سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم

رؤية عُمان 2040
Oman Vision

نتقدم بثقة
Moving Forward with Confidence

الملتقى الثالث للإدارة المدرسية

« قيادة ورؤى تعليمية مستدامة »

١٩ - ٢٠ مايو ٢٠٢٤ م

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري للمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

نحو قيادة التّطوير المستند إلى المدرسة:
"مشروع تمام" أنموذجاً

د. ريما كرامي

مشروع تمام- دائرة التربية- الجامعة الأميركية في بيروت

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

مخطّط العرض

مقدّمة حول السياق التربوي

نظرة عامّة على القيادة التربويّة الفعّالة

نظريّة تمام لقيادة التّطوير المستند الى المدرسة ولبناء القدرات للقيادة التشاركيّة للتّطوير

الختام مع تطبيق النّظريّة والتّقاطع مع سلطنة عُمان

الأسئلة والاستفسارات

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

مقدّمة حول السّياق التربوي

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

السياق العُماني: رؤية عُمان ٢٠٤٠ لتطوير المنظومة التربويّة

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

مقوّمات تمتلكها مدارس سلطنة عُمان

نظرة مستقبليّة واعية لمتطلبات الثورة الرّقمية متناغمة مع تطلّعات العالم الذي يدعو إلى إعادة التّفكير بالمنظومة التربويّة ككلّ من خلال وضع رؤية بديلة

عُمان في الصفوف الأماميّة من هذا التغيير UNESCO

طموح واسع المدى يترجم من خلال الرؤية الموضوعة لإعتماد التربية الشاملة والتركيز على تحسين التعلُّم

تطلعات للخريج العُماني:

- المواطن المتعلم المتكامل
- جيل قيادي فاعل يساهم في تحقيق التنمية المجتمعيّة

المرسوم السلطاني رقم ٢٠٢٣/٣١ الذي قدّم الإطار العام لحوكمة النظام التربوي وأعطاه خلفيّة قانونيّة:

- الإلتزام باللامركزيّة
- معايير جودة لتقييم المدرسة والأداء
- نموذج متعدد المستويات للإشراف التربوي

تعتبر المعلومات الواردة ملكاً فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

الإطار العامّ لحوكمة النظام التربوي: مقوّمات تدعم التطوير

مرسوم سلطاني رقم ٢٠٢٣/٣١ بإصدار قانون التعليم المدرسي في سلطنة عُمان

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

تّحديات السّياق المهني العام

السّياق الذي يعمل من ضمنه المعلّمون:

- غياب الحوار المهني
- الإفتقار إلى إعداد مهني كافٍ ومتكامل مع مطالب وتوقعات تعجيزيّة تفضي إلى تجارب سلبيّة
- غياب المشاركة في اتخاذ القرارات حول المدرسة والمناهج والتّعليم
- تعليم تقني ومناهج مستوردة أو محليّة تقليديّة

معلّمون مستنزفون يعانون من العزلة والتّهميش مع توزيع للموارد يؤدّي إلى موارد مهدورة وغير مستثمرة بفعاليّة

مشاكل في استراتيجيات الإصلاح التربوي على عدة مستويات

- دور صنّاع السياسات والباحثين
- دور أعضاء المجتمع المحلّي
- دور الإشراف التربوي
- توفّر التمويل

إصلاحات قاصرة، بالرّغم من بعض الإنجازات إلا أنّها لم تحدث تغيير شامل ومستدام في المدارس ولم تحقق النتائج المرجوة من ناحية تحسين تعلّم الطلبة.

(Abi-Mershed, 2010; El Amine, 2005, 2009; Faour, 2012; Karami-Akkary, 2014; Karami-Akkary & Rizk, 2011; Shuayb, 2018).

TAMAM التطوير المستند إلى المدرسة
تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

نحتاج الى تغيير في المنحى الفكري

طرح بديل للقيادة التربويّة الفعّالة

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

الخلفيّة العلميّة

مختبر تمام البحثي

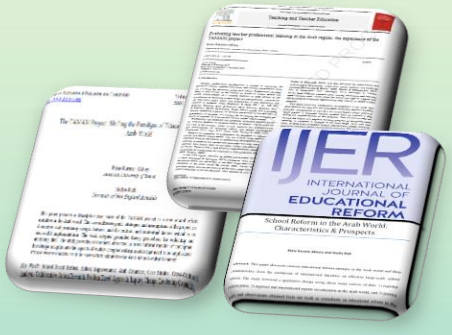
١٧ عاماً منذ 2007

تمام مبادرة تربويّة بحثيّة وتطويريّة للإصلاح التربوي النابع من المدرسة نتيجة مذكّرة تفاهم بين الجامعة الأميركية في بيروت ومؤسسة الفكر العربي. يستند تمام على الأبحاث لفهم قيادة التطوير لا سيّما ضمن القيادة التربويّة لإنتاج معرفة مجذّرة لمساعدة أي مؤسّسة تربويّة في بناء القدرات القياديّة لإطلاق وتنفيذ المبادرات التجديديّة، والوصول إلى **التطوير المدرسيّ الفعّال والمستدام**.

استطلاع الأدبيات العالميّة

أدبيات من الأعوام ال٣٠ المنصرمة

الإستنارة بالأدبيات العالميّة التي تتعلّق بموضوع قيادة التعلّم



تجريب وتجذير

تجريب في السلطنة منذ عام ٢٠١١

أثمر هذا التجريب فهماً للسياق المحلّي العُماني وفرص لأقلمة النماذج لتناسب هذا السياق وتتفاعل معه

تجربة فريدة مع السلطنة

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

نظريّة تمام
للتّطوير المستند إلى المدرسة

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

مفهوم القيادة

"القيادة
فعلٌ وعملٌ ومثالٌ يحتذى
وليست موقع أو مسمّى وظيفي"

القيادة هي ممارسة التأثير: يتمّ تكوينها إجتماعيّاً أكثر من كونها محدّدة بنيويّاً على أساس مركز الشّخص أو موقعه داخل المؤسسة.

تكون ممارسة التّأثير ناجحة عندما يتمّ الاعتراف من قبل الآخرين بشرعيّة العمل القيادي من خلال قبولهم بأن يُقادوا

Kenneth Leithwood

القيادة التربوية

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

خصوصيّة القيادة التربويّة

تشتمل على جانب إنساني

ترتكز على قاعدة أخلاقيّة

تُعنى بالمستقبل

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

القيادة التربويّة الفعّالة

لديها رؤية واضحة وجامعة تتجاوب مع متطلبات المستقبل لبناء جيل قيادي فاعل يحقّق التنمية المجتمعيّة

Based on Starratt, 2004; 2005; Greenfield١٩٨٦.

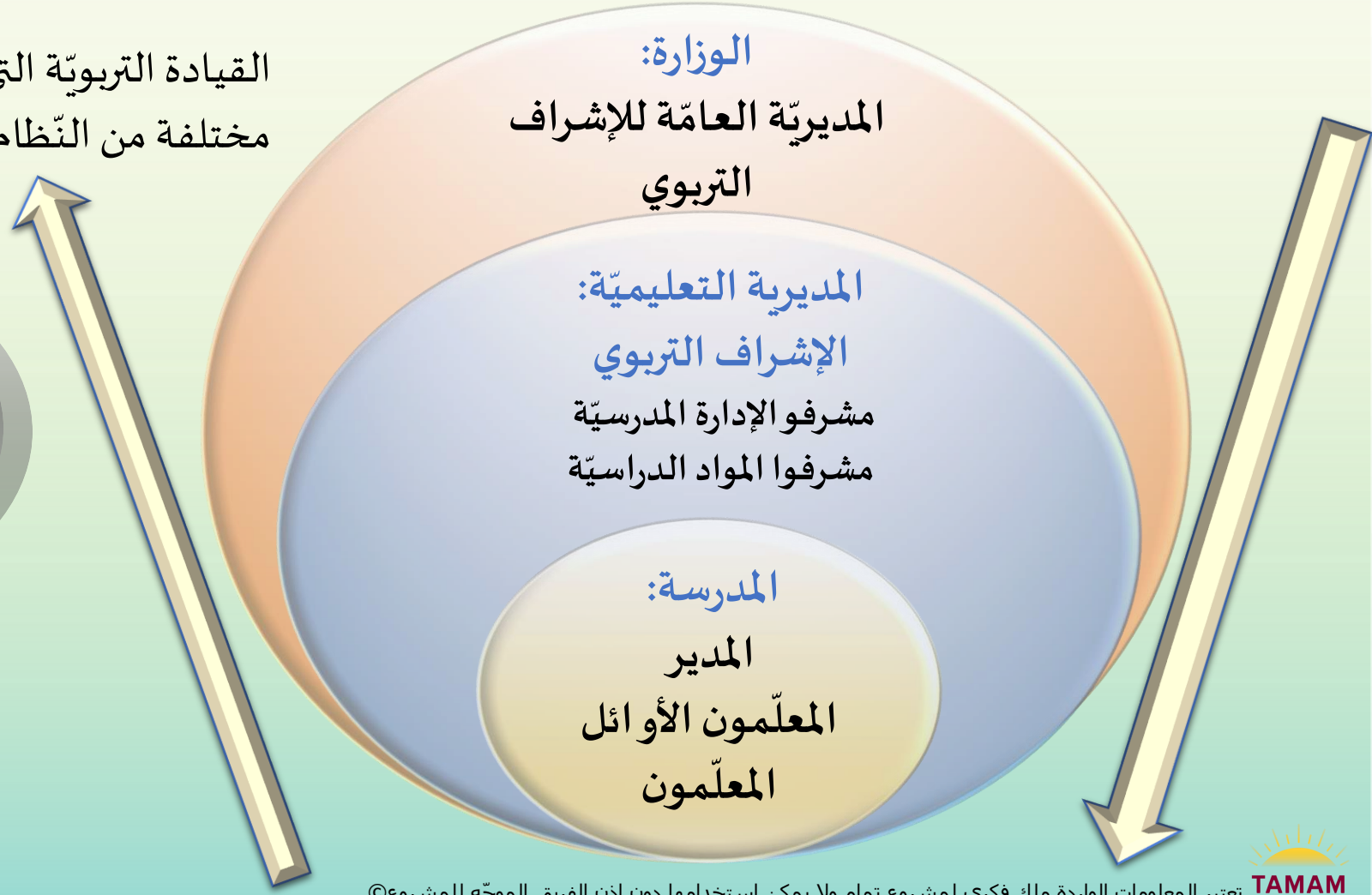
TAMAM التطوير المستند إلى المدرسة
تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

القيادة الموسّعة التي تتجاوز الموقع الوظيفي

القيادة التربوية الموزّعة:
القيادة من عدّة مو اقع

القيادة التربويّة التي يمكن تنفيذها على مستويات متعدّدة ومن مواقع مختلفة من النّظام التربوي وهي غير محصورة بموقع وظيفي محدّد

كلّ من موقعه يمارس قيادة التعلّم وجميعهم يحتاجون إلى بناء قدراتهم القياديّة للتطوير



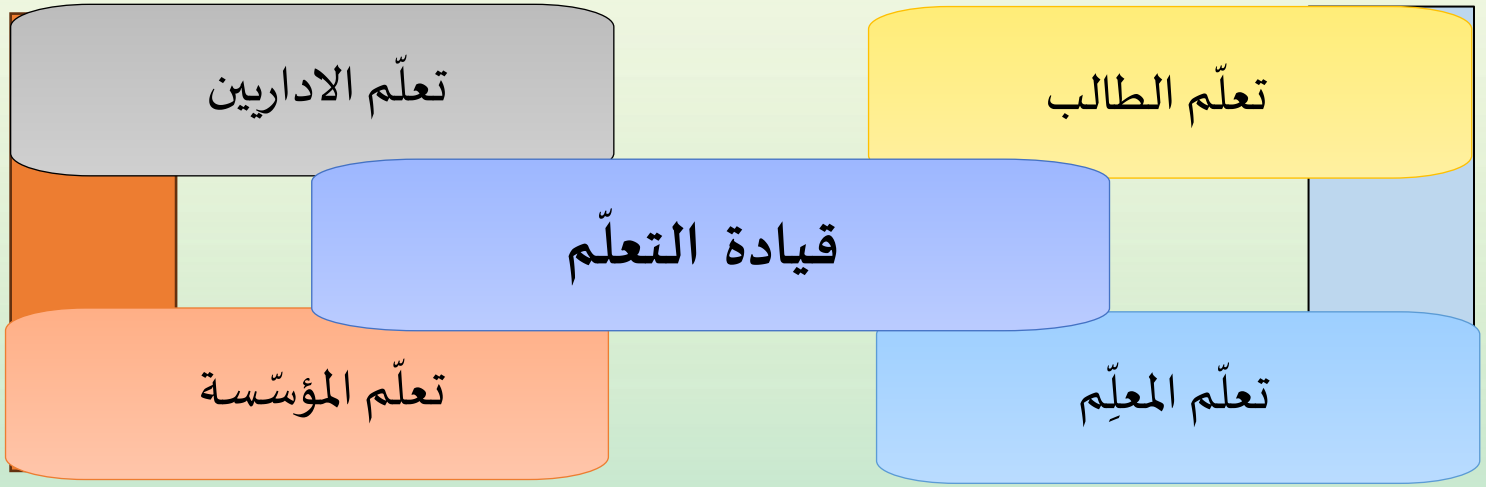
Glickman 1992; Glickman et al. (2001)

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©
TAMAM التطوير المستند إلى المدرسة

قيادة التعلّم

في الأدبيات، تُعرّف "قيادة التعلّم" على أنّها العمليّة التي يقوم فيها القادة التربويون، مثل المدراء والإداريين والمشرفين، لتسهيل وتعزيز الممارسات التعليميّة الفعّالة داخل المدارس والمؤسّسات التربويّة.

تشتمل "قيادة التعلّم" على الإجراءات والسلوكيات والاستراتيجيات التي يتبعها القادة للإلهام والتّوجيه والدعم للمعلمين في جهودهم للتطوير ولتحسين نتائج تعلّم الطلبة.



نحو المدرسة المتجدّدة ذاتياً
وأثر التّطوير المستدام

Informed by Hallinger (2011)

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

مجالات قيادة التعلّم

خلق ثقافة تعلميّة وبيئة مدرسيّة إيجابيّة حاضنة نحو طالب متخرّج يساهم في تنمية مجتمعه

توظيف الإمكانات الموجودة في المدرسة واستثمارها

الإشراف على العملية التعليمية والتعلميّة

إطلاق وقيادة التّطوير

بناء العلاقات والتّفاعل الإيجابي الدّاعم والمعزز للانتماء إلى المؤسّسة التربوية كمجتمع مهني

Sergiovanni, 2002; Starratt, 2005

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

الإشراف على العمليّة التعليميّة والتعلميّة:
الإشراف التربوي

الإشراف التربوي هو عمليّة منهجيّة تتضمّن التّوجيه، والدّعم، وتقديم التّغذية الرّاجعة والمتابعة والتقييم للعمليّة التربويّة وللمعلمين وتوفير الفرص للتطوير والنّمو المهني المستمر من أجل ضمان جودة التّعليم، بناء على المعايير والأهداف التّعليمية الموضوعة، نحو التطوير المستمر في الممارسات من أجل الإرتقاء بنتائج الطلبة والنّمو الشخصي.

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2013; Sergiovanni & Starratt, 2002; Marzano, Frontier, & Livingston, 2011; Glatthorn & Baron, 2009; Harris, 2009

TAMAM التطوير المستند إلى المدرسة
تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

وظائف الإشراف على العمليّة التعليميّة والتعلُميّة

- متابعة وتقييم الأداء
- إدارة المنهاج وتقديم المرجعيّة البيداجوجية
- التّنسيق وبناء فرق العمل مع علاقات إيجابيّة تعاونية
- رعاية وتعزيز التّطوير المهني للمعلّمين
- البحث وحل المشكلات بمقاربة علمية مبنية على الأدلة
- إدارة وتسهيل المشاريع التطويريّة

- تسهيل قيام مجتمع مهني متجدّد وملتزم بالتعلّم المستمر ومتعاون لتحقيق رؤية مشتركة
- علاقة فعّالة وبنّاءة وهادفة بين المدرسة ومجتمعها المحلّي

(Gordon 2019; Sergiovanni, Starratt, & Cho, 2014; Sullivan & Glanz, 2013; Zepeda, 2017; Sergiovanni, 1994a, 1997)

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

قيادة التعلّم والتّطوير المستدام

التّطوير المستدام

عمليّة مستمرة وطويلة الأمد مبنية على تنمية القدرات القياديّة وتعزيز الممارسات وبلورة الهويّة المهنيّة

قيادة التعلّم

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

نظريّة تمام لقيادة التّطوير المستند الى المدرسة

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

تغيير المنحى الفكري: من يقود التطوير؟

(Webster-Wright, 2009)

قيادة التّطوير:
القيادة التشاركيّة للتّطوير المستمر

القيادة التشاركيّة أسلوب من أساليب القيادة تتميّز باستماع القادة لآراء الأشخاص الذين يعملون معهم وإشراكهم في عمليّة صنع القرار. تتطلّب القيادة التشاركيّة عقليّة دامجة ومهارات تواصل فعّالة والقدرة – والميل - لتقاسم السلطة. (Hargreaves, A., Shirley, D., Wangia, S., Bacon, C., & D'Angelo, M. 2018)

في تعريف تمام: هي العمل على تمكين أعضاء فرق مدرسيّة لقيادة التّغيير وامتلاك الرؤية لمَ ستكون عليه المؤسّسة وتحريكهم لتحقيق هذه الرؤية.

(TAMAM 2012)

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

نموذج تمام لقيادة التّطوير

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

التربوي القائد

هو محرّك عجلة التطوير
والمبادر به

دور مركزيّ في قيادة التطويرالمستند إلى المدرسة

يتمتّع بسمات متعدّدة
تضعه في محور العمليّة
التطويريّة

يتمّ تدريبه وبناء قدراته من
صلب الممارسة وخلال
انغماسه في عمليّة التطوير

مصدر إغناء الخزين
القيادي للتطوير

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

التّربوي القائد للتّطوير

يمتلك قيم ومهارات مهنيّة أساسيّة للتّطوير والتغيير المؤسّساتي (كفايات تمام)

يعتمد آليّة علميّة للممارسة ولتحديد الحاجات والتخطيط للتدخلات المناسبة (رحلة تمام)

يعمل على بناء العلاقات الإيجابيّة المبنيّة على الثقة والإحترام المتبادل

يفهم طبيعة التّغيير ويطوّر استراتيجيّات لتفادي وتجاوز تحديات التغيير

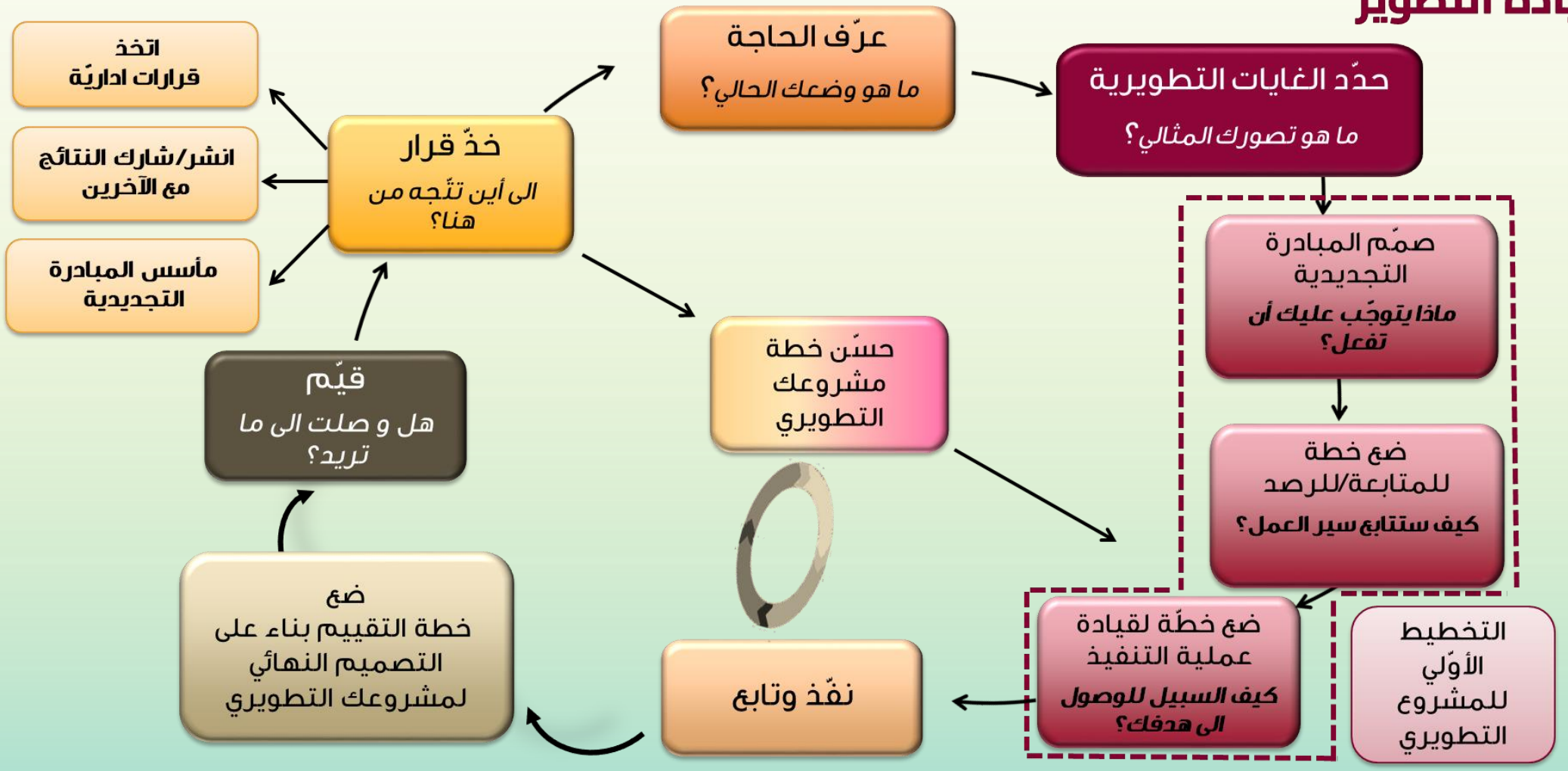
تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

قيم وكفايات التّربوي القائد للتّطوير

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

الآلية المعتمدة لقيادة التطوير

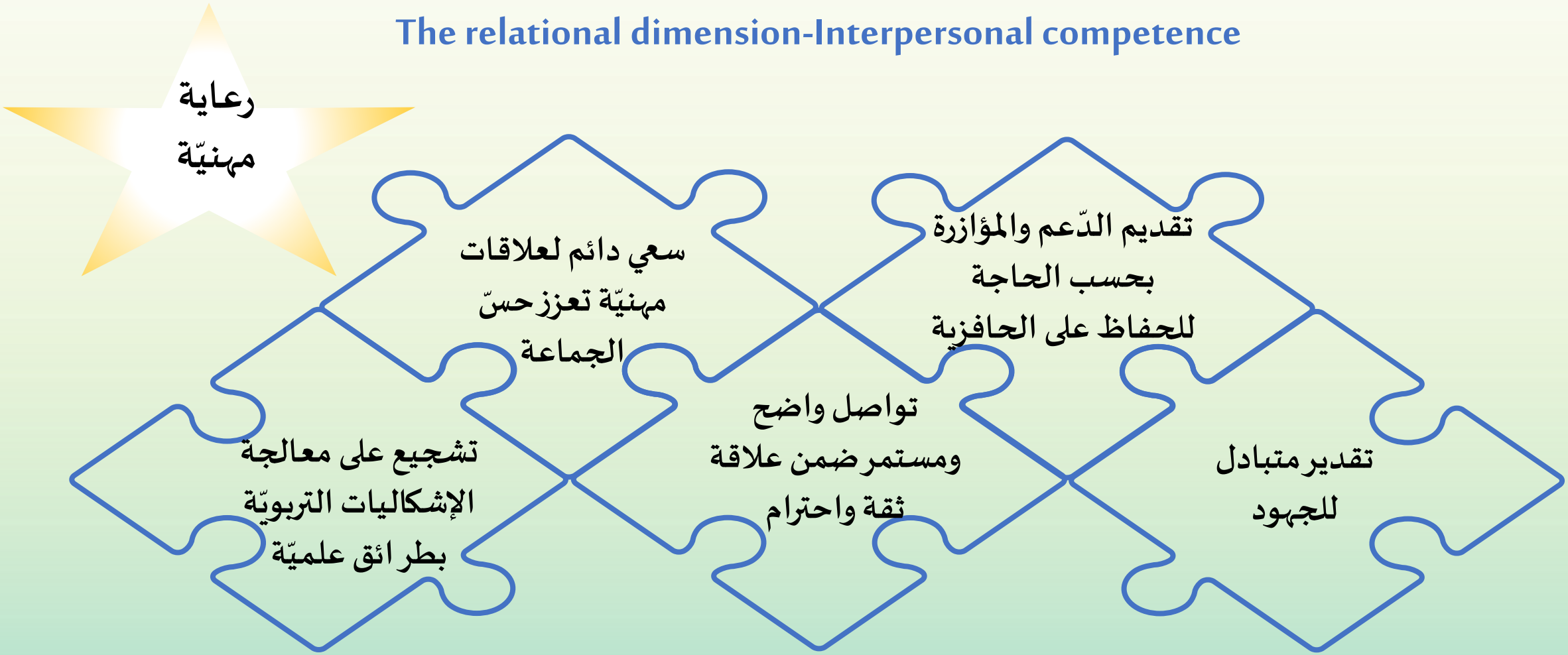
رحلة تمام للتطوير المستند الى المدرسة



تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

مهارات علائقية لقيادة التطوير

The relational dimension-Interpersonal competence



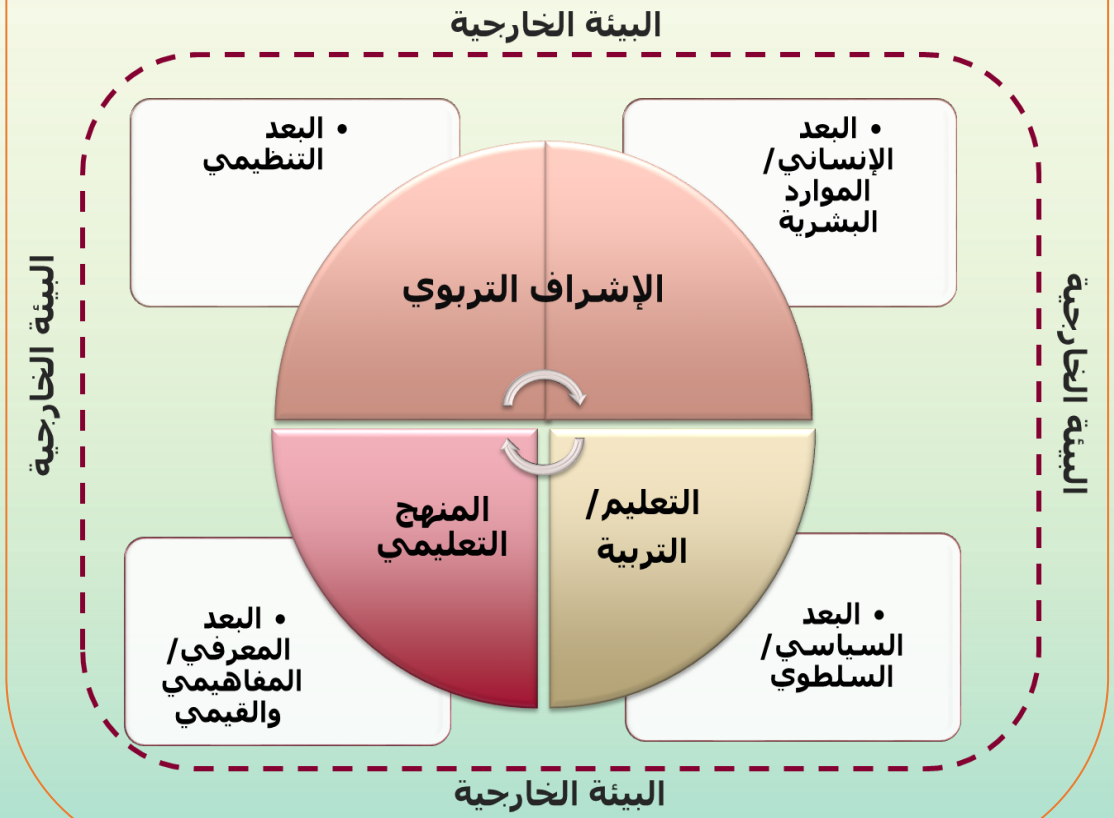
Wiles, 1950; Sergiovanni 1994a; Greenfield , 1986; Gordon, 2019

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

فهم طبيعة التغيير

التفكير الشامل (System thinking)

أبعاد المدرسة كمؤسسة



مستويات التغيير:

مجالات التغيير:

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

نموذج تمام لبناء القدرات للقيادة التشاركيّة للتطوير

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

قيادة التعلّم: مستلزمات بناء القدرات

الإشراف على العملية التعليمية والتعلميّة

رعاية وتعزيز التّطوير المهني للمعلّمين

تعزيز نتائج تعلّم الطلبة ونموّهم الشخصي

قيادة التّطوير المستدام والمستند إلى المدرسة

بناء القدرة التعليميّة

التدريب
متابعة وتقييم الأداء
تقديم الدّعم
التنسيق بين المعلمين
تقديم استراتيجيّات لمواجهة التّحديات اليوميّة
تأمين الموارد

بناء القدرة القياديّة

تعزيز التّطوير المهني للمعلّمين
إطلاق وقيادة المشاريع التطويريّة بناءً على الحاجة
بناء فرق عمل
استباق ومواجهة تحدّيات التغيير

بناء مجتمع تعلّمي

- توحيد الرؤية وتعزيز الإنتماء
- النظر إلى الإختلاف والتنوّع على أنه مصدر غنى
- بناء القدرة على التّواصل الإيجابي والفعّال

لعب دور الإستشاري

تقديم النصح والإستشارة
العمل كمرجعيّة معرفيّة في تطوير المناهج وطرائق التدريس

تصميم التّجارب التعلميّة

بناء العلاقات

Based on Pawlas & Oliva, 2008; Sergiovanni & Starrat, 2014

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

كيف نبني القدرات لقيادة التطوير؟

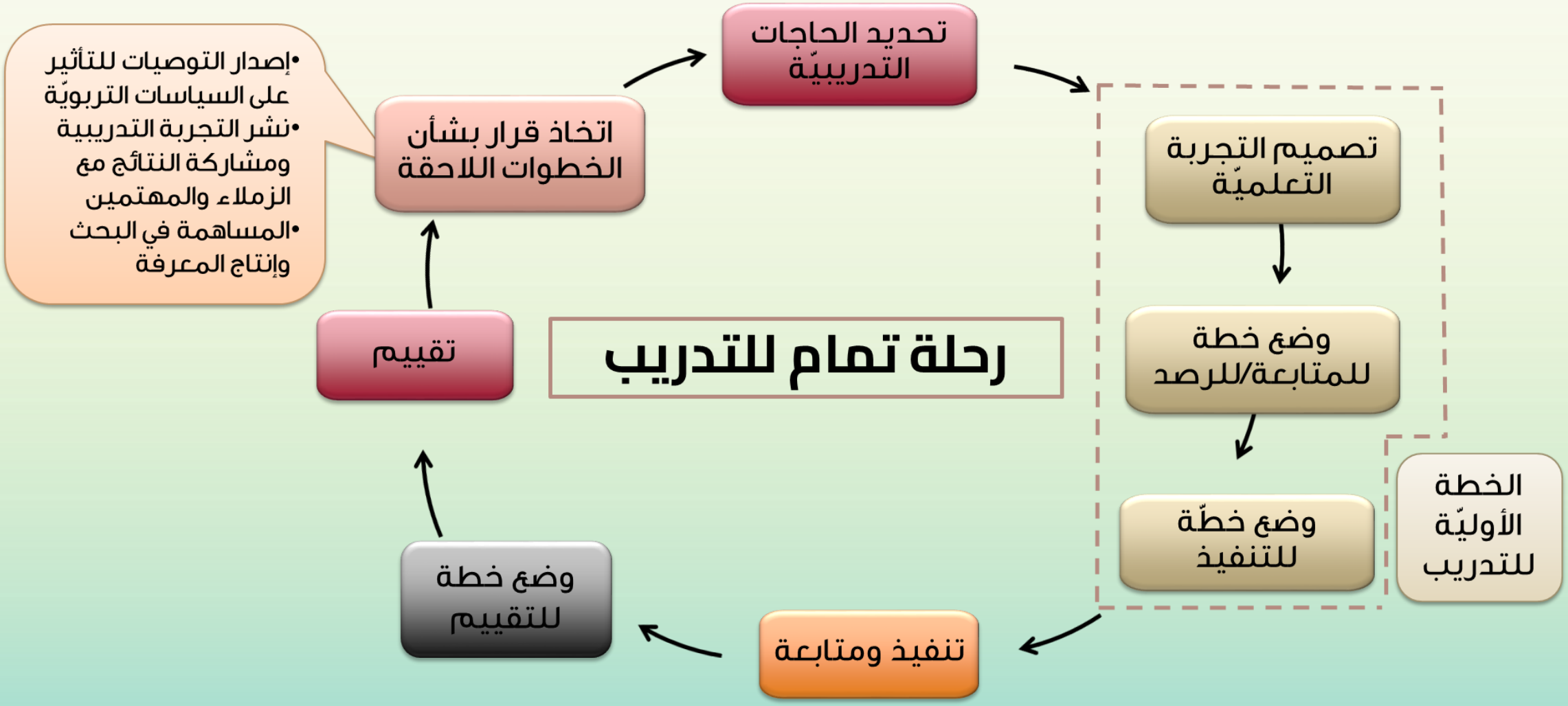
يمكن اعتمادها في مستويات متعدّدة ضمن النّظام التربوي

مقاربة تمام لبناء القدرات لقيادة التطوير

- إتباع آلية ممنهجة للتدريب تتماشى مع نظريات تعلم الكبار بالأخص التعلّم بالتجريب
- التنوع والتمايز في النشاطات التعلمية من صلب الممارسة وإدخال التعديلات بحسب الحاجة والجهوزيّة
- إثارة الدّافعيّة للإنخراط بالتعلّم الذاتي وقيادة التغيير
- توثيق الممارسات بشكل ممنهج وواضح لنشرها ومأسستها والمحافظة عليها
- التأكّد من الفهم المعمّق للسّياق وحيثياته من خلال الإستقصاء المستمر و اتخاذ القرارات بناءً على الأدلّة
- اعتماد الرعاية المهنيّة والمر افقة الدائمة وتأمين الدّعم
- تأمين المساحة المناسبة وتهيئة الأجواء والمناخ التعلّمي التعاوني الدّاعم مع احتماليّة إقامة الشراكات المناسبة
- التنبّه إلى ضرورة إعطاء الوقت الكافي واللازم للتفكّر وتغيير المناحي الفكريّة السائدة

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

الآلية المعتمدة لبناء القدرات القيّادية للتطوير



تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

التجربة التعلمية : مسار لبناء القدرات

تشكيل فريق قيادي
ومن ثمّ العمل على إعداده
من أولويّات الفريق
الإستجابة للحاجات

اعداد الفريق
للمشاركة في وضع
السياسات التي تضمن
استدامة أثر التطوير

تدريب الفريق القيادي على وضع , وتنفيذ وتقييم خطة
استراتيجيّة لتحقيق رؤية المدرسة

مساعدة الفريق القيادي على وضع تصوّر مثالي وتطوير رؤية
للمدرسة نابعة من قناعاته

إرشاد الفريق القيادي للتّفاعل مع بيئة المدرسة ومجتمعها المحلي

بناء قدرات أعضاء الفريق القيادي ليصبحوا عناصر تغيير في مدرستهم

فريق عمل قيادي
من إداريين
ومعلّمين

TAMAM التطوير المستند إلى المدرسة
تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

تطبيق النّظريّة والتّقاطع مع سلطنة عُمان

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

تطبيق النّظريّة في سياقات متنوّعة

١١ مدرسة تطبّق نظريّة تمام للتّطوير المستند إلى المدرسة

في السّلطنة

- بناء القدرات القياديّة لأكثر من ١٠٠٠ تربوي مهني
- من ٧٢مدرسة في ٩ دول عربية من ضمنها سلطنة عُمان

اسم المدرسة	المحافظة
مدرسة المشارق (١-٤)	مسقط
مدرسة كعب بن زيد (٥-٩)	مسقط
مدرسة الازدهار(١-٤)	مسقط
مدرسة حيل العوامر الأساسي (٩ – ١٢)	مسقط
مدرسة الوادي الكبير(١٠ – ١٢)	مسقط
مدرسة الإيثار(١-٤)	الداخلية
مدرسة آسية بنت الحارث السعدية للتعليم الأساسي (٥-٨)	جنوب الباطنة
مدرسة وادي المعاول (١-٤)	جنوب الباطنة
مدرسة العلياء للتعليم الأساسي (١-٩)	شمال الشرقية
مدرسة الشيخ حمد السليمي للتعليم الأساسي (٥-١٢)	شمال الشرقية

عملت المدارس على مبادرات تطويريّة متعدّدة

بمر افقة مدربين من وزارة التربية والتعليم وجامعة السلطان قابووس ومتابعة حثيثة من الفريق الموجّه لتمام

تعمل الفرق القيادية على مبادرات تطويريّة مبنيّة على حاجاتها ومجذّرة في سياقها

- ١٢٣ مشروع تطويري
- ٣٣مخطط لمشروع تطويري

تنوّعت محاور هذه المبادرات ومن بينها:

- التحصيل الأكاديمي (تحسين اللغة العربية)
- البيئة المدرسية الجاذبة
- رفع مستوى الدّافعيّة
- رفع الرضا الوظيفي

تمّ نشرها على موقع تمام الرسمي والبو ابة التعليميّة

https://home.moe.gov.om/library

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

مقترح لنموذج متكامل للتطوير

تدخّلات متضافرة

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

تّقاطع النّظريّة مع رؤية سلطنة عُمان

تجربة فريدة مع السلطنة

- تفاني للتّطوير التربوي
- تعلّم مستمر
- انفتاح وتقبّل للاقتراحات التطويريّة

جهّوزية عالية لتطوير المنظومة التّربوية

- المرسوم السلطاني رقم ٢٠٢٣/٣١ الذي قدّم الإطار العام لحوكمة النظام التربوي وأعطاه خلفيّة قانونيّة
- طموح واسع المدى
- نظرة مستقبليّة واعية

مقوّمات داعمة لتطوير المنظومة التّربوية

- التعليم الإلزامي
- متابعة حثيثة ومستمرة من الوزارة لكلّ المشاريع المعمول بها
- تحصيل التّمويل للمدارس لمشاريعها الإنمائيّة والتطويريّة
- تشجيع القيام بالأبحاث ضمن المدرسة (البحث الإجرائي)
- التشجيع على بناء العلاقة مع المجتمع المحليّ والأهل

التّقاطع بالرؤية للتّطوير على صعيد المنظومة التربويّة ككلّ

رؤية تمام

ضمن مدرسة مجتمعيّة متجدّدة ذاتيّاً

قيادي فاعل وصاحب قضيّة تربويّة تدفع باتجاه التّطوير والتغيير

التربوي التمامي

الطالب التمامي

قائد ومشارك في العمليّة التعليميّة التعلميّة

تقيم الشراكات ومنسجمة مع مجتمعها

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

TAMAM
التطوير المستند إلى المدرسة

حركة تربويّة تطويريّة في العالم العربي

تقودها شبكة مهنيّة نحو تحقيق الإصلاح التربوي المجذّر

هموم مشتركة

رؤية مشتركة

قيم ومبادئ مهنيّة مشتركة

نغيّر منحى التفكير لنقود معاً الإصلاح التربوي الفعّال

للإطلاع على المزيد عن تمام

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

قائمة بالمراجع والأدبيّات

Abi-Mershed, O. (2010). Introduction: The politics of Arab educational reforms. In O. Abi-Mershed (Ed.), *Trajectories of education in the Arab world: Legacies and challenges* (pp. 17-28). Routledge.

El Amine, A. (2005). The dynamism of educational reform in Arab countries – a synthesis paper. In A. El-Amine (Ed.), Reform of general education in the Arab countries (pp. 321-368). Lebanese Association for Educational Studies. http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001407/140702mb.pdf.

El Amine, A. (2009). Meta-Issues involved in research in Arab states: Reflections of a social scientist. In S. BouJaoude & Z. R. Dagher (Eds.), The world of science education (pp. 257-264). Brill Sense.

Faour, M. (2012). *The Arab world's education report card: School climate and citizenship skills*. Carnegie Middle East Center. https://carnegieendowment.org/files/school_climate.pdf

Glatthorn & Baron, 2009;

Glickman, C. D., Gordon Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2013). The basic guide to supervision and instructional leadership (3rd ed., pp. 250-262). Boston: Pearson.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). Supervision and instructional leadership: A developmental approach. Allyn & Bacon/Longman Publishing, a Pearson Education Company, 1760 Gould Street, Needham Heights, MA 02494. Web site: http://www. abacon. com..

Gordon, S. P. (2019). Educational Supervision: Reflections on Its Past, Present, and Future. Journal of Educational Supervision, 2 (2). https://doi.org/https://doi.org/10.31045/jes.2.2.3

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. Journal of educational administration, 49(2), 125-142.

Hargreaves, A., Shirley, D., Wangia, S., Bacon, C., & D'Angelo, M. (2018). *Leading from the Middle: Spreading Learning, Well-being, and Identity across Ontario.* Council of Ontario Directors of Education Report.

Harris, A. (ED) (2009). Distributed leadership. Dordrecht, The Netherlands, Springer

Karami-Akkary, R. (2014). Facing the challenges of educational reform: Lessons from the Arab world. Journal of Educational Change, 15(2), 179-202.

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

قائمة بالمراجع والأدبيّات

Karami-Akkary, R., & Rizk, N. (2011). A profile of school reform in the Arab world: Characteristics & challenges (Technical Report 2). TAMAM Project. http://tamamproject.org/reasearch

Marzano, R. J., Frontier, T., & Livingston, D. (2011). Effective supervision: Supporting the art and science of teaching. Ascd.

Pawlas, G. E., & Oliva, P. (2008). *Supervision for today's schools* (8th ed.). NJ: John Wiley & Sons.

Sergiovanni, T. J. (1994a). Building community in schools. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Sergiovanni, T. J. (1997). How can we move toward a community theory of supervision? Wrong theory/wrong practice. In J. Glanz & R. F. Neville (Eds.), Educational supervision: Perspectives, issues, and controversies (pp. 264-284). Norwood, MA: Christopher-Gordon

Sergiovanni, T. J., Starratt, R. J., & Cho, V. (2014). Supervision: A redefinition (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Shuayb, M. (2018). Who shapes education reform policies in Lebanon? The role of research centers. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 49(4), 548-564.

Starratt, R. J. (2004). Ethical leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Starratt, R. J. (2005). Cultivating the moral character of learning and teaching: A neglected dimension of educational leadership. School Leadership and Management, 25(4), 399- 411. Glickman, C. D. (Ed.). (1992). Supervision in transition: The 1992 ASCD yearbook. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Sullivan, S., & Glanz, J. (2013). Supervision that improves teaching and learning: Strategies and techniques (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin

Webster-Wright, A. (2009). Reframing professional development through understanding authentic professional learning. Review of educational research, 79(2), 702-739.

Wiles, K. (1950). Supervision for better schools. New York, NY: Prentice-Hall.

Zepeda, S. J. (2017). Instructional supervision: Applying tools and concepts (4th ed.). New York, NY: Routledge

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©

AMERICAN UNIVERSITY OF BEIRUT
FACULTY OF ARTS & SCIENCES

TAMAM
التطوير المستند إلى المدرسة

شاكرين لكم حسن استماعكم

تعتبر المعلومات الواردة ملك فكري لمشروع تمام ولا يمكن استخدامها دون اذن الفريق الموجّه للمشروع©