

الوحدة الثالثة

القيادة التربوية للمدرسة في ادارة التعليم

مقدمة

هل نحن بحاجة لإدارة مدرسية أم لقيادة تربوية؟

عينات لقيادات تربوية لدى أنظمة تعليمية متقدمة عبر العالم

القيادة التربوية للمدرسة في ماليزيا

القيادة التربوية للمدرسة في اليابان

القيادة التربوية للمدرسة الأمريكية- مدينة نيويورك كعينة

القيادة التربوية للمدرسة في مقاطعة ويلز الجنوبية - استراليا

القيادة التربوية للمدرسة حسب منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية

القيادة التربوية للمدرسة في بلجيكا

القيادة التربوية للمدرسة في فنلندا

القيادة التربوية للمدرسة في إنجلترا

نموذج مقترح للقيادة التربوية بالمدارس العربية

القيادة التربوية للمدرسة - خلاصة وتوصيات

بدائل رقمية لتعليم وتعلم "القيادة التربوية للمدرسة" في ادارة التعليم

يُتوقع من المعلمين والمتعلمين القيام بأنشطة وتعيينات وتفاعلات أونلاين

لفهم القيادة التربوية للمدرسة وأنواعها ونماذجها عبر العالم في ادارة التعليم.

١- الإميل. اقرأ بعناية مادة الوحدة ثم فُهم باعداد تقرير تلخيصي بلغتك

الخاصة وبأهم المعلومات وبطول ٥ - ٨ صفحات. كَوّن مجموعة أقران من

٣- ٥. وابعث التقرير مرفقة بالاميل الى افراد المجموعة وأطلب منهم خلال

ثلاثة أيام:

* تحكيم التقرير بناء على المعايير الثلاثة: اللغة والأهم والطول بواقع ١٠ علامات لكل معيار.

* كتابة القرين ملاحظة واحدة عل الأقل لتحسين التقرير في كل معيار.

* استلم التقارير وقرأ الملاحظات وادمج المناسب منها لتحسين تقريرك للأفضل وتبادل مع الأقران الرأي بمحادثة عبر بريدكم الالكتروني في الملاحظات غير المُبررة للتوصل معاً الى فهم أكثر للمادة الدراسية وصيغة أفضل للتقرير.

* طوّر التقرير التلخيصي الى صيغته النهائية ثم ارسله مرفقة الى الأقران للاستفادة منه حسب حاجاتهم الفردية والادارة المدرسية ولأستاذك.

٢- هاتف الموبايل تبادل رسائل نصية أو اتصالات هاتفية مع الأقران عبر الفايبر أو الواتس أب أو غيرهما مما يتاح لكم، متناولين مفاهيم القيادة المدرسية وأنواعها ونماذجها في ادارة التعليم وللآن، ثم دورها في بناء الانسان والمؤسسات والمجتمع. وفي ضوء معلومات الوحدة ولواقع الادارات المدرسية التقليدية الجارية، اقترحوا نوعاً جديداً من القيادة المدرسية المندمجة أو الرقمية أونلاين، متوافقة مع أهداف التربية المحلية والامكانيات الوطنية المتاحة والتطورات التقنية المعاصرة. عمّموا القيادة التربوية الجديدة للمدرسة على أعضاء المجموعة والأستاذ المشرف والمدارس المحيطة ووزارة التعليم للعلم والرأي والافادة.

٣- محادثة الكترونية e-chat. تبادلوا الرأي الآن عبر سكايب Skipe باستعمال الموبايل والأجهزة اللوحية والكمبيوتر المحمول في قابلية الصيغة القيادية الجديدة للتجريب في التربية المحلية من خلال البدء بمدرسة ثم زيادتها تدريجياً باضافة مدرسة واحدة حسب خطة مدروسة للوصول أخيراً الى قرار بمدى صلاحية "القيادة المقترحة الجديدة" للتطبيق في المدرسة العربية.

٤- مدونات Blogs أكتب مدونة على الانترنت بمشاركة بعض الأقران من ١-٣ صفحات تصفون بإيجاز "القيادة التربوية الجديدة للمدرسة المقترحة" وفائدتها التربوية بالمقارنة بالقيادة الادارية الراهنة، مع دعوة مفتوحة للتعليق أو الرأي. لخصوا الآراء الايجابية والسلبية واستثمروها في التحسين والتطوير.

٥- شبكات التواصل الاجتماعي Social Media، شارك اعلامياً مع عدد من الأقران بمعلومات وآراء تخصّ "القيادة التربوية الجديدة" على حسابكم بالفيس بوك facebook وتويتر twitter والانستغرام Instagram ودورها في الاستجابة لحاجات المدرسة التقليدية الراهنة. اجمعوا الآراء واستفيدوا منها في تحسين "مفهوم ومكونات وتطبيقات القيادة الجديدة".

٦- مؤتمر الفيديو عن بعد. نسّق مع الأستاذ / المشرف لدعوة خبير محلي أو خارجي في القيادة المدرسية للمشاركة في مؤتمر فيديو عن بعد والتحدّث في مفهوم ومكونات وتطبيقات "القيادة التربوية" ومناقشتها مع الادارة المدرسية الراهنة. أعدّوا تقريراً بأهم المشاركات والأسئلة واجابات الخبير عنها. لخصوا في تقرير أهم مداولات ومعلومات المؤتمر ووزعوه للعلم والافادة على الجهات المعنية من أقران وأساتذة واصلاحيين تربويين وادارات مدرسية ومديرية / وزارة التربية.

٧- الدوائر المدرسية المغلقة السمعية / البصرية (الفيديو) أونلاين. نسّق مع المعلمين والاداريين بمدرستك لمناقشة "مفهوم ومكونات وتطبيقات القيادة التربوية الجديدة" عبر الدائرة التلفزيونية المغلقة المرتبطة بالانترنت، مع مقارنتها بالادارة لمدرسية الراهنة. زوّد المعلمين والادارة المدرسية والأقران ووزارة التعليم بالنتائج، وتابع بالاميل والفايبر آراءهم حسب الحاجة.

٨- المناقشة الصفية أونلاين باللوح الإلكتروني الصفي. اشترك مع الأقران في الغرفة الصفية المندمجة بتنسيق واشراف المعلم، في مناقشة "مفهوم

ومكونات وتطبيقات القيادة التربوية الجديدة" والآراء المفيدة في تعزيز تطبيقاتها على أرض الواقع.

مقدمة

يُنظر الى القيادة التربوية بأنها عامل حاسم لهوية وعمل المدارس الفعالة^١. ويؤكد المعمل التربوي لمنطقة شمال الوسط الأمريكي في هذا السياق North Central Regional Educational Laboratory أن المدارس الجيدة تحتاج الى قادة جيدين، وأن القيادة التربوية هي شرط لنجاح المدرسة والنظام المدرسي^٢. ويضيف المصدر ان نتائج البحوث والمؤتمرات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بشأن المدارس المؤثرة في التغلب على صعوبات التعلم لدى الفئات الخاصة من التلاميذ الذين عانوا من الفقر والبطالة ومشاكل سكانية أخرى، أشارت الى ان المدير (القائد المدرسي) هو العامل الدينامي الأساس وراء انجازهم الأفضل. وقد استثمرت جهات تعليمية عدة، الخبرات المميزة لدى هذه القيادات المدرسية القوية في تغيير الوضع التحصيلي الفقير للمدارس، وفي تنفيذ الإصلاحات التربوية لدى أخرى.. لقد وجدت البحوث ان القيادات القوية تمتلك مهارات متقدمة في مجالات:

١- القيادة التدريسية

٢- الإدارة المدرسية

٣- الاتصال والمساهمة في بناء المجتمع المدرسي

٤- امتلاك رؤية تربوية

٥- مقدامة لكنها تأخذ هامشاً محسوباً من المخاطرة

٦- امتلاك استعداداً للتغيير المدرسي

وأكد تقرير شامل آخر الآثار الايجابية أعلاه، حين لخص نتائج البحوث خلال الثلاثين سنة الماضية^٣، مفيداً مرة أخرى ان القيادة التربوية للمدرسة تمارس

تأثيراً ايجابياً كبيراً على تحصيل التلاميذ. وعند تحليل استنتاجات هذه البحوث، وجد مكريل McREL واحداً وعشرين مسؤولية تقوم بها القيادة التربوية لها دلالات ايجابية قوية في ارتباطها بالتحصيل المدرسي، لخصها بما يلي:

- ١- رعاية المعتقدات المشتركة والإحساس بالجماعة والتعاون معها
- ٢- تأسيس منظومة من الإجراءات العملية والروتينية
- ٣- تجنب المعلمين عن القضايا والمؤثرات التي تهدر وقتهم وتشتت تركيزهم على التدريس
- ٤- تزويد المعلمين بالمواد والتنمية المهنية الضرورية لأدائهم الناجح لواجباتهم
- ٥- الانهماك في تصميم وتنفيذ المناهج والتدريس والممارسات التقييمية
- ٦- تأسيس أهداف واضحة للتربية المدرسية والمحافظة عليها حياة في مسيرة العمل المدرسي
- ٧- الاتصال والتفاعل الايجابي مع المعلمين والتلاميذ
- ٨- تمييز ومكافئة الانجازات الفردية
- ٩- تأسيس حدود واضحة للاتصال مع المعلمين وبين التلاميذ
- ١٠- مؤيد ومتحدث مناصر للمدرسة لدى قيادات المجتمع المحلي
- ١١- إدماج المعلمين في تصميم وتنفيذ القرارات والسياسات الهامة للمدرسة
- ١٢- الاحتفاء بالإنجازات المدرسية والاعتراف بالأخطاء عند الفشل
- ١٣- وعي المظاهر الشخصية للمعلمين والعاملين
- ١٤- التحدي النشط للأوضاع الراهنة من أجل التغيير المدرسي للأفضل
- ١٥- تشجيع وقيادة الإبداع والأعمال الجديدة

١٦- التخاطب والعمل بناء على نماذج ومعتقدات قوية بدور المدرسة في صناعة المستقبل

١٧- مراقب لفعالية الممارسات المدرسية وتأثيرها على تعلن التلاميذ

١٨- تكيف السلوكيات القيادية لحاجات الموقف

١٩- إبداء ارتياح عند المعارضة او الاختلاف في الرأي

٢٠- الدراية بتفاصيل العمل المدرسي واستعمال المعلومات في التعامل مع المشاكل الناشئة

٢١- التأكيد على معرفة المعلمين والعاملين للممارسات والنظريات المعاصرة في التربية وتشجيعهم على مناقشتها بانتظام كمظهر للثقافة المدرسية.

وفي السياق نفسه، أضاف مربى كندي خمس خصائص للقيادة التربوية أساسية في القرن ٢١ لنجاح التربية المدرسية، وهي:

١- الاستماع النشط للغير خلال الاجتماع والحديث مع الآخرين. ان القائد المدرسي بهذا الاستماع المركز، ينتبه للقضية التربوية المعنية ويستوعبها ويتصرف حيالها بما يناسب

٢- التواصل المتفاعل مع الآخرين في المدرسة والمجتمع المحلي خارجها

٣- مهارة التحدث الهادف في مجال التغيير المدرسي بحيث يجذب انتباه المعلمين والمستمعين للقضايا الهامة التي تشغل المدرسة.

٤- التحفيز المثير للمعلمين والكوادر المدرسية الأخرى لإنجازات كبيرة في مجالاتهم.. لفتح الأبواب لممارسة قدراتهم وإمكاناتهم في تحقيق الأهداف المدرسية.

٥- الثقافة الغنية في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والقدرة على استقطاب الخبرات الماهرة في المعلوماتية والتعلم المتعاون لمجموعات الطلبة.

ومن الأهمية الواضحة آنفاً التي تتمتع بها القيادة التربوية في نجاح التعلم والتعليم وتحقيق الأهداف التربوية للناشئة والمجتمع؛ ومن الحقيقة الميدانية التي تمارسها عدة بلدان عالمية بشأن استقطاب قيادات مدرسية من بين معلمين متميزين مهنيًا، حفّز ذلك جهات تربوية رسمية الى رفع معايير قبولها للمتقدمين لدراسة التربية في المعاهد والكليات، وللآخرين المتقدمين لشغل الوظائف التدريسية.

وتنبع الفلسفة وراء هذا الاهتمام الواضح بدور القيادة المدرسية ورفع المعايير المطلوبة لعملها، من الاعتقاد بأن ضبط جودة الراغبين في الدراسات التربوية العليا وجودة المتقدمين للعمل كمعلمين تنعكسان إيجاباً على جودة العمل المدرسي وعلى فعالية القيادات المدرسية في المستقبل. ومن هنا نجد على سبيل المثال، أن:

- فنلندا ترفع معايير قبولها للمعلمين الجدد لدرجة أن واحداً فقط من عشر متقدمين يُقبل لمهنة التدريس.
- سنغافورة تختار الطلبة المعلمين للكليات من نسبة ٣٠% الأعلى من خريجي المدرسة الثانوية.
- سنغافورة تستقطب المعلمين بسنوات خبرة متقدمة في العمل المدرسي لشغل مراكز القيادة المدرسية لاعتقادها بأن هذه الخبرة ذات قيمة واضحة للطلبة.
- إنجلترا بادرت عام ٢٠٠٠ بتأسيس كلية وطنية متخصصة بإعداد القيادات المدرسية، كما عمدت الى تطوير برامج تدريبية وآليات دعم للقادة الجدد الطموحين خلال أول سنتين من عملهم.
- الصين تُدير مراكز بمستوى سنتين جامعتين لتقديم دورات وبرامج تدريبية مكثفة أثناء الخدمة لمديري المدارس الابتدائية والثانوية لرفع وتطوير كفاياتهم القيادية.

هل نحن بحاجة لإدارة مدرسية أم لقيادة تربوية؟

تشير الدراسات عموماً كما أسبقنا الى الآثار الايجابية التي تمارسها القيادة على النتائج المدرسية كمؤسسة وأفراد: معلمين ومتعلمين. ان القادة المدرسيين^٦ لا يفرضوا أهدافهم ورؤاهم على مروضهم، بل يعملون معهم لخلق إحساس مشترك بنوع الأهداف التي تسعى المدرسة الى تحقيقها والتوجهات المثلى لترجمة هذه الأهداف الى انجاز في الواقع. يؤدي هذا الإحساس في الأحوال العادية للتربية المدرسية الى شعور الجميع بالمسؤولية وتضافر الجهود والإمكانات المدرسية معاً لتحقيق الأهداف التربوية المشتركة.

أما الإدارة المدرسية بالمقابل فتركز على سير العمل المدرسي عادياً ضمن الحدود المرسومة له من مرجعياتها الوزارية، بدون تغيير يذكر أو بقليل منه في الأحوال المتقائلة ولما كانت البيئة المدرسية بطبيعتها تعيش واقعاً متواصلاً من التغيرات التي لا تتوقف في الحاجات والرغبات والميول والمعلومات والثقافة الاجتماعية، فان الإدارة المدرسية لا تساهم فقط في ضعف تعلم ونمو الطلبة بل في النكوص الحضاري للمجتمع وفي الإضرار بدورة الحياة الاجتماعية. لقد أوجز أحد المصادر الفروق بين الإدارة والقيادة المدرسية بالنقاط التالية^٧:

القائد	الإداري	العامل
التغيير في العمل	الاستقرار في العمل	المهمة
قيادة الناس	ادارة العمل	التركيز
تابعون	مرافقون	العلاقة بالآخرين
طويل المدى	قصير المدى	الأفق الزمني
الرؤية	الأهداف	الاهتمام المدرسي
تخطيط التوجه	التخطيط المفصل	الطريقة I

القرار	اتخاذ القرار	تسهيل اتخاذه من الآخرين
مصدر القوة	السلطة الرسمية	الجاذبية الشخصية
مؤثر السلوك	العقل	القلب
الطاقة	الضبط	الإحساس
الثقافة	تشريع	تشكيل
دينامية السلوك	خامدة	نشطة
الإقناع	الإخبار	التسويق
الأسلوب	مداخلات	تحولات
التبادل	المال مقابل العمل	الدهشة والإقبال على العمل
الرغبات	الفعل	السعي للفعل
الحاجات	النتائج	التحصيل
المخاطرة	التقليل منها	تبنيها المدروس
الأحكام	تبنيها كما هي	تعديلها أو تجاوزها
النزاع	تجنبه	استعماله لتقدم العمل
الاتجاه	الطرق المتاحة	طرق جديدة
الحقيقة	مؤسسة	السعي من أجلها
الاهتمام	كون العمل صحيحاً	كون العمل مُحققاً
العائد	الأخذ	العطاء
اللوم	توجيه اللوم	قبول اللوم

وعليه، يدعو الباحث مختلف الجهات التعليمية للتحوّل ميدانياً في مفهومها وممارستها المدرسية الراهنة من الإدارة الى القيادة التربوية. هذا المفهوم الحيوي الأشمل الذي يحتوي في ثناياه كلاً من الإدارة والقيادة في آن.

عينات لقيادات تربوية مدرسية لدى أنظمة تعليمية متقدمة عبر العالم

القيادة التربوية للمدرسة في ماليزيا^٨

ماليزيا، هذا البلد الآسيوي الطموح الذي تحوّل خلال سنوات ادارة رئيس الوزراء السابق مهاتير محمد، من بلدٍ نامٍ مستهلك الى واحد من أبرز البينات العالمية نمواً وابداعاً في مجالات الاقتصاد وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات وإدارة المجتمع، والتربية.

ففي الاقتصاد حقق انجازات كبيرة في الصناعة والتجارة والقطاع المصرفي، كما استطاع الخروج معافاً من أزمتة الاقتصادية المفتعلة في أواخر تسعينات القرن الماضي. وفي الاتصال والمعلومات، كان من أوائل الدول عبر العالم وقبل الولايات المتحدة وهي رائدة في بدأ مع تسعينات القرن العشرين بتحويل أوجه الحياة الماليزية: المؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية الى أليات رقمية لا حدود لعملها في الزمان والمكان والابداع وسرعة التقدم. فكانت الحكومة والمؤسسات الالكترونية، وبدأت ممارسة المجتمع الرقمي، وجرى الشروع بخطة عشرين عشرين ٢٠٢٠ المعروفة في التعليم المدرسي الجديد.

أما في مجال اعداد وتدريب المعلمين، فلم تكن الخطوات الاصلاحية أقل شأنًا منسابقاتها في الاقتصاد والمعلوماتية والمجتمع. فبالإضافة لعديد معاهد وكليات اعداد المعلمين قبل الخدمة المنتشرة في مختلف الولايات الماليزية، فان وزارة التربية الماليزية تعتمد خطة لتطبيق نظام التدريب في أثناء الخدمة كل خمس سنوات. كما أنشأت مركزاً متخصصاً لهذا الغرض باسم المعهد الوطني للإدارة التربوية وله فروع في الولايات الماليزية المختلفة، وهو مسؤول عن وضع وتنفيذ السياسة القومية في مجال تدريب المعلمين.

واهتمت **وزارة التربية الماليزية** بتدريب قيادات المدارس والتأكد من تحصيلهم لمنظومة كفايات ادارية وقيادية، لتطمئن تربوياً بأن "المدرسة التي تقع ضمن مسؤوليات القائد التربوي تقوم بتحصيل الأهداف وقادرة على الاستمرار في هذا التحصيل". تقع هذه الكفايات الست والعشرون في ست فئات رئيسة هي:



شكل ١: كفايات القيادة المدرسية في ماليزيا

١- السياسة والتوجه التربوي. وتضم كفايات: الرؤية والغرض، وجودة التركيز، والتفكير الاستراتيجي، والحضور وسرعة البديهة.

٢- التأثير الشخصي. ويضم كفايات: وعي الذات، والادارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، والادارة الاجتماعية.

٣- المصادر والعمليات: وتضم كفايات: الادارة المالية، والتطوير المادي (للبيئة المدرسية)، وادارة الانجاز، وادارة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

٤- الناس والعلاقات العامة. وتضم كفايات: بناء القدرات، والاتصال، وبناء العلاقات، وعمل الفريق.

٥- التغيير والابداع. وتضم كفايات: حل المشكلات، وادارة التغيير، وصناعة القرار المثقف (الواعي)، وادارة التحسين المدرسي، والابتكار والابداع.

٦- التدريس والاشراف. وتضم كفايات: التهيئة للتحويل، وتخطيط وتطوير التدريس، والمشاركة المعرفية، والتركيز المنهجي، والاشراف.

ومن الجدير بالتنويه هنا، أن تقييم القادة المدرسيين وبرامج وعمليات تطويرهم الوظيفي أثناء الخدمة، تتمحور بدرجة رئيسة على الفئات المهنية أعلاه والكفايات الفرعية التي تنضوي تحت كل منها (شكل ١).

القيادة التربوية للمدرسة في اليابان^٩

تمتلك اليابان نظاماً تعليمياً قوياً يتمتع بجودة تربوية عالية. ويوجد حالياً 1200 جامعة وكلية متوسطة يدرس فيها ثلاثة ملايين طالباً وطالبة وتمنح الخريجين شهادات أكاديمية ومهنية متنوعة بما فيهم المعلمين والقادة المدرسيين.

ويتمتع المدير - القائد المدرسي في اليابان بصلاحيات واسعة في ادارة مختلف نواحي الشأن المدرسي. فهو مسؤول عن: تطبيق وادارة التربية في مدرسته، وعن ادارة المعلمين، والتلاميذ، والمناهج الدراسية، والتمويل المدرسي، والادارة التنظيمية، والتسهيلات والتجهيزات المدرسية، والعلاقات الخارجية، وتطوير رؤية واستراتيجية العمل المدرسي، والقيادة المدرسية (شكل ٢).

وتتوقع وزارة التربية من المدير وهو يقوم بالمسؤوليات أعلاه ان يكون لديه شهادة متقدمة في التدريس الصفي وخبرة أكثر من خمس سنوات في التربية أو مرتبطة بالعمل التربوي ويحمل المواطنة اليابانية.

ومع المسؤوليات العديدة التي يحملها المدير على عاتقه في التربية المدرسية اليابانية، الا أن النظام التعليمي يسمح لقيادات أخرى بمشاركة في مهام الادارة الداخلية. ان المعلم الرئيس او رئيس القسم، ورئيس الشؤون المدرسية، ومساعد المدير، والمعلم الأول، والمعلم المتقدم مهارياً، ورئيس الفصل، ومجالس ادارية مدرسية، هم أمثلة لذلك. ان توضيحاً موجزاً للمسؤوليات التي يشارك فيها بعض هذه القيادات المساعدة في الادارة المدرسية هي:



شكل ٢: نموذج القيادة المدرسية في اليابان

مسؤوليات المعلم الرئيس/ رئيس القسم:

- رسم الخطط التعليمية

• الاتصال والإدارة

• الارشاد والتوجيه بإشراف المدير

مسؤوليات ورئيس الشؤون المدرسية

• التفاوض بشأن الخطط التربوية

• الجداول الصفية

• المواد التعليمية المستخدمة من المعلمين

• تقديم التدريب والنصح للعاملين

• مسؤوليات مساعد المدير، يقوم بمسؤوليات إدارية يومية عديدة.

• مسؤوليات المعلم الأول، يتولى قيادة المعلمين في مجال مهارات التدريس.

القيادة التربوية للمدرسة الأمريكية - مدينة نيويورك كعينة

يتبنى نظام التعليم الرسمي خمس كفايات مهنية رئيسة للقيادة المدرسية، نوجزها بفرعياتها كما يلي^{١٠}:

١- القيادة الشخصية. وتركز على ثقافة التميز من خلال القيادة الخاصة. وتضم الكفايات الفرعية التالية (شكل ٣):

• الإيمان بقدرة الطلبة على التحصيل بمستويات مرتفعة.

• امتلاك رؤية وأهداف واضحة لتحصيل الطلبة المرتفع.

• التمسك بمبدأ المحاسبة الذاتية والآخرين لتعلم الطلبة.

• مواءمة سلوكيات القيادة استراتيجياً مع القيم والأهداف للوصول الى التغيير المطلوب.

• تطوير خطط إستراتيجية ذات حلول فعالة ويعدها لتناسب مع الطلبة والحاجات والحلول.

• التأثير في الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة ويبني علاقات قوية بناء على الاحترام والثقة والتعاطف المشترك.

• الاتصال الواضح والمناسب مع المستمعين والرسالة.

• ممارسة وعي ذاتي والتزام بالتعلم ويوفر تغذية راجعة لا نجاح الطلبة.

• ممارسة ميول انفعالية مناسبة ويصمد أمام المعوقات.

٢- **ادارة البيانات.** وتركز على استعمال البيانات لتكوين أهداف عالية للتعلم ولزيادة تحصيل الطلبة. وتضم الكفايات الفرعية التالية:

• ممارسة القدرة على فهم وتحليل البيانات من مصادر متنوعة.

• استعمال البيانات لتحديد اتجاهات تعلم الطلبة، ويطور الأهداف، ويراقب ويعدل التدريس، ويرفع من تحصيل الطلبة.

تطوير ثقافة وممارسات المدرسة التي تقوم على البيانات لتوجيه تعلم الكبار والتنمية المهنية وصناعة القرار.

٣- **المناهج والتدريس.** وتركز على تعزيز معرفة معمقة للمناهج والتدريس والتقدير لتحسين تعلم الطلبة. وتضم الكفايات الفرعية التالية:

• تطوير وتنفيذ وتقييم المناهج من أجل تسريع التعلم لجميع الطلبة.

• دعم المعلمين في استعمال استراتيجيات التدريس الفعالة للاستجابة لحاجات تعلم الطلبة المتنوعة.

• التقدير المنتظم لتعلم الطلبة وتوفير التغذية الراجعة المناسبة في وقتها للمعلمين والطلبة

• موافقة المعايير والمناهج واستراتيجيات التدريس وأدوات التقدير التربوي.

٤- **الهيئة التعليمية والمجتمع المحلي.** وتركز على تطوير الهيئة التعليمية والمشاركة القيادية المناسبة وبناء مجتمعات مدرسية قوية. وتضم الكفايات الفرعية التالية:



شكل ٣ : نموذج للقيادة المدرسية الأمريكية - مدينة نيويورك كعينة

- استقطاب واختيار المعلمين الفعالين.
- تحسين التعلم الصفي بإعداد توقعات تربوية واضحة وملاحظة ومتابعة وتقييم المعلمين والعاملين المدرسيين.
- دعم التطوير المهني لجميع المعلمين. ويطلب من متدني الانجاز التحسين ويُقيل فقيري الانجاز غير القادرين على التحسين.
- تكوين فرق قوية وتطوير القدرة القيادية للعاملين ويشارك المسؤولين بصيغ مناسبة.

- تأسيس أنظمة تزيد التعلم والمساهمة والاتصال خلال المدرسة.
- الاستماع الفعال للأسر والطلبة والمجتمع المدرسي وانشغالهم بأهداف التعلم.

٥- **المصادر والعمليات.** وتركز على إدارة المصادر والعمليات لتحسين تعلم الطلبة. وتضم الكفايات الفرعية التالية:

- تطوير وتنفيذ أنظمة وعمليات توفر الإجراءات الفعالة التي تدعم تعلم الطلبة.
- إدارة الوقت باعتبار أولويات تعلم الطلبة والتأكيد على متابعة مشاريعهم حتى النهاية.
- ايجاد وإدارة الميزانيات والمصادر بفعالية لدعم أهداف التعلم.
- موافقة تنمية الشباب والخدمات المساعدة مع الأهداف الأكاديمية للمدرسة.

القيادة التربوية للمدرسة في مقاطعة ويلز الجنوبية- استراليا

تعمل القيادة المدرسية التي يتبناها نظام التربية في مقاطعة ويلز الجنوبية بأستراليا، ضمن ستة محاور (شكل ٤) هي مع مسؤولياتها كما يلي:

١- المجال التربوي

- المعرفة التدريسية. يبدي القادة المدرسيون معرفة محورية عالية في التعليم والتعلم والمناهج
- تطبيق التدريس. يمارس القادة المدرسيون المعرفة لتوجيه الخطط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتعليم والتعلم والتقييم وتعميم الممارسات المدرسة
- بناء بيئة تُفَعِّل التعلم الى أقصاه بمعرفة القادة المدرسيون لطبيعة وحاجات تعلم الطلبة ونموهم وحاجاتهم وتطبيق هذه المعارف لتطوير أنظمة تدعم المتعلمين وتعلمهم.
- بناء جماعات التعلم بتطوير ورعاية مجموعات مهنية للتعلم

٢- المجال الشخصي

- القيم والأخلاقيات المهنية التي يكون بها القادة المدرسيون متحمسين للتعلم ولديهم معتقدات قوية بقيمة عملهم وبأهمية الأخلاقيات المهنية.
- القوى الشخصية والالتزام بالتطوير الذاتي والمهني المتواصل باستعمالهم للمعرفة الشخصية في زيادة انجازهم الذاتي وللآخرين الى أقصاه.
- صناعة القرار والحكم بالتركيز على الصورة الكبرى وتطوير الخطط العملية وتقييم تضميناتها لتصرفاتهم.



شكل ٤ : نموذج للقيادة المدرسية في استراليا (مقاطعة ويلز الجنوبية كعينة)

٣- المجال الاستراتيجي

- بناء رؤية وثقافة المدرسة بتوجيه المجتمع المدرسي لتطوير وإحكام رؤية تربوية مشتركة والالتزام بها من أجل جودة التعليم والتعلم.
- التخطيط الاستراتيجي بجمع وتقييم المعلومات من مصادر عديدة متنوعة واستعمالها في التفكير والتخطيط الاستراتيجي الخلاق.
- بناء القدرات القيادي لدى العاملين والطلبة والأسر والمجتمع المحلي لزيادة ممارستهم للقيادة في مجالاتهم عبر مواقف المجتمع المدرسي.
- الدعاية المدرسية بالتأثير على الحوارات التربوية والتأييد لمدارسهم والتعليم العام وجذب الدعم لها من قوى المجتمع وصانعي القرار.

٤- المجال التنظيمي

- العمل بفعالية ضمن اطار مؤسسي منتظم بتطبيق عالي الجودة وفعال للمتطلبات التشريعية والخطط والسياسات التعليمية.
- ادارة المصادر بفعالية ضمن الحدود المُعيّنة لكل منها لتحقيق الأهداف المدرسية.
- ادارة الأنظمة والعمليات المدرسية بصيغ مبتكرة ومفيدة.

٥- مجال العلاقات المشتركة

- الاتصال الفعال مع شرائح واسعة معنية من المجتمع المدرسي والمحلي.
- العلاقات المثمرة بتطوير ورعاية صلات بناءة داخل وخارج المجتمع المدرسي.
- الهام الآخرين وتحفيزهم والاحتفاء بتحصيلهم.

٦- **مهارات التفكير العليا**، وتتضمن الذكاء العاطفي او الانفعالي، وطرق التفكير وخرائط تحليل الموقف.

- بالذكاء العاطفي يمتلك القادة المدرسيون احساساً بذاتهم ومن أين هم، ومهارات شخصية ومشاركة مميزة، وقدرة على التعاطف مع الآخرين، وإثارتهم وتبني مخاطرة واعية.

- بطرق التفكير يستطيع القادة المدرسيون قراءة مجريات المواقف الجديدة ويتصرفون بما يناسب كل حالة. ويتنبؤون الصعوبات في المواقف البشرية والفنية ويبدون قدرة على تنبؤ وتقدير نتائج الأعمال التي يقومون بها.

- بخرائط تحليل الموقف يستطيع القادة المدرسيون القراءة الصحيحة للإشارات واستنتاج ما يجري فعلياً في الموقف والتبصر في الحلول الممكنة للمشاكل التي يواجهونها.

القيادة التربوية للمدرسة حسب منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية

ترى الدول الأعضاء في منظمة الدول للتعاون الاقتصادي والتنمية OECD عموماً أن أولويات القيادة المدرسية المعاصرة تتركز في متابعتها وتحسينها للتعليم المدرسي من خلال أدائها لمسؤوليات رئيسية (شكل ٥) هي مع فرعاتها بما يلي^{١٢}:

١- دعم تقييم وتنمية جودة المعلمين

تسعى الدول عموماً الى سدّ الفجوة بين الانجاز المتدني والمرتفع للمدارس، وبالتالي زيادة تحصيل الطلبة لأهداف التعلم. ويقترح معظم المختصين التربويين ان الطريق المباشر لهذه القضايا الهامة تتمثل في رعاية القيادة المدرسية للتعليم المدرسي من خلال أدائها لثلاث مسؤوليات رئيسية وهي: إدارة المناهج والتعليم، والتطوير المهني للمعلمين ثم وخلق جو وظروف مدرسية

بناءة حاضنة لخيارات وفعاليات التعلم. ان توضيحاً موجزاً لهذه المسؤوليات هو في التالي:

- إدارة المناهج والتعليم من حيث صناعة القرارات المرتبطة بالقضايا المنهجية من حيث تحديد المحتوى الدراسي للمواد وآلية طرحها لتعلم الطلبة واختيار الكتب المدرسية المقررة.
 - متابعة وتقييم أداء المعلمين بالتقدير البنائي للتعلم والتدريس، وتقييم الأداء، وتخطيط التنمية المهنية ودعم المعلمين في استحقاقاتهم للترقية.
 - دعم التنمية المهنية للمعلمين بتقديم الفعاليات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة التي تستجيب لحاجاتهم الميدانية المدرسية.
 - دعم ثقافات العمل المدرسي المتعاون بممارسة المعلمين لأساليب مجموعات وفرق العمل وتهيئة بيئات مدرسية يكون فيها الطلبة وتعلمهم محور التعليم.
 - تكوين الأهداف وآليات ومبادئ التقدير والمحاسبة التربوية، بتبني القيادة المدرسية لأنظمة ومعايير منضبطة وقوية لتقييم التعلم والمحاسبة عن مدى تأثير أداء المعلمين على تعلم الطلبة وتحصيل الأهداف المدرسية.
 - الإدارة الإستراتيجية للمصادر البشرية والمالية المدرسية بهدف تحقيق أمرين: جودة أداء المعلمين وجودة نتائج التعلم لدى الطلبة. تستعمل القيادة المدرسية النتائج المتوفرة هنا في تعيين المعلمين أو الاستغناء عن خدماتهم، بالإضافة طبعاً الى استثمارها في تحسين أداء المعلمين ومتعلمين.
- ٢- ممارسة القيادة المدرسية خارج حدود المدرسة الخاصة بها. تشارك القيادة هنا بخبراتها وإمكاناتها المدارس الأخرى المحيطة أو/ البعيدة بهدف تحسين الظروف المدرسية لرفع الكفاية المهنية والرضا الوظيفي للمعلمين ولزيادة نتائج التعلم لدى الطلبة.

وهنا يطرح الباحث في سياق هذه المسؤولية المقترحة للقيادة المدرسية في تقرير منظمة الدول للتعاون الاقتصادي والتنمية الحالي، مفهومين جديدين للتعاون المشترك بين القيادات المدرسية بدول الخليج خارج حدودها المدرسية المباشرة لكل منها، وهما:

- تشكيل عصب (مجموعات) من المدارس المتجاورة مكانياً في مدينة أو قرية School Leagues أو ما يعرف حالياً في بلجيكا "بالمجتمعات المدرسية" Communities of schools لتبادلٍ هادفٍ ومدرس فيما بينها للإمكانيات المادية والخبرات الإدارية والقيادية التربوية، منعكساً ذلك على جميع أعضاء العصبية المدرسية في ناحيتين: تقليص النفقات المدرسية ثم رفع جودة التعلم والتعليم باستثمار المدّخرات الناجمة في تحسين الأداء المدرسي والبيئات والظروف المدرسية للمعلمين والمتعلمين. والجدير بالذكر أن هذا المفهوم جرى طرحه من الحداثيين في التربية الأمريكية قبل أكثر من ثلاثين عاماً كبادرة لتطوير وتسريع تقدم العمل المدرسي.

- تبني القيادات المدرسية بدول الخليج لمفهوم "الاستقلال المشترك" Inter-independence في التعاون والمساهمة التربوية لمدارسهم مع المدارس الأخرى.

وبخلاف المفهوم التقليدي السائد منذ سنوات في مجال التعاون بين المؤسسات باسم "الاعتماد المشترك" Inter-dependence الذي يؤدي في الأحوال غير المتوازنة أو غير السوية إلى استيعاب المدرسة القوية للأخرى الأضعف أو تبعيتها لقرينتها الأقوى، فإن "الاستقلال المشترك" يُمكن القيادات المدرسية بمختلف أوضاعها من الاحتفاظ باستقلال هويتها وقرارها ودورها التربوي في البيئة المحلية، بينما تتبادل في نفس الوقت مع القيادات والمدارس الأخرى ما أمكن من مواطن قوتها (وربما ضعفها أو تجاربها الفاشلة) في المعارف والمهارات والخبرات والخدمات المساعدة البشرية والتربوية والفنية والمادية.

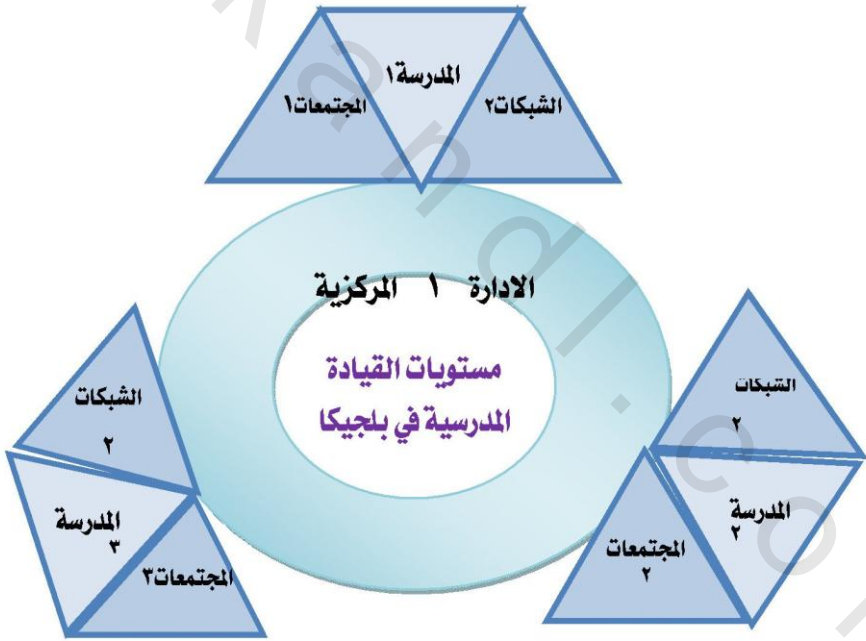
القيادة التربوية للمدرسة في بلجيكا

تتميز القيادة المدرسية عن غيرها الأعضاء في منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية في ناحيتين: تعدد مستويات القيادة ضمن نظام التربية والتعليم البلجيكي، والقيادة بنظام Systemic leadership. وفيما يلي (شكل ٥) موجز توضيحي،^{١٣}

١ - القيادة المدرسية متعددة المستويات

يجري ممارسة هذه القيادة في أربعة مستويات نوجزها بما يلي:

- مستوى الادارة الحكومية المركزية Central Government Level



شكل ٥ : القيادة المدرسية متعددة المستويات في بلجيكا

يمكن ايجاز مفهوم القيادة بالمستوى الحالي بجملة قالها أحد الرسميين الكبار: "نريد ان يتقدموا بطرقهم نحو الأهداف التي اخترناها لهم". ان الوزارة بينما تقوم بسنّ التشريعات والقوانين وتزويد المدارس بالإمكانيات الفعالة لعملها، تمنح هذه المدارس وشبكتها ومجتمعاتها في اختيار وتنفيذ ما تراه مجدياً ميدانياً لحالاتها فرادى ومجموعات.

● مستوى الشبكات المدرسية Network Level

تضم الشبكة عدداً من المدارس العامة والخاصة التي تعمل معاً ضمن عضوية مجلس مدرسي. ويمكن للمدارس الأعضاء في المجلس المضي قدماً في استقلالية قراراتهم التعليمية قليلاً أو كثيراً حسب الظروف والحاجات الميدانية التي تواجهها، بينما تبقى عضواً فاعلاً في المجلس المدرسي والشبكة المدرسية.

● مستوى المجتمعات المدرسية المحلية Communities of schools

يتطابق هذا المفهوم في الدور والوصف مع ما قدّمه الباحث أنفاً في فقرة: القيادة المدرسية حسب منظمة الدول للتعاون الاقتصادي والتنمية، باسم: العصب المدرسية. ويبدو ان المربين البلجيكي قد حوّروا في اللغة على الأقل اسم العُصَب او المجموعات الى المجتمعات المدرسية. ومع هذا، فقد بدأوا بتطبيق المفهوم الحالي بالمدارس الثانوية قبل حوالي ١٥ سنة، أي في أواخر تسعينات القرن الماضي حيث اشترك ما يقارب ٩٥% من المدارس الثانوية في تشكيل ١١٨ مجتمعاً محلياً مدرسياً عبر البلاد البلجيكية بمعدل ٦- ١٢ مدرسة في المجتمع المدرسي المشترك الواحد. كما أدخلوا المفهوم بعدئذ في ٩٧% من المدارس الابتدائية قبل سبع سنوات تقريباً وبعدد ٣٦٧ مجتمعاً مدرسياً.

هذا ومن المفيد هنا، دعوة مدارسنا في المناطق والمدن والهجر السكانية وبإشراف وزارات التربية والتعليم المحلية الى دراسة هذا البديل في مسؤوليات القيادة المدرسية والبدء بتجريبه وتطبيقه كلما كانت الإمكانيات الظرفية المتاحة مشجعة على ذلك.

● مستوى المدرسة School Level

تنبؤاً القيادة المدرسية في هذا المستوى من النظام التربوي البلجيكي أهمية مزدوجة لسببين:

- تشكل مرتكز العمل المدرسي وأداة الإبداع فيه وآلية تسيير مختلف عوامله وعملياته من أجل تحقيق أهداف التعلم.

- تنبؤاً أهمية مهنية وإدارية خاصة على المستويات الأعلى: الشبكات والمجتمعات المدرسية، كون قيادي هذه التنظيمات يتم استقطابها من مديري المدارس، أي القياديين المدرسين بالمفهوم المعاصر الجديد.

٢- القيادة بنظام Systemic leadership

وبهذا، بينما تبادر وزارة التربية البلجيكية بتوفير الفرص للمدارس لتأسيس الشبكات المدرسية والمجتمعات المدرسية، إلا أنها أبقت صناعة القرار مستقلة بيد المدارس وهذه التنظيمات المدرسية فيما يتعلق باختيار القيادات، وأعمال التدريب أثناء الخدمة، ومتابعة وتقييم استعمال المصادر التعليمية المتنوعة، ونشر الخبرات والمستجدات الميدانية عبر الشبكات والمجتمعات المدرسية. إن النظام المتبع في القيادة المدرسية هو مركزي في الهيكلية الشكلية لكنه لامركزي متفاعل في الواقع والمضمون.

القيادة التربوية للمدرسة في فنلندا

تتمتع التربية الفنلندية عموماً بسمعة أكاديمية ومهنية مميزة في التعليم المدرسي عموماً والتغيير التربوي والقيادة المدرسية بوجه خاص^{١٥}. إن بعضاً من مواطن التميز هنا ماييلي^{١٦} (شكل ٦):

١- **المحاسبة اللامركزية الذكية** التي منحت المعلمين والمدرسة المسؤولية المباشرة المستقلة في تقييم التعلم وتقرير كفاية نتائج التحصيل بعيداً عن الاختبارات المقننة المتواصلة والاختبارات الوزارية العامة التي تتبعها الدول عموماً، قد أطلقت العنان للمعلمين للتركيز على التلاميذ وحاجات التعلم

والتخطيط المنهجي وتطوير الاختبارات مباشرة بما يتلاءم مع خصوصية الواقع الميداني لمدارسهم، دون تكثيف الجهود والإمكانات كما يلاحظ في البيئات التعليمية التقليدية على تحضير التلاميذ لأخذ الاختبارات مركزياً أو مدرسياً بقليل من الاعتبار لتعلمهم أو الجدوى لنموهم الشخصي.



شكل ٦ : مميزات القيادة المدرسية في فنلندا

٢- ثقافة الثقة المشتركة لجهات التعليم، من السلطات التعليمية والأسر والتلاميذ بالمدرسة والكوادر المدرسية منذ تسعينات القرن العشرين حيث بدأت وتيرة الإصلاح التربوي تأخذ مجراها في النظام التربوي. وتعني هذه الثقة بإيجاز ان القادة السياسيين والسلطات التربوية يؤمنون بأن المعلمين والمديرين والأسر ومجتمعاتهم المحلية هم قادرون على توفير أفضل تربية ممكنة للناشئة المدرسية. والجدير بالتنويه هنا ان ثقافة الثقة هذه قد نجحت عملياً وازدهرت نتيجة الحكم السليم والبعد عن الفساد لدرجة قريبة من الصفر في الحياة الفنلندية عموماً.

٣- قيادة المشاركة المدرسية من خلال مساهمة كل الفئات في عملية التربية من أجل مواءمة عملية التعليم المدرسي باستمرار للحاجات المتغيرة للمتعلمين والمجتمع. ومن هنا تعتمد القيادة المدرسية الفنلندية الى تبني مفهوم "القيادة الموزعة" distributed leadership الذي يشارك بها المديرون المسؤوليات المدرسية مع المعلمين والكوادر الأخرى لتحقيق أفضل النتائج التربوية المتوقعة.

٤- قيادة التغيير والإصلاح التربوي من خلال المبادئ التالية:

- العمق المدرسي في التركيز على تعلم ونمو التلاميذ. فالغرض الأساسي الذي ثابرت على تحصيله المدرسة هو التنمية المتكاملة للشخصية من حيث المعرفة والمهارات والقيم والإبداع والعلاقات الإنسانية المشتركة. وبهذا تأخذ المدرسة الفنلندية على عاتقها لتكون مكاناً آمناً للتعلم والعناية بحاجات نمو التلاميذ قبل قضايا الاختبارات والتقييم.

- المدى الزمني المفتوح للتعلم أفقياً بالتنوع والتفصيل المعرفي وعمودياً بتراكم المعرفة المتخصصة، والذي يمتد عبر المراحل المدرسية والجامعية حيث الفرص متكافئة مفتوحة لجميع التلاميذ.

- التوسع الأفقي في مسؤوليات القيادة المدرسية حيث تحررت هذه الأخيرة من قيود الإدارة المركزية الى المستويات المحلية التي تؤدي من خلالها واجباتها الإدارية اليومية وعمليات التنمية المستمرة للنظام التربوي.

- العدالة التربوية بتوفير فرص متكافئة لجميع التلاميذ في الحصول التربوية المجدية لكل منهم. الأمر الذي أدى بالسلطات التعليمية الى تأسيس مدارس ذات جودة عالية لمواصلة تحقيق هذا المبدأ.

- التنوع في الفرص التعليمية المتاحة في المدارس والغرف الصفية بتوفير إرشادات وبيئات إنسانية واجتماعية وتربوية متنوعة ترفع نموهم وتعلمهم الفردي وتشجعهم على الإبداع والحلول المبتكرة.

- جِدَّة التوجه التربوي بتعيين الموهوبين الشباب والأفراد المبدعين في مراكز قيادية للمدارس ومكاتب التربية والأقسام المركزية لإعدادهم وتنميتهم وصيانة معارفهم ومهاراتهم كقياديين.

- المحافظة على ثقافة الماضي بموافقة التربية المدرسية بين المعارف الجديدة المعاصرة والخبرات المفيدة الموروثة في المخزون الثقافي للمجتمع، الأمر الذي يمكّن الناشئة من بناء مستقبل أفضل ومن تكوين شخصيات متوازنة في هويتها وأصولها الحضارية.

القيادة التربوية للمدرسة في انجلترا^{١٧}

اهتمت انجلترا حديثاً قبل حوالي اثني عشرة سنة بمفهوم القيادة المدرسية اعترافاً بدورها المهني والإداري البناء في توفير أسس سليمة لتحصيل معايير عالية بمختلف نواحي العمل المدرسي. فعمدت بالنتيجة لتفعيل هذا التوجه على ارض الواقع الى:

- تبني اسلوب النظام في اعداد وممارسة القيادة المدرسية
- تزويد المدارس بأدوات لتحسين قياداتها
- استحداث وثيقة معايير لتطوير القيادة المدرسية عام ١٩٩٧ بعنوان: "المعايير الوطنية للقيادة".
- تأسيس كلية خاصة لإعداد القيادات المدرسية عام ٢٠٠٠ باسم "الكلية الوطنية للقيادة المدرسية".

نظام القيادة المدرسية والمدارس الانجليزية

يتكون النظام المدرسي من شقين: نظام مدارس أ ونظام مدارس ب وفيما يلي موجز توضيحي:

- ١- نظام مدارس أ هو ذو طبيعة فيدرالية توأمية تربط بين مدرستين أحدهما قوية وأخرى أقل جودة وتحتاج الى جهود متعاونة لتطوير أدائها. ويشار اليهما في النظام الانجليزي بمدرسة أ-١ ومدرسة أ-٢ . وتدار المدرستان بهيئة

استشارية موحدة مع مدير تنفيذي مسؤول عن المدرستين، ومدير منتدب من مدرسة أ-١ للإقامة في مدرسة أ-٢. ان الهدف الأساسي من هذه الجزئية هو بالدرجة الأولى تطوير المدارس ورفع كفاءتها في الاستجابة لمتطلبات العصر ولحاجات المعلمين والمتعلمين والبيئة الاجتماعية.

٢- نظام مدارس ب، وهي في العموم مدارس متميزة تتبنى ذاتياً خطاً طموحاً لتطوير نفسها والارتقاء أكثر في جودة عواملها وعملياتها وخدماتها وانجازاتها الى مستويات إضافية أعلى.

معايير القيادة المدرسية الناجحة في إنجلترا

من أهم المعايير التي اعتمدتها إنجلترا في القيادة المدرسية الناجحة، كانت المسؤوليات التالية:

- الادارة الفعالة للتعليم والتعلم لتفعيل طاقات كل التلاميذ
- بناء ثقافة مدرسية ترفع التميز والجودة والطموحات العليا لجميع التلاميذ.
- القيادة المهنية للمدرسة لتحقيق أهدافها المقصودة.
- قابلية المحاسبة التربوية لدى الجهات التعليمية المعنية.
- توفير رؤية وقيادة وتوجه للمدرسة تؤكد ان إدارتها وتنظيمها تصبّان لتحقيق الأهداف والطموحات التربوية.
- ادارة الاختبارات والتقييم التربوي من أجل تحديد أولويات التحسين المدرسي ورفع المعايير التعليمية.
- توفير جودة الفرص التعليمية لكل التلاميذ.
- تطوير السياسات والممارسات المدرسية.
- تأكيد كفاية المصادر التربوية واستعمالها الفعال في تحقيق أهداف المدرسة وإدارة حاجاتها اليومية.
- تنظيم وإدارة الشؤون المدرسية.
- تكوين إحساس بالالتزام والتأييد للمدرسة من قطاعات واسعة في المجتمع

المحلي لها صلة واهتمام بتربية الناشئة مثل: المدارس الأخرى، ووكالات وخدمات الأطفال، والقيادات السياسية ومؤسسات وموظفي التعليم العالي.

- تطوير وتنفيذ بيئات بناءة للتعلم جاذبة لاهتمام واندماج التلاميذ في العمل المدرسي.

- القيادة المدرسية بنظام تبني أهداف ومفاهيم وخبرات ونتائج مدروسة داخلياً، وباعتبار المدارس الأخرى جزءاً لا يتجزأ من هذا النظام، الأمر الذي يقتضي من القائد المدرسي الاهتمام بنجاح المدارس الأخرى كما الحال مع مدرسته لأن تقدم النظام المدرسي مشروط بتقدم كافة المدارس المكونة له.

مراحل تطوّر القيادة في الخدمة المدرسية الانجليزية

تتدرج القيادة المدرسية في تطورها الوظيفي بالتربية الانجليزية عبر خمس مراحل متتابعة هي:

١- القيادة الطارئة التي يتبوأ بها المعلم مسؤوليات ادارية وقيادية، مكوناً بهذا نواة لطموح قادم بان يصبح يوماً قائداً مدرسياً.

القيادة المنتظرة وتتمثل في رؤساء الأقسام والوكلاء المساعدون الذين لديهم خبرات قيادية لكنهم لا يقصدوا بأن يكونوا قياديين.

٣- القيادة الجديدة المعتمدة في الخدمة وتكون بإعداد الأفراد مهنيّاً للقيادة كخريجي "الكلية الوطنية للقيادة المدرسية" سالفه الذكر، أو الآخرين الذين يستقربون لشغل هذه المسؤولية المدرسية.

٤- القيادة المتقدمة التي تمتلك خبرات واسعة في المجال ولكنها تسعى باستمرار الى جديد نفسها واكتساب مزيد من المعارف والمهارات والتطورات التي تستجد في الميدان.

٥- القيادة الاستشارية التي يكون بها القائد المدرسي مستعداً لتدريب الآخرين وإعدادهم المهني ليكوا قادة مدرسيين، والقيام بأعمال المتابعة والإشراف والتقييم لبرامج وأفراد القيادات المدرسية.

نموذج مقترح للقيادة التربوية بالمدارس العربية

يُشكّل المعلم والإدارة المدرسية محور أولويات وزارات التربية والتعليم العربية منذ بداياتها. فقد نال دورهما في تنمية وإعداد الناشئة تقديراً اجتماعياً ومادياً واضحاً من خلال التشريعات العديدة وخطط التنمية المتتابة^{١٨}. كما ان الاهتمام ببرامج التكوين المهني للكوادر المدرسية برز في وقت مبكر قبل أكثر من خمسين عاماً مع نشأة معاهد المعلمين والكليات المتوسطة والجامعات.

كفايات ومسؤوليات مهنية مكونة لنموذج القيادة التربوية المقترح

تبدو هذه الكفايات والمسؤوليات المهنية مع فرعياتها بما يلي (شكل ٧):

أ - القيادة المنهجية والتعليمية، وتشمل الكفايات التالية:

- ١- معرفة عامة بطبيعة المناهج الدراسية
- ٢- معرفة عامة بأنواع ومبادئ وطرق وأساليب التدريس
- ٣- ثقافة إجرائية متقدمة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات
- ٤- مواكبة التطورات المعاصرة في التربية وعلم النفس
- ٥- ثقافة إجرائية في الاختبارات المدرسية والقياس والتقدير والتقييم التربوي
- ٦- مهارة متقدمة في تقييم المعلمين

ب- القيادة الثقافية المستتيرة. وتشمل الكفايات التالية:

- ١- تفهم القيم الثقافية الوطنية والاعتزاز بهويتها.
- ٢- احترام الثقافات والمعتقدات الأخرى.
- ٣- التصرف بأخلاق وثقة ومصداقية.
- ٤- التعاطف مع الآخرين قولاً وسلوكاً.
- ٥- واضح التوجّه ومقدام في التعامل الموضوعي مع المواقف.
- ٦- استثمار التنوع الثقافي في المجتمع المدرسي لإغناء العملية التربوية.

ج- القيادة التنظيمية والإدارية. وتشمل الكفايات التالية:

١- امتلاك رؤية تربوية واضحة للمدرسة والتربية المدرسية.



شكل ٧ : مكونات نموذج القيادة المدرسية المقترح

- ٢- تطوير الأهداف العامة للمدرسة واستشراف التوجهات الممكنة بالمستقبل.
- ٣- المهارة التطبيقية المرنة للقوانين والتعليمات المركزية في تسيير الشأن المدرسي.
- ٤- المهارة في أساليب الفريق لتوجيه وتنظيم العمل المدرسي.
- ٥- التحفيز المتجدد في التفاعل مع الآخرين من أجل جودة إنجازيه أعلى.
- ٦- توفير مناخات مدرسية بناءة للتعلم والإدارة والتعليم.

- ٧- رعاية الرضا الوظيفي للمعلمين بمختلف الوسائل الموضوعية المتاحة.
- ٨- مراقبة وتقييم الأداء المدرسي وإعادة التوجيه بمشاركة فعالة من الجهات المعنية.

٩- المحافظة على حسن سير العملية المدرسية بغرض استقرارها وتحقيق غاياتها.

١٠- تفويض الصلاحيات حيث تناسب المواقف لقدرات / حاجات المعلمين والعاملين والمتعلمين.

د- قيادة العلاقات الإنسانية والمدرسية العامة. وتشمل الكفايات التالية:

- ١- مهارة الكلام المفيد، والاستماع للآخر، وفهم الرسالة، ثم التوجيه للأفضل.
- ٢- مهارة استعمال أساليب الاتصال البناءة للتخاطب مع المعلمين والمتعلمين والعاملين المدرسيين.
- ٣- بناء شبكة علاقات عامة مع قوى المجتمع والمؤسسات الداعمة لرسالة وعمل المدرسة.
- ٤- رعاية علاقات ثقة متبادلة بين أسر المتعلمين وفئات المجتمع المدرسي.
- ٥- رعاية علاقات ثقة متبادلة بين أسر المتعلمين وفئات المجتمع المدرسي.
- ٦- مهارة التفاوض مع الأسر وقوى المجتمع عند الأزمات أو النزاعات، والقدرة على التوصل الى تسويات لصالح المدرسة.
- ٧- الدعاية للمدرسة بين أوساط المجتمع المحلي وجذب الدعم المالي والأدبي لتعزيز رسالتها ودورها في البيئة.

هـ - قيادة التجديد وتطوير جودة العمل المدرسي. وتشمل الكفايات التالية:

- ١- تشجيع ورعاية البحث العلمي من المعلمين والمتعلمين.
- ٢- بناء علاقات إنسانية ومهنية منصفة مع أفراد وفئات المجتمع المدرسي.
- ٣- استقطاب الدعم المادي عن طريق التبرعات والمنح والهبات من المؤسسات المحلية ورجال الأعمال.

- ٤- تشجيع ورعاية الإبداع الفردي للمعلمين والمتعلمين بالدعم المادي والدعاية الاعلامية والمشاركة بالمعارض أو إقامتها كلما أمكن ذلك.
- ٥- اعتماد أسلوب الإقناع والتحفيز والاهتمام والرأي المشترك مع المعلمين والمتعلمين لإنجاز متفوق أكثر.
- ٧- ممارسة دور القدوة والخبرة الاستشارية دون المدير والروتين الاداري.
- ٨- دراسة تجارب المدارس والأنظمة المدرسية في الدول المتقدمة واستنبات ما يناسب منها في البيئة المدرسية المحلية.

القيادة التربوية للمدرسة - خلاصة وتوصيات

لقد تناولت الوحدة موضوع القيادة المدرسية ودورها في ادارة التعليم من خلال ثلاثة محاور رئيسة: مفهوم القيادة المدرسية والإدارة المدرسية وما بينهما بإيجاز من فروق، وعينة من القيادات المدرسية الممارسة من أنظمة تعليمية متقدمة عبر العالم، ثم نموذج مقترح لما يمكن ان تكون عليه القيادة المدرسية في أنظمة التعليم العربية، وذلك بناء على الأدبيات الواردة في هذه الوحدة وعلى غيرها مما لم يتسع اليه المجال هنا لضيق المجال.

وبينما روعي في طرح نموذج القيادة المدرسية عوامل من أهمها: الخصائص الثقافية للمجتمع، والخطط والاستراتيجيات والتوجهات التعليمية لوزارات التربية، وخصائص الإدارات والبيئات المدرسية المتاحة وحدود مسؤولياتها في القوانين والتعليمات الوزارية المركزية، وطبيعة التربية وخصائص المعلمين والمتعلمين، فان التوصيات التالية هي هامة للتربية والقيادة المدرسية:

١- اختبار صلاحية وموثوقية النموذج المقترح ولجذواه في التوجيه

والتخطيط التربوي بمدارس البلدان العربية قبل تطبيقه ميدانياً في المدارس. ويمكن أن تتم هذه العمليات بالخطوات الموجزة التالية:

الخطوة ١: دراسة مسحية استطلاعية للنموذج المقترح للتحقق من وجود

وممارسة كفاياته وعناصره في البيئات المدرسية المحلية. توفر هذه الخطوة مبدئياً صلاحية محتوى وبنية النموذج السلوكية للواقع المدرسي الميداني.

الخطوة ٢ : تطبيق النموذج في مدرسة أو أكثر بعد تدريب المديرين والإداريين عليه لمدة فصل دراسي الى سنة تعليمية،

الخطوة ٣ : مقارنة نتائج تحصيل الطلبة وسلوكهم، وميول وسلوك المعلمين، وآراء الأسر وعلاقاتهم بالمدرسة ب:

- نتائج التحصيل والميول والسلوك والعلاقات المدرسية في السنة السابقة،
- نتائج التحصيل والميول والسلوك والعلاقات المدرسية مع مدارس مجاورة أخرى تدير شؤونها بالطرق المعتادة.

الآن، اذا أشارت نتائج المقارنة أعلاه الى وجود فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية، عندئذ يمكن المضي قدماً في تبني وتطبيق نموذج القيادة المدرسية المقترح لأغراض التوجيه والتخطيط التربوي دون مخاطرة تربوية تذكر. ويعتقد الباحث مهما يكن، ان خصوصية البيئات المدرسية المحلية قد تستدعي في الأحوال العادية تعديلاً طفيفاً في بنية النموذج ليتناسب أكثر مع حالاتها.

٢- دعوة وزارات التربية والتعليم، لإنشاء كلية عليا مركزية / موحدة مختصة في إعداد القيادات المدرسية. يمكن أن تبدأ هذه الكلية ببرنامج دراسات عليا- ماجستير ودكتوراه ثم بعد استقرار الوضع الأكاديمي للكلية خلال سنوات قليلة، يتم تخطيط وإنشاء برنامج البكالوريوس في القيادة المدرسية ليتخرج منه الوكلاء والنواب والمساعدون. كما يمكن للكلية تقديم ٥٠% من دراساتها عن بعد عن طريق مؤتمر الفيديو الالكتروني والتدريب أون لاين.

٢- دعوة وزارات التربية والتعليم العربية الى عقد ندوة / مؤتمر سنوي تشاوري يتم فيهما تبادل الخبرات والدراسات والانجازات التي توصلت كل

جهة إليها في موضوع القيادة المدرسية، وتعميمها على الأعضاء لنشرها
مدرسياً والاستفادة الميدانية منها.

٤- **دعوة وزارات التربية والتعليم الأعضاء لتشكيل المدارس المتجاورة
مكانياً في مدينة أو منطقة لعصب (أو مجموعات) School Leagues، أو ما
يعرف حالياً في بلجيكا "بالمجتمعات المدرسية" Communities of schools**
للتبادل الإمكانات المادية والخبرات الإدارية- القيادية والتربوية فيما بينها، مما
ينعكس على جميع أعضاء العصبة المدرسية أو المجتمع المدرسي في ناحيتين:
تقليص النفقات المدرسية ثم رفع جودة الإدارة والتعلم والتعليم.

٥- **دعوة وزارات التربية والتعليم لدراسة إمكانية عقد دورات تدريبية مكثفة
للقادات المدرسية الجديدة على المهنة خلال أول سنتين من عملها، لترسيخ
معارفها ومهاراتها وتحديث ما يمكن فيها.**

٦- **دعوة وزارات التربية والتعليم الأعضاء لعقد دورات تدريبية مكثفة
للقادات المدرسية كل خمس سنوات من عملها، ولمدة شهر- شهرين،
ويمكن توزيع هذه المدة على تواريخ زمنية مناسبة عملياً للقياديين وظروفهم
المدرسية.**

