

نقدم بثقة
Moving Forward
with Confidence



رؤية عُمان
2040
Oman Vision



الملتقى الثالث للإدارة المدرسية

« قيادة ورؤى تعليمية مستدامة »

١٩ - ٢٠ مايو ٢٠٢٤ م





الإدارة المدرسية



نقدم بثقة
Moving Forward
with Confidence



سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم

رؤية مستقبلية لتطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء مشاريع التطوير العالمية

إعداد وتقديم:

أ.د. خالد بن عواض الثبتي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي



المقدمة

يُعد مدير المدرسة عنصر مهم ومؤثر في أي مدرسة، فإدارته هي التي تحدد نوعية التربية في المدرسة، وطبيعة مناخ التعلم، ومستوى مهنية المعلمين ونوعية أخلاقهم ودرجة اهتمامهم بالطلبة، فإذا كانت المدرسة تقليدية، وذات شخصية غير واضحة، وغير مبتكرة، ودرجة تركيزها متدنية واهتمامها منخفض بالطلبة، أو إذا كان تميزها في التدريس مرتفعاً، وجودة أدائها في الأنشطة عالية، وأن الطلبة يقدمون أفضل ما لديهم من إمكانيات، فإن ذلك يتجه إلى قيادة المدرسة كمفتاح للنجاح أو للفشل.



أهمية الإدارة المدرسية

- تُعد الإدارة الجيدة في المدارس أمراً حيوياً من أجل تحسين وتجويد نتائج التعلم للطلبة
- الإدارة الجيدة في المدارس هي ممارسة وتشجيع وتمكين الخبرة التدريسية على مستوى المدرسة من أجل تحقيق معدل تقدم قوي لجميع المتعلمين
- إن جوهر عملية الإدارة المدرسية يتمثل في التأثير الذي تمارسه على سلوك المعلمين وكافة العاملين في المدرسة ودفعهم للعمل بفعالية
- رفع معنويات المعلمين والإداريين بالمدرسة وتنمية التعاون بينهم
- يتوقف تحقيق الأهداف التعليمية في أي مدرسة على كفاءة الإدارة المدرسية ومدى قدرتها على توجيه الجهود الجماعية



العلاقة بين الإدارة المدرسية والإنجاز الدراسي للطلبة ونموهم الشخصي

أظهرت الدراسات التي أجريت أنه إذا ما ارتفعت المهارات القيادية والإدارية لدى مدير المدرسة من ٥٠٪ إلى ٨٤٪ نتيجة حضوره مجموعة من الدورات التدريبية أو الندوات المختصة بالقيادة، فإن متوسط الإنجاز الدراسي للطلبة بالمدرسة يرتفع إلى ٦٠٪. وعندما ترتقي مهارات القيادة لدى المدير لتصل إلى ٩٩٪، فإن الإنجاز الدراسي للطلبة يرتفع بمرور الوقت ليبلغ ٧٢٪ وهكذا، وتلعب الكفاءة القيادية والإدارية دورًا أساسيًا أيضًا فيما يتعلق بالنمو الشخصي للطلبة

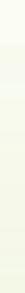
فقد أثبت تحليل الدراسات أن نسبة تفوق الطلبة في المدارس التي تقع تحت قيادة مديرين متميزين ذات كفاءة تبلغ ٦٢,٥٪ بينما تبلغ نسبة الرسوب والإخفاق إلى ٣٧,٥٪، مما يعكس الارتباط الوثيق بين كفاءة الإدارة المدرسية والإنجاز الدراسي للطلبة



رؤية مستقبلية لتطوير أداء الإدارة المدرسية في مشاريع التطوير العالمية

مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

فنلندا



□ مشروع القيادة الموزعة الممتدة

□ خطة لتنمية البحوث التربوية التي من شأنها حل المشكلات المتعلقة بالإدارات المدرسية وحلولها

□ مشروع إدارة الأداء هي الاستراتيجية الأكثر إلزامية التي تركز على رفع مستوى الإنجاز لدى مديري المدارس في قياس النتائج، وتحقيق مكاسب خاصة في مجال المهارات الأساسية



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

فنلندا



□ مشروع تأهيل الكادر التعليمي بين المعلمين الذين يتعاونون بشكل كبير في لجان الإدارة المدرسية لمساعدتهم في إنجاز بعض المهام الإدارية، عن طريق الارتقاء بتأهيل الكادر التعليمي من خلال توفير دورات تدريبية بالتعاون مع كليات تأهيل المعلمين

□ برنامج التعليم المهني والتدريب، ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين مهارات قوة العمل لدى مديري المدارس ودعمها مدى الحياة، هذا بالإضافة إلى دور التدريب والتعليم المهني في الإنجاز المناسب بين الطلب الكمي والعرض في سوق العمل على نحو دقيق قدر بالإمكان



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

بريطانيا



حضيت الإدارة المدرسية في المملكة المتحدة باهتمام كبير ليواكب التحول من المركزية إلى اللامركزية من خلال مشروع **RAISE** في أوائل ٢٠١٤، حيث عقد المعهد الوطني للتعليم والقيادة ورش عمل تدريبية للمدرسين على كيفية فهم واستخدام **RAISE** على الإنترنت لتفعيل بيانات الأداء المدرسي



برنامج مشروع تطبيقات **CASA** في المدارس الإنجليزية:

وهو يهدف إلى انتقال الإدارة المدرسية إلى الإدارة الإلكترونية، حيث تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهيل الاتصال بين الإدارة المدرسية والأجهزة الحكومية ومنظمتها، كما تقوم بتوفير الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين جميعهم، وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين.



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

الولايات المتحدة

الأمريكية



سعت السلطات المسؤولة عن التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير العمل الإداري داخل المدارس من خلال تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة، وتميز هذا النموذج بسهولة تطبيقه على مختلف المؤسسات على الرغم من اختلاف أنشطتها وحجمها ومواردها، حيث يستند إلى مجموعة من المفاهيم التابعة لفكرة إدارة الجودة الشاملة وهي:

- العناية بجودة المخرجات
- أهمية القيادة بوصفها عنصراً فاعلاً في تحقيق تميز الأداء
- تقدير أهمية العنصر البشري وما يمتلكه من قدرات فكرية ومهارات لتحقيق أهداف المؤسسة
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمدرسة ومسؤولياتها في المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة تقديم الخدمات له والمساعدة في حل مشكلاته
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق ودعم اتخاذ القرارات.



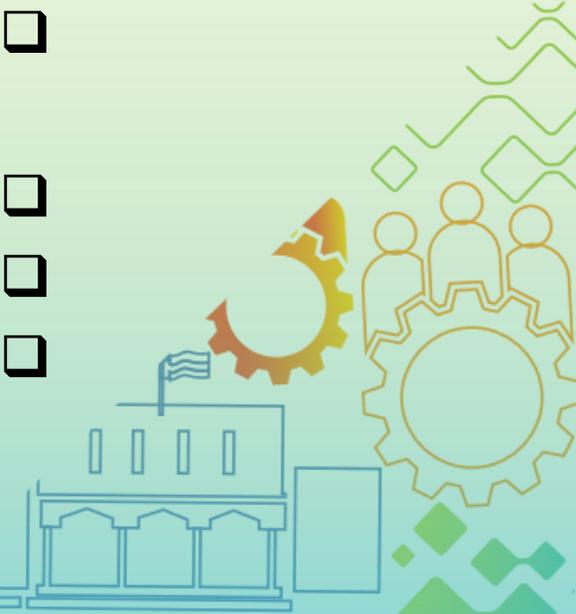
مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

الولايات المتحدة

الأمريكية



- نقل المسؤولية والسلطة لمديري المدارس والمعلمين، وتعزيز سلطة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في تحقيق اللامركزية في صنع القرارات التعليمية على مستوى المدرسة المحلية
- إتاحة الفرصة للسلطات المحلية والمدارس لتحديد محتوى مناهجها وتخصيص مواردها وإدارتها والارتقاء بمستوى الطلبة في الاختبارات الدولية
- إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في تحسين الخدمات التعليمية وصنع القرارات التعليمية وإدارة المدارس.
- تفعيل عملية التفويض الإداري على مستوى المدرسة، مما يسمح بإيجاد فرص كافية للابتكار والتجديد في العمل الإداري.
- إدارة الموارد على مستوى المدرسة والعمل على استثمارها بصورة أكثر كفاءة.
- دعم تطبيق مدخل المساءلة التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال المراقبة المتخصصة
- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية ودعم استقلالها وإدارتها ذاتياً.



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سنغافورة



أولت السلطات المسؤولة عن التعليم في سنغافورة اهتماماً لتطوير العمل الإداري داخل المدارس إيماناً منهم بالإدارة المدرسية الجيدة هي التي تساهم في تحقيق مخرجات تعليمية مميزة

وتبلور هذا الاهتمام من خلال المشاريع وبرامج تطويرية تعتمد على زيادة الثقة في مديري المدارس لإدارة المدارس، ومنحهم حرية التصرف وسلطة لاتخاذ القرارات بجميع النواحي التي تتصل بتحديث العمل داخل المدرسة إلى جانب تشجيع جميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين وطلاب على المشاركة في صنع القرارات.



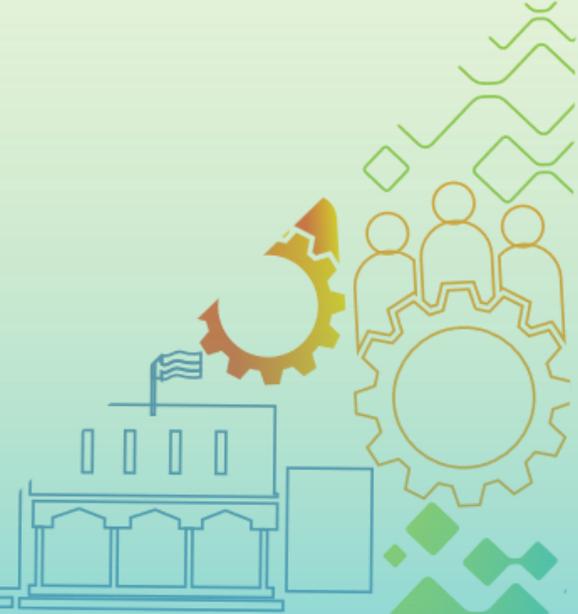
مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سنغافورة



ومن أجل الارتقاء بأداء الإدارة المدرسية قامت وزارة التربية بعدد من المشروعات والبرامج لتحقيق ذلك منها:

□ مشروع مدرسة المستقبل والذي يعطي مدير المدرسة الحرية الكاملة لوضع رسالة المدرسة، ورؤية المدرسة، والمناهج المدرسية، واختيار طرق التدريس المناسبة والتقييم، وتطوير العاملين في المدرسة، والسلامة المالية، والقيادة في المدرسة، ومن خلال هذا المشروع تتولد الحوارات والمناقشات وتترجم الأفكار وتوضع الخطط التي تساهم في تطوير الإدارة المدرسية



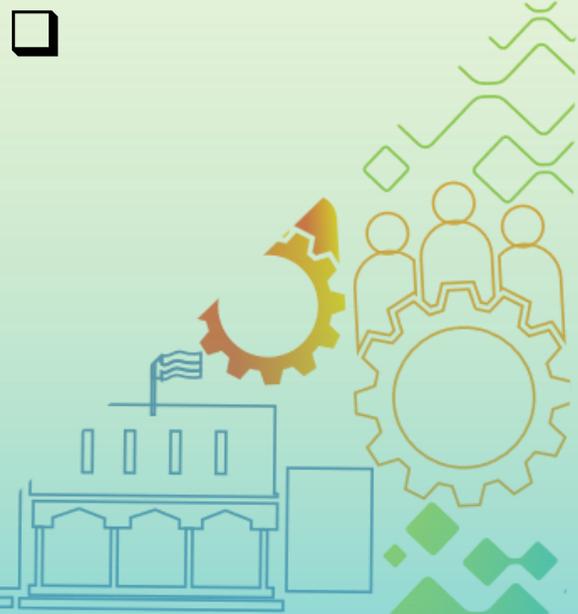
مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سنغافورة



□ مشروع مدرسة التميز النموذجية (SEM) هو أحد المشاريع التي تشرف عليها وزارة شؤون المرأة، بهدف غرس القيم الأساسية للمجتمع في نفوس الطلبة، وتضع الطلبة في سلم أولوياتها، وتعد المعلم هو أساس التعليم الجيد؛ لأنه يساهم في توفير تلك القيم، إلى جانب أهمية الإدارة المدرسية في الإشراف على تنمية هذه القيم لدى الطلبة

□ نموذج الجودة الشاملة (TQM) يركز هذا النموذج على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية ودعم النشاطات الرياضية والثقافية من أجل تطوير شخصية الطلبة، كما يحر هذا النموذج على تكثيف مزيد من التركيز على تدريب المعلمين، والاهتمام بإجراء البحوث من أجل تطوير المناهج الدراسية، ويعتمد هذا النموذج على الإدارة المدرسية من خلال تبني هذا النموذج، ورسم الخرائط الإجرائية التي تمكن من تحقيق أهدافه



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

اليابان



تركز أغلب التقارير الصادرة من المجلس المركزي للتعليم التابع لوزارة التربية على مفاهيم مثل اللامركزية في الإدارة التربوية، وتعزيز المبادرة الفردية، واستقلال إجراءات المدرسة والمشاركة في إدارة المدرسة من قبل أعضاء المجتمع، إذا يوصي دائماً بإدخال ما يعرف بنظام اختيار المدرسة

وإحداث تغييرات إيجابية في مجال الإدارة التربوية ولاسيما رفع القيود وإعطاء الصلاحيات الإدارية

كما أن هناك توجهاً لإنشاء ما يعرف بالمدارس التي تدير نفسها بنفسها مع عدم الإخلال بقوانين الدولة وتشريعاتها



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

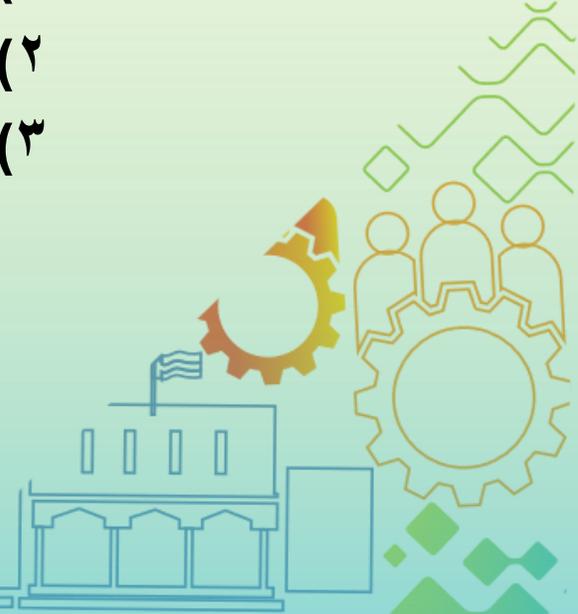
ماليزيا



تركز تنظر وزارة التعليم الماليزية إلى التكنولوجيا على أنها أداة إنتاجية في مجال التعليم والتعلم لتكوين جيل قادر على مواكبة التطور التكنولوجي والاستفادة منه

حيث بنت سياستها التعليمية في مجال التكنولوجيا على ثلاث أسس:

- ١) تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات يجب أن تكون لجميع الطلبة
- ٢) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة تمكن المدارس من زيادة كفاءتها وإنتاجيتها
- ٣) ضرورة استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المدارس في جميع الأمور الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارة المدرسية لتتوافق مع التطوير التكنولوجي



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

ماليزيا



ومن هذا المنطلق أطلقت ماليزيا مشروع المدارس الذكية بداية من (٩٠) مدرسة نموذجية منتشرة في أنحاء الدولة، وقامت بحوسبة البرامج التعليمية وتأهيل البيئة للمدارس لاستيعاب المشروع

وتمكنت وزارة التربية من وضع البنية التحتية في المدارس الذكية للبدء بمشروعها لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم، لناء المعرفة التكنولوجية لدى الطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية والارتقاء بها وتطويرها



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

الصين



تعددت المشروعات والبرامج الإصلاحية لكل جوانب العملية التعليمية منذ ١٩٨٥م في جمهورية الصين من أجل تحسين مخرجاتها، ويأتي في صلب هذا الاهتمام تطوير الإدارة المدرسية لتحسين أدائها والارتقاء بكفاءتها، وتمثل هذا الاهتمام في عدة مشروعات وبرامج منها:

- مشروع منح مسؤوليات تطوير التعليم الأساسي للمحليات حيث يهدف إلى إعطاء صلاحيات أكثر للحكومات المحلية مثل إيجاد مصادر تمويل خاصة لتدريب المعلم في المناطق الفقيرة
- وأيضاً مهمة الإشراف العام على العمل داخل الأقسام التعليمية، كما تقع مسؤولية وضع خطط لتطوير التعليم وتصميم خطط تدريس شاملة للمناهج الدراسية في المدارس الابتدائية والثانوية المحلية على الحكومات الإقليمية والريفية
- توفير التمويل المالي لمساعدة المناطق الفقيرة مع توزيع المبالغ المالية على التعليم الأساسي، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات التعليمية من أجل أن تصبح كياناً قانونياً



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

الإمارات العربية
المتحدة



أولت وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية اهتماماً كبيراً بتحسين مستوى أداء الإدارة المدرسية من خلال عدد من البرامج والمشروعات التطويرية مثل:

- مشروع جودة قيادة المدرسة وإدارتها والذي يركز على:
 - فاعلية الإدارة المدرسية وتتمثل أبرز عناصره في الرؤية والتوجه والإدارة التربوية والتعليمية، والعلاقات والتواصل، والقدرة على التطوير والابتكار، ومدى تأثير الإدارة المدرسية على أداء المدرسة والمستويات فيها وتحملها لهذه المسؤولية
 - علاقة الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع وتتمثل أبرز عناصره في مشاركة أولياء الأمور، والتواصل معهم وتزويدهم بالتقارير اللازمة، وعلاقات شراكة المدرسة بالمجتمع محلياً وعالمياً



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

الإمارات العربية
المتحدة



■ مشروع جودة قيادة المدرسة وإدارتها:

يركز على إدارة المدرسة بما في ذلك الكادر والمرافق والمصادر وتمثل أبرز عناصره في إدارة الشؤون اليومية للمدرسة، وكفاية الكادر المؤهل وتوزيعه وتطويره على نحو ملائم لتعزيز إنجازات الطلبة ومدى ملاءمة مباني المدرسة وبيئة التعلم لتعزيز إنجازات الطلبة، ونطاق المصادر المتاحة ودورها في تحقيق تعلم وتعليم فاعل



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

الإمارات العربية
المتحدة



■ مشروع تطوير القيادات المدرسية:

أطلقت وزارة التربية والتعليم برنامج تطوير القيادات المدرسية الذي يساهم في منح إدارات المدارس شهادة مهنية معترفاً بها في قيادة المدرسة، ويهدف إلى تحقيق عملية التطوير الشامل التي تجريها الوزارة، وفي إطار توجيهها لتحقيق التنافسية العالمية، وحرصها البالغ على إدارة المدارس الحكومية وفق المعايير الدولية، ويتمثل الهدف الرئيس للبرنامج رفع مستوى الكفاءات القيادية والإدارية لقيادات الميدان التربوي، وتقديم أفضل فرص التدريب الهادف ذا النوعية العالمية بما يعزز الكفاءة والفاعلية لقيادات الميدان التربوي



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

الإمارات العربية
المتحدة



■ مشروع التقييم الذاتي في المدارس:

تتمثل أبرز عناصره في عمليات التقييم الذاتي في المدرسة، ومتابعة جودة التعليم والتعلم وتقييمه في سياق جودة إنجازات الطلبة، وعمليات التخطيط للتطوير في المدرسة ومدى تأثيرها، والتطوير بمرور الوقت، إذ يتوجب على جميع المدارس إرسال معلومات التقييم الذاتي إلى فريق الرقابة المدرسية قبل بدء تطبيقات عمليات الرقابة المدرسية فيها، ويفترض أن تكون معلومات التقييم الذاتي منسجمة مع مؤشرات الأداء وعناصر الجودة الموضحة في إطار معايير الرقابة في المدارس على استخدام معلومات التقييم الذاتي في كل مدرسة



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

الإمارات العربية
المتحدة



■ مشروع الاعتماد الأكاديمي:

يمثل مشروع تطبيق أنظمة الاعتماد الأكاديمي للمدارس الحكومية والخاصة سلسلة متكاملة من المرتكزات والمؤشرات التي تم اختيارها بدقة بناءً على دراسات بحثية دولية تناولت جودة التعليم، وركزت بشكل أساسي على مدى فاعلية المؤسسة ضمن منظومة العملية التعليمية، وقد تم تحديد عدة مرتكزات ذات مؤشرات وإجراءات محددة في وظائف المؤسسة وأدائها تغطي عدة جوانب، وتعد هذا الجوانب قواعد أساسية للمؤسسة التعليمية لمنح الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات، وتوضيح الأسباب التي من شأنها منحها الاعتماد الأكاديمي إذا لزم الأمر



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

مملكة البحرين



■ مشروع تحسين أداء المدارس:

جاء هذا البرنامج بهدف تحسين أداء المدارس ومساعدتها على التحسين والتطوير من خلال تقديم استشارات خارجية وفحص موضوعي للمجالات التالية: الإنجاز الأكاديمي، والتطور الشخصي للطلبة، والتعليم والتعلم، والمنهج الدراسي، والدعم والتوجيه والمساندة، والقيادة والإدارة، والقدرة على التحسن، والفاعلية بوجه عام

ويتضمن البرنامج مشاريع تشمل جميع العمل المدرسي وهي:

- رؤية المدرسة البحرينية المتميزة من خلال إعداد نموذج المدرسة البحرينية المتميزة: رؤية وممارسة

- القيادة من أجل النواتج من أجل تحقيق أفضل نتائج في مجال التخطيط، وإعداد الميزانية، وإدارة العاملين بالمدرسة



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

مملكة البحرين



■ مشروع تحسين أداء المدارس:

- الشراكة من أجل الأداء، والذي يهتم بوضع مؤشرات تركز على التحصيل الدراسي: الطالب، وتقيس قدرته على التحسن، وتتابع تطوره الشخصي
- التدريس من أجل التعلم، ويركز على المهارات التي يحتاجها المعلمون لتحقيق التحسن في أساليب التعلم لدى الطلبة، وكيفية مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، وتطوير المهارات العليا من التفكير لديه
- دعم المدارس الحاصلة على تقدير ملائم في تقرير هيئة ضمان الجودة ومساندتها
- دعم المدارس من خلال تحسين أداء الوزارة



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

مملكة البحرين



■ مشروع نظام إدارة الأداء:

وهو نظام يؤدي دوراً أساسياً في عملية التغيير وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال سلسلة من الإجراءات المستمرة، يعمل من خلالها الموظفون والمشرفون المباشرون معاً لتطوير أهداف العمل والمسار الوظيفي التي ستؤدي إلى تطوير الفرد والمؤسسة، وهذا يتم من خلال التواصل المستمر بين كل منهما، وتبادل الملاحظات المهنية حول الأداء، وتحديد جوانب التحسن والتطوير والإجراءات المتعلقة بذلك، ويسعى هذا المشروع لتعزيز التواصل الفاعل بين الإدارات والأقسام والمراكز بالوزارة والمدارس، ووضوح الأدوار والمسؤوليات ومطالب أداؤها لجميع العاملين بمختلف الوظائف، إضافة إلى الارتقاء بأداء العاملين نحو التميز من خلال نشر ثقافة التعلم



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

مملكة البحرين



■ مشروع الملك حمد لمدارس المستقبل:

تكمن أهمية هذا المشروع في الإمكانيات الكبيرة التي يتيحها لتطوير النظام التربوي في مملكة البحرين ليتلاءم مع مطالب التنمية المستقبلية وحاجات المجتمع الذي يتزايد اعتماده يوماً بعد يوم على المعرفة باعتبارها القوة الرئيسة والثروة الأساسية، حيث تتطلع وزارة التربية والتعليم إلى توظيف تقنية المعلومات والاتصال (ICT) في عمليات التعلم والتعليم على أسس تربوية مدروسة، بحيث تكون موجهة نحو تزويد الأجيال الناشئة بالكفايات والقيم والمهارات الأساسية اللازمة للتحول بمملكة البحرين إلى مجتمع المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة، فعلى صعيد التدريب تم تأهيل الإداريين والمعلمين والاختصاصيين على دعم المنظومة الإلكترونية



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سلطنة عمان



تكمن في النظرة إلى المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية مهمة أوكل إليها أعضاء المجتمع تربية أبنائهم وتنشئتهم تنشئة صحية واجتماعية سليمة وتطلع بأدوار مختلفة، كل ذلك دفع المسؤولين في سلطنة عمان للعمل على تطوير أداء العمل الإداري بالمدرسة وزيادة فاعليته، وقد قامت وزارة التربية بعدة مشاريع لتطوير الإدارة المدرسية وبرامجها ومنها:

مشروع الإدارة المدرسية الذاتية:

الذي هدف إلى تطبيق اللامركزية التي تتيح للمدرسة ممارسة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والفنية بوصفها وحدة تدير نفسها ذاتياً في حدود السياسة التعليمية العامة للوزارة والقواعد المنظمة للعمل، وذلك لتعزيز دور المدرسة والعاملين بها والمستفيدين منها للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المقترحة لتطوير الأداء المدرسي وتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي، فضلاً عن تخفيف الأعباء على المديرية والإدارات بالمناطق التعليمية



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سلطنة عمان



المشروع التكاملي للإنماء المهني:

في تحويل المدرسة إلى وحدة تدريب وجعلها بيئة صالحة لتعلم المعلم وأيضاً الطالب، وذلك من خلال تحديد المدرسة لاحتياجاتها التدريبية الفعلية من خلال الممارسات عملية مدروسة، منها الممارسة التأملية لواقع المدرسة وإجراء الدراسات والبحوث الإجرائية، وتصميم برامج الإنماء المهني لمقابلة الاحتياجات التدريبية الفعلية، بحيث يؤدي ذلك التغيير إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات، والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجات الكفاءة



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سلطنة عمان



نظام تطوير الأداء المدرسي:

الذي يهدف إلى تطوير المدرسة لأدائها ذاتياً، تحقيقاً لأعلى مستويات الجودة في الأداء المدرسي، وتمكين المدرسة من تحسين مخرجاتها من خلال تقويم أدائها ذاتياً بكفاءة واقتدار وفق معايير الجودة العالمية، وتجويد مخرجات النظام التعليمي، وتنمية المدرسة بوصفها مؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع، وترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة، وتفعيل أدوار المعلمين الأوائل بوصفهم مشرفين مقيمين بالمدرسة، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر، وتخطيط برامج الإنماء المهني وتصميمها في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالمدرسة

- " تطوير وتحديث آليات التقويم الذاتي" ضمن نظام تطوير الأداء المدرسي، لتكون ٤ مجالات بدل ٣ لتكون:

انجاز الطلبة -النمو الشخصي للطلبة ورعايتهم - التدريس والتقويم، والقيادة والإدارة والحوكمة



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سلطنة عمان



مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره:

والذي يهدف إلى الوقوف على أداء المدارس وما تحقّقه من نجاحات فيما يتعلق بأهدافها والأولويات الموضوعية لتطويرها، وتشخيص كل من مجالات: التعلم والتعليم والإدارة المدرسية؛ من خلال أدوات علمية مقننة (الملاحظات، الاستبانات، المقابلات، وتحليل الوثائق) تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على المجالات الثلاثة وفق المعايير الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة، وأولويات التطوير ومن ثم تضمينها في خطة المدرسة بهدف تحسين مخرجات عمليتي التعليم والتعلم للارتقاء بها إلى مستويات الجودة العالمية



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سلطنة عمان



■ برنامج القيادة المدرسية:

يقدمه المركز التخصص للتدريب المهني للمعلمين، ويهدف إلى تطوير أداء القائد المدرسي؛ ليصبح قائداً فاعلاً يطبق استراتيجيات وأساليب إدارية وقيادية على مستوى عالٍ من المهنية والفاعلية سعياً لتحسين فرص التعليم والتعلم في المدرسة ويتكون البرنامج من أربع فترات تدريبية تركز على المشاركة في توظيف الأساليب القيادية الحديثة المبنيّة على الدراسات العالمية وتعتمد على مجموعة من الأنشطة التي تنفذ في ورش التدريب المباشر ودروس التعلم الإلكتروني ومهام بيئة العمل والأربع فترات هي:

- نماذج القيادة
- القيادة المجتمعية
- التطوير المهني
- قيادة الاستدامة



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

سلطنة عمان

الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم:

أنشئت الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي (سابقا) بموجب المرسوم السلطاني رقم ٥٤/٢٠١٠ الذي منحها الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، وتحل محل مجلس الاعتماد (سابقا) وتكمل مسيرته التي بدأها في العام ٢٠٠١م في نشر ثقافة الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي والبرامج التي تطرحها. وفي ١٣ يناير ٢٠٢١م صدر المرسوم السلطاني رقم ٩/٢٠٢١ متضمنا تعديل اسم الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي إلى الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، وأن تتبع مجلس الوزراء الموقر. وقد تضمن المرسوم أيضا توسيعا لاختصاصات الهيئة لتشمل ضمان جودة التعليم المدرسي، وتنفيذ الإطار الوطني للمؤهلات، حيث نص المرسوم على الاختصاصات التالية:

- وضع نظام وطني لضمان جودة التعليم المدرسي والتعليم العالي بالسلطنة بما يضمن له الاستمرار في المحافظة على المستوى الذي يحقق المعايير الدولية، وتشجيع المؤسسات التعليمية على بناء أنظمتها الداخلية لضمان الجودة
- تقويم المدارس الحكومية والخاصة، وذلك وفقا للمعايير والإجراءات التي تضعها الهيئة
- اعتماد مؤسسات وبرامج التعليم العالي الحكومية والخاصة، وذلك وفقا للمعايير والإجراءات التي تضعها الهيئة



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

دولة قطر



تبلور اهتمامات المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر بتطوير أداء الإدارة المدرسية من خلال عدد من البرامج منها:

إطلاق برنامج نواب المدراء (الإداريين والأكاديميين) الأساسية بالتعاون مع مركز التربية العربي للتدريب التربوي لدول الخليج العربي (١٥٠ نائب مدير)، وهو يأتي ضمن الاهتمام ببناء قدرات التربويين العاملين في **المدارس المستقلة** من خلال إجراء دراسة مسحية لتحليل احتياجات التربويين في المدارس المستقلة من خلال استبانات إلكترونية أطلقت جميع المدارس المستقلة، واستطلاع رأي المكاتب والإدارات ذات العلاقة والخروج بتوصيات عدة توضح خارطة طريق البرامج وتشكيل فرق عمل مكونة من أخصائيي التدريب بالمركز والمدربين المعتمدين المحليين لإعداد الحقائق التدريبية وتصميمها للبرامج المقررة لهذا العام، وتنظيمها في جدول زمني موزع على مدار العام



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

دولة الكويت



تولي وزارة التربية بالكويت اهتماماً بتطوير أداء الإدارة المدرسية والسعي إلى الارتقاء بمستواها من خلال مشروع الإدارات المدرسية المطورة الذي نفذ مطلع العام الدراسي ٢٠١٤ في ٣٦ مدرسة بمختلف المراحل التعليمية. وتتضمن فكرة المشروع توزيع المهام على ٣ مديرين مساعدين بدلاً عن ٢ مديرين، مما يؤدي إلى متابعة أفضل للمهام المختلفة في المدرسة.

وتؤدي إلى تواصل أفضل مع رؤساء الأقسام والمعلمين، كما تؤدي هذه المتابعة إلى ارتفاع مستوى الأداء في شتى المجالات، مثل: متابعة المعلمين إدارياً وفنياً ومعرفة جوانب تنمية المهنية المرغوب في إدراجها على خطة عمل المدرسة ومتابعة المتعلمين الفائقين منهم والضعاف، وكذلك الاهتمام بتحسين مبنى المدرسة مثل: توفير قاعات متميزة تليق بمستوى الجودة التي تطمح لها المدرسة.

ويهدف المشروع إلى إتاحة الفرصة لجميع المسؤولين وهيئة التدريس والطلبة للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، والانتقال من السلطة المركزية إلى الشورى والمشاركة في البناء لمصلحة العملية التعليمية، بالإضافة إلى تحسين مستوى جميع العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى التواصل الدائم مع الأسرة وأولياء الأمور.



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

المملكة العربية
السعودية

سعت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تطوير الإدارة المدرسية من خلال عدد من البرامج والمشروعات منها:

■ برنامج تدريب القيادات المدرسية:

هو برنامج من برامج مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، ويهدف إلى تهيئة القيادات المدرسية في وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم من خلال إكسابهم المهارات القيادية التي تساعد على تبني استراتيجيات التغيير، وتسهم في تطوير أدائهم المهني وأداء العاملين معهم من خلال تحقيق الأهداف، وتمهين القيادات التربوية باحترافية وجودة عالية في ضوء المعايير المهنية المعتمدة للقيادات التربوية، والارتقاء بهم؛ لتحقيق فاعليتهم بوصفهم قادة تغيير في المجتمعات المهنية المتعلمة، وإكساب القيادات التربوية الخبرات والمهارات اللازمة لتمكينهم من التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية، ومواكبة التطور المتسارع في الفكر التربوي، واستثمار الخبرات والتجارب العالمية في مجال القيادات التربوية، وتحقيق مبدأ التنمية المهنية المستدامة في مجال تأهيل القيادات التربوية



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

المملكة العربية
السعودية



مبادرة اللامركزية التي تسعى إلى توحيد إدارات التعليم للبنين والبنات، وأيضاً القيام بقياس الأداء من خلال نظام يهتم بالأداء والتميز، وإتاحة الفرصة للتنافس بين إدارات التربية والتعليم والمدارس، بالإضافة إلى توحيد عديد من الإدارات والوكالات المتناظرة بالوزارة



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

المملكة العربية
السعودية



■ مشروع التميز الإداري:

ويهدف مشروع التميز الإداري إلى رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية، وتوضيح المعايير الأساسية والفرعية لفئة التميز الإداري، ويعمل على رفع مستوى الجودة والقدرة على المنافسة، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء إدارات العموم بالوزارة وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات، وتكريم الإدارات ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات التميز الإداري المؤسسي



مشاريع تطوير محلية وعالمية للإدارة المدرسية

المملكة العربية
السعودية



■ برنامج الاعتماد المدرسي:

ويهدف برنامج الاعتماد المدرسي في المملكة إلى ضبط جودة المدخلات والعمليات، وضمان جودة المخرجات التعليمية والتدريبية وحوكمتها، وزيادة رضا المستفيدين، ورفع كفاءة المدرسة في استخدام مواردها المادية والبشرية، وتعزيز القدرة على الابتكار والتطوير في البرامج التعليمية، في إطار تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وبرنامج تنمية القدرات البشرية.



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

أولاً: بناء مجتمع التعلم

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

(١) **التركيز في التعلم:** وجعله محورياً أساسياً في التخطيط للمدرسة، ويتمثل ذلك في أن:

- تربط جميع الخطط التطويرية في المدرسة بنتائج التقويم ومخرجات التعلم، بحيث يكون التعليم والتعلم من أهم أولوياته عند إعداد خطة المدرسة.
- إبراز أهمية التعليم والتعلم في خطة مقدمة خطة المدرسة وأهدافها.
- وضع برامج عمل محددة وواضحة تستند إلى استراتيجيات تعلم متنوعة للارتقاء بعمليات التعليم والتعلم.



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

أولاً: بناء مجتمع التعلم

(٢) مشاركة جميع الأطراف في العملية التعليمية التعلمية، ويتمثل ذلك في أن:

- العمل على مشاركة جميع العناصر الأساسية في اتخاذ القرارات (الطالب -المعلم - ولي الأمر).
- يتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالتعليم والتعلم؛ للتأكد من حدوث التعلم (المعلمين - الإرشاد الطلابي - مختصي صعوبات التعلم والتفوق والموهبة).
- تفعيل دور المجالس المدرسية وتوظيفها في العملية التعليمية التعلمية.



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

أولاً: بناء مجتمع التعلم

(٣) متابعة تحصيل الطلبة: ويتمثل ذلك في أن:

- المتابعة المستمرة لنتائج تحصيل الطلبة
- التأكد من حدوث الارتقاء في الإنجاز الدراسي للطلبة مستنداً على الأدلة الداعمة (الإحصائيات - النتائج)
- توظيف إمكانات المدرسة لرعاية ودعم الطلبة على اختلاف فئاتهم
- توظيف نتائج الاختبارات الوطنية في إعداد برامج للارتقاء بمستوى الإتقان لدى الطلبة

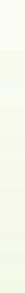


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

أولاً: بناء مجتمع التعلم

(٤) تنمية ثقافة البحث والتفكير الناقد، ويتمثل ذلك في أن:

- تنمية مهارات استسقاء المعلومات لدى منسوبي المدرسة.
- اعتماد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- التشجيع على تبني أسلوب التفكير الناقد البناء وتعزيز مبدأ احترام الرأي الآخر.



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

أولاً: بناء مجتمع التعلم

٥) تحفيز المعلمين لمراجعة المفاهيم المتعلقة بعمليات التعليم والتعلم، ويتمثل ذلك في

أن:

- تحفيز منسوبي المدرسة على تبني مفاهيم إيجابية حديثة متطورة حول عمليات

التعليم والتعلم

- تشجيع المعلمين على البحث والاطلاع بهدف مواكبة المستجدات التربوية

- توظيف ما يتميز به المعلم من قدرات لخدمة العملية التربوية والتعليمية



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

أولاً: بناء مجتمع التعلم

(٦) **توظيف شبكات و أنظمة تواصل فعالة،** ويتمثل ذلك في أن:

- اعتماد أنظمة تواصل فاعلة مع الأطراف ذات الصلة بعمليات التعليم والتعلم
- توظيف آليات التواصل المختلفة للارتقاء بعمليات التعليم والتعلم

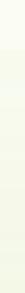


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

أولاً: بناء مجتمع التعلم

(٧) تنمية المعلمين مهنيًا، ويتمثل ذلك في أن:

- توفير كافة الفرص المتاحة للتعلم والتمهن
- تحديد احتياجات المعلمين من البرامج التدريبية
- تنوع أساليب التنمية المهنية (زيارات صفية وتبادلية - ورش عمل - تطوير - زيارات مدارس... الخ)



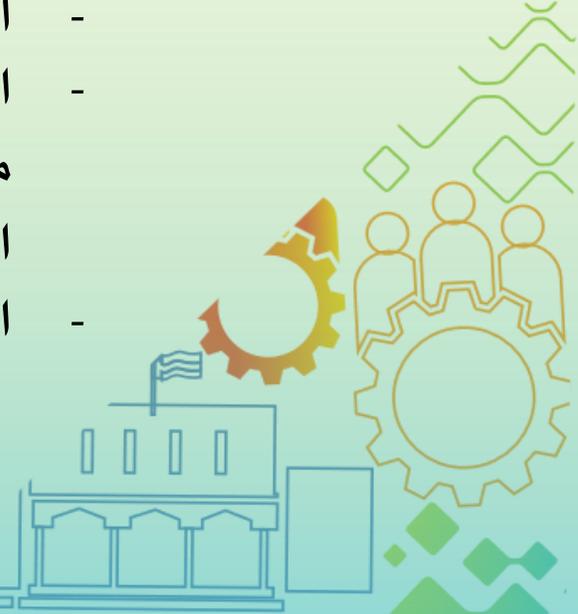
رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثانياً: قيادة التغيير والتطوير

توفير إن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح هو إتقان المعارف والكفايات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقه بنجاح في مؤسسته التعليمية، لذا فإن اطلاع قادة المدارس على أبرز الأفكار المرتبطة بقيادة التغيير وممارستها الناجحة تُعد أولوية ملحة ويمكن لمدير المدرسة أن يحقق ذلك من خلال الممارسات التالية:

(١) **تبني التغيير والاقتناع بأهميته**، ويتمثل ذلك في أن:

- استشعار الحاجة إلى التغيير من خلال متابعة آخر المستجدات في الميدان التربوي
- الحرص على اقتناع منتسبي المدرسة بالتغيير وأهميته ويعمل على إشاعة هذه الثقافة من خلال اللقاءات والزيارات ونتائج تقييم الإدارة التعليمية وتقارير هيئة تقييم التعليم والتدريب
- العمل على تذليل الصعوبات والتغلب عليها



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثانياً: قيادة التغيير والتطوير

٢) استشعار تهيئة البيئة الملائمة للتغيير، ويتمثل ذلك في أن:

- وضع خطط فاعلة لإحداث عملية التغيير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها
- العمل على توفير ما تحتاجه عملية التغيير من موارد مادية وبشرية وفنية التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة
- توفير الدعم الإيجابي لكافة أفراد المؤسسة
- اعتماد مبدأ العدالة في التعامل مع الجميع
- تبني أسلوب الحوار البناء ويشرك كافة الأفراد المعنيين في اتخاذ القرارات
- العمل على نشر ثقافة ودعم روح العمل التعاوني بين منسوبي المدرسة

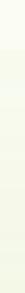


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثانياً: قيادة التغيير والتطوير

٣) التحفيز على الإبداع والابتكار، ويتمثل ذلك في أن:

- احترام المبادرات الإبداعية لمنسوبي المدرسة، ويعمل على تشجيعها من خلال التحفيز المادي والمعنوي
- السعي لتطوير قدرات منسوبي المدرسة لمواكبة متطلبات العصر والتحديث باعتباره عملية مستمرة
- حفظ حقوق الموظفين المعنوية والمادية



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثانياً: قيادة التغيير والتطوير

(٤) تشجيع التطوير والمبادرات، ويتمثل ذلك في أن:

- تبني البرامج التطويرية ويدعمها معنوياً ومادياً
- إبراز المبادرات الإبداعية للعاملين معه بما يخلق بيئة محفزة
- تعزيز الدافعية للارتقاء بقدرات وأداء العاملين معه لمواجهة المستجدات المتلاحقة

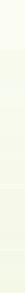


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثانياً: قيادة التغيير والتطوير

٥) مواجهة التحديات واستثمارها للارتقاء بالمدرسة، ويتمثل ذلك في أن:

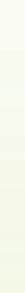
- تشخيص و اقع المدرسة بصورة عملية موضوعية ومحايدة
- تبني خطط التغيير المدروسة من خلال مشاركة العاملين معه في بناء نظام تربوي جديد
- الاستجابة للتحديات الراهنة ويستبق التفكير في المستقبل للارتقاء بالمدرسة



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثالثاً: تمكين الآخرين

وتعني قدرة مدير المدرسة على إيجاد بيئة مدرسية تتسم بتوزيع الأدوار والصلاحيات وإشراف الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، من أجل تهيئة الفرصة لأفراد المدرسة لممارسة أدوار قيادية تنمي لديهم المسؤولية والدافعية نحو تحقيق ممارسات تعليمية ناجحة ويعتبر مدير المدرسة عنصراً جوهرياً ومؤثراً في المدرسة، ويلعب دوراً مهماً في تحقيق أو إيجاد بيئة تعليمية تحقق التنمية المستدامة، كما أن هناك شبه اتفاق بأن القيادة الفعالة شرط أساسي لتحقيق النجاح وتحسين مخرجات التعلم

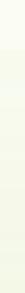


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثالثاً: تمكين الآخرين

(١) تحفيز الآخرين لبلوغ أعلى مستويات الأداء، ويتمثل ذلك في أن:

- إظهار سلوكاً إيجابياً نحو العمل
- تحفيز أفراد المدرسة وإبراز ممارساتهم الجيدة
- دعم الابتكارات والإبداعات الفردية
- وضع أهدافاً للمرؤوسين تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثالثاً: تمكين الآخرين

(٢) توفير الدعم وتذليل الصعوبات، ويتمثل ذلك في أن:

- السعي إلى توفير الموارد اللازمة لدعم عمليات التعليم والتعلم
- المبادرة في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات
- مشاركة الأفراد في تذليل الصعوبات التي تعترض العمل

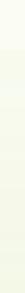


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثالثاً: تمكين الآخرين

(٣) تفويض الصلاحيات وتوزيع الأدوار، ويتمثل ذلك في أن:

- توزيع المهام والمسؤوليات القيادية على الأفراد حسب قدراتهم وميولهم
- مساندة الأفراد وبتيح لهم الفرص للتعلم من التجارب الناجحة
- احترام الفروق الفردية في قدرات المرؤوسين
- الإيمان بقدرة الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات

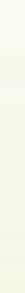


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثالثاً: تمكين الآخرين

٤) تعزيز الممارسات الجيدة، ويتمثل ذلك في أن:

- متابعة المستجدات التربوية ويساهم في إنتاج المعرفة
- حث الأفراد على القراءة والاطلاع والمناقشات المتعلقة بالممارسات الجيدة
- التواصل مع المؤسسات المعرفية لتعزيز التنمية المستدامة



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثالثاً: تمكين الآخرين

(٥) توفير المناخ التربوي لتهيئة قيادات جديدة، ويتمثل ذلك في أن:

- مساندة زملاؤه بقوة لدعم المستجدات والمبادرات
- توفير فرصاً نوعية لبناء قدرات الآخرين
- إتاحة الفرصة للآخرين للمشاركة والتطوير وإبراز قدراتهم وإمكاناتهم
- توظيف أساليب قيادية ملائمة بحسب متطلبات الموقف
- إبراز القدرات الناجحة للأفراد

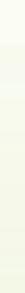


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

ثالثاً: تمكين الآخرين

(٦) تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، ويتمثل ذلك في أن:

- نشر ثقافة العمل التعاوني
- التخطيط للتنمية المهنية وجعلها من الأولويات لمنسوبي المدرسة
- يُعد قدوة حسنة للآخرين في اغتنام فرص التنمية المهنية
- المبادرة في توفير فرص التنمية المستدامة لمنسوبي المدرسة



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

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 وتؤثر بهم ومن ثم تحدد وتوجه سلوكهم

إن وجود ثقافة تنظيمية يُعد 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



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

رابعاً: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

ويمكن لقائد المدرسة أن يُحقق ذلك من خلال الممارسات التالية:

(١) **تنمية روح الانتماء والولاء للمدرسة،** ويتمثل ذلك في أن:

- التأكيد على أهمية كل فرد في المدرسة
- توضيح قواعد المساءلة والتحفيز المتعلقة بالمهام
- مراعاة حقوق الموظف والتأكيد على واجباته وحقه في التنمية المهنية الشخصية
- العمل على تنفيذ البرامج التدريبية حسب الأولويات
- تحديد آلية لتقويم التدريب وطريقة لقياس أثر هذا التدريب

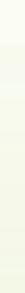


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

رابعاً: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

(٢) العمل على بناء رؤية مشتركة، ويتمثل ذلك في أن:

- دعم استقرار المدرسة من خلال العمل المشترك بين أفرادها
- تحديد برامجها التي تحقق أولوياته وأهدافه وفي إطار تعاوني لإظهار قدرات منسوبي المدرسة
- توضيح أهمية الرؤية للمدرسة
- إشراك العاملين في تقييم الوضع الراهن وتحديد الأولويات للتعاون على تحقيقها
- توضيح الأهداف العامة والخاصة لكل منسوبي المدرسة لتحقيق رؤيتها



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

رابعاً: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

(٣) دعم تقبل واحترام آراء الآخرين، ويتمثل ذلك في أن:

- تقصي آراء العاملين ويتعرف على توجهاتهم وينصت لهم
- تشجيع مهارة طرح الرأي وتقبل الرأي والرأي الآخر
- إشراك الجميع في عمل المدرسة ويستشيرهم ويتقبل الأفكار والمقترحات البناءة التي يقدمونها



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

رابعاً: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

(٤) توفير جو من الألفة والمودة، ويتمثل ذلك في أن:

- إشاعة جو من الألفة والمودة والعلاقات الإنسانية التي تساعد على الالتزام بين العاملين
- التخطيط للارتقاء بمهارات العلاقات بين أفراد المؤسسة التعليمية
- عقد حلقات النقاش في العلاقات المختلفة في سياق عمل تعاوني
- دعم العلاقات التعاونية وروح المشاركة بين أفراد المدرسة
- تشجيع الأفكار البناءة في تأصيل روح التعاون ومبادئه



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

رابعاً: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

(٥) إشاعة تعزيز القيم والمعتقدات الإيجابية والبناء عليها، ويتمثل ذلك في أن:

- توفير الدعم والمساندة للقيم الإيجابية التي تؤمن بها المدرسة
- تحديد قائمة بالقيم التي يسعى لغرسها في سلوكيات المدرسة
- تحديد أولوياته من هذه القيم مع منسوبي المدرسة
- بناء مناخاً إيجابياً مسانداً وداعماً للأفراد
- تقديم الحوافز لمستحقيها وتبني الشفافية في تطبيقها وتوضيح أسسها وقواعدها



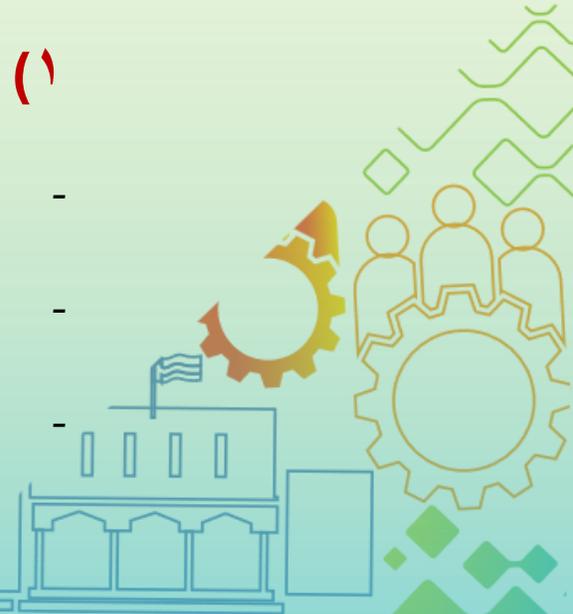
رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

هي مجموعة المعتقدات التي يحملها مدير المدرسة فيما يتعلق بقدراته على التعلم أو أداء سلوك محدد عند مستوى معين، وتقوم الفاعلية الذاتية دوراً مهماً في أن يكون قائد المدرسة قدراته باستمرار ويقدم الأهم على المهم ويفكر في المنفعة المشتركة للجميع ويمكن لمدير المدرسة أن يحقق ذلك من خلال الممارسات التالية:

(١) **تحمل المسؤولية باقتدار،** ويتمثل ذلك في أن:

- تأدية مسؤولياته على أكمل وجه دون تقصير أو تأخير ويحظى بالثقة من رؤوسيه
- تطوير قدراته على اتخاذ القرارات بالاستناد على الحقائق والبيانات
- التصرف باتزان وهدوء، وبعيداً عن الانفعالات



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

(٢) الأخذ بزمام المبادرة، ويتمثل ذلك في أن:

- طرح الرؤى وتقديم المقترحات والآراء الجديدة والمساهمة في التطوير البناء
- التحرر من قيود العمل الروتيني وامتلاك الجرأة على تبني المشروعات الجديدة
- المبادرة باكتشاف المشاكل والثغرات عن طريق استثمار ما يمتلك من معلومات وتقارير



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

(٣) تطوير الذات، ويتمثل ذلك في أن:

- مراجعة عمله والسعي لتطويره باستمرار
- البحث عن الخبرة من خلال قراءاته في شتى المجالات
- الاستفادة من الأفكار المبتكرة والإضافة عليها وتنميتها
- العمل على التطوير باستمرار بالاطلاع على التجارب الرائدة في إدارة المؤسسات التعليمية



رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

(٤) قدوة ونموذج للآخرين، ويتمثل ذلك في أن:

- الالتزام بالمواعيد والانضباط
- يتفانى في العمل ويتحمل المسؤولية
- يتمتع بروح المبادرة
- يعمل وفق المبادئ المعلنة ويغلبها على المنافع الشخصية

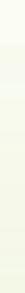


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

(هـ) الالتزام إيجابي وينظر بأمل وتفاؤل، ويتمثل ذلك في أن:

- التمتع بسعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المشكلات
- تشجيع الأفكار الجيدة ومبادرات رؤوسيه ويدعمها
- الحضور الدائم والاقتراب من الجماعة

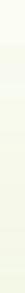


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

(٦) **منصت جيد**، ويتمثل ذلك في أن:

- الاستماع للآخرين بتمعن في أقوالهم ويتفاعل معهم مما يساعد على تدفق المعلومات
- يوفر مناخ الثقة بينه وبين مرؤوسيه
- الحرص على اخذ المعلومات من مصدرها المباشر ويفسر الرسائل بموضوعية
- فتح قنوات وطرق اتصالية مباشرة شفوية وغير لفظية بينه وبين منسوبي المدرسة
- للتعرف على وجهات النظر المختلفة

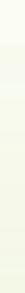


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

(٧) **نشط ومحفز**، وتمثل ذلك في أن:

- تعزيز الممارسات الجيدة في المجتمع المدرسي ويشجع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه
- تقديم الدعم لمنسوبي المدرسة ويشجعهم ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم
- مناقشة أعمال منسوبي المدرسة بصورة مستمرة وبناءة
- الابتعاد عن كل ما يثير عزوف الآخرين وعداءهم كالانتقاد اللاذع وغير الموضوعي

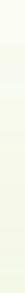


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

٨) الثقة بالنفس والقدرات، ويتمثل ذلك في أن:

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

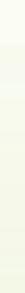


رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية

خامساً: الفاعلية الذاتية لمدير المدرسة

٩) تقويم خطواته بشكل منتظم ومستمر، ويتمثل ذلك في أن:

- وضع آليات واضحة وخطط تدفقية زمنية للمتابعة
- يُقوم مدى تحقق الأهداف بصورة دورية
- يُقوم بنفسه بالاستناد على مؤشرات نجاح واضحة



شاكرين لكم حسن استماعكم

