

مديري مدارس التعليم قبل الجامعي - في تصميم نماذجها لبورتفوليو تقويم الأداء بما يساعدها في قيامها بوظائفها .

الفصل الأول

لامركزية التعليم ومفهوم جديد للقيادة المدرسية

أولا التوجه العالمي نحو لامركزية التعليم

- ١ . تعريف لامركزية التعليم
- ٢ . مبررات ودواعي تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية
- ٣ . أنواع لامركزية التعليم ومستوياتها

ثانيا القيادة المدرسية مفهوم جديد

- ١ . تعريف القيادة والإدارة المدرسية والفرق بينهما
- ٢ . أهمية القيادة المدرسية
- ٣ . مهام القيادة المدرسية
- ٤ . أهم مقومات القيادة المدرسية
- ٥ . الكفايات الإدارية للقيادة المدرسية
- ٦ . أهم المهارات الواجب توافرها في القيادة المدرسية
- ٧ . مجالات عمل القيادة المدرسية
- ٨ . أدوار القيادة المدرسية
- ٩ . مؤشرات تقويم القيادة المدرسية

الفصل الأول

لامركزية التعليم م جديد للقيادة المدرسية

تشير الاتجاهات العالمية وتجارب الدول أن هناك توجه نحو تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية- كضرورة يتطلبها مجتمع ما بعد الحداثة، فقد أدت العولمة في نظر البعض إلى تفتيت الحدود الوطنية للدول، ومن ثم إضعاف سلطاتها وقدراتها على تطبيق القوانين الوطنية داخل تلك الحدود، وعلى التحكم الحر في تدفقات وانسياب رؤوس الأموال، لفتح المجال لنوع جديد من التنافس الحر لاسيما بعد اهتزاز الثقة في أسلوب التخطيط القومي الشامل وتوجيه النقد المستمر للحكومة المركزية واعتبار المركزية مسئولة إلى حد كبير عن انخفاض كفاءة وفاعلية التعليم نظرا لعدم استقلالية المعلمين في حجرة الدراسة وعدم استقلالية المدارس في الرقابة على سياساتها والعاملين بها وما يترتب على ذلك من انعدام المرونة والتجديد ومقاومة التغيير وزيادة العمالة وارتفاع تكلفة التعليم المدرسي دون مردود ينعكس بشكل واضح على تحسين نوعية الخريجين وانخفاض إنجاز الطلاب .

ويوضح الفصل الحالي تعريف اللامركزية ودواعي تطبيقها في التعليم مع الإشارة لأنواعها ومستويات تطبيقها، كما يتناول الفصل أيضا المنظور الجديد للقيادة المدرسية والفرق بينها وبين الإدارة المدرسية مع الإشارة للمهارات والكفايات الواجب توافرها في القيادة المدرسية

أولا : التوجه العالمي نحو تطبيق اللامركزية في التعليم

شهدت الساحة العالمية منذ بداية التسعينيات العديد من التغيرات التي أصبح من الصعب ملاحظتها، وكان أبرزها ظهور الملامح المميزة لما عرف بالعولمة، التي حولت العالم إلى قرية كونية بفعل الثورة المعلوماتية الهائلة، فأصبح سكان هذه القرية في حالة معرفة مستمرة وإحاطة فورية بما يحدث لهم وللآخرين، بل ويمكنهم التأثير والتأثر فيهم وبهم .

فانتقل العالم في ظل العولمة من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، ومن مجتمع قائم على الاقتصاد الوطني المحلي إلى مجتمع قائم على الاقتصاد العالمي متعدد الجنسيات، كما انتقل من

المركزية إلى اللامركزية، ومن الاعتماد على الدولة في كافة عمليات التنمية إلى تقليص هذا الدور وفتح المجال للأفراد والمؤسسات بالمجتمع لمشاركة الحكومات في تحقيق التنمية الشاملة.

١- تعريف اللامركزية في التعليم:

تعد اللامركزية هي أسلوب في العمل يقوم على مبدأ توزيع سلطة صنع القرار والصلاحيات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة تتواجد في الأقاليم والتجمعات السكانية المختلفة.

كما تشمل اللامركزية نقل أو تحويل سلطة أو مسؤولية اتخاذ القرار بصفة دائمة أو وقتية من السلطة المركزية المسؤولة عن التعليم- ممثلة في وزارة التربية والتعليم- إلى المستويات الإدارية الأدنى مثل مستوى الإقليم أو المحافظة أو الإدارة التعليمية أو المدرسة.

٢- مبررات ودواعي تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية:

زاد تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية بكثير من الدول منذ التسعينات نتيجة لما لحق بالعالم من تغيرات كان أبرزها:

- العوامل السياسية والاقتصادية والتي فرضت على بعض الدول تخفيف العبء عن كاهل الحكومات بإتاحة الفرص أمام الأفراد لتلبية احتياجات السوق الاقتصادية.
- ظهور ما يعرف بالعمولة الاقتصادية التي أدت إلى وجود الشركات متعددة الجنسيات وانتشار المؤسسات عابرة القارات وبالتالي لا تخضع لحكومة واحدة مما يحتم استخدام اللامركزية في إدارتها، حيث تقلل من سيادة الحكومات عليها.
- الاتجاه القوي نحو التخصص وما يعرف بالمنظمات غير الحكومية لتلبية احتياجات التنمية الاجتماعية وفتح أبواب جديدة للتمويل.
- وارتبط بما سبق زيادة الطلب على التعليم لكونه العامل الحاسم في إتاحة فرص العمل المطلوبة، مما أدى إلى صعوبة تلبية احتياجات الشعوب لرفع نسب القيد الأمر الذي شكل ضغطاً على الحكومات لفتح المجال أمام المنظمات غير الحكومية.

- ذبوع استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والقنوات المفتوحة وتطبيقاتها المتعددة مما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات دون اللجوء للحكومات، كما يسرت تفويض السلطات وفتح المجال لمزيد من المشاركة.

وهذه العوامل سألفة الذكر نتجت عن مجتمع ما بعد الحداثة الذي أدى إلى ظهور العولمة بأبعادها المختلفة، وتفسر هذه العوامل دواعي الحاجة إلى تطبيق اللامركزية بصورها ومستوياتها المختلفة داخل الكثير من الدول في نظمها المختلفة بصفة عامة والنظم التعليمية بصفة خاصة.

فقد نادت العديد من الوكالات والمنظمات الدولية إلى أهمية تطبيق اللامركزية في التعليم من خلال إعادة توزيع الصلاحيات والمسئوليات والانتقال إلى المدرسة بحيث تكون قائمة بالفعل بإدارة شئونها وما يتطلبه العمل اليومي بها، فمثلا أظهرت أبحاث المعهد الدولي للتخطيط التربوي أن المدارس تعمل بشكل أفضل عند منحها بعض الاستقلال مع قيام المجتمعات المحلية بدور فعال في إدارتها، واقترح نشر الحالات الناجحة في مجال مشاركة المجتمع المحلي في إدارة المدارس.

كما قدمت دراسات البنك الدولي تجارب ناجحة في الإدارة المرتكزة على المدرسة كاتجاه تم تطبيقه في حركات الإصلاح التعليمي لكثير من الدول، واعتبرت هذه الدراسات أن الهدف الرئيسي من الإصلاحات يكمن في تأسيس إدارة قوية مرتكزة على المدرسة يقوم فيها صانعو القرار على المستوى المحلي باتخاذ قرارات ضمن خبراتهم وقدراتهم.

أما منظمة اليونسيف فأكدت على ضرورة انتقال الصلاحيات إلى الإدارة المستقلة بحيث تتم في إطار وطني، في حين أكدت منظمة اليونسكو على ضرورة شمول الشركاء في تطبيق الإصلاحات الإدارية للتعليم باعتبار أن ذلك أساسي لتوزيع الصلاحيات والمسئوليات وفي تطبيق الديمقراطية الحقيقية.

من هنا اتجهت الكثير من حركات الإصلاح التعليمي عالميا نحو لامركزية التعليم منذ نهاية الثمانينيات، فقامت العديد من الدول بإحداث تغييرات شاملة في نظمها التعليمية تمثلت في إعادة هيكلة المدارس من خلال منحها سلطات وقدر من الحرية في تصريف شئونها الخاصة وفق الظروف المحيطة بها، وقد تطلب ذلك تطوير المناهج الدراسية واستخدام التكنولوجيا المتطورة في العملية التعليمية فضلا عن تطوير إدارة التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص،

فزاد الاهتمام بإعداد وتأهيل القوى البشرية اللازمة لقيادة عمليات التغيير، ومن أهم الدول التي خطت خطوات واسعة في مجال اللامركزية كل من: الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، واسكتلندا، ونيوزيلندا، وهولندا فضلا عن دول شرق آسيا، وأستراليا.

فبالنسبة لأمريكا فقد بدأت حركات الإصلاح التعليمي بعد تقرير أمة في خطر عام ١٩٨٣ حيث تابعت جهود الإصلاح التعليمي، والتي انتهت إلى ضرورة منح المدارس السلطات الكافية لإدارة نفسها ذاتياً من حيث: تطوير المناهج، واختيار وتعيين العاملين بها، وإدارة عمليات التمويل في ضوء إمكاناتها وظروفها الخاصة، مع فتح الفرص لمشاركة أولياء الأمور في صنع واتخاذ القرارات المدرسية

صدر في عام ١٩٩٣ قانون يسهل إدارة المدارس ذاتياً في المملكة المتحدة عرف بنظام الإدارة المحلية للمدارس Local School Management والذي يحد من صلاحيات السلطات التعليمية المحلية Local Educational Authorities ويفوض سلطة التمويل وإدارة الموارد لمجلس إدارة المدرسة The Governing Body، وقد كانت السلطات التعليمية المحلية هي المسئولة عن تسيير دفة الأمور التعليمية في المملكة المتحدة، ولكن بصور قانون الإصلاح التعليمي ١٩٨٨ أصبحت المدارس ذاتية الإدارة؛ حيث يقوم مجلس إدارة المدرسة في ظل نظام الإدارة المحلية للمدارس- الذي صدر ١٩٩٣- بمسئوليات وسلطات واسعة تختص بصنع القرارات المتصلة بأهم الموارد التعليمية ممثلة في المعلمين والعاملين بالمدرسة.

هذا وقد شرعت نيوزيلندا في تطبيق اللامركزية بصور وثيقة مدارس الغد عام ١٩٨٩ حيث أصبحت المدارس وحدات مستقلة ذاتية الإدارة، وأصبح مجلس أمناء المدرسة والذي يتشكل من ٨٦ أعضاء من أولياء الأمور والمعلمين ومدير المدرسة والطلاب- هو المسئول الأساسي عن إدارة المدارس من تعيين المعلمين وتنميتهم والميزانية وغير ذلك.

أما فرنسا فيعتبر النظام التعليمي بها مركزياً بطبيعته- حيث تضم ٢٢ إقليم يضم كل واحد منها من ٨٢ مقاطعة يصل عدد المقاطعات إلى ٩٦ وأربعة مقاطعات عابرة للبحار، وكل مقاطعة لها مجلس منتخب من السكان يعرف بالمحليات أو البلديات، ويمثل وزير التعليم على المستوى الإقليمي مدير الأكاديمية ويبلغ عدد الأكاديميات حوالي ٢٨ أكاديمية- إلا أنه بعد الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي أصبح هناك نقل لبعض الصلاحيات إلى السلطات المحلية بكافة

مستوياتها، ومدير المدرسة بكل المراحل (ابتدائية - ثانوية دنيا - ثانوية عليا) يتصرف في الاختصاصات الموكلة إليه بصفته عضواً منفذاً للمدرسة؛ حيث يرأس مجلس الإدارة وينفذ قراراته، وينهي العقود والاتفاقيات باسم المدرسة وذلك بتفويض سابق من مجلس الإدارة، كما أنه يتصرف بصفته ممثلاً للدولة داخل المدرسة؛ حيث له سلطة على مجموعة المعلمين والعاملين بالمدرسة، وهو الضامن لحسن سير العمل بها، وهو المكلف بالحفاظ على الأمن والأمان لكافة الأفراد ورعاية مصالحهم في حالة المشكلات والصعوبات التي قد تواجههم.

ومن ناحية أخرى اهتمت هولندا بتطبيق لامركزية التعليم منذ الثمانينيات، حيث يكفل الدستور الحرية المطلقة للمدارس في اختيار المبادئ التي تقوم عليها، ومع بداية ١٩٩٣ تم الاتفاق بين وزارة التعليم والهيئات القائمة بإدارة المدارس على تحقيق مزيد من الاستقلال الذاتي للمدارس في مجالات الإدارة والتمويل مع لامركزية بعض المهام وإسنادها للسلطات المحلية، ومع صدور قانون الجودة عام ١٩٩٨ أصبحت المدارس مسئولة عن نوعية التعليم الذي تقدمه ومتابعة سياسة الكيف لتحسين العمل.

وبالنسبة لأستراليا فإن رغبة الحكومة في المنافسة بالسوق العالمية اقتصادياً قد فرض عليها إعادة هيكلة النظام التعليمي باعتباره أهم مكونات أجندة الإصلاح الاقتصادي منذ الثمانينيات، ومن أبرز حركات الإصلاح التعليمي صدور الورقة الخاصة بمدارس المستقبل عام ١٩٩٤، بمنح المدارس كافة الصلاحيات اللازمة لتسيير شؤونها الداخلية تحت الإشراف المباشر للسلطات المحلية

ويبين العرض السابق أن التوجه نحو لامركزية التعليم قد بدأ في كثير من دول العالم منذ الثمانينيات، وقد تبعه ما يعرف بالإصلاح المتمركز حول المدرسة؛ حيث تمنح المدارس بعض الصلاحيات والسلطات لإدارة شؤونها ذاتياً.

ونظراً للمهام والمسئوليات الجديدة لإدارة المدرسة في ظل تطبيق اللامركزية فكان لابد من أن تعيد الدول النظر في نظمها التعليمية بحيث يمكنها اللحاق بسباق التنافسية العالمية، من خلال تنمية المعروض من العمالة بالمعايير الدولية المنافسة في كافة مستوياتها، مع تنمية قدراتهم على التفاعل والاندماج في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية العالمية والالتزام بمعاييرها ومقاييسها،

فضلا عن ضمان وحفز الثروة البشرية على ملاحقة ومصاحبة ديناميكية التطور العالمي على أسس تنافسية متفتحة بشكل مستمر ومتصاعد .

٣- أنواع لامركزية التعليم ومستوياتها:

قد تكون اللامركزية سياسية أو إدارية أو اقتصادية ويلخص الجدول (١) هذه الأنواع من حيث المفهوم والهدف وآليات التنفيذ

جدول رقم (١)

أنواع اللامركزية (التعريف ، الهدف ، الآليات)

لا مركزية إدارية	لا مركزية سياسية	لا مركزية مالية	
إعادة توزيع السلطة والمسئولية والموارد المالية وذلك في أربع مستويات (الاختزال ، التفويض ، نقل السلطة ، التخصصة)	إعطاء المواطنين أو ممثليهم المنتخبين مزيد من السلطة في صنع القرارات العامة	نقل سلطة الإنفاق والتمويل من الحكومة المركزية إلى الوحدات المحلية لتحقيق رغبات واحتياجات المجتمع	التعريف
تحسين الخدمة	المشاركة في التنمية	<ul style="list-style-type: none"> • الاستغلال الكفاء للموارد • تحقيق مستوى مناسب من الإيرادات على المستوى المحلي أو المحول مركزيا • إعطاء سلطة صنع القرار فيما يخص الإنفاق 	الهدف

اللامركزية	عمد ومحافظين ومجالس شعبية منتخبة، استقلال في صنع قرار الاستثمار	عمد ومحافظين ومجالس شعبية منتخبة	تمويل ذاتي أو استرداد التكلفة، تمويل مشترك، زيادة الإيرادات المحلية (الملكية، الضرائب، تحويل من الحكومة المركزية)
------------	--	--	---

يشير الجدول السابق إلى أبعاد اللامركزية المتمثلة في الأنواع الثلاثة ويلاحظ أنها تشترك في هدف أساسي هو تحسين الخدمة المقدمة للمواطن من خلال السماح بأطراف عملية التنمية في صنع واتخاذ وتنفيذ القرار مما يحقق التنمية للمجتمع ككل، فاللامركزية ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق أهداف ومقاصد، كما يتبين أن جميع أنماطها (الإدارية والسياسية والمالية) يجب أن تخضع للمساءلة والشفافية مع ضرورة أن يسفر عنها تطوير في الخطط الإستراتيجية، وهذا كله لن يتم بدون مشاركة مجتمعية حقيقية، كما يشير الجدول إلى مستويات اللامركزية الإدارية ممثلة فيما يلي:

- اختزال تركيز السلطة (De concentration): (توزيع الوظائف وليس السلطات): من الوحدة المركزية إلى الوحدة المحلية (يعد ذلك أضعف مستويات اللامركزية).
- التفويض (Delegation): نقل بعض السلطات من الوحدة المركزية إلى الجهات المحلية.
- نقل السلطة (Devolution): نقل السلطات التي كانت في يد السلطات المركزية إلى الوحدات المحلية (أي نقل السلطات بالكامل بمعنى التغيير إلى اللامركزية الحقيقية).
- نقل الاختصاص (الخصخصة) (Privatization): أي نقل بعض السلطات والمسئوليات إلى مجموعات أو شركات خاصة وهذا يتطلب التأكيد على الحاجة إلى وجود حكومة محلية ذات كفاءة عالية لمواجهة المشكلات الناتجة عن تلك المسئوليات.

واللامركزية لا تعني انفصالا كاملا بين الوحدات المحلية والسلطات المركزية، لأن هناك تكاملا في العمل بين الإدارات المركزية وإدارات الوحدات المحلية بما يسمح ويحافظ على وحدة الدولة سياسيا وإداريا وجغرافيا.

وهناك مسميات عديدة لتطبيق اللامركزية في التعليم تختلف هذه المسميات من دولة لأخرى، ففي بريطانيا تعرف بالإدارة المحلية للمدارس (Local Education Authority (LEA

وفي استراليا تسمى ما يعرف بالإدارة الذاتية للمدارس وتفويض السلطة school based management and delegation ، أما في إسرائيل فيطلق عليها المدارس المستقلة والمدارة ذاتيا School Autonomy ، وفي كندا والولايات المتحدة الأمريكية تسمى بالإدارة المتمركزة حول المدرسة school based management (SBM) .

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة أشهر مسميات اللامركزية في التعليم ، والتي تعني السماح للمدرسة بإدارة نفسها بنفسها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وتحقيق التنمية المهنية للعاملين بها وتوفير الخدمات الخاصة بها اعتمادا على نفسها بغرض تحسين كفاءة وفاعلية العملية التعليمية .

وقد أكدت الدراسات والأبحاث والتقارير العالمية أن الإدارة الذاتية للمدرسة تحقق العديد من الفوائد للتعليم أهمها :

- اتساق رؤية المدرسة حول التدريس والتعلم مع معايير أداء الطالب
- استخدام سلطة اتخاذ القرارات في تغيير المجالات الرئيسية للتعليم (مثل سلطة إدارة الميزانية وسلطة إعادة جدولة اليوم الدراسي وسلطة اختيار العاملين بالمدرسة وتحديد احتياجاتهم التدريسية وسلطة إنهاء خدمة من تراه غير صالح)
- تتيح للمدرسة حرية توزيع السلطة في جميع أنشطتها
- تسمح بتنمية مهارات ومعارف المعلمين وتوجيهها نحو التنمية المهنية
- توفر آليات لجمع وتوصيل المعلومات المرتبطة بأولويات المدرسة
- تمكن الإدارة الذاتية للمدرسة إمكانية منح مكافآت مالية ومعنوية للتعبير عن التقدم نحو تحقيق أهدافها ، وهذا بدوره يساهم في تنمية المشاركة بين المديرين والمعلمين في قيادتها المدرسة
- توفر الإدارة الذاتية موارد من خارج المدرسة .

ومن أهم خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة : أنها تمكن المشاركين على مستوى المدرسة ومن لهم صلة وثيقة بها من تكييف القرارات بما يتفق مع المجتمع الذي يقومون بخدمته ، ومن ثم تحقيق استثمار أكثر فعالية للموارد المتاحة ، وهذا يتطلب توفير قدر من استقلالية المدرسة وتفويض السلطة لها في مجال وضع المناهج وتطوير أداء العاملين بها ، كما يتطلب مزيد من المشاركة المجتمعية مع توفير بيئة مدرسية تتمتع بثقافة واعية بأهمية تلك المشاركة وتقبل

الشركاء الجدد، وهذا بدوره يتطلب قيادة استراتيجية لديها القدرة على التنبؤ والتأمل وتحديد رؤية واضحة للمدرسة، بالإضافة إلى القدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم ذاتيا ومن ثم يوضح المحور التالي مفهوم القيادة المدرسية ودورها لتحقيق لامركزية ناجحة في التعليم

ثانيا القيادة المدرسية... مفهوم جديد

تتطلب تطبيق لامركزية التعليم قيادة واعية بمفهوم وأهمية اللامركزية ومن ثم يجب اختيار هذه القيادات بعناية ووفق معايير واضحة، كما يجب إعدادها جيدا للأدوار الجديدة التي تتطلبها لامركزية التعليم، ويوضح هذا المحور المفهوم الجديد للقيادة المدرسية في ضوء ما تتطلبه لامركزية التعليم

١- تعريف القيادة والإدارة المدرسية والفرق بينهما

تعرف الإدارة Administration هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع، وضرورية لاستغلال موارده، ومهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه.

كما عرفت بأنها "مجموعة العمليات التي يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد طبقا لتشريعات معينة كتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاية."

كما عرفت أيضا "الوصول إلى الهدف، باستعمال أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية، والموارد المتيسرة، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال."

أيضاً بأنها "هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه جهوداتهم ورقابتهم."

تعددت تعريفات القيادة Leadership بالأدبيات ومن أهمها ما يلي:

○ هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو التأثير في السلوك البشري لتوجه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

○ هي قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة.

- هي ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة، أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة، ومن المألوف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات
- هي القدرة والرؤية المستقبلية لتنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة
- عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه"
- العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.
- عملية تأثير يقوم بها القائد في مرءوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين قائم على التعاون .
- هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.
- هي قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة، وتماسكها واستمرارها، وزيادة القدرة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للجماعة.

والقيادة هي التي تحدد رؤية المؤسسة، ومدى قدرتها على تحويل هذه الرؤية إلى واقع، وتوجيه الآخرين، والرغبة في التعلم والمشاركة، وتفضيل المصالح العامة على المصالح الخاصة. وتمثل في عملية التأثير القصدي الذي يبذله فرد ليؤثر في سلوك الأفراد، وممارساتهم، وعلاقاتهم، والأنشطة المبذولة، وتوفير الدعم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة.

فالقائد هو الشخص الذي لديه من سمات الشخصية والقدرات العقلية والمهارات التي تساعده في التأثير على العاملين معه والجمهور بهدف تماسك الجماعة واستمرارها، وتحقيق أهدافها ورفع الروح المعنوية بين أفرادها.

ويشيع استخدام مصطلحي القادة والمديرين بمعنى واحد، إلا أن هناك فرق واضح بين القادة والمديرين؛ فالمديرون يحاولون الحفاظ على توازن العمليات الحالية فهم مجرد منظمون ومحافظون على النظام الكائن، أما القادة على العكس من ذلك يحاولون ابتداع مداخل جديدة، وتحيل أساليب ومجالات جديدة للعمل.

وتوضح الجداول (٢) بعض الفروق بين الإدارة والقيادة: حيث تتعلق الإدارة بالمسائل الإجرائية وتنفيذ السياسات والأوامر، بينما تهتم القيادة بالتوجيه نحو أغراض مشتركة

جدول (٢) الفرق بين المدير والقائد

القائد Leader	المدير Manager
(١) يجدد كقائد له رؤية .	(١) ينفذ كجندى مطيع
(٢) يؤصل	(٢) يقلد
(٣) ينمي ويطور	(٣) يصون ويحفظ
(٤) يركز على الناس	(٤) يركز على النظام والبنية
(٥) يعتمد على إثارة روح الثقة في النفس	(٥) يعتمد على الضبط والتحكم
(٦) يتبنى منظورات بعيدة المدى	(٦) يتبنى وجهة نظر قصيرة المدى
(٧) يسأل : ماذا؟ ولماذا؟	(٧) يسأل : كيف؟ ومتى؟
(٨) ينظر إلي الأفق البعيد .	(٨) ينظر إلى الأسس والقواعد
(٩) يتحدى الواقع الراهن .	(٩) يتقبل الوضع الراهن
(١٠) يعمل بالطريقة الصحيحة	(١٠) يعمل الأشياء الصحيحة

ومن ناحية أخرى تختلف اهتمامات الإدارة عن اهتمامات القيادة كما يلي:

جدول (٣) اهتمامات الإدارة واهتمامات القيادة

اهتمامات القيادة	اهتمامات الإدارة
------------------	------------------

اهتمامات القيادة	اهتمامات الإدارة
(١) الرؤية .	(١) التنفيذ
(٢) القضايا الإستراتيجية	(٢) القضايا الإجرائية
(٣) تحويل الأداء بأسلوب ابتكارى .	(٣) القيام بأداء معين بأسلوب نمطى .
(٤) الغايات نفسها ونقدها .	(٤) الوسائل المحققة للغايات .
(٥) الناس الخاضعة للنظام .	(٥) النظام السائد
(٦) طريقة الإنتاج .	(٦) المنتج نفسه .

وجدير بالذكر أن بعض الكتابات الحديثة في الإدارة لم تعد ترى فرقاً بين المدير والقائد انطلاقاً من أن التطورات التي حدثت في البنية المؤسسية جعلت المدير - أي مدير - يقوم بالأعمال الروتينية ويطور من استجاباته للمتغيرات في نفس الوقت، أي أنه يقوم بكلا الأمرين معاً دون تمييز.

٢- أهمية القيادة المدرسية

لا يمكن للمدارس أن تقوم بالأدوار الجديدة لها إلا إذا تولى إدارتها قيادات واعية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، حيث يعد تطبيق مفهوم الإدارة التعليمية المتميزة المبنية على القيادة المستنيرة أحد أهم مداخل تحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

وللقيادة المدرسية أهمية بالغة يمكن توضيحها كما يلي :

- تعد المحور الأساسي والركيزة الرئيسة التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية بالمدارس .
- تعمل على تنمية شخصية المتعلم في الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية .
- تهتم بجميع العاملين بالمدرسة من معلمين وطلاب وهيئة معاونة .
- تعمل على تنمية المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة .
- تفتح قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات التعليم الأخرى الموجودة في المجتمع مثل الجامعات .
- تهتم بالمناهج الدراسية وطرائق التدريس والأنشطة المدرسية .

- تسهم بشكل فعال في عمليات التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة .
 - تعد المسؤولة عن بناء وتشكيل فرق العمل بالمدارس .
 - تحدد جوانب القصور والضعف في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي .
 - تساعد هيئة العاملين بالمدرسة في التغلب على جوانب القصور في أدائهم من خلال عمليات تنمية مهنية منتظمة ومستمرة .
 - تسمح بإتاحة الفرص المتنوعة لهيئة العاملين بالمدرسة للحصول على الترقيات .
 - تتيح الفرص المتنوعة للعاملين أصحاب الأداء المتميز للحصول على حوافز ومكافآت إضافية .
 - تمكن العاملين بالمدارس من فهم المستويات المعيارية للتعليم .
 - تدعم تنفيذ عمليات التغيير المدرسي .
 - تهتم ببناء الثقة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية .
 - تركز على حل المشكلات التي تواجهها بطرائق إبداعية .
 - تحقق الرضا الوظيفي وتدعم العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة .
- ٣- مهام القيادة المدرسية:**
- المعاونة في تكوين علاقات فعالة بين المعلم وتلاميذه .
 - دعم علاقات أعضاء هيئة التدريس معاً خلال أعمال الفريق وتكوين توقعات مشتركة، وتقبل المساءلة .
 - تقويم أعضاء هيئة التدريس لدعم فعالية طرائق تدريسهم وتعلم تلاميذهم .
 - قيادة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على أن يكون رؤساء الأقسام قدوة لهم في التعلم الذاتي والتعلم المستمر .
 - توجيه اهتمام خاص للمعلمين حديثي التخرج لرفع كفاءتهم .
- ٣- الشراكة في وضع أغراض خلقية للمهنة، ورؤى نقدية لها، ووضع سياسة للقسم تتمشى مع سياسة المدرسة والسياسة التعليمية العامة .

- التركيز فى الحوار على المتعلم وطرائق التعلم وكل ما يؤدى إلى تعزيز مستوى التعلم وفق المعايير القومية للتعليم، وتحفيز المعلمين للانغماس فى التدريس .
- التركيز فى برامج التدريب على مهارات التواصل، والمهارات الاجتماعية، والعلاقات الإنسانية، والعمل الجماعى مع تحقيق التوازن بين أدوار المعلم الفردية فى حجرة الدراسة، وأدواره كعضو فى فريق القسم الذى يتبعه .

٤- أهم مقومات القيادة المدرسية:

- التأكيد من أن هناك رؤية واحدة مشتركة لجميع أعضاء هيئة التدريس .
- استبعاد ثقافة اللوم واستخدام ثقافة التشجيع والتحفيز .
- اللعب على نواحي القوة فى أعضاء هيئة التدريس، ومعاونتهم على التخلص من نواحي الضعف .
- المساعدة فى حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس .
- التواصل بانتظام وعدم القطيعة مع أى عضو من هيئة التدريس .
- تنمية الإحساس بالرضا على الإنجاز والأداء .
- القيام بدور مدرب متخصص Coach، ومراقب، ومستشار لكل عضو فى هيئة التدريس .
- ولا يعد مدير المدرسة القائد الوحيد بها فهناك الوكيل والمدرس الأول وغيرهم ممن يشكلون أفراد الإدارة المدرسية، ومن أهم المهام القيادية للمدرس الأول ما يلي
- قيادة المبادرات Initiations المدرسية مثل: التثقيف، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمواطنة والتدريس، والتعلم، والتقويم، والامتحانات، وتحدى العقبات، والمناهج الدراسية .
- العمل مع المجتمع: عضوية مؤسسات المجتمع المحلى، وتكوين علاقات مع رجال الأعمال ورجال إدارة التعليم المحلية، والتعامل مع أسر التلاميذ .
- التدريب على مهام المدرس الأول خلال فترة عمله كمدرس وذلك بتحمل مسؤوليات المدرس الأول وتفويضه للقيام بها لمدة يوم أو أكثر أسبوعياً .

- تبادل الزيارات العلمية مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات .
 - رفع المستوى التخصصي والمهني خلال التدريب أو التأهيل والحصول على مؤهلات أعلى .
 - الاشتراك فى مجالات ودوريات تربوية ، والاهتمام باستيعاب ما يتعلق بمهامه القيادية بجانب النواحي الأخرى .
- ووفقا لذلك يجب ان يتضمن تقويم أداء القيادات المدرسية بفئاتها المختلفة مجالات تغطي المهام المختلفة لكل فئة على حدة ، كما يجب ان يتم تقويم أداء القيادات في ضوء معايير محددة تحوي هذه المجالات المختلفة ، ويركز الجزء التالي على أمثلة لمعايير تقويم أداء القيادات المدرسية في بعض الدول .

٥- الكفايات الإدارية للقيادة المدرسية

وهناك مجموعة من الكفايات الإدارية اللازمة لقيام القيادات المدرسية بعملها بنجاح ، تتضمن معارف ومهارات وصفات تزيد من قدرتهم على أداء المهام والأنشطة الإدارية المختلفة المرتبطة بوظيفتهم ، الأمر الذى يسهم فى تحقيق أهداف المؤسسة التى يديرونها ، والاستجابة لمتغيرات المستقبل والتكيف معها

ويمكن تعريف الكفاية بأنها " المهارة أو القدرة على تحسين الأداء من خلال الخبرة أو التدريب ، أى المهارات المرتبطة بالقدرة الفنية أو المهنية على أداء الوظيفة ، وقد يمتد هذا المعنى ليشمل الصفات والقدرات الفطرية أو مواطن القوة الشخصية لدى الفرد " .

ويوجد نوعان من الكفايات :

كفايات عامة Generic ، وهى تفيد الفرد فى أى وظيفة من الوظائف ، ومن أمثلة ذلك :

القدرة على التفكير أو التعلم من خلال الخبرة

كفايات خاصة Specific ، وهى تزيد من قدرات الفرد فى وظيفة معينة مثل :

- كفايات إدارية: حل المشكلات ، ووضع الأولويات ، وصناعة وإصدار القرار .

- كفايات اجتماعية: حث الآخرين على العمل والانغماس فيه، والحساسية، وتحمل الإجهاد .

- كفايات فى التواصل الشفوى والتحريرى .

- كفايات عامة: الرغبة فى أداء العمل حتى فى أوقات الفراغ، وتبنى قيم تربوية، والإحساس بالرضا مهما كانت الصعوبات .

٦- أهم المهارات الواجب توافرها فى القيادة المدرسية

يجب ان يتوافر لدى قائد المدرسة عدة مهارات ليتمكن من ممارسه مهامه بفاعلية منها:

- القيادة التربوية: وتتضمن تحديد اتجاه التعليم، والعمل فى فريق، والحساسية للتعامل مع الآخر بذكاء اجتماعى .

- حل المشكلات المعقدة: وتتضمن التحكم فى مكونات المنظمة، وتوجيه النتائج، وإصدار القرارات المناسبة .

- التواصل مع الغير شفويًا وتحريريًا: ويتضمن مهارات التحدث والإنصات والتعامل مع التكنولوجيا

- تنمية الذات والآخر: ويكون انطلاقًا من تعرف (قوة/ ضعف) الذات، وفهم حقيقة الآخر .

لذا يجب ان يتضمن تقويم الأداء هذه المهارات ويمكن تصنيفها كما يلي:

- مهارات القيادة: أخلاقياتها، وتطبيق نظرياتها، وتكوين رؤية عن رسالة المدرسة، ومراعاة العلاقات الإنسانية فى التواصل، وحل المشكلات بأسلوب صناعة القرار، وتنمية روح القيادة لدى الآخرين، وإدارة التغيير القيادى .

- مهارات التواصل: حفز بكل من هيئة التدريس، والآباء، والطلاب على تعضيد رسالة المدرسة، وإتمام التواصل شفويًا وتحريريًا، وجودة الإنصات، وجودة التحدث، واستخدام استراتيجيات العلاقات العامة فى جذب العميل إلى جانبه .

- مهارات العمل فى جماعة : شراكة الجماعة فى صناعة واتخاذ القرار ، وتعزيز اعتبار الذات فى الأنشطة الجماعية ، واستخدام تقنية حل الصراعات سليما ، وتخطيط وتنفيذ اللقاءات مع الجماعة .
 - مهارات تتعلق بالمناهج الدراسية : تطوير المناهج الدراسية وفق مبادئ فعالة ، وتقوية طرائق التدريس ، وإشراك المعلمين فى جميع أنشطة تطوير المناهج ، وتطوير المناهج التى تراعى تكافؤ الفرص ، وتسهيل وتوافر المواد التعليمية الملائمة للمناهج الدراسية ، وتفويض بعض الاختصاصات للآخرين .
 - المهارات التعليمية : معرفة وتشجيع ومراقبة عمليات التدريس ، وتطبيق المبادئ التدريسية بنجاح ، الاستفادة من معرفة مراحل نمو المتعلم فى التدريس .
 - مهارات الأداء : تطبيق سلوكيات إدارية تعزز الأداء ، وتسهل تنظيم برامج التنمية المهنية للمعلمين ، وتهيئة مناخ وبيئة تعلم فعالة ، وتهيئة الخدمات التى تعزز الأداء .
 - مهارات التقويم : تقويم برامج المدرسة باستراتيجية تقويمية مناسبة وشراكة المجتمع المحلى فى تقويم برامج المدرسة ، وتقويم كل من الطلاب وجودة التعليم ، وإشراك هيئة التدريس فى وضع خطة التغذية المرتدة .
 - مهارات إدارة المؤسسة : تطبيق نظريات إدارة المؤسسات ، واستخدام التخطيط الاستراتيجى فى إدارة التغيير ، وتطوير الإجراءات بما يتلاءم مع كل من قوانين الولاية ، وعقود الجهات التى يتم التعاقد معها ، ومعرفة التجديدات التى تجذب العاملين الأكفاء ، واستخدام التكنولوجيا فى الإدارة .
 - مهارات الإدارة المالية : معرفة إدارة الموازنة ، وتطبيق المبادئ الأساسية فى الإدارة المالية ، ومعرفة الإجراءات التنفيذية لاستخدام ميزانية المدرسة .
 - مهارات الإدارة السياسية : تحليل وفهم بنية المجتمع والقوى المؤثرة فيه ، والمشاركة فى الأنشطة السياسية فى البيئة المحلية ومعرفة العلاقة بين تطور المدرسة والحركات السياسية فى المجتمع المحلى وفى الولاية .
 - مهارات متنوعة أخرى يضيفها من يقوم بتقييمه .
- وهناك بعض المعوقات لدى مديري المدارس تقلل من ممارسته لهذه المهارات من أهمها :

- مقاومة التغيير ، والرضا عن الأوضاع القائمة .
- حب الرئاسة Headship تجعل الرئيس لا يميل إلى القيام بأدواره كقائد، ويقاوم توزيع أعبائه الوظيفية حتى يكون هو وحده المسيطر .
- رفض القيادات غير الرسمية (الخفية) واعتبار وجهات نظرها تدخلا فيما لا تفهمه .
- غياب آليات متفق عليها لتوزيع السلطة والمهام والمسئوليات وتكوين الصف الثاني على يد الصف الأول من القيادات .
- استعلائية بعض الرؤساء ومقاومتهم لتكوين علاقات اجتماعية متساحة مع العاملين معهم .

٧- مجالات عمل القيادة المدرسية

نظرا لتنوع المهارات التي يجب ان تتوافر في مديري المدارس فيحدر التأكيد على وجود بعض المجالات والموضوعات التي يجب ان يلم بها من يعمل بالإدارة المدرسية ومن أهمها

- الإشراف التعليمي .
- تطوير المناهج الدراسية .
- الشؤون المالية .
- القوانين والتشريعات .
- أعضاء هيئة التدريس .
- الطلاب والفروق الفردية .
- إدارة المبنى وملحقاته .
- العلاقات مع البيئة المحلية .
- أخرى متنوعة .

وتؤكد هذه المجالات على ضرورة إعادة النظر في مديري المدارس من منطلق الاختلاف بين الإدارة والقيادة

٨- أدوار القيادة المدرسية

وتركز على ما يقوم به مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من أدوار ووظائف رئيسة تتحدد في الآتي :

- التخطيط الاستراتيجي المدرسي لكافة الأنشطة التعليمية المدرسية .

- إدارة المناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة تعليمية داخل وخارج المدرسة .
- إدارة هيئة العاملين ومنح الأفراد السلطات الكافية لأداء المهام والأعمال والمسئوليات .
- توفير فرص التنمية المهنية المتنوعة لجميع العاملين بالمدرسة .
- توفير مناخ صحي بناء ومرن وبيئة مادية باعثة على العمل .
- إدارة التغيير من خلال الإعداد له إعداداً جيداً وإشراك هيئة العاملين في أنشطته .
- قيادة عمليات التطوير والتحسين المدرسي .
- بناء الشراكات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لدعم العملية التعليمية .
- المشاركة في تقويم أداء كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي من خلال الاعتماد على مدخل التقويم الذاتي للمدرسة .
- توفير الموارد التي تحتاجه المدرسة لتنفيذ سياساتها وخططها وأهدافها من خلال ميزانية محكمة

٩- مؤشرات تقويم القيادة المدرسية

- يجب عند تقويم أداء المديرين تحديد مهامهم ومسئولياتهم بوضوح حتي تكون النتائج موضوعية ، ويلزم تحديد معايير عند عملية التقويم ، ومن مؤشرات نتائج تقويم مدير المدرسة
- تركيز الاهتمام على تعلم الطلاب .
 - شراكة هيئة التدريس في صناعة القرار بروح الفريق .
 - التأكد من أن رؤية المدير للمستقبل واضحة في أذهان كل من يتعامل معهم .
 - الوعي بالتغيرات الكثيرة المؤثرة في عمل المدير وفي المنظمة .
 - إثارة حوافز هيئة التدريس ، ودوافعهم للتفاني في العمل .
 - الوعي برد فعل من يتعامل معهم ، لكي يتكيف معهم ولا يخسرهم كقائد تربوي .

مصادر الفصل الأول

- (١) حسام الدين السيد محمد إبراهيم : نظام مقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول ، المركز القومي للبحوث التربوية ولتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ .
- (٢) سمير عبد الحميد عريقات (٢٠٠٦) : لامركزية التخطيط في المحافظات المصرية ، جامعة القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، برنامج اللامركزية وقضايا المحليات ، رقم (٦)
- (٣) عصام الدين جلال : آليات اللحاق بسباق التنافسية العالمية ، كتاب الأهرام الاقتصادي ، العدد (٧٠٢) ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، مارس ٢٠٠٥ .
- (٤) فريال خان : إدارة العملية التعليمية على المستويات المحلية باتجاه تحقيق التعليم للجميع : إعادة توزيع الصلاحيات والمسئوليات على كافة المستويات ، ورقة مقدمة إلى الملتقى التشاوري الإقليمي حول " تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي لخدمة التعليم للجميع ،

وحدة التخطيط والمتابعة بالبنك الدولي بالتعاون مع كل من وزارة التربية والتعليم ومكاتب اليونسكو الإقليمية، (٨-١١) مارس ٢٠٠٣، القاهرة

٥) ماريا. أ. هندريكس: التقييم الذاتي للمدرسة في هولندا، مستقبلات، العدد الرابع، المجلد ٣١، مركز مطبوعات اليونسكو في القاهرة، ديسمبر ٢٠٠١.

- 6) **Autonomy, Participation, and Learning in Argentine Schools: Findings, and Their Implications for Decentralization, The World Bank - Development Research Group, 2002**
- 7) **David Mandel: Recognizing and encouraging exemplary leadership in American schools, A Proposal to establish a system of advanced certification for administration, 2000**
- 8) **Don K. Hayward and Brain J. Calwell: Future of schools, Lessons from the reform of public, Routledge Falmer, London, 1998, p48.**
- 9) **H. Daun: Privatization, decentralization and governance in education in The Czech Republic, England, France, Germany and Sweden, International Review of Education, v.5., 2..4.**
- 10) **Jonathan Jansen and Nick Taylor: Educational Change in South Africa 1994-2003: Case Studies in Large-Scale Education Reform, The World Bank – HDNED, Education Reform and Management Publication Series. Vol. II, No. 1, October 2003**
- 11) **Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlsterrer: Key Elements of Successful School-Based Management Strategy, School Effectiveness and School Improvement, Vol. 14, No. 3, 2003**
- 12) **Les Bell and Daniel W.K Chan: Principals' leadership and strategic planning in primary schools in Hong Kong and England, International Studies In Education Journal, V33,N3, 2..5.**
- 13) **Mukundan. M. V.: Democratic Decentralization and Primary Education: A Comparison of Continuity and Change in Two Districts of Kerala (India), Asia Pacific Education Review, Vol. 4, No. 1, 2003**
- 14) **Nada Abisamra: Educational decentralization in Mexico, January 2..1 URL: <http://nadas11.tripod.com/Mexico.htm>**
- 15) **N. Habibi et al.: Decentralization and Human Development in Argentina, Journal of Human Development, Vol. 4, No. 1, 2003**
- 16) **N. Mc Ginn & T. Welsh: Decentralization of education why when what and how, International Institute for Educational Planning, UNESCO, Paris, 1999**
- 17) **Public Management within New Zealand's State: Education system, school based management some observations on imposition, URL: www.inpuma.net/research/papers/Sydney/stuarttooly.html**
- 18) **Victoria Gunarsson, et.al: Does School Decentralization Raise Student Outcomes? Theory and Evidence on the Roles of School Autonomy and Community Participation, Inter-American Development Bank, The World Bank, Iowa State University. 2004.**
- 19) **Vivi Alatas and Deon Filmer: Local level governance and schooling in decentralizing Indonesia, International Conference "Governance and Accountability in Social Sector Decentralization, (18-19) February, World bank, Washington, DC, 2004**