

## الفصل الأول

### المعايير الموجهة للقيادة المدرسية Standards Informing school leadership

نتيجةً لسن القوانين الفيدرالية الجديدة للدولة، يواجه التعليم الأمريكي التحدي المتجدد لتعليم كل الأطفال الملتحقين في مدارس اليوم. وقد أدى هذا التحدي بكثير من الأفراد والمجموعات إلى التساؤل بجديّة حول نوعية المدارس الموجودة والأفراد الذين يقودونها، وظهرت توجّه جديد للتطوير التربوي. وطالب الجميع من عامة الناس والوكالات الحكومية التربوية والسياسيين بمدارس راقية وممتازة، وبالمزيد من المساءلة للأفراد الذين يقودونها (Davis, Darling-Hammond, LaPointe, & Meyerson, 2005; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom 2004; Riley, 2002).

لقد أوجدت حركة التطوير الجديدة صلة أقوى بين المدارس وقياداتها، ونتج عنها قائد مدرسة يتولى دور "ضابط التعلم المسؤول" ويكون مساءلاً عن إنجاز كل طالب (Bottoms, 2001; O'Neil, & O'Neil, 2001). ولكن بالرغم من ذلك، مازالت الكثير من المنظمات الوطنية تجادل بأن قادة المدارس مازالوا غير مؤهلين لتلبية تلك الاحتياجات، لأنّ برامج التأهيل التقليدية لم تعدّهم للقيام بذلك (Levine, 2005; National Policy Board for Educational Administration, 2002; [NPBEA], 2002).

ويتزايد عدد المسؤولين عن التطوير المتفقيين على أن الأفراد الذين تمنح لهم ثقة قيادة مدرسة اليوم ربما يكونون مرخصين، ولكنهم يتساءلون فيما إذا كانوا على درجة عالية من القدرة على ممارسة فن القيادة بأسلوب فعّال (Levin, 2005; Hess, 2003). ونتيجة لهذا الوضع، تم تصميم معايير وطنية واستخدامها من أجل تعريف وتفسير سلوكيات وممارسات القيادة المدرسية. وقد تم ربط مقاييس جديدة لقادة المدارس مع معايير، واقتراحات لاستثمارات جديدة تهدف إلى تحسين نوعية التعليم لجميع الأطفال في وزارات التعليم في الولايات، وجميع المدارس في مديريات المناطق التعليمية في جميع الولايات تقريباً (Council of

Educational Leadership القيادة التربوية (Chief State School Officers، 2008 ؛ سياسة معايير القيادة التربوية (Policy ، 2008 [ISLLC] ؛ Reeve، 2002؛ Reley، 2002) . وتوسعت حركة المعايير التي بدأت في مجال المناهج المدرسية ثم انتقلت إلى القيادة في المدارس.

وبينما تعتبر المعايير مميزة جداً، إلا أنَّ اعتبار أن المعايير الوطنية لوحدها يمكن أن تحسن من نوعية أداء القيادة في مدارس اليوم - هو أمر مختلف عليه. ولكن ومع ذلك، فقد تم وضعها مسبقاً واستخدامها من أجل توجيه عملية إعادة تصميم برامج تأهيل القادة في الكليات والجامعات، وتجديد اعتماد تلك البرامج، ومنح شهادات إجازة أو ترخيص لقادة المدارس في المستقبل (معايير سياسة القيادة التربوية (Riley، 2002؛ NPBEA، 2002؛ ISLLC، 2008). إن حركة تأسيس المعايير في مجال القيادة التربوية - المعايير الوطنية لقادة المدارس (ISLLC) والتي تم تقديمها إلى مجتمع القيادة التربوية في عام (1996) - تم تحديثها بقصد تقوية وإدامة حركة المعايير (The Council Chief State School Officers News، June 3، 2008). وعليه، فإن تقديم المعايير لقادة المدارس الذين على رأس عملهم لقادة المستقبل وشرح طريقة استخدامهم للتعريف بالقيادة المدرسية ما زال مطلوباً وله ما يبرره.

في هذا الفصل، سيتم النظر في مرحلة نشوء معايير قادة المدارس وطريقة استخدامها لتحديد فعالية القيادة في المدرسة. وسيتم تلخيص مسوغات استخدام المعايير، والتعرف على المنظمات المعنية بهم، وتقديم مجموعة من المعايير التي تُعرّف سلوكيات وبرامج القيادة المدرسية. كما سيتم في هذا الفصل وصف السيناريوهات والقصص المستخدمة لتحويل المعايير إلى ممارسة.

## ظهور معايير قادة المدارس

لقد كان هناك نقلة نوعية في التفكير في الأدوار والمسؤوليات، والمساءلة لقادة المدارس، والتي أدت فيما بعد إلى ظهور المعايير، وأما الأسس الجوهرية لظهور حركة المعايير فهي التوقعات العالية لجميع الأطفال، ومساءلة الأفراد الذين يوافقون على تحمل مسؤولية تعلّمهم (Lashway، 1999؛ Reeves، 2002؛ Riley، 2002). وقد استخدمت المعايير بهدف إيجاد بنية تحتية لقياس فعالية المدرسة، وضمان أن جميع الأفراد الذين يقودونها قد امتلكوا المعرفة، والاستعداد، والمهارات الضرورية لفهم الظروف الموجودة، وخلق بيئة تعاونية، وبناء القدرة على إعداد جميع الأطفال للحياة والعمل في ديمقراطية اجتماعية وسياسية.

## قياس فعالية القيادة المدرسية

نظراً للتحديات التي تواجهها مدرسة اليوم بموجب قانون (لا يترك أي طفل في الخلف) No Child Left Behind والذي أقرّ في عام (2001)، والعدد الكبير للطلبة الذين يواجهون صعوبات في التعلم الأكاديمي، فإنّ القليل من الأفراد أو ربما لا أحد سيعارض تقييم أداء المدارس وقادة المدارس. وقد طرح الباحثون السؤال المتعلق بـ "ما الذي يجب أن يعرفه قادة مدارس اليوم ليكونوا قادرين على القيام بعملهم؟" وحاولوا الإجابة عليه (Bottoms & O'Neill, 2004; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004). لذا فقد تبدو المسألة في هذه المرحلة عالية المخاطر، ويبدو من المعقول أن يتم تعريف وسائل معرفة فيما إذا كان الأفراد الداخلين إلى المدرسة والمكلفين بالقيادة يمتلكون المعرفة والمهارات التي عرّفت بأنها ضرورية للقيام بهذه المهمة.

حتى أنه يمكن للمرء أن يفكر في الضرورة الأخلاقية التي يجب تضمينها في قيادة مدارس القرن الحادي والعشرين. ونستطيع باستخدام المعايير تطوير نمط من القادة الذين يحولون المدرسة إلى مجتمعات تعلم مهنية تُحترم فيها معتقدات وآراء جميع الشركاء. وعبر التفكير في الضرورة الأخلاقية للقيادة فإننا نعطي مصداقية للتنوع والحاجة إلى وضع رؤية مشتركة ونظام مُساءلة لضمان إجراءات عادلة ومساواة في تلبية حاجات كل الأطفال المتحقين بالمدرسة.

من الواضح أن القيادة تعتبر ظرفية وكل قائد يعتبر شخصاً فريداً. ولكن مع ذلك، فإن هناك أنماطاً يمكن تعلمها وتقييمها لضمان قيام القادة بممارسة فن القيادة بفعالية. وللتعرف على المزيد في هذا المجال يمكن الاطلاع على أعمال Darling-Kouzes and Posner (2008); Hammond, LaPoint, Meyerson, Orr, and Cohen (2007); Maxwell (2007); DuFour (2003); Sergiovanni (1996) وعدد آخر من الكتاب والباحثين. ولكن العامل المهم هنا هو التقييم للإنجاز الإنساني. وليتم إجراء التقييم بعدالة وفعالية، ومن أجل تفعيل الحتمية الأخلاقية، فإنه يجب إعداد معايير أداء والعمل على تحقيقها. قد يكون لدى القائد رؤية للمدرسة، ولكن الأسئلة التي يمكن طرحها هي فيما إذا كانت هذه الرؤية دقيقة وفيما إذا كان الأسلوب المستخدم لإيصال هذه الرؤية لجميع الشركاء ملائماً وفعالاً.

وإذا قبلنا بالفرضية التي تقول بأن إعداد معايير واضحة الأهداف تبين السلوكيات الفعّالة للقائد أفضل من الضبابية التي يمكن أن توجد دونها، إذًا، ولضمان الفعالية، يجب أن يتم تعريف المعايير بشكل واضح. وعندما يتم تعريف المعايير السلوكية للقيادة - ما يجب على قائد المدرسة أن يعرفه وما هو قادر على فعله - بوضوح وإيجاد معايير تقييم متسقة. عندها سيكون سلوك قائد المستقبل أو القائد الذي على رأس عمله قابلاً للمقارنة مع مقياس هدي.

## فهم الظروف الحالية للمدرسة

يؤكد مقياس المساءلة الذي تم وضعه لقادة المدارس على القيادة التعليمية. ويتطلب هذا التوجه الجديد من قادة المدارس دعم ثقافة مدرسية تعاونية تركز على التعليم والتعلم وتوفير تنمية مهنية للذات وللآخرين، واستخدام البيانات لتقييم أداء الطالب، وصنع قرارات متعلقة بالتدريس (Dufour, 2003; Hess, 2003). وللتمكن من القيام بتلك المسؤوليات، يحتاج قائد المدرسة لأن يكون مطلعاً على العمليات والإجراءات التي يمكن استخدامها لمواءمة أنشطة التنمية المهنية مع الخطط التطويرية للمدرسة. وهذا يتطلب إشراك جميع المعنيين في القرارات المتعلقة بالمدرسة وتحليل البيانات لتحسين أداء الطالب. ويرقى إلى التنفيذ الناجح لهذه الأنشطة، تطوير فهم للظروف الحالية للمدرسة. فمجرد أن يتم امتلاك هذا الفهم، يمكن تحديد الرؤية التدريسية وإعلام الشركاء بها، وخلق بيئة تعاونية لنقل الواقع الحالي نحو الرؤية، الأبعاد الأربعة للمدير القائد: جوهر القيادة في مدرسة القرن الحادي والعشرين، وقد تم التوسع في شرح هذا المفهوم ضمن نموذج يوضح التغيير في عملية التدريس. وهو عنصر مهم في معالجة الحاجات الخاصة بكل طالب.

من الواضح أن بناء بيئة تعاونية أمر مهم لوجود قيادة فعالة. وعلى قائد المدرسة أن يكون قادراً على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، يشعر فيه الأفراد بأنهم متمكنون ليكونوا مبدعين وقادرين على تقديم مقترحات لتحسين أهداف المدرسة. ومن خلال تحويل المدرسة إلى بيئة تعاونية، سيتمكن القادة من تمكين الأفراد وبناء فريق ملتزم بتحقيق الأهداف. وإضافة إلى كونهم فعالين على الفريق أن يكون قادراً على القيادة. وإذا لم يمتلك الفريق القدرة على القيادة عندها على قائد المدرسة أن يبني هذه الكفاية.

## بناء القدرات

بناء القدرات يعني استخدام أفضل الممارسات لتحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة. كما أنه يعني ديمومة برامج التنمية المهنية لضمان اكتساب جميع العاملين في المدرسة المعرفة الضرورية لاستخدام البيانات المتعلقة بالاختبارات من أجل صنع قرارات تساعد الأطفال على النجاح. كما أن بناء القدرات يعني أيضاً استخدام مهارات متطورة في مجالات التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والعلاقات البيئية، وعمليات الجماعة، وحل المشكلات، وعملية التغيير.

ومن أسباب بروز حركة المعايير ضمان أن يكون قادة المدرسة ماهرون في هذه المجالات وعدد آخر منها. وفيما يأتي بيان من مجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية (NPBEA, 2002)، وهو من الداعمين لوجود معايير لقادة المدارس، وقد تم تلخيصه كالآتي:

يجب أن يكون القادة التربويون قادرين على العمل مع مجموعات ثقافية متنوعة، وأن تكون لديهم أفكار لحل المشكلات العامة، ويجب أن يدرسوا القيادة كأنها فن سيقومون بممارسته، فيجب عليهم أولاً التفكير والتأمل ومن ثم تطبيق ما تعلموه على الأفراد، ومؤسسة المدرسة، ومهمة تحسين الإنجاز. وهذا يتطلب الصبر، والرؤية، وممارسة صنع الأحكام والحكمة، وتطوير مهارات تقنية وتحليلية جديدة. كما أن القيادة تتطلب أن يكون القائد حساساً ومراعياً للثقافات الأخرى، وأن تكون لديه مهارات اتصال وتواصل عالية ومتقدمة. وأخيراً، تتطلب القيادة وجود قيم شخصية تكامل في صنع القرارات ما بين الأبعاد العرقية مع تلك التي تكون أكثر تقنية وتنوعاً.

يؤكد مجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية (NPBEA) بأن تفعيل تطبيق المعايير سيؤسس مقاييس للمساءلة التي ستحسن في النهاية من تحصيل الطلبة. ولتحقيق الغرض النهائي تستخدم المؤسسات التربوية والمؤسسات المعايير بطرائق متعددة.

### استخدام المعايير والمنظمات التي تطورها

تستخدم المعايير لأغراض متعددة، ولكن ثلاثة من تلك الأغراض تكتسب أهمية كبرى: أولاً- تستخدم المعايير لاتخاذ القرارات على مستوى الولاية والمستوى المحلي. ثانياً- انتقلت كثير من البرامج التحضيرية للقيادة في الجامعات والكليات من برنامج ضيق مبني على مقرر إلى برنامج مبني على المعايير. وأظهرت الدراسة التي أجراها (Green, Fee and Diaz) في مركز القيادة في المدارس الحضرية في جامعة (Memphis) في العام (2006) بأن العديد من الولايات تبنت معايير أو/و أدلة توجيهية تساعد في إعداد البرامج التحضيرية للقيادة في ولايتهم ولسلوك القائد في حرم المدرسة. وذهبت الدراسة إلى أبعد من ذلك حيث بينت بأن البرامج التحضيرية للقيادة تكون مقتضبة إذا لم تتضمن معايير عالية ضمن متطلباتها الرئيسية. وأخيراً، استخدمت المعايير للمساعدة في تطوير أدوات تقييم لقادة المدارس. أدوات التقييم هذه تهدف إلى قياس مدى الإجابة التي حققها قادة المدارس المدربون في مجالات متنوعة. كما أن بعض الولايات تستخدم في الوقت الحالي هذه الأدوات في إجراءات منح شهادة أو رخصة القيادة. في ولاية "ألاباما" مثلاً، تستخدم المعايير بأسلوب ثلاثي: 1 - تقييم دقة إدارة البرنامج التحضيري، 2 - لضمان الموافقة على البرنامج التحضيري للقيادة؛ و 3 - من أجل استمرارية التوظيف، والترقية، وتعديل الرواتب.

وفي "كينساس" تستخدم المعايير الوطنية لمنح رخصة القيادة (ISLLC) لتوجيه برامج القيادة في الولاية، وكذلك في البرامج والممارسات على مستوى المدرسة. وفي ولاية "ميسوري" تم تطوير تقييم مبني على الأداء باستخدام المعايير لتقييم قادة المدارس. وهم باستخدام هذا النظام قاموا بتعريف المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، وتحديد حاجاتهم

من التنمية المهنية، والعزم على إعادة تأهيلهم. والمنظمة التي توفر القوة الدافعة لتطوير هذه المعايير هي (NPBEA).

### المجلس الوطني للقيادة التربوية (The National Policy Board for Educational Administration)

القضايا الجوهرية التي تناولتها المعايير هي كالاتي: ما الذي يحتاج الفرد إلى معرفته ليكون قائداً فعالاً في مدارس اليوم؟ ما نوع السلوك، والمعرفة، والمهارات، والسمات المحتاجة لتمكين قائد المدرسة من الأداء بفعالية؟ للإجابة عن جميع هذه الأسئلة بشكل عام، وبشكل خاص للتوجيه نحو نمط القيادة المطلوب في مدارس اليوم، توفر منظمة (NPBEA) الزخم والدفع نحو إعداد مجموعة من معايير السياسة التي يمكن استخدامها لتوجيه تطوير برامج القيادة، وكذلك سلوكيات الذين هم على رأس عملهم في الميدان. ويتضمن الجدول رقم (1-1) قائمة من الجمعيات التي هي عضوفي هذه المنظمة.

إنَّ الهدف من تأسيس منظمة (NPBEA) هو القيام بعمل تعاوني من قبل الجمعيات المشتركة فيها للتقدم في مجال المعايير المهنية للإدارة التربوية. في البداية تبنت المنظمة هدفين اثنين: 1 - تطوير معايير مشتركة عالية من أجل رخصة الولاية لمديري المدارس، و 2 - إعداد مجموعة مشتركة من الإرشادات للمجلس الوطني لإجازة تعليم المعلمين (NCATE) من أجل إعداد برامج متقدمة في القيادة التربوية (NPBEA، 2002). وتتضمن المبادرات الاستراتيجية للمجلس في الوقت الحالي الآتي:

- المعايير الوطنية لقيادة المدارس.
- إجازة المعايير ومراجعة البرامج التحضيرية للقيادة المدرسية.
- منح القادة التربويين شهادات متقدمة من قبل المجلس.

### الجدول (1.1) أعضاء المجلس الوطني للإدارة التربوية

- الجمعية الأمريكية لكليات تدريب المعلمين (AACTE)
- الجمعية الأمريكية لإداريي المدارس (AASA)
- جمعية الإشراف وتطوير المناهج (ASCD)
- مجلس رئيس موظفي المدارس في الولاية (CCSSO)
- الجمعية الوطنية لمديري المدارس الابتدائية (NAESP)
- الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية (NASSP)
- المجلس الوطني لإجازة تدريب المعلمين (NCATE)
- المجلس الوطني لأساتذة الإدارة التربوية (NCPEA)
- مجلس الجامعة للإدارة التربوية (UCEA)

Source: A list of NPBEA members, 2011. Retrieved from <http://npbea.org/member.php>. Reprinted by permission.

اقترن عمل المجلس الوطني لسياسة الإدارة التربوية مع عمل أعضائها من المنظمات، وقاد إلى تطوير وتنفيذ المعايير المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة. وتصف هذه المعايير المعترف بها وطنياً رؤية جديدة لقادة المدارس، والتي هي رؤية تخاطب السياسات التي تحكم البرامج التطويرية، وفي الوقت نفسه ما يجب على قادة المدارس معرفته، وما هم قادرون على عمله إذا أرادوا تطبيق فن القيادة في المدارس بفعالية

### المعايير المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة

إن المعايير المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (ISLLC) هي من برامج مجلس رئيس موظفي المدارس في الولاية (CCSSO). ومجلس رئيس موظفي المدارس في الولاية هو منظمة وطنية تتألف من موظفين حكوميين يرأسون إدارات التعليم الابتدائي والثانوي في (50) ولاية، ومقاطعة "كولومبيا"، وإدارة نشاط الدفاع التربوي، وخمسة من السلطات القضائية.

ووفقاً للمعايير المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (1997) (ISLLC)، فإن الرؤية الجديدة لقادة المدارس يجب أن تتضمن مجموعة مشتركة من المعايير الرئيسية التي يمكن استخدامها في توجيه إعداد المحتوى التدريسي في الجامعة للبرامج التحضيرية للقيادة، وكذلك إعداد أنشطة التنمية المهنية لممارسة مهنة قائد المدرسة. كما يمكن استخدامها كأدوات تقييم لتحديد من الذي يجب منحه الرخصة الرئيسية والشهادة المتقدمة في هذا المجال. ولتحقيق هذه الغاية تم إعداد (6) معايير مشتركة بين الولايات لمنح رخصة القيادة في المدرسة. وقد تم التركيز في هذه المعايير على المعرفة، والأداء، والسمات الشخصية لقائد المدرسة. وهناك مؤشرات فعالية لكل معيار في كلٍ من هذه المجالات الثلاث تربط ما بين سلوك

قائد المدرسة، والممارسات الفعالة فيها.

وبعد (10) سنوات من استخدامها في المجتمع التربوي، تم إجراء عملية مراجعة لتلك المعايير من قبل لجنة توجيهية مشتركة تألفت من أعضاء من المجلس الوطني لسياسة الإدارة التربوية (NPBEA) ومجلس المعايير المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (ISLLC). وقد استغرقت عملية المراجعة مدة عامين وتضمنت مساهمات من كل أعضاء المجلس الوطني لسياسة الإدارة التربوية NPBEA، وكذلك المجلس الوطني للبحوث الذي قام بتحديث المعايير اعتماداً على البحث العلمي (مجلة رئيس مجلس موظفي مدارس الولاية، حزيران 3، 2008). ويحتوي الجدول (1.2) على قائمة المعايير المحدثة المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة، وتقدم المراجعة الشاملة لتلك المعايير توجيهاً ورؤيةً مشتركة لما يجب على قادة المدارس معرفته والقدرة على عمله بفعالية لإدارة مدرسة القرن الحادي والعشرين. وهي تقدم إجراءات تحقيق الأداء للمساءلة وتعكس أهمية ومسؤولية ممارسات القيادة المدرسية الفعالة.

#### الجدول (1.2) المعايير المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (ISLLC)

- المعيار 1:** القائد التربوي يعزز نجاح كل طالب من خلال تسهيل التطوير، والتوضيح، والتنفيذ، والإشراف على رؤية للتعليم تكون مشتركة ومدعومة من قبل كل الشركاء.
- المعيار 2:** القائد التربوي يعزز نجاح كل طالب من خلال دعم، ورعاية، والمحافظة على ثقافة المدرسة والبرنامج التدريسي اللذين يؤديان إلى تعلم الطالب، وإلى النمو المهني للموظفين.
- المعيار 3:** القائد التربوي يعزز نجاح كل طالب من خلال ضمان إدارة موارد المؤسسة وتشغيلها من أجل بيئة تعلم آمنة وفعالة وكفؤة.
- المعيار 4:** القائد التربوي يعزز نجاح كل طالب من خلال التعاون مع هيئة التدريس وأعضاء المجتمع، والاستجابة لاهتماماته وحاجاته المتنوعة، وتعبئة موارد المجتمع.
- المعيار 5:** القائد التربوي يعزز نجاح كل طالب من خلال التصرف بنزاهة وعدالة وبطريقة أخلاقية.
- المعيار 6:** القائد التربوي يعزز نجاح كل طالب من خلال التفهم، والاستجابة إلى، والتأثير على السياق السياسي، والاجتماعي، والاقتصادي، والقانوني، والثقافي الأوسع.

Source: Interstate School Leaders Licensure Consortium of the council of Chief State School Officers, 2008. Reprinted by Permission

## المعايير المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (ISLLC) وتقييم الأداء

تعتقد بعض مؤسسات الدولة بأن على قادة المدرسة الجدد إظهار إتقانهم للمعايير المشتركة قبل منحهم الرخصة للممارسة في مدرسة الولاية. وفي الحقيقة، تطلب بعض الولايات من قادة المدارس الجدد إظهار مستوى من الكفاءة أو الإتقان عبر تقييم مبني على المعايير من أجل منح الرخصة.

أداة التقييم التي استخدمت في هذه الولايات هي أداة التقييم لمنح رخصة قائد المدرسة School Leaders Licensure Assessment (SLLA). وتعتبر أداة التقييم هذه برنامجاً يقدم خدمة الاختبارات التربوية، وهو يقدم نوعين من الاختبارات المبنية على المعايير، واحد لقادة المدارس الجدد، والآخر لمديري المناطق التعليمية الجدد. ويُدَار اختبار قادة المدارس الجدد عبر جزأين يواقع 4 ساعات من الزمن. ويتكون الجزء الأول من (100) سؤال على شكل اختيار من متعدد. وتخصص للمشاركين مدة ساعتين وعشرون دقيقة للإجابة على أسئلة متعلقة بـ أ- الرؤية والأهداف، ب- التعليم والتعلم ج- إدارة الأنظمة المؤسسية، د- التعاون مع الشركاء الرئيسيين، وه- الأخلاق والنزاهة. أما الجزء الثاني فيتكون من سبعة من الأسئلة الإنشائية ، ويخصص للمشاركين مدة ساعة وأربعين دقيقة للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بـ أ- النظام التربوي، ب- الرؤية والأهداف (إجابات مقالية)، ج- التعليم والتعلم (اجابات مقالية). يقوم المشاركون بقراءة وتحليل سيناريوهات ومجموعة من الوثائق والإجابة عن الأسئلة بحيث يستعرضون عبرها فهماً شاملاً، أو فهماً عاماً، أو فهماً محدوداً (خدمة الاختبارات التربوية، الاستماع، التعلم، القيادة، 2009، The Praxis Series TM).



(Bottoms, 2006). إن الاشتراك في الاعتقاد بأن معايير الأداء لتقييم اكتساب الأفراد للمهارات والخصائص ضرورية ليكونوا قادة مدارس فعالين، جعل المجلس الوطني للقيادة التربوية (NPBEA) يدعم الفكرة بأن يسعى قادة المدارس والمعلمين جاهدون لتحقيق كل من تلك المعايير. وبناء على ذلك، أصبح يطلب من البرامج وأقسام الإدارة التربوية أو القيادة التربوية التي ترغب في الحصول على اعتماد من المجلس الوطني لاعتماد تعليم المعلمين NCATE تحقيق تلك المعايير. ويحصل المسؤول عن البرامج التدريبية الذي يحقق المعايير على " شهادة اعتراف وطنية" يمنحها المجلس الوطني لاعتماد تعليم المعلمين والمجلس الوطني للقيادة التربوية (NPBEA, 2002). ويتضمن الجدول (1.3) قائمة معايير المجلس التأسيسي للقيادة التربوية (ELCC) Educational Leadership Council. وعندما تم إرسال هذا الكتاب إلى المطبعة كانت هذه المعايير تحت المراجعة للتأكد من توافقها مع المعايير الوطنية المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (ISLLC).

### المعايير المرتبطة

تشابه المعايير الوطنية المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (ISLLC) ومعايير المجلس التأسيسي للقيادة التربوية (ELCC) في المحتوى، وفي توجيه الأسلوب المعاصر في ممارسة فن القيادة. ولهذه المعايير تطبيقات واضحة في ممارسة وإلهام قادة المدارس وهي السلوك القيادي على مستوى وطني. إن هذا القبول والإيمان هو الذي نحتاجه لفهم الطريقة الجديدة في تعريف القيادة المدرسية وتحديد مدى جودة إعداد الخريجين من برامج الإعداد التي تقدمها الجامعات والكليات للتمكن من ممارسة فن القيادة، لهذا سنقوم بالبحث بعمق في المعايير الوطنية المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (ISLLC).

### التعرف على المعايير الوطنية لإجازة قائد المدرسة

يرافق المعايير الوطنية الستة الأصلية المشتركة بين الولايات لمنح رخصة قائد المدرسة (183) مؤشراً. منهم ثلاثة وأربعون تصف المعرفة التي يحتاجها قائد المدرسة، والـ 97 الباقية متعلقة بنتائج الأداء لقادة المدارس الذين يؤدون ممارسات القيادة بفعالية. وبالنسبة لتنفيذ كل مؤشر، يبقى الغرض الأولي لكل قائد مدرسة متمثلاً في تعزيز نجاح جميع الطلبة. والمؤشرات التي تكون تحت كل من المجالات الثلاث التي تصف ما على قائد المدرسة معرفته وما يجب أن يكون قادراً على القيام به إذا مارس فن القيادة بأسلوب فعال. وهذه المؤشرات ليست جميعها شاملة. ولكنها مع ذلك، ساعدت الأفراد على تفعيل المعايير، والتعرف على مدى إتقانهم لبعض المهارات والسمات الضرورية لقيادة مدرسة القرن الحادي والعشرين بفعالية.