



المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية
وحدة التنمية المهنية

سلسلة أدبيات التنمية المهنية المترجمة

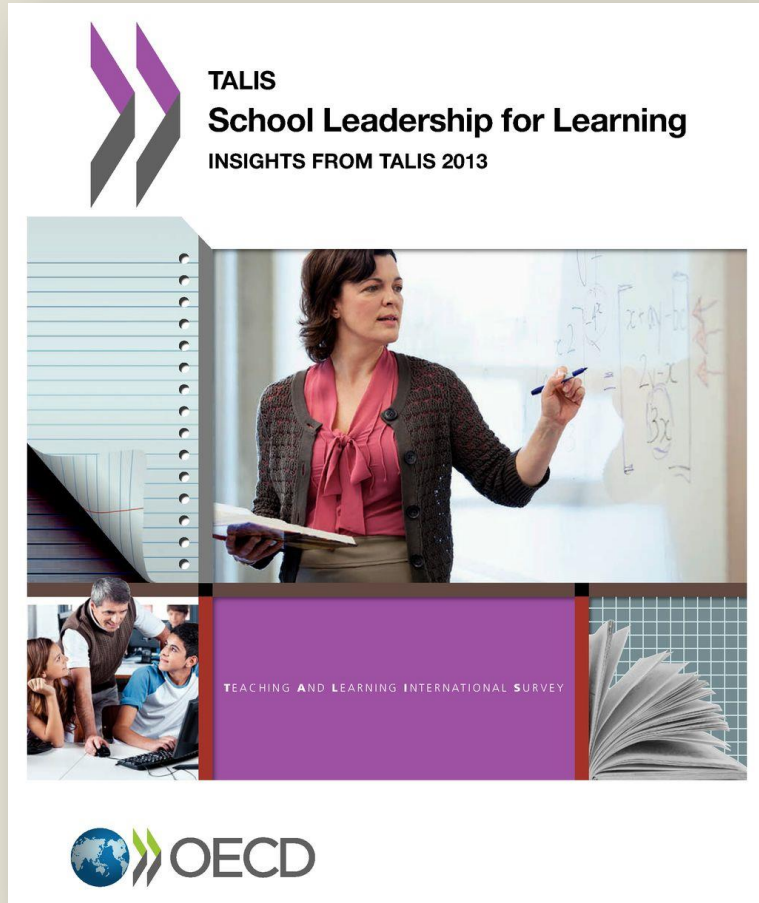
القيادة المدرسية للتعلم



ترجمة
وحدة التنمية المهنية

١٤٣٨ هـ / ٢٠١٧ م

القيادة المدرسية للتعلم



تُعد القيادة التعليمية Instructional Leadership والموزعة Distributed Leadership أمراً مهماً لخلق ودعم مجتمعات التعلم المهنية ولخلق مناخ ملائم لتعلم الطلاب. وتتضمن القيادة التعليمية ممارسات القيادة التي تنطوي على التخطيط والتقييم والتنسيق وتحسين التعليم والتعلم. أما القيادة الموزعة في المدارس فهي ليست مجرد انعكاس للقيادة على النحو الذي يؤديه مدير المدرسة فقط، ولكنها أيضاً تمثل انعكاساً للآخرين ممن يقومون بأدوار قيادية في المدرسة.

تم تحديد أربعة أنواع من القادة والقيادة في هذه الدراسة، على أساس طبيعة القيادة التي يمارسونها سواء كانت تعليمية أو موزعة، ووفقاً لمشاركتهم في الأنشطة التعليمية مع مدرستهم. النوع الأول - "القيادة المتكاملة" "Integrated Leadership" - يشير إلى المديرين الذين يهتمون في مدارسهم بالقيادة التعليمية والموزعة على حد سواء، ويبدلون قدرًا كافيًا من أوقاتهم لأنشطة المناهج ومهام التدريس. يُشرك "القائد الشامل" "Inclusive Leader" الموظفين والطلاب وأبائهم أو أولياء أمورهم في اتخاذ القرارات في المدرسة، ويقوم بدور القائد التعليمي بشكل أقل نسبيًا، كما يبذل وقتًا أقل في المناهج والمهام المتعلقة بالتدريس في المدرسة. وينخرط "القادة التربويون" "Educational Leaders" بقوة في القيادة التعليمية، ولكن يشركون المستفيدين بقدر أقل في اتخاذ القرارات في المدرسة. وتشير "القيادة الإدارية" "Administrative Leadership" إلى مديري المدارس الذين يقضون جزءًا كبيرًا من وقتهم في الإدارة المدرسية والأمور الإدارية وهم، كنتيجة لذلك، أقل انخراطًا في أنشطة القيادة الموزعة والتعليمية من ذوي القيادة المتكاملة.

تبحث هذه الدراسة أيضًا مدى ارتباط أنواع القيادة بتكوين مجتمعات التعلم المهنية وبمناخ التعلم في المدارس. وفي صميم التركيز على مجتمعات التعلم المهنية تبرز فكرة أن المعرفة تكمن في الخبرات اليومية للمعلمين بحيث يمكن استيعابها بشكل أفضل من خلال التفكير الناقد مع الآخرين الذين يشتركون في الخبرات نفسها. وعلاوة على ذلك، يستطيع المعلمون الذين ينخرطون بنشاط في مجتمعات التعلم المهنية زيادة معارفهم المهنية التي تؤدي إلى تعزيز تعلم الطلبة. وفي هذه الدراسة، تتميز مجتمعات التعلم المهنية بنوع من الحوار التأملي reflective dialogue بين الموظفين، عدم خصخصة الممارسة deprivation of practice، والتركيز الجماعي على تعلم الطلاب، والتعاون والإحساس المشترك بالهدف. يشير "مناخ التعلم" إلى خلق مناخ منظم للتعلم وعلاقات إيجابية بين المعلم والطلاب داخل المدرسة.

وتستند نتائج هذا التقرير على بيانات المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS) عام ٢٠١٣. والنتائج تتعلق بمديري المدارس والمعلمين في التعليم المتوسط.

النتائج

١. بناءً على ما ذكره مديرو المدارس في معظم البلدان، فإنهم يشاركون بفعالية في ممارسات القيادة التعليمية، مثل دعم التعاون بين المعلمين من أجل تطوير أساليب تعليمية جديدة، وضمان تحمل المعلمين مسؤولية نواتج التعلم الخاصة بطلابهم، وتحسين مهارات التدريس الخاصة بهم. وعلى الرغم من هذه المشاركة الواسعة في ممارسات القيادة التعليمية، فإن نحو ثلث مديري المدارس لا يدعمون بقوة تلك الإجراءات، ولهذا فهناك حاجة إلى المزيد من تحفيز القيادة للتعلم.
٢. تُعد القيادة التعليمية Instructional Leadership أكثر شيوعاً في المدارس التي تهتم بالتعاون بين المعلمين. وهذا يشير إلى أنه عندما يقوم مديري المدارس بتعزيز التعاون بين المعلمين من أجل تطوير ممارسات تعليمية جديدة، عادة ما يكون المعلمون أكثر ميلاً للتعاون.
٣. تمثل القيادة التعليمية مؤشراً قوياً لخلق حوارات تأملية reflective dialogues بين المعلمين في جميع المستويات التعليمية. هذا يعني أنه في المدارس التي يكون فيها المديرون أكثر انخراطاً في القيادة التعليمية، يلاحظ المعلمون في كثير من الأحيان تغيراً إيجابياً في تدريسهم نتيجة للتغذية الراجعة على ممارسات إدارة الفصول الدراسية، وعلى ممارسات التدريس، وكذلك على استخدامهم نتائج الطلاب في تحسين التعلم.
٤. أظهر مديرو المدارس الذين شاركوا في تدريب أو دورة في القيادة التعليمية Instructional Leadership ممارسة أكثر للقيادة التعليمية في مدارسهم. وهذا يشير إلى إمكانية تعزيز القيادة التعليمية في المدارس عن طريق إدراج التدريب على القيادة التعليمية ضمن برامج إعداد القادة، أو من خلال تشجيع مديري المدارس للحصول على دورات يتم من خلالها تطوير تلك المهارات.
٥. في البلاد المشاركة في الدراسة، تُشرك كل المدارس تقريباً موظفيها في عملية صنع القرار في المدرسة. إلا أن الأنظمة والمدارس تتفاوت فيما يتعلق بمساحة مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم في اتخاذ القرارات المدرسية.
٦. يرتبط التركيز على القيادة الموزعة Distributed Leadership بالشعور المتزايد بأهداف المدرسة في جميع المستويات التعليمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن إشراك الطلاب والآباء أو أولياء أمورهم، بالإضافة إلى موظفي المدرسة، في صنع القرار - يخلق ثقافة المسؤولية المشتركة عن قضايا المدرسة، وهذا الأمر يتميز بالدعم المتبادل بين جميع أصحاب المصلحة. وغالباً ما يشترك المعلمون في حوار تأملي reflective dialogue وأنشطة جماعية في المدارس التي تكون فيها القيادة الموزعة أكثر شيوعاً.
٧. تُعد العلاقات الإيجابية بين المعلم والطالب أكثر شيوعاً في المدارس ذات القيادة الموزعة Distributed Leadership في جميع المستويات التعليمية. لهذا فإن إتاحة المدارس فرص للطلاب وآبائهم أو أولياء أمورهم للمشاركة في القرارات المدرسية يعكس اهتمام المعلمين بمصلحة الطلاب. وبالتالي، تؤدي القيادة الموزعة إلى زيادة الشعور

بالانتماء بين الطلاب وأولياء الأمور، وكذلك المسؤولية المشتركة عن سير العمل في المدرسة بين جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

٨. المدارس التي يقودها مديرو يتبنون نموذج القيادة المتكاملة Integrated Leadership - والذي يوازن بين عناصر القيادة الموزعة والقيادة التعليمية- غالباً ما تمتلك خصائص مجتمعات التعلم المهنية بدرجة أكبر من المدارس التي يديرها قائد شامل Inclusive Leader. وبالمثل، تتبنى المدارس ذات القائد المتكامل شعوراً مشتركاً بالهدف بين موظفيها وتركيزاً جماعياً على تعلم الطلاب بدرجة أكبر من المدارس التي يديرها قائد تعليمي.

٩. مديرو المدارس لديهم تأثير محدود، وغالباً غير مباشر، في خلق مناخ التعلم في مدارسهم. فمناخ التعلم يعتمد بقوة على كفايات المعلمين وبيئة المدرسة وتعداد الطلاب.

١٠. تبرز أنواع معينة من القيادة المدرسية في بعض البلدان عن غيرها، وهذا يشير إلى أن ممارسات القيادة مميزة لكل سياق وطني. واستناداً إلى نوع القيادة، فإن حوالي ٤٠-٦٠٪ من ممارسات المديرين يمكن تفسيرها في ضوء اختلافات الأنظمة، وهو ما يعني أن الإجراءات التي يتخذها المديرون تتأثر وبشكل خاص بالسياقات الوطنية، مثل الإطار القانوني الذي يعمل من خلاله مدير المدرسة، أو حالة العمل الخاصة به.

أثر النتائج على السياسة التعليمية

١. تعمل المدارس في التعليم المتوسط جزئياً كمجتمعات تعلم مهني. ولا يزال هناك إمكانية لتحسين الممارسة التأملية reflective practice، عدم خصخصة الممارسة deprivation of practice، والتركيز الجماعي على تعلم الطلبة، والتعاون والإحساس المشترك بالهدف في المدارس المتوسطة. ولهذا يمكن أن تركز السياسة التعليمية على إبراز أهمية تلك السمات في التعليم المتوسط، ومن ثم صياغة المتطلبات اللازمة للتغيير.
٢. يبدو أن القيادة المتكاملة Integrated Leadership- التي تجمع ما بين القيادة التعليمية والموزعة والتي تستفيد من مخرجات الطلاب في وضع أهداف المدرسة وخطة التنمية المهنية- هي النهج الأكثر ملاءمة لخلق مجتمع التعلم في المدارس. لذا يمكن أن تتبنى الدول هذه النظرة للقيادة داخل المدارس ويمكن أن تشجع على ذلك من خلال إقامة برامج تدريبية لمديري المدارس وتحفيزهم من أجل مواكبة التطورات في مجال عملهم من خلال التدريب أثناء الخدمة وحضور دورات القيادة أو من خلال غيرها من أنشطة التنمية المهنية المتنوعة.
٣. ربما يكون لمجتمعات التعلم المهني قيمة مضافة أقل في الأنظمة ذات المعلمين المؤهلين تأهيلاً عالياً. وبالرغم من ذلك تساهم مجتمعات التعلم المهني في تلك الدول في التطوير المستمر بدرجة أفضل من الاعتماد فقط على الكفايات الفردية للمعلمين. وفي الوقت نفسه، تقوم مجتمعات التعلم المهنية على أساس استفادة وتعلم المعلمين من بعضهم البعض، وهو ما يمثل مشكلة خاصة في المدارس التي يكثر بها المعلمين الأقل كفاءة. وأيضاً يؤدي قادة ومجالس إدارة المدارس والوكالات الحكومية وكذلك مقدمي برامج ودورات تدريب المعلمين دوراً مهماً في تشكيل واستدامة التنمية المهنية للمعلمين.
٤. يؤدي عامل المعلمين والفصول الدراسية، فضلاً عن دور القيادات التربوية، دوراً أكثر أهمية في تحسين مناخ التعلم في الصف. وهذا مهم بشكل خاص في مدارس القطاع العام في المدن الكبرى، حيث من المرجح أن يكون هناك عدداً أكبر من الطلاب المحرومين. في التعامل مع الطلاب ذوي الأسر المحرومة والطلبة ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، قد يستفيد المعلمون من التأمل في ممارساتهم من خلال استشارة الزملاء في المدرسة ومن خلال المراقبة الصفية لزملائهم من أجل التعامل بشكل فعال مع هؤلاء الطلاب.

المصدر

http://www.oecd-ilibrary.org/education/school-leadership-for-learning_9789264258341-en