

## مدير المدرسة و القيادة التدريسية:

خلال أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن الماضي أجريت العديد من البحوث والدراسات التي اختبرت العلاقة بين فعالية قيادة مدير المدرسة وتحصيل التلاميذ، وقد أفضت إلى نتائج مهمة مفادها أن القائد التربوي الناجح له تأثير مهم على علم التلاميذ وفعالية المدرسة عموماً. كما أشارت أدبيات المدرسة الفعالة ( Effective School) إلى أن الفرق الأساسية بين المدير الأكثر فعالية والمدير الأقل فعالية هو الانخراط بنشاط و التزام في الحياة التعليمية والتدريسية، وبمعنى آخر أن المديرين الأكثر فعالية يمارسون سلوكيات القيادة التدريسية. (Instructional leadership). فماذا نعني إذن بالقيادة التدريسية؟ وما هي أبعادها ووظائفها؟

### 1.2.5.1. ماهية القيادة التدريسية:

يرى Lui (1985) أن القيادة التدريسية هي " السلوكيات المباشرة وغير المباشرة لمدير المدرسة، والتي يظهر لها تأثير مهم على تدريس المعلم ومن ثم تعلم التلاميذ ". كما عرفها Donmoyer و Wagstaff (1990) بأنها "كل السلوكيات والأنشطة التي تعزز نمو التعلم"، أما Elmore (2000) فيعرفها على أنها "اتجاه وتوجه نحو تحسين التدريس" وبالطريقة نفسها قدم King (2002) تعريفاً شاملاً

وبسيطا للقيادة التدريسية و اعتبرها " أي شيء يفعله قادة المدارس لتحسين التعليم والتعلم في مدارسهم ومناطقهم".

و يلاحظ من هذه التعاريف أنها حاولت وصف وتحديد أبعاد وسلوكيات القائد التدريسي. فالقيادة التدريسية هي سلوكيات مدير المدرسة التي تؤثر في عمليتي التعليم والتعلم، من خلال تحديد رسالة المدرسة، وإدارة المناهج و البرامج، والإشراف على التدريس، ومراقبة تطور التلاميذ، وتحسين المناخ التدريسي . كما يمكن أن تتجسد القيادة التدريسية في سلسلة من الممارسات المصممة للتأثير في التدريس، وتتضمن مثلا تعريف المدرسين بالمستجدات التربوية، وطرق التدريس الفعالة، ومساعدتهم على استيعابها و تبنيها في الممارسة اليومية داخل الفصل.

#### 1.2.5.2. أبعاد ووظائف القيادة التدريسية:

حاول الدارسون من خلال نماذج عديدة تحديد الأبعاد الأساسية للقيادة التدريسية و وظائف و ممارسات مدير المدرسة كقائد تدريسي مسؤول على تعزيز بيئة عمل مؤثرة تحفز وتدعم جهود المدرسين في اتجاه النجاح الدراسي لجميع المتعلمين. و تؤكد جل هذه النماذج على أن القيادة التدريسية تقع تحت مسؤولية مدير المدرسة بوصفه القائد التدريسي الرئيسي. كما تركز هذه النماذج على الجانب الفنى للعملية التعليمية، والمنهاج الدراسي، والتقويم، و توفير التوجيه،

والتأثير على الممارسة اليومية للمدرسين والتلاميذ في المدرسة.  
(Marks et Printy 2003). وسنعرض فيما يلي لثلاثة من النماذج  
البارزة التي قاربت أبعاد ووظائف القيادة التدريسية:

#### أ- نموذج Hallinger & Murphy (1985):

من النماذج الرائدة للقيادة التدريسية ذلك النموذج الذي طوره  
Hallinger & Murphy سنة 1985، حيث تم استخدام مصطلحي  
الإدارة التدريسية والقيادة التدريسية بصورة مترادفة عند وصف  
واختبار سلوكيات القيادة التدريسية لمديري المدارس الابتدائية في  
احدى المناطق التربوية بولاية كاليفورنيا. وقد استطاع الاثنان أن  
يحددا ثلاثة أبعاد للقيادة التدريسية تتضمن إحدى عشرة وظيفة  
للقائد التدريسي، ثم قاما في دراستهما بإعداد مقياس لتقدير  
سلوكيات وممارسات هذه القيادة لدى مدير المدرسة طبقا لهذه  
الأبعاد. ويمكن تلخيص الأبعاد والوظائف الأساسية التي تضمنها هذا  
النموذج فيما يلي:

**البعد الأول:** تحديد رسالة المدرسة، ويتضمن هذا البعد وظيفتين

هما:

- صياغة أهداف المدرسة.
- توصيل أهداف المدرسة إلى المدرسين و أولياء الأمور و التلاميذ..

**البعد الثاني:** إدارة البرنامج التعليمي، و يتضمن هذا البعد ثلاث

وظائف هي:

- تنسيق المناهج .
- الإشراف على التدريس وتقويمه.
- مراقبة تقدم التلاميذ.

**البعد الثالث:** تحسين المناخ التعليمي، ويتضمن هذا البعد

ست وظائف:

- حماية الزمن التعليمي بما يحفظ حق التلاميذ في التعلم؛
- تقديم الحوافز و المكافآت للمدرسين والاعتراف بجهودهم؛
- تقديم الحوافز للتلاميذ تقديرا لتميزهم الاكاديمي و تحفيزا لهم على التعلم.
- توفير التطوير المهني للمدرسين، والعمل على أن يكون مرتبطا بأهداف المدرسة وتحسين تعلم التلاميذ؛
- الحفاظ على الرؤية الواضحة لسير العمل وفق المخططات؛
- تطوير وتأكيد المعايير الأكاديمية التي تعزز تعلم التلاميذ؛

ب- نموذج Murphy (1990):

واصل Murphy صقل و بلورة نموذج القيادة التدريسية خلال  
مراجعة و دمج البحوث و الدراسات التي أجريت حول المدرسة  
الفعالة، والتحسين المدرسي، وتنمية العاملين. وبناء على ذلك وضع  
نموذجا نظريا للقيادة التدريسية يتضمن أربعة أبعاد نعرض لها على  
النحو التالي:

**البعد الأول**: تطوير رسالة المدرسة و أهدافها، ويتضمن هذا البعد  
وظيفتين هما:

❖ صياغة الأهداف المدرسية.

❖ توصيل الأهداف المدرسية.

**البعد الثاني**: إدارة وظيفة المنتج التعليمي ، ويتضمن هذا البعد  
خمس وظائف هي:

● تحسين جودة التدريس.

● الإشراف على التدريس وتقويمه.

● احترام الزمن التعليمي و المحافظة عليه.

● تنسيق المناهج.

● رصد و تتبع تطور التلاميذ.

### البعد الثالث : تحسين مناخ التعلم ، ويتضمن أربع وظائف:

- بناء التوقعات الإيجابية ومعايير تقويم الاداء.
- الحفاظ على الرؤية الواضحة.
- تقديم الحوافز للمدرسين و التلاميذ.
- تعزيز التطوير المهني.

### البعد الرابع : تطوير بيئة عمل داعمة، ويتضمن خمس وظائف:

- خلق بيئة آمنة ومنظمة للتعلم.
- توفير فرص لمشاركة التلاميذ.
- تنمية التعاون والتعاقد بين المدرسين.
- تأمين الموارد الخارجية لدعم أهداف المدرسة.
- صياغة العلاقات بين الاسرة و المدرسة.

### ج- نموذج Weber (1996):

لقد آمن Weber بالحاجة إلى قيادة تدريسية بغض النظر عن الهيكل التنظيمي للمدرسة. فسواء كان القائد التدريسي هو مدير المدرسة أو مدرس أو أي شخص آخر، فإن مثل هذا الزعيم أصبح

ضرورة ملحة في المدارس. إن تحديات المدرسة الفعالة يستدعي الحاجة الى قائد تدريسي يقود سفينة الفريق التربوي داخل المؤسسة في اتجاه تحقيق أحسن النتائج. وقد وضع Weber نموذجًا نظريًا اقترح من خلاله خمس مجالات أساسية للقيادة التدريسية:

**المجال الأول:** تحديد رسالة المدرسة، حيث يشارك القائد التدريسي في رسم و تطوير الرؤية المستقبلية و أهداف المدرسة بمعية كل المتدخلين.

**المجال الثاني:** إدارة المنهاج و التدريس، حيث يقوم القائد التدريسي بمراقبة الممارسة داخل الفصل الدراسي، ومدى انسجامها مع رؤية المدرسة، وتوفير الموارد و الدعم الذي يحقق أفضل ممارسة تدريسية، وكذلك توفير النماذج و البيانات اللازمة لتوجيه المدرسين.

**المجال الثالث:** تحسين مناخ التعلم الإيجابي، حيث يقوم القائد التدريسي بتحسين المناخ الإيجابي من خلال توضيح و توصيل الأهداف، وبناء التوقعات، وتنظيم بيئة التعلم.

**المجال الرابع:** ملاحظة وتطوير التدريس، حيث يقوم القائد التدريسي بملاحظة وتحسين عملية التدريس من خلال تطبيق الملاحظة الصفية، وإتاحة الفرصة للتكوين و التطوير المهني.

المجال الخامس: تقييم البرنامج التعليمي، حيث يساهم القائد  
التدريسي في وضع الخطط، و تحليل التقديرات المرتبطة بفاعلية  
المناهج.

و عليه و اعتبارا لما سبق يمكن استخلاص الأبعاد الأساسية للقيادة  
التدريسية لمدير المدرسة فيما يلي:

- تحديد الرسالة التربوية للمدرسة ونشرها.
- دعم التدريس والإشراف عليه.
- إدارة البرامج التعليمية.
- مراقبة و تتبع مدى تقدم التلاميذ.
- دعم تطوير المدرسين وتنميتهم سواء فرديا أو جماعيا.
- تهيئة مناخ مدرسي داعم لعمليتي التعليم والتعلم.