

القيادة المدرسية الفعالة: مدخلا لتحسين نواتج التعلم بمدارس مملكة البحرين

أد/ محمد عبد الرازق ويح

أستاذ بكلية التربية جامعة بنها - خبير مراجعة أداء المدارس الحكومية والخاصة
هيئة جودة التعليم والتدريب-مملكة البحرين

مقدمة

منذ بدايات القرن الحادي والعشرين بدأت تظهر العديد من التطورات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي، وثورة المعلومات والاتصالات، والتي أحدثت تحولات وتغيرات عديدة في شتى مناحي الحياة الأنسانية لاسيما في مجال الأعمال، والتجارة، وإدارة المؤسسات، وقد أحدثت هذه التطورات المتلاحقة، وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في إدارة المؤسسات بوجه عام والمؤسسات التعليمية، والتربوية بوجه خاص.

أن التطورات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات التربوية في هذا العصر، تشكل بمجموعها تحديات للقيادة التربوية في اختيار الأنماط القيادية المناسبة، للقيام بالمهام التعليمية- التعليمية المطلوبة على أكمل وجه؛ إذ أن النمط المتمركز حول المدير أو اقتصار الإدارة على أفراد محددين لم يعد مناسباً لتسيير العمل الإداري بالمدرسة، بما يتناسب والتطوير السريع في ميادين المعرفة المختلفة، وهذا يتطلب البحث عن أنماط أخرى جديدة متطورة تتناسب وطبيعة هذا العصر، لتحقيق كفاءة عالية من الأداء. وتعد القيادة الفعالة من الأسس الهامة التي تسهم في تحسين أداء المدارس وقيادة عمليات التغيير والتطوير في الميدان التربوي، وبالنظر إلى التحولات الحديثة التي نشهدها اليوم في ظل العولمة والتحديات الكثيرة التي تفرضها مجتمعات المعرفة، تبرز الحاجة الى تبني أنماط مغايرة من التفكير، والمعتقدات والسلوكيات التي تساعد القائمين على العمل التربوي على إحداث تطورات جذرية، خاصة في مجال تحسين مخرجات التعلم، ايمانا بأن محور العملية التعليمية هو الطالب (مجيد، ٢٠١١).

ويعد القائد التربوي أهم عنصر ذي تأثير في أي مدرسة... فقيادته هي التي تحدد نوعية التربية في المدرسة، وطبيعة مناخ التعلم، ومستوى مهنية المعلمين ونوعية أخلاقهم ودرجة اهتمامهم بالطلاب... فإذا كانت المدرسة تقليدية، وذات شخصية غير واضحة، وغير مبتكرة، ودرجة تركيزها متدنية واهتمامها منخفض بالطلاب... أو إذا كان تميزها في التدريس مرتقعا، وجودة أدائها في الأنشطة عالية، وأن الطلاب يقدمون أفضل ما لديهم من إمكانيات، فإن الأصابع تتجه إلى قيادة المدرسة كمفتاح للنجاح أو للفشل (آل سليمان والحبيب، ٢٠١٧).

وعلى المستوى المدرسي تسعى القيادة المدرسية الفعالة إلى تحقيق أهداف المدرسة، من خلال تطوير نظمها وعملياتها، لغرض الاهتمام بجودة التعليم بدلا من الاهتمام بمجرد سير العملية التعليمية، وهذا أدى إلى أن تبرز موضوعات مثل تطوير الأداء القائم على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم، الذي بدوره يساعد إدارة المدرسة على تحقيق النمو المرجو منها، حيث يتوقف نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، على نمط القيادة التي تُعدّ من أهم عناصرها، بل تُعدّ الركيزة الأولى في العملية الإدارية.

ومن هنا فقد اتجهت وزارة التربية الى تبني عدة مبادرات تطويرية لتطوير التعليم والتدريب، والارتقاء بمخرجاته، سعيا منها الى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتتمثل هذه المبادرات في الآتي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨):

١. مشروع تحسين أداء المدارس

أنبثق برنامج تحسين أداء المدارس؛ بهدف دعم المدارس ومساعدتها على التحسن والتطوير من خلال تقديم استشارات خارجية وفحص موضوعي للمجالات التالية:

- الأنجاز الأكاديمي
- التطور الشخصي للطلبة
- التعليم والتعلم
- المنهج الدراسي
- الدعم والتوجيه والمساندة
- القيادة والإدارة
- القدرة على التحسن
- الفاعلية العامة للمدرسة

وباشرت وحدة مراجعة أداء المدارس عملية المراجعة الأولى في شهر أكتوبر عام ٢٠٠٨، بعد فترة من العمل التجريبي المكثف الذي شمل حوالي (٥٠) مدرسة حكومية في الفترة ما بين شهر مايو ٢٠٠٧ ومايو ٢٠٠٨، وقد تبين منها أن هناك حاجة ماسة لتحسين أداء المدارس. لذا جاء تدشين برنامج تحسين أداء المدارس على غرار تقييم هيئة جودة التعليم والتدريب في الحادي عشر من نوفمبر عام ٢٠٠٨، والذي يتكون من:

- نموذج المدرسة البحرينية المتميزة
- الشراكة من اجل الأداء

- التدريس من أجل التعلم
- القيادة من أجل النواتج
- السلوك من أجل التعلم
- نظام إدارة الأداء
- استراتيجية الثقافة العددية، واستراتيجية المهارات القرائية

وتشتمل خطة تحسين أداء المدارس على العديد من المبادرات الوطنية وبرامج الإصلاح التي تعمل بالتزامن في سبيل تطوير التعليم والارتقاء بمخرجاته. ويعد محور القيادة ذو ارتباط جذري بجميع هذه المبادرات سواء على مستوى الإدارات المدرسية، أو الأفراد الذين يمارسون الأنشطة القيادية في وظائفهم. ولقد تم تطوير نموذج القيادة أنطلاقاً من دراسة واقع القيادة المدرسية في مملكة البحرين، والتي أشارت الى ما يواجه القيادات من تحديات قد تعوق أدائهم في المدارس لقيادة التغيير كمدخل لعملية إصلاح النظام التربوي، والانتقال بمشروعات التطوير من مستوى الرؤى والأفكار الى المستوى الفعلي على أرض الواقع وداخل الصفوف الدراسية. لذا استند نموذج القيادة المدرسية على الأدلة الميدانية الخاصة بالحقل التربوي، التي بنيت على قاعدة من البيانات تتمثل في الآتي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩):

١. التغذية الراجعة والتوصيات الخاصة بالمؤتمرات السنوية لوزارة التربية.
 ٢. توصيات تقارير هيئة جودة التعليم والتدريب
 ٣. الأدبيات المحلية والعالمية التي تعكس خصائص الممارسات القيادة الفاعلة
 ٤. استطلاع الرأي الذي قام بها فريق القيادة من أجل النواتج مع الأطراف المعنية في الحقل التربوي.
- أن القيادة من أجل النواتج المحور الأساس لجميع العمليات في وزارة التربية والتعليم، ولكي يكون الطالب هو محور عملية التعلم، فإن ذلك يتطلب التفكير في القادة كمتعلمين وباحثين، وذوي أداء قيادي فعال وكفاءة عالية؛ لذا يعد نموذج القيادة الفاعل بمثابة خارطة طريق لتحقيق الأهداف المستقبلية.

نماذج القيادة المدرسية الفاعلة

باستعراض الأدبيات في مجال القيادة المدرسية، تبين أن هناك نماذج عديدة للقيادة المدرسية الفعالة، إلا أن ورقة العمل الحالية تبنت نموذجين فقط منها وهما:

أولاً: نموذج هالنجر Hallinger,2011

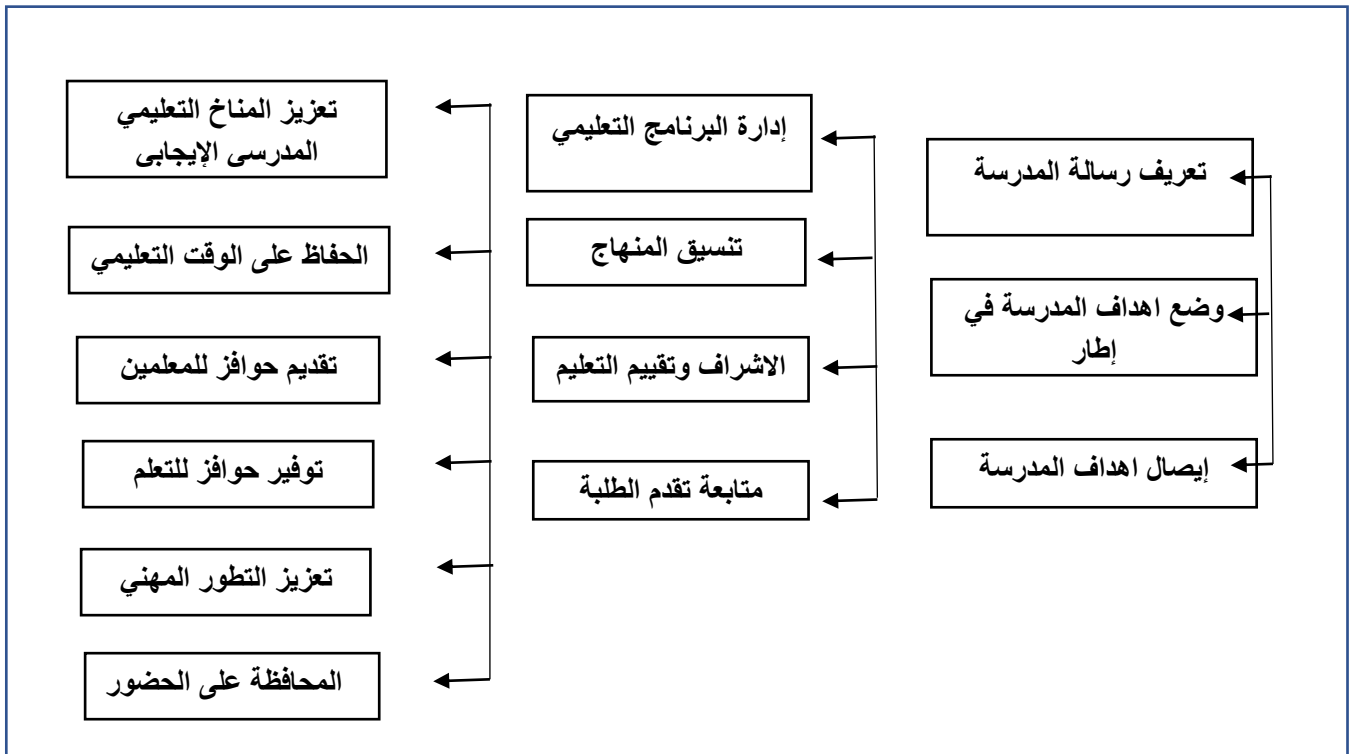
يتضمن نموذج هالنجر ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل في الآتي:

البعد الأول: التعريف برسالة المدرسة.

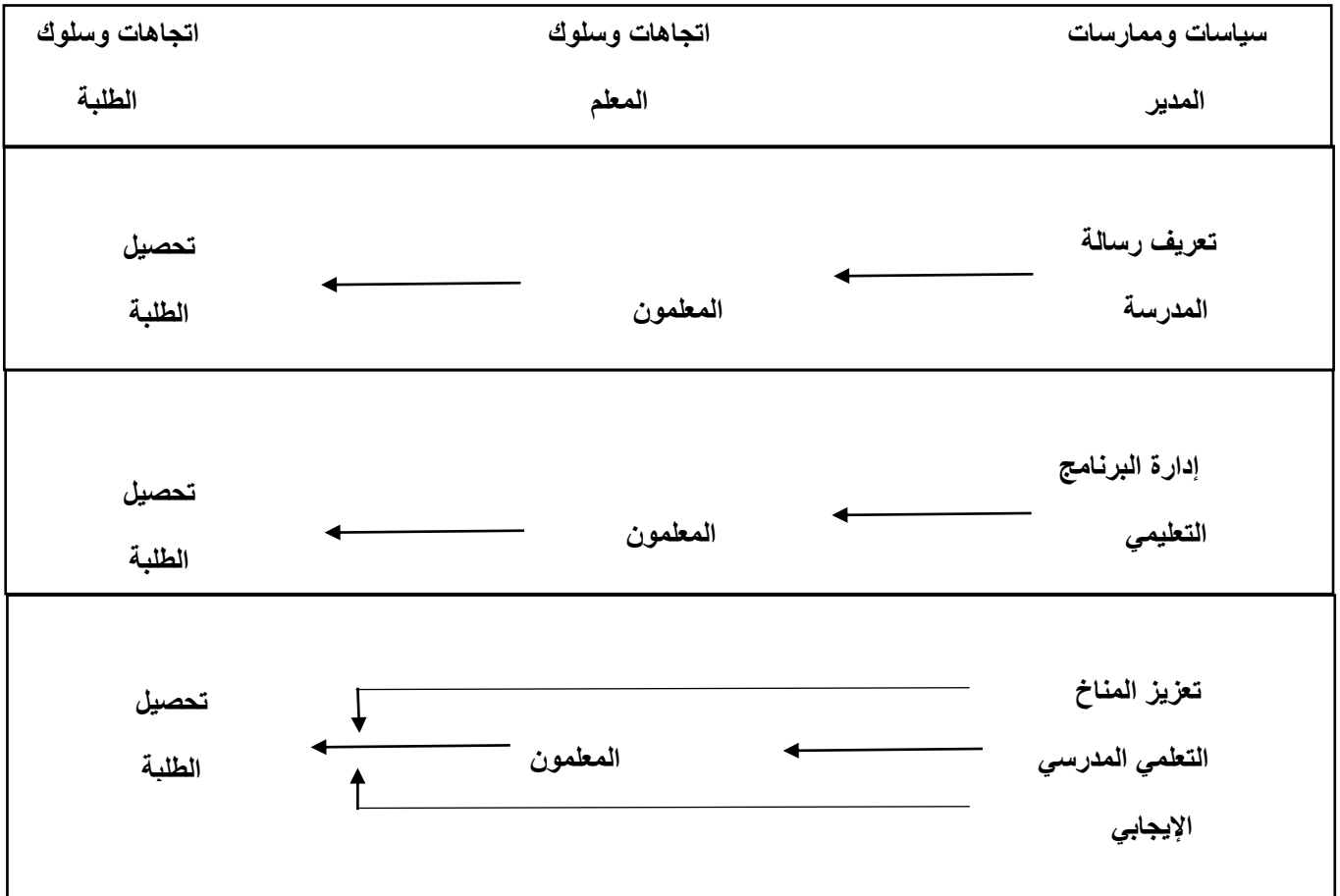
البعد الثاني: إدارة البرنامج التعليمي

البعد الثالث: تعزيز المناخ التعليمي المدرسي الإيجابي.

ويبين ذلك الشكل رقم (١)



من الشكل السابق لنموذج هالنجر يمكن القول أن الأبعاد الثلاثة للقيادة التعليمية لا تفترض أن مدير المدرسة وحده هو الملزم بها، إلا أنه يفترض أنها مسئوليات أساسية لمدير المدرسة، وأن البعد الثالث المتعلق بتعزيز المناخ التعليمي المدرسي الإيجابي يتداخل مع الأبعاد المندرجة في إطار القيادة التحويلية كما يتضح أيضاً أن لمدير المدرسة تأثيراً مباشراً وغير مباشر على سلوك الطلبة وتحصيلهم الدراسي والذي يبينه الشكل رقم (٢) وذلك على أساسا الربط بين سياسات المدير وسلوكياته وممارساته



نموذج القيادة التربوية في مدارس مملكة البحرين

يتكون نموذج القيادة التربوية في مدارس مملكة البحرين الحكومية من خمسة عناصر أساسية، مترابطة فيما بينها، وتم تدريب جميع مديري المدارس وكذا المدراء المساعدين على تطبيق هذا النموذج، والذي اضحى بدوره ثقافة متجذرة في الغالبية العظمى من المدارس الحكومية.

وفيما يلي عرض لعنصر هذا النموذج (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩):



أولاً: بناء مجتمع التعلم

أن بناء مجتمع التعلم من أهم الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها القائد في المؤسسة التعليمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الممارسات التالية:

١. التركيز في التعلم، وجعله محورا أساسيا في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، ويتمثل ذلك في أن:
 - يربط جميع الخطط التطويرية في المدرسة بنتائج التقويم ومخرجات التعلم، بحيث يكون التعليم والتعلم من أهم أولوياته عند اعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
 - يبرز أهمية التعليم والتعلم في رؤية المدرسة وأهدافها.
 - يضع برامج عمل محددة واضحة تستند الى استراتيجيات تعلم متنوعة للارتقاء بعمليات التعليم والتعلم.
٢. مشاركة جميع الأطراف في العملية التعليمية التعليمية، ويتمثل ذلك في أن:
 - يعمل على مشاركة جميع العناصر الأساسية في اتخاذ القرارات (الطالب-المعلم-ولي الامر).
 - يتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالتعليم والتعلم؛ للتأكد من حدوث التعلم (المعلمين الأوائل-الإرشاد الأكاديمي والمهني-اخصائيو صعوبات التعلم والتفوق والموهبة).
 - يفعل دور المجالس المدرسية ويوظفها في العملية التعليمية التعليمية (مجلس الإدارة- اللجنة الفنية-مجلس الطلبة-مجلس الآباء)

- يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية في المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية (المركز الصحي-مؤسسات المجتمع المحلي-الجمعيات الاهلية)
- ٣. متابعة تحصيل الطلبة، ويتمثل ذلك في أن:
 - يدرس ويتابع باستمرار نتائج تحصيل الطلبة.
 - يتأكد من حدوث الارتقاء في التحصيل الدراسي للطلبة مستندا على الأدلة الداعمة (الإحصائيات-تحليل النتائج)
 - يوظف إمكانيات المدرسة لرعاية ودعم الطلبة على اختلاف فئاتهم (المتفوقين-الموهوبين-ضعاف التحصيل.
 - يوظف نتائج الاختبارات الوطنية في إعداد برامج للارتقاء بمستوى الإتقان لدى الطلبة.
- ٤. تنمية ثقافة البحث والتفكير الناقد، ويتمثل ذلك في أن:
 - ينمي مهارة استسقاء المعلومات لدى منتسبي المدرسة
 - يعتمد خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات
 - يشجع على تبني أسلوب التفكير الناقد البناء وتعزيز مبادا احترام الرأي الآخر
- ٥. تحفيز العاملين لمراجعة المفاهيم المتعلقة بعمليات التعليم والتعلم، ويتمثل ذلك في أن:
 - يحفز منتسبي المدرسة على تبني مفاهيم إيجابية حديثة متطورة حول عمليات التعليم والتعلم.
 - يشجع العاملين على البحث والاطلاع بهدف مواكبة المستجدات التربوية
 - يوظف ما يتميز به المعلم من قدرات لخدمة العملية التربوية والتعليمية
- ٦. توظيف شبكات وأنظمة تواصل فاعلة، ويتمثل ذلك في أن:
 - يعتمد أنظمة تواصل فاعلة مع الأطراف ذات الصلة بعمليات التعليم والتعلم (الطالب/ المعلم/ ولي الأمر/ المجتمع المحلي/ الإدارات التعليمية مجلس الطلبة/ مجلس الآباء.....
 - يوظف آليات التواصل المختلفة للارتقاء بعمليات التعليم والتعلم
 - يستثمر التقنية الحديثة في التواصل بين جميع الطراف المعنية بعمليات التعليم والتعلم
- ٧. تنمية العاملين مهنيا، ويتمثل ذلك في أن:
 - يوفر كافة الفرص المتاحة للتعلم والتمهن
 - يحدد احتياجات الأفراد من البرامج التدريبية

- ينوع من أساليب التنمية المهنية (زيارات صفية وتبادلية-ورش عمل-جلسات تطوير- زيارات لمدارس.....)

ثانياً: قيادة التغيير والتطوير

أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح هو إتقان المعارف والكفايات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقه بنجاح في مؤسسته التعليمية، لذا فإن اطلاع القادة التربويين على أبرز الأفكار المرتبطة بقيادة التغيير وممارستها الناجحة تعد أولوية ملحة

ويمكن للقائد أن يحقق ذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تبني التغيير والافتناع بأهميته، ويتمثل ذلك في أن:

- يستشعر الحاجة الى التغيير من خلال متابعة آخر المستجدات في الميدان التربوي وخاصة في مجال القيادة
- يحرص على اقناع منسوبي المدرسة بالتغيير وأهميته ويعمل على إشاعة هذه الثقافة من خلال اللقاءات والزيارات ونتائج تقييم الإدارة التعليمية وتقارير هيئة جودة التعليم
- يعمل على تذليل الصعوبات والتغلب عليها

٢. تهيئة البيئة الملائمة للتغيير، ويتمثل ذلك في أن:

- يضع استراتيجيات فاعلة لإحداث عملية التغيير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها.
- يعمل على توفير ما تحتاجه عملية التغيير من موارد مادية وبشرية وفنية التي من شأنها تحقق الأهداف المرجوة
- يوفر الدعم الإيجابي لكافة أفراد المؤسسة ويتجنب خذلانهم
- يعتمد مبدأ العدالة في التعامل مع جميع الأفراد
- يتبنى أسلوب الحوار البناء ويشارك كافة الأفراد المعنيين في اتخاذ القرارات
- يعمل على إشاعة روح العمل التعاوني بين أفراد المؤسسة التربوية

٣. التحفيز على الابداع والابتكار، ويتمثل ذلك في أن:

- يحترم المبادرات الإبداعية للعاملين معه، ويعمل على تشجيعها من خلال التحفيز المادي والمعنوي

- يسعى لتطوير قدرات العاملين معه لمواكبة متطلبات العصر والتحديث باعتباره عملية مستمرة
- يحفظ حقوق العاملين المعنوية والمادية
- ٤. تشجيع التطوير والمبادرات، ويتمثل ذلك في أن:
 - يتبنى البرامج التطويرية ويدعمها معنويا وماديا
 - يبرز المبادرات الإبداعية للعاملين معه بما يخلق بيئة محفزة
 - يعزز الدافعية للارتقاء بقدرات وأداء العاملين معه لمواجهة المستجدات المتلاحقة
- ٥. مواجهة التحديات واستثمارها في الارتقاء بالمدرسة، ويتمثل ذلك في أن:
 - يعمل على إقناع أعضاء المؤسسة غير الراضين عن عملية التغيير والتطوير وعدم تجاهلهم
 - يشخص واقع المدرسة بصورة عملية محايدة
 - يبنى خطط التغيير المدروسة من خلال مشاركة العاملين معه في بناء نظام تربوي جديد
 - يستجيب للتحديات الراهنة ويستبق التفكير في المستقبل للارتقاء بالمؤسسة المدرسية

ثالثا: تمكين الآخرين

وتعني قدرة القائد التربوي على إيجاد بيئة مؤسسية تتسم بتوزيع الأدوار والصلاحيات وإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات؛ من أجل تهيئة الفرصة لأفراد المؤسسة التربوية لممارسة أدوار قيادية تنمي لديهم المسؤولية والدافعية نحو تحقيق ممارسات تعليمية ناجحة

ويتفق الكثير من الباحثين وعلماء التربية والإدارة بأن قائد المدرسة يعتبر عنصرا جوهريا ومؤثرا في المؤسسة المدرسية، ويلعب دورا هاما في تحقيق أو إيجاد بيئة تعليمية تحقق التنمية المستدامة، كما أن هناك شبه اتفاق بأن القيادة الفعالة شرط أساسي لتحقيق النجاح وتحسين مخرجات التعلم

١. تحفيز الآخرين لبلوغ أعلى مستويات الاداء، ويتمثل ذلك في أن:

- يظهر سلوكا إيجابيا نحو العمل
- يحفز أفراد المؤسسة ويبرز ممارساتهم الجيدة
- يدعم الابتكارات والإبداعات الفردية
- يضع أهدافا للمرؤوسين تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم

٢. توفير الدعم وتذليل الصعوبات، ويتمثل ذلك في أن:

- يسعى إلى توفير الموارد اللازمة لدعم عمليات التعليم والتعلم
 - يبادر في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات
 - يشارك الأفراد في تذليل الصعوبات التي تعترض العمل
٣. تفويض الصلاحيات وتوزيع الأدوار، ويتمثل ذلك في أن:
- يوزع المهام والمسئوليات القيادية على الأفراد حسب قدراتهم وميولهم
 - يساند الأفراد ويتيح لهم الفرص للتعلم من التجارب الناجحة
 - يحترم الفروق الفردية في قدرات المرؤوسين
 - يؤمن بقدرة الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات
٤. تعزيز الممارسات الجيدة، ويتمثل ذلك في أن:
- يتابع المستجدات التربوية ويساهم في إنتاج المعرفة
 - يحث الأفراد على القراءة والاطلاع والمناقشات المتعلقة بالممارسات الجيدة
 - يتواصل مع المؤسسات المعرفية لتعزيز التنمية المستدامة
٥. توفير المناخ التربوي لتهيئة قيادات جديدة، ويتمثل ذلك في أن:
- يساند زملاؤه بقوة لدعم المستجدات والمبادرات
 - يوفر فرصا نوعية لبناء قدرات الآخرين
 - يتيح الفرصة للآخرين للمشاركة والتطوير وإبراز قدراتهم وإمكاناتهم
 - يوظف أساليب قيادية ملائمة بحسب متطلبات الموقف
 - يبرز القدرات الناجحة للأفراد
٦. تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، ويتمثل ذلك في أن:
- ينشر ثقافة العمل التعاوني
 - يشجع التعاون البناء بين العاملين بما يحقق انكفاء روح العمل الجماعي بينهم
٧. تنمية وتطوير قدرات الآخرين، ويتمثل ذلك في أن:
- يؤمن بقدرات الأفراد على التعلم
 - يخطط للتنمية المهنية ويجعلها من الأولويات لجميع أفراد المؤسسة
 - يعد قدوة حسنة للآخرين في اغتنام فرص التنمية المهنية
 - يبادر في توفير فرص التنمية المستدامة لجميع أفراد المؤسسة

رابعاً: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية:

لكل مدرسة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المدارس، وتتكون هذه الثقافة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والمبادئ والتوجهات التي يكونها الأفراد وتتأثر بهم ومن ثم تحدد وتوجه سلوكهم.

إن وجود ثقافة تنظيمية يعد أمراً في غاية الأهمية، إذ تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعمل على تزويد الفرد بالقدرة على الفهم ومن ثم التكيف والتعامل مع المعطيات والمؤثرات الداخلية والخارجية، ويبرز دور قائد المدرسة في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال الأدوار والممارسات التي يقوم بها وتعزيز المناخ الصحي الذي يعمل على تفعيل هذه الثقافة

ويمكن لمدير المدرسة أن يحقق ذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تنمية روح الانتماء والولاء للمدرسة، ويتمثل ذلك في أن:

- يؤكد ويبرز أهمية كل فرد في المدرسة
- يصنف الوظائف المتاحة في مدرسته ويوفر لكل وظيفة الوصف الوظيفي للمهام المنوط بها كل موظف
- يوضح قواعد المساءلة والتحفيز المتعلقة بهذه المهام
- يراعي حقوق الموظف ويؤكد على واجباته وحقه في التنمية المهنية والشخصية
- يقوم بحصر الاحتياجات التدريبية لكل منتسبي مدرسته
- يبدأ بتنفيذ البرامج التدريبية حسب الأولويات وظروف مدرسته
- يحدد آلية لتقويم التدريب وطريقة لقياس أثر هذا التدريب

٢. العمل على بناء رؤية مشتركة ويتمثل ذلك في أن:

- يدعم استقرار مدرسته من خلال العمل المشترك بين أفرادها
- يصنف قدرات منتسبي مدرسته حسب قدراتهم ويحتفظ بها في قاعدة بيانات.
- يحدد برامج التي تحقق أولوياته وأهدافه وفي إطار تعاوني لإظهار قدرات منتسبي مدرسته

- يوضح لكل منتسبي مدرسته أهمية الرؤية المستقبلية لها
- يشرك معظم منتسبي مدرسته في بناء وصيغة رؤيتها
- يشرك العاملين في تقييم وضع مؤسستهم الراهن وتحديد الأولويات للتعاون على تحقيقها
- يوضح الأهداف العامة والخاصة لكل منتسبي مدرسته لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

٣. تقبل واحترام آراء الآخرين ويتمثل ذلك في أن:

- يتقصى آراء العاملين ويتعرف على توجهاتهم وينصت إليهم
- يغرّس مهارة طرح الرأي وتقبل الرأي والرأي الآخر
- يشرك الجميع في عمل المدرسة ويستشيرهم ويتقبل الأفكار والمقترحات البناءة التي يقدمونها

٤. توفير جو من الألفة والمودة ويتمثل ذلك في أن:

- يشجع جوا من الألفة والمودة والعلاقات الإنسانية التي تساعد على الالتزام بين العاملين
- يخطط للارتقاء بمهارات العلاقات بين أفراد مؤسسته التعليمية
- يعقد الحلقات النقاشية في العلاقات المختلفة في سياق عمل تعاوني
- يدعم العلاقات التعاونية وروح المشاركة بين أفراد مدرسته
- يشجع الأفكار البناءة في تأصيل روح التعاون ومبادئه

٥. تعزيز القيم والمعتقدات الإيجابية والبناء عليها ويتمثل ذلك في أن:

- يوفر الدعم والمساندة للقيم الإيجابية التي تؤمن بها المدرسة
- يحدد قائمة بالقيم التي يسعى لغرسها في سلوكيات مدرسته
- يحدد أولوياته من هذه القيم مع منتسبي مدرسته
- يبني مناخا إيجابيا مساندا وداعما للأفراد
- يقدم الحوافز لمستحقيها ويتبنى الشفافية في تطبيقها ويوضح أسسها وقواعدها.

خامسا: الفاعلية الذاتية

هي مجموعة المعتقدات التي يحملها الفرد عن نفسه فيما يتعلق بقدراته على تعلم او أداء سلوك محدد عند مستوى معين، وتلعب الفاعلية الذاتية دورا هاما في أن يكون الفرد إيجابيا يجدد قدراته باستمرار ويقدم الأهم على المهم ويفكر في المنفعة المشتركة لجميع الأطراف

ويمكن للقائد أن يحقق ذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تحمل المسؤولية باقتدار ويتمثل ذلك في أن:
 - يؤدي مسؤولياته على أكمل وجه دون تقصير أو تأخير ويحظى بالثقة من مرؤوسيه
 - يطور قدراته على اتخاذ القرارات بالاستناد الى الحقائق والبيانات

-
- يتصرف باتزان وهدوء، ويعيدا عن الانفعالات
 ٢. **الاخذ بزمام المبادرة** ويتمثل ذلك في أن:
 - يطرح الرؤى ويقدم المقترحات والآراء الجديدة ويساهم في التطوير البناء
 - يتحرر من قيود العمل الروتيني ولديه الجرأة على تبني المشروعات الجديدة
 - يبادر باكتشاف المشاكل والثغرات عن طريق استثمار ما يمتلك من معلومات وتقارير
 ٣. **تطوير الذات** ويتمثل ذلك في أن:
 - يراجع عمله ويسعى لتطويره من خلال التوظيف الفعال لمؤشرات الجودة
 - يبحث عن الخبرة من خلال قراءاته في شتى المجالات
 - يستفيد من الأفكار المبتكرة ويضيف عليها وينميها
 - يطور نفسه بالاطلاع على التجارب الرائدة في إدارة المؤسسات التعليمية
 ٤. **قدوة ونموذج للآخرين** ويتمثل ذلك في أن:
 - يلتزم بالمواعيد ومنضبط
 - يقوم بالعمل قبل أن يطلب مثله من زملائه ومن مرؤوسيه
 - يتفانى في العمل ويتحمل المسؤولية
 - يتمتع بروح المبادرة
 - يخلص للمبادئ المعلنة ويغلبها على المنافع الشخصية
 ٥. **إيجابي ينظر بأمل وتفاؤل** ويتمثل ذلك في أن:
 - يتمتع بسعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المشكلات
 - يشجع الأفكار الجيدة ومبادرات مرؤوسيه ويدعمها
 - يتميز بالحضور الدائم والاقتراب من الجماعة
 ٦. **منصت جيد** ويتمثل ذلك في أن:
 - يستمع للآخرين بتمعن في أقوالهم ويتفاعل معهم مما يساعد على تدفق المعلومات
 - يوفر مناخ الثقة بينه وبين مرؤوسيه
 - يأخذ المعلومات من مصدرها المباشر ويفسر الرسائل بموضوعية
 - يفتح قنوات وطرق اتصالية مباشرة شفوية وغير لفظية بينه وبين مرؤوسيه للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني وفهمه
 ٧. **نشط ومحفز** ويتمثل ذلك في أن:

- يعزز الممارسات الجيدة في المجتمع المدرسي ويشجع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه
- يقدم الى مرؤوسيه الدعم الذي يحتاجونه ويشجعهم ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم
- يناقش أعمال مرؤوسيه بصورة مستمرة وبناءة
- يدفع العاملين لمزيد من العطاء عن طريق تحفيز المجدين ورفع معايير الأداء
- يتجنب كل ما يثير عزوف الآخرين وعداءهم كالانتقاد اللاذع وغير الموضوعي او عدم المساواة في التحفيز

٨. الثقة بالنفس والقدرات ويتمثل ذلك في أن:

- يثق بقدرته على النجاح والاستمرار في المسؤولية
- يزود رؤسائه ومرؤوسيه بالمعلومات الكافية لتكوين صورة أوضح عن الأهداف المراد تحقيقها

٩. يقوم خطواته بشكل منتظم ومستمر ويتمثل ذلك في أن:

- يضع آليات واضحة وخطط تدفقية زمنية للمتابعة
- يُقوم مدى تحقق الأهداف بصورة دورية
- يصدر أحكام على مدى مناسبة الاستراتيجيات المستخدمة لإنجاز المهام والبرامج
- يُقوم نفسه بالاستناد الى مؤشرات نجاح واضحة.

ويتفق توبن Toppin,2002 مع نموذج القيادة المدرسة الفعالة في البحرين، حيث أشار الى أن قائد المدرسة ينبغي أن يمتلك مجموعة من الكفايات التي تمكنه من أداء مهامه بفعالية وتتمثل في:

١. تطوير وتنمية العاملين
٢. تطوير المؤسسة بتشجيع المبادرة والابتكار
٣. إبراز السلوك الأخلاقي
٤. حل المشكلات واتخاذ القرارات
٥. بناء الفرق الداخلية والاستفادة منها
٦. تفعيل التفكير الاستراتيجي
٧. التواصل مع الآخرين
٨. الفهم الجيد للظروف الداخلية والخارجية، والرؤية والرسالة والاهداف والاستراتيجيات

انعكاس أثر تطبيق نموذج القيادة التربوية على تحسين نواتج التعلم بمدارس مملكة البحرين

١. إعداد المدارس خططا استراتيجية بحسب نموذج التخطيط الاستراتيجي.
٢. تركيز مجالات نموذج المدرسة البحرينية المتميزة على التطور الشخصي للطالب وتحصيله الدراسي والتعليم والتعلم والدعم الذي يقدم له، كما أن مشروع القيادة من أجل النواتج وضع الطالب وتحصيله في نموذج التخطيط الاستراتيجي كأولوية في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وفي مشروع الشراكة من أجل الأداء ركزت مؤشرات الأداء المدرسي على التحصيل الدراسي من خلال (معدل التخرج ومتوسط درجات الاختبارات الوطنية والمدرسية، ومتوسط الربع الأخير لدرجات الاختبارات الوطنية المدرسية للطلبة، وتقويم التعليم والتعلم، والتطور الشخصي للطلبة من خلال نسبة الحوادث السلوكية ومعدل حضور الطلبة، في حين ركز مشروع التدريس من أجل التعلم على المهارات التي يحتاجها المعلمون؛ لتحقيق التحسين في أساليب التعلم لدى الطلاب وكيفية مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة وتدريب المهارات العليا من التفكير.
٣. التحسن الواضح في نسب إتقان الكفايات في المواد الدراسية الأساسية (اللغتين العربية والإنجليزية، والعلوم والرياضيات) في المراحل التعليمية المختلفة خاصة الابتدائية.
٤. تحسن أداء المدارس في مراجعات هيئة جودة التعليم والتدريب، حيث إنه في العام الماضي ٢٠١٧-٢٠١٨ تمت مراجعة أداء (٦٤) مدرسة حكومية، كأم من بينها (٣٨) مدرسة ابتدائية، و(١٧) مدرسة إعدادية، و(٩) مدارس ثانوية، حصلت ١٤ % منها على تقدير (ممتاز)، و(٢٢%) على تقدير (جيد)، و٢٨% على تقدير (مرض) و٣٦% على تقدير (غير ملائم) تركزت بصورة كبيرة في المرحلة الإعدادية، ويعزى ضعف أداء تلك المدارس الى تحديات متباينة ترتبط في عمومها بعدم استقرار الهيئتين الإدارية والتعليمية، والذي تناغم مع ضعف أداء بعض الهيئات التعليمية، إضافة الى تحديات مرتبطة بالطلبة من حيث قدرة المدارس على التعامل معهم كتتنوع خلفياتهم الثقافية، ومع الطلبة الذين لغتهم الأم غير العربية وبعض التحديات المرتبطة بسلوك الطلبة ووعيهم ووعي أولياء امورهم (هيئة جودة التعليم والتدريب، ٢٠١٨).
٥. نشر الممارسات المتميزة كالتقييم الذاتي الدقيق المبني على تشخيص واقع المدرسة الفعلي، وبناء خطط استراتيجية في ضوء الأولويات، وفاعلية برامج التطوير المهني للمعلمين
٦. تحسن أداء الطلبة في الامتحانات الوطنية للصف السادس في اللغة العربية واللغة الإنجليزية والعلوم والرياضيات.

٧. تحسن أداء طلبة الصف الثاني عشر في الامتحانات الوطنية في اللغتين العربية والإنجليزية،
وحل المشكلات

٨. تحسن أداء جودة التعليم البحريني دوليا في مؤشرات التنافسية العالمية لمنندى دافوس
الاقتصادي، حيث جاء في الترتيب (٣٧) من أصل ١٣٧ دولة في تصنيف ٢٠١٧-٢٠١٨.

المراجع

هيئة جودة التعليم والتدريب (٢٠١٨) التقرير السنوي ٢٠١٨-٢٠١٧ عقد من التطوير، مملكة البحرين.
وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨) المشاريع التطويرية-تحسين أداء المدارس، مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩) الدليل الاسترشادي للقيادة التربوية، مشروع القيادة من اجل النواتج،
مملكة البحرين

آل سليمان، زيد بن ناصر، والحبيب، عبدالرحمن بن محمد (٢٠١٧) متطلبات تطوير أداء القيادات
المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية
السعودية، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد
(٣٥) تشرين اول.

عبوي ، زيد منير(٢٠١٠) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان

مجيد، سوسن شاكر(٢٠١١) تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

7.Toppin, Peter A.(٢٠٠٢) .**Managerial Leadership**, U.S.A, New York, McGraw-Hill

8.Hallinger, Ph. (2011a). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306. Retrieved April 6, 2011 from: <http://eaq.sagepub.com/content/47/2/271>.