على تعزيز ودعم الإنجاز المحسّن، وزيادة الحضور، والاحتفاظ بالطلاب الأصليين.
- القدرة على التخطيط الاستراتيجي وقدرات قيادة الموظفين في مجال التعليم المهني في مجال تعليم السكان الأصليين، وإدارة الاستراتيجيات الرامية إلى زيادة نسبة الطلاب من السكان الأصليين الذين يحققون في النطاقات العليا بما يتفق مع الأهداف المدرسية والنظامية والحكومية.
- إتاحة الفرص لجميع الطلاب لتطوير فهم أعمق لتاريخ الشعوب الأصلية والثقافات واللغات.

– المعرفة التفصيلية والقدرة على تنفيذ سياسات الإدارة واستراتيجياتها المتعلقة بتعليم الشعوب الأصلية.
– إثبات القدرة على تحديد وتنفيذ الموارد المتعلقة بتعليم السكان الأصليين؛ من أجل تحسين نتائج تعلم الطلاب الأصليين، وتعزيز الشراكات مع مجتمع السكان الأصليين.
وفي عام ٢٠١١، قدم معهد (AITSL) المعيار المهني الأسترالي لقادة المدارس بياناً عاماً يحدد ما يُتوقع من قادة المدارس معرفته وفهمه والقيام به للنجاح في عملهم، وذلك من خلال الشراكة مع تسع منظمات هي: المجلس الأسترالي للقادة التربويين، والمجلس الأسترالي للبحوث التربوية، وجامعة تشارلز داروين، ومركز القيادة المدرسية والتعلم والتطوير، وقيادة التعليم والمجتمعات المحلية في نيو ساوث ويلز، ومعهد أستراليا لقادة المدارس، ومنتدى التعليم الريفي في أستراليا، وقيادة التعليم وخدمات الأطفال في جنوب أستراليا، وقيادة التعليم في تسمانيا، وقيادة التعليم في أستراليا الغربية؛ لعمل عشر دراسات تجريبية؛ وذلك لاختبار وتحديد معايير اختيار قادة المدارس على الصعيد الوطني، وحدد هذا المعيار ثلاثة متطلبات للقيادة في ثلاثة معايير مهنية لقادة المدارس الأسترالية، وهي:

أ. الرؤية والقيم:

– القادة قدوة في "التعلم من أجل الحياة" من خلال ممارساتهم المهنية الخاصة، وتعزيزهم بنشاط في تفاعلهم مع الطلاب والموظفين والأسر ومقدمي الرعاية والمجتمع الأوسع.
– القادة ملهمون ومحفزون للأطفال والشباب والموظفين والمجتمع المدرسي وشركائه، ويضعون معايير عالية لكل متعلم، بما في ذلك الطلاب والموظفون لأنفسهم.
– القادة يتصفون بالنزاهة التي تركز على الغرض الأخلاقي. وهو نموذج للقيم الأخلاقية التي يتصفون بها وممارسات المدرسة وتنظيمها. وهم يعززون القيم الديمقراطية بما في ذلك المواطنة النشطة والاندماج.
– يقود القادة تطوير رؤية المدرسة والتي تلتزم بتعلم ونمو الشباب والبالغين.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

ب. المعرفة والفهم:

- امتلاك القادة معرفة وفهمًا للبحوث المتعلقة بالتعليم والتعلم ونماء الطفل وكيفية تطبيق هذه البحوث على احتياجات الطلاب في المدرسة. ويشمل ذلك قيادة الأداء في المدرسة واستراتيجيات تحسين الممارسات الإدارية.

- يطبق القادة المعارف والفهم للتطورات الراهنة في السياسة التعليمية والتعليم والاتجاهات والتطورات الاجتماعية والبيئية؛ لتحسين فرص التعليم في المدرسة. ويعمل القادة بالتعاون مع مجالسهم المدرسية وهيئات القيادة وغيرهم لتحقيق ذلك.

- يطبق القادة المعارف وفهم المفاهيم والممارسات القيادية والإدارية؛ لكي يتمكنوا مع الآخرين من القيادة الاستراتيجية الفعالة والقيادة التنفيذية.

ج. الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والشخصية:

- قدرة القادة على تحديد التحديات بوضوح والبحث عن حلول إيجابية، والتعاون مع الآخرين، وهم يعرفون متى تكون القرارات مطلوبة، كما أنهم قادرون على استخدام المعلومات المتاحة لدعم قراراتهم وتعميمها.

- القدرة على الاتصال الجيد والتفاوض والتعاون بفعالية مع الجميع في مجتمع المدرسة، فهم مستمعون جيدون ومدربون واضحون في الاستجابة، وقادرون على إعطاء وتلقي التغذية الراجعة.

- يأخذ القادة في الاعتبار الظروف الاجتماعية والسياسية والمحلية التي يعملون فيها؛ وهم يعملون باستمرار على تحسين شبكاتهم وتطوير مهارات من يعملون معهم.

كما حدد المعيار المهني الأسترالي لقادة المدارس مجالات للممارسة المهنية تصف الممارسات المهنية والعناصر الرئيسة لدور القائد المدرسي، وهي مترابطة ومتكاملة مع متطلبات القيادة، وهي:

(١) قيادة التدريس والتعلم:

حيث يوجد القادة ثقافة إيجابية للتحدي والدعم، مما يتيح التعليم الفعال الذي يشجع المتعلمين المتحمسين والمستقلين والمتزمين بالتعلم مدى الحياة. وتقع على عاتق القادة مسؤولية رئيسة في تطوير ثقافة التعليم الفعال، وقيادة وتصميم وقيادة نوعية التعليم والتعلم وإنجاز الطلاب في جميع جوانب تنميتهم، وهي تحدد توقعات عالية للمدرسة بأكملها من خلال التخطيط التعاوني المتأني، ورصد واستعراض فاعلية التعلم، ويضع القادة معايير عالية للسلوك والحضور، ويشجعون على المشاركة النشطة والصوت الطلابي القوي.

(٢) قيادة تطوير الذات والآخرين:

يعمل القادة مع الآخرين ومن خلالهم لبناء مجتمع تعليمي محترف يركز على التحسين المستمر للتعليم والتعلم، ومن خلال قيادة الأداء والتعلم المهني المستمر والتغذية المرتدة الفعالة، والتي تدعم جميع الموظفين لتحقيق مستويات عالية وتنمية قدراتهم القيادية، ويدعم القادة الآخرون بناء القدرات ويعاملون الناس بإنصاف واحترام، وهم قدوة للقيادة الفعالة وملتزمون بتنميتهم المهنية المستمرة وبصحتهم الشخصية ورفاههم من أجل قيادة نطاق وقدرات التعلم والإجراءات اللازمة لهذا الدور.

(٣) قيادة التحسين الرائد والابتكار والتغيير:

ويعمل القادة مع الآخرين على وضع وتنفيذ خطط وسياسات تحسين واضحة وقائمة على الأدلة لتطوير المدرسة ومرافقها، وهم يدركون أن جزءاً مهماً من الدور يتمثل في قيادة وقيادة الابتكار والتغيير؛ لضمان وضع الرؤية والخطوة الاستراتيجية موضع التنفيذ عبر المدرسة وتحقيق أهدافها ومقاصدها.

(٤) قيادة المدرسة:

يستخدم القادة مجموعة من أساليب وتقنيات قيادة البيانات لضمان تنظيم موارد المدرسة وموظفيها بكفاءة، وإدارتها لتوفير بيئة تعليمية فعالة وآمنة، فضلاً عن القيمة مقابل المال، ويشمل ذلك تفويض المهام المناسبة للموظفين، ورصد المسؤوليات، ويكفل القادة الوفاء بهذه الواجبات، وهي تسعى إلى بناء مدرسة

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

ناجحة من خلال التعاون الفعال مع المجالس المدرسية ومجالس القيادة والآباء وغيرهم؛ حيث تستخدم مجموعة من التقنيات لتحقيق كفاءة قيادة المدرسة.

٥) قيادة المشاركة والعمل مع المجتمع:

يتبنى القادة الإدماج ويساعدون على بناء ثقافة التوقعات العالية التي تأخذ في الاعتبار ثراء وتنوع المجتمع المدرسي الأوسع نطاقاً والنظم والقطاعات التعليمية. وهم يقيّمون ويحافظون على شراكات إيجابية مع الطلاب والأسر ومقدمي الرعاية وجميع المرتبطين بالمجتمع المدرسي الأوسع نطاقاً، كما يخلقون روح الاحترام مع مراعاة الصحة الروحية والأخلاقية والاجتماعية والبدنية ورفاه الطلاب، ويعززون التعلم السليم مدى الحياة من مرحلة ما قبل المدرسة إلى العمر البالغ، كما يعترفون بالطابع المتعدد الثقافات لشعب أستراليا، ويعززون التفاهم والمصالحة مع ثقافات الشعوب الأخرى، ويتعرفون على الموارد اللغوية والثقافية الثرية والمتنوعة في المجتمع المدرسي ويستخدمونها. وهم يدركون ويدعمون احتياجات الطلاب ومقدمي الرعاية من المجتمعات المحلية التي تواجه تحديات معقدة.

وفي مجال التنمية المعنية لقادة المدارس بعد اختيارهم أعلن وزير التعليم والتدريب "سيمون برمنجهام"، في أيلول/سبتمبر ٢٠١٧، أن المعهد كلف بوضع "Pre-appointment principal certification" لإعداد أفضل القادة الطامحين لهذا الدور، وذلك لعدة أسباب نذكر منها: اقتراب عدد كبير من القادة الأستراليين من التقاعد، و٢٧ سنة هو متوسط الوقت المستغرق لتحقيق التعيين الرئيس في أستراليا، ونسبة ضئيلة من المدرسين يسعون في طلب الأدوار القيادية، والقادة القادمين لا يشعرون دائماً أنهم على استعداد جيد لهذا الدور.

وكجزء من عملية التشاور، طُلب من المؤسسات أن تساعد على وضع بعض المبادئ التوجيهية التي يمكن أن يُشكل بشأنها نموذجاً يحسّن الإعداد القيادي للمديرين، وعلى الرغم من أن العملية لا تزال قيد التطوير، فإن أصحاب المصلحة يتفقون عموماً على أنه ينبغي لها: تكون طوعية، وتوفير التوازن الصحيح بين دقة عمليات التقييم ومتطلبات عبء العمل، والاعتراف بقيمة الاحتياجات المحددة التي المدارس الفردية والمجتمعات المحلية من قادة المدارس، والتعرف على الخبرات والبرامج التعليمية المهنية الأخرى.

كيف سيسترد المعيار الأسترالي المهني لقادة المدارس (المعيار الرئيس) والمعايير المهنية الأسترالية للمعلمين (معايير المعلمين) ب (Pre-appointment principal certification)؟ ترد التوقعات الخاصة بالقيادة المدرسية الفعالة في المستوى الرئيس، مع مسار إنمائي مستمر يرد وصفه في الملامح القيادية وفي المراحل الوظيفية العالية الإنجاز والرائدة للمعلمين في معايير المعلمين، والعمل في كلا المعيارين مهم لتطوير القيادة، بالإضافة إلى ذلك، فإن المعايير توضح ما هو مطلوب لقيادة كل من المعلمين وكذلك المسؤوليات المدرسية الأوسع، تقييم الاستعداد للقيادة على أساس معيار وطني ومن شأن ذلك أن يعترف باتساع وتعقد الدور لمديرين المدارس، بما في ذلك الأهمية الأساسية لقيادة التدريس والتعلم والمهارات الإدارية الرئيسة المطلوبة. وهل هناك أي أشكال أخرى من الشهادات الوطنية المتاحة للقيادات الطموحين، والشهادة الرئيسة قبل التعيين ستكون الشهادة الوطنية الوحيدة المتاحة للقيادات الطموحين، والشهادة الرئيسة قبل التعيين هو عملية تطوعية سيتم تقييم استعداد الفرد قبل تعيينه في وظيفة مدير مدرسة، ومعهد أستراليا لمديري المدارس (PAI) الشهادة الأسترالية الرئيسة، ويستهدف قادة المدارس مع خبرة على الأقل ثلاث سنوات خدمة، وتم اعتماد عدة نماذج لتأهيل قادة المستقبل في أستراليا.

ومن أهم النماذج التي اعتمدها هذا المعهد لتقييم القادة: (إطار) نموذج النمو المهني القيادي The Developmental Learning Framework for School Leaders، ويعتبر هذا الإطار حجر الزاوية في مساعي قيادة التعليم لدعم القادة، والذي نادى به نتائج أبحاث علمية أكدت على أثر القيادة على نتائج وتحصيل الطلاب في المدارس، ولبناء هذا النموذج للقدرات القيادية والذي يعد من أساسيات وخطط مكتب التربية الاستراتيجية لقيادة المدارس بفعالية؛ حيث يصف هذا النموذج النمو المهني لقيادة التعليم في خمسة مجالات رئيسة للقيادة، وهي: القيادة الفنية، وقيادة الموارد البشرية، والقيادة التربوية، والقيادة الرمزية، وقيادة الثقافة والأصالة، ويميز هذا النموذج بين مستويات الكفاءة في كل مجال منها، يوضحها الجدول التالي:

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	الملاح
يستخدم القادة فهماً مؤثراً للتأثيرات التربوية والسياسية لإرشاد التفكير الاستراتيجي والتخطيط والشروع في عمليات تعزيز النتائج التعليمية عبر النظام. يستخدمون استراتيجيات تحسين مناسبة لطبيعة التغيير. يتم التعرف على القادة لاستخدامهم المبتكر للموارد لتحسين تعلم الطلاب. يقومون بتقييم السياسات لضمان تلبية الاحتياجات والأولويات. يتم تجميع بيانات الأداء من أجل تحسين ممارسات المدرسة باستمرار ويتم تشجيع الآخرين على تعزيز التوقعات التي حددها مجتمع المدرسة.	يضمن القادة أن السياسات المتعلقة بتخصيص الموارد تستجيب للاحتياجات المتغيرة وأن تنشئ عمليات لتقييم باستمرار تأثير الموارد على الأولويات. يتم تشجيع المجتمع المدرسي على مشاركة المسؤولية عن قيادة موارد المدرسة. يضع القادة العمليات التي تمكن الموظفين من تحمل المسؤولية الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف. تضمن أن يتم استخدام التعليقات لإبلاغ إستراتيجية المهني للمدرسة.	يستخدم القادة فهماً لسياق المدرسة، بما في ذلك استعداد المدرسة للتغيير، لتحديد كيفية تنفيذ مبادرات التحسين وموعد تنفيذها. تطوير العمليات لرصد التقدم نحو تحقيق الأهداف والأولويات المدرسية. يقومون بتحليل استخدام الموارد فيما يتعلق بتعلم الطلاب ووضع معايير الأداء لتقييم تأثير هذه الموارد على الأولويات. عند إعداد التوقعات للأداء والسلوك، يتم إشراك المجتمع المدرسي في تطوير البروتوكولات.	يطور القادة عمليات صنع القرار التي تعترف بسياق المدرسة ويستخدمون نهجاً استشارياً للتخطيط الاستراتيجي. ويتم استخدام مبادئ قيادة التغيير لإبلاغ تنفيذ المبادرات الجديدة. فهي تشرك الموظفين في تحديد الاحتياجات من الموارد واتخاذ القرارات بشأن الأولويات وعمليات التصميم لرصد استخدام الموارد. يتم استخدام مجموعة من الاستراتيجيات لجذب موارد إضافية إلى المدرسة. لتحسين الممارسة في جميع أنحاء المدرسة، فإنها تنشئ أداء الموظفين وعمليات التطوير وتستفيد من مجموعة من مصادر التعليقات. يقوم القادة بتحديد الأداء والتوقعات السلوكية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي	يعزز القادة فهماً مشتركاً لسياق المدرسة بين المجتمع المدرسي. فهي تساعد الآخرين على فهم تأثير التغيير على الناس والمدرسة. لتنفيذ سياسات التعليم والتدريس في المدرسة، يقومون بمراجعة ومراقبة كفاية الموارد. القادة يحملون أنفسهم والمسؤولين الآخرين لاتخاذ القرارات وفقاً للمتطلبات الإدارية والقانونية. يشاركون خطة الأداء الخاصة بهم لإظهار التوافق مع أولويات المدرسة وإتاحة الفرص للآخرين لتطوير مهاراتهم في إعطاء وتلقي وتفسير الملاحظات.	القيادة الفنية • التفكير والتخطيط الاستراتيجي • محاذة الموارد مع النتائج المطلوبة • الحساب لنفسه والآخرين
يقوم القادة بتهيئة بيئة تستجيب للتغيرات بطريقة محدودة، وتؤثر في مجتمع المدرسة يتم البدء في مجموعة من	يضع القادة مسؤولية جماعية لرصد جميع جوانب المدرسة التي تسهم في بيئة عادلة وآمنة، ويقومون	يقوم القادة بتطوير بروتوكولات تدعم بيئة عادلة وآمنة، ويشاركون بشكل هادف في الأنشطة	يقوم القادة بتنفيذ البرامج للاستجابة للتنوع الطلابي. لبناء الثقة والاحترام المتبادلين، فإنها تجعل نفسها متاحة وإعطاء اهتمامهم الكامل للآخرين.	يلتزم القادة بالمتطلبات القانونية التي تدعم بيئة عادلة وآمنة. يناقشون مع الموظفين تأثير تنوع الطلاب على المدرسة ووضع	قيادة الموارد البشرية • داعم لكل الطلاب

<p>تطوير العلاقات • تطور القدرات الفردية والجماعية</p>	<p>إجراءات لتحديد احتياجات الطلاب. إنهم يحددون الوقت، ويخلقون فرصًا للتفاعل غير الرسمي والتواصل الرسمي. يتم إنشاء إجراءات وهيكل تمكن اللجان والمجموعات من العمل بفعالية.</p>	<p>يشجعون على استخدام إجراءات الاتصال والمعمول بها. ويتم تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة بوضوح ويتم نشر المعلومات ذات الصلة بانتظام للأفراد والمجموعات.</p>	<p>بناء العلاقات وإظهار التعاطف عند التعامل مع الآخرين. يتم توفير فرص المشاركة في صنع القرار. ويقوم القادة بتخصيص الموارد بشكل تفاضلي ومطابقة لخبرات أعضاء المجتمع المحلي والأوسع لاحتياجات الطلاب. يعملون كمدرّب أو مرشد للآخرين.</p>	<p>برصد وتقييم فعالية التدخلات المصممة لتلبية الاحتياجات الفردية وتطوير المسؤولية المشتركة لتحسين نتائج الطلاب. المجتمع المدرسي هو المشاركة في تطوير بروتوكولات لاتخاذ القرار والمسؤولية الجماعية للقرارات التي يتم الترويج لها.</p>	<p>الاستراتيجيات لتحسين العلاقات بين الفرق والأفراد والسلوكيات التي تؤثر سلبًا على البيئة التعاونية، ويخلقون طرقًا مبتكرة للتواصل وتقييم فعالية واستقرار استراتيجيات الاتصال. ويفوضون السلطة إلى الآخرين في مجتمع المدرسة. وهم يدعمون المدارس الأخرى بشكل علني لبناء الثقة والتعاون عبر النظام.</p>
<p>القيادة التربوية • أشكال أصول التربية • التركيز على الإنجاز • تعزيز التحقيق والتفكير</p>	<p>يعمل القادة على إشراك الموظفين في المناقشات المهنية حول التعلم والتعليم الفعال. ينفذون عمليات تدعم محاذة المناهج وطرق التدريس والتقييم وإعداد التقارير وتضمن أن المنهج يعكس أهداف النظام ومتطلباته. ويتم التعبير عن دور التعليقات في دعم التعلم والتعليم. أنها تعزز استخدام أشكال متعددة من البيانات لتحديد نقاط البداية وأهداف التعلم. أنها</p>	<p>ينظر القادة إلى طبيعة مجموعة الطلاب عند تصميم المنهج الدراسي للمدرسة. يقومون بإنشاء عمليات لدعم استخدام مجموعة من مصادر التعليقات للتوعية بالتعليم والتعلم. أنها تساعد الآخرين على تطوير قدراتهم من خلال خلق فرص للموظفين للتعلم بعضهم من بعض. ويطور القادة فهمًا مشتركًا لآثار البيانات من أجل تحسين التخطيط. وهم يدعمون الموظفين لتجربة مجموعة من الاستراتيجيات لتحسين</p>	<p>يقوم القادة بتصميم التفاعلات المتعلقة بالتعليم والتدريس والقيادة استنادًا إلى كيفية تعلم الناس ودعم تطبيق نظريات التعلم في الممارسة الصفية. وتتم مراقبة ممارسات المدرسة لضمان توافق المناهج وطرق التدريس والتقييم وإعداد التقارير مع أهداف تعلم الطلاب. فهم</p>	<p>يتحدى القادة الآخرين باستمرار لتحسين أدائهم. يتم تقييم ممارسة الفصل الدراسي لتحديد احتياجات التعلم المهنية. وهي تضمن أداء المعلم وعمليات التطوير مرتبطة بممارسة المعلم وفعالية البرنامج والتعلم المهني. يتم تخصيص الموارد لدعم مجتمع المدرسة</p>	<p>يضمن القادة أن النماذج الشائعة للتعلم والتعليم تدعم جميع ممارسات الفصل الدراسي. وهي تضمن أن مبادئ التعلم التنموي تبلور المواءمة بين المناهج وطرق التدريس والتقييم وإعداد التقارير. لتحسين نتائج التعلم، يتحققون من تقييم الطلاب والموظفين ذاتيًا مقابل الأهداف والغايات. يحد القادة</p>

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

<p>على المزيد من التحسينات عن طريق جمع الأدلة بشكل منهجي حول كيفية مساهمة الممارسات الانعكاسية في تحسين ممارسات المعلمين. فهم يؤثرون على ممارسات المناهج في المدارس الأخرى، ويقومون بتصميم المبادرات التي تبني قدرة الأشخاص عبر النظام.</p>	<p>للمشاركة في عملية مستمرة من البحث والتأمل. قادة تصميم استراتيجيات تحسين على أساس الأدلة التجريبية.</p>	<p>يصممون منهجًا يتجاوز مع تغييرات النظام والتغييرات في مجموعة الطلاب. يقوم القادة بقيادة أداء الموظفين وتطويرهم لتحسين نتائج الطلاب ومراقبة مدى إفادة التغذية المرتدة للتعلم المهني. يتم دمج فرص التفكير في مجموعة من المتدييات.</p>	<p>ممارساتهم.</p>	<p>تخلق الفرص للناس لاستخدام خبراتهم ومساعدتهم على تعزيز ممارساتهم من خلال تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين. لتعزيز الاستكشاف الفكري، فإنها تشير إلى مواد البحث ومصدر البيانات ذات الصلة لتحديد أولويات تحسين المدرسة.</p>	
<p>يُظهر القادة التزامًا بالتعلم والنمو من خلال توفير فرص لمشاركة تعلمهم عبر النظام. تدريبهم وتوجيه الآخرين لتعزيز ذكائهم العاطفي. وهي تضمن أن يتحمل جميع أعضاء المجتمع المدرسي المسؤولية عن رفاههم ورفاهية الآخرين. ويتم تقييم تأثير التعلم المهني على نتائج الطلاب. إنها تعزز قيم المدرسة في المجتمع المحلي. وهي تعمل مع المدارس الأخرى وعبر النظام لتوليد المعرفة والمشاركة وتوسيع نطاق الوصول إلى جميع الطلاب.</p>	<p>يُظهر القادة التزامًا بالتعلم والنمو من خلال توفير فرص لمشاركة تعلمهم عبر النظام. تدريبهم وتوجيه الآخرين لتعزيز ذكائهم العاطفي. وهي تضمن أن يتحمل جميع أعضاء المجتمع المدرسي المسؤولية عن رفاههم ورفاهية الآخرين. ويتم تقييم تأثير التعلم المهني على نتائج الطلاب. إنها تعزز قيم المدرسة في المجتمع المحلي. وهي تعمل مع المدارس الأخرى وعبر النظام لتوليد المعرفة والمشاركة وتوسيع نطاق الوصول إلى جميع الطلاب.</p>	<p>يضمن القادة أن تنعكس قيم المدرسة في الممارسات المدرسية وأن تتحقق تلك الأهداف من خلال عمليات واضحة المعالم ويمكن الدفاع عنها. يقومون بتقييم العمليات لضمان استمرار محاولاتهم مع أهداف المدرسة. يتم تأسيس الممارسات التعاونية في المجتمع المدرسي ويتم إنشاء الهياكل التي تدعم الرفاهية.</p>	<p>يرهن القادة على الالتزام بالتعلم والنمو من خلال الاعتراف بأهمية تعلمهم وتعلم الآخرين. أنها تشكل فرصًا للتغذية المرتدة لتحسين وعيهم العاطفي؛ فهي تُظهر أهمية تحمل المسؤولية عن رفاه الفرد، بما في ذلك الوصول إلى المعلومات والخدمات لدعم رفاهيته ورفاهية الآخرين. يتم توضيح الروابط بين العمليات وأهداف المدرسة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي وتشرح الأساس الذي يتم على أساسه اتخاذ القرارات. يشجعون الموظفين على قراءة المواد البحثية. يتم إنشاء العمليات التعاونية لدعم التعلم</p>	<p>يستخدم القادة الأدلة لتحديد احتياجات التعلم الخاصة بهم وإجراء التعلم المهني لتحسين أدائهم. إنهم يعبرون علانية عن أهمية الحفاظ على الرفاهية ورصد ردود أفعالهم العاطفية والتحكم فيها حسب الاختلافات. وهي تدعم تطوير لغة مشتركة حول قيم المدرسة ورؤيتها وتشجيع الآخرين على التصرف وفقًا لها. يتم توثيق وتنفيذ العمليات التي تدعم تحقيق الأهداف المدرسية. يقرأ القادة</p>	<p>القيادة الرمزية • قيادة وتطوير الذات • محاذاة التصرفات مع القيم المشتركة • إيجاد ومشاركة المعرفة</p>

يشكلون شراكات مع منظمات أخرى لتوسيع فرص التعلم والتدريس والعمل مع أصحاب المصلحة لصالح مجتمع المدرسة	الشخصي. تم تأسيس العمليات التي تمكن الأفراد والفرق من الاعتراف بإنجازاتهم الخاصة والآخرين.			
المصدر:				
Developing smart school leaders for schools. The Developmental Learning Framework for School Leaders: Profiles. (n.d.). Retrieved February 22, 2018, from http://www.education.vic.gov.au/proflearning/bastowinstitute/default.htm				

كما توجد العديد من البرامج والورش التدريبية التي اشتقت من هذا النموذج، وصممت لتأهيل قادة المدارس لممارسة أدوارهم الإدارية والقيادية بكفاءة عالية، ويلخص الجدول التالي البرامج التدريبية لتأهيل قادة المدارس:

م	اسم البرنامج	الهدف منه	عدد الساعات / الأيام التدريبية	موضوعات ومحاور البرنامج
١	CASES21	مساعدة القادة على تطوير مهاراتهم الإدارية.	عدة ساعات الى ٦ ورش (نصف يومية)	قيادة المدرسة، وتقارير التلاميذ، الدعم التعليمي، تسجيل الطلاب، والحضور والمواظبة، وعمل المجموعات، وقيادة المخاطر المدرسية، والموازنات المدرسية، والفواتير، والأصول المدفوعات، والتوظيف أون لاين، والصيانة المدرسية.
٢	الشؤون المالية	تزويد قادة المدارس بفهم ومسؤوليات القيادة المالية في المدارس.	٦ ورش (نصف يومية)	المسؤوليات المالية، والرقابة الداخلية، والمشتريات والوقاية من الغش، وقيادة الأصول النقدية، والمجلس المدرسي الحكم والفصل بين الالتزامات، وتخطيط القوى العاملة، والاستخدام الكفء والاقتصادي للموارد.
٣	المسح الاستقصائي 360°	يصف القدرات والكفايات الرئيسة التي يحتاجها القادة لتهيئة الظروف التي يتم من خلالها عمليات التعليم والتعليم والجودة العالية.	تقييم ذاتي يستغرق ساعة واحدة أون لاين	يغطي هذا التقييم الذاتي العديد من الأبعاد والمحاور ويساعد على: التخطيط وتصميم أنشطة التعلم المهني للمعلمين وقادة المدارس، التقييم الذاتي للأداء والنمو المهني للقيادات، مراجعة الأداء اختيار القادة، التدريب والتوجيه القيادي، والتخطيط وتصميم أنشطة التعلم المهني للمعلمين وقادة المدارس.

٤	مدير اليوم الواحد	تعزيز العلاقات على أساس المعرفة والوعي المشترك بين القطاع الخاص والتعليم	ورش متنوعة ليوم واحد	التمكين، إقامة علاقات وشراكات، برامج المنفعة المتبادلة، تعزيز الشراكة المجتمعية، الازدهار الاقتصادي على المستويين الفردي والمجتمعي.
٥	التدريب الالكتروني	موقع للتعليم الإلكتروني يتيح الوصول إلى الدورات التدريبية عبر الإنترنت لجميع موظفي الإدارة.	مفتوح	ويشمل وحدات التعليم الإلكتروني، الأنشطة وعمليات المحاكاة والتارين التي تعالج عددًا من أساليب التعلم، نظم الشركات كالصحة المهنية والسلامة المدرسية، البرمجيات المكتبية التعليمية مثل تطبيقات مايكروسوفت أوفيس، تكنولوجيا المعلومات، والدورات الأمنية.

ومن ضمن المعاهد المعتمدة لدى قيادة التعليم الأسترالية معهد باستو Pastow للقيادة التربوية والذي يهدف إلى النهوض بالقدرة القيادية، وتعزيز النمو الشخصي المستمر في الأدوار القيادية الدينامية، وقد صممت دورات التطوير المهني في باستو لبناء قدرات القادة في المدارس وبيئات الطفولة المبكرة، وتوفر قيادة المعهد أيضًا مكتبة للموارد والمواد التي تركز على القيادة التعليمية، ويحتوي موقع باستو على معلومات عن خطط الدورات الدراسية، ويدعم هذا المعهد بالتعاون مع الحكومة الأسترالية ثلاث مبادرات للقيادة المدرسية تدعم القادة الحاليين وتعدّ قادة المستقبل. وهذه المبادرات هي:

المبادرة الأولى: برنامج القادة المحليين: الذي يمكّن القادة من تحديد وبناء القدرة القيادية لقادة المدارس المستقبلين. وكجزء من هذا البرنامج، يتم تدريب (٢٠٠) من مساعدي قادة المدارس على تطوير المهارات القيادية والمعلمين المحتملين في مدارسهم، مما يساعد على زيادة عدد القادة المدرسيين ذوي الكفاءات والقدرة العالية.

المبادرة الثانية: برنامج إعداد القادة المعزز: الذي يتم تعميمه على (١٦٠) من القادة الطامحين كل سنة، حيث يمتد التدريب الداخلي لمدة تصل إلى (٦٠) يومًا في مدرسة أخرى بتوجيه من أحد القادة ذوي الخبرة، ويعتبر هذا البرنامج بمثابة دورة لمدة ثمانية أشهر، مما يؤهل المعلمين لدورهم الرئيس الأول.

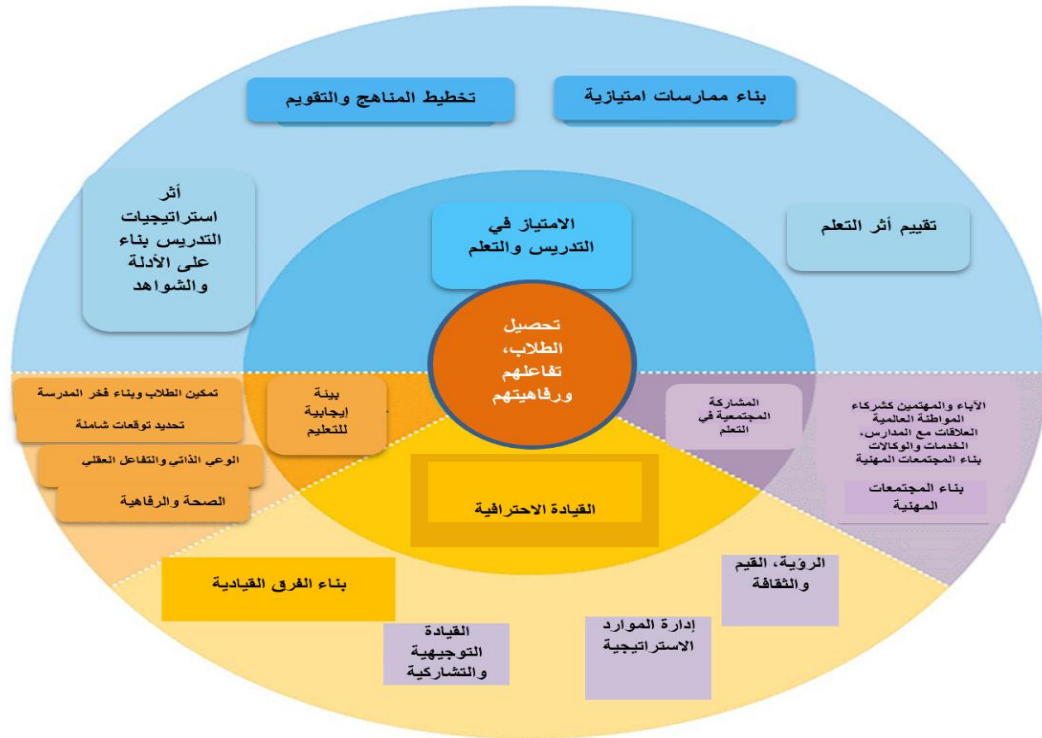
المبادرة الثالثة: برنامج الحكمة للقيادات باعتبارهم كقادة للنظام: الذي يعزز التعاون بين المدارس من خلال تحديد القادة ذوي القدرات العالية للعمل مع المدارس الأخرى ودعمها لتحسين الأداء، كما يدعم الشبكات والمجتمعات المهنية وقيادة تفاعلها وتنسيق أنشطتها.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجداد بن عائض محمد القحطاني

ومن النماذج التي تعمل تأهيل قادة المدارس نموذج FISO لتطوير المدارس (FISO Improvement Model): وهو نموذج لتحسين المدارس عبر نظام المدارس الحكومية في ولاية فيكتوريا، ويتمحور حول أربع أولويات على نطاق الدولة ثبت أن لها تأثيراً قوياً على فعالية المدرسة، وهي: التميز في التعليم والتعلم، والقيادة المهنية، والمناخ الإيجابي للتعلم، والمشاركة المجتمعية، ولكل أولوية أربعة أبعاد، وقد حددت ستة من هذه الأبعاد بوصفها مبادرات للتحسين ذات الأثر الكبير لتركيز الجهود عليها، وهي: بناء ممارسات متميزة، وتخطيط المناهج والتقييم، وبناء فرق عمل قيادية، وتمكين الطلاب وبناء قيم فخر للمدرسة، وتحديد التوقعات وتعزيز الاندماج، وبناء الشراكات، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



FISO Improvement Model. (2018). Education.vic.gov.au. Retrieved 11 January 2018, from <http://www.education.vic.gov.au/school/teachers/management/improvement/Pages/improvement-model.aspx>

من دراسة الشكل السابق نجد أن القيادة الاحترافية تقوم على عدة مفاهيم للتطوير المهني للقادة في ولاية فيكتوريا، وهي:

- تبني المدارس الفعالة ثقافة التحسين عن طريق تطوير قدرات فريقها القيادي. وتقوم المدارس بذلك باستخدام البيانات المستندة إلى الأدلة، وتنفيذ التدريب المجرب وتقنيات التغذية الراجعة، وتعزيز التخطيط لتعاقب المعلمين وتدريب المدرسين الجدد.
 - تحسين النتائج التعليمية لجميع الطلاب، وأن الغرض الأخلاقي لفرق القيادة هو تمكين وتنمية موظفيها: جماعياً وفردياً، وذلك عند الحاجة إليها، وتمارس مستويات عالية من التوقعات والمحاسبية، وتوجد بيئات آمنة يستطيع فيها المعلمون تطوير ممارساتهم مع الآخرين.
 - يسهم القادة الفاعلون في بلورة الثقافة المدرسية، حيث يمكن للتعليم أن يزدهر من خلال الاتصالات الجيدة، والتوقعات العالية، والتعاون، وحل المشكلات، وبناء الثقة، والدعم. وهي تهيئ الظروف التي تزدهر فيها القيادة ببناء قدرات الفريق: جماعياً وفردياً؛ بهدف مشترك يستند إلى رؤية المدرسة وقيمها وبياناتها.
- وأكدت دراسة (McCulla, N., & Degenhardt, L. 2016) الحاجة لتحديد المعلمين وإعدادهم بشكل مناسب للقيام بأدوار قيادية في المدارس وخصوصاً كمديرين موثقة جيداً. كما وثق أيضاً القلق العام حول عدم وجود المتقدمين المناسبين على استعداد للنظر في دور القيادة. وقد أثارت هذه الدراسة مسألة ما يمكن تعلمه عندما شاركت مجموعة مؤلفة من ٣١ معلماً تم اختيارهم من أدوار تنفيذية وغير رئيسية في برنامج لتطوير القيادة على مدار العام ومتعدد المراحل: البرنامج الرائد لرابطة المدارس المستقلة من نيو ساوث ويلز، أستراليا (AIS)، وقد تم تصميم البرنامج من خلال المبادئ المعترف بها دولياً للممارسات الجيدة في إعداد القيادة، وقام البرنامج بتقييم منهجيات تعلم العمل المشتركة مع المشاركين، مع تقييم رسمي أكثر لكل مرحلة من مراحل البرنامج للتحقيق في نمو المشاركين وفعالية البرامج. وتمكن عنصر التعلم العملي من المشاركة المباشرة لجميع المشاركين، وبدعم من المعهد الأسترالي للتعليم والقيادة المدرسية من تحديد ما رأى المشاركون

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

أنفسهم أنه مهم، وما هو أقل أهمية في هذه المرحلة من إعدادهم لأدوار القيادة المدرسية. وتركز هذه الدراسة في الواقع على السياق المحلي؛ فهي ذات صلة وثيقة بالمشاركين، وأسفرت الدراسة عن الآتي:

- تبني المشاركون مزيجًا من الاستراتيجيات المشتقة من الممارسات الجيدة المعترف بها دوليًا في تطوير القيادة، واعتراف المشاركين بالمعيار المهني الأسترالي للمديرين، وأن هناك "قصورًا" في الإعداد الفعال لقيادة المدارس، وأهمية الحاجة نحو كيفية زيادة برامج وتوفير الموارد الكافية لتوفير فرص تنمية لعدد أكبر من المعلمين الذين يفكرون في القيادة.

- إعادة اختراع القائد لنفسه كمدير للأدوار الناجحة في الفصول الدراسية والإدارة الوسطى، ويتطلب ذلك بالفعل تفاهات سلوكيات جديدة لا نقدر على تقديرها تمامًا في مسارات المسار الوظيفي للمعلمين، وإن تركيز المشاركين على أهمية استكشاف وتأكيد قيم المرء ورؤيته كأركان للقيادة، ويجب التركيز أكثر على فهم هذه الرحلة الداخلية، ويطرح السؤال عن كيفية تفكيك نفسه في بنية برامج التطوير المهني للقيادة وفي العلاقات الفردية مع الزملاء المحترفين والآباء والطلاب في هذه المرحلة وغيرها من مراحل إعداد ودعم القيادة، كما يثير مسألة المكان الذي يمكن التركيز فيه في المراحل اللاحقة من التطوير المهني في رحلة القيادة من خلال التعيين والتطوير المهني المستمر كمدير متمرس، وأوصت الدراسة بالتوفيق بين القلق تجاه القيادة التعليمية التي تتمحور حول الطلاب مع الاهتمام بالفروق الدقيقة التي تركز على البالغين في القيادة (McCulla, N., & Degenhardt, L. (2016).

واهتمت دراسة (Cranston, N., Mulford, B., Keating, J., & Reid, A. 2010) بعمل مسح إلكتروني على مديري المدارس الحكومية الابتدائية في أستراليا للحصول على وجهات نظرهم بشأن أغراض التعليم وتطوير مهارات القيادة، وتكوّن المسح من (٧١) بندًا من صيغة الأسئلة المغلقة وثلاثة بنود من الأسئلة المفتوحة، وقام المستجيبون في المقام الأول بتقييم الأهمية التي ينسبونها إلى أغراض تعليمية معينة، وثانيًا الدرجة التي يعتقدون أن هذه الأغراض قد تم سنّها بالفعل في مدرستهم الخاصة، وتشير النتائج إلى حد كبير إلى وجود توترات بين ما يعتقد القادة الواقع المعاش، ويجب أن تكون أغراض التعليم والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق

هذه الأهداف، وجود تحوّل كبير عن الأغراض العامة للتعليم إلى تلك الأكثر توافقاً مع الأغراض الخاصة، وجود العديد من العوائق التي تُحوّل دون تحقيق تركيز أكبر في المدارس في الأغراض العامة على أنها تتعلق بالمسائل الخارجية (إلى المدرسة)، مثل: قرارات السياسات الحكومية والتمويل التفاضلي، وتوفير الموارد عبر قطاعات المدارس والعوامل المجتمعية والمجتمعية الناشئة، وأن تركز المدارس أولاً على القادة وخصوصاً في عمليتي الاختيار والتأهيل بعد التعيين على السياسات والممارسات الحكومية العامة.

وهدفت دراسة (Leaf, A, & Odhiambo, G. (2017) إلى تقديم تقرير تصورات مديري المدارس الثانوية والنواب والمدرسين، ونائب القيادات التعليمية الرئيسة، ونوابهم لاحتياجات التعلم المهنية. وقد تم تحديد الأهداف المحددة لهذه الدراسة واستكشاف مدى النظر إلى القائمين على العمل كمديرين للتعلم، وفحص المسؤوليات الفعلية لهؤلاء النواب، واستكشاف التعلم المهني الذي يدعم دور نائب المدير، واستخدام الباحثون دراسات حالة متعددة المنظورات شملت مقابلات شبه منظمة وتحليل وثيقة المدرسة الرئيسة، وتحليل المحتوى الموضوعي الأوصاف والرؤى النوعية من وجهات نظر مديري المدارس ومديري المدارس والمعلمين في أربع مدارس ثانوية عالية الأداء في سيدني بأستراليا، وكشفت البيانات أن النواب قاموا بمجموعة كبيرة من المهام، وكان جميع المديرين يوزعون القيادة على نوابهم لبناء قدراتهم القيادية ودعم تعلمهم المهني بطرق متنوعة، وعبر ثلاث من مدارس دراسة الحالة، وكان أغلب النواب يقومون في كثير من الأحيان بدور القائمين على التعليم، مما أدى إلى تحسين أداء مدرستهم من خلال توزيع القيادة وبناء الفريق وتحديد الأهداف، وكان تعليم التلاميذ المهني يعتمد إلى حد كبير على التوجيه الرئيس والمبادرة الذاتية، وتضيف النتائج مزيداً من الصلاحية لأهمية مبادئ بناء القيادة التربوية لنوابهم، واعتمدت الدراسة على ردود من أربع مدارس دراسة حالة، وقد يتطلب المزيد من التبصر في القضايا الرئيسة التي نوقشت بيانات طولية تصف مفاهيم عدد كبير من المدارس في أستراليا بمرور الوقت، فإن دراسة أربع مدارس فقط سمحت بإجراء تحقيق معمق، وتوصلت الدراسة إلى نتائج لها آثار عملية على قادة النظام الذين يتحملون مسؤوليات تأطير دور النواب كقادة تربويين طارئین وليس كإداريين، مع الحاجة إلى مناهج متماسكة ومتكاملة وترتيبية ومنهجية للتطوير المهني للتعليم

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

المهني، وعمل مزيد من البحوث عن تأثير القيادة التعليمية نائب على أداء المدرسة، وهناك ندرة في الأدلة المستندة إلى الأبحاث التي تستكشف نطاق مسؤوليات النواب وتصورات الموظفين عن الدور القيادي التعليمي للنواب واحتياجاتهم التعليمية المهنية.

وأشارت دراسة (AISTHORPE, J., 2018) إلى وجود نقص في المديرين الحاصلين على "الشهادة الدولية التي هي مؤشر جيد على الاعتراف بالعمل الذي يقومون به، لكنه لن يزيد من الجاذبية"، من ذلك يجب أن يكون مدعوماً من قبل المستوى المحلي والولاية والمستوى الوطني. إن تدريب المديرين على القوة العاملة بالعمل الذي نقوم به كمديرين أساسيين، وإن المعيار والشهادة يسمحان باتساق القيادة المدرسية في جميع أنحاء البلاد.

ثالثاً- الرؤية المستقبلية لاختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية:

تم ذلك اعتماداً على أدبيات البحث التي تشمل الإطار النظري والفكري لاختيار وتأهيل قادة المدارس، وذلك على النحو التالي:

(١) منطلقات الرؤية المستقبلية:

- التسارع والانفجار المعرفي والمعلوماتي والتحول من امتلاك المعرفة واستهلاكها إلى نشرها وتوليدها.
- تعتبر الدولة أن الطاقة البشرية هي المنطلق في استثمار سائر طاقاتها، وأن العناية بهذه الطاقة عن طريق التربية والتعليم والتثقيف هي أساس التنمية العامة.
- تركيز رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على ترسيخ القيم الإيجابية في شخصيات أبنائنا عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها؛ مما يمكن المدرسة بالتعاون مع الأسرة من تقوية نسيج المجتمع، من خلال إكساب الطالب المعارف والمهارات والسلوكيات الحميدة؛ ليكون ذا شخصية مستقلة تتصف بروح المبادرة والمثابرة والقيادة، ولديها القدر الكافي من الوعي الذاتي، واستحداث الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتطوعية.

- تأسيس برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية لإدارة للموارد البشرية في كل جهاز حكومي، وتقديم الدورات التدريبية لتطوير المهارات والمواهب، والعمل على رفع إنتاجية الموظف وكفاءته إلى أعلى مستوى، عبر تطبيق معايير إدارة الأداء والتأهيل المستمر، وبناء منصات رقمية للمهّمات الأساسية المشتركة، ووضع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، وصناعة بيئة محفّزة، تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون.

- تركيز الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم ١٤٤٤هـ بشكل أساس على تطوير السياسات والتخطيط والمعايير والمناهج الدراسية، وتحسين البيئة التعليمية، وإعداد قيادات ذات مستوى عال، وتوفير الموارد والأدوات لإدارات التعليم والمدارس، ودعم الابتكار والتميز والتنافس في الممارسات التعليمية، ودعم العملية التعليمية، وتمكين إدارات التربية والتعليم والمدارس من توفير فرص تعلم للطلاب كافة وفق المعايير العالمية ومحددات التحفيز والمحاسبية.

- تركيز الخطة العاشرة على رفع الكفاءة التعليمية والتربوية للقائد والمعلم والمعلمة، وبخاصة تطوير قدراتها المعرفية والمهارية، وتطوير البيئة التعليمية؛ لتصبح أكثر جاذبية وتشويقاً للنشء، ودافعة لهم للتعلم الذاتي، والقراءة الناقدة، واكتساب المعارف والمهارات المختلفة.

(٢) الأهداف الاستراتيجية:

- اختيار قادة المدارس المؤهلين لقيادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية.
- تحديد البدائل لاختيار قادة المدارس في ضوء الخبرة الأسترالية.
- تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الرؤية المستقبلية.

(٣) الآليات المقترحة للرؤية المستقبلية:

وتتمثل هذه الآليات في إنشاء معهد لاختيار القادة التربوية، ويقوم هذا على إنشاء معهد لاختيار القادة التربوية يتبع وزارة التعليم، ويكون له هيكل تنظيمي يتكون من عدد من الإدارات المتعددة مثل: اللجنة

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

الاستشارية العليا، وإدارة القبول، وإدارة التدريب، وإدارة الموارد البشرية ويمكن وضع عدد من المهام لكل إدارة على النحو التالي:

(١) اللجنة الاستشارية العليا للمعهد: وتكون مهمتها وضع القواعد والإجراءات العامة وتحديد المعايير اللازمة لاختيار قادة المستقبل، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

أ. إعداد المعيار على الصعيد الوطني لاختيار قادة المدارس.

ب. الشراكة مع الجامعات السعودية والهيئات الدولية مثل (المجلس الأسترالي للقادة التربويين، المجلس الأسترالي للبحوث التربوية لإعداد الدراسات لإعداد المعيار الوطني لاختيار قادة المستقبل).

ج. وضع معايير لاختيار قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، ومنها:

- مهارات القيادة التربوية العليا: ومنها إظهار القدرة على التفكير، والتعبير عن الالتزام بأولويات المدرسة وأولوياتها، والقدرة على التخطيط للمدرسة بأكملها، والأولويات والتوجيهات، وإظهار مهارات القيادة الاستراتيجية لإثارة، وتخطيط، والقدرة على التقييم السنوية للمدرسة من أجل التحليل الاستراتيجي لفعالية.

- القدرة على قيادة وإدارة برامج التعليم والتعلم المدرسي: ومنها قيادة المدرسة استراتيجياً لتطوير توقعات عالية من خلال خبرات التعلم التي تشكل تحدياً، وممارسات القيادة والإدارة الفعالة، بما في ذلك تلك المتعلقة بحماية الطفل ورفاهية الطلاب، والقدرة على تحديد مجالات التطوير داخل المناهج الدراسية لتلبية احتياجات مجموعات معينة، وقيادة تخطيط وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات، وقيادة التخطيط وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى تلبية الاحتياجات الأكاديمية والمهنية والرفاهية المحددة للطلاب.

- المهارات العليا في التواصل التعامل مع الآخرين والقدرة على بناء علاقات إيجابية مع جميع مستويات المدرسة والمجتمع التعليمي، ومنها: الريادة القيادية والأخلاقية للمدرسة من خلال التفاعل مع الطلاب والموظفين وأولياء الأمور والمجتمع على أساس الاحترام والكرامة.

- القدرة مساعدة الموظفين على تطوير وصقل مهاراتهم في التفاوض والوساطة، والقدرة على التواصل وإلهام وتحفيز وقيادة المدرسة، والاستخدام لوسائل الإعلام لتعزيز قيم المدرسة واتجاهها، والتواصل مع إنجازات الطلاب، والقدرة على بناء وصيانة الشراكات المدرسية والمجتمعية.
 - القدرة على قيادة وإدارة تطوير وأداء الموظفين والمعلمين، ومنها: القيادة الفعالة والتكامل للمعايير المهنية الأسترالية للمعلمين، وترسيخ ثقافة الثقة والاحترام والتعاون، وبناء قدرات جميع الموظفين من خلال التطوير المهني وتوفير التعليم المهني غير الرسمي والرسمي، وتطبيق مبادئ ميثاق السلوك والكرامة والاحترام في مكان العمل في التعامل اليومي مع جميع الموظفين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والإشراف على التنفيذ لبرنامج تحسين أداء المعلمين.
 - القدرة على تخطيط الأنظمة وإدارة الموارد بفعالية، ومنها: قيادة التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأكمله ويحدد أهداف قابلة للتحقيق مع التركيز على تحسين نتائج التعلم لجميع الطلاب، وتوزيع الموظفين والمعلمين في المدرسة لتقديم الأولويات المدرسية، والتقييم الكلية للمدرسة لتوفير بيئة تعليمية وتعليمية جيدة تضع احتياجات الطلاب، وتوفير بيئة رقمية عالية الجودة التي تجمع بين المناهج الدراسية وإدارة المدرسة، وإدارة المخاطر والحفاظ على المتطلبات التشريعية لصحة وسلامة العمل على مستوى المدرسة.
 - القدرة على قيادة الموظفين في تنفيذ سياسات التعليم، ومنها: القدرة على إقامة شراكات فعالة بين المدرسة والطلاب والموظفين وأولياء الأمور والمجتمع التي تعمل على تعزيز ودعم الإنجاز، وقيادة الموظفين في مجال التعليم المهني، وإتاحة الفرص لجميع الطلاب لتطوير فهم أعمق لتاريخ الشعوب الأصلية والثقافات واللغات، والقدرة على تنفيذ سياسات الإدارة واستراتيجياتها المتعلقة بتعليم الشعوب الأصلية.
- د. وضع برنامج لتأهيل قادة المدارس الحاليين على أن يتكون مما يلي:
- إعداد خطة تدريبية أثناء ممارسة العمل القيادي مشتملة على أبرز التوجهات الحديثة للمملكة.
 - اشتغال البرنامج على الدورات التدريبية والتركيز على الاستراتيجيات الخاصة بالتطوير.
 - تشخيص الوضع القائم وتحديد عدد القادة المرشحين سنويًا.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

- إعداد برنامج القادة المحليين: والذي يمكن القادة من تحديد وبناء القدرة القيادية لقادة المدارس المستقبلين. وكجزء من هذا البرنامج، يتم تدريب (٢٠٠) من مساعدي قادة المدارس على تطوير المهارات القيادية، مما يساعد على زيادة عدد القادة المدرسين ذوي القدرات العالية.
- برنامج إعداد القادة المعزز: الذي يتم تعميمه على (١٦٠) من القادة الطامحين كل سنة، حيث يمتد التدريب الداخلي لمدة تصل إلى (٦٠) يوماً في مدرسة أخرى بتوجيه من أحد القادة ذوي الخبرة، ويعتبر هذا البرنامج بمثابة دورة لمدة ثمانية أشهر مما يؤهل المعلمين لدورهم الرئيس الأول.
- برنامج الحكمة للقيادات باعتبارهم كقادة للنظام: الذي يعزز التعاون بين المدارس من خلال تحديد القادة ذوي القدرات العالية للعمل مع المدارس الأخرى ودعمها لتحسين الأداء، كما يدعم الشبكات والمجتمعات المهنية وقيادة تفاعلها وتنسيق أنشطتها.
- إدارة القبول: وتكون مهمتها نشر مهام ودور المعهد والبرامج الذي يقدمها لاختيار وتأهيل قادة مدارس، وكذلك القيام بجميع الإجراءات المتعلقة بقبول المرشح للقيادة المدرسية.
- إدارة التدريب: وتكون مهمتها القيام بتشكيل لجنة من الخبراء والفرق المتخصصة في جميع التخصصات التربوية، وإعداد البرامج التي يقدمها المعهد والمادة العلمية ومكان وطرق التدريب.
- إدارة الموارد البشرية: وتكون مهمتها القيام بعملية الاستقطاب من خلال تطبيق الاختبارات التي تقدمها للمرشحين للقيادة المدرسية.

٤) متطلبات تطبيق الرؤية المستقبلية:

يوجد عدد من المتطلبات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية لاختيار وتأهيل قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، ومنها:

أ. متطلبات على مستوى الوزارة:

- وضع معايير للرخصة الدولية لاختيار قادة المدارس في ضوء المعايير الدولية.
- تشكيل فرق للعمل بمعهد لاختيار القادة التربوية.

- عقد الشراكات مع والمعاهد، والجامعات الدولية في تصميم معايير رخصة القيادة المدرسية.
- وضع هيكل تنظيمي يحتوي على العديد من الإدارات التي تعمل على تحقيق أهداف المعهد.
- تحديد المهام والمسؤوليات إدارة من الإدارات في ضوء أهداف المعهد.
- تكوين فرق عمل تعمل على تسويق خدمات المعهد على المستويين: المحلي والعالمي.
- اتخاذ كافة الإجراءات الإدارية اللازمة لنشر دور المعهد على جميع الوسائل التقنية المحلية والعالمية.
- إنشاء إدارة عامة لتنوع مصادر تمويل المعهد بالإضافة إلى الدعم المقدم من وزارة للتعليم.
- إعداد وتنفيذ خطة إعلامية تستثمر فيها القنوات الإعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي لتعريف الإدارات التعليمية والمؤسسات والخاصة في مناطق المملكة العربية السعودية والعالم العربي.
- إنشاء وتهيئة مراكز تتبع الوزارة لقعد الدورات التدريبية اللازمة لإعداد قادة المدارس.
- استخدام التدريب الدولي في تقديم الدورات التدريبية من جامعات عالمية لإعداد قادة المدارس.

ب. متطلبات على مستوى الإدارة التعليمية:

- وضع الخطط التنفيذية للمشروع على مستوى الإدارة التعليمية بكل منطقة تعليمية.
- تكليف إدارة التخطيط والمتابعة بكل إدارة تعليمية بعمل تقرير مهني عن قادة المدارس.
- تنفيذ برامج تدريبية للمشرفين التربويين في تقييم أداء القادة باستخدام الأساليب التقنية الحديث.
- تكليف قادة المدارس بكتابة تقرير عن قيادات الصف الثاني المرشح للتقدم للقيادة.
- تكليف إدارة التدريب التربوي بتنفيذ البرامج التدريبية في عملية توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات حول آلية رفع تقارير دورية عن قادة المدارس لوزارة التعليم.
- تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها بعد هذه المرحلة في التنفيذ.
- تحويل الرؤية إلى واقع قابل للتطبيق في ضوء الرسالة والأهداف.
- عمل استطلاعات رأي سنوي عن حاجات قادة المدارس التدريبية.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

ج. متطلبات على مستوى المدرسة:

- تشكيل فريق القيادات لتدريب المعلمين على قيادة المدارس.
- عقد قائد المدرسة اجتماعات دورية للمعلمين لتعريفهم بأساليب اختيار قادة المدارس الجديدة.
- رفع تقارير دورية عن المعلمين الذين يرشحوهم قائد المدرسة لمناصب قيادية.
- تنمية المعلمين الآخرين مهنيًا في مجال القيادة من خلال التمكين في قيادة المدرسة.
- تكوين فرق لتقديم الاستشارات المعرفية، والتقنية للمعلمين.

٥) الجهات المسؤولة عن تطبيق الرؤية المستقبلية:

تتعدد الجهات المسؤولة عن تطبيق الرؤية المستقبلية لاختيار القيادات المدرسية في المملكة العربية

السعودية في ضوء، وفي مقدمتها:

- وزارة التعليم.
- وكالة الوزارة للتعليم.
- إدارة التعليم المناطق التعليمية.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي "قسم القيادة المدرسية".
- قادة المدارس.
- المشرف التربوي.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

سالم، عطية عبد الواحد (٢٠٠٩). اختيار وإعداد وتنمية القيادة الإدارية البديلة في ليبيا الواقع والرؤى المستقبلية. ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: تونس.

السعود، راتب؛ حسنين، إبراهيم علي (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية: اتجاهات معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١. الأردن.

الشهري، محمد يحيى (٢٠١٦). في أروقة القيادة الأكاديمية، الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع.

الطريف، منيرة (٢٠١١). تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القيادة والإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الخليجية، البحرين.

ظافري، محمد علي جابر (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعلم العام بمدينة الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر. ع ١٢، ج: ٤.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، الأردن: دار الشروق.

العثماني، محمد خميس (٢٠١٧). الاتجاهات الحديثة في إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية وتأهيله، مجلة الفكر الشرطي - مركز بحوث الشرطة - القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات، ٢٦ (١٠٠): ٥٣-١٠٦.

العلاق، بشير (٢٠١٠). القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

اختيار وتأهيل قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية

في ضوء الخبرة الأسترالية "رؤية مستقبلية"

أ.د. السيد السيد محمود البحيري - أ. بجاد بن عائض محمد القحطاني

العمري، علي بن صالح بن محمد (٢٠١٨). إعداد قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الوطني نحو مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

عوض الله، عصام الدين آدم برير (٢٠١١). معايير اختيار مديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية.

عيسى، حسن أحمد (٢٠٠٩). تقويم حالة التعليم الأساسي في مصر.

الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، بحث منشور في عمادة البحث العلمي، دراسات في العلوم التربوية، المجلد ٤٠، ملحق ٣، الجامعة الأردنية.

الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٤). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، ٤١ (٢)، الجامعة الأردنية.

الفلاج، عبد الرحمن (١٤٣٧هـ). مدى فاعلية معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المديرين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

القرشي، عبد الله (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعلم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القرشي، محسن بن عليان بن حمود القرشي (٢٠١١). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية. (دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

القيسي، هناء محمد (٢٠١٠). الإدارة التربوية: مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المالكي، حمده (٢٠١٠). تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر القيادات التربوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

المالكي، عمر بن عبد الله (٢٠١٤). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣ (٨)، الرياض.

هلال، ياسر بن عوض الله (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف. مجلة القراءة والمعرفة. مصر. ع (١٨٤) محكمة.

هلال، شعبان أحمد (٢٠١٤). مجتمعات التعلم، مدخل للإصلاح التربوي بالمؤسسات التعليمية. مكتبة بستان المعرفة، الإسكندرية، مصر.

وزارة التعلم بالمملكة العربية السعودية (٢٠١٦). وثيقة دور التعليم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- AISTHORPE, J. (2018, Feb 15). *Principals proving their class. The Northern Territory News* Retrieved from:
<https://searchproquestcom.sdl.idm.oclc.org/docview/2001943378?accountid=142908>
- AITSL. (2011). *National Professional Standard for Principals*. Melbourne: AIT
http://www.aitsl.edu.au/verve/resources/NationalProfessionalStandardForPrincipals_July25.pdf
- Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). (2017). *School culture and climate*. Retrieved from: <http://www.ascd.org/research-a-topic/school-culture-and-climate-resources.aspx>
- Australian Education Union. (2009). *New Educators Survey 2008. Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles*. (2015, June). Retrieved January 10, 2018, from: <https://www.aitsl.edu.au/lead-develop/understand-the-principal-standard/unpack-the-principal-standard>.
- Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. (2014). Aitsl.edu.au. Retrieved 2 January 2018, from
https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles652c8891b1e86477b58fff00006709da.pdf?sfvrsn=11c4ec3c_0
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company. Accessed June, 2012. www.nctq.org/p/publications/docs/mckinsey_education_report.pdf
- Boarding - CCGS. (2017). *CCGS*. Retrieved 1 January 2018, from
<https://www.ccgswa.edu.au/about-us/boarding>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership, 6th Edition*. New Jersey: Jossey-Bass. John Wiley & Sons. Practice, 3 (16), 194-198.
- Christopher Day, Qing Gu, Pam Sammons (2016). *The Impact of Leadership on Student Outcomes How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference*. Volume: 52 issue: 2, page (s): 221-258

- Cranston, N., Mulford, B., Keating, J., & Reid, A. (2010). *Primary school principals and the purposes of education in Australia: Results of a national survey*. Journal of Educational Administration, 48 (4), 517-539.
Doi: 10.1108/09578231011054743
- Cruickshank, V. (2017). *The Influence of School Leadership on Student Outcomes*. Open Journal of Social Sciences, 5, 115-123. Doi: 10.4236/jss.2017.59009.
- Cruickshank, V. (2018). *The Influence of School Leadership on Student Outcomes*. Retrieved 11 February 2018, from:
<http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?paperID=79061>
- Developing smart school leaders for schools. (2018). *The Developmental Learning Framework for School Leaders: Profiles*. Retrieved 22 February 2018, from:
<http://www.education.vic.gov.au/proflearning/bastowinstitute/default.htm>
- Executive and principal positions – a guide for addressing the general selection criteria*. (2014). Retrieved February 27, 2019, from:
https://teach.nsw.edu.au/_data/assets/pdf_file/0010/55666/guide-to-application-writing-for-exec-staff.pdf
- FISO Improvement Model. (2018). *Education.vic.gov.au*. Retrieved 11 January 2018, from:
<http://www.education.vic.gov.au/school/teachers/management/improvement/Pages/improvement-model.aspx>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *LPI®: Leadership Practices Inventory®*. CHANGE, 2015.
- Leaf, A., & Odhiambo, G. (2017). *The deputy principal instructional leadership role and professional learning: Perceptions of secondary principals, deputies and teachers*. Journal of Educational Administration, 55 (1), 33-48. Doi: 10.1108/JEA-02-2016-0029
- Manullang, M. (2017) *The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 6 (4).
- McCulla, N., & Degenhardt, L. (2016). *Journeys to school leadership: How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice*. Educational Management Administration & Leadership, 44 (4), 558–577.

- Mense, Evan G, Julius Shanks, and Dana M Griggs. (2018). *School Leaders in a Time of Accountability and Data Use: Preparing Our Future School Leaders in Leadership Preparation Programs*. Retrieved from:
<http://sdl.edu.sa/middleware/Default.aspx?USESDL=true&PublisherID=AllPublishers&BookURL=https://sdl.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgvr&AN=edsgcl.7619500025&site=eds-live>
- Ogaldez, T. J., & Hilton, A. (2017). *Faculty Expectations of Administrative Leaders' Behavior of the Department Chairs: The University Of Belize*. *Journal of Research Initiatives*, 3 (1), 3.
- Park, V., St. John, E., Datnow, A., & Choi, B. (2017). *The balancing act: Student classroom placement routines and the uses of data in elementary schools*. *Journal of Educational Administration*, 55 (4), 390–406. Doi: 10.1108/JEA-09-2016-0098
- Reeves, T., & Chiang, J. (2017). *Building pre-service teacher capacity to use external assessment data: An intervention study*. *Teacher Educator*, 52 (2), 155–172. doi:10.1080/08878730.2016.1273420
- School principal. (2018). *Careercentre.dtwd.wa.gov.au*. Retrieved 11 February 2018, from:
<http://www.careercentre.dtwd.wa.gov.au/Occupations/Pages/school-principal.aspx>
- Viviane M. J. Robinson Claire A. Lloyd Kenneth J. Rowe (2008). *The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types*. *Educational Administration Quarterly* Vol. 44, No. 5 (December 2008) 635-674.