

القيادة المدرسية وتجويد العملية التعليمية  
قراءة نظرية في الأهمية والأدوار

*School leadership and improvement of educational process  
Theoretical perspective on importance and roles*

محمد صخري

**MOHAMED SAKHRI**

<sup>1</sup> جامعة عمارثليجي الأغواط، مخبر الإرشاد وتطوير أدوات القياس في الوسط المدرسي (الجزائر)

الإيميل: [m.sakhri@lagh-univ.dz](mailto:m.sakhri@lagh-univ.dz)

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/14

تاريخ الاستلام: 2021/08/11

ملخص:

تعتبر القيادة المدرسية عملية جوهرية داخل هياكل المؤسسات التعليمية لدورها الإستراتيجي في بناء وتكوين الجماعات المدرسية من خلال رسم سياسات وإستراتيجيات وفق غايات ومرامي فلسفة المجتمع، بهدف تحقيق أهداف عامة وخاصة وإجرائية تظهر في تعلمات ونشاطات متعددة عند المتدربين، وكذا تأمين بيئة مرنة ومناسبة لعناصر العملية التعليمية، فالقيادة هي عملية منظمة تهدف إلى خلق تأثيرات في سلوكيات الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معلنة مسبقا، حيث تستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها وصلابتها من إثارة سلوك الفاعلين في الحقل التعليمي من خلال تقديم مدخلات تعليمية وتربوية وفنية وتقنية ومتابعتها في مختلف أطوارها التعليمية بهدف تحقيق مجموعة الإنتظارات الإجتماعية والإقتصادية والتربوية والتي تظهر في مخرجات النظام التعليمي. جاءت هذه الورقة البحثية من أجل محاولة فهم أهمية وأدوار القيادة المدرسية في تجويد العملية التعليمية التعليمية. كلمات مفتاحية: قيادة مدرسية، قيادة تربوية، تعليمية، أهداف تعليمية.

**ABSTRACT:**

*School leadership is essential in schools because of its strategic role in education. It is peracticed through polycies based on given objectives of society. Thus, school leadership aims at acheiving some general and specific goals that can appear in scholars' activities.*

*It provides also a suitable environment for learning process. Therefore, school leadership shoul be an organized process which aim is to have an impact on scholars' behavior for achieving previously planned objectives. The main feature of the school leadership lies behind stimulating the educational actors through educational, artistic, and technical inputs which are then purued to get as outcomes educational, social, and economic impacts. This paper aims at understanding the importance and roles of school leadership for improving both the teaching and learning process.*

**Keywords:** School leadership, educational leadership, education, educational objectives.

## 1-مقدمة:

تتباين الإدارة في العصر الحديث مكانة مهمة في حياة المجتمعات المتعدنة وتلعب دورا رئيسيا في تطورها ورفقها وهي عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة، وتحتاج إليها جميع التنظيمات مهما كان نوعها ونشاطها من أجل تحقيق حياة أفضل والمدرسة باعتبارها تنظيما تربويا يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على دور المناط بالإدارة المدرسية، والمتمثل في مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تطبيقها عن طريق العمل الإنساني التعاوني.

بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على بعث الرغبة في العمل النشط والمنظم، ولا يتم ذلك إلا بمدير قادر على ممارسة مهامه الإدارية والفنية بأسلوب قيادي فعال ومرن ذو قدرة على توجيه المعلمين والمتعلمين والإدارة التعليمية، قصد تحقيق الأهداف العامة والخاصة للنظام التربوي.

### 1-تعريف القيادة المدرسية:

تعتبر القيادة المدرسية من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العديد من العلماء والباحثين نظرا لأهميتها البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات من حيث الأداء والتميز وتحقيق الأهداف، ومدير المدرسة كجوهر في العملية التعليمية والتعلمية من جهة، وباعتباره قائدا إداريا وتربويا من جهة ثانية، يلعب دورا أساسيا في العمل على تحقيق الأهداف التربوية المسيطرة حيث يظهر فيه مفهوم القائد، والذي يعرف على أنه من يقود الجماعة أو تنقاد له. (محمود، 1997، ص.442)

وتظهر مفاهيم القيادة المدرسية من خلال مجموعة من المحددات أشار لها عدد من الباحثين تظهر في مهارات تتجلى في مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصبا قياديا على مستوى الإدارة المدرسية، فالمهارة الفكرية تتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار.

بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا ورؤيته للمشاكل الواضحة وشاملة وافكاره وأحكامه صائبة وقرارته الرشيدة وقدرته على الفهم والتحليل واستنتاج العلاقات كافية وأن يكون قادرا على تنظيم وحل المشاكل بطريقة مناسبة وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية ومساعدة على تنمية التفكير الابتكاري لدى رؤوسيه وعاملا على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة.

أما المهارة الفنية تتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأشياء فعلى مستوى الإدارة المدرسية وعلى مدير المدرسة مثلا أن يكون مطلع على المناهج التربوية المقررة وملمًا بمختلف طرائق التدريس وقادرا على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التسيير الإداري والمالي والبيداغوجي ومجالات التكوين والتقويم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر التي تناسب طبيعة كل مجتمع ووافق المرجعية الإيديولوجية المحددة في حدود ما تسمح به قوانين الدولة المعمول بها.

بالإضافة إلى المهارات الإنسانية وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الافراد والجماعات والمهارة الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالا وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد عالم نفس وإنما يكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع ان يتعامل مع من يرأسهم فالقدرة على سياسة الافراد هي القيادة.

### 2-أهمية القيادة المدرسية:

موقع القيادة في المنظومة التربوية منطلق حيوي لنجاحها وعماد لإستمرارها وموقع القائد في المدرسة نقطة لإرتكازها ومؤشر لنجاحها، وهذا لما يحمله مفهوم القيادة من أهمية بالغة في تنظيم وتوجيه وتثمين الأداء التربوي للمجموعة التعليمية.

وقد بين حديث رسول الله صل الله عليه وسلم حتى في أقل الجماعات عادة، حينما قال: "إذا خرج ثلاث في السفر فليأمرُوا أحدهم" رواه أبو داود. فالقيادة التربوية ميزات تضيفي بنيتها مجموعة من السمات لا تتوفر بغيرها حيث تعمل على الوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذ بعين الاعتبار في تسيير العمل المدرسي.

وكذا تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة، مع التشجيع المستمر والدافعية للعاملين، وهذا بروح قيادية مسؤولة وقادرة على مشكلات العمل ومحاولة حلها. حيث أن المؤسسات التربوية والمدرسية بحاجة ماسة إلى مثل هذه المتطلبات التربوية للقيادات مميزة وواعدة تجعل من البيئة المدرسية بيئة خصبة تشجع على العمل والإبداع. (عياش، 2009، ص.62)

**3- عناصر القيادة المدرسية:**

تعتبر محددات عناصر القيادة المدرسية التي يتكون منها مفهوم القائد كشرط ضروري أن يكون هذا الأخير جامعا لكل مكونات عناصر القيادة المدرسية والتي تظهر فيما يلي:

- القائد يعتبر أهم عنصر في القيادة، حيث أن القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس.  
- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك منقادون وبما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد هذا على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.  
- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في جماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

- ظروف الموقف: الموقف هو الذي يبرز القائد فظهور الشخصية القيادية يأتي من خلال اتخاذ قرارات حاسمة في مواقف تستدعي ذلك.

- التأثير: تعتبر عملية التأثير حجر الأساس في القيادة وهي نتاج سلوك تبعه القائد مع الآخرين، ومن خلاله يتم تغيير سلوكيات الآخرين بالإتجاه الذي يرغبه فيه.

عند تحليل مكونات العمل المدرسي يمكن القول إن المؤسسات التربوية والمدرسية تحتوي على كافة عناصر القيادة فمثلا مدير المدرسة يمثل القائد التربوي والمعلمون يعتبرون جماعة العمل. (عبد العزيز، 2005، ص 50)

#### 4- أدوار القيادة المدرسية:

من خلال التطرق إلى المفاهيم والأهمية والعناصر التي تتسم بها القيادة المدرسية يمكن تلخيص مجموعة من الأدوار تشكل صلب الأدوار التي تعمل على ممارستها في الحقول التربوية والمدرسية. ومن خلال القراءة النظرية لهذه المحددات النظرية يمكن تقسيم مهام القيادة المدرسية إلى قسمين وفق عدد من المهام منها ما هو مهام رسمية تتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري المدرسي المشار إليه في منطلقات النظام التربوي لسيرورة العمل المدرسي بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام ما يلي:

- التخطيط من خلال رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والمتوسطة والأنية، مع وضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، حتى يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فعال وناجح ويقوم بتوضيح أهداف القيادة المدرسية للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول مختلف محاور العملية التعليمية.
- التنظيم وهذا بتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين العاملين في الحقل المدرسي حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، وحتى يكون التوزيع ناجحا لا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما يراعي عليه الخبرة والتخصص والقدرة والفعالية في الأفراد.

- التنسيق بين أطراف العمل المدرسي بمختلف أطرافه، وتوجيه الجميع باتجاه هدف النظام التربوي والحث على أداء تربوي بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وفي هذا على للقائد العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام عملية التنسيق ومنع ما من شأنه عرقلة نجاح المشروع المدرسي.
- بالإضافة إلى مهام غير رسمية تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين ولها بدورها تأثير بالغ في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام:
  - الإهتمام بالجماعات الغير رسمية.
  - المشاركة حيث أصبح نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والتابعين له في احتوائهم عاطفياً.
  - درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل وغيرها من الصفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذي بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول القائد منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.
  - مهارة تبصر الأهداف العامة والخاصة والإجرائية للنظام التربوي وربطها بأهداف المجتمع وفلسفته، مع معالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف القانونية.
- 5- المواصفات التي يجب توافرها في قائد العملية المدرسية والتعليمية:

قام كل من (John Hoove، Danny Cox) بدراسة على عينة من القادة الإداريين في بعض المنظمات الإدارية وحاولوا من خلالها تلخيص أهم صفات القادة وهذا يظهر في عشر صفات تظهر فيما يلي:

  - نقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يغفل عن تطابق الأخلاقيات المزدوجة سواء في حياته العامة الشخصية أو الأخلاقيات المرتبطة بأجواء العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
  - النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن أتفه الأمور وينغمس في القضايا الجلييلة، وفي حالة إكتشافه بأنها مهمة ومثيرة يتصدى لها.
  - الإنجاز: القائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
  - إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع، والشخص الخجول مع الحياة فالشخص الجريء المقدم قد يلجئ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.
  - العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
  - العمل الجاد بإتقان وإلتزام: فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير، كما يكون لديهم إلتزام إتجاه تلك الأعمال.
  - تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم تطبيق أدوات الدراسة عليهم، يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعد ضرورية لإتخاذ القرارات الصعبة.

إستمرار الحماس: إن أغلب القادة يملكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا، فتطور القائد يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.

مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، بل خلق جو عمل سليم وصحي خالي من التفاهات، حينها يتم تبادل الأفكار بجدية ومرونة، هذا يؤدي إلى العمل التعاوني. إن توافر هذه الصفات في القائد التربوي تجعل العمل في الوسط المدرسي مرغوبا ومحبويا ويزيد من مستوى أداء المعلمين. (غيان، 2009، ص133-136)

#### 6- أنماط القيادة المدرسية:

يختلف الأفراد في ممارستهم القيادية وتسيير شؤون المؤسسات المكلفين بها، نتيجة لإختلاف إتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم المتعلقة بالقيادة وأساليبها، وقد يرجع الإختلاف كذلك إلى إجتهداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطبائعهم الإجتماعية. حيث أن النمط القيادي هو ذلك النموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وهذا يتعاون مع أفراد المجموعة سواء بتسلط أو حوار أو غير ذلك وتظهر هذه الأنماط فيما يلي:

1-6- النمط الفوضوي: هذا النوع من القادة يحاول ترك الأمور على هواها ويحاول أن يجعل العمل والمسؤولية على جماعته، ولا يحاول الإشتراك معهم في التخطيط أو التنفيذ أو إدارة العمل، حتى مناقشته قرارات مصيرية لا يحاول التدخل فيها، إلا إذا طلب منه ذلك، وإنما يترك جميع هذه الأعمال لتابعيه، ومن أهم خصائصه:

- القائد يترك لأعضاء الجماعة الحرية الكاملة دون مسؤولية في إتخاذ القرار.
- القائد يمد الأفراد بالقوانين ويعرفهم على العمل وعلى استعداد لإعطاء أي معلومة لمن يسأل فقط.
- القائد لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه أي تعليمات، بل يترك أفراد الجماعة القيام بما يريدون.
- الإجتتماعات في ظل هذا النمط تتسم بطول المدة، لأن القائد يترك للجميع طرح أفكارهم ومقترحاتهم والدفاع عنها دون تدخل منه في عملية التوفيق بين الأطراف المجتمعة.

أما بالنسبة لمزايا النمط المتساهل كشفت بعض الدراسات أن هذا النمط قد يكون جيدا او ناجحا عندما يكون المرؤوسين في مستوى عال من التعليم وذلك لأن تفويض القائد لسلطاته على نطاق واسع يحتاج كفاءة عالية.

2-6- النمط الديمقراطي: هو الذي يقدم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية إتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات المرؤوسة فهو يباشر مهامه من خلال الجماعة.

تلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار الى قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من التفكير ومبادرة الجماعة، وتقوم القيادة الديمقراطية على أسس منها:

- تفهم الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ والآباء واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية والتفاعل معها بطرق علمية وإنسانية.
  - تنسيق جهود المدرسين والتلاميذ للتعاون والعمل كجماعة واحدة أو كأسرة واحدة، تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المدرسة، وجعل الجميع يشعرون أن المدرسة ملكا لهم.
  - مشاركة المدرسين والتلاميذ في رسم سياسة وخطة المدرسة والإلتزام بتنفيذها.
- ومن خصائص نمط الديمقراطي ما يلي:

- الجماعة هي التي تقرر خطوات العمل وسياسته.
  - يناقش القائد طريقة عمل ككل مع المجموعة.
  - تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.
  - يتعاون أعضاء المجموعة ويتقبل بعضهم البعض.
  - لا يحاول أحد من أعضاء الجماعة التقرب للقائد.
  - تكثر الاقتراحات البناءة بين أعضاء الجماعة.
  - إن الديمقراطية تعمل على تنمية روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين وإعطائهم فرصة التعبير عن شخصياتهم وقدراتهم، حيث تلغي السلبية التي توجد في النمط الأوتوقراطي. (الحريري، 2007، ص125)
- 3-6- النمط الأوتوقراطي: فيه يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده وهو يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ والقيادة الأوتوقراطية نوعان: قيادة جائرة وقيادة عادلة، وفي كلا الحالتين النمط الأوتوقراطي تسلطي في الجوهر فهو يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحيانا صراحة أو ضمانا في صورة مقاومة تعمل على تعطيل التغيير الصحيح والابتكار عند المرؤوسين. (المغربي، 221، ص2010)
- من خصائص النمط الأوتوقراطي ما يلي:
- الحزم والانضباط في إدارة المدرسة وعدم تقبله للنقد.
  - لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقا أي أنه يحتفظ بكل شيء دون مساعدة أحد مرؤوسين حيث أنه إذا غاب عن العمل يتسبب في تعطيل العمل وتدهوره
  - لا يستمع لآراء المرؤوسين في حل مشكلات بل يطلب عرضها عليه أولا بأول ليتولى بنفسه دراستها.
  - يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.
  - إن القيادة الأوتوقراطية تقوم على فكرة الزعامة ورغم ان هذا النوع من القيادة يؤدي الى إحكام السلطة وانتظام العمل ولكن على حساب مرؤوسيه الا انه يخلق نوعا من الكراهية والحقد من مرؤوسيه.
- أما بنسبة للمزايا النمط الأوتوقراطي حيث أكدت نتائج الدراسات أن القيادة الأوتوقراطية ليست سلبية في جميع الأحوال بل أحيانا قد تقضي بعض الظروف وبعض المواقف تطبيق مثل هذا النمط من أنماط القيادة وقد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال أزمات او في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.
- بعد عرض هذه الأنماط يتضح أن النمط الأفضل إستخداما في المؤسسة التربوية من طرف القيادة المدرسية هو النمط الديمقراطي، ولا يعني هنا بالديمقراطية غياب الحزم والصرامة واستخدام العقاب إذا لزم الأمر.
- بل هو جزء من الديمقراطية إضافة إلى ذلك ضرورة إحترام الآخرين، وإعطائهم الحرية لإبداء آراءهم والأخذ بها إذا كانت مفيدة وبناءة، وإقامة العدل والمساواة بين عناصر العمل المدرسي، مع مكافأة والتشجيع والتحفيز.
- 7- تصنيفات القيادة المدرسية:
- تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف القيادية التي يمارسها أفراد معينون ويكلفون بمهمة توجيه مرؤوسهم والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطات يمارسونها بحكم مراكزهم ووضائهم، وفيما يلي نحاول عرض القيادة الرسمية والغير رسمية.

- القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا للمنهج التنظيمي من لوائح وقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل المركز الوظيفي.

- القيادة الغير رسمية: وهي تلك القيادة يمارسها لبعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم يكون في مستوى إدارة تنفيذية أو الإدارة المباشرة.

#### 8- القيادة المدرسية كمدخل لتجويد التعلم:

عرفت العقود الأخيرة اهتماما بارزا بمنهجية تعليمية المواد حيث انصرف عدد من الباحثين على اختلاف تخصصاتهم إلى دراسة المسائل المتصلة بترقية طرائق التدريس وإستمراره هذه البحوث المسلطة على مسائل التعليم والتعلم.

أظهرت تخصصا قائم بذاته في الحقول التربوية والنفسية، يهدف رأسا إلى تفحص وتحليل الإشكاليات في مختلف الأطوار التعليمية.

التعليمية في اللغة مصدر صناعي لكلمة تعليم وهذه الأخيرة جاءت على صيغة المصدر الذي وزنه تفعيل وأصل اشتقاق تعليم من العلم وجاء في لسان العرب علم وقفه و علم الأمر وتعلمه وأتقنه ونقول علمه العلم تعليما وعلمه إياه فتعلمه فمادة علم من علم يعلم تعليما أي وضع علامة او مارة لتدل على شيء.

إن التعليمية تعني الدراسة العلمية لطرائف التدريس وتقنياته وأشكال تنظيم حالات التعلم التي يخضع لها المتعلم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ولعل أهم الأدوار التي ينبغي على القيادة المدرسية الإضطلاع بها هم الاهتمام بتوفير مدخلات حقيقية ووسائل عملية وعلمية تسهل للمجموعة التعليمية خلق أليات لتبليغ المعارف الخاصة بالمجال بالتركيز على التفكير المسبق في محتوى مضامين التعلم المطلوب تدريسها، من حيث المفاهيم الداخلة في بناء الموضوع ومن حيث تحليل العلاقات التي ترتبط ببعضها البعض، وكذا التحليل المواقف والعلاقات التعليمية والتعلمية التي تربطها ببعضها.

كما يجب على القيادة المدرسية العمل على تحليل المواقف والوضعية التعليمية التي تأتي في نهاية الفعل التعليمي والتعلمي لفهم ما جرى في عملية التعلم، سواء تعلق الأمر بتصورات التلاميذ أو التعرف على أساليب تفكيرهم واكتشاف الطرائق التي تمكنهم من جعل القيادة المدرسية متاحة أكثر في جميع الأطوار.

بالإضافة إلى تهيئة الجو المناسب للمجموعة التعليمية من خلال توفير التواصل بين مثلث العملية التعليمية (المعلم المتعلم، المادة التعليمية)، وهذا ما يعمل على تحقيق أهداف العمل المدرسي من خلال التوصل إلى نتائج بعد ممارسة القيادة المدرسية. (لبصيص، 2004، ص.131)

ولعل ما يؤكد أهمية تفعيل الأدوار المنطوقة بالقيادة المدرسية في ضرورة التدخل في محاولة معرفة وفهم وتطبيق وتحليل وتركيب وتقويم الأهداف التعليمية في جميع المستويات التعليمية والتي تظهر فيما يلي:

- المستوى الأول: وهو يسبق التفكير البيداغوجي وتشكل فيه محتويات مضامين التعليم مواضيع للدراسة والتأمل وتسمح التعليمية في هذا المستوى بحصر أهم المفاهيم التي تدخل في بناء الموضوع وتحليل العلاقات التي تربط ببعضها البعض.

- المستوى الثاني: وهو يحقق العمل التعليمي ويتناول عمق في تحليل وضعيات تعليمية حقيقية لفهم ولتغير ما جرى فيها بدقة يتضمن هذا التحليل على الخصوص دراسة تصورات التلاميذ المتعلقة بمفهوم معين والتعرف على أسلوب تفكيرهم واكتساب الطريقة التي يتمكنون بواسطتها من معرفة ما ينتظره المدرس وأسلوب تدخله خلال الحصص وذلك للإحاطة بكل جوانب مؤثرة في العملية التعليمية.



كل المحددات المعرفية لنشاطات جودة التعليم تقتضي تمحور القيادة المدرسية حول تعليمية المواد من خلال الأخذ بعين الإعتبار المثلث التعليمي أو ما يسمى بالمثلث التربوي ويقصد به المعلم والمتعلم والمحتوى التعليمي. فالعملية التعليمية ترتبط في الأساس بهذه الأطراف الثلاثة. وعلى القيادة المدرسية إعطاء الأهمية القصوى في التعامل العلائقي بين هذه العناصر المكونة للعمل التعليمي.

#### 9-تفاعل عناصر العملية التعليمية مع القيادة المدرسية:

هذه الأطراف الثلاثة والتي سبق الإشارة إليها تعتبر من أهم أركان العملية التعليمية لذا سنحاول أن نسلط الضوء عليها لمعرفة مكانة ودور كل واحد منها في ظل تصورات القيادة المدرسية وتوضح فيما يلي:

- المعلم: يعتبر المعلم العامل الرئيسي في العملية التعليمية حيث يلعب دورا كبيرا في بناء تعليمات المتعلم، فأفضل المناهج وأحسن الطرائق وأشكال التقويم لا تحقق أهدافها بدون وجود المعلم الفعال المعد إعدادا جيدا الذي يمتلك كفاءات تعليمية جيدة.

- المتعلم: يعتبر المتعلم الطرف الثاني والأساسي في العملية التعليمية، ويعد محورا ومركزا للعملية التعليمية، حيث أنه المستهدف منها، ولذلك سيتوجب على القيادة المدرسية الإهتمام به من الناحية النفسية والاجتماعية وذلك من خلال مراعاة عوامل النضج العقلي، والاستعداد الفطري، والدوافع والإنفعالات، والقدرات الفكرية والمهارات ومستوى ذكائه وما يؤثر فيه من عوامل بيئية في البيت والمجتمع.

- المحتوى: يعرف المحتوى بأنه المادة التعليمية التي تعتبر من أهم مصادر التعلم وما تشمل عليه من خبرات تستهدف إكساب المتعلمين الأنماط السلوكية المرغوبة فيها، تظهر في المعلومات والمعارف ومهارات وطرق التفكير والإتجاهات والقيم الاجتماعية. وذلك من أجل تحقيق النمو الشامل للمتعلمين وتعديل سلوكياتهم، وبمعنى آخر هو كل ما يشتمل عليه المتعلم من معارف إدراكية وأدائية ومهارية وقيمية واجتماعية، وهذا ما يحقق نمو الشامل للتلميذ طبقا للأهداف التربوية المعتمدة في النظام التربوي.

- الطريقة: هي الوسيلة التواصلية والتبليغية في العملية التعليمية لذلك فهي الإجراء العملي العملي، الذي يساعد على تحقيق الأهداف البيداغوجية لعملية التعلم، بشرط تكون الطرائق التعليمية قابلة في ذاتها للتطور والإرتقاء. وتظهر في خطوات متسلسلة ومنتظمة يمارسها المعلم لإيصال المعلومات وإكساب الخبرات للمتعلم لتحقيق أهداف إجرائية قابلة للملاحظة والقياس. (أبو العز، 2009، ص32)

#### 10-إنتظارات القيادة المدرسية من العملية التعليمية:

يشكل أهم إنتظار للقيادة المدرسية من المثلث التعليمي تحقيق أهداف معرفية بالدرجة الأولى مع العمل على تنمية الجوانب الوجدانية والحس حركية وقد وضعت عدة صنافات تشرح الأهداف التعليمية، ولعل أهم من اشتهر بتصنيف هذه الأهداف الأكاديمي التربوي (Bloom) التي اشتملت على ستة مستويات مرتبة ترتيبا هرميا وتظهر هذه المستويات في ترتيبها وتنسيقها كالآتي:

#### 10-1-المجال المعرفي:



- المعرفة: وتشمل القدرة على تذكر المعارف والمعلومات وما يتذكره الانسان وما يتعرف عليه من رموز ومصطلحات ومبادئ ونظريات، ويستدل على هذه المعرفة من خلال الإستجابات اللفظية للفرد.
- الإستيعاب والفهم: يشير هذا المستوى إلى القدرة على فهم المادة أو الموضوع أو الأفكار التي يتعرض لها المتعلم ويشكل هذا المستوى درجة أرقى من مجرد القدرة على تذكر المعرفة أو استرجاعها.
- التطبيق: وهذا يعني القدرة على إستعمال ما تعلمه التلميذ من مواد في المرافق الجديدة، وهذا المستوى أعلى درجة من المعرفة والفهم.
- التحليل: يشير هذا المستوى إلى قدرة المتعلم على تقسيم المادة المتعلمة إلى عناصرها المكونة لها، والتي تبين معرفته بها واستيعابه ليثبتها.
- التركيب: يشير هذا المستوى إلى قدرة المتعلم على تجميع أجزاء أو عناصر شيء ما عقليا بصورة جديدة، وينطوي ذلك على تجميع الأفكار وتركيب الجمل على نحو يتميز بالأصالة والإبداع.
- التقويم: يشير هذا المستوى إلى مهارة عقلية يتوصل فيها الفرد من خلالها إلى قرارات مناسبة إستنادا إلى بيانات داخلية أو معايير خارجية. (مصطفى وآخرون، 2007، ص 86-89)
- 10-2- المجال الوجداني: الإستقبال:** ويقصد به مستوى الإنتباه إلى الشيء أو الموضوع بحيث يصبح المتعلم مهتما به ويبدأ هذا المستوى من خلال جذب المعلم للمتعلمين إلى مواقف تعطي دافعا إلى الإهتمام بالموضوع محل الدراسة.
- الإستجابة: وهي مستوى الرضا والقبول أو الرفض والنفور وتزداد الفاعلية هنا عن المستوى السابق.
- الإعتزاز بالقيمة: يعنى هذا أن الفرد يرى أن الشيء أو الموضوع أو الظاهرة له قيمة ويكون من هذا بسبب تقدير الفرد لهذه القيمة.
- تكوين قيمي: يكتسب الفرد من تفاعلاته مع الحياة المجتمع والثقافة قيما متعددة وهي إذا وصل إلى درجة من النضج.
- الإلتصاف بتنظيم أو مركب قيمي: القيم التي يتبناها الفرد على هذا المستوى تكون قد وجدت لها مكانا في الهرم القيمي له وأصبحت ضمن نظام يتوفر فيه توافق إتساق داخلي يتحكم في سلوك الفرد. (صالحه، 1994، ص 55)
- 10-3- المجال النفس حركي:**
- التقليد: يشمل النشاطات التي لا تتطلب تناسقا بين العضلات.
- التناول: تشمل النشاطات التي تتعلق بإتباع توجيهات، أو العمل وفق تعليمات.
- التدقيق: القدرة على زيادة سرعة العمل، وأيضا القدرة على إدخال تعديلات فيه.
- التنسيق: ويقصد به القدرة على التنسيق بين العديد من الحركات.
- التطبيق: تعني جعل الفرد أليا روتينياً.
- 11- خاتمة:**

من خلال ما تم تناوله في الجوانب النظرية لمفاهيم القيادة المدرسية وإرتباطاتها وعلاقتها بعناصر المجموعة التعليمية في مختلف المستويات المعرفية، تتضح أهمية القيادة المدرسية وأدوارها المعرفية والفنية في المؤسسات التعليمية من خلال المهام الرسمية وغير رسمية الموكلة لها من طرف راسعي شكل النظام التربوي بهدف تحقيق أهدافه العامة والخاصة والإجرائية، والمعبرة عن فلسفة المجتمع.

باعتبار التربية عملية مخططة ومقصودة، تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك المجموعة التعليمية، فإن القيادة المدرسية تسعى إلى إعداد المتعلمين إعداداً متكاملًا للتفاعل والتكيف مع بيئتهم ومجتمعهم، وفق أهداف تعليمية تحددها الفلسفة التي يتبناها هذا الأخير حيث تختلف الأهداف من مجتمع لأخر باختلاف الفلسفة التي تسوده. بمعنى أن تكون الأهداف متماسية مع فلسفة المجتمع، وإن كانت فلسفة مصوغة في صوره عبارات عامة يمكن التغلب على العمومية بوصفها من خلال أهداف تربوية أقل تعميماً ويتم ذلك من خلال المنهج المدرسي باعتباره أداة المدرسة في ترجمة الأهداف المنوط بها تحقيقها وهذا هو جوهر عمل القيادة المدرسية.

## 12- قائمة المصادر والمراجع:

1. الحريري رافد. (2007). أثر الأنماط القيادية الإدارية. الأردن. دار الثقافة.
2. المغربي كامل محمد (2010). السلوك التنظيمي وأسس السلوك الفردي والجماعي في التنظيم. الأردن. دار الفكر للنشر والتوزيع.
3. صالحه عبد الله يوسف عيسان. (1994). الأهداف التربوية والسلوكية وتطبيقاتها العملية. مسقط. مطبعة جامعة السلطان قابوس.
4. عادل أبو العز وأخرون. (2009). طرق التدريس العامة. الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
5. عبد العزيز حوجا. (2005). علم النفس الاجتماعي للعمل. الجزائر. دار العرب للنشر والتوزيع.
6. عياش أحمد حميل. (2009). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. غيان عمر محمود. (2009). القيادة الفعالة والقائد الفعال. الأردن. دار إثراء للطباعة والنشر والتوزيع.
8. لبصيص خالد. (2008). التدريس العلمي والفني بالمقارنة بالكفاءات والأهداف. الجزائر. دار التنوير والتوزيع.
9. محمود أمل عبد العزيز. (1997). الأداء القاموسي. لبنان. دار الراتب الجامعية.
10. مصطفى خليل كسوان وأخرون. (2007). أساسيات تصميم التدريس. الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع.