

ISSN (Print) 2596 – 7517

ISSN (Online) 2597 – 307X

**FULL PAPER****Modern Trends in Educational Leadership and the Effectiveness  
of Institutional Performance in Light of the Kingdom of Saudi  
Arabia's Vision 2030****الإتجاهات الحديثة للقيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في ضوء رؤية  
٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية****Abstract**

إعداد

م.د. عبيد سعيد الغامدي  
قسم العلوم الإدارية والإنسانية  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية  
[Abeersdalghamdi@gmail.com](mailto:Abeersdalghamdi@gmail.com)

The current research aims to study modern trends in educational leadership and the effectiveness of institutional performance in light of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030 by relying on the appropriate descriptive approach to the study variables by reviewing previous studies and literature that addressed the topic of modern trends in educational leadership and its effectiveness on institutional performance, as well as studying the vision of the Kingdom of Saudi Arabia and the trends that enhance the methods of developing educational leadership and the extent of its effectiveness in the institutional performance of employees and workers in educational institutions. The study reached a set of results, the most important and prominent of which is that the vision of the Kingdom of Saudi Arabia greatly enhances and encourages the areas of developing educational leadership and the strategies that enhance it. The study presented a set of recommendations, the most important and prominent of which is the need to provide mechanisms and tools through which educational leadership development processes are activated.

**Keywords:** Modern trends, leadership, educational leadership, performance in institutional work.

## المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى دراسة الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي المناسب لمتغيرات الدراسة بالاطلاع على الدراسات والادبيات السابقة التي تناولت موضوع الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية وفعاليتها على الأداء المؤسسي وأيضا بدراسة رؤية المملكة العربية السعودية والتوجهات التي تتعزز طرق تطوير القيادة التربوية ومدى فاعليتها في الأداء المؤسسي للموظفين والعاملين في المؤسسات التربوية. ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج يعد أهمها وابرزها هو ان رؤية المملكة العربية السعودية تعزز وتشجع بشكل كبير مجالات تطوير القيادة التربوية والاستراتيجيات التي تعززها وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات يعد أهمها وابرزها هو ضرورة توفير الاليات والأدوات التي يتم من خلالها تفعيل عمليات تطوير القيادة التربوية.

**الكلمات المفتاحية :** الإتجاهات الحديثة ، القيادة ، القيادة التربوية ، الأداء في العمل المؤسسي

## المقدمة:

تُعَدُّ القيادة التربوية هي عملية التوجيه والتأثير في الأفراد والجماعات في المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهداف تربوية مشتركة كما أنها أكثر من مجرد إدارة فهي تتضمن بناء الرؤى تحفيز المعلمين والطلاب وتطوير بيئة تعليمية محفزة ، وتعد القيادة التربوية كذلك هي دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال وضع رؤية مستقبلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ذاتها وبناء العلاقات الانسانية بين مختلف أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع وتقديم التدريس المناسب للأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم بشكل كامل كما أن القيادة التربوية هي عملية تنسم بالانتشار والتوزيع فهي تكون موزعة عبر المؤسسة فالمعلم قائد والمدير قائد والمشرف قائد وعلى ذلك، تعد القيادة التربوية هي المناخ المعنوي الصحي الذي يصنعه القائد في المؤسسة التربوية والذي بدوره يدفع جميع العاملين بشكل معنوي تجاه تحقيق الأهداف المنشودة بدقة

عالية ، وتشتمل على بعض من المظاهر السلوكية ومنها السعي الجاد لبذل الحدة والتحصيل وكيفية مواجهة التحديات والسعي نحو تحقيق التفوق والوصول للأهداف المرجوة من المؤسسة التربوية وذلك ضمن التخطيط الدقيق وإتقان المهام والاعمال وذلك فى ضوء مجموعة من معايير الجودة فى الأداء التربوي وعليه ، فإن القيادة التربوية تلعب دور فعال فى كافة جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية فى تحقيق أهدافها كما هي تعد الأداة الرئيسية التي من خلالها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها فهي تكون لديها القدرة على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية والاجتماعية للعملية الإدارية(سيف,2023)

وعلى ذلك تعد مشكلة الدراسة الحالية في توضيح اهم وابرز الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية وذلك من خلال التعرف على القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف التعليم بتوضيح اهم وابرز عمليات توجيه وتطوير المؤسسة التعليمية لتحقيق رؤيتها ورسالتها باعتبارها عنصر حيوي في نجاح أي مؤسسة تعليمية وتوضيح اهمية القائد التربوي ودوره غير المقتصر على القيام بالمهام الإدارية ولكن الإشارة الى بناء الرؤى واهمية تحفيز الأفراد وتطوير البيئة التعليمية والقائد التربوي الناجح الذي يتمكن من تحويل الرؤية إلى واقع وتمكين الأفراد والجماعات لتحقيق أقصى إمكاناتهم وبناء مجتمع مدرسي متماسك .

#### منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات والادبيات السابقة التي تناولت موضوع الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية وذلك بالبحث حول نتائج وتوصيات هذه الدراسات والوقوف عليها ومقارنتها برؤية المملكة العربية السعودية 2030 وذلك من خلال العمل على مطابقة الإجراءات المنهجية ومقارنتها ومتابعتها في الدراسات السابقة.

#### الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية:

#### تعريف القيادة التربوية:

القيادة التربوية هي القدرة على توجيه وإدارة المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية، مع التأثير الإيجابي على البيئة التعليمية والمجتمع المدرسي.

#### - تطور القيادة التربوية تاريخياً:

#### • الفترة التقليدية (القرن الـ20):

كانت القيادة التربوية تعتمد على الأسلوب التقليدي، حيث يكون المدير أو القائد صاحب السلطة المركزية ويتخذ جميع القرارات. كانت الأدوار محددة بشكل صارم، وكان التركيز على الإدارة والتنظيم أكثر من الإبداع أو التحفيز.

- الاتجاهات الحديثة (القرن الـ21):
    - مع التطورات السريعة في التكنولوجيا والتعليم، ظهرت قيادات تربوية تركز على مفاهيم مثل التشاركية، الإبداع، والاستدامة.
    - الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية:
      - القيادة التحويلية:
        - تركيز على الإلهام والتحفيز لتغيير البيئة المدرسية.
        - تشجيع الابتكار وإشراك المعلمين والطلاب في صنع القرار.
      - القيادة التشاركية:
        - تعزيز العمل الجماعي بين القائد وفريق العمل.
        - الاستماع إلى أفكار وآراء المعلمين والطلاب لضمان اتخاذ قرارات مدروسة.
      - القيادة القائمة على القيم:
        - التركيز على القيم الأخلاقية مثل النزاهة، العدالة، والمساواة.
        - تعزيز بيئة تعليمية إيجابية ومستدامة.
    - القيادة الرقمية:
      - استخدام التكنولوجيا لإدارة المؤسسات التعليمية.
      - دعم التحول الرقمي في التعليم من خلال منصات التعلم الإلكتروني والتواصل الرقمي.
  - القيادة الموزعة:
    - تفويض الصلاحيات للمعلمين والمشرفين لتعزيز التفاعل الجماعي.
    - تمكين العاملين من اتخاذ قرارات مستقلة بما يخدم الأهداف العامة.
- القيادة المستدامة:
  - بناء رؤية طويلة الأمد لتطوير التعليم.
  - مراعاة تأثير القرارات على البيئة والمجتمع.
- أهمية الاتجاهات الحديثة:
  - تحسين جودة التعليم.
  - دعم التطور المهني للمعلمين.
  - تعزيز مشاركة الطلاب في العملية التعليمية.

- مواجهة التحديات الجديدة مثل العولمة وتغيرات سوق العمل.
- أمثلة على تطبيق الاتجاهات الحديثة:
- استخدام برامج القيادة الرقمية لتطوير الكوادر التعليمية.
- تشجيع المشاريع المدرسية التعاونية لتعزيز القيادة التشاركية.
- تطبيق سياسات تعتمد على قيم الشفافية والمسؤولية الأخلاقية.
- مفهوم القيادة التربوية

تُعَدُّ القيادة التربوية هي القوة الدافعة التي تحرك المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها وتلعب دوراً هاماً في تنمية عقول الأجيال القادمة وتأهيلهم لمواجهة تحديات مستقبلاً وترجع أهمية القيادة التربوية إلى ، تحسين الأداء المؤسسي حيث إن القيادة التربوية الفعالة تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة التعليمية بشكل عام من خلال تحسين جودة التعليم وتعزيز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب كما يقوم القائد التربوي بوضع الأهداف الواضحة للمؤسسة التعليمية مما يساعد على توجيه الجهود نحو تحقيقها ويساهم في رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة ، مما يحفز الجميع على العمل لتحقيقها ويعمل القائد التربوي على تطوير مهارات وقدرات المعلمين من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة ودعمهم في تطبيق أساليب تدريس مبتكرة حيث يوفر القائد التربوي برامج تدريبية مستمرة للمعلمين لرفع كفاءتهم كما أن القيادة التربوية الإيجابية تساهم في تحفيز الطلاب على التعلم من خلال خلق بيئة تعليمية محفزة ومشجعة وتوفير فرص للتعلم النشط والتفاعلي وتساهم في بناء علاقات إيجابية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي ويعمل على تطوير البنية التحتية للمؤسسة لتوفير بيئة تعليمية مثالية ويسعى إلى الارتقاء بسمعة المؤسسة التعليمية على المستوى المحلي والدولي ويشجع على تطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية ويسعى إلى مواكبة التغيرات المتسارعة في العالم المعاصر (أمين، 2024)

وعليه يعد دور القيادة التربوية هي صياغة الرؤية والرسالة من خلال تحديد الهوية والاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبناء فرق العمل و تشكيل فرق عمل متكاملة ومتعاونة لتحقيق الأهداف وتطوير المناهج و تحديث والبرامج التعليمية لتناسب متطلبات العصر وتقييم أداء المعلمين والطلاب والمؤسسة بشكل دوري وتحفيز التميز والبحث عن أفضل الممارسات العالمية وتطبيقها في المؤسسة من أجل التطوير وبناء شراكات مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى لدعم العملية التعليمية .

## أبعاد القيادة التربوية:

وتعد أبعاد القيادة التربوية القيادة الأكاديمية من خلال التركيز على الجودة الأكاديمية وتطوير المناهج والبرامج التعليمية والقيادة الإدارية بإدارة الموارد البشرية والمالية والوقت بكفاءة والقيادة التغييرية و القدرة على إدارة التغيير وتحفيز الأفراد على تبني الجديد والقيادة الأخلاقية، و بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام مع جميع أفراد المجتمع المدرسي والقيادة التشاركية التي تشجع المشاركة والتعاون بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية وعليه فإن القيادة التربوية تعد مفتاح أساسي لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية فهي تساهم في تطوير الأفراد والمجتمعات (محمود، 2024)

## صفات القائد التربوي الناجح

يعد القائد التربوي الناجح هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة التعليمية الناجحة فهو الشخص الذي يلهم ويوجه ويحفز جميع أفراد المجتمع المدرسي لتحقيق أهداف تربوية ذات كفاءة وتعد أهم الصفات التي تميز القائد التربوي الناجح هي الرؤية الواضحة حيث يجب أن يتمتع القائد التربوي برؤية واضحة للمستقبل الذي يسعى إليه للمؤسسة التعليمية ، وأن يكون لديه القدرة على ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف قابلة للقياس والتحقيق وأن تكون لديه القدرة على التواصل الفعال حيث يجب أن يكون القائد التربوي قادر على التواصل بوضوح وشفافية مع جميع أفراد المجتمع المدرسي سواء كانوا طلاب أو معلمين أو أولياء أمور أو إداريين وأن تكون لديه القدرة على فهم مشاعر الآخرين ، والتفاعل معها بشكل إيجابي فهي صفة أساسية للقائد التربوي الناجح؛ حيث تمكنه من بناء علاقات قوية مع أفراد مجتمعه المدرسي وتحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم كما يجب أن يتمتع القائد التربوي بمهارات قيادية قوية مثل القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، وحل المشكلات وإدارة الصراعات وتوزيع المهام ويجب أن يكون القائد التربوي قادر على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التعليمية، وأن يكون مستعد لتبني أساليب وأدوات تعليمية جديدة وأن تكون لديه الثقة بالنفس فهي صفة أساسية للقائد التربوي فهي تمكنه من إلهام الآخرين وتحفيزهم على تحقيق النجاح ويجب أن يتمتع القائد التربوي بالنزاهة والأمانة وأن يكون قدوة حسنة لأفراد المجتمع المدرسي ، وأن يكون لديه القدرة على التعلم المستمر وأن يسعى باستمرار إلى تطوير مهاراته وقدراته (كحيلي، 2024)

وعلى ذلك، يعد القائد التربوي الناجح هو الشخص الذي يجمع بين مجموعة من الصفات والمهارات التي تمكنه من تحقيق أهدافه التربوية وتحسين جودة التعليم وبناء مجتمع مدرسي متماسك والتي تمكنه من قيادة المؤسسة التعليمية نحو التميز وتحقيق أهدافها التربوية (محمود، 2024)

## -الاتجاهات الحديثة فى القيادة التربوية

لقد شهدت القيادة التربوية تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة وذلك بالتزامن مع التغيرات المتسارعة في العالم والمجتمع حيث تتأثر هذه الاتجاهات بالعوامل التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والتي تسعى إلى تلبية احتياجات الطلاب المتغيرة وتحسين جودة التعليم ومن هذه الاتجاهات:

- القيادة المستندة إلى البيانات: حيث تعد القيادة المستندة إلى البيانات (Data-Driven Leadership) هي أحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية وهي أسلوب قائم على استخدام البيانات والتحليلات لتوجيه القرارات واتخاذ الإجراءات لتحسين مخرجات التعليم وذلك بدل من الاعتماد على الحدس أو الخبرة الشخصية حيث يسعى هذا الأسلوب إلى بناء قرارات مستنيرة على أساس أدلة واقعية وقابلة للقياس، وترجع أهمية القيادة المستندة إلى البيانات في التربية أنها تعمل على تحسين جودة التعليم من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في العملية التعليمية يمكن للقيادة المستندة إلى البيانات توجيه الموارد والجهود نحو تحسين نتائج التعلم و صنع قرارات مدروسة . حيث تساعد البيانات القادة التربويين على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية كما تتيح البيانات تتبع التقدم المحرز وتقييم الأداء مما يعزز المساءلة والشفافية في المؤسسة التعليمية ويمكن للبيانات أن تساعد في تخصيص التعليم لتلبية احتياجات كل طالب على حدة مما يؤدي إلى تحسين نتائج التعلم وكذلك تساعد البيانات في تحديد أكثر الطرق فعالية لاستخدام الموارد المتاحة مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة منها(كحيلي,2024)

وتعد مكونات القيادة المستندة إلى البيانات جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل الاختبارات والاستبيانات وسجلات الحضور ونظم إدارة التعلم واستخدام أدوات التحليل الإحصائي لتفسير البيانات واستخلاص النتائج وتحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية وفقا إلى البيانات واقتراح حلول مبتكرة للمشكلات وفقا إلى الأدلة وتنفيذ الحلول المقترحة وتقييم مدى تأثيرها وعلى ذلك، توجد بعض التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستندة إلى البيانات ومنها ، جودة البيانات حيث يجب أن تكون البيانات دقيقة وكاملة وموثوقة حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات كما قد يحتاج القادة التربويون إلى تطوير مهاراتهم في تحليل البيانات واستخدام الأدوات التقنية الحديثة ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية مما قد يواجه بعض المقاومة وكذلك يتطلب جمع وتحليل البيانات وقت وموارد إضافية ، ومن أمثلة استخدام البيانات في القيادة التربوية استخدام بيانات الطلاب لتحليل أداء المعلمين وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام بيانات الاختبارات لتحديد الطلاب الذين يحتاجون إلى دعم إضافي في مواد معينة



واستخدام البيانات لتقييم فعالية البرامج التعليمية الجديدة وتعديلها حسب الحاجة وكذلك استخدام البيانات لتحليل بيئة التعلم وتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الطلاب (سيف, 2023)

وعلى ذلك، فإن القيادة المستندة إلى البيانات هي أداة قوية يمكن أن تساعد القادة التربويين على تحسين جودة التعليم واتخاذ قرارات أكثر استنارة ولكن يتطلب تطبيق هذا النهج التزام من قبل القيادة والتعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

- القيادة الموجهة نحو المستقبل: تعد القيادة الموجهة نحو المستقبل (Future-Oriented Leadership) هي أحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية حيث إن هذا الأسلوب يركز على إعداد المؤسسات التعليمية لمواجهة تحديات المستقبل والاستفادة من الفرص المتاحة، وتحقيق التميز والريادة، وترجع أهمية القيادة الموجهة نحو المستقبل في التربية أنه يساهم هذا الأسلوب في تطوير مناهج تعليمية تواكب التطورات التكنولوجية والاجتماعية وتزود الطلاب بالمهارات والمعارف اللازمة للنجاح في سوق العمل مستقبلاً كما يهدف هذا الأسلوب إلى تمكين الطلاب من تحقيق أقصى إمكاناتهم وتحضيرهم لحياة مهنية ناجحة ومساهمة فعالة في المجتمع وأيضاً تساعد القيادة الموجهة نحو المستقبل المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات المستمرة والتعامل مع الأزمات بشكل فعال ويشجع هذا الأسلوب على تبني أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين العملية التعليمية (إبراهيم, 2023)

ويساهم هذا الأسلوب في تطوير مهارات القادة التربويين وتمكينهم من قيادة المؤسسات التعليمية نحو المستقبل، وتعد مكونات القيادة الموجهة نحو المستقبل منها التركيز على التعلم المستمر وتشجيع بيئة تعلم مستمرة للجميع بما في ذلك المعلمين والطلاب والإداريين والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز عملية التعلم وتحسين التواصل والتعاون و بناء شراكات مع المؤسسات الأخرى مثل الجامعات والشركات لتبادل الخبرات والمعرفة والتركيز على تطوير المهارات الأساسية التي يحتاجها الطلاب في المستقبل مثل التفكير النقدي وحل المشكلات والابتكار ، وعلى ذلك تواجه تطبيق القيادة الموجهة نحو المستقبل بعض التحديات ومنها، المقاومة للتغيير فقد يواجه القادة التربويون مقاومة من بعض أفراد المجتمع المدرسي للتغيير وقد يكون هناك نقص في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذا الأسلوب كما قد يصعب على المؤسسات التعليمية مواكبة التغيرات المتسارعة في العالم ومن الأمثلة على ممارسات القيادة الموجهة نحو المستقبل تصميم برامج تعليمية قابلة للتكيف مع احتياجات الطلاب المتغيرة و توفير الموارد والفرص للطلاب للتعلم



الذاتي واكتشاف اهتماماتهم والتشجيع على التعلم الذاتي وبناء شراكات مع القطاع الخاص لتوفير فرص التدريب العملي للطلاب ودمج التكنولوجيا في جميع جوانب العملية التعليمية(العدوان,2024)

وعلى ذلك ، فإن القيادة الموجهة نحو المستقبل هي ضرورة ملحة في العالم الحالي المتسارع فمن خلال تبني هذا الأسلوب يمكن للمؤسسات التعليمية أن تستعد لمواجهة تحديات المستقبل وتوفير تعليم عالي الجودة للطلاب.

-القيادة المشاركة: وهي نموذج قيادي يعتمد على توزيع المسؤولية وصنع القرار بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية وذلك بدل من تمركزها في يد القائد فقط حيث أن هذا الأسلوب يشجع على التعاون والعمل الجماعي ويؤمن بأن كل فرد في المؤسسة لديه دور مهم في تحقيق الرؤية المشتركة وترجع أهمية القيادة المشاركة في التربية إلى زيادة الالتزام فعندما يشعر المعلمون والموظفون الآخرون بأنهم شركاء في صنع القرار فذلك يزيد التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة ، كما تتيح القيادة المشاركة للأفراد التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم مما يعزز الإبداع والابتكار في المؤسسة التعليمية وكذلك من خلال مشاركة جميع الأطراف في عملية صنع القرار يمكن تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات الطلاب بشكل أفضل وتساهم القيادة المشاركة في بناء مجتمع مدرسي متماسك يعتمد على التعاون والاحترام المتبادل وتتيح القيادة المشاركة للجميع تطوير مهاراتهم القيادية مما يهيئهم لأداء أدوار قيادية مستقبلاً(السيد,2022)

وتعد مكونات القيادة المشاركة هي الثقة المتبادلة من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين جميع أفراد المجتمع المدرسي وتشجيع التواصل المفتوح والشفاف بين جميع الأطراف ومنح الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات في نطاق مسؤولياتهم والتشجيع على التعاون والعمل الجماعي بين جميع الأفراد وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر لجميع أفراد المجتمع المدرسي، ومع ذلك توجد بعض التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المشاركة ومنها المقاومة للتغيير حيث قد يواجه القادة التربويون مقاومة من بعض الأفراد الذين يفضلون الأسلوب التقليدي في القيادة كما قد يفتقر بعض الأفراد إلى المهارات اللازمة للمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار و يتطلب تطبيق القيادة المشاركة وقت ومجهود إضافي ومن الأمثلة على ممارسات القيادة المشاركة تشكيل فرق عمل تضم ممثلين عن جميع الأطراف المعنية لاتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة و إجراء استبيانات وورش عمل لجمع آراء جميع الأفراد حول القضايا المختلفة ومنح الطلاب صلاحيات في اتخاذ بعض القرارات التي تؤثر عليهم مباشرة وتشجيع المبادرات الفردية وتقديم الدعم اللازم لتحقيقها(منصور,2024)

وعلى ذلك ، تعد القيادة المشاركة هي أسلوب فعال لتحقيق التميز التربوي من خلال توزيع المسؤولية وصنع القرار حيث يمكن للمؤسسات التعليمية بناء مجتمعات مدرسية أكثر تماسك وإنتاجية.

- القيادة الموجهة نحو التعلم: وهي تعد أسلوب قيادي يركز على تحويل المؤسسة التعليمية إلى بيئة تعليمية مستمرة حيث يكون التعلم هو المحرك الرئيسي للتغيير والتطوير وذلك بدل من التركيز على الأهداف التقليدية مثل التحصيل الأكاديمي فقط كما تهدف هذه القيادة إلى تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداع وحل المشكلات والتعاون وهي مهارات أساسية لنجاح الأفراد في القرن الحادي والعشرين وترجع أهمية القيادة الموجهة نحو التعلم إلى تحسين جودة التعليم فمن خلال التركيز على تطوير المعلمين والطلاب يتم تحسين جودة العملية التعليمية بشكل عام وتشجع هذه القيادة على تبني أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين العملية التعليمية وتعزيز أيضا وتشجع على التعاون بين المعلمين والطلاب والإداريين وأولياء الأمور فهي تعمل على تحويل المؤسسة التعليمية إلى مجتمع تعليمي يتعلم فيه الجميع باستمرار (داغستاني، 2021)

ويعد من مكونات القيادة الموجهة نحو التعلم بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والتحسين المستمر وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر للمعلمين والإداريين والتشجيع على التعلم التعاوني واستخدام التقييم التكويني لمتابعة تقدم الطلاب وتقديم الدعم اللازم لهم ومشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي في عملية صنع القرار وعليه ، توجد بعض التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الموجهة نحو التعلم ومنها المقاومة للتغيير فقد يواجه القادة التربويون مقاومة من بعض الأفراد الذين يفضلون الأساليب التقليدية في التعليم كما قد يكون هناك نقص في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذا الأسلوب كما قد تتطلب هذه القيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم ومن الأمثلة على ممارسات القيادة الموجهة نحو التعلم إنشاء مجتمعات تعلم مهنية تعمل على توفير فرص للمعلمين للتواصل وتبادل الخبرات وتوفير برامج تدريب تركز على تطوير مهارات المعلمين في مجال التدريس القائم على المشروعات والتعلم التعاوني وكذلك دمج التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية لتعزيز التعلم النشط والتفاعلي واستخدام أدوات تقييم متنوعة لمتابعة تقدم الطلاب وتحديد احتياجاتهم (خيرية، 2023)

وعلى ذلك، تعد القيادة الموجهة نحو التعلم هي أسلوب واعد لتحسين جودة التعليم فمن خلال التركيز على التعلم يمكن للمؤسسات التعليمية أن تحقق نتائج أفضل وتأهل وتجهيز الطلاب لمواجهة التحديات مستقبلا

- القيادة القائمة على التكنولوجيا: تعتبر القيادة القائمة على التكنولوجيا (Technology-Driven Leadership) هي أحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية وهي أسلوب يعتمد على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتعزيز العملية التعليمية وتحسين أداء المؤسسات التعليمية وتمكين القادة التربويين من اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على البيانات وترجع أهمية القيادة القائمة على التكنولوجيا الرقمية في التربية إلى تحسين جودة العملية التعليمية وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس والتعلم حيث يمكن تقديم تجارب تعليمية أكثر تفاعلية وفعالية كما أنها تشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات، مما يعزز روح الابتكار لدى الطلاب والمعلمين وتوفر تخصيص التعليم لتلبية احتياجات كل طالب على حدة، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التعلم وأيضاً تسهل التكنولوجيا إدارة المؤسسات التعليمية من خلال توفير أدوات وأنظمة تساعد في جمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات ويعد من مكونات القيادة القائمة على التكنولوجيا وضع رؤية واضحة لكيفية استخدام التكنولوجيا؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم العملية التعليمية وتوفير برامج تدريب مستمرة للمعلمين لمساعدتهم على استخدام التكنولوجيا بكفاءة وبناء ثقافة رقمية تشجع على تبني التكنولوجيا واستخدامها بفاعلية واستخدام التكنولوجيا لتقييم أداء الطلاب والمعلمين والمؤسسة بشكل مستمر ومع ذلك توجد مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق القيادة القائمة على التكنولوجيا ومنها، وجود فجوة رقمية بين المدارس والمجتمعات المحلية وارتفاع تكلفة توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة وقد يواجه القادة التربويون مقاومة من بعض الأفراد للتغيير وكذلك الأمن السيبراني حيث يجب على المؤسسات التعليمية اتخاذ تدابير أمنية قوية لحماية البيانات والمعلومات، ومن الأمثلة على ممارسات القيادة القائمة على التكنولوجيا توفير منصات تعليمية إلكترونية تحتوي على مواد تعليمية تفاعلية و دمج التعلم التقليدي مع التعلم عبر الإنترنت واستخدام التطبيقات التعليمية لتسهيل التعلم وتوفير مصادر تعليمية إضافية (مطر، 2023)

وعلى ذلك، تعد القيادة القائمة على التكنولوجيا هي ضرورة في عالم اليوم المتغير بسرعة فمن خلال الاستفادة من التكنولوجيا يمكن للمؤسسات التعليمية تحسين جودة التعليم وتمكين الطلاب ومواكبة التطورات المستقبلية.

فمن خلال ما سبق، ترجع أهمية هذه الاتجاهات إلى تحسين جودة التعليم من خلال توفير بيئة تعلم مبتكرة وشاملة وتمكين الطلاب من خلال توفير فرص للتعلم النشط والتفاعلي وأيضاً تطوير المعلمين من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة ودعمهم في تطبيق الأساليب التدريسية الحديثة و بناء مدارس أكثر مرونة تكون قادرة على مواجهة التحديات مستقبلاً.

## -التحديات التي تواجه القيادات التربوية

تواجه القيادات التربوية في مختلف أنحاء العالم مجموعة متنوعة من التحديات التي تتطلب منها مهارات ومرونة عالية للتعامل معها وهذه التحديات تتأثر بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية لكل مجتمع ولكن هناك بعض التحديات المشتركة التي تواجهها غالبية القيادات التربوية ومنها، التنوع الثقافي والاجتماعي وذلك من خلال تلبية احتياجات طلاب من خلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة والتعامل مع طلاب من خلفيات لغوية متنوعة وتحقيق التكامل والاندماج بين الطلاب من مختلف الخلفيات، والتكنولوجيا والتغيير الرقمي من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة وتكاملها في العملية التعليمية وسد الفجوة الرقمية بين الطلاب والمعلمين وحماية البيانات والمعلومات من المخاطر الإلكترونية، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتأقلم مع التغيرات الاقتصادية وتأثيرها على الموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية والتعامل مع التغيرات الديموغرافية مثل زيادة أعداد الطلاب أو نقص المعلمين والاستجابة للتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوك الطلاب والمعلمين كما تواجه بعض من التحديات الادارية ومنها إدارة الموارد البشرية والمالية والبنية التحتية بكفاءة وبناء شراكة فعالة مع أولياء الأمور و تطوير مهارات القيادة الفعالة لإلهام وتحفيز فريق العمل(حسن,2023)

وعلى ذلك، تواجه القيادات التربوية تحديات متعددة ومتشابهة تتطلب منها المرونة والإبداع والقدرة على التكيف فمن خلال تبني استراتيجيات فعالة وتعاون جميع الأطراف المعنية يمكن للقيادات التربوية أن تتغلب على هذه التحديات وتحقيق نتائج تعليمية أفضل .

## -طرق تخطي التحديات التي تواجه القيادة التربوية

وللتغلب على التحديات التي تواجه القيادة التربوية يمكن توفير فرص التدريب والتطوير للمعلمين والقيادات التربوية و توفير برامج دعم نفسي للطلاب والمعلمين و خلق بيئة مدرسية آمنة ومحفزة وتوعية المجتمع بأهمية الصحة النفسية والاجتماعية وبناء شراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة والمجتمع المدني واستخدام التكنولوجيا لتعزيز عملية التعليم وتسهيل الإدارة وأيضاً إجراء البحوث والدراسات لتطوير الحلول المبتكرة للتحديات التربوية وبناء علاقات قوية مع جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية(منصور,2023)

## - مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي على أنه حصيلة ونتاج الجهد الذى تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وذلك فى ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية كما أنه يعرف على أنه الجهود التي تبذل والسلوكيات التي تعكس نتيجة هذه الجهد من أجل تحقيق أهداف العملية

التعليمية ويعكس الاداء قدرة المنظمة التعليمية على تحقيق أهدافها وكيفية التكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل فرد فى المؤسسة ومدى القيام بدوره داخلها لتحقيق النتائج والأهداف النهائية وعليه توجد العديد من التعاريف للأداء المؤسسي ومنها هو يعد درجة النجاح التي تحققها المؤسسة فى إنجاز أهداف محددة ويعرف كذلك على أنه مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية ، ولقد عُرفَ أيضا الأداء المؤسسي على أنه المحصلة النهائية للجهود أو الأنشطة أو العمليات أو السلوكيات التي ترتبط بالأهداف أو النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، وذلك يتم على ثلاث مستويات المستوى الفردي والوظيفي الجزئي والكلّي من خلال أداء المنظمة ككل فى إطار من التأثيرات المتبادلة ، ولقد عُرفَ أيضا على أنه هو مجموعة المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الادارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ويشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد وهى أداء الأفراد فى إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة ، وأداء الوحدات التنظيمية فى إطار السياسات العامة للمؤسسة وأداء المؤسسة فى إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية(حسن,2023)

وتعد أبعاد الأداء المؤسسي الفعالية من خلال القدرة على تحقيق الأهداف المحددة والكفاءة من خلال القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد والاستدامة من خلال القدرة على الحفاظ على الأداء على المدى الطويل والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات(العدوان,2024)

## -أهمية الاداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي هو المؤسسي القوة الدافعة التي تحرك المؤسسات نحو تحقيق أهدافه كما أنه مقياس دقيق لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية والمالية والمادية وترجع أهمية الأداء المؤسسي الى أنه أساس للاستدامة والنمو المستمر حيث أن المؤسسات التي تحقق أداء جيد تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات

والتحديات وتوسيع نطاق أعمالها وزيادة حصتها في السوق كما من خلال قياس الأداء يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن الاستثمارات والموارد مما يساهم في تحسين إتخاذ القرارات ويساعد قياس الأداء على تحديد العمليات غير الفعالة وإيجاد طرق لتحسينها مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف ويزيد قياس الأداء من الشفافية والمساءلة مما يشجع جميع أفراد المؤسسة على تحمل مسؤولياتهم كما أن الأداء المتميز يعزز سمعة المؤسسة ويجعلها أكثر جاذبية للعملاء والموظفين (إبراهيم, 2023)

وعلى ذلك، فإن الأداء المؤسسي هو مفهوم أساسي لنجاح أي مؤسسة من خلال قياس الأداء وتحليله يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة وتحقيق النمو المستدام .

#### -العوامل المؤثرة في الاداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر بها المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي ويمكن توضيح هذ العوامل كما يلي :

- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي: وتشتمل على القيادة وهي تلعب دور هام في تحديد الرؤية والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وتحفيز الموظفين وبناء ثقافة مؤسسية قوية وتشكل الثقافة المؤسسية من سلوكيات وتقاليده الموظفين وقيمهم والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى الالتزام والولاء والهيكل التنظيمي فهو يحدد كيفية توزيع المسؤوليات والصلاحيات وكيفية التواصل بين الأقسام المختلفة وجودة الموارد البشرية ومهاراتهم وكفاءتهم تلعب دور هام في تحقيق الأهداف وكذلك كفاءة العمليات الداخلية مثل عمليات الإنتاج والتسويق والمالية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء والاستخدام الفعال للتكنولوجيا يمكن أن يعزز الكفاءة والإنتاجية (منصور, 2023)

- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي: وتشتمل على البيئة الاقتصادية حيث إن التقلبات الاقتصادية وأسعار الفائدة والتضخم كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة و البيئة التنافسية و شدة المنافسة واستراتيجيات المنافسين والبيئة السياسية والقانونية والتغيرات في التشريعات والقوانين والاستقرار السياسي كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة والبيئة الاجتماعية والثقافية والتغيرات في التوجهات الاجتماعية والثقافية وتفضيلاته والتطورات التكنولوجية السريعة وظهور تقنيات جديدة قد تمثل فرص وتحديات للمؤسسة (إبراهيم, 2023)

وعلى ذلك، فإن العلاقة بين العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي مترابطة ومتفاعلة فنجد أنه قد تؤثر القيادة على الثقافة المؤسسية والثقافة المؤسسية بدورها تؤثر على أداء الموظفين وكذلك قد تؤثر التغيرات في البيئة الاقتصادية على الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة مما يؤثر بدوره على الأداء (خيرية، 2023)

### - مؤشرات الأداء المؤسسي

تعد مؤشرات الأداء المؤسسي (Key Performance Indicators – KPIs) هي مقاييس قابلة للقياس تستخدم لتقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فهذه المؤشرات تعمل كمرآة تعكس أداء المؤسسة في مختلف المجالات وتساعد في اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين الأداء وترجع أهمية مؤشرات الأداء المؤسسي الى ، تحديد نقاط القوة والضعف حيث تساعد في تحديد الجوانب التي تتفوق فيها المؤسسة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين كما أنها تساعد في تتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات المؤسسة وعملياتها كما أنها تساعد في تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين من خلال توفير لغة مشتركة لقياس الأداء وتزيد من الشعور بالمسؤولية لدى جميع أفراد المؤسسة (السيد، 2022)

وعليه تتنوع أنواع مؤشرات الأداء المؤسسي ومنها مؤشرات الأداء المالي وتتضمن على الربحية صافي الربح وهامش الربح وعائد الاستثمار والسيولة ونسبة السيولة الحالية ونسبة الديون إلى حقوق الملكية والكفاءة ومؤشرات الأداء العملياتي من خلال جودة المنتج ونسبة المنتجات المعيبة وزمن التسليم ورضا العملاء والإنتاجية الفردية كفاءة استخدام الموارد و مؤشرات الأداء التسويقي ومؤشرات الأداء الاجتماعي ومؤشرات الأداء البيئي وتوجد مجموعة من خصائص مؤشرات الأداء الجيدة، ومنها أن تكون المؤشرات قابلة للقياس والفهم كما يجب أن تكون الأهداف التي تمثلها المؤشرات قابلة للتحقيق ويجب أن تدعم المؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأن تكون هناك طريقة لقياس المؤشرات بشكل دوري وأن يفهم جميع الموظفين دورهم في تحقيق الأهداف المرتبطة بالمؤشرات، ولتطوير نظام مؤشرات أداء فعال يجب على المؤسسة اتباع عدة خطوات وهى ، تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها واختيار المؤشرات التي تعكس التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد أهداف قياسية لكل مؤشري تحديد قيم مستهدفة لكل مؤشر وتحديد طريقة جمع البيانات وتحديد كيفية جمع البيانات لقياس المؤشرات وتطوير نظام لتتبع المؤشرات وتحليلها بانتظام (أمين، 2024)



وعلى ذلك تعد مؤشرات الأداء المؤسسي هي أدوات أساسية لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال اختيار وتطوير مؤشرات أداء مناسبة يمكن للمؤسسات تحسين أدائها واتخاذ قرارات أكثر استنارة.

### - طرق تحسين الاداء المؤسسي

تعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها ويوجد هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسات اتباعها لتحسين أدائها ويعد من أهمها، قياس الأداء بفعالية من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) حيث يتم تحديد المؤشرات التي تعكس بشكل دقيق أداء المؤسسة في مختلف المجالات ربط المؤشرات الرئيسية بأهداف المؤسسة الاستراتيجية وجمع البيانات بشكل منتظم وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين العمليات من خلال تحليل العمليات الحالية وتحديد الخطوات والأنشطة التي يمكن تبسيطها أو إزالتها واستخدام التكنولوجيا لآتمام المهام المتكررة، وتطوير الموارد البشرية من خلال تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري وتقديم الملاحظات وتشجيع العمل الجماعي والابتكار، والتركيز على الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة وخلق بيئة تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتخصيص جزء من الميزانية للبحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات (سيف، 2024)

ومن العوامل التي تؤثر على نجاح تحسين الأداء المؤسسي التزام الإدارة حيث يجب أن تكون الإدارة ملتزمة بتحسين الأداء وتوفير الموارد اللازمة ومشاركة الموظفين حيث يجب إشراك الموظفين في عملية التحسين ويجب قياس التقدم المحرز بشكل دوري ومتابعة المؤشرات ويجب أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية (أمين، 2024)

وعلى ذلك، يعد تحسين الأداء المؤسسي هو عملية مستمرة تتطلب التزام وتعاون من جميع أفراد المؤسسة فمن خلال تطبيق هذه الطرق والأساليب يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج أفضل.

### الاتجاهات الحديثة للقيادات التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 خارطة طريق طموحة لتحقيق التحول الوطني الشامل، وقد أولت الرؤية اهتمامًا كبير بقطاع التعليم باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة في هذا الإطار حيث تتجه القيادات التربوية نحو تبني اتجاهات حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030

## - تعزيز القيم والانتماء الوطني

تعتبر القيم والانتماء الوطني ركيزة أساسية لبناء مجتمع قوي ومتماسك وتسعى رؤية المملكة 2030 إلى تعزيز هذه القيم من خلال مجموعة من المبادرات والبرامج التي تهدف إلى غرس حب الوطن والانتماء إليه في نفوس المواطنين وترجع أهمية تعزيز القيم والانتماء الوطني بناء مجتمع متماسك الذى يساهم في تعزيز التعاون والتكاتف بين أفراد المجتمع ويساعد الأفراد على فهم هويتهم الوطنية وتقدير تاريخهم وثقافتهم ويشجع الأفراد على المشاركة الفعالة في بناء مجتمعهم ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمملكة، ومن أليات تعزيز القيم والانتماء الوطني غرس القيم الوطنية في المناهج الدراسية وجعلها جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية واستخدام وسائل الإعلام المختلفة لنشر الوعي بالقيم الوطنية وتسلط الضوء على الإنجازات الوطنية وتعزيز دور المؤسسات الدينية في غرس القيم الإسلامية الأصيلة التي تدعو إلى الوحدة والتسامح والولاء للوطن وكذلك تنظيم الأنشطة الثقافية والرياضية التي تعزز روح الانتماء الوطني وتشجيع الشباب على المشاركة في الخدمة الوطنية وقيام القادة والمؤثرين بدور القدوة في تطبيق القيم الوطنية، ومع ذلك توجد بعض التحديات التي تواجه تعزيز القيم والانتماء الوطني التغيرات السريعة في المجتمع قد تؤثر على القيم والتقاليد وقد تتأثر القيم الوطنية بالتأثيرات الثقافية الخارجية وقد يكون هناك نقص في الوعي بأهمية القيم الوطنية وعليه فإن تعزيز القيم والانتماء الوطني هو مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الجميع فمن خلال تضافر الجهود يمكن بناء مجتمع متماسك ومتطور يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 (داغستاني، 2021)

## - تجويد نواتج التعلم وتحسين موقع النظام التعليمي عالمياً

تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 طموحة في رفع مستوى التعليم وتحسين جودته ذلك وصل إلى تحقيق مكانة متقدمة للنظام التعليمي السعودي على الصعيد العالمي كما أن تجويد نواتج التعلم هو الهدف الأسمى لهذا التوجه حيث يسعى إلى تأهيل أجيال قادرة على المنافسة في سوق العمل العالمي والمساهمة في بناء مستقبل مزدهر للمملكة، ويعد من أبعاد تجويد نواتج التعلم وتحسين الموقع العالمي للنظام التعليمي التركيز على المهارات المستقبلية من خلال تطوير المناهج الدراسية لتشمل المهارات الأساسية مثل التفكير النقدي وحل المشكلات والابتكار والعمل الجماعي والتواصل الفعال ودمج التكنولوجيا في العملية التعليمية وتزويد الطلاب بالمهارات الرقمية اللازمة وتشجيع التعلم المستمر والتعليم الذاتي، وتطوير الكوادر التعليمية من خلال توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للمعلمين وتمكين المعلمين من استخدام أساليب تدريس مبتكرة وجذب أفضل الكفاءات للعمل في مجال التعليم، والشراكة مع القطاع الخاص في تطوير المناهج

وتوفير فرص التدريب العملي للطلاب وبناء علاقات تعاونية بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل والاهتمام بالتعلم المبكر لتأسيس قاعدة صلبة للتعليم مدى الحياة وتوفير بيانات تعليمية محفزة للأطفال في سن مبكرة ومن التحديات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف قد تواجه بعض المؤسسات التعليمية نقص في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف كما قد يواجه بعض المعلمين والمؤسسات التعليمية مقاومة للتغيير والاختلافات الإقليمية تعد من التحديات فقد تختلف الاحتياجات التعليمية بين المناطق المختلفة في المملكة (خيرية, 2023)

### - تطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل

تعد عملية تطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل مسألة بالغة الأهمية لأي دولة تسعى لتحقيق التقدم والازدهار، فالتعليم هو الركيزة الأساسية لبناء المجتمعات المعرفة وتأهيل الكوادر القادرة على المنافسة في سوق العمل المتغير باستمرار وترجع أهمية تطوير نظام التعليم الى بناء اقتصاد معرفي حيث يعتمد الاقتصاد الحديث على المعرفة والابتكار ونظام تعليمي قوي يساهم في بناء اقتصاد معرفي مزدهر ويوفر التعليم القوى العاملة الماهرة والمتعلمة التي تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات ويقلل من معدلات البطالة من خلال تأهيل الخريجين لسوق العمل وكذلك هو يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال توفير التعليم للجميع وتنمية القدرات البشرية ويعد من أبعاد تطوير نظام التعليم تطوير المناهج الدراسية وربط المناهج بمتطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع والتركيز على المهارات الحياتية والمهارات المستقبلية مثل التفكير النقدي وحل المشكلات والابتكار ودمج التكنولوجيا في العملية التعليمية وكذلك تطوير الكوادر التعليمية من خلال توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للمعلمين وتمكين المعلمين من استخدام أساليب تدريس مبتكرة وجذب الكفاءات وتشجيعهم على العمل في مجال التعليم وتقييم الأداء من خلال تطوير أنظمة تقييم فعالة لقياس أداء الطلاب والمعلمين والمؤسسات التعليمية والاعتماد على التقييم المستمر لتقديم تغذية راجعة وتوفير البنية التحتية المادية اللازمة للمدارس والجامعات وتوفير التجهيزات والمختبرات اللازمة للتعليم العملي وبناء شراكات بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لتوفير فرص التدريب العملي للطلاب (مطر, 2023)

### - تنمية وتطوير قدرات الكوادر التعليمية

تعد تنمية وتطوير قدرات الكوادر التعليمية أحد أهم أركان رؤية المملكة 2030، وذلك يرجع إلى الإيمان بأهمية دور المعلم في بناء الأجيال القادرة على المنافسة والابتكار حيث تسعى الرؤية إلى تحويل المعلم من ناقل للمعلومات إلى

ملهم وموجه للتعليم قادر على إعداد طلاب قادرين على مواجهة تحديات المستقبل ومن الأهداف الرئيسية لتطوير الكوادر التعليمية رفع كفاءة المعلم من خلال توفير برامج تدريب مستمرة تغطي مختلف جوانب العملية التعليمية بداية من أساليب التدريس الحديثة وحتى استخدام التكنولوجيا في التعليم ومنح المعلم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين عملية التعلم وخلق بيئة عمل محفزة للمعلمين ، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم وجذب الكفاءات الوطنية والأجنبية للعمل في مجال التعليم ومن الآليات المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، توفير برامج تدريبية متنوعة تغطي مختلف المجالات التربوية وتشجيع المعلمين على المشاركة فيها وتوفير منصات إلكترونية شاملة تحتوي على مصادر تعليمية متنوعة وموارد تدريبية للمعلمين وتشجيع البحث العلمي في مجال التعليم وتطبيق نتائجه في الميدان وبناء شراكات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتطوير برامج تدريب المعلمين ووضع آليات لتقييم أداء المعلمين بشكل دوري وتقديم تغذية راجعة بناءة وتوفير فرص للتبادل المعرفي والتجارب بين المعلمين، وتعتبر تنمية وتطوير قدرات الكوادر التعليمية استثمار في المستقبل حيث يؤدي هذا إلى رفع مستوى التعليم وتحسين جودة الخريجين مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 (حسن، 2023)

#### - تعزيز مشاركة المجتمع في التعليم والتعلم

تهدف رؤية المملكة 2030 إلى بناء مجتمع متعلم ومبدع حيث يكون التعليم مسؤولية مشتركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ككل وتأتي أهمية تعزيز مشاركة المجتمع في التعليم من كونها ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وبناء مجتمع معرفي ومن أهداف تعزيز مشاركة المجتمع في التعليم تسعى الرؤية إلى زيادة الوعي لدى أفراد المجتمع بأهمية التعليم ودوره في التنمية الشاملة ، و تهدف الرؤية إلى بناء شراكات قوية بين المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وتسعى الرؤية إلى توفير بيئة تعليمية داعمة للطلاب من خلال مشاركة المجتمع في توفير الموارد والخبرات وتسعى الرؤية إلى تحسين جودة التعليم من خلال الاستفادة من خبرات وقدرات أفراد المجتمع ويعد من آليات تعزيز مشاركة المجتمع تشكيل لجان أولياء الأمور الفعالة حيث تعمل هذه اللجان كحلقة وصل بين المدرسة والمنزل وتساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية وتشجيع أفراد المجتمع على التطوع في المدارس وتقديم الدعم في مختلف المجالات وتنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لأولياء الأمور والمعلمين حول أهمية التعليم وطرق دعم الأطفال وتنظيم أنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع لتعزيز الترابط والتواصل وتأسيس مراكز مجتمعية تقدم

خدمات تعليمية وثقافية للأطفال والشباب والاستفادة من التكنولوجيا لتسهيل التواصل بين المدرسة والمجتمع وتقديم الخدمات التعليمية عن بعد(العدوان,2024)

حيث تتطلع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى بناء مجتمع تعليمي متكامل حيث يكون التعليم مسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المجتمع فمن خلال تعزيز مشاركة المجتمع يمكن تحقيق العديد من الأهداف مثل رفع مستوى التحصيل العلمي وبناء مجتمع معرفي وتنمية الشعور بالانتماء الوطني .

#### - ضمان التعليم للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة

تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التعليم أحد أهم ركائز التنمية المستدامة وتسعى لتحقيق هدف طموح يتمثل في ضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة وهذا الهدف لا يقتصر على توفير التعليم الأساسي فحسب ولكن يتعداه إلى توفير فرص تعليمية متعددة ومتنوعة تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع في جميع المراحل العمرية حيث يسعى النظام التعليمي السعودي إلى توفير تعليم عالي الجودة يواكب التطورات العالمية ويجهز الطلاب بالمهارات والمعارف اللازمة للنجاح في سوق العمل وتعمل الرؤية على توفير فرص التعليم للجميع دون تمييز وتشمل ذلك فئات المجتمع المختلفة مثل ذوي الإعاقات والنساء والأطفال في المناطق النائية وتشجع الرؤية على ثقافة التعلم المستمر وتوفير فرص للتعلم في جميع المراحل العمرية سواء داخل المؤسسات التعليمية أو خارجها وتعمل الرؤية على ربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل وتوفير برامج تدريبية مهنية تساعد الخريجين على الاندماج في سوق العمل بسهولة ، و تسعى أيضا الرؤية إلى تطوير البنية التحتية الرقمية للتعليم وتوفير المحتوى التعليمي الرقمي وتمكين الطلاب والمعلمين من استخدام التكنولوجيا في التعلم، حيث تعد رؤية المملكة 2030 طموحة في مجال التعليم وتسعى لتحقيق نقلة نوعية في النظام التعليمي السعودي فمن خلال توفير تعليم عالي الجودة للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة تساهم الرؤية في بناء مجتمع معرفي قادر على المنافسة في الاقتصاد العالمي(إبراهيم,2023)

#### - تمكين القطاع الخاص وغير الربحي ورفع مشاركتهم لتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم

وترجع أسباب التركيز على القطاع الخاص وغير الربحي الى زيادة الاستثمارات حيث يساهم القطاع الخاص في ضخ استثمارات جديدة في قطاع التعليم مما يساهم في تطوير البنية التحتية وتوفير برامج تعليمية مبتكرة ويقلل الاعتماد على الميزانية العامة للدولة، مما يوفر مرونة أكبر في إدارة الموارد المالية كما يتمتع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي

ب خبرات وكفاءات عالية يمكن الاستفادة منها في تطوير قطاع التعليم ويدفع التنافس بين القطاع العام والقطاع الخاص إلى زيادة الكفاءة وتحسين جودة الخدمات التعليمية ويشجع القطاع الخاص على الابتكار وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه قطاع التعليم (السيد، 2022)

ومن الآليات لتعزيز مشاركة القطاع الخاص وغير الربحي الشراكات الاستراتيجية وإبرام شراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي لتنفيذ مشاريع تعليمية مشتركة وتبسيط الإجراءات والقوانين التي تحكم عمل القطاع الخاص في مجال التعليم وتقديم حوافز مالية وغير مالية للقطاع الخاص لتشجيعه على الاستثمار في التعليم وبناء قدرات الكوادر العاملة في القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في مجال التعليم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للقطاع الخاص لاتخاذ قرارات استثمارية مدروسة، وعلى ذلك توجد بعض التحديات التي تواجه تعزيز الشراكة ومنها قد تواجه الشراكات بعض العقبات البيروقراطية وقد يكون هناك اختلاف في الأهداف بين القطاع العام والقطاع الخاص كما قد يكون هناك نقص في الثقة بين الأطراف المختلفة (محمود، 2024)

#### - رفع جودة وفاعلية البحث العلمي والابتكار

تعتبر رؤية المملكة 2030 البحث العلمي والابتكار ركيزة أساسية لتحقيق التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار حيث تسعى الرؤية إلى بناء بيئة محفزة للبحث العلمي والإبداع وتطوير الكوادر البحثية وتعزيز الشراكات بين القطاع الأكاديمي والقطاع الخاص ويعد من الأهداف الرئيسية لرفع جودة وفاعلية البحث العلمي والابتكار زيادة نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي وخلق بيئة جاذبة للباحثين من خلال توفير الموارد اللازمة والمختبرات المتطورة وتشجيع الشراكات بين الجامعات والمؤسسات البحثية والقطاع الخاص و استقطاب وتدريب الكوادر البحثية المؤهلة و حماية الملكية الفكرية وتحفيز الابتكار وتوجيه البحث العلمي نحو حل المشكلات التي تواجه المجتمع والاقتصاد ومن الآليات لتحقيق هذه الأهداف إنشاء مراكز بحثية متخصصة في مختلف المجالات وتوفير التمويل اللازم للبحث العلمي من خلال إنشاء صناديق لدعم البحث وتعزيز التعاون الدولي في مجال البحث العلمي وتوفير المختبرات والمعدات اللازمة للبحث العلمي وتطوير البرامج التعليمية في الجامعات لتشجيع البحث العلمي و سن قوانين لحماية الملكية الفكرية وتحفيز الابتكار ومن التحديات التي تواجه البحث العلمي والابتكار يعاني القطاع من نقص في الكوادر البحثية المؤهلة ويواجه البحث العلمي نقص في التمويل المستدام وتواجه الأبحاث صعوبة في الوصول إلى السوق والبيروقراطية (العدوان، 2024)

## - تطوير منظومة الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية

تسعى رؤية المملكة 2030 إلى تحقيق تحول جذري في منظومة التعليم العالي والتدريب وذلك من خلال مجموعة من الإصلاحات والتطويرات التي تهدف إلى بناء اقتصاد معرفي مبني على الابتكار والإبداع ومن الأهداف الرئيسية لتطوير منظومة التعليم العالي رفع جودة التعليم و تعزيز البحث العلمي والابتكار وربط التعليم بسوق العمل والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تطوير التعليم وتقديم خدمات تعليمية مبتكرة و بناء كوادر وطنية مؤهلة قادرة على المنافسة في سوق العمل العالمي ومن الأبيات لتحقيق هذه الاهداف ، تحديث البرامج الأكاديمية لتواكب التطورات العالمية في مختلف المجالات وتقديم برامج تدريب مستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم وتوفير البنية التحتية اللازمة للبحث العلمي والابتكار، مثل المختبرات والمراكز البحثية و تعزيز الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية وتطوير أنظمة لتقييم جودة التعليم والاعتماد المؤسسي وتوفير الدعم المالي للجامعات والباحثين لتنفيذ مشاريع بحثية مبتكرة ودعم ريادة الأعمال بين الطلاب والخريجين(داغستاني،2021)

## الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030

تتماشى الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تطوير نظام تعليمي متقدم يساهم في بناء مجتمع معرفي ومواكبة التغيرات العالمية تركز القيادة التربوية الحديثة في المملكة على تمكين قادة التعليم من تطبيق استراتيجيات تعزز الكفاءة والابتكار لتحقيق أهداف الرؤية .

## مبادئ رؤية المملكة 2030 في التعليم

بناء نظام تعليمي يُعد الطلبة لسوق العمل المحلي والعالمي

تعزيز القيم الوطنية والإسلامية

تحقيق التميز في البحث العلمي والابتكار

زيادة مشاركة القطاع الخاص في التعليم

دعم التحول الرقمي والتقنيات المتقدمة

الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية ضمن الرؤية

## القيادة التحويلية

الدور في تحقيق الرؤية

تحفيز القيادات المدرسية والمعلمين لتحقيق التحول الإيجابي في البيئة التعليمية



بناء رؤية مشتركة تركز على الابتكار وتحسين الأداء  
أمثلة عملية

تشجيع المشاريع الإبداعية  
تطوير برامج لتعزيز الروح القيادية بين الطلاب  
القيادة الرقمية

الدور في تحقيق الرؤية  
استخدام التكنولوجيا لتعزيز التعلم الإلكتروني وتطوير الأداء الإداري  
أمثلة عملية

إدخال منصات تعليمية مثل 'منصة مدرستي' لتقديم المحتوى التعليمي رقميًا  
دعم استخدام البيانات الضخمة في التخطيط التعليمي وتحليل الأداء  
القيادة التشاركية

الدور في تحقيق الرؤية  
تعزيز التعاون بين القادة، المعلمين، أولياء الأمور، والمجتمع  
أمثلة عملية

تفعيل دور مجالس أولياء الأمور كجزء من صنع القرار  
تصميم استراتيجيات تشاركية لتطوير المدارس  
القيادة المستدامة

الدور في تحقيق الرؤية  
تبني مبادرات تدعم الاستدامة في التعليم من خلال المناهج والأنشطة المدرسية  
أمثلة عملية

تنفيذ برامج بيئية وتعليمية مستدامة مثل تقليل النفايات وإعادة التدوير  
تصميم خطط طويلة الأمد لتحسين البنية التحتية التعليمية  
القيادة القائمة على الكفاءة

الدور في تحقيق الرؤية  
تعزيز جودة التعليم من خلال الاستثمار في تدريب وتأهيل القيادات التربوية  
أمثلة عملية

إطلاق برامج مثل 'برنامج تنمية القدرات البشرية' لدعم القادة التربويين

توفير فرص تدريبية متقدمة محليًا ودوليًا

### المبادرات الوطنية في القيادة التربوية

برنامج التحول الوطني تحسين الكفاءة الإدارية والتربوية في المدارس

مشروع 'تعليم المستقبل' دمج التقنيات الحديثة في التعليم

مبادرات الابتعاث تأهيل القادة التربويين في الجامعات العالمية الرائدة

التحديات التي تواجه القيادة التربوية ورؤية 2030

الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتبني الإبداع

مواجهة التحديات التقنية وتطوير البنية التحتية الرقمية

تعزيز التدريب المستمر للقيادات في مواجهة المستجدات

والجدير بالذكر ان الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية تعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية السعودية 2030، حيث تسعى المملكة لتطوير قيادات قادرة على الابتكار، التحول الرقمي، والتعاون لتحقيق تعليم مستدام وعالي الجودة يتطلب ذلك تمكين القيادات التربوية وتعزيز دورها كمحرك للتغيير الإيجابي والمساهمة في بناء مجتمع معرفي ومنافس عالميًا .

## المراجع والمصادر:

1. ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزلوية. مجلة الدراسات الاقتصادية. 1-31, 6(2) ,
2. أمين منصور علي الحيدري. (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية. 649-679, (39) ,
3. حسن, ت. م. ا. ف & , تنفيذة محمود ابراهيم فهم. (2023). دور القيادة التربوية في تطوير أداء قادة التربية الفنية. بحوث في التربية الفنية والفنون. 353-362, (3) 23 ,
4. خيرية الهادي مصباح علي. (2023). دور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التعليمية. مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية. 2(22) ,
5. داغستاني, م. ب. ك. ب. م & , محمد بن كامل بن محمد. (2021). القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. 65-93, (1) 60 ,
6. سيف حمد المعمري, س. , سالم, مصطفى, عبد الحميد, محمود & , حمدي. (2023). أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة علي الأداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 389-411, (1) 14 ,
7. السيد أبو الفتوح علي, م & , محمد. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 205-255, (1) 23 ,
8. كحيلي & , الجبائية. دور استراتيجية التصدير في تحسين الاداء المؤسسي. (Master's thesis)
9. مطر & , أ. د. سيف الإسلام علي. (2023). الأبعاد الغائبة في بحوث القيادة التربوية. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية. 71-84, (4) 33 ,
10. منصور عمر سالم فرعون. (2023). القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة الاصاله. 2(8) ,
11. العدوان & , ركان عيسى أحمد. (2024). المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية وتطبيقاتها في الواقع المعاصر. التربية (الأزهر): مجلة علمية محمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. 81-112, (201) 43 ,
12. محمود عبد الرازق & , محمد. (2024). الأداء المؤسسي والثقة السياسية. المجلة العربية لعلم الاجتماع , 197-262.