

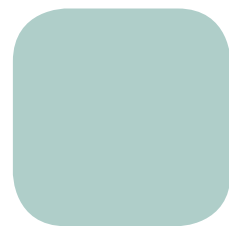
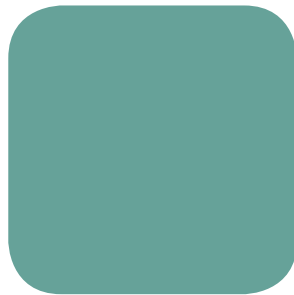






«أتمنى أن تحملوا هذه المسؤولية بجر واجتهاد وتحسوا بمسؤوليتكم، وأعتقد أن هذه إن شاء الله فيكم، بيد أنني أتمنى أن تزوا هذه المسؤولية، وأن تروا أجيالنا الحاضرة والمستقبلية على الخير وعلى العدل والإنصاف، وخرمة الدين والوطن بصبر وعمل».

خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز



## الفهرست

صفحة	العنوان
١٢	التعريف ببرنامج ممارس القيادة المدرسية
٢٢	قيادة الذات
٤٠	قيادة التغيير
٥٠	قيادة عمليات التخطيط
٧٤	قيادة الموارد البشرية
٨٤	الشراكة المجتمعية الفاعلة
٩٤	قيادة فرق العمل

## المقدمة

انطلاقاً من رؤية مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية لتقديم تعليم متميز يكتسب من خلاله طلاب المملكة وطلبتها القيم والمعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤهلهم لمتطلبات العصر الحاضر، وإيماناً بالدور المهم الذي يؤديه مدير المدرسة في إحداث التغيير وتحسين البيئة التعليمية وتطويرها وتجويد مخرجاتها، فقد سعت شركة تطوير للخدمات التعليمية في الرفع من مستوى قائد المدرسة وإكسابه المهارات والخبرات التي تسهم في إعداده لأداء دوره المهم في إعداد جيل متمسك بعقيدته الإسلامية وقيمتها وأخلاقها مستمتع بالدراسة منجز علمياً ومنتج للمعرفة ومتعلم مدى الحياة، إيجابي التعامل مع المجتمع والعالم، سليم الفكر متكامل الشخصية.

ويسر شركة تطوير للخدمات التعليمية أن تقدم هذه الحقيبة التدريبية (ممارس القيادة المدرسية)، والتي تمثل خلاصة تعاون وشراكة بين خبرات وكفاءات سعودية وبيوت خبرة عالمية ومحلية، عملت وفق منهج علمي في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء برنامج تدريبي يعتمد معايير الجودة والتميز العالمية في مجال التطوير المهني، وقد حرصت الشركة على الجودة والإبداع في تقديم البرنامج للقادة التربويين، في ضوء ما تهدف إليه إستراتيجية التعليم في المملكة العربية السعودية في بناء قيادة فاعلة في جميع مستويات النظام التعليمي.

متمنياً لكم التوفيق والنجاح  
د. علي بن صديق الحكمي

# إرشادات

إرشادات للمدرسين والمدربات

أخي المدرب / أختي المدرية:

يشرفنا مساهمتك لنا في تنفيذ هذه الدورة التدريبية، التي نأمل من خلالها عملا قياديا متميزا، وكلنا ثقة على قدرتك في أداء هذه المهمة الكبيرة بكل اقتدار، وإكساب المتدربين القاعدة النظرية المتمثلة في مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات الأساسية لقيام مدير المدرسة بعمله، تمهيدا للتوسع في كل مفردات التدريب في المرحلة اللاحقة من البرنامج المبني في ضوء أنموذج تطوير المدارس، هذا الأنموذج الطموح الأهداف إلى تولي مدير المدرسة مهام قيادة ذاته والآخرين بكل اقتدار وإبداع، وبما يتماشى مع الرؤية الملكية السامية المتمثلة في مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير قطاع التعليم العام، وحرصا على تحقيق الأهداف المرجوة، نأمل منكم:

الإعداد الجيد والاطلاع على الحقيبة قبل بداية البرنامج.

١

اصطحاب الحقيبة التدريبية كونك بحاجة لكل محتوياتها وفي كل حين.

٢

الحضور قبل موعد التدريب بفترة ملائمة للتأكد من توفر جميع التجهيزات واللوازم، وجاهزيتها للبدء السليم بالتدريب.

٣

المراعاة الدقيقة للزمن أثناء التنفيذ، واستثمار الوقت كاملا وفق الخطة المرسومة حرصا على تغطية جميع المحاور المطلوبة وفق ما خطط لها.

٤

توزيع المتدربين إلى مجموعات متساوية عشوائياً مما يسهم في زيادة التفاعل، والتحرك الذكي إن لزم الأمر.

٥

حث المشاركين وتحفيزهم على الإبداع والتعاون.

٦

الحرص على التناوب بين أفراد المجموعة في عرض إجاباتهم للأنشطة التدريبية.

٧

التجول بين المجموعات أثناء النشاط للإشراف والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة.

٨

الحرص على التقويم التكويني المستمر أثناء عملية التدريب، مما يسهم في بلوغ الأهداف وفق المخطط.

٩

الحرص على الوصول في نهاية كل جلسة تدريبية إلى تحديد خلاصة للتعلم المحقق، مما يسهم في تأكيد التعلم.

١٠



# دليل البرنامج التدريبي





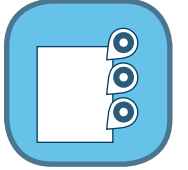
## الفئة المستهدفة

مديرو المدارس ومديراتها، والقيادات التربوية الواعدة.



## الأساليب التدريبية

- المحاضرة القصيرة
- العمل التعاوني في المجموعات.
- العمل الفردي.
- العصف الذهني.
- الحوار والنقاش.
- لعب الأدوار.
- العروض التوضيحية.
- التكاليفات والتعينات.



## أساليب التقويم

- تقويم يومي في نهاية اليوم التدريبي.
- تقويم ختامي محوسب في نهاية الحقبة التدريبية.



## ميزات البرنامج التدريبي

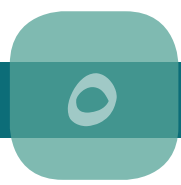
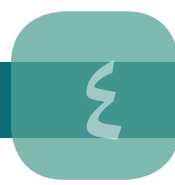
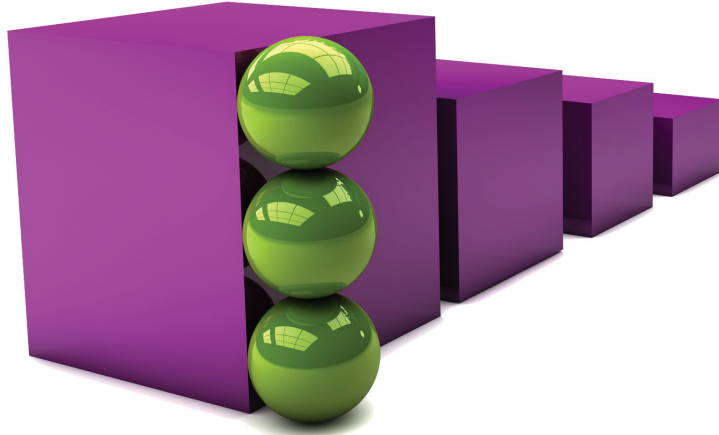
- حلقة أولى من حلقات التطوير والتمكين الذاتي ضمن أنموذج تطوير المدارس، مساهمة في تطور المسار الوظيفي وصولاً بعد نهاية البرنامج وما يليه من برامج تخصصية مركزة إلى القائد المحترف.
- الحصول على شهادة معتمدة محلياً ودولياً.

## الوسائل المستخدمة

	جهاز الحاسب الآلي	جهاز العرض	
	السيورة الورقية A1	شاشة العرض	
	ورق مقوى	محرك الشرائح	
	أوراق A4	دفاتر ملاحظات	
	الأشرطة اللاصقة	أوراق ملونة	
	أقلام فلوماستر ملونة	سلال صغيرة	

التعريف ببرنامج ممارس القيادة المدرسية

# ممارس القيادة المدرسية



المجال الأول

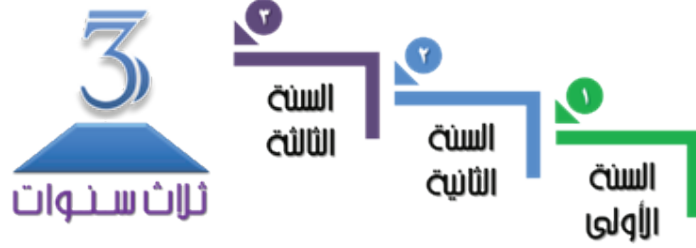
# عرض تقديمي من المدّرب

## المدة : ٢٠ دقيقة

الهدف: التعرّف على أهداف برنامج (ممارس / محترف القيادة المدرسية).

الهدف العام

التمهين الاحترافي للقيادات التربوية وفق المعايير المهنية والتوجهات التطويرية في ضوء مفهوم المجتمعات المهنية المتعلّمة



يعدّ برنامج «ممارس القيادة المدرسية» إحدى دوائر التركيز في رؤية شركة تطوير للخدمات التعليمية إلى جانب مشروع تطوير مدارس التعليم العام، وهو من المشاريع التطويرية الطموحة، الهادفة إلى الارتقاء بالمنظومة الفكرية في برامج إعداد مديري المدارس لتمكينهم من مهارات القرن الحادي والعشرين، بوصفهم قادة للتغيير في المدارس كمجتمعات مهنية تعليمية مؤهلة لإعداد النشء لمستقبل مشرق ومتميز. وتتمحور رؤية البرنامج حول تمكين مديري المدارس من الخبرات والمهارات التي تؤهلهم لوكالة التطور المتسارع في الفكر التربوي وسعيه لتحقيق متطلبات التحول نحو مجتمع المعرفة، وما يتطلبه من خبرات ومهارات لتأهيلهم للقيام بأدوارهم القيادية، من منطلق أن مدير المدرسة:

المقيم Evaluator	المفكر The Idea Person	صاحب رؤية A Visionary	متبن للقيم Moral Upholder
حلّال المشاكل Conflict Settler	المنسق Coordinator	قائد المجموعة Group Leader	قائد التغيير Leader of Change
الراصد والمرشد Record Keeper/Point Man	المعلم الأول Head Master	المستشار Consultant	قائد تربوي
مدير الموارد Resources Manager			

يهدف برنامج «ممارس القيادة المدرسية» إلى تحقيق الآتي:



- تمهين القيادات التربوية بجودة عالية في ضوء المعايير المهنية المعتمدة للقيادات التربوية.
- الارتقاء بأداء القيادات التربوية، لتحقيق فاعليتهم كقادة تغيير في المجتمعات المهنية المتعلمة.
- إكساب القيادات التربوية الخبرات والمهارات اللازمة لتمكينهم من التعامل مع التغييرات المحلية والعالمية.
- دعم برامج شركة تطوير للخدمات التعليمية المختلفة، ومنها «برنامج تطوير المدارس».
- مواكبة التطور المتسارع في الفكر التربوي، واستثمار الخبرات والتجارب العالمية في مجال القيادة التربوية.
- تحقيق مبدأ التنمية المهنية المستدامة في مجال تأهيل القيادات التربوية.
- تعزيز الشراكة بين شركة تطوير للخدمات التعليمية، ووزارة التربية والتعليم، وبيوت الخبرة المحلية والعالمية في مجال تأهيل القيادات التربوية.

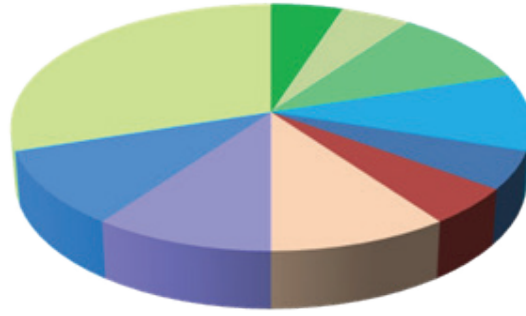


## ممارس القيادة المدرسية

- برنامج تدريبي صمّم خصيصاً لمشروع تطوير القيادات التربوية.
- برنامج يهدف إلى إعداد مديري المدارس بوصفهم قادة للتغيير في ضوء فلسفة المدارس كمجتمعات مهنية تعليمية.
- برنامج يركز في تأهيل مديري المدارس على منظومة من المهارات القيادية التي تعتمد على مصفوفة المعايير المهنية المعتمدة للقيادات التربوية.
- برنامج يعتمد في بنائه على خلاصة التجارب المحلية والعالمية في مجال إعداد القيادات التربوية بالشراكة مع المعهد الوطني السنغافوري للتعليم NIE.
- برنامج يعتمد نماذج المعايير الدولية CMI , IBTA , ISTD , ASTD.
- برنامج أعد بمنهجية علمية متطورة وجودة عالية، تتضمن مناهج، وحقائب تدريبية، شارك في إعدادها نخبة متميزة من الخبراء والمدرّبين المتخصصين في القيادة التربوية.
- برنامج يتجاوز حدود الممارسات والمهارات الإدارية اليومية لمديري المدارس، ويرتكز على منظومة مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين.
- برنامج تعتمد فلسفته على التنمية المهنية المستدامة، والتي تسعى إلى إيجاد قيادات تربوية مؤهلين لقيادة المدارس والقيام بأدوارهم بقدرة وكفاءة عالية تمكنهم من التعامل مع التغييرات المحلية والعالمية.
- برنامج يدعم التوجهات التطويرية لوزارة التربية والتعليم في مجال إعداد وتمكين القيادات التربوية.
- برنامج يدعم البرامج والمشاريع والمبادرات التطويرية التي تقودها شركة تطوير للخدمات التعليمية لتحقيق الرؤية الوطنية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة.
- برنامج يدعم القيادات التربوية (مديري المدارس) في برنامج تطوير المدارس.
- برنامج تدريبي تأسيسي لمديري المدارس ضمن سلسلة من البرامج لتطوير القيادات التربوية التي يقدمها «المركز الوطني للقيادة التربوية».
- منظومة المهارات القيادية تعتمد على مصفوفة المعايير المهنية المعتمدة للقيادات التربوية، والتي تسعى إلى إيجاد قيادات تربوية مؤهلة لقيادة المدارس والقيام بأدوارهم بقدرة وكفاءة عالية تمكنهم من التعامل مع التغييرات المحلية والعالمية، والإسهام بإيجابية في معادلة التنمية المستدامة والتطور المتسارع في المملكة، لتحقيق الرؤية الوطنية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة.

## توزيع الجلسات التدريبية لبرنامج ممارس القيادة المدرسية

- التعرف
- قيادة الذات
- قيادة التغيير
- قيادة التخطيط
- قيادة التوجيه
- قيادة الشراكة المجتمعية
- قيادة عمليات الجودة الشاملة
- قيادة عمليات التقويم الذاتي
- قيادة المجتمع الفهني للتعلم
- قيادة التفهم والتعلم



### المعايير العامة

الاتصال والعلاقات الإنسانية	المعايير المهنية	السمات الشخصية
-----------------------------	------------------	----------------

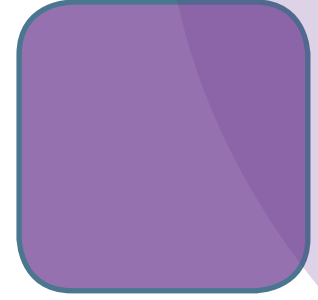
### المعايير القيادية

اتجاهات القيادة	المعايير المهنية	قيادة التغيير
التخطيط		البيئة المدرسية
حلّ المشكلات واتخاذ القرارات		إدارة الموارد

### المعايير التربوية

الأنظمة المدرسية	المعايير المهنية	التعليم والتعلم
الإشراف التربوي		التقويم التربوي
النمو المهني		تطوير نمو الطلاب
		مصادر التعلم





مصنوفة المعايير المهنية للقيادات التربوية في برنامج (ممارس / محترف القيادة المدرسية)						
ممارس القيادة المدرسية		الانجازات والمبادئ والأسس		محترف القيادة المدرسية	التطبيق الميداني	نقل الخبرات
المعيار الرئيس		مصنوفة المعايير الفرعية				
		شهادة PSM	شهادة PSL	١م	٢م	٣م
التخطيط وفق معايير الواقع ومتغيرات المستقبل	يعرف الاتجاهات والقضايا التربوية الحديثة وتأثيرها على العملية التربوية والتعليمية.	●	●	●	●	●
	يعرف تقنيات التعليم الحديثة سواء من حيث استخدامها أو تأثيرها على العملية التعليمية.	●	●	●	●	●
	يخطط في ظل توجهات وزارة التربية والتعليم ويخططها التطويرية.	●	●	●	●	●
	يضع خطة استراتيجية مرنة للمدرسة بمشاركة جميع أعضاء المدرسة والفاعلين في المجتمع المحلي.	●	●	●	●	●
	يبنى رؤية مشتركة للمدرسة تجمع بين الأهداف الواضحة والاتجاه المحدد وينشرها ويفعلها.	●	●	●	●	●
	يخطط للتغيير باستراتيجيات إبداعية.	●	●	●	●	●
	يضع غايات وأهداف طموحة لتحسين التعليم والتعلم.	●	●	●	●	●
	يضع خطط تنفيذية لترجم الخطة الاستراتيجية ويحدد الأدوار والمسؤوليات.	●	●	●	●	●
	يستثمر نتائج التقويمات السابقة في التخطيط.	●	●	●	●	●
	يضمن ارتباط الخطة التنفيذية في المدرسة بالخطة الاستراتيجية.	●	●	●	●	●
يضمن خطته الاستراتيجية خطة للتقويم	●	●	●	●	●	

مصنوفة المعايير المهنية للقيادات التربوية في برنامج (ممارس / محترف القيادة المدرسية)						
ممارس القيادة المدرسية		الانجازات والمبادئ والأسس		محترف القيادة المدرسية	التطبيق الميداني	نقل الخبرات
المعيار الرئيس		مصنوفة المعايير الفرعية				
		شهادة PSM	شهادة PSL	١م	٢م	٣م
التطوير المهني لذاته ولأعضاء المدرسة	يضع رؤية للتطوير المهني سهلة الفهم وملمة وقابلة للتطبيق.	●	●	●	●	●
	يؤسس لمطلوبات التطوير المهني في أعضاء المدرسة.	●	●	●	●	●
	يخطط للتطوير المهني بناء على لاحتياجات الفعلية لأعضاء المدرسة ومتطلبات المهنة.	●	●	●	●	●
	ينفذ برامج التطوير المهني ضمن أوعية مختلفة تتناسب وظروف المدرسة وطبيعة أعضائها.	●	●	●	●	●
	يضمن جودة عمليات التطوير المهني وفق معايير المعتمدة.	●	●	●	●	●
	يضمن انتقال أثر التطوير المهني بما يحقق تحسن الممارسات المهنية.	●	●	●	●	●
	يوظف استراتيجيات فعالة في تقويم التطوير المهني وقياس أثره.	●	●	●	●	●
	يهيئ بيئة مناسبة لإنتاج المعرفة وتطويرها.	●	●	●	●	●
	يفعل ويدير المعرفة الناتجة ويضمن نشرها.	●	●	●	●	●
	يبني شراكات استراتيجية مع مدارس ومؤسسات أكاديمية وتطبيقية وتطويرية لتعزيز عمليات التطوير المهني في المدرسة.	●	●	●	●	●

مصنوفة المعايير المهنية للقيادات التربوية في برنامج ( ممارس / محترف القيادة المدرسية )				
ممارس القيادة المدرسية		● الاتجاهات والمبادئ والأسس	● التطبيق الميداني	● نقل الخبرات
المعيار الرئيس	مصنوفة المعايير الفرعية			
	شهادة PSM	شهادة PSL	شهادة PSM	
قيادة المدرسة وإدارتها لتعليم وتعلم فاعلين	٢ م	٢ م	١ م	يعرف سياسات ونظم التعليم في المملكة العربية السعودية.
	●	●	●	يتابع باستمرار تحصيل الطلاب وتعلمهم باعتباره غاية المدرسة.
	●	●	●	يفهم السياسات والاتجاهات التربوية والتعليمية الحديثة التي يمكنها أن تؤثر في عملية التربية والتعليم تأثيراً مباشراً أو غير مباشر.
	●	●	●	يجسد القدوة في تبني رسالة ورؤية وقيم المهنة والمدرسة.
	●	●	●	يضع معايير عالية لتعلم الطلاب وتحصيلهم الدراسي.
	●	●	●	يطبق الاستراتيجيات المناسبة لزيادة تحصيل الطلاب وتحقيق تدويفهم.
	●	●	●	يوظف التقنيات الحديثة والمتقدمة في دعم التعليم والتعلم.
	●	●	●	يطبق مبادئ التعليم والتقييم الفعال للتعلم.
	●	●	●	يطبق التقييم الداخلي للمدرسة بأساليب وأدوات فعالة.
	●	●	●	يستخدم مؤشرات الأداء لتقديم الدعم والمتابعة والتقييم وتحسين بيئة المدرسة.
	●	●	●	يبادر بدعم البحث والنقاش حول التعليم والتعلم الفاعلين.
	●	●	●	يدمج الأسرة في تعليم وتعلم الطلاب.
	●	●	●	يضمن حق الجميع في التفوق والتميز وفق ما يمتلكونه من قدرات.
	●	●	●	يحقق الغايات والأهداف الطموحة في خطط المدرسة الاستراتيجية.
	●	●	●	يقود التغيير باستراتيجيات إبداعية.
	●	●	●	يضمن بيئة تعليمية تعلمية داعمة.
	●	●	●	يوحد الجهود لتحسين التعليم والتعلم.
	●	●	●	يطور فاعلية المعلمين باستراتيجيات إبداعية ومبتكرة.
	●	●	●	يلهم العاملين معه من خلال كسب ثقتهم في نوايا وإمكاناته.
	●	●	●	يحتفل بالإنجازات ويعترف بالتميز لأعضاء المدرسة المتميزين.
	●	●	●	يجسد قيم المدرسة في ممارساته المهنية.
	●	●	●	ينوض الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن الإنجاز وتطوير المؤسسة وتيسير اتخاذ القرارات.
	●	●	●	يتحسس المشكلات ويبادر بحلها ويضع الحلول الوفاقية التي تمنع حدوث المشكلات في المستقبل.
	●	●	●	يتخذ القرارات المناسبة المبنية على معطيات دقيقة.
	●	●	●	يؤثر على زملائه مستندا على قدراته الذاتية وليس على مركزه الوظيفي.
	●	●	●	يحترم الحقوق الشرعية والقانونية للضرد والمجتمع.
	●	●	●	يوظف التقنيات الحديثة والمتقدمة لتحسين فعالية المدرسة.
	●	●	●	يعمل على توفير موارد مادية ومادية لدعم عملية التعليم والتعلم.
	●	●	●	يدير ويوظف ميزانية المدرسة لخدمة العملية التعليمية والتعلمية.
	●	●	●	يطور ويعزز بيئة مدرسية آمنة وصحية.
●	●	●	المعرفة بلوائح ونظم الخدمة المدنية.	
●	●	●	يطبق أسس ونظم وأجراءات ضمان الجودة.	
●	●	●	يؤسس لثقافة اتصال فعال في المدرسة.	
●	●	●	يستخدم استراتيجيات اتصال إبداعية وفعالة.	

مصنوفة المعايير المهنية للقيادات التربوية في برنامج ( ممارس / محترف القيادة المدرسية )				
ممارس القيادة المدرسية		● الاتجاهات والمبادئ والأسس	● التطبيق الميداني	● نقل الخبرات
المعيار الرئيس	مصنوفة المعايير الفرعية			
	شهادة PSM	شهادة PSL	شهادة PSM	
الثقافة المجتمعية	٢ م	٢ م	١ م	يعرف القضايا الحالية والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على مجتمع المدرسة المحلي.
	●	●	●	يعرف المصادر الغنية والمتنوعة في المجتمع المحلي سواء كانت بشرية أو مادية.
	●	●	●	يعرف مفهوم المنهج الموسع الذي يتعدى أسوار المدرسة لتوفير فرص بناء شخصية المتعلم من كل جوانبها والرفاه الفكري والثقافي والاجتماعي للطلاب والمجتمع المحلي.
	●	●	●	يطور وينفذ خطة تواصل فعالة مع الأسرة والمجتمع المحلي.
	●	●	●	يعلن ويوضح رسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها للمجتمع.
●	●	●	يستخدم أساليب فعالة لبناء دعم مجتمعي لتعزيز تعلم الطلاب، ودعم نجاح المدرسة والاحتفال بمنجزاتها.	

# يعتمد البرنامج التدريبي على أساليب تدريبية متنوعة:



الفترة	الأيام	عنوان المجال	عدد الجلسات	الزمن	
القيادة	السبت	التعريف بالبرنامج	١	١	
		قيادة الذات وفق السمات الشخصية القيادية	١	٤	
	الأحد	قيادة التغيير	٢	٥	
		قيادة عمليات التخطيط	٢	٥	
	الثلاثاء	قيادة الموارد البشرية والمالية وتنميتها	١	٢.٥	
		قيادة الشراكة المجتمعية الفاعلة	١	٢.٥	
	الأربعاء	قيادة عمليات الجودة الشاملة	٢	٥	
التعليم والتعلم	السبت	قيادة عمليات التقييم الذاتي للمدرسة	٢	٥	
		قيادة فرق العمل والمجتمع المهني المتعلم	٢	٥	
	الأحد	قيادة	الأنظمة واللوائح المدرسية	١	٢.٥
			المناهج الدراسية ونظريات التعليم والتعلم	١	٢.٥
			استراتيجيات التعليم والتعلم	٢	٥
	الثلاثاء	عمليات التعليم	التقويم التربوي	١	٢.٥
			الإشراف التربوي	١	٢.٥
	الأربعاء	والتعلم			



كما يعتمد على أساليب متنوعة للتقويم:

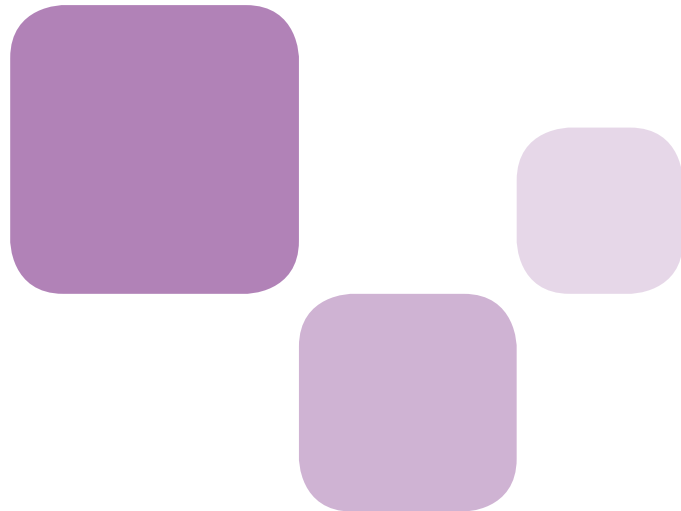
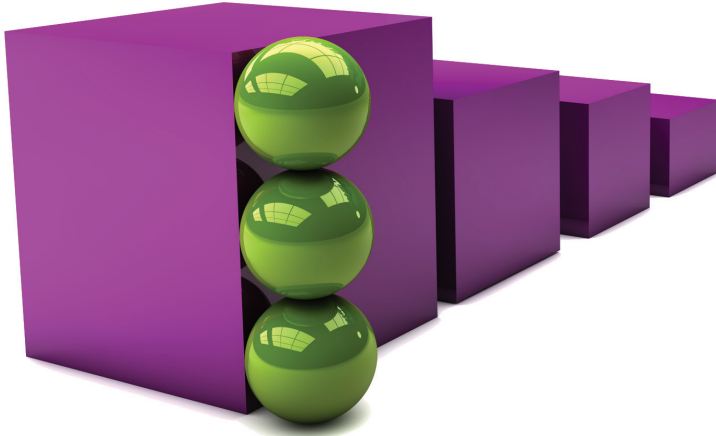
- ملف إنجاز المتدرب.
- اختبارات قياس الأثر.



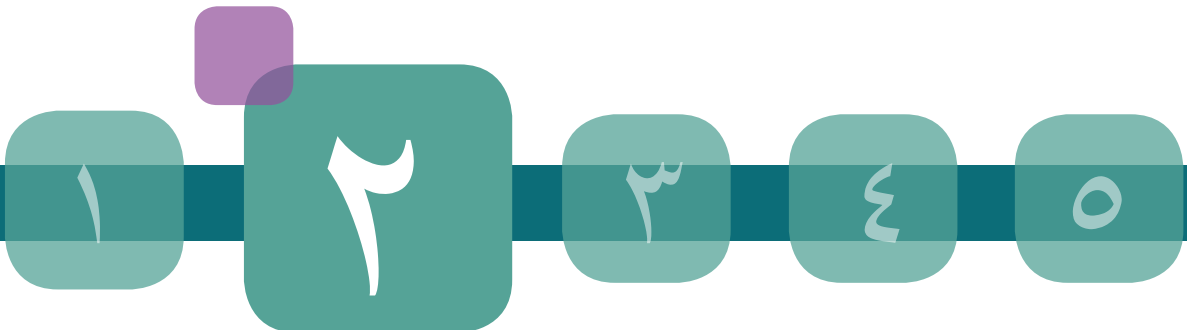
اختبارات : PSM&PSL



# ممارس القيادة المدرسية



# قيادة الذات



## المجال الثاني

## نشرة (٢-١-١) تحديات القرن الحادي والعشرين

### أولاً:التحديات العالمية:

تواجه المدرسة، كغيرها من المنظمات، عددا كبيرا من التحديات التي تنامت بعد نهاية القرن العشرين، وفرضت نفسها بقوة، ومن أبرز هذه التحديات:

### العولمة:

- بما تعنيه من الانتقال من المجال الوطني إلى المجال العالمي. وفي جميع المجالات مما يلزم المدرسة ب:
- لقدرة على تقبل التنوع.
  - الإيمان بالأصالة الثقافية للمجتمع والأمة، والمحافظة على هويتها، والانفتاح على العالم.
  - تحقيق التوافق الإيجابي لمتطلبات العولمة الفكرية.
  - الحرص على تنشئة جيل منفتح على الحضارات الإنسانية انفتاحاً عقلائياً واعياً.

### الثورة المعلوماتية: ثورة دينامية شملت أربع قفزات سريعة:

- القفزة في تكنولوجيا الحوسبة ومعالجة المعلومات.
- القفزة في وسائل الاتصال.
- التراكم المذهل في مجال المعرفة، والانتقال من المعرفة إلى التطبيق.
- الشبكة العالمية «الإنترنت».

**الانفتاح ومواجهة الانغلاق الفكري:** الأمر الذي يتطلب تحويل البيئة التعليمية في المدرسة من بيئة مغلقة إلى بيئة مفتوحة على المجتمع.

**الحفاظ على الثقافة:** حيث بات واجبا على كل مجتمع تحديد الثوابت الفكرية والمجتمعية والثقافية له، وحماية هذه الثوابت من الاختراق الثقافي السلبي، مما شكل أعباء إضافية على مؤسسات التشكيل الثقافي، وعلى رأسها مؤسسات التربية والتعليم.

**سرعة التغيير والتغيير:** مما فرض على المدرسة أدواراً ومهام ووظائف جديدة، من بينها تمكين الطلاب من:

- ضبط إيقاع هذا التغيير والتغيير.
- تطوير آليات التفكير والتحليل والتقويم.
- الالتزام بمعايير الجودة والإتقان والتفوق والتميز والإبداع والابتكار.

**متطلبات الحياة وسوق العمل:** حيث نشأت الكثير من الأعمال الجديدة التي لم يكن لها وجود فيما سبق، وظهرت كفايات ومتطلبات في جميع القطاعات لمواكبة التغييرات والتطورات المتسارعة. ولهذا، أصبح مطلوباً من المدرسة أن:

- تعد الطلاب لممارسة الحياة العملية في عالم متغير.
- تعد الطلاب للتكيف مع مجتمعات تسودها اقتصاديات السوق والتنافس الدولي.
- إعداد طلاب يمتلكون القدرة على التكيف المثالي مع سوق العمل.

**الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان وثقافة التسامح:** حيث لا بد للمدرسة من توجيه المدرسة وطلابها نحو حماية هذه الحقوق وتعزيز التعاون والتراحم والتضامن وتنمية روح الحوار الهادف والتشاور واحترام آراء الآخرين.

### المساءلة والشفافية:

ويتمثل هذا التحدي بضرورة تحقيق المشاركة في المسؤولية التربوية وزيادة الرقابة على المدرسة، من قبل المجتمع الذي أوجد المدرسة لتحقيق أهدافه.

### معايير الجودة:

سعت الدول والتحالفات الدولية إلى بناء معايير خاصة بالمؤسسات التربوية من جامعات ومدارس ومؤسسات ذات علاقة، تتضمن جميع المجالات التي ينبغي للمنظمات التربوية أن تقوم بها، بما يخدم نهضتها وتطورها واستثمار ثروتها.

### ثانياً: التحديات الداخلية (المحلية):

يواجه التعليم في المملكة العديد من التحديات المحلية، أهمها:

- الامتداد الجغرافي الكبير، مما يشكل عبئاً كبيراً في إيصال الخدمات وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم.
- تباعد المجموعات السكانية الصغيرة: مما يصعب الوفاء بمتطلبات هذه المجموعات من خدمات، وعلى رأسها خدمة التعليم.
- نسبة النمو السكاني العالية: وما ينبثق عنها من حاجة لتوسع في المدارس، وبالتالي الحاجة الدائمة إلى معلمين ومبانٍ ومناهج ونفقات، وقد يشكل الضغط على المدارس نقصاً في جودة التعليم.
- الاعتماد على البترول بوصفه مورداً رئيساً: وهو مورد غير دائم، مما استدعى الحكومة إلى التوجه نحو مفهوم اقتصاد المعرفة، المعتمد على الموارد البشرية كونها مورداً دائماً ومتطوراً.
- البيئة التعليمية: ككون المدرسة مبنى مستأجراً، أو قديماً، وهذا ينتشر في القرى النائية والهجر، والمواقع التي لا تتوفر فيها الأراضي لإقامة المدارس الحديثة، أو أن عدد الطلاب لا يستدعي ذلك.
- ثقافة التعلم: ضعف في امتلاك الخلفية الثقافية الكاملة لدعم التعلم في القرى والهجر البعيدة عن المدن الرئيسية.
- الاحتراف في التعليم: افتقار الكثير من المعلمين للمهارات والكفايات والمؤهلات اللازمة لاحتراف التعليم.
- كفاءة وفاعلية نظام التعليم: في ظل التوجه إلى اللامركزية في التعليم، فإن الوزارة بحاجة إلى طاقات إدارية ومهنية فاعلة، ترعى بناء الكفاءة في المدارس.



## نشرة (٢-١-٢)

### القواعد الأساسية لاختيار القادة عن طريق الجدارة الشخصية والكفايات:

تتعدد التعريفات لمفهوم الجدارة، ومنها أنها:

- السمة الكامنة لدى الفرد التي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز.
- وأنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز.

وقد حدد مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام المعايير الأساسية لاختيار مدير المدرسة في أنموذج تطوير المدارس، وهي:

#### المعايير العامة (للقادة التربويين):

١. يتمتع بالصفات القيادية.
٢. يمتلك دافعية عالية وطموحاً مستمراً نحو التغيير والتطوير.
٣. يلم بمبادئ العمل الجماعي وتوزيع الأدوار، ويتسم أداؤه بروح العمل الجماعي، ويمتلك المهارات الأساسية للاتصال الفعّال، ويجيد الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع.
٤. قادر على تطبيق مفاهيم القيادة التربوية، وله قدرة على إدارة العاملين، ويتمكن من تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف التعليمية المتباينة.
٥. يتقن إعداد التقارير وبناء أدوات الملاحظة لتوظيفها في المجالات المختلفة.
٦. يلم بالمفاهيم الأساسية لآليات وأساليب العمل الإرشادي ويتقن تطبيقها (ورش العمل، القراءات الموجهة، اللقاءات التربوية، عقد الاجتماعات).
٧. يتعامل مع التقنية الحديثة وتقنية المعلومات بصورة وظيفية ناجحة.
٨. قادر على إعداد البحوث في المجال التعليمي والتربوي.
٩. أن يكون مميزاً في مجال تخصصه.

#### المعايير الخاصة (بمدير المدرسة):

- يعرف مبادئ التخطيط وأساسيات بناء الرؤية المستقبلية.
- يمتلك مهارات بناء الثقافة المدرسية التربوية الإيجابية وتعزيزها بين منسوبي المدرسة.
- يمتلك مهارات تطوير عمليتي التعليم والتعلم لجميع الطلاب، مثل دعم المعلمين، ودراسة نتائج تقويم الطلاب، واقتراح الحلول التربوية المناسبة.
- يمتلك مهارات تهيئة البيئة التعليمية المربية من خلال توظيف المصادر التعليمية الآمنة داخل المدرسة وخارجها.
- يمتلك مهارات التعاون، وطرق بناء الشراكات مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع.

سعى مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز إلى ترقية وتحفيز المعلمين والمعلمات، في إطار من العدل والمساواة، من خلال: تحقيق متطلبات تمهين التعليم.

- تحفيز المعلمين والمعلمات لتطوير أدائهم واستثارة حماسهم.
- تفعيل دور المدرسة بوصفها مجتمعًا تعليميًا مهنيًا.
- ترشيد الجهود وتوحيدها، من خلال العمل في منظومة واضحة ومحددة للتطوير المهني.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في النمو المهني والوظيفي للمعلمين والمعلمات.
- تحديد مسؤوليات شاغل الوظيفة التعليمية في عملية النمو المهني ومطالبها.
- بناء الكفاءات التعليمية الخبيرة والمحترفة من خلال ضمان الممارسة الممتدة للعمليات التدريسية والإشرافية وتنمية السمات والمعارف والمهارات القيادية لديهم.

ويشتمل المشروع سبعة عناصر مهمة هي:

١. نظام الترقى.
٢. نظام الحوافز.
٣. نظام تقييم الأداء.
٤. نظام الرخص المهنية.
٥. المعايير المهنية لشاغلي الوظائف التعليمية.
٦. معايير عمليات التطوير المهني.
٧. إضافة إلى نظام إلكتروني لتسجيل وتتبع ودعم تنمية كل مستهدف وتقديمه.

## نقاش (٥ د)

ماذا تقترحون لتفعيل نظام التمكين؟

لو أردت اختيار شخصيات قيادية، كيف تختار معاييرك؟

ما متطلبات تمهين التعليم؟

## نشرة (٢-١-٣) القائد والمدير

يمكن المقارنة بين القيادة والإدارة، أو بين القائد والمدير، كما هو مبين في الجدول الآتي:

القائد	المدير
يبتعد عن الروتين والعمل اليومي المتكرر، ويبحث عن مهام جديدة	يمارس أعمالاً يومية روتينية وفق الأنظمة والقوانين
يهتم بالإطار العام الكلي دون خوض التفاصيل	يهتم بكل التفاصيل
يهتم بشؤون المستقبل	يهتم بشؤون الحاضر
يفوض السلطة لزملائه	يركز السلطة بيده
يمارس سلطة شخصية	يمارس سلطة رسمية



## نشرة (٢-١-٤) قائد المستقبل

حتى يؤدي مدير المدرسة دورا فاعلا في النهوض بمدرسته، وبالتالي، المساهمة في بناء مستقبل مشرق لطلاب المدرسة، لا بد وأن تتوفر فيه صفتان، أولاهما: الاتجاه الإيجابي نحو العمل، والثانية تحمل المسؤولية تجاه العمل الموكل إليه.

### أولا- الاتجاه الإيجابي نحو المهنة:

من أهم أسباب نجاح الإنسان في عمله هي اتجاهاته الإيجابية نحو مهنته، لأن هذه الاتجاهات هي القاعدة التي ينبني عليها معظم النشاطات التربوية (بالنسبة للعاملين في القطاع التربوي). وقد درج عدد كبير من الباحثين والكتاب على استخدام مصطلح الرضا الوظيفي للدلالة على الشعور تجاه الوظيفة، فالرضا يعكس مشاعر الأفراد اتجاه أعمالهم، وتعتمد هذه المشاعر على ما يعتقد أن العمل يتجه له حالياً، أي الإدراك بما هو كائن من ناحية وما ينبغي أن يتحققه وظيفته من ناحية أخرى، وهو محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد من خلال عمله بالمنظمة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المنظمة له». يتضح مما سبق الاهتمام بتحسين الجوانب النفسية للفرد، بالإضافة إلى تحسين الجوانب المادية كالأجور والحوافز، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأمن والرضا الوظيفي وتطوير فعالية الفرد وأدائه.

### ثانيا: المسؤولية تجاه العمل:

مع اختلاف أدوار المدارس في القرن الحادي والعشرين، وتخطيها من دور ضخ العلم إلى عقول الطلاب، إلى مفهوم مجتمعات معرفة دائمة التعلم، بات على مدير المدرسة أن يتحمل مسؤوليات متوافقة مع الأدوار الجديدة للمدارس، مما يفرض عليه امتلاك مهارات تتلاءم مع المسؤوليات الجديدة، أهمها:

- تبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر.
- الأخذ بأساليب العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل.
- جمع البيانات الإحصائية، وتوظيفها بشكل مستمر وفعال.
- تفويض الصلاحيات والعمل بالمشاركة.
- تطوير مقاييس الأداء والتحسين والتطوير المستمرين لكافة العمليات التربوية والإدارية، لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة.
- تحسين قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة وأقسام وإدارات الوزارة ذات الصلة من خلال نظام موثق واضح.

- التركيز على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على العمل التربوي في المدرسة، وأن تكون هناك مرونة في تعديل بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي.
- متابعة إجراءات العمل باستخدام أجهزة وأدوات متطورة تمكن من الإشراف على الموارد البشرية والطلاب بسهولة ودقة ووضوح.
- تحسين قنوات الاتصال والتواصل مع المجتمع.
- تطوير قدراته الذاتية وقدرات العاملين معه والطلبة للتعامل الفعال مع تقنيات العصر ومعطياته.



## نشرة (٢-١-٥) كيف تتعامل مع أنماط الشخصيات؟

أوضحت دراسة لمعرفة أنماط الطلاب والمعلمين ما يأتي:

- يظهر سلوك معلمي المرحلة الابتدائية أنهم تشريعيون، أما معلمو المدرسة الثانوية فإنهم تنفيذيون يميلون للالتزام بالمنهج والقوانين والتعليمات، ربما من أجل إعداد طلابهم للامتحانات العامة، أي أن معلمي الثانوية لا يهتمون بالإبداع، ولا يظهرون سلوكاً إبداعياً أمام طلابهم حرصاً منهم على المنهج الدراسي.
- يزداد سلوك المعلمين التنفيذي كلما تقدموا بالخدمة، ويزداد سلوكهم المحافظ، أي أن ظروف العمل تحولهم مع الوقت إلى محافظين تنفيذيين.
- يميل المعلمون إلى تكييف سلوكهم حسب ثقافة المدرسة، فهم منفتحون إذا كانت ثقافة المدرسة منفتحة، ومحافظون إذا كانت المدرسة محافظة.
- يتفوق الطلاب التشريعيون والقضائيون في الأعمال والواجبات التحليلية، بعكس التنفيذيين، فالقضائيون والتشريعيون أكثر إبداعاً من الطلبة التنفيذيين.
- إذا كان أمامنا هدف واحد ضروري، فإننا نحتاج إلى معلم موناركي، أما إذا كان لدينا أهداف متعددة، فإننا نحتاج إلى معلم هيراركي، لأن الهيراركي يستطيع القيام بمهام متعددة ويرتب أولوياته.
- هل نحتاج إلى معلم أناركي فوضوي؟ الجواب نعم، لأنه هو الذي يرمي الحجارة في مستنقع راكنز.
- هل نحتاج إلى معلم أوليغاركي؟ الجواب نعم، إنه الناجح في مواجهة الأزمات والمواقف الطارئة.
- نحتاج معلماً بنظرة عالمية منفتحة لأنه يمتلك أفقاً واسعاً بعيداً، ونحتاج معلماً بنظرة محلية لأنه يدقق في التفاصيل ويمنع الأخطاء فيها، فالأنماط متكاملة، نحتاجها جميعها، ومن المهم أن نعرف كيف نوظف هذه الأنماط في خدمة المدرسة.

### نقاش (١٠ د)

١ - ما النمط الذي يعجبك في المعلم؟

---

---

---

---

---

٢- ما رأيك بما يأتي:

يحتاج كل فريق إلى شخصيات متنوعة من مختلف الأنماط، والفريق المتعدد هو الأكثر حيوية. نحتاج في مدرستك إلى منفتح ومحافظ، إلى تشريعي وتنفيذي وقضائي، إلى موناركي وهيراركي وسائر الأنماط.

---

---

---

---

---

م. الثاني

## نشرة (٢-١-٧) السمات الشخصية للأفراد

أورد دراكر في كتابه «تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين أن على كل فرد منا أن يتعلم إدارة نفسه، حيث لا بد له «كعامل معرفة» أن يتساءل:

- من أنا؟ وما مصادر قواي الذاتية؟
- وكيف أعمل؟
- إلى أي جهة أنتمي؟
- ما إسهامي؟

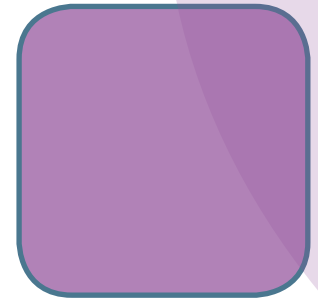
ويتناول السؤال الأول الكشف عن سمات الفرد الشخصية، وأنماط تفكيره وقدراته العقلية والجسدية. والشخصية كمصطلح تعني «Personality» باللغة الانكليزية، وهو مصطلح لاتيني مشتق من كلمة «برسوننا Persona» وهي القناع، ويعود استعمالها إلى زمن الإغريق حين كان الممثل المسرحي يضع القناع على وجهه عند أدائه دور شخصيات معينة، بغية إيضاح الصفات المميزة التي يتطلبها ذلك الدور على المسرح. أي إن المقصود بمصطلح الشخصية هو المظهر. ويقابل ذلك في علم النفس الحديث، السلوك الذي يتفق مع القيام بدور معين. والشخصية تعني أيضاً شخصاً بالذات، وهذا التحديد يعطي كياناً خاصاً للفرد، يعرف به ويضفي عليه صفات فردية تميزه عن غيره، ويمكن القول بأن الشخصية تشير إلى خصائص الفرد الخارجية المكشوفة، التي يمكن للآخرين رؤيتها.

ولكل فرد منا شخصية يتميز بها عن غيره من الناس، لكنه مع هذا، يشترك مع الآخرين في الكثير من مظاهر تلك الشخصية التي فيها نوع من الثبات في أساليبها واتجاهاتها وتأكيد هويتها.

وقد تناول العديد من المنظرين السمات الشخصية بالبحث والتنظير، حتى غدت نظرية السمات من بين النظريات التي لها تأثير ودور كبيرين في تحليل الشخصية. ووفق منظورها، تميز خواص الشخصية وتحدد سلوك الفرد طبقاً لقياس الصفات الشخصية لديه. وتفترض هذه النظرية بأن الاستجابات المختلفة للفرد في المواقف الخاصة تستند إلى الاستعدادات المحددة المتوفرة لديه. وتطلق على هذه الاستعدادات الصفات الفردية. أي بعبارة أخرى، أنه بالإمكان وصف الأفراد والتعرف عليهم تبعاً لسلوك الخاص بهم.

ويعتقد أنصار نظريات السمات بأن الشخصية تتألف من مجموعة كبيرة من الصفات والسمات، ويجمعون على أن السمة هي الوحدة الرئيسة للشخصية، والسمة لدى ستاكنر Stagner هي مفهوم له طبيعة مجردة، لا تلاحظ بطريقة مباشرة بل يمكن ملاحظتها من خلال مؤشرات وأفعال معينة.

وكثير من السمات تعبر عنها بصفات وقسم منها بالأسماء وبعضها بالأفعال، ويمكن أن يختلف الأفراد في السمات



ويعتبر بعضهم عن البعض، أي أن هناك فروقا فردية فيها. وتكون السمات وراثية أو مكتسبة، أو تكون جسمانية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية.

ورغم تعدد المنظورات حول السمات الشخصية، فإن المتفق عليه هو، أن السمات الشخصية تعني: أساليب أو طرائق الفعل Acting والتفكير Thinking والإحساس Feeling، التي يوصف بها الفرد وتميزه عن الآخرين.

أي أنها هي الأفكار والمشاعر والتصرفات التي تميز طريقة الفرد في تعامله مع الناس والأحداث.

لقد تعددت التصنيفات الخاصة بالشخصية، حتى أن البعض قسمها إلى عشرات الأنماط، لكن يمكن الاكتفاء هنا بالإشارة إلى تصنيف مرتبط بالحواس، وللمدير أن يستزيد بالقراءة من المراجع والمصادر للإثراء أنماط الشخصيات

**أولاً: العملي المتفرد** (حازم، يهتم بالنتائج ولا يحب التفاصيل، عملي مهتم بالإنجازات على حساب العلاقات الاجتماعية، متحدي، مبادر، يحب القيادة وفرض السيطرة على الآخرين، يتخذ القرارات بلا تردد، سريع الرد، يقبل التحديات، لا يتردد بتصحيح الأخطاء، واضح ومباشر، متحرر من القيود، يحب التقدير والاحترام، يحب بالقواعد والأنظمة، منضبط بالمواعيد، يحب الرقابة، يتكيف وفق الهدف الجوهري)

كيف تتعامل مع شخصية العملي :

- سرع إيقاعك « تحرك بسرعة أكبر من المعتاد – تكلم بسرعة أكبر مما اعتدت»
- كن أكثر تركيزاً على المهام والنتائج دون الكثير من التفاصيل .
- أظهر المزيد من الحماس.
- لا تؤكد على المشاعر «قيد تعبيرات وجهك – تجنب اللمس».
- ركز على النقاط الهامة .
- لا تحتاج إلى مقدمات .
- لا تتحائل عليه
- احترم شخصيته وقدره دون إسراف

**ثانياً: النمط التحليلي** (منطقي، مستمع، يفكر طويلاً، لا يفتتح بسهولة، يدرس الحقائق قبل أخذ القرار، ملتزم بالقوانين، مستقل، يشاور ويسأل قبل اتخاذ القرار، يتقبل مبادرات الآخرين، متحفظ، يحب الإنجاز المتقن، يصلح كمطور لا كمبتكر)

**ثالثاً: النمط التعبيري** (أكثر جاذبية، يمتلك القوة والحماس، حيوي، يثار بسهولة، لديه قابلية للمشاركة بالقرار، صاحب عزيمة، يكره الروتين، محبوب، اجتماعي، حالم، مندفع، واسع الخيال، مبدع، متقلب المزاج، يصعب التنبؤ



بقراراته، يحب الراحة، يحب السفر والتمتع، متهمرد)

كيف تتعامل مع شخصية المعبر :

- تحدث معه عن أموره الخاصة
- ركز أكثر على المشاعر ( لاحظ رد فعل الشخص الآخر – أظهر مزيداً من مشاعرك أنت )
- أسأله عن آرائه .
- لا تحقر من آرائه .
- لا تخوض في التفاصيل .
- قدم له أفكاراً تجديدية .
- لا تسيطر عليه بقوة أستثيره شعوريا لما تريد
- لا تعتدي على أفكاره حتى لا يتحول إلى مسيطر

**رابعاً: النمط الودي:** (مستمع، ودود، محبوب، يثق بسهولة، اجتماعي، يحب المسؤوليات المشتركة، يتجنب المخاطر، يحب الناس لكن علاقاته الشخصية محدودة، غالباً ما يتبع الشخص المتفرد، متعاون ومتفان في العمل، رومانسي، لا يتقن قول كلمة «لا»، لا يحب التغيير، قراراته بطيئة، منظم، يحتاج إلى مستوى عال من الثقة قبل التعامل)

**كيف تتعامل مع شخصية الودود :**

- أقم علاقة شخصية حقيقية.
- ابطئ من إيقاعك ( تكلم ببطء)
- لا تضغط عليه ليقرر.
- ركز أكثر على المشاعر.
- كن متعاوناً: الشخص الودود شخص متعاون وبالتالي يتوقع منك أن تكون كذلك .
- أظهر اهتماماً بالجانب الإنساني.
- وفر النظام: يميل الشخص الودود لأن يكون أكثر راحة.

**طرق التأثير على هذه الأنماط :**

- المتفرد / يحفز بنتائج .
- التحليلي / بالأدلة والمعلومات والتفاصيل.
- التعبيري / بالاستثارة الشعورية.
- الودي / بالعلاقات الحميمة .

## نشرة علمية (٢-١-٨)

### التعرف على بوصلة تفكير الآخرين واتجاهاتهم وإمكاناتهم وقدراتهم

«يتميز القائد الفاعل بقوة الملاحظة عند متابعته ومراقبته للآخرين، عن طريق النظر إلى عيونهم أو تصرفاتهم أو طريقة حديثهم، فيتنبأ بأحوالهم ومشاعرهم، ويتميز القادة الناجحون بتشغيل الحاسة السادسة لديهم وهي (الحدس)».

إن تغيير سلوك الفرد يتم بشكل طوعي حسب رغبته ووفق اتجاهاته، وهذا يعني تلمس اتجاهاته، ومعرفة درجة توفر الرغبة عنده في التغيير، مما يعني القدرة على مساعدته ودعمه وتوجيهه نحو الأداء الذي يرغبه.

وينبغي للقائد أيضاً كشف قدرات العاملين معه، وإمكاناتهم، والمجالات التي يدعون فيها، بحيث يسعى قدر الإمكان لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويسعى لدعمه وتطويره المهني. وهو ما يشير إليه مصطلح بوصلة التفكير المعروف بـ(مقياس هيرمان للتفكير)، ويرمز لها بـ (HBDI)، وهي مختصر لـ((Hermann Brain Dominance Instrument))، وتعني حرفياً أداة هيرمان للسيطرة الدماغية. ويعد مقياس هيرمان أو (نظرية بوصلة التفكير) من أفضل أدوات التشخيص وأكثرها مرونة، والذي يمكن بوساطته التعرف على طريقة التفكير للإنسان، وبالتالي على سلوكه. وجاء تقييم هيرمان كثمرة لبحوث استغرقت قرابة ١٥ عاماً، وتم التحقق من صحته وفاعليته، وتناولته بالبحث أكثر من ٩٠ أطروحة دكتوراة.

ويمكن تطبيق مقياس هيرمان في المجالات التالية:

- إدارة التغيير.
- التخطيط الاستراتيجي.
- التوظيف والإشراف.
- عمل الفريق.
- تطوير الشخصية، وفهم الذات.
- التعليم والتدريب.

## نشرة علمية (٢-٢-١٠)

### أساليب الاتصال وأدواته للتعامل مع الآخرين بما يتناسب مع خصائصهم وسماتهم الشخصية

لقد كانت المدرسة محدودة الانفتاح على الوسط الذي تعيش فيه، وتقتصر مهمتها ضمن حدود الكتاب المدرسي، دون اهتمام بدراسة أسباب تصرفات تلاميذها، وسلوكهم وظروف بيئاتهم، وما يواجهون من مشكلات يومية. ولا تتفاعل بالشكل المطلوب مع ما يجري في البيئة من أوجه نشاط، وكان الآباء ينظرون إلى المدرسة وكأنها دائرة إدارية لا يجوز التدخل في شؤونها.

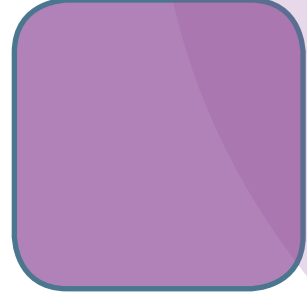
وفي ظل التطورات العالمية أصبحت المدرسة أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي، بل والعالمي، ومتفاعلة بشكل إيجابي مع البيئة المحيطة بها، وباتت العلاقة بينهما تبادلية كل منهما يخدم الآخر، فالمدرسة تمد المجتمع بالكوادر المتعلمة التي تسعى للارتقاء بالمجتمع في جميع المجالات، والمجتمع يبث ثقافته وقيمه وعاداته للمدرسة حتى تخرج جيلاً ينتمي لمجتمعه دينياً وثقافياً وأخلاقياً واجتماعياً.

وبالنسبة للإدارة المدرسية فإن الاتصال يعني أنه إنتاج، أو توفير سلوك، أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها؛ بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الآخرين بأخبار أو معلومات جديدة، والتأثير في سلوكهم وتعديله، وتتم عمليات الاتصال عادة بين طرفين بطريقة متبادلة. بمعنى آخر إنه نظام يقوم بعملية تبادل البيانات والمعلومات من داخل المدرسة إلى خارجها، ومن خارجها إلى داخلها، بالإضافة إلى تبادل هذه المعلومات بين العناصر الداخلية للمدرسة، أي أنه اتصال رأسي أفقي.

### مهارات الاتصال الإداري:

ويتوقف نجاح الاتصال داخل المدرسة وتحقيقه لأهدافه، على وجود عدد من المهارات التي يجب أن يتميز بها جميع المشاركين في عملية الاتصال. وهذه المهارات هي:

١. مهارات الاتصال اللفظي أو الشفهي (الكلمة المنطوقة): وتشمل مهارات الملاحظة، والحديث والحوار، والإنصات. ومن الأمثلة عليها: المحادثات، المقابلات الشخصية، الاجتماعات، الاتصالات الهاتفية، الأحاديث، المؤتمرات، المحاضرات، الخطب....
٢. مهارات الاتصال الكتابي (الكلمة المكتوبة): وتشمل القدرة على القراءة والكتابة الواضحة المقروءة. ومن الأمثلة عليها: الخطابات، التقارير، المشروعات، المذكرات، العقود، الملخصات، ....
٣. مهارات لغة الجسد (الإيماءات الرمزية)، ومن الأمثلة عليها: الإيماءات، التعبيرات، التصرفات، نبرات الصوت، الصمت، الحركات، ....



١. مهارات الاتصال المرئي: من خلال الصور، الشرائح، الطباعة، الألوان، الرسومات الخرائط، الأشكال التوضيحية،.....
٢. مهارات الاتصال المركب: اشترك عدة طرق في إيصال الرسالة، وغالبا ما تحتوي على وسائل تكنولوجيا المعلومات. ومن الأمثلة عليها: التلفاز، الجرائد، المجالات، شبكة الإنترنت، الفيديو، العروض التقديمية،... ومما تجدر الإشارة إليه، أن الذكاء الاجتماعي / العاطفي، يلعب دورا فعالا في قدرة القائد على فهم وإدراك وملاحظة مشاعر الآخرين، واحتياجاتهم، وحالاتهم المزاجية، مما ينمي مهارات القائد في تعامله مع العاملين معه، وتحفيزهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم، من خلال وعيه لخصائصهم وسماتهم الشخصية، وهذه المهارات قابلة للتعلم والتطور والنمو.

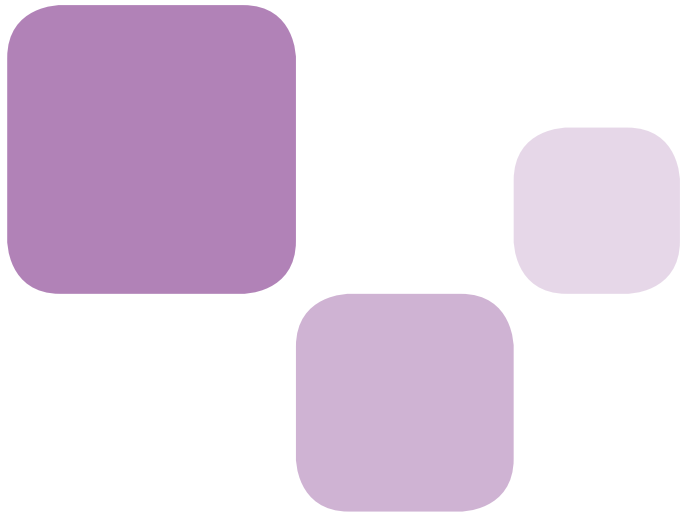


## المراجع

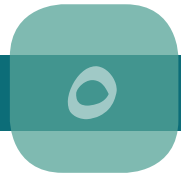
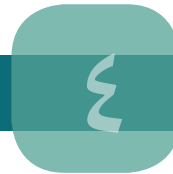
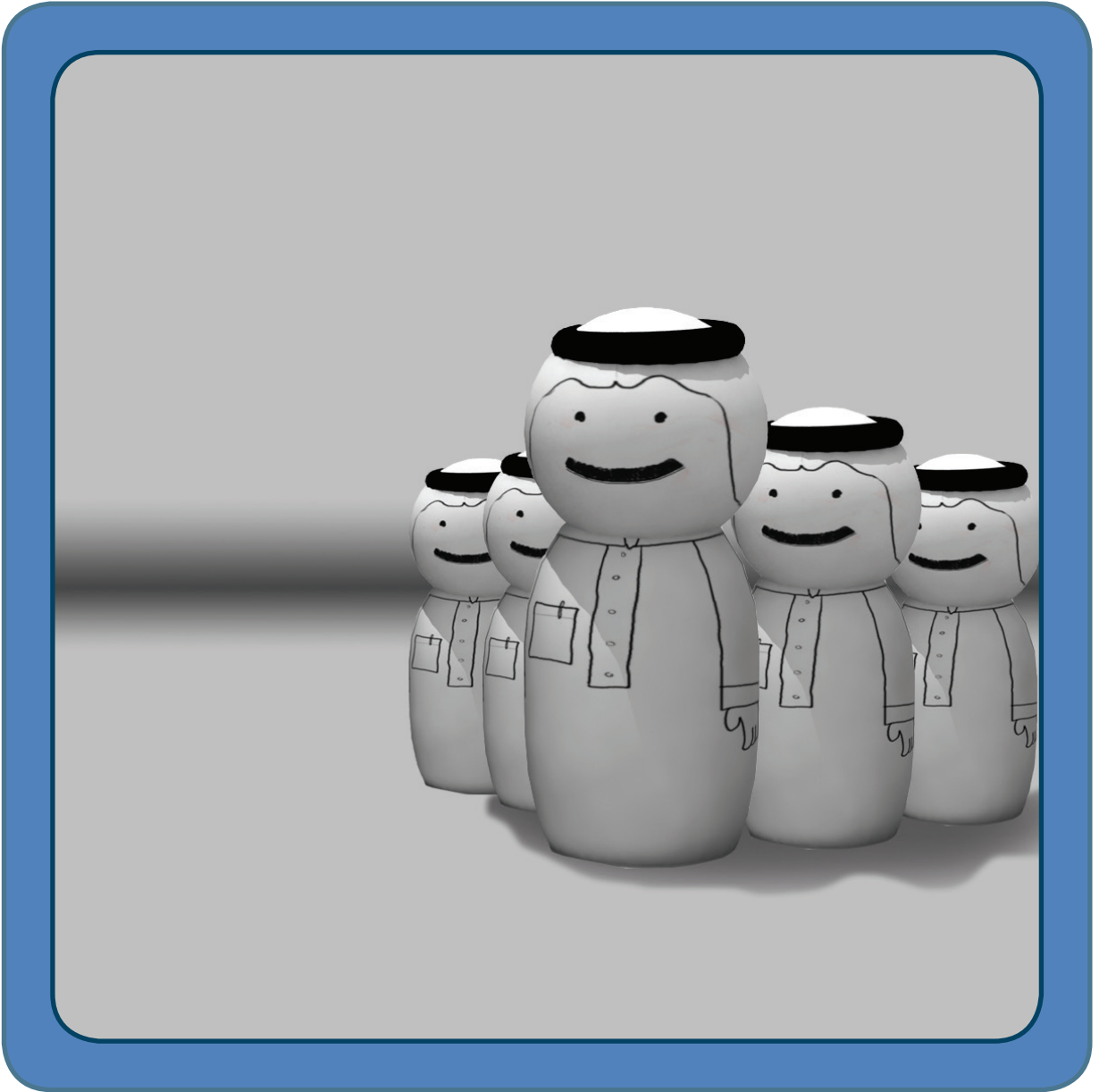
- أحمد سليمان، ملخص حقيقية تدريبية في الأنماط الشخصية.
- البنا، رياض رشاد (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة-مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٧م
- تطوير (٤٣٣ هـ)، أنموذج تطوير المدارس، الرياض، تطوير.
- الجامعة الإسلامية (٢٠١٢) مساق مستوى ماجستير كلية التربية، ف (٢٠١٢-٢٠١٣)، غزة، قسم أصول التربية.
- الجضي، خالد سعد (٤٢٧ هـ)، الإدارة: النظريات والوظائف، الطبعة الأولى،
- حسين سلامة، وحسين طه، ٢٠٠٦، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، عمان، دار الفكر.
- حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (٢٠٠٩)، الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين «دراسة مقارنة» جامعة أم القرى.
- حماد، وليد، (٤٢٦)، اتجاهات الشباب السعودي نحو التعليم الفني، معهد الإدارة العامة، الرياض
- دراكر (٢٠٠٤) تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم الملحم، الرياض، معهد الإدارة العامة
- السامرائي، هاشم جاسم (١٩٨٨)، المدخل في علم النفس، مطبعة حنين، بغداد
- السلوم، عبد الحكيم (٢٠٠١). مجلة النبأ العدد ٥٤ شباط، ٢٠٠١. من موقع:  
<http://www.annabaa.org/nba54/shakhsia.htm>
- سليمان، أمين محمد علي (١٩٩٦) اتجاه طلاب معهد التأهيل التربوي بسلطنة عمان نحو مهنة التدريس في ضوء بعض المتغيرات، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد ٦، العدد ١٤: (القاهرة، يناير، ١٩٩٦)، ص ٨٠
- صالح، قاسم حسين (٢٠٠٧). هاملت شكسبير: تحليل لشخصيته وتردده: مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني. ص ١٥٨-١٧١
- عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٨). الذكاءات المتعددة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- عامود، بدر الدين (٢٠٠١). علم النفس في القرن العشرين. الجزء الأول. دمشق: مكتبة الأسد
- عبد الخالق، أحمد محمد و الأنصاري، بدر محمد (١٩٩٦). مجلة علم النفس، العدد ٣٨، السنة العاشرة، ٦-٩
- عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، سهيلة، ٢٠٠٧، الدماغ والتعلم والتفكير، عمان، دار الفكر.
- عطوي، جودت (٢٠٠٨)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة، عمان

- كعكي، صالح (٤٢٣ هـ): إدارة مدرسة المستقبل، ورقة علمية مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل - جامعة الملك سعود في الفترة من ١٦-١٧ شوال ٤٢٣ هـ
- كعكي، صالح، ٤٢٣ هـ، إدارة مدرسة المستقبل، ورقة مقدمة لندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود، ١٦-١٧ شوال ٤٢٣ هـ .
- كمال، علي (١٩٨٣). النفس انفعالاتها وأمراضها وعلاجها. بغداد: دار واسط
- المالكي، أميرة (٢٠١٣) مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم مبادرات ومشاريع وبرامج نوعية - مقالة منشورة في موقع مجلة المعرفة الأرشيفية- العدد ٢١١، ٦-١٦-٢-٢٠١٣ م)
- الماموط، موسى توفيق. (٢٠٠٨ م). الذكاء، أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المساد، محمود، ٢٠١١، الإبداع في القيادة، بيروت، دار ناشرون.
- منصور، عبد المجيد ومحمد التويجري واسماعيل الفقي (٢٠٠١)، علم النفس التربوي، ط٤، مكتبة العبيكان
- النمر، سعود وآخرون (٤٢٢ هـ)، الإدارة العامة. الأسس والوظائف، الطبعة الخامسة، الرياض،
- يحيى (٢٠٠٦) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

- Blanken, Rhea(2013), FASAE Common Leadership Styles, ASSOCIATIONS NOW, January 2013 , Feature: from: <http://www.asaecenter.org/Resources/ANowDetail.cfm?ItemNumber=241962>
- Herbert ,G,et Personal Human Recourse Management ,New York:Macmillan ,Publishing Co.1990,P.146
- Kala, J. K. (1990). Introduction to Psychology. Belmont, California: Wadsworth.
- Nestern (1994) Strategic Planning in school An Oxymoron? School Leadership & management, V.18, N.4, P.462
- Schermerhorn, J (2002), Management, 7th ed. John Willey
- Schultz, D. P & Schultz, S. E. (2005). Theories of Personality. Belmont, CA: Thomson Wadsworth
- Sergiovanni, Thomas J.,(2001) Leadership –What’s in it for schools?-,London, Routledge Falmer ,2001, p56
- Sternberg, R. J. 2000, Thinking Styles, Cambridge University Press



# قيادة التغيير



المجال الثالث





## الجلسة الأولى

### نشرة (٣-١-١) ثقافة التوهين

خلق التغيير ثقافة إنسانية جديدة تختلف بـ:

**ضعف العلاقات بين الناس:** فنحن لا نتذكر إلا علاقاتنا الحالية، وننسى العلاقات التي كانت تربطنا بأناس أعزاء عرفناهم في الماضي مثل أصدقاء الطفولة، والمدرسة، والحي... الخ. وحتى العلاقات الحالية معظمها علاقات عابرة، حين ننتقل إلى مكان عمل جديد ننسى علاقات العمل السابق... وهكذا.

**ضعف علاقتنا بالأشياء:** كنا نحافظ على أشياءنا، نرث الأدوات والملابس والمنازل عن أجدادنا، أما الآن فلا صلة لنا بالأشياء:

- نغير أدواتنا وملابسنا باستمرار.
- نغير هواتفنا، سياراتنا، منازلنا، مكان إقامتنا.
- صرنا نستخدم أدوات سريعة التلف Disposable، مناديل ورقية، أطباق وملاعق، وحتى ملابس ورقية...

**ضعف علاقتنا بالمكان:** كان أجدادنا يقيمون في مكان واحد، ينتقلون طيلة حياتهم عبر دائرة لا يزيد قطرها عن ٢٠ كم، أما الآن فإننا نقطع مئات الكيلومترات يومياً. لم تعد المسافات قيماً، صار عالمنا صغيراً.

**ضعف علاقتنا بالتاريخ:** صار الماضي بعيداً عنا، انشغلنا بالحاضر، بل نتطلع باستمرار إلى المستقبل. تأمل هذه الأفكار، ماذا تعني لك في عملك؟

## نشرة علمية (٣-١-٢) مديرو المدارس كقادة تغيير

يفرض التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي على مديري المدارس أن يكونوا قادة للتغيير مبادرة وتقبلا، وهذا يتطلب منهم الوعي التام بأدبيات إدارة التغيير وإرادته، وما الأدوار التي يجب عليهم اتخاذها حيال ذلك، فمدير المدرسة الحديثة:

- راعي القيم Moral Upholder.
- قائد التغيير Leader of Change.
- رئيس مجلس الإدارة CEO.
- صاحب الرؤية A Visionary.
- قائد المجموعة Group Leader.
- المستشار Consultant.
- المفكر The Idea Person.
- المنسق Coordinator.
- المعلم الأول Head Master.
- المقيّم Evaluator.
- حلّال المشاكل Conflict Settler.
- الراصد والمرشد Record Keeper/Point Man.
- مدير الموارد Resources Manager.

وتلك المنظومة من الأدوار القيادية تعتمد على مصفوفة المعايير المهنية المعتمدة للقيادات التربوية، والتي تسعى إلى إيجاد قيادات تربوية مؤهلة لقيادة المدارس والقيام بأدوارهم بقدره وكفاءة عالية تمكنهم من التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية، والإسهام بإيجابية في معادلة التنمية المستدامة والتطور المتسارع في المملكة، لتحقيق الرؤية الوطنية للتحول نحو مجتمع المعرفة. وفي هذا السياق، فإن مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، يهدف، ومن خلال تطبيق أنموذج تطوير المدارس، إلى الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، كي تكون مدارس قادرة على إعداد النشء والشباب لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين.

- ولتحقيق ذلك وضعت معايير اختيار المدرسة الأنموذج، والمشملة على:
- قيادة تربوية تملك القدرة على التحسين والرغبة والحماس للتطوير.
  - قيادة تملك المهارات القيادية الأساسية القادرة على فهم دورها بصورة مهنية.

هذه القيادة التربوية، يرجى منها، ومن خلال مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز، أن تقوم ب:

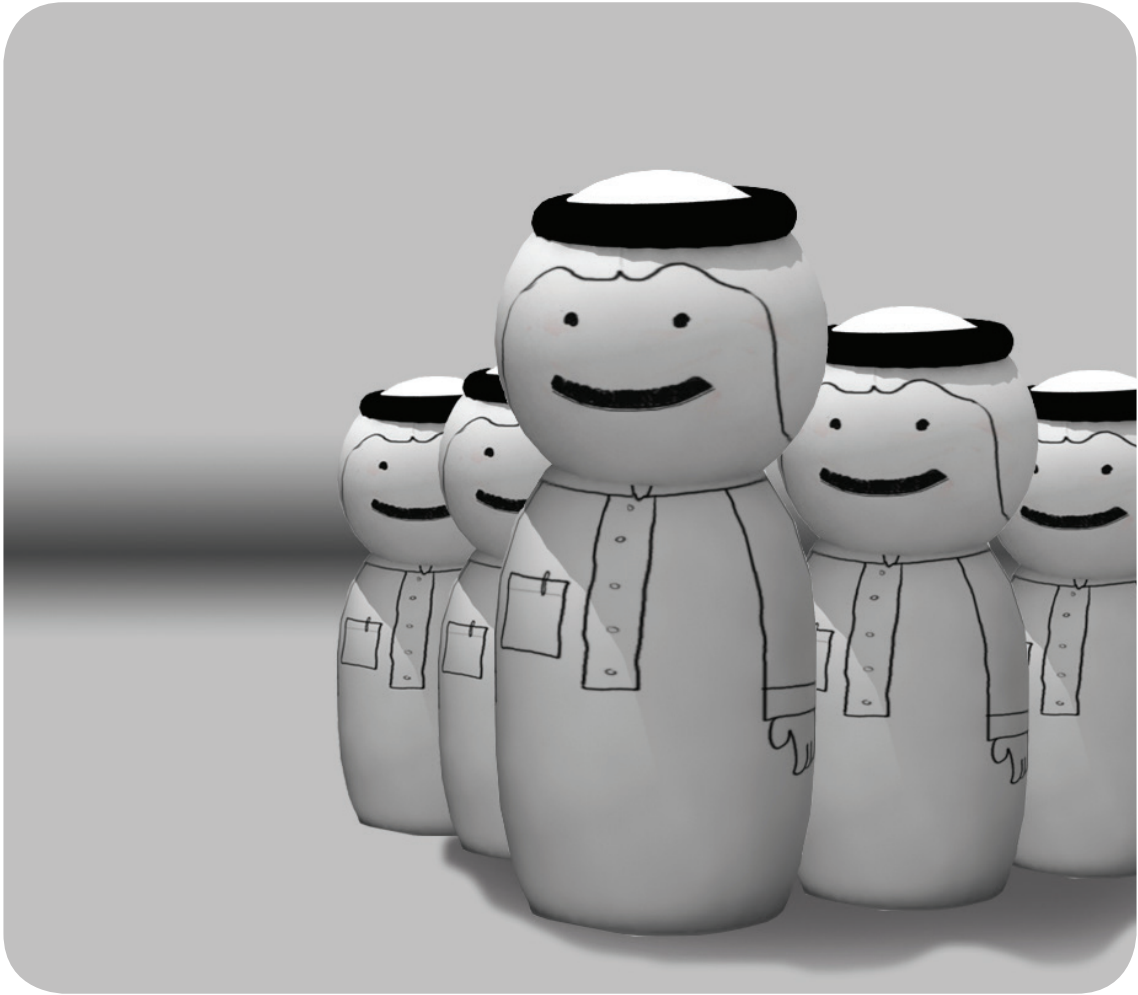
- أداء الدور الرئيس في بناء رؤية تركز على تعليم الطلاب وتعلمهم .
- القيام بتطوير عمليات التعليم والتعلم .
- إدارة التغيير وفق منهجية علمية .
- توظيف مهارات الاتصال مع جميع العناصر التعليمية .
- تهيئة بيئة تشجع على الابتكار والإبداع وتكرس ثقافة المجتمعات المتعلمة .



## نشرة (٣-١-٣) أدوار المؤسسات التربوية في ضوء مجتمع المعرفة

تسير منظمة اليونسكو عبر مناداتها الدائمة بمفهوم مجتمع المعرفة، في اتجاه رؤية كاملة وشاملة (تتخلل جميع مجالات اختصاصها) ضمن منظور إنمائي واضح يستوعب التحولات التي يشهدها العالم اليوم بكل تعقيداتها وآليات عملها. وبات المفهوم يكتسب اعترافاً متزايداً بأهميته، كعنصر أساسي من عناصر تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة، ويستند مفهوم مجتمعات المعرفة إلى مبادئ حرية التعبير، وتعميم الانتفاع بالمعلومات والمعرفة، وتعزيز التنوع الثقافي، وتكافؤ فرص الانتفاع بالتعليم الجيد. وبالتالي فإن ذلك يفرض على المجتمعات الآتي:

١. إعادة النظر في رسالة مؤسسات التعليم وأهدافها: لتشمل برامج التنمية المهنية المستدامة، والقيام بالإشعاع المعرفي للمجتمع المحيط بها، وتوجيه المناهج نحو مخرجات قادرة على النجاح "عمال معرفة".
٢. تحويل مؤسسات التعليم إلى منظمات تعلم: بحيث يتم تحديد ما ينبغي تعليمه، وبدقة، للوصول إلى المنتج المطلوب، القادر على أداء ما يوكل إليه، مع وجود نظام إشراف فعال يضمن قيام المعلمين بالأدوار المطلوبة.
٣. تطوير المناهج واستراتيجيات التدريس وأساليب التقييم: لتشمل البحث والتجريب مع توفر الخيارات المتعددة، بما يكفل للمتعلم القدرة على التعامل مع الحياة ومشكلاتها.
٤. دمج تقنيات الاتصال والمعلومات في التعليم: لأهميتها في مجال التعليم والتعلم، وتوجهها نحو منظور الشبكات الدولية المتعلمة.
٥. استيعاب متطلبات العولمة: فالمعرفة عالمية، وهي ملك للجميع، ولا مكان لغير المنافسة، ولا مجال للانعزال عن الآخرين. مع الحرص على عدم الانصهار، وضرورة المساهمة في إنتاج معرفة جديدة، تضاف إلى الإرث العالمي.
٦. جهود ضمان الجودة: الحرص على المستوى العالي من الجودة، ضمن معايير ومؤشرات واضحة.
٧. إصلاح إدارة مؤسسات التعليم: تعاضمت الضغوط للاتجاه نحو اللامركزية وخاصة لا مركزية مؤسسات التعليم؛ كما أن الانتقال من التعليم إلى التعلم يتطلب اتخاذ قرارات سريعة وعاجلة لمصلحة الطالب على مستوى المدرسة. لذا فإن مؤسسات التعليم بحاجة أكبر للتوجه نحو لا مركزية القرار لأنه سيساعد على اختصار دورة اتخاذ القرار. مما يوفر على مؤسسات التعليم الوقت والجهد وربما المال.



## الجلسة الثانية

### نشرة علمية (٣-٢-١) مقاومة التغيير وتحدياته:

لا بد للمدير أن يتوقع مقاومة للتغيير داخل المنظمة. وهذا يفرض عليه التعرف على ماهية مقاومة التغيير، وأسبابها، وكيفية التغلب عليها.

مفهوم مقاومة التغيير وأسبابها:

يمكن ان يعرف مفهوم مقاومة التغيير بأنه « وقوف الأفراد أو المجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات او تبديل، ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة الفاعلية». وترتبط عملية مقاومة التغيير بأسباب عديدة منها:

- المصالح الذاتية أو الشخصية: الاعتقاد بأن التغيير سيهدد مصالح الأشخاص المتأثرين به، ويسلبهم أشياء ذات قيمة لهم.
- نقص الفهم أو الثقة: النقص في فهم الغايات، وقلة الثقة بالأهداف الحقيقية للتغيير.
- عدم التأكد: حيث إن غموض النتائج تولد شعورا بالتهديد.
- اختلاف في مستويات الإدراك للمواقف: تكوين انطباعات متباينة، وإدراك مختلف عن إدراك القائد.
- الشعور بالضيق: احتمال اضطراب شبكات العلاقات في العمل وعدم استقرارها بعد التغيير.
- ثقافة المنظمة المحافظة: تأصل هذه الثقافة لدى الأفراد والجماعات، يدفع لرفض أي تغيير مقدما.

### التغلب على مقاومة التغيير:

يمكن للقيادة أن تستخدم العديد من الأساليب والمداخل للتقليل من مقاومة التغيير، ومنها:

- المشاركة (Participation): تشجيع من يتزعم المقاومة للتغيير، وإشراكه في تصميم وتنفيذ برامج التغيير.
- المفاوضات (Negotiation): يفترض من الإدارة تلمس المعلومات الخاطئة عند المقاومين، واعتماد برامج للاتصال والتثقيف مع التركيز على أهداف التغيير ومنافعه.
- التربية والاتصالات (Communication and Education): تعزز التربية المستدامة الاتجاه نحو الحاجة إلى التغيير المستمر، إضافة إلى أن الاتصال والتواصل يؤدي إلى سرعة إيصال المعلومات الداعمة لمشاريع التغيير.
- دعم الإدارة العليا (Top Management Support): وهذا الدعم حيوي مقلل لمقاومة التغيير، لأنه يشكل رسالة إلى كافة العاملين بأن التغيير مطلب ضروري للمنظمة.
- المناورة وإعادة الترتيب (Manipulation and Cooptation): إعادة ترتيب مفردات مشروع التغيير، لجعله أكثر جاذبية، واحتمالا للقبول.
- الإلزام (Coercion): باستخدام قوة النظام لوضع المقاومين أمام الأمر الواقع.

## نشرة علمية (٣-٢-٢) أساليب التأثير على اتجاهات الأفراد وقيادة المجموعات (مهارات التحفيز والتفاوض)

يحتاج المدير القائد إلى كفايات ضرورية، تمكنه من التأثير في الآخرين، سعياً لحشد التأييد والطاقت الضرورية لتحقيق الأهداف، ومن أهم هذه الكفايات والمهارات:

### • مهارات التحفيز.

وتتضمن تحفيز القائد ذاته، وتحفيزه للآخرين، لتحقيق الأهداف المرجوة وضمان الجودة. من خلال محفزات داخلية (الدوافع) وأخرى خارجية (الحوافز). ويتميز القائد التربوي بقدرته على تحقيق التوازن بين الدوافع والحوافز من خلال نشر الوعي، وإيجاد القناعة بالعمل المراد، ويتضمن ذلك البعد الديني والقيمي الحاث على ضرورة إتقان العمل وتجويده، ورفع درجة «محاسبة الذات» لدى الجميع.

### • مهارات التفاوض:

يهدف التفاوض إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول لحل مقبول لمشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف، وصنع قرار مشترك يعود بالنفع المتبادل على الأطراف المتفاوضة.

### • مهارات الإقناع:

يقوم الإقناع على مخاطبة عقول الآخرين، في محاولة لإقناعهم بفائدة مضمون الاتصال، وبالتالي كسب تأييدهم كنتيجة للتقبل والرضا، ويقوم الإقناع على أربعة مبادئ:

١. مبدأ المعرفة: إدراك الآخرين تأثير تطبيق التغيير على مصالحهم.
٢. مبدأ الحركة: حيث أن قبول الاقتراح مرهون بمعرفة الآخرين لكيفية تطبيقه.
٣. مبدأ الثقة: أي صدور الاقتراح عن شخص أو منظمة ذات سمعة طيبة.
٤. مبدأ الوضوح: أن يصاغ الاقتراح بشكل واضح دون غموض.



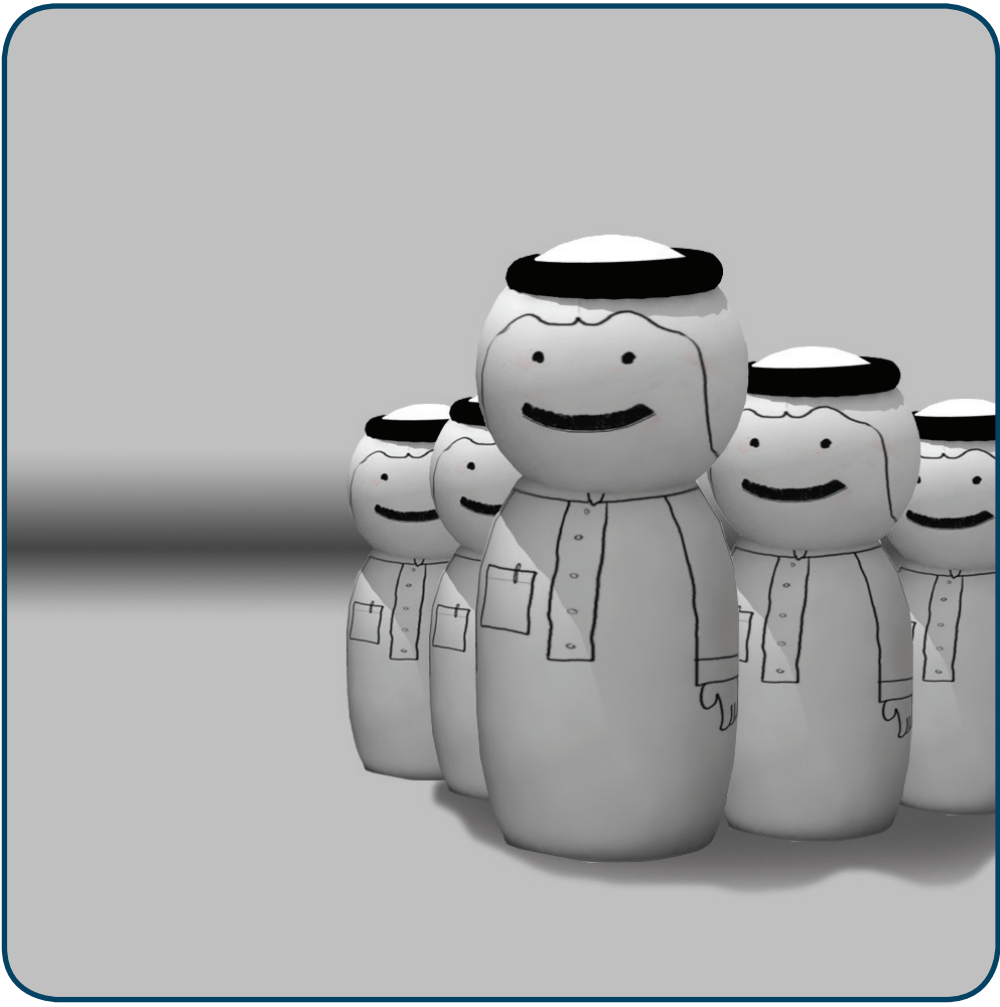
يوجه المتدربون للنشرة (٣-٢-٢)

## مراجع جلستي التغيير

- تطوير (٤٣٣ هـ): أنموذج تطوير المدارس، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، الرياض
- جرينبرج، جيرالد، وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (٢٠٠٤): إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ.
- الجندي، عادل السيد (٢٠٠٢م) الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، الرياض، مكتبة الرشد
- دراكر، بيتر؛ ترجمة إبراهيم الملحم (٢٠٠٤) تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، الرياض، معهد الإدارة العامة
- الشماع، خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود (٢٠٠٠) نظرية المنظمة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عامر، سعيد يس (٢٠٠٠)، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- العامري، صالح، وظاهر الغالبي (٢٠١١)، الإدارة والأعمال، ط٣، دار وائل للنشر، عمان)
- عبد الرحمن، مصطفى رضا (١٩٩٥): سمات رجل الأعمال المبادر، «القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين»، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة).
- عبيدات، ذوقان، (١٩٩٩)، ثقافة التغيير، محاضرة في عمان لمؤتمر قادة التغيير، معهد الإدارة العامة.
- عبيدات، ذوقان، (٢٠٠٨)، إدارة التغيير، حقيبة تدريبية في دورة القيادات التربوية، الرياض، مايو - أيار.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (٤٢٦ هـ): دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة-المملكة العربية السعودية، ٨-١٩ صفر ٤٢٦ هـ
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١): القيادة الإدارية- التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط ١، الرياض، المؤلف)
- كوستا، آرثر، (٢٠٠٠) عادات العمل، الرياض، دار الكتاب للنشر والتوزيع، ترجمة: مدارس الظهران.
- المساد، محمود، (٢٠١٢)، إدارة التغيير، الرياض، معارف للتعليم والتدريب.
- موقع اليونسكو <http://www.unesco.org>
- المومني، فن الأثير والإقناع، حقيبة تدريبية

- Kotter, J. P. (1994) A force for Change, Holo leadership offers from Management? N.Y. Free Press Co





# قيادة عمليات التخطيط



١

٢

٣

٤

٥

المجال الرابع

# الجلسة الأولى



## نشرة (٤-١-١) سمات التخطيط الفعال ومزاياه

### سمات التخطيط الفعال:

- المرونة (الاستجابة للمتغيرات).
  - الواقعية (عدم الافراط بالتفاؤل أو التشاؤم).
  - الوضوح والبعد عن العمومية.
  - الشمولية (يشمل كل الجوانب العملية التعليمية).
  - الإطار الزمني (أن يكون في فترة زمنية معقولة).
- وينطوي التخطيط على كثير من المزايا، التي يمكن إيجازها فيما يلي:
- يساعد التخطيط على تحديد أهداف المدرسة المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها لمنسوبي المدرسة وأولياء الأمور والطلاب، مما يسهل تنفيذها.
  - يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
  - يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع النشاطات والمبادرات، على أسس من التعاون والانسجام بين منسوبي المدرسة، مما يحول دون حدوث تضارب أو تعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
  - يعد التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تحقيق الأهداف.
  - يحقق التخطيط الأمن النفسي لجميع منسوبي المدرسة، في ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الحسبان.
  - التخطيط في جوهره محاولة توقع أحداث، مما يجعل قيادة المدرسة في موقف يسمح لها بالتعامل معها بصورة علمية وعدم ترك الأمور للصدفة.
  - يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاستثمار الأمثل للوقت.

- يساعد التخطيط في تنمية مهارات قيادات المدارس وفرق التميز حينما يضعون الخطط والبرامج.
١. إن المعلم أساس العملية التربوية والتعليمية، وإن شعور المعلم بالانتماء لهذه المهنة يستلزم العمل على اختيار الأجدر بها، وستكون للوزارة المساهمة الفاعلة في الاختيار والإعداد والتدريب مع جهات الاختصاص، وصياغة برامج التحفيز المناسبة.
- وتمثل الخطط والاستراتيجيات الوطنية للوصول إلى مجتمع المعرفة أهم الأدلة على توجهات الوزارة، ومن أهمها:
- خطط التنمية.
  - الخطة الوطنية للعلوم والتقنية.
  - استراتيجية التحول إلى مجتمع المعرفة.
  - الخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات.
  - خطة الموهبة والإبداع ودعم الابتكار.
  - خطط التعليم العالي والفني.
  - الاستفادة من تجارب القطاعات الوطنية في إعادة هيكلتها وتطويرها.
  - الاستفادة من التجارب الدولية المتميزة.
  - لقاءات الحوار الوطني للتعليم.
  - تقارير ونتائج الدراسات الدولية والإقليمية ذات الاختصاص، ومقارنته ذلك مع الواقع الفعلي للتعليم العام الذي رصد من خلال الخطط والتقارير والدراسات القائمة حالياً، ورصد آراء المساهمين في العمل التربوي الحالي.

## نشرة (٤-١-٢) أسس قيادة المدرسة في ظل التحولات والتوجهات العالمية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)

### أولاً - التمكين الإداري للمدارس:

يقصد بالتمكين الإداري «إتاحة قدر واسع من المرونة للمدرسة لتكيف برامجها وأدواتها المعرفية وفقاً لإمكاناتها واحتياجات طلابها المعرفية، المستمدة من واقعهم الاقتصادي والثقافي والاجتماعي مع التأكيد على مبدأ المساءلة، وتتعدد المفاهيم المنبثقة منه، ومنها:

- لا مركزية الإدارة (تفويض غير مطلق للسلطة).
- الإدارة الذاتية أو المستقلة للمدرسية «School Based Management» (تفويض مطلق وكامل للسلطة).

### ثانياً - دمج التقنية في التعليم.

شكل التطور الهائل في تقنية الاتصال والمعلومات (ICT) ضغوطاً متزايدة على النظم التربوية الحالية لمقابلة الحاجات المتغيرة في العالم المتغير.

- ويمكن وضع تصورات للتعليم والتعلم في المدرسة المستقبلية، ومنها:
- تملك الطالب مهارات الوصول إلى المعلومات الرقمية وتمكنه منها بنفس الأسلوب والطريقة التي يحصل بها حالياً على المواد المطبوعة.
- توسيع مدارك الطالب وتنمية مهاراته وبخاصة مهارات البحث العلمي من خلال القدرة على الوصول إلى قواعد المعلومات في العالم.
- قدرة الطالب على الاتصال بالمدرسة، وممارسة عمليات التعليم والتعلم من أي موقع كان، دون الحاجة إلى القدوم للمدرسة.

- احتمالية اختفاء الدوام المدرسي التقليدي، بيومه وسنته الدراسية.
- الاستغناء عن التعليم الورقي، واستبداله بالحاسوب عبر البريد الإلكتروني وشبكات المعلومات والكتب الإلكترونية والأقراص المدمجة ونحوها.

- تعليم بلا حدود، إذ تقوم التقنية بتحقيق رغبة المتعلم والمعلم على السواء، بإجراء الاتصالات المطلوبة للعلم والتعليم دون حدود زمنية أو مكانية.

- تغيير شكل الفصل المدرسي وحجرات المدرسة، ونوع الاختبارات، والنظم الإدارية والإشرافية والمالية، والجدول المدرسي، ومختلف وسائل الاتصال والتقويم والمتابعة مع الطلاب أو الأهالي أو المجتمع برمته المحلي والوطني والدولي.

### ثالثاً- التعلّم لإنتاج المعرفة وابتكارها:

في ضوء التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة ونظراً لزيادة أهمية المعرفة كمصدر حقيقي للثروة، أصبح نجاح النظم التعليمية رهناً بقدرتها على إعداد كوادر بشرية مؤهلة تشارك في زيادة معدلات الإنتاج والاستثمار، وهذا يتطلب:

- التحول من المعرفة إلى الفكر النقدي المنطقي التشاركي الذي يجد الحقيقة في البرهان الموضوعي.
- التحول من التفكير المقيّد إلى التفكير المنطقي، ومن التصلب الذهني وأحادية النظرة وتسرعها إلى الفكر المرن المنفتح على تعدد الاحتمالات وتمازجها وتلاقيها أو تناقضها، وذلك هو لب التفكير الإبداعي.

### رابعاً- التعلّم لمتطلبات سوق العمل.

غيرت العولمة إحدى الوظائف التقليدية للمؤسسات التربوية، وهي الإعداد للعمل فقط، لتصبح الإعداد للحياة، وهذا يعني تمكين الأفراد من المهارات اللازمة لأداء مهمات لم يكونوا معدين لها أصلاً، لأن المهنة غير ثابتة ودائمة في سوق العمل، وهذا يفرض الشراكة المجتمعية، بحيث يعمل المعلمون والمربون ورجال الأعمال جنباً إلى جنب على تعديل أهداف وطرانق التعليم بما يتناسب مع الاحتياجات المستمرة التغيير في سوق العمل. كذلك يمثل التحول من التخصص الدقيق إلى التخصصات المتعددة أهم متطلبات اقتصاد المعرفة، فعامل واحد يملك مهارات متعددة يُعد مطلباً ملجأً لمؤسسات العمل في عصر اقتصاد المعرفة أكثر من العامل المتخصص في مجال واحد.

### خامساً- التعلّم المستمر أو المدرسة دائمة التعلّم:

ويعني ذلك اعتبار كل من في المدرسة متعلماً بمن في ذلك الطالب والمعلم والمدير والهيئة الإدارية والمؤسسة ككل، وأن هذا التعلّم عملية مستمرة يحرص عليها الجميع.

سادساً- التعلّم للكينونة والتعايش مع الآخرين:

في ظل تشكل المسار العالمي للحضارة الإنسانية الجديدة بكل روافدها الاقتصادية والسياسية والثقافية، تقتضي ترقية الحوار بين الحضارات والثقافات، وتعميق الاتصال بين المجتمعات، وتفعيل جميع الوسائط الرمزية والرقمية، السمعية والبصرية لتحقيق هذه الأهداف الإنسانية النبيلة. وقد أورد تقرير اليونسكو الشهير «التعليم ذلك الكنز المكنون» الغايات الأربع للتربية في عصر المعلومات، وهي:

- تعلّم لتعرف.
- تعلّم لتعمل.
- تعلّم لتكون.
- تعلّم لتعايش مع الآخرين.

### سابعاً - الشراكة المجتمعية Community School، لبناء مجتمع المعرفة:

ضرورة انفتاح المدرسة على البيئة المحلية وتحقيق التعاون مع البيت. وارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه. ومن هنا يصبح من واجباتها الأولي أن تقوم بأنشطة فعالة لبناء علاقات وطيدة مع المجتمع، ويشترط عادة في هذه الأنشطة أن تراعي خصائص المجتمع وإمكاناته وطموحاته وتوقعاته المختلفة.

## نشرة (٤-١-٣) التوجهات المستقبلية المحلية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

انطلاقاً من رؤية مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، حدد أنموذج تطوير المدارس مهام مدرسة المستقبل والمتمثلة في (الشكل (٤-١-١)).

١- وضع المتعلم في مركز اهتماماتها وذلك من خلال ممارسات متعددة منها:

- جعل المتعلم عنصراً نشطاً وفاعلاً في التعلم.
- التركيز على تنمية شخصية المتعلم بمختلف جوانبها.
- تحفيز المتعلم وتنمية طموحه وتطلعاته للتميز.
- تركيز جميع أنشطتها على إكساب الطالب المعارف والمهارات المطلوبة في المواد الدراسية.
- تقديم خبرات تعليمية ثرية ومتنوعة، تلبي احتياجات المتعلمين بمختلف قدراتهم العقلية.
- استخدام أساليب تدريس واستراتيجيات متقدمة ومتوافقة مع قدرات المتعلمين.

٢- توفير تعليم نوعي عالي الجودة، حيث:

- يكتسب المتعلمون المعارف والمهارات الأساسية في المواد الدراسية جميعها.
- تعزز تنمية التفكير والإبداع.
- ترعى المتعلمين المبدعين، وتقدم لهم برامج إثرائية.
- تقدم فرصاً متنوعة للتعلم داخل المدرسة وخارجها.
- تراقب التقدم في تحصيل المتعلمين، وتتدخل ببرامج علاجية للمتعثرين عند الحاجة إلى ذلك.
- توفر مصادر تعلم ثرية للمتعلمين بمختلف قدراتهم تتلائم مع القرن الحادي والعشرين.
- توظف التقنية والمحتوى التعليمي الرقمي لتحسين التعلم والتواصل مع المتعلم وولي الأمر.

٣- توفير بيئة جاذبة ومعززة للتعلم في جميع مكوناتها، بيئة:

- ذات مبنى جذاب متكامل يوفر المتطلبات الأساسية للتعلم ومنسوبي المدرسة لأداء أعمالهم بارتياح.
- تنمي مناخاً وثقافة مدرسيين إيجابيين.
- توفر الأمن الفكري الذي يحمي المتعلم من التطرف والغلو.
- تهتم بمشكلات المتعلمين وتتعامل معهم باحترام وتقديم.
- توفر بيئة تعلم تتقبل الاختلاف في وجهات النظر، وتعزز الحوار البناء بين أعضائها.
- تعزز العلاقات الاجتماعية الإيجابية وتخلق الوئام والألفة بين منسوبيها من متعلمين ومعلمين وإداريين وغيرهم.

#### ٤- دعم عمليات التعلم لجميع أعضائها.

- تمتلك رؤية واضحة، وأهداف طموحة، وقيم مشتركة.
- يتعلم أفرادها معاً باستمرار، وتنمو قدراتهم بشكل مستمر ومطرد.
- توفر فرصاً لنمو المهني لأفرادها جميعاً.
- تشجع فيها الأفكار الجديدة والممارسات المبتكرة.
- تتبنى أنماطاً من السلوك الإداري الإنساني.
- تقوم بالأبحاث الإجرائية لحل المشكلات التعليمية والسلوكية.

#### ٥- امتلاك القيادة الفاعلة والمعلمين المؤهلين:

- تتحمل المدرسة عبء تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بفاعلية وكفاءة.
- تتمتع بهوية متفردة تقوم على وضوح في الرؤية والأهداف، إلى جانب تحديد المهام، وتنسيق محكم لضمان التكامل في الأدوار، وصولاً إلى مناخ تنظيمي قائم على التعاون.
- تحتضن معلمين قادرين على التخطيط والتنفيذ والتقييم، يعملون بروح الفريق المهني دائم التعلم، ضمن بيئة تعلم نشطة، بما يكفل تحقيق الطموحات والأهداف الكبرى.

#### ٦- تحمل المسؤولية المجتمعية، فالمدرسة:

- تحافظ على قيم المواطنة والعادات الإيجابية للمجتمع السعودي وثقافته.
- تشارك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وتقييم البرامج.
- تشارك في تنمية المجتمع المحلي، وفي نشر الوعي الثقافي والتربوي.



الشكل (٤-١) استراتيجية تطوير التعليم العام - وفق رؤية مشروع تطوير



## نشرة (٤-١-٤) كيف نبني خطة المدرسة؟

إن من أهم المهام التي يؤكد عليها برنامج المدارس في اتجاهه نحو تمكين المدرسة لتصبح قادرة ذاتياً على تطوير أدائها هو التخطيط، وعلى الرغم من أن وظائف التخطيط متشابهة بين المدارس، إلا أن حجم عملياتها ومستوياتها تختلف باختلاف حجم المدرسة، وكذلك مستوى التخطيط المطلوب. وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإنها تشترك في ضرورة تشخيص الواقع واستشراف المستقبل، ومن ثم وضع الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف. ويعد اختلاف خطط المدارس أمراً طبيعياً، ذلك أن هناك عناصر متعددة تسهم في هذا الاختلاف، مثل: مستوى تعلم الطلاب، ومستويات المعلمين، والمستوى الثقافي الاقتصادي لأولياء الأمور، ونوعية الموارد والتجهيزات المادية في المدرسة وغيرها من المتغيرات، ومثل هذه العناصر تؤثر بشكل كبير في تباين خطط المدارس من حيث رؤيتها وأهدافها المستقبلية. ومن هذا المنطلق، يؤمن برنامج المدارس بأهمية التخطيط المتفرد لكل مدرسة على حده، فكل مدرسة ومجتمعها المحلي لديهم احتياجات خاصة، وخصائص فريدة، ومن ثم تقديم الدعم لها من خلال إدارة التربية والتعليم بالمنطقة ممثلة بوحدة تطوير المدارس. هناك نقطة بداية لعملية التخطيط في كل مدرسة تنطلق من مجموعة أسئلة لقائد المدرسة وفريق التميز ومنها تبتدئ الرحلة نحو التطوير، وهذه الأسئلة الرئيسية هي:



الشكل (٤-١-٢) الإطار العام لعملية التخطيط المدرسي

إن الإجابة عن الأسئلة السابقة هي الإطار العام لعملية التخطيط وهي البوصلة التي تقود المدرسة نحو تطوير أدائها في المستقبل المشهود.

## الجلسة الثانية

### نشرة (٤-٢-١) أداة التحليل الرباعي (SWOT)

يستخدم المخططون أدوات متعددة لتحليل البيانات للوصول إلى القضايا الرئيسية. وحيث إن المدرسة تحتاج إلى التركيز على بيئتها الداخلية والخارجية بشكل تفصيلي، فمن المناسب استخدام أداة «SWOT» والتي تسمى اصطلاحاً أداة التحليل الرباعي. وتتسم هذه الأداة بأنها تقسم عملية التحليل للمدرسة إلى قسمين: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية الشكل (٤-٢-٦). ويتم التركيز في البيئة الداخلية على نقاط القوة التي تملكها المدرسة ونقاط الضعف التي تعيق أداء المدرسة. أما البيئة الخارجية فينظر لكل ما يحيط بالمدرسة مع رصد الفرص ليتم الاستفادة منها والحد من التحديات كي لا تؤثر في أداء المدرسة، وسيأتي شرح للعوامل الأربعة في البيئتين لاحقاً.

عامل يؤثر سلباً في المدرسة	عامل يؤثر إيجاباً في المدرسة	
ضعف	قوة	البيئة الداخلية للمدرسة
تحديات	فرص	البيئة الخارجية للمدرسة

الشكل (٤-٢-٦) أداة التحليل الرباعي لتشخيص الواقع

#### • تحليل بيئة المدرسة الداخلية

يقصد بتحليل بيئة المدرسة الداخلية تحليل جميع العوامل الخاضعة لسيطرة المدرسة، ويشمل التحليل فحص شامل وموضوعي لواقع المدرسة ويحدد نواحي القوة ونقاط الضعف. ويقصد بنواحي القوة تلك القدرات الذاتية للمدرسة التي تميزها عن غيرها، سواء كانت موارد أو إمكانات (مادية أو بشرية أو نظم العمل المطبقة)، ويمكن استخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، بحيث يمثل هذا التوظيف إنجازاً واضحاً في أداؤها، ولهذا السبب يجب على المدرسة أن تعمل على تنمية نواحي القوة وتعزيزها. بينما يقصد بنقاط الضعف في المدرسة تلك القيود وأوجه القصور والضعف الذاتية سواء كانت في الموارد أو الإمكانيات (المادية أو البشرية أو سياسات العمل وتعليماته) والتي يمكن أن تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها ورسالتها، أنظر شكل (٤-٢-٧) مثال لبيانات البيئة الداخلية.

نقاط قوة	نقاط ضعف
- مبنى حكومي.	- نسبة تسرب الطلاب تصل إلى ٢٠٪.
- معلمون متميزون في مادتي اللغة العربية والرياضيات.	- ضعف التحصيل العلمي لطلاب الصف الثاني المتوسط في مادة اللغة الإنجليزية.
- استقرار الكادر التعليمي.	- عزوف الطلاب عن أنشطة المدرسة.

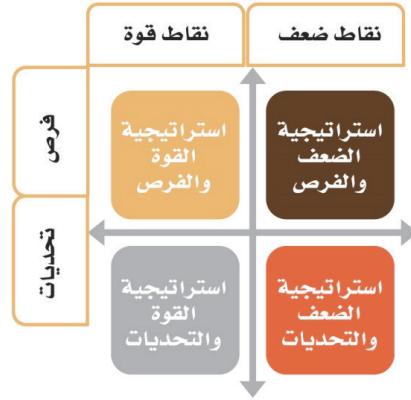
شكل (٤-٢-٧): مثال لبيانات البيئة الداخلية

وينبغي أن يستمر فريق التميز في عملية التحليل، بحيث يحدد أي المجالات التفصيلية في البيئة الداخلية يستحق التطوير؛ إذ يتوجب على الفريق أن ينظر إلى التخطيط لتطوير أداء المدرسة على أنه نظام متعدد المجالات. فعملية تحديد المجالات تعد مطلباً مهماً في رسم مسار بناء الرؤية وتحديد الأهداف. ولنتذكر دائماً أن الهدف الرئيس من التخطيط لتطوير أداء المدرسة هو رفع مستوى تحصيل الطلاب، ولما كانت الموارد سواءً كانت بشرية أو مادية دائماً محدودة، ولأجل إحداث تغيير حقيقي في أداء المدرسة، فينبغي التركيز على أولويات محددة. فمثلاً أصبح من المسلمات أن ارتفاع أداء الطلاب يرتبط باستخدام المعلمين لاستراتيجيات تدريسية متنوعة، وكذلك يرتفع أداء الطلاب حينما تكون البيئة المدرسية إيجابية، وكذلك عندما يشارك أولياء الأمور في تعليم أبنائهم. وعموماً، فإن تحليل البيانات يقود المدارس إلى وضع أولويات محدودة في كل مجال، ويمكن أن تكون هذه الأولويات عبارة عن أولوية واحدة في مجال محدد. ولنجعل نصب أعيننا دائماً أن عملية التخطيط تنطوي على الإجابة عن السؤال الرئيسين، وهما: ما الذي يجب التركيز عليه الآن؟ وما الذي يمكن تأجيله حتى وقت لاحق؟

#### • تحليل بيئة المدرسة الخارجية

يقصد بالبيئة الخارجية جميع العوامل والظروف غير الخاضعة لسيطرة المدرسة. ويهتم التحليل الخارجي بتحديد الآثار المتوقعة سلباً أو إيجاباً على المدرسة نتيجة للأحداث والظروف المحلية. ويهدف التحليل الخارجي إلى التعرف على التحديات والحد من أثارها، ورصد الفرص التي يمكن الاستفادة منها. ويقصد بالفرص تلك المواقف أو الاتجاهات أو الإمكانيات أو التغييرات القائمة أو المحتملة بالبيئة الخارجية التي قد تؤدي إلى تعزيز قدرات أداء المدرسة وذلك إذا ما أحسن استثمارها وتوظيفها. أما التحديات فيقصد بها تلك المواقف أو الاتجاهات أو أي تغييرات بالبيئة الخارجية تمثل تحدياً قائماً أو محتملاً، ويمكن أن تؤثر على أداء المدرسة أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها أهدافها وذلك إذا لم تنجح في تجنبها أو تحييدها، وللتوضيح انظر للمثال في الشكل (٤-٢-٨)

تحديات	فرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود نسبة كبيرة من الشباب غير المنضبطين حول المدرسة «تهديد سلوكي».</li> <li>- بعد المدرسة عن منازل الطلاب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قرب المدرسة من مؤسسات ثقافية.</li> <li>- مشاركة فاعلة من المجتمع.</li> <li>- توفر مرافق أنشطة وترفيه بالقرب من المدرسة.</li> <li>- أولياء الأمور ذوي مؤهلات عالية.</li> </ul>



الشكل (٤-٢-٨) يوضح مصفوفة الاستراتيجيات

ولقد أوضحنا كيف تتم مناقشة المعلومات في قضايا البيئة الداخلية، ونتوقع أن يقوم فريق التميز بالعمل وفق الخطوات نفسها عند تحليل البيئة الخارجية والتي تمثلت في: جمع المعلومات ثم مناقشتها والانتهاج إلى اتخاذ قرارات بشأن الأولويات أو ما أطلقنا عليه بديمقراطية النقطة.

#### • مصفوفة التحليل

لعله تم ملاحظة أن العوامل المؤثرة في المدرسة هي عوامل متعددة بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي، وعلى فريق التميز أن يضع مصفوفة لهذه العوامل بحسب درجة تأثيرها على مجالات العمل وفق الجدول في الشكل (٤-٢-٩).

إن عملية تحديد الأولويات في البيئتين الداخلية والخارجية لا يعني نهاية المطاف في عمليات التخطيط، بل لا بد أن يستثمر فريق التميز الفرص ونقاط القوة في دعم الأولويات من خلال تطبيق أداة مصفوفة التحليل. ونود أن نلفت الانتباه إلى ضرورة تجنب الفريق للتركيز المفرط على الفرص وترك التحديات كعوامل تعيق التطلعات المستقبلية، فعلى فريق التميز التعامل بذكاء مع هذه العوامل.

المجال	البيئة الداخلية			درجة التأثير سلباً			درجة التأثير إيجاباً		
	قوة	وسط	ضعيف	قوي	وسط	ضعيف	قوي	وسط	ضعيف
قوة	١-								
	٢-								
ضعف	١-								
	٢-								
البيئة الخارجية	فرص								
	١-								
تحديات	٢-								
				قوي	وسط	ضعيف			

الشكل (١١) جدول يوضح درجة تأثير العوامل البيئية على المدرسة.

الشكل (٤-٢-٩) جدول يوضح درجة تأثير العوامل البيئية على المدرسة

تبدأ عملية تطبيق المصفوفة من خلال الخطوات التالية:

١. يعقد فريق التميز ورشة عمل.
٢. توزيع نسخ من نتائج مصفوفة التحليل الرباعي.
٣. يستخدم أسلوب العصف الذهني في دراسة العلاقات الارتباطية بين الفرص ونقاط القوة في دعم الأولويات.
٤. تجهز جميع المعلومات، وتطبع وتوزع على كل عضو في الفريق لكي يفكر بصورة فردية ثم بصورة جماعية.
٥. التأكيد على الأعضاء بالتروي في إيجاد العلاقات قبل قراءتها بصورة سليمة، وينبغي توظيف المصفوفة «شكل (٤-٢-٩)». من الفريق، بحيث تقدم مصفوفة مفرغة يكتب في كل خانة فيها نقاط القوة والضعف الفرص والتحديات بحسب أولوية تأثيرها.
٦. بعد تعبئة المصفوفة، يتم بناء الاستراتيجيات وفق الحاجة الفعلية للمدرسة وأولويات التطوير لديها، وأدناه أمثلة توضح بعض الاستراتيجيات، ولنتذكر أن هذه الاستراتيجيات تختلف من مدرسة لأخرى بحسب إمكانياتها وقدراتها.

### استراتيجية (١): الفرص ونقاط القوة

البحث عن فرص تسهم في تعزيز دمج التقنية في التدريس.

مثال:

فرصة: يوجد بالقرب من المدرسة مركز تدريب متخصص في تدريب الحاسب الآلي ولديه الاستعداد لتقديم التدريب بتوفير أجهزة حاسب ومدرّب بسعر مخفض للمعلمين.  
نقطة قوة: لدى المدرسة غرفة تدريب مخصصة لتنفيذ برامج المدرسة والمنطقة.

### كيف نستفيد؟

يقوم فريق التميز بالتواصل مع المركز في تنفيذ الدورات لمعلمي المدرسة من خلال توفير قاعة مجانية للمعهد.  
الهدف المتحقق: تطوير مهارات المعلمين في دمج التقنية في التدريس.

### استراتيجية (٢) نقاط الضعف والفرص

خفض أعداد الطلاب المدخنين.

مثال:

فرصة: تطلق جامعة الملك عبد العزيز حملة سنوية للتوعية بأضرار التدخين، من خلال ورش عمل وأفلام وأنشطة ترويجية للطلاب. وتقدم الجامعة دعوة لمشاركة طلاب المرحلة الثانوية في الحملة.  
نقطة ضعف: انتشار ظاهرة التدخين بالمدرسة مصحوبة بعنف طلابي.

### كيف نستفيد؟

يقوم فريق التميز بتوظيف هذه الحملة في اختيار الطلاب ممن لديهم النشاط والقبول لدى الطلبة ومن ثم إرسالهم للجامعة. للاستفادة من طاقاتهم على أن يتولوا تنفيذ حملة مصغرة للمدرسة في مكافحة التدخين.  
الهدف المتحقق: توفير بيئة صحية للتعلم في المدرسة.

### استراتيجية (٣) نقاط القوة والتحديات

عدم استقرار المعلمين المتميزين في المدرسة.

مثال:

نقطة قوة: لدى مدرسة في مدينة تبوك معلمون متميزون في المواد الأساسية.  
التحدي: لا يستقر المعلمين المتميزين في المدرسة لانتقالهم إلى إدارات تربية وتعليم أخرى.

كيف نستفيد؟

يقوم فريق التميز بتعزيز مفهوم المجتمع المهني التعليمي، بجعل عملية التعلم ثقافة من خلال المجموعات والتواصل التقني، وبالتالي في حال انتقال معلم متميز يوجد بدائل أخرى قد استفادت من خبرته وبالتالي سيتم نقلها للمعلمين الجدد.

الهدف المتحقق: توفير ثقافة تعلم دائمة.

استراتيجية (٤) نقاط الضعف والتحديات

ضعف المدرسة في مواجهة مخاطر الحرائق بسبب ضعف الصيانة الدورية لأعمال الكهرباء.

مثال:

نقاط الضعف: مبنى المدرسة يعاني من ضعف الصيانة الدورية.

التحديات: عدم استجابة إدارة الصيانة في المنطقة لخطابات قائد المدرسة المتكررة بطلب الصيانة.

### كيف نستفيد؟

يقوم فريق التميز بوضع خطة طوارئ لمعالجة قصور المدرسة في عملية الصيانة، ويتم التركيز على أولويات الصيانة كصيانة أحمال الكهرباء في حال حدوث تماس كهربائي.  
الهدف المتحقق: توفير بيئة آمنة للطلاب.

وبعد الانتهاء من عملية رصد الاستراتيجيات، يتم جدولتها بحسب أولويتها للمدرسة، ويتم انتقال الفريق من مرحلة الاستراتيجيات إلى مرحلة بناء الرؤية والرسالة.



## نشرة (٤-٢-٢) الرسالة:

تكمُن أهمية وضع الرسالة أنها تجيب عن الأسئلة الآتية:

- لماذا نحن هنا في المدرسة؟
- ولماذا المدرسة تحديداً؟
- ما الذي سنعمله معاً؟

إن هذه الأسئلة تستهدف توضيح الغرض الأساس من المدرسة وهو عامل مهم في توجيه خطط المدرسة وقراراتها. ومن خلال طرح فريق التمييز لهذه الأسئلة، يكون الفريق مع جميع المعلمين قد حولوا الانتباه من التفكير غير المتأمل عن كيفية ممارسة منسوبي المدرسة أعمالهم الحالية بشكل أفضل أو أسرع، إلى التأمل العميق للغرض من وجود مدرستهم في المقام الأول ووجودهم كأعضاء في هذه المدرسة. إن معالجة هذه الأسئلة هي الخطوة الأولى لتحديد الاتجاه لكل من يعمل في المدرسة وموجه لخطتها، وبالإجابة عن سؤالين آخرين يعالجون صميم الغرض من التعليم وهما:

- ماذا يتوقع من طلابنا أن يتعلموه؟
  - وكيف سنفي بمسؤوليتنا المهنية الجماعية لنضمن حدوث هذا التعلم بالنسبة لجميع الطلاب؟
- فإننا نكون قد بنينا رسالة للمدرسة محكمة ومتكاملة، وتساهم في إيجاد مجتمع تعليمي. قد تتشابه المدارس في رسالتها؛ ذلك أن المدارس لها نفس الجواب عن سؤال لماذا نحن في المدرسة؟ ولكن كيف ستختلف كل مدرسة عن الأخرى؟ الجواب هو في رؤية المدرسة وتطلعاتها أخذة بالاعتبار واقعها الحالي ونتائج تحديد أولوياتها الاستراتيجية.

### إضاءات في صياغة الرسالة

- صياغة رسالة محددة وواقعية. على فريق التمييز حين بناء الرسالة أن يحدد جيداً ماتعمله المدرسة الآن. وما خدماتها. ولا تتوسع في تقديم الخدمات التي تقع خارج نطاق إمكانيات المدرسة.
- صياغة رسالة واضحة الهدف جاذبة. عندما تكون الرسالة معبرة وسهلة الفهم فستتحول لأداة تحفيز وجذب ليس لمنسوبي المدرسة بل للأفراد خارج المدرسة من جميع القطاعات. ومن المهم أن تكون صياغة الرسالة محكمة؛ فالرسالة الجيدة هي أساس تبنى عليه طموحات المدرسة. لذا لا تكتب بطريقة بحيث لا يفهمها إلا فريق التمييز أو بعض الأشخاص في المستويات العليا كالمعلمين الأوائل مثلاً.
- فالرسالة الجيدة هي التي تفتخر بوضعها في موقعك ومطبوعات مدرستك ويستطيع فهمها أي شخص وسهلة الحفظ من قبل الطلاب.
- صياغة رسالة قصيرة تحوي ماتحتاجه المدرسة فقط. عند صياغة الرسالة، ينبغي أن تكون قصيرة ومركزة. فقصرها يجعلها ملهمة وسهلة الحفظ. يقول توني بونديز من منتدى رعاية المال: «لتكن رسالتك قصيرة بما يكفي لتذكرها وسهولة التواصل من خلالها وقوية لتكون ملهمة».



- التروي في صياغة الرسالة. الوقت الذي يمضيه فريق التمييز في إعداد الرسالة سيتم دفعه لاحقاً وستجنى ثماره، فلا يستعجل في بنائها وإعلانها إلا بعد مراجعتها وتقييمها.
- الانفتاح للأفكار الجديدة. استخدم استراتيجية العصف الذهني وتقبل الأفكار الجيدة التي تساهم في بلورة صورة جاذبة لرسالة المدرسة. تستطيع غربة الأفكار لاحقاً، ولكن الأهم أنك تستمع للآخرين وربما فكرة صغيرة تضع مدرستك في مقدمة المتميزين.
- مراجعة الرسالة بصفة دورية. يجتمع فريق التمييز كل فصل دراسي لمراجعة الرسالة ومقارنتها بالواقع. يقول كاس ويلر المدير التنفيذي لمؤسسة القلب الأمريكي: «إن المؤسسة تراجع رسالتها ثلاث مرات سنوياً» ويقول في أحد كتبه: «الظروف تتغير والمؤسسات تتغير لذا من المهم المراجعة الدورية للرسالة لمطابقة الهدف مع الواقع».

وفي هذا السياق يقول هايز ميزل مشرف برنامج تحصيل التلاميذ في مؤسسة إدنا ماكنيل كلارك «أنه مهم تضمين رسالة المدرسة في الأنشطة اليومية للمدرسة. ويُخبر أن «كثير من الرسائل تحمل معنى عملياً صغيراً، فهي تعلق على الجدران وفي كتيبات الطلاب وجداولهم، ولكنها نادراً ما ترشد أو تتحدى فكر قيادة المدرسة، إنها سهلة النسيان حتى في أفضل الظروف».

ويرد قائلاً: «أعتقد أن المشكلة الرئيسة بالنسبة لمعظم رسائل المدارس أنها ساكنة (غير ديناميكية)، إنها في أفضل الأحوال تعبر عن: «هذا واقعنا بالطبع، هذا ما نفعله، هذا ما نؤمن به». ويوصي ميزل المدارس على تطوير الرؤية مع الرسالة، وهو يقول: «بالطبع، إذا كانت رؤية المدرسة ورسالة المدرسة عبارة عن بضعة كلمات، فإنها بعد ذلك ستكون بلا فائدة، فيجب أن تكون الرسالة والرؤية أداة تستعملها المدرسة لتدفع بأدائها إلى الأمام».

## نشرة (٤-٢-٣) الرؤية:

يستهدف فريق التميز من صياغة الرؤية الإجابة على سؤال محوري وهو:

- كيف يجب أن نكون لكي نحقق رسالتنا؟

وفي إطار هذا السؤال يعمل فريق التميز بشكل تشاركي مع منسوبي المدرسة على بناء تصور واقعي مهم وجذاب يصف المدرسة التي يتمنون أن تصبح مدرستهم عليها.

إن الرؤية تزود منسوبي المدرسة بمعرفة الاتجاه، وهي قاعدة لتقييم حالتنا المدرسية الحالية والمأمولة، وتقويم وتوجيه برامجها وإجراءات التحسين الحقيقية، فالرؤية توفر حافزاً عملياً للجميع، الرؤية تجعل الجميع يقف في صف واحد متعاقد ومتعاون سعيًا لتحقيقها، إذا فالرؤية هي عرض واضح لصورة مستقبل المدرسة، هذا المستقبل يرسمه ويحدد معالمه جميع أعضاء المدرسة من خلال فريق التميز، ويشارك فيه كل منسوبي المدرسة ويعرضوه بصورة مبهرة تدفعهم جميعاً للعمل معاً على تحقيق تلك الصورة لتصبح واقعاً ملموساً.

### بناء الرؤية

تبدأ مهمة بناء الرؤية بوضع نتائج مصفوفة الاستراتيجيات كبوصلة لبناء الرؤية، ويبدأ فريق التميز بوضع التصور المستقبلي للمدرسة. ويشارك في بناء هذا التصور منسوبي المدرسة مع قياداتها، فمثلاً: كيف يمكن أن يصبحوا مجتمعاً تعليمياً بعد ثلاث سنوات؟ ثم يبدؤون في وصف مدرستهم كما لو كانوا يرونها رؤياً العين حقاً، ويمكنهم خلال وصفهم هذه المدرسة أن يتناقشوا مع بعضهم البعض ويطرحوا الأسئلة عن ماهية المدرسة التي يحملون بها والممارسات والأدوات التي يأملون تطبيقها، وبعد أن قيم منسوبي المدرسة الرؤية وأخذت حلقها من النقاش تقرب شكل جماعي وتعلن لكل مجتمع المدرسة وتوضح مدلولاتها بشكل مبسط وواضح تناسب كل فئة من منسوبي المدرسة طلاباً ومعلمين وإداريين وأولياء أمور.

### إضاءات في صياغة الرؤية

يتوقع من فريق التميز أن يصيغ رؤية تتسم بالسمات الآتية:

- أن تكون طموحة لتكن الرؤية ما يمكن أن تعمله مدرستك من أن تكون إصلاحاً لما لا تستطيع المدرسة عمله، فهناك جوانب مضيئة يجب تسليط الضوء عليها في مدرستك.
- أن تكون مبنية بروح التشاركية إن مشاركة الآخرين مهمة، فهم يعلمون أكثر، لأنهم جربوا الخط أو لديهم دروس مستفادة.
- أن تكون ملهمة. وجود رؤية ملهمة لمنسوبي المدرسة سيحث جميع منسوبيها - مهما اختلفت أنماط تفكيرهم إلى الإيمان بها.
- أن تكون بسيطة غير معقد إذا استطاع منسوبو المدرسة فهم الرؤية بسهولة فسيكون من السهولة تنفيذها.
- أن تكون إبداعية. لا تكون الرؤية تقليدية. وينبغي توفير فرصاً لسماع الأفكار الجديدة، فعندما تستمع أو ترى أشياء بطريقة مختلفة فستكون لديك فرصاً أفضل بكثير.
- أن تكون مستقبلية. يجب أن تبرز الرؤية صورة المستقبل للمدرسة، وحين بنائها تكون كمن يرسم صورة بكلمات ملهمة. تنتقل الصورة بأذهان منسوبي المدرسة.
- أن تكون جاذبة. يجب أن تمثل الرؤية على المدى الطويل رغبة منسوبيها. يجب أن تسج فيها العاطفة والحماس والقناعة لتكون جاذبة.
- أن تكون مرنة إن المراجعة الدورية للرؤية يجب أن تجعلها مرنة وليست جامدة وقابلة للتعديل وفتح الباب للمبادرات لتعديلها بحسب ظروف المدرسة.

## نشرة (٤-٢-٤) القيم:

القيم: هي موجّهات وجدانية لسلوكيات منسوبي المدرسة، فالقيم ليست إجابة على تساؤل «لماذا نحن موجودون؟» أو «ماذا نتمنى أن نصبح أو تصبح مدرستنا؟» لا بل سؤالها هو: «كيف يجب أن نتصرف لبناء المدرسة التي نتحقق رسالتنا؟» ففي القيم ينتقل التركيز من الأفكار النظرية إلى مبادئ السلوك الذي سيلتزم به الجميع. إن القيم توفر دافعا لمنسوبي المدرسة للتصرف المناسب وإظهار السلوك لتحقيق أهداف المدرسة، وهي حلقة الوصل بين الانفعال والسلوك، وبين ما يشعر به أفراد المدرسة وما يعملوه، وعند الإيمان بها، فإنه لا يحتاج إلى لوائح وتعليمات لتوجيه العمل اليومي، بل تستبدل بعقود اجتماعية، مما يوفر الانضباط الذاتي والإبداع بطريقة أفضل من الضبط المباشر. وتمثل القيم في أنموذج المدرسة أهم العناصر الأساسية في تحسين المدرسة، لأنها تحدد الاتجاهات والسلوكيات والالتزامات التي يتعين على أعضائها أن يتمثلوها ويظهرها حينما يعملون لتحقيق رؤيتهم. ولذا من المهم بعد أن يتوصل أعضاء المدرسة إلى رؤية مشتركة، أن يعملوا على الاتفاق على القيم المشتركة التي يجب عليهم تعزيزها من خلال ممارساتهم والحفاظ عليها من أي تغيير، ومن المهم أن يشارك في إقرار هذه القيم ويتبناها جميع أطراف المجتمع المدرسي من معلمين وإداريين وأولياء أمور وطلاب.

وقد يكون من المناسب لأعضاء المدرسة عند الحاجة إلى اتفاق على القيم المشتركة للمدرسة، أن يعقد الأعضاء ورشة عمل للتباحث حول القيم ومناقشة سبل تفعيلها وتبنيها والالتزام بها من قبل جميع الأعضاء. وقد يتبادر إلى الذهن تساؤل «هل يجب أن تكون قيم المدارس موحدة؟» والإجابة هي بالطبع «لا» لأن لكل مدرسة واقعها واحتياجها. لذا من المهم التركيز على القيم التي تحتاجها المدرسة بحسب نتائج تشخيص واقعها، فمدرسة «أ» مثلاً تعاني من سوء الانضباط المدرسي، هنا يكون «الالتزام» قيمة يجب التحلي بها سواء على مستوى الطلاب أو المعلمين. وفي مدرسة أخرى تحتاج مدرسة «ب» إلى أهمية التركيز على قيمة «التسامح والحوار» حيث تعاني من العنف داخل المدرسة، وهكذا.

إن فريق التميز سيستفيد بشكل كبير من القيم في تقييم السلوكيات غير المناسبة والتوجيه لتغييرها ضمن خطط المدرسة، كما توفر منظومة القيم لقائد المدرسة وفريق التميز قوة كبيرة من السلطة الأخلاقية، فالسلوك غير الملائم يعد انتهاكا لالتزام المجموعة، وبهذا تتحول الممارسة الإدارية إلى المحافظة على ما تم اتفاق الجميع عليه، لا على ما يفرض من إدارة المدرسة أو إدارة التربية والتعليم، كما أن القيم تساعد في التحول من الأفكار إلى العمل والتطبيق والممارسة، وتشعر الجميع بالانتماء والدور المشترك في النتائج.

وعليه، نؤكد أنه لا يكفي أن يكون للمدرسة رسالة ورؤية دون أن يكون لها قيم مشتركة، فإذا كانت الرسالة تدعو إلى تماسك المجتمع المدرسي، والرؤية توحد توجههم المستقبلي، فإن القيم تلزمهم بتحقيق رؤيتهم.

## نشرة (٤-٢-٥) الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق نتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات وأهدافاً استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً مرحلية أو تكتيكية.

ويتم تحقيق الأهداف بعدما يتعرف فريق التميز على واقع المدرسة، ويحدد أولويات استراتيجياته وقيمه وتطلعاته وبناء رؤيته الملهمه إذ ينتقل إلى تحديد أهدافه بعيدة وقصيرة المدى.

إن أهداف المدرسة يتم اشتقاقها من رؤية المدرسة، وقد نساءل مرة أخرى «هل يجب أن تختلف الأهداف من مدرسة لأخرى؟» والإجابة بالطبع «نعم»، فلكل مدرسة واقع واحتياجات خاصة بها، وتطلعات مبنية على إمكانياتها ورغبات منسوبي المدرسة نحو تطوير أداؤها.

وتنقسم الأهداف إلى نوعين »

- أهداف عامة.
- وأهداف تنبثق منها تسمى أهدافاً تفصيلية.

فقد يكون هدف عام هدفان تفصيليان أو أكثر بحسب مجال الهدف. أنظر الشكل (٤-٢-١٠)



شكل (٤-٢-١٠) صياغة الأهداف

إن صياغة الهدف يجب أن تتسم بصفات تجعله قابلاً للتحقق، فمن السهل على الكثير كتابة أهداف رائعة في صياغته، ولكنها قد تكون في الحقيقة بعيدة كل البعد عن واقعها. وهنا نستعرض المعايير التي يجب توافرها في الأهداف حتى تعكس بالفعل تطلعات المدرسة:

١. درجة الوضوح: وضوح الهدف يساعد على توحيد جهود منسوبي المدرسة على تنفيذه، وتنسيق العمل بين الأفراد بشكل واضح ومحدد.
  ٢. القناعة بالهدف: كلما زادت قناعة منسوبي المدرسة بالهدف، كانت درجة الحماس نحو تحقيقه عالية.
  ٣. الواقعية في الهدف: كلما كان الهدف ممكن الوصول إليه وليس مستحيلاً، فإن ذلك يساعد على تحقيقه.
  ٤. التناسق والانسجام: يجب أن تكون أهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.
  ٥. القابلية للقياس: إن وجود مقاييس للأهداف يتيح لفريق التميز متابعتها والتأكد من مدى تحققها، وتخضع الأهداف للمقاييس الآتية:
    - مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لتحقيق الهدف المطلوب.
    - مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
    - مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.
  ٦. الصياغة السليمة: إن صياغة الهدف صياغة سليمة يساعد على تحقيقها، فيجب أن يراعى في صياغة الأهداف التفصيلية الآتي:
    - تجنب الصياغات المعقدة.
    - تجنب الأفعال المجردة، واستخدام أفعال يسهل قياسها، مثل: (توفير إكساب إعداد - تزويد - الخ).
    - تجنب ازدواجية الهدف.
    - تحرى وضوح صياغة الهدف للجميع، إذا اختلف اثنان في تفسير الهدف فيجب إعادة النظر في صياغته.
    - التذكر بأن زمن تحقيق الهدف العام أكبر من زمن تحقيق البرامج أو الاستراتيجيات المحققة له.
- لعله يبدو جلياً أن المهمة الأولى لفريق التميز في بناء الخطة هي وضع الأهداف، وللقيام بذلك يجب على أعضاء الفريق استعراض الأولويات والمعلومات الأساسية المستخدمة والبيانات ذات العلاقة، مثل بيانات التحصيل العلمي للطلاب أو نتائج استبيانات أولياء الأمور والتي تناولناها سابقاً. فعندما يكون الهدف في مجال تحسين التعلم، فينبغي أن يعتمد مضمون الهدف على:
- معلومات مؤكدة.
  - لغة سهلة القراءة.
  - قابل للقياس.
- ويجب على جميع أعضاء الفريق الاتفاق على مضامين الأهداف، فعلى سبيل المثال إذا اختار فريق التميز تطوير مهارات الكتابة لدى الطلاب ك مجال له الأولوية، يكون نص الهدف كالتالي:
- رفع المستوى العام لمهارات الكتابة للطلاب طبقاً للتقييمات القياسية.

## نشرة (٤-٢-٦) مؤشرات الأداء

تعدّ مؤشرات الأداء عنصراً جوهرياً في خطة تطوير أداء المدرسة، إذ تمثل أداة يحكم في ضوءها على نجاح المدرسة أو فشلها في الوصول إلى أهدافها. وتجيب مؤشرات الأداء عن مدى تحقق أهداف الخطة المدرسية، كما أنها تفيد في تحديد نوعية الدعم المقدم للمدرسة من خلال تحديد البرامج والأنشطة التي تحقق الأهداف العامة والتفصيلية، ورصد مستوى التقدم نحو تحقيق تلك الغايات، وما مستوى المحاسبية المطلوبة في كل نشاط.

ويمكن تعريف مؤشرات الأداء والمعروفة اختصاراً بـ (KPI) وهي اختصار Key Performance Indicator بأنها: معايير محددة وقابلة للقياس، تقيم أداء المدرسة في مجالات محددة ومعروفة، وهي أداة تزود المدرسة بقياس مدى النجاح الذي تم تحقيقه في أهدافها وغاياتها. وينبغي تحديد ووضع المؤشرات التربوية بعناية كبيرة، وذلك لأهميتها في الحكم على مدى تحقق الأهداف، لارتباط المؤشرات بالأهداف التفصيلية أو الاستراتيجية التنفيذية للخطة، إذ أن من أهم خصائص الأهداف التفصيلية أن تكون قابلة للقياس، وتقوم مؤشرات الأداء بهذه المهمة، حيث يتم وضع مؤشرات أداء لكل هدف تفصيلي وسواء كانت هذه الأهداف كمية أو نوعية. ويجب - أيضاً - على فريق التميز تحديد مؤشرات تكون بمثابة علامات قياس أو معالم على طول الطريق، وفي الواقع كل استراتيجية يمكن أن يكون لها مؤشر أداء، ويحدد الانتهاء من هذه الخطوة على طريق تحقيق الهدف، ويمكن أن يستفيد فريق التميز من الإجابة عن الأسئلة التالية للوصول إلى بيانات المؤشر:

- إذا طبقت المدرسة جميع الاستراتيجيات، كيف يعرف فريق التميز أن المدرسة حققت الهدف؟
  - ما الذي سيكون مختلفاً بالنسبة للطلاب؟
  - ما الذي سيفعله الطلاب بشكل مختلف حتى يعرف فريق التميز أن المدرسة قد وفقت؟
١. فوائد مؤشرات الأداء:
- تساعد المدرسة في التعرف على مدى تحقق أهدافها المرسومة.
  - تسهل القيام بأعمال المحاسبية.
  - تساعد في إعداد التقارير النهائية لأداء الخطة.
  - تحدد الوقت الذي ينبغي فيه تدخل قيادة المدرسة في العمل لتصحيح مساره.
  - تساعد على تجويد بناء الأهداف التفصيلية.
٢. ضوابط اختيار مؤشرات الأداء:
- أن تكون المؤشرات المراد وضعها لقياس الأداء ذات علاقة بما يراد قياسه، أي ذات علاقة بالأهداف التفصيلية.
  - وضوح مؤشر الأداء وصرافته في قياس الهدف التفصيلي، وهذا يفيد في وجود عدالة في المقارنة والبعد

- عن سوء الفهم أو الحيرة والارتباك في تعريفه.
- سهولة فهم المؤشر واستخدامه، إذ لا ينبغي استخدام مصطلحات معقدة أو مفاهيم مجردة.
- مصداقية المؤشر، أي درجة التوافق بين المقياس وبين الهدف المراد دراسته، وهذا يفيد في دقة المؤشر وخلوه من الانحراف، وهل يقيس بالفعل ما أريد له قياسه.
- ثبات المؤشر، وهل تظهر نفس النتائج إذا تم قياس المؤشر لعدة مرات.
- الحصول على البيانات التي تقود للمؤشر في التوقيت المناسب، حيث إن تأخير أي بيانات عن وقتها قد يجعل الفائدة من المؤشر محدودة.

### ٣. تعليمات مهمة عند صياغة مؤشرات الأداء للخطة :

- يمكن أن تجيب مؤشرات الأداء عن مدى تحقق الأهداف التفصيلية، وفيما يلي عرض موجز لنقاط ينبغي مراعاتها عند صياغة مؤشرات الأداء:
- ينبغي صياغة الأهداف التفصيلية - كما ذكرنا سابقاً -
- صياغة جيدة قابلة للقياس، إذ إن بناء مؤشرات الأداء يتأثر بمدى الصياغة الجيدة للأهداف التفصيلية، كما أنه يكشف مدى صدق وسلامة صياغتها.
- يمكن أن تجيب مؤشرات الأداء عن تساؤل مهم وهو:
- ما المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقق هدف تفصيلي ما؟ فلو كان لدينا هدف تفصيلي يتحدث عن تحسين أداء الطلاب في مادة الرياضيات للصف الثاني المتوسط مثلاً، فإن التساؤل الذي يمكن من خلاله معرفة التحسن الذي طرأ على أداء الطلاب خلال تنفيذ الخطة؟ ويمكن الإجابة عن ذلك بمعرفة معدلات الرسوب مثلاً أو معدلات النجاح النوعي للطلاب، أو بأداء الطلاب في الاختبارات الوطنية أو الاختبارات الدولية.
- ينبغي أن تعكس مؤشرات الأداء جميع جوانب الهدف التفصيلي، كما لا ينبغي أن تتجاوز ثلاث مؤشرات أداء لكل هدف تفصيلي.
- لا بد من توفر مصدر بيانات ومعلومات لكل مؤشر يتم وضعه، حتى يمكن في النهاية أن يستفاد من جملة المؤشرات للحكم على مدى تحقيق الخطة لأهدافها التي وضعت من أجلها. مثال: لوضع مؤشرات أداء لهدف تفصيلي مقترح «انظر الشكل (٤-٢-١١)»

الهدف العام: زيادة جودة التحصيل العلمي للطلاب					
الهدف التفصيلي	المؤشر	مصدر المؤشر	المتحقق (الفعلي)	المستهدف	النتيجة
تحسين أداء ٩٠٪ من الطلاب في مادة الفيزياء للصف الثاني الثانوي	نسبة الإعادة في مادة الفيزياء للصف الثاني الثانوي	(الاجتبارات النهائية)	٢٥٪	١٠٪	
	معدل النجاح النوعي في مادة الفيزياء	(الاجتبارات النهائية)	٦٠٪	٩٠٪	
	عدد الساعات المستثمرة في تعلم مادة الفيزياء	سجلات المادة	٤ ساعات	٦ ساعات	

الشكل (٤-٢-١) مؤشرات أداء لهدف تفصيلي مقترح

٤. مستويات الأداء من ناحية تحققه:  
 في نهاية الخطة يمكن الحكم على أداء المدرسة من خلال النظر إلى مجموع مؤشرات الأداء ومقارنته المستهدف بالمتحقق، ويمكن تصنيف أداء المدرسة وفقاً للتصنيفات التالية:  
 أداء مميز. - أداء جيد جداً. - أداء جيد. - أداء ضعيف

مثال: الهدف العام: تحسين التحصيل الدراسي لطلاب المدرسة		
الهدف التفصيلي	مؤشرات الأداء	الاستراتيجيات التنفيذية
رفع نسبة التفوق في مادة الرياضيات.	١. انخفاض نسبة الرسوب في مادة الرياضيات إلى نسبة (٢٠٪).	١. إقامة دروس التقوية لزيادة التحصيل في مادة (الرياضيات).
	٢. تحقيق نسبة (١٥٪) من الطلاب تقدير ممتاز.	٢. إقامة مراكز لرعاية المتفوقين دراسياً لتحقيق التميز.
	٣. تحقيق مراكز متقدمة لطلاب المدرسة على مستوى مكتب الإشراف التربوي.	٣. رعاية الطلاب المتحسين، وتكريم الطلاب المتميزين.
		٤. حصر الطلاب الضعاف في مادة (الرياضيات)، وتحديد أسباب الضعف.
		٥. تقديم برامج علاجية لذوي التحصيل المنخفض في مادة (الرياضيات).
		٦. إقامة دورات تدريبية للمعلمين عن الأسلوب الأفضل لتدريس مادة الرياضيات.

شكل (٤-٢-١) مستويات الأداء والاستراتيجيات العلاجية



## مؤشرات عامة:

ونعني بالمؤشرات العامة، هي قياس تحقق مجالات التطوير التي تحددها المدرسة، فمثلا تتجه مدرسة إلى رفع مهارة الطلاب في القراءة لمادة اللغة العربية في المرحلة المتوسطة. فبعد تنفيذ الاستراتيجيات المحققة لهذا الهدف، يتم قياس المخرجات وأثر تنفيذ هذه الاستراتيجية على الطلاب. فقد يُلاحظ زيادة المفردات اللغوية وقدرة الطلاب على توليد عبارات جديدة، كما هو موضح بالمثال أدناه «شكل (٤-٢-٣)».

مثال لوضع مؤشرات عامة لمجالات تطوير مقترحة :

المؤشرات العامة	الهدف
- زيادة المفردات اللغوية لدى الطلاب. - القدرة على معرفة الأفكار الأساسية للموضوع المقروء. - توليد كلمات جديدة.	رفع مستوى مهارة الطلاب في القراءة لمادة اللغة العربية في المرحلة المتوسطة.
- ارتفاع نسبة ثقة أولياء الأمور والطلاب بالمدرسة. - انخفاض نسبة السلوكيات السيئة. - زيادة نسبة حضور أولياء الأمور في مناسبات المدرسة. - زيادة مشاركة الطلاب في الأنشطة المدرسية.	توفير ثقافة مدرسية إيجابية .

شكل (٤-٢-٣) مثال للمؤشرات العامة

# قيادة الموارد البشرية والمالية



١

٢

٣

٤

٥

المجال الخامس

## نشرة (٥-١-١)

### مبادئ أساسية في تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وإدارتها:

يعد مفهوم التنمية البشرية مفهوماً دينامياً، فهو عملية توسيع وتعظيم widening لخيارات الناس. ويعرف مفهوم «تنمية الموارد البشرية» بأنه: « كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة».

وتسعى كافة المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية والمالية؛ لتتماشى مع عصر العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي، والنجاح في المنظمات مرتبط إلى حد بعيد بمدى قدرتها على تنمية مواردها البشرية والمالية وكذلك استمراريتها وفعاليتها في المجتمعات التي تعمل ضمنها.

لقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح إنتاج المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي.

كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجية عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

ويراعى في تخطيط الموارد البشرية وإدارتها المبادئ الآتية:

١. الشراكة التامة بين جميع الأطراف في مجالات وضع القوانين وقواعد الترقية والحوافز.
٢. المرونة في إعداد العاملين المؤهلين بحيث تستطيع المؤسسة الاستفادة من العاملين فيها وفق المتغيرات في المهام والأمال، لأن سرعة التغيير هذه الأيام تفرض على الكثيرين من تغيير أو ممارسة أعمال لم يعدوا لها مسبقاً.
٣. ربط تخطيط الموارد البشرية بخطط التنمية، بحيث يكون العامل قادراً على الوفاء بمتطلبات التنمية، والقيام بأعمال كاملة دون إحساس بالعجز أو البطالة المقنعة.
٤. التعلم المستمر، باعتبار أن كل عامل ناجح هو عامل معرفة، يتعلم وينتج المعرفة ويطور من أساليب العمل، ويوظف معارفه لتطوير أدائه.
٥. ربط أجور العامل بمهاراته وكفاءاته، لا مجرد شهادته العلمية.
٦. التعامل مع العاملين بما يضمن كرامتهم، دون تحيز أو تمييز، إلا وفق معيار الإنتاجية.
٧. توفير بيئة عمل سليمة، نظيفة، خالية من المهددات الصحية.

## نشرة (٥-١-٣) تطوير ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة

(المرجع : الدليل الإجرائي للميزانية التشغيلية للمدرسة ٤٣٢ هـ)

يهدف تطوير الميزانية التشغيلية للمدرسة إلى:

- دعم المدرسة لتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية المرسومة لخدمة أبنائنا الطلاب في جميع المراحل الدراسية وتحقق الجودة اللازمة في الأداء .
- تفعيل التوجهات الحالية للوزارة بإعطاء إدارة المدرسة المزيد من الصلاحيات للمساهمة في تجويد العمل وتعزيز الدور التعليمي والتربوي لإدارة المدرسة.
- توفير المتطلبات الضرورية والعاجلة اللازمة للمدرسة لتوفير البيئة التربوية المناسبة.
- الارتقاء بالعمل في المدرسة لأعلى مستوى من التحسن النوعي وتمكينها من تعزيز الدور التربوي للمدرسة في المجتمع.
- تمكين مدير المدرسة من توفير المتطلبات الضرورية والعاجلة للمدرسة.
- إحكام الرقابة على المخصصات المحددة بالميزانية التشغيلية للمدرسة.
- توحيد الإجراء باستخدام النماذج اللازمة للتأمين المباشر وبما يتفق مع التعليمات المالية.
- سرعة الصرف للمؤسسات التي قامت بالتأمين.

إيجابيات تطبيق الميزانية التشغيلية للمدرسة :

١. دعم العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.
٢. زيادة صلاحية مدير المدرسة في عملية تشغيلها.
٣. سرعة معالجة المشكلات الطارئة في المدرسة.
٤. الارتقاء بالعمل في المدرسة لمستوى عال من التحسن النوعي وتمكينها من تعزيز الدور التربوي للمدرسة في المجتمع.

## نشرة (٥ - ١ - ٤): تعزيز دور الشراكة المجتمعية في دعم الموارد المالية

لقد أضحى مفهوم الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي مفهوماً تربوياً دولياً شائعاً حيث تمتد تطبيقاته في الكثير من دول العالم المتقدمة، وقد أسفر هذا الاهتمام إلى ظهور العديد من التجارب والصيغ والإجراءات الرامية إلى تفعيل هذه العلاقة وتنميتها.

ويعود السبب في الاهتمام بالشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، كونه يحقق عدداً من الميزات الإضافية للعملية التعليمية، بما في ذلك توفير موارد مالية إضافية لتمويل المدارس، وربط المدرسة بالبيئة المحيطة، والاستفادة من إمكانات ومرافق المجتمع المحلي، وتنمية قيمة الانتماء بين الطلاب لمجتمعهم، كما تقود الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي إلى تبادل الأفكار والخبرات، ورفع مستوى التحصيل لدى الطلاب، وتحقيق التكامل في العملية التربوية، والمساهمة في تطوير المدرسة، وإلى الترابط بين النظرية والواقع المجتمعي، وتحقيق التكامل بين المدرسة ومؤسسات التنشئة التربوية والاجتماعية.

إن الشراكة الاستراتيجية بين المدرسة والمجتمع المحلي تفتح آفاقاً واسعة أمام العاملين في المجال التربوي للاستفادة من مصادر المجتمع المحلي، الاقتصادية والمعرفية والتقنية في تطوير العملية التربوية، وتطوير مستوى التحصيل الدراسي للطلاب كما أن الارتقاء بمستوى التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي يؤدي إلى زيادة إسهام المدرسة في حركة التنمية المجتمعية وتفاعلها معها، وإلى زيادة تبادل الخبرات العلمية والتربوية، وإلى زيادة تفعيل الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية التي تمتلكها المدرسة، وإلى تحديد حاجات المجتمع المحلي وحل المشكلات التي تواجهه.

ويمكن وضع تصور لهذه الشراكة، يقوم على العناصر التالية:

- وضوح الرؤية للشراكة بين المدرسة والأسرة ومؤسسات المجتمع المحلي، يحدد الحقوق والواجبات لجميع الأطراف.
- وجود قنوات تفاعلية مستمرة تساهم في زيادة التواصل الإيجابي بين جميع الأطراف.
- النظر إلى المجتمع المحلي كشريك في العملية التربوية وليس كمستفيد منها فقط.
- أهمية وجود برامج توعوية تهدف لتوثيق العلاقة بين جميع الأطراف وتطويرها.
- إنشاء فريق عمل أو مجلس مشترك بين المجتمع المحلي والمدرسة.

## المراجع:

- اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين (٢٠٠٤). عائد الاستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- تطوير (٤٣٣ هـ): أنموذج تطوير المدارس، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام
- توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٤)، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية.
- توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٤)، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية.
- حمداوي، وسيلة (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة.
- حيدر، محمد بكّار (٢٠٠٢) تمويل العمل الخيري العربي المعاصر ومؤساته: مؤتمر الخير العربي الثالث، الأمانة العامة لمؤتمر الخير العربي، لبنان، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان ٢٤-٢٤ يونيو / حزيران ٢٠٠٢.
- حيدر، محمد بكّار (٢٠٠٢) تمويل العمل الخيري العربي المعاصر ومؤساته: مؤتمر الخير العربي الثالث، الأمانة العامة لمؤتمر الخير العربي، لبنان، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان ٢٤-٢٤ يونيو / حزيران ٢٠٠٢.
- الخوaja، عبدالفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية، عمان: دار الثقافة
- الدليل الإجرائي للميزانية التشغيلية للمدرسة ٤٣٢ هـ
- الدليل الإجرائي للميزانية التشغيلية للمدرسة ٤٣٢ هـ - وزارة التربية والتعليم.
- الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام - الإصدار الأول - مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام - الإصدار الأول - مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام
- السلطان، فهد (٢٠٠٨). واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وأهم الآليات اللازمة لتطويره، رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، ع (٣١) الرياض.
- شلدان، فايز، سمية صايمة، أحمد برهوم (٢٠١١) «واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظة غزة وسبل تحسينه» بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الرابع بعنوان: التواصل والحوار التربوي- الجامعة الإسلامية ٣٠-٣١ أكتوبر ٢٠١١م.
- شلدان، فايز، سمية صايمة، أحمد برهوم (٢٠١١) «واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظة غزة وسبل تحسينه» بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الرابع بعنوان: التواصل والحوار التربوي- الجامعة الإسلامية ٣٠-٣١ أكتوبر ٢٠١١م.

- الصالح، اسماء رشاد نايف ( ٢٠١١) « الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)» إلى الملتقى الدولي والذي بعنوان الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية « للفترة ٨-١٩ ماي ٢٠١١ ، جامعة سعد دحلب -البليدة
- عاشور، محمد حسن (٢٠١٢) • (تأسيس وتطوير إدارات التسويق في المنظمات غير الربحية K الطبعة: الأولى، الناشر: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع
- عريفج، سامي سلطي ( ٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- العمائرة، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٣، عمان: دار المسيرة.
- محاضرة إدارة الموارد البشرية = كلية إدارة الأعمال = الجامعة الخليجية = ٢٠٠٨م
- النمر ، سعود وآخرون ،الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض : مكتبة الشقري، الطبعة الخامسة ( ٤٢٢ هـ)
- الهيتي، خالد عبدالرحيم (١٩٩٩)، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار الحامد .
- موسوعة إدارة الموارد البشرية

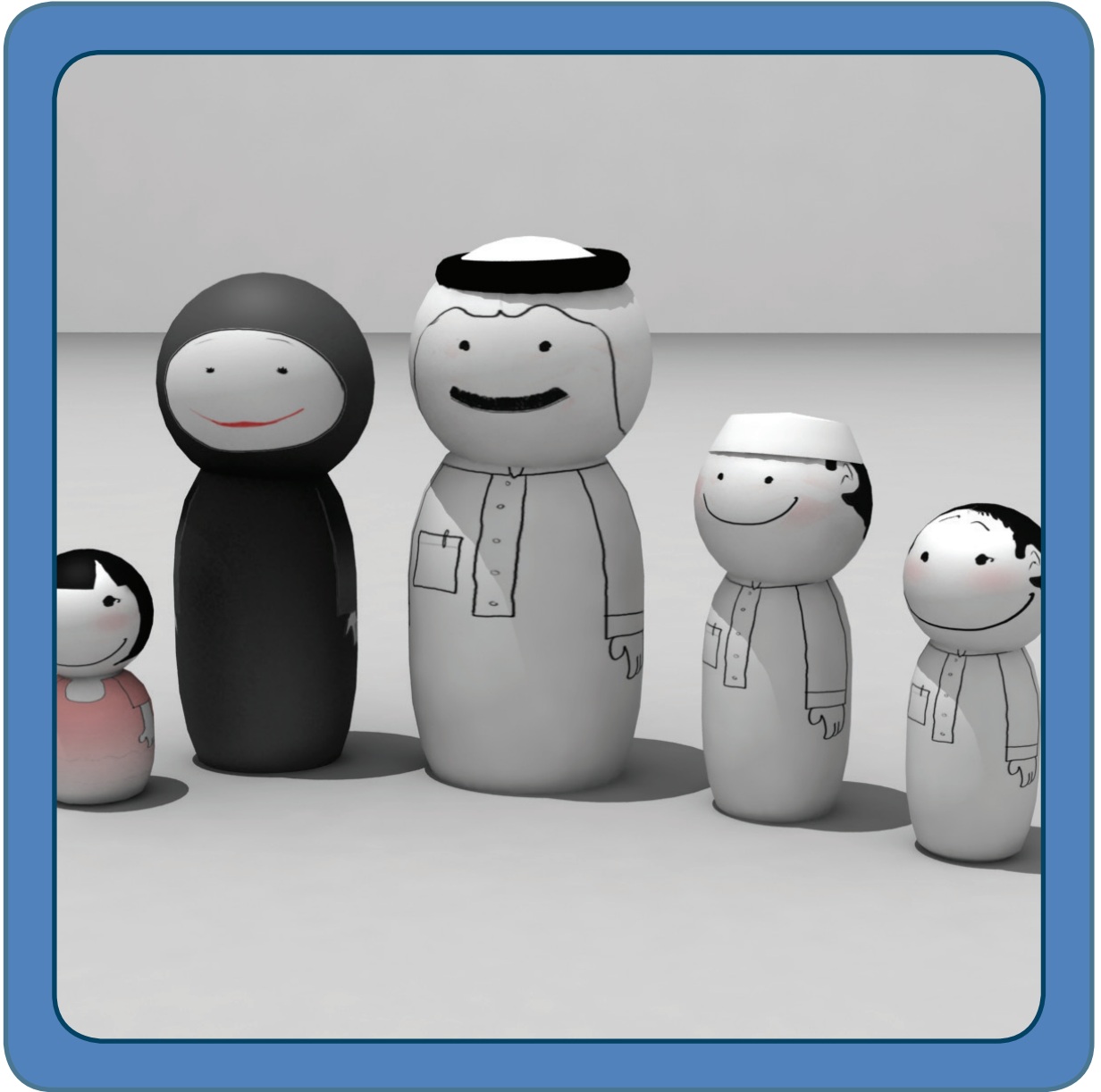
- <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60616-human-resources-management-era-globalization.html>
- [anthro.ahlamontada.net](http://anthro.ahlamontada.net)
- [anthro.ahlamontada.net](http://anthro.ahlamontada.net)
- [dc230.4shared.com/doc/e3Pm0YiP/preview.html](http://dc230.4shared.com/doc/e3Pm0YiP/preview.html)
- [dc230.4shared.com/doc/e3Pm0YiP/preview.html](http://dc230.4shared.com/doc/e3Pm0YiP/preview.html)
- [faculty.ksu.edu.sa/almengash/DocLib5/%204مح.ppt](http://faculty.ksu.edu.sa/almengash/DocLib5/%204مح.ppt)
- [http://alwatan.com.sa/Culture/News\\_Detail.aspx?ArticleID=118792&CategoryId=7](http://alwatan.com.sa/Culture/News_Detail.aspx?ArticleID=118792&CategoryId=7)
- <http://faculty.ksu.edu.sa/alsultanf/Pages/A113.aspx>
- <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60616-human-resources-management-era-globalization.html>

- 
- <http://www.almamlkh.net/vb/archive/index.php/t-89782.html>
  - <http://www.almamlkh.net/vb/archive/index.php/t-89782.html>
  - <http://www.almarefa.net/>
  - [http://www.entilaq.com/hr/hr\\_management.htm](http://www.entilaq.com/hr/hr_management.htm)
  - <http://www.hrdiscussion.com/hr50742.html>
  - <http://www.tatweer.edu.sa/node/63>
  - [ksu.edu.sa](http://ksu.edu.sa)
  - Srinivassan, T. N. (2001). Human development: A new paradigm or reinvention of the wheel? Human Development, Vol. 84, (2), pp238-243.
  - Srinivassan, T. N. (2001). Human development: A new paradigm or reinvention of the wheel? Human Development, Vol. 84, (2), pp238-243.
  - [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)





# الشراكة المجتمعية الفاعلة



٦

٧

٨

٩

١٠

المجال السادس

## نشرة (٦-١-١) التوجهات نحو شراكة مجتمعية فاعلة:

يُجمع علماء النفس والتربية على أهمية الدور الاجتماعي للمدرسة في وقتنا الحاضر، باعتبارها مؤسسة تسعى لخدمة أبناء المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وقيادة تطوره وتحقيق أهدافه، ولكي تتمكن من تحقيق ذلك لا بد لها من:

- التفاعل مع المجتمع، لتؤثر فيه وتتأثر به.
- توثيق صلاتها مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم في تربية أبنائهم، ودعوتهم للمشاركة في برامجها وأنشطتها واستخدام مرافقها.
- تقديم تعليم يتناسب والتغيرات السريعة الهائلة في مجالات المعرفة والعلوم.
- تنمية الاتجاهات والقيم المرغوبة الملبية لحاجات المجتمع.
- تطوير مهارات الطلاب اللازمة للتعايش في المجتمع وتحسينها.

ذكر أحد المفكرين في رسالة له عن المدرسة والمجتمع أن الجزء الهام في الجانب الاجتماعي للتعليم، هو أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تؤدي وظيفتها بين جدران أربعة، بل يجب أن تتعاون مع المؤسسات الخارجية في البيئة لتؤدي هذه الوظيفة على الوجه المنشود، وكلما كانت أكثر استجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها، كانت أكثر فاعلية وأعمق أثراً، وعلى هذا فإن المدرسة كي تؤدي وظيفتها الاجتماعية على أحسن وجه، لا بد أن يكون هناك ارتباط قوي بينها وبين البيئة المحيطة بها، على أن يكون هذا الارتباط مبنياً على أسس من التفاعل الاجتماعي، وعلى مبدأ الأخذ والعطاء.

والتطور غير المسبوق للتقنية والمعلوماتية، فرض على المدرسة التفاعل مع المجتمع المحيط ومع العالم كقريبة صغيرة، وهذا يتطلب من قيادة المدرسة مهارات متعددة، مثل الاتصال بشبكة المعلومات (الانترنت) وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي بفاعلية، مما يساعد في جعل المدرسة مفتوحة على العالم ومتفاعلة معه تأخذ منه وتقدم له.

ومن الأدوار الجديدة المناطة بمدير المدرسة في ظل التوجهات التطويرية لوزارة التربية والتعليم، تفعيل دور المدرسة البيئي وانفتاحها على المجتمع من حولها، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على وعي كامل بأهمية البيئة وضرورة الاهتمام بمتطلباتها.

## نشرة (٦-١-٢) أهم الاتجاهات والقيم التربوية والاجتماعية والثقافية الداعمة لمفهوم الشراكة المجتمعية:

ينبغي تعزيز العديد من الاتجاهات والقيم العالمية الإيجابية لدى أفراد المجتمع، مما يساهم إلى حد كبير في تفعيل مفهوم الشراكة المجتمعية، ومن هذه الاتجاهات والقيم:

- قيمة الوطنية: والتي تحمل أبعادا اجتماعية وسياسية وأمنية؛ إذ تعبر عن معايير الانتماء ومستوى المشاركة من قبل الأفراد في الحماية والدود عن الوطن، كما تعبر عن وعي الفرد بالحقوق والواجبات والنظر إلى الآخر، وصيانة المرافق العامة، والحرص على المصلحة الوطنية.
- قيمة التعاون: والتي تسهم في توفير الوقت وتنظيم الجهود، والقضاء على الأنانية وحب الذات، حيث يقدم كل إنسان ما عنده ويبدله للآخر عن حب وإيمان، وهي قيمة عظيمة أمر بها الإسلام وعززها في قوله تعالى «وتعاونوا على البر والتقوى، ولا تعاونوا على الإثم والعدوان»
- قيمة التكافل الاجتماعي: هو أن يتكفل المجتمع بشؤون كل فرد فيه من كل ناحية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية، ويتضمن شعور كل فرد في المجتمع بأن عليه واجبات لهذا المجتمع يجب عليه أدائها، وأنه إن قصر في أدائها فقد يؤدي ذلك إلى انهيار البناء المجتمعي عليه وعلى غيره، وأن للفرد حقوقا في هذا المجتمع.
- قيمة العمل التطوعي: هو الجهد الذي يبذله الفرد عن رغبة واختيار، بغرض أداء واجب اجتماعي دون توقع مقابل أو جزاء، مما يحقق العديد من الأهداف، مثل:
  - زيادة الشعور بالانتماء للمجتمع .
  - توعية الأفراد باحتياجات مجتمعهم والفئات التي تحتاج المساعدة.
  - شغل أوقات الفراغ بأعمال مفيدة.
  - زيادة الثقة بالنفس.
  - تطوير القدرة على أداء الأعمال والتخطيط لها.
  - اكتساب مهارات جديدة.
  - توسيع دائرة التفاعل الاجتماعي.
- التعلم الخدمي: نموذج تعليمي يهدف إلى دمج خدمة المجتمع (community service) والتعلم الأكاديمي (academic learning) والتعلم المدني (civic learning)، ويجمع التعلم الخدمي بين خدمة المجتمع



## نشرة (٦-١-٣)

### أهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

تكمّن أهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في أن الطلبة هم محور الاهتمام المشترك بينهما، إذ أنهم يحافظون على بقاء مجتمعهم متماسكاً و متميزاً بتراثه وحضارته، وهم الذين سيقع على عاتقهم تطويره، ولكي تتحقق الأهداف التربوية المنشودة في إعدادهم للمستقبل، فإن هذا يستلزم تنسيق الجهود وإقامة أشكال التعاون المستمر لتحقيق النمو المتكامل والمتوازن، ويمكن تلخيص أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي فيما يلي:

- ١- العمل على تنمية المجتمع ومساعدة المؤسسة التعليمية لتحقيق التفاعل والمشاركة في معالجة قضاياها.
  - ٢- المشاركة في وضع الاستراتيجيات والخطط التربوية للمؤسسة التعليمية.
  - ٣- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الظروف البيئية والتعليمية في المؤسسة التعليمية والمجتمع.
  - ٤- العمل على تنمية المجتمع المحلي ومساعدة المدرسة على القيام بدورها كمركز إشعاع.
  - ٥- التعاون على حل مشكلات المدرسة وتذليل الصعوبات التي تواجه الطلاب بصورة عامة.
  - ٦- الإسهام في تكريم ورعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين.
  - ٧- تعريف أولياء الأمور بأنظمة المؤسسة التعليمية وأعمالها ونشاطاتها بما يشجع التعاون بينهما.
  - ٨- تبادل الرأي بين المعلمين وأولياء الأمور فيما يتعلق بتربية الأبناء.
- ولمزيد من التعرف على أهمية الشراكة المجتمعية يمكنك الرجوع إلى أدوار لجنة الشراكة المجتمعية الواردة في الصفحة الأربعين (ص ٤٠) من الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الأول ٤٣٣ هـ.

## نشرة (٦-١-٤) مهمة المدرسة وأدوارها وفق منظور الشراكة المجتمعية:

يمكن للمدرسة أن تقدم خدمات متعددة للمجتمع، ومنها:

١. دراسة المجتمع: لمعرفة ما يمكن من حقائق عن البيئة المحيطة، وبخاصة:
  - تاريخها وجغرافيتها ومكانها.
  - أهم مميزاتها في النواحي الاقتصادية والصحية والثقافية والاجتماعية.
  - حصر المؤسسات الحكومية والأهلية التي تقدم الخدمات في مختلف النواحي.
  - تقويم مدى كفاية تلك الخدمات لسد احتياجات البيئة، ووضع نتائج هذه الدراسة أمام الجهات المختصة للاستفادة منها.
٢. إثارة الوعي نحو مشكلات البيئة بمختلف الوسائل المتاحة مثل: النشرات والملصقات، الاجتماعات الفردية والجماعية، الصحافة، الإذاعة ... الخ
٣. القيام بأعمال الخدمات العامة للبيئة المحلية خلال أوقات فراغ الطلاب والعطلات الدراسية المختلفة في النواحي التالية:
  - النواحي الصحية: مثل:
    - « نشر الوعي الصحي والمساهمة في مكافحة الأمراض والأوبئة.
    - « القيام بحملات نظافة عامة للشوارع ودور العبادة والمنتزهات وغيرها.
    - « القيام بأيام طبية تطوعية عن طريق استدعاء أطباء من مختلف الاختصاصات لتقديم الفحوصات والعلاجات المجانية لأفراد المجتمع المحلي في أيام محدودة.
    - « إنشاء مراكز للإسعافات الأولية في المدارس .
  - النواحي الاقتصادية، مثل:
    - « عقد دورات تدريبية مهنية متنوعة ولفترات مختلفة لأفراد المجتمع المحلي.
    - « دعوة الأهالي لحضور المعارض الإنتاجية في المدارس.
    - « تقديم خدمات الإنتاج في المدارس المهنية لأفراد المجتمع المحلي.
    - « تدريب الفتيات على بعض الصناعات المنزلية.
  - النواحي الاجتماعية: مثل:
    - « إنشاء دور الحضانة لأطفال النساء والعمالات .
    - « تنظيم الاحتفالات بالأعياد والمناسبات الوطنية والدينية.
    - « تقديم المساعدات والمعونات للطلبة الفقراء.

- « تنظيم زيارات دور الرعاية الاجتماعية وبيوت العجزة والمسنين.
- « المشاركة في العمل التطوعي الاجتماعي وجمع التبرعات لصالح الجمعيات الخيرية.
- النواحي الثقافية، مثل:
    - « إنشاء مراكز لمكافحة الأمية .
    - « عقد ندوات ومحاضرات ثقافية للتعريف بالأحداث الجارية .
    - « تشجيع الفنون الشعبية وتهذيبها وإبرازها.
    - « إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع لاستعمال مرافق المدرسة المختلفة، مثل: المكتبة، الملاعب، القاعات، الغرف الصفية، الحديقة المدرسية ... الخ
    - « تنمية التلاميذ من خلال المواد الدراسية المقررة والأنشطة المدرسية اللاصفية.
- ويمكن لمكونات المجتمع من أولياء الأمور والأهالي والمنظمات والأفراد تقديم الخدمات التالية للمدرسة:
١. حل المشكلات المدرسية التي تعترض العملية التعليمية مثل: المبنى، الإضاءة، زجاج المدرسة، حنفيات الشرب، الكهرباء، أعمال الدهان، المرافق، الصيانة، عمل وسائل تعليمية واللوحات المختلفة ...
  ٢. تقديم المساعدات العينية والنقدية للمدرسة لتوزيعها على الفقراء.
  ٣. تقديم خدمات تعليمية من اختصاصيين في مجالات معينة طبية، زراعية، دينية...
  ٤. الاستفادة من الآباء الحرفيين للقيام بالإصلاحات الخاصة بالنجارة والحداة واللحام والدهان وغيرها. وكذلك تدريب الطلبة ضمن نشاطات مبحث التربية المهنية العملية.
  ٥. دراسة بعض الظواهر التربوية مثل: التسرب، الغياب، التخلف المدرسي، العدوانية عند بعض الطلبة وغيرها وتقديم المقترحات اللازمة لحلها.
  ٦. دراسة ألوان النشاط الذي تهيئه المدرسة والبيئة للطلبة.
  ٧. تبني المشروعات التي تضمن العمل لبعض خريجي المدرسة.
  ٨. إتاحة الفرصة للطلبة للتدريب في مواقع العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة.
  ٩. تقديم المشورة الفنية والعلمية للمدارس عن طريق المشاركة في مجالس الآباء.
  ١٠. حل بعض المشكلات الخاصة بالطلبة داخل المدارس وخارجها مثل مشكلات التغذية والمواصلات والكتب.



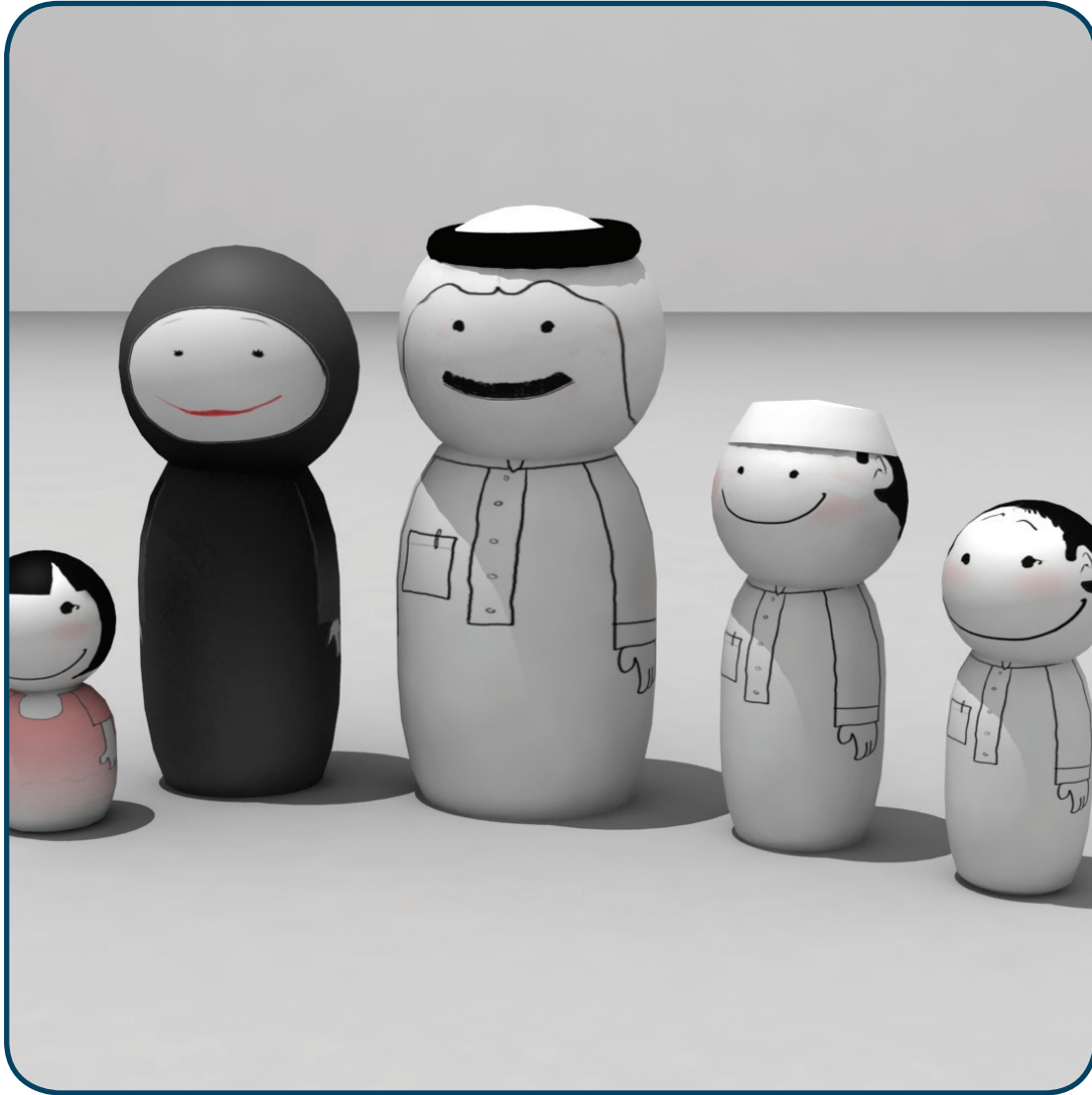
## نشرة (٦-١-٥)

### الاتصال والتواصل: قنواته ووسائله لتعزيز الشراكة مع المجتمع:

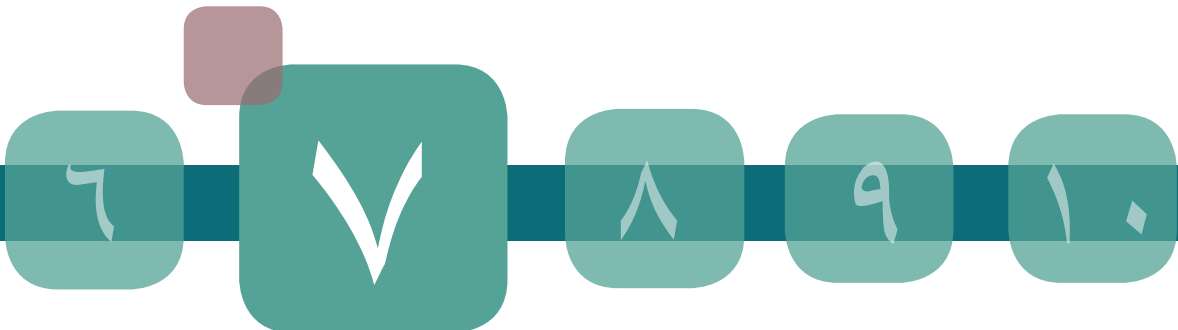
- تتعدد قنوات الاتصال ووسائله التي يمكن للمدرسة القيام بها للتعريف بالمدرسة وإبراز نشاطاتها وأهميتها، مما له من أثر في التأثير الإيجابي على علاقة الشراكة المجتمعية، ومن أهم قنوات الاتصال:
- القناة اللفظية: مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية.
  - القناة الكتابية: مثل النشرات، التقارير.
  - القنوات التقنية: مثل التلفزيون، الراديو، التلغراف، الأجهزة الذكية.
  - القناة التصويرية: مثل الملصقات، الإعلانات.
  - قناة الانترنت: وهي أحدث القنوات وأسرعها.
  - الأنشطة المدرسية: مثل (المعارض المدرسية، الحفلات الرسمية، المسابقات الثقافية، العروض الرياضية، النوادي المدرسية، الأنشطة الكشفية، العروض الفنية، الأعمال التطوعية، مشروعات التعلم الخدمي، اليوم المفتوح).
- ويعتبر الطلاب والمعلمون وأولياء الأمور من أهم عناصر التواصل، وذلك بحكم أنهم الأقرب إلى البرامج المدرسية، والقادرون على تفسيرها من مواقع المعرفة.
- ومن وسائل التواصل المطلوبة من المدرسة:
- « زيارات المدرسة والمعارض الفنية والثقافية المختلفة.
  - « تسجيل أنشطة المدرسة بالصوت والصورة وإرسالها إلى الآباء وأطراف المجتمع المحلي.
  - « تفعيل التواصل من خلال موقع المدرسة الإلكتروني.
  - « تفعيل اللقاءات مع أطراف المجتمع ومنظماته والاتصال بهم عن طريق القنوات الأنسب.

## المراجع

- « الإبراشي، محمد عطية (٢٠٠٣): روح الإسلام، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٣ / ص: ٢٣٧ .
- « أبو زهرة، محمد (١٩٩١): التكافل الاجتماعي في الإسلام، القاهرة، دار الفكر العربي.
- « حسن، ماهر محمد (٢٠٠٣). القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن.
- « الخطاب، أمينة منصور (٢٠١٣): هل أغلقت المدارس أبوابها؟، مقالة في صحيفة الرأي الأردنية، تاريخ النشر: الاحد ٢٠ يناير ٢٠١٣
- « حمدان، سعيد بن سعيد ناصر، (٢٠٠٨): دور الأسرة في تنمية قيم المواطنة لدى الشباب في ظل تحديات العولمة- رؤية اجتماعية تحليلية: ورقة عمل للمشاركة في اللقاء السنوي للجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، تحت عنوان: «الأسرة السعودية والتغيرات المعاصرة»، الرياض، في الفترة ٥-٧/٥/٢٠٠٩ هـ الموافق ٢-٤/٥/٢٠٠٨م
- « ديفيز، دون (٢٠٠٠): التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي .
- « السالم، سالم بن محمد (٢٠٠٩) معوقات الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. أبحاث المنتدى الأول للشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية الذي نظّمته جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- « الشرعي، بلقيس غالب (٢٠٠٧): دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي «دراسة تحليلية»-دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي وتحديات وطموحات، دبي، كلية التربية - جامعة الإمارات العربية المتحدة. ١٧-١٩ ابريل ٢٠٠٧.
- « طرخان، محمد، (٢٠٠٧) « الممارسات الجيدة في مدارس الأونروا»، وكالة الغوث الدولية، عمان ٢٠٠٧.
- « عطوي، جودت عزت «الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية»، دار الثقافة، عمان، ٤٣٤ هـ
- « فرح، شعبان (٢٠٠٩): الاتصالات الإدارية، ط ١، عمان، دار أسامة
- « قنديل، أماني (٢٠٠٥): دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس للمجلس القومي للمرأة، ٤-١٦ مارس ٢٠٠٥.
- « مصطفى، أحمد مهدي (١٤٢٦هـ): علاقة المدرسة المبدعة بالمجتمع المحلي، مقال منشور على النت، بتاريخ ٢٤/١١/١٤٢٦ هـ، من:
- « موقع حلول: [www.holol.net/show\\_article\\_main.cfm?id=53](http://www.holol.net/show_article_main.cfm?id=53)
- « ياركندي، آسيا بنت حامد (٢٠١٠) التعلم الخدمي بالتعليم العالي. ماهية التعلم الخدمي المؤتمر العلمي الأول للتدريب الآفاق، الواقع
- ppt <http://uqu.edu.sa/arts-management-sciences-female/news/ar/4771>.
- استخرجت بتاريخ ١٠-١١-٢٠١٢.
- « Barth, R. (1990). Improving Schools from Within: Teachers, Parents and Principals Can Make a Difference. San Francisco: Jossey- Bass



# قيادة فرق العمل



المجال السابع

## الجلسة الأولى

### نشرة علمية (٧-١-١) الجودة والتميز في التعليم

نظراً لأهمية الجودة ودورها في التعليم، فقد أشار إدوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة، إلى ضرورة إدخال نظام الجودة إلى الحقل التعليمي، حيث يترتب على ضونها سعي القيادات التربوية إلى إجراء عمليات التحسين المستمر على الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، على أن تؤخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات الطلاب تجاه المناهج وطرق التدريس والمناخ التعليمي عموماً، لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من توظيف عمليتي التعليم والتعلم بما يتوافق وقدرات واستعدادات واحتياجات الطلاب، باعتبارهم عنصراً حيوياً في نظام الجودة، لاسيما وأن الجودة تقوم في الأساس على المشاركة وروح العمل الجماعي، حيث إن كل فرد في المؤسسة التعليمية عليه المسؤولية الخاصة عن أداء دوره.

ومهما تنوعت تعريفات الجودة في التعليم، إلا أنها تضم ثلاثة جوانب أساسية هي جودة التصميم Design quality وتعني تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، وجودة الأداء Performance quality وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج Output quality وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة. طبق الأمريكيون في مجال التعليم أسلوب إدارة الجودة الشاملة في عدد من مدارسهم أطلقوا عليها مدارس الجودة الشاملة (Total Quality Schools)، ورأى بعضهم أن أعمدة الجودة في المدارس (Pillars of Quality) تتمثل في التركيز على العملاء، واندماج الجميع، وتبني أساليب للقياس، والالتزام، والتحسين المستمر. (Arcaro, 1997)



ويرى بونستنكل 1992 Bonstingl: أن المدرس والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة، والطالب يمثل المستفيد الأول، لذا فإن مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقديمهم. إن المستفيد الثانوي من خدمات المدرسة هم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع، الذين من حقهم توقع نمو مدارك وقدرات ومهارات أبنائهم الطلاب وتطور شخصياتهم ليكونوا نافعين لذويهم ومجتمعهم. ويمكن تحديد معنى الجودة في المدرسة من خلال بيان نتائجها على المستفيدين، كما هو موضح في المخططات الآتية :

الفئة	الجودة تعنى له
الطالب	تحسن دافعيته للتعلم (الرضا عن بيئة التعلم). تحسن نتائج تعلمه باستمرار (الحماس والتقدير العالي للذات). تزايد التزامه لتحسين تعلمه (الإحساس بالغرض) بهجة ومرح أكثر للتعلم (غياب عامل الخوف). علاقات أفضل مع الزملاء المعلمين (الدعم المتبادل الإيجابي).
المعلم	جهد أقل في عمليات التعليم (الطالب يتحمل مسؤولية تعلمه). زيادة حماسهم لتحسين التعليم (تقدير جهودهم ومشاركتهم في قرارات المدرسة). العمل بروح الفريق مع الزملاء وإدارة المدرسة وأولياء الأمور لتحسين عمليات التعليم. العلاقات الطيبة مع الطلاب. التنمية المهنية المستمرة للبقاء في ذروة الأداء المتميز.
إدارة المدرسة	بيئة مدرسية تعاونية (فرق العمل - فرق التعلم). تحسن إنتاجية الطلاب والمعلمين والعاملين. تحسن علاقة المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع. جهد أقل في عمل مدير المدرسة (تفويض الصلاحيات). تركيز الإدارة على رضا الطلاب والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور.
أولياء الأمور	علاقة متطورة مع إدارة المدرسة والمعلمين. رضا متزايد عن أداء المدرسة للتحسين المستمر في تعلم أبنائهم. تدخلهم في طرائق تربية وتعليم أبنائهم من خلال اقتراحاتهم وتطلعاتهم. ثقة بأداء المدرسة. تحسن تواصلهم مع المدرسة.

<p>البحث عن جذور المشكلات وحلها بمنهج علمي ووضع إجراءات لضمان عدم تكرارها.</p> <p>العمل الجماعي في المدرسة (فرق العمل الوظيفية- فرق التعلم).</p> <p>تحسين دافعية الطلاب والمعلمين للتعلم والتعليم من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم.</p> <p>الاستخدام الأمثل للوقت باعتباره المورد الأكثر قيمة للمدرسة ونظام التعليم (فرص التعلم).</p> <p>استخدام البيانات لإثبات ما الذي يتشكل فعلاً في عقل الطالب.</p> <p>التخطيط في العمل المدرسي، فلا بد من قياس التقدم.. أين واقع المدرسة الحالي؟.. إلى أين نريد أن نصل؟</p> <p>التغذية الراجعة من الطلاب وأولياء الأمور وجميع أصحاب المصالح الآخرين.</p>	<p>نظام المدرسة</p>
---	---------------------

أكد إدوارد ديمنج على أن عملية التحسين هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية على النحو التالي:



- خطط: خطط لأي تحسين تريد إدخاله في العملية التعليمية مهما صغر.
- نفذ: حاول كشف الأخطاء، وحدد أسبابها المحتملة، وتحزّ حدوثها، وحدد أكثرها احتمالاً في الحدوث.
- دقق: تحزّ واكتشف فيما إذا كان التحسين المدخل على العملية التعليمية صحيح أم به أخطاء.
- طبق: إذا حققت نجاحاً طبق التحسينات بشكل واسع وسريع.

## نشرة (٧-١-٢) الإدارة الحديثة وإدارة الجودة الشاملة

### في القيادة الإدارية الحديثة:

١. يشرك المدير/ القائد العاملين في المناقشة حول الجودة وينسق العمل بما يتفق ومهارات العاملين والوقت اللازم لإنجاز العمل.
  ٢. يشرح المدير/ القائد النموذج المطلوب للأداء الجيد، ويطلب إليهم التحسين إن كان ذلك في مقدورهم.
  ٣. يطلب المدير/ القائد الى العاملين أن يدققوا وأن يقوموا بعملهم بأنفسهم من حيث الجودة.
  ٤. يوفر المدير/ القائد مناخاً تنظيمياً ميسراً للعمل ومشجعاً على الإنتاج، ولا يلجأ الى الإكراه والتأنيب.
- وتولي فلسفة إدارة الجودة الشاملة اهتماماً واضحاً بالإنسان / المستفيد، استناداً إلى قيم ورؤى وأخلاقيات متقدمة، فقيادة الجودة الشاملة يتمتعون بالرؤية، وهذه الرؤية معروفة لدى جميع العاملين في المنظمة، ويعملون على تحقيقها. إنهم قادة مبدعون وحساسون، قادرون على تمكين الناس من خلال التفويض والتدريب. ويركزون على التدريب لكي تصبح المؤسسة منظمة للتعلم، كما يوحدون فيما بين النمو المهني الشخصي والنمو المهني التنظيمي.
- ويهتم قائد الجودة ب:
- غرس ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين.
  - تحفيز المرؤوسين وتدريبهم ومتابعة الأداء أولاً بأول.
  - معرفة احتياجات المستفيدين من المنظمة (العملاء).
  - توزيع المسؤوليات والمهام على العاملين بشكل واضح.
  - توفير مناخ تنظيمي يتسم بالإنجاز والمتعة.
  - تفويض السلطة للعاملين وتشجيعهم على استخدامها بشكل فعال.
  - فتح قنوات الاتصال مع العاملين، وإشعار كل منهم بأنه عضو في فريق يعمل معهم لتحقيق أغراض المنظمة.
  - زرع الثقة في نفوس العاملين.
  - العمل وفق مبادئ الصراحة والمكاشفة والشفافية.
  - سرعة الاستجابة للمشكلات وتوفير نظام خاص للمعلومات يستند إليه في صنع القرار.
- إن نمطاً قيادياً من هذا النوع لا بد أن تتوافر فيه الصفات القيادية المتكاملة، مثل تحمل المسؤولية والاعتراف بالخطأ، والنظر إلى الأمام، ودقة في العمل، والمتابعة، والالتزام، والمواظبة، والقُدوة في العدل، والمساواة، والموضوعية، والصدق، والأمانة، والحرص على المصلحة العامة واحترام الآخرين.



## نشرة (٧- ١- ٣) الابتكار والإبداع

أظهرت البحوث والدراسات التربوية والنفسية أن الإبداع متعدد المناحي، ويمكن النظر إليه من خلال أربعة مناحي هي:

### ١. المنحى الأول: مفهوم الإبداع بناءً على سمات الشخص المبدع Creative Person:

هو المبادأة التي يبديها المتعلم في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير، ويذكر جيلفورد Guilford أن المتعلم المبدع يتسم بسمات عقلية أهمها: الطلاقة Fluency والمرونة Flexibility والأصالة Originality.

### ٢. المنحى الثاني: مفهوم الإبداع بناءً على أساس الإنتاج Creative Product:

يلخص خير الله الإبداع بأنه «قدرة المتعلم على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مشير».

وهكذا يعبر التفكير الإبداعي عن نفسه في صورة إنتاج شيء جديد، أو التفكير المغامر، أو الخروج عن المألوف، أو ميلاد شيء جديد سواء أكان فكرة أم اكتشافاً أم اختراعاً بحيث يكون أصيلاً Original و حديثاً Novel. ويؤكد بعض المربين على أن الفائدة شرط أساسي في التفكير والإنتاج الإبداعي. وبالتالي فإن إطلاق مفهوم الإبداع لا يجوز على إنتاج غير مفيد، أو إنتاج لا يحقق رضا مجموعة كبيرة من الناس في فترة معينة من الزمن.

### ٣. المنحى الثالث: مفهوم الإبداع على أنه عملية Creative Process:

يعرف تورانس Torrance الإبداع بأنه «عملية يصبح فيها المتعلم حساساً للمشكلات، وبالتالي هو عملية إدراك الثغرات والحلل في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق بينها، ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وفيما لدى المتعلم من معلومات، ووضع الفروض حولها، واختبار صحة هذه الفروض والربط بين النتائج، وربما إجراء التعديلات وإعادة اختبار الفروض».

### ٤. المنحى الرابع: مفهوم الإبداع بناءً على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة Creative Situation: يقصد

بالبيئة المبدعة المناخ، بما يتضمنه من ظروف ومواقف تيسر الإبداع، أو تحول دون إطلاق طاقات المتعلم الإبداعية. وتقسّم هذه الظروف إلى قسمين هما:

أ. ظروف عامة: ترتبط بالمجتمع وثقافته، فالإبداع ينمو ويتزعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تهيئ الفرص لأبنائها للتجريب دون خوف أو تردد، وتقدم نماذج مبدعة من أبنائها من الأجيال السابقة كنماذج يتمس الجيل الحالي خطاها، وبالتالي تشجع على نقد وتطوير الأفكار العلمية والرياضية والأدبية ...

ب. ظروف خاصة: وترتبط بالمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين وأدوارهم في تهيئة الظروف والبيئة الصفية والمدرسية لتنمية الإبداع لدى الطلبة.

## نشرة (٧ - ١ - ٤) سلوكات محفزة لزملائك في المدرسة أو الفريق:

تأمل هذه السلوكات:

- عامل الجميع بمبادأة وكرامة واحترام، دون تحيز أو تعصب أو تمييز.
- وفر فرصاً لقيام كل عضو بدوره في المسؤولية.
- أشركهم في القرار، لا تلجأ إلى التصويت إلا في حالات نادرة جداً، لأن التصويت يقسم الفريق إلى رابح - خاسر.
- زددهم بالمعلومات، وكن شفافاً لا أسرار.
- أعطهم الثقة، اجعلهم مشاركين في المسؤولية.
- نظم بيئة العمل، حل الصراعات بطرق إيجابية.
- وجههم نحو أهداف مشتركة.
- اقبل مبادراتهم، شجع الفكر الانتقادي والإبداعي.
- وأخيراً، اعترف بإنجازاتهم، لا تسرق منجزاتهم.



## المراجع

- الأخر، محمد (٢٠٠٦م) مفاهيم الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي المنعقد بمنطقة تبوك.
- البوهي، فاروق (٢٠٠١م): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر
- تطوير (٤٣٣هـ): أنموذج تطوير المدارس، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، الرياض
- حريم، حسين (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- داغستاني، محمد بن كامل (٢٠٠٧م). القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي المدينة المنورة
- سيد، خير الله (١٩٨١م): بحوث نفسية وتربوية: اختبار القدرة على التفكير الابتكاري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- السيد، يسري مصطفى (د.ت): الإبداع في العملية التربوية- وسائله ونتائجه. جامعة الإمارات - كلية التربية - مركز الانتساب الموجه بأبوظبي <http://uqu.edu.sa/page/ar> /٥٩٢٨٥
- طافش، محمود (٢٠٠٤م) الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسة. عمان: دار الفرقان
- طرخان، محمد عبدالقادر (٢٠٠٩م) إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، تعين تدريبي Ed. /٤ /٢٠٠٩م، معهد التربية، الأونروا/اليونسكو .
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١م) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل.
- عليمات، صالح (٢٠٠٤م): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، الأردن
- فريد راغب النجار (١٩٩٩م) إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة (ص ٧٣)
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (٤٢٩هـ): إدارة الجودة الشاملة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج.
- وزارة التربية والتعليم، الموديول الأول «الاتجاهات المعاصرة ومهارات مديري المدرسة الثانوي « البنك الدولي، وحدة التخطيط والمتابعة، مشروع تحسين التعليم الثانوي، جمهورية مصر العربية.
- وكالة الغوث الدولية، (٢٠٠٦م): إطار ضمان الجودة
- Arcaro, Jerome S. (1997) Quality in Education: An Implementation Handbook. Delray Beach, FL. USA: St Lucia
- Hixon, J and K.lovelace (1992) Total Qulity Challenge to Leadership (p 6-24)

## الجلسة الثانية

### نشرة علمية (٧-٢-١) مفهوم الصراعات وإدارتها.

يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه: «عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة».

وكذلك فإنه: «مجموعة الإجراءات التي يتخذها أحد الأطراف أو بصددها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية».

وبهذا، فعناصر الصراع هي:

- تعارض أهداف الأفراد والجماعات.
- إدراك هذا التعارض.
- اعتقاد كل طرف أن الآخر سيهدد اهتمامات الطرف الآخر.
- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.

ومن استراتيجيات إدارة الصراع:

١- استراتيجية تصعيد الصراع: إذا ما أسفر التشخيص التنظيمي عن انخفاض مستويات الصراع في المنظمة، فإن الخطوة التالية هي استخدام أحد أو بعض الأساليب لتصعيد الصراع ومنها:

- تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والجماعات.
- تغيير الهيكل التنظيمي.
- خلق التنافس بين الأفراد والجماعات.

٢- استراتيجية تجنب الصراعات: يميل بعض المديرين إلى تجنب التدخل المباشر في المواقف الصراعية، إما لعدم تأكدهم من النتائج المحتملة لتدخلهم المباشر، أو لعدم رغبتهم في الاعتراف بوجود الصراع، أو أنه ليس أمراً خطيراً يصعب على طرفي الصراع التغلب عليه. ومن الطرق المستخدمة في تطبيق هذه الاستراتيجية ما يلي:

- تجاهل الصراع.
- الفصل بين الأطراف المتصارعة.
- الانسحاب من الموقف.

٣- استراتيجية خفض الصراعات: وتهدف إلى الحد من الآثار المدمرة للصراع، وخفض مستوى التوتر والغضب بين الأطراف المتصارعة، وكسب الوقت حتى يستطيع الأطراف حل صراعاتهم. ولتنطبق هذه الاستراتيجية هناك طرق يمكن الاستعانة بها منها ما يلي:

- التلطيف أو تهدئة الموقف.
- تفتيت الصراع.
- إيجاد هدف عام مشترك.

٤- استراتيجية تسوية الصراعات: وتعمل على إنهاء حالة السلوك الصراعي الصريح، وذلك بالتعرف على أسباب الصراعات ومصادره والعمل على حلها. ومن الطرق التي تستخدم في تسوية الصراعات ما يلي:

- استخدام القوة والإلزام.
- تغيير الهيكل.
- إيجاد مراكز للربط والتنسيق.
- التوفيق.
- الوساطة والتحكيم.



## نشرة علمية (٧-٢-٢) ارتباط التنمية المهنية المستدامة بالمعايير المهنية، في ضوء فلسفة المجتمعات المهنية المتعلمة

- عرفت جامعة كيل kell university التنمية المهنية المستدامة بأنها تجسد ثلاث مكونات رئيسية هي:
- أ. التدريب المهني: وهو العمل على إكساب المعلمين مجموعة المهارات اللازمة لرفع كفاءتهم.
  - ب. التربية المهنية: أي تعديل الأفكار والمعتقدات بشأن عملهم وممارستهم والتأكيد على القيم المهنية من خلال الدورات والقراءات.
  - ج. المساندة المهنية: أي توفير مناخ الاستقرار الوظيفي، وتحسين ظروف العمل، والتوطين داخل المدارس لفترات طويلة.
- البرنامج الحالي لممارس القيادة المدرسية، يأتي كحلقة من هذه الحلقات، بحيث تتبعه برامج أخرى متتابعة، وهكذا، حتى يضمن استمرار التعلم، وللجميع، حيث يهدف مشروع «تطوير» مثلاً، إلى الإسهام الفعال في الرفع من قدرة المملكة العربية السعودية التنافسية، وفي بناء مجتمع المعرفة من خلال مجموعة من البرامج، تشمل:
- بناء نظام متكامل للمعايير التربوية والتقويم والمحاسبية.
  - تنفيذ برامج رئيسية لتطوير التعليم، منها:
  - التطوير المهني المستمر للعاملين في التعليم جميعهم.
  - تطوير المناهج و مواد التعلم.
  - تحسين البيئة المدرسية لتعزيز التعلم.
  - توظيف تقنية المعلومات لتحسين التعلم.
  - الأنشطة غير الصفية والخدمات الطلابي. موقع تطوير
- ويلاحظ هنا الحرص على مبادئ المجتمعات المهنية المتعلمة لتشمل المعلمين والطلاب، من خلال إيجاد بيئات مناسبة لتعزيز التعلم، والذي يمتد ليشمل دور المدرسة الفاعل في التغيير المجتمعي المنضبط. كما يتضمن الدليل التنظيمي للمدرسة وصفاً تنظيمياً لكل من (مجلس المعلمين، ولجنة التميز والجودة) والتي تختص بجانب التنمية المهنية وتطوير برامجها في المدرسة بالتعاون مع غيرها من اللجان العاملة في المدرسة مثل (لجنة الشراكة المجتمعية).

## نشرة (٧-٢-٣) تفعيل أدوار العاملين في المدرسة لتحليل الاحتياجات التدريبية ورصدها، وتحديد أساليب تلبيتها

لتحقيق التميز القائم على أيدي معلمي وموظفي مهرة، كان لا بد، وحرصاً على استدامة التعلم في المدارس كمجتمعات مهنية متعلمة، أن تحدد الحاجات التعليمية والتدريبية الخاصة بأعضائها جميعاً، والعمل على تدريبهم ونقل الخبرات إليهم، سواء بشكل محلي داخل المدرسة، أو من خلال إدارات التربية والتعليم.

وكون التنمية المهنية تمثل جهوداً منظمة ومخططاً لها، لا يلغي كونها قائمة على الممارسات اليومية المستمرة، والتي يعدها ليفين (Levine) من أهم عمليات النمو المهني التي يجب أن تتاح للمعلمين، حيث يذكر «أن التطوير المهني غير الرسمي يجعل احتمال النمو والتطور غير محدد بوقت أو فرد أو مكان، إنها عملية تأخذ مكانها في أي وقت وبالاتشارك مع أي فرد في أي مكان بالمدرسة، حينها يحدث التطوير المهني المستمر، القائم على أساس يومي يقوم فيه المعلمون بتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ لأنهم يريدون أن يتعلموا وينمووا، وذلك حين يقدر مدير المدرسة قيمة التغيير والقيمة الكبيرة للتنمية المهنية والتطوير المهني»، كما أكد ذلك درغون (Drughon) حين ذكر أن المديرين بهذا التوجه ينجحون في تحويل هذه القيمة إلى معلمين، كما أن ممارسة المدير للتطوير المهني ومتابعته الذاتية لنموه، تجد صداها لدى المعلمين عندما يتبنى برنامجاً مهنيًا لهم.

ويتم تحديد الحاجات التدريبية بالعديد من الأساليب والطرق، ومن أهمها:

- تحليل التنظيم المدرسي: وبالتالي تحديد الكفايات والمهارات المطلوبة، بناء على التحديد الدقيق لنقاط الضعف الخاصة بكل نظام فرعي، (ويمكن إشراك العاملين في المدرسة في تحليل النظام المدرسي).
  - تحليل العمليات: بهدف دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم، وتركز على المهمة (الوظيفة) أو العمل، وتتضمن كذلك ما يجب أن يؤديه الموظف، والسلوك الذي يجب أن يتحلى به حتى يتمكن من تأدية العمل بطريقة فعالة، ولجميع هذه المعلومات تستخدم طرق متعددة، أهمها:
- ١- مراجعة السجلات والوثائق الرسمية، وتشمل الأنظمة واللوائح العامة والتقارير والخرائط التنظيمية وخرائط سير العمل.

٢- الملاحظة الشخصية.

٣- الاستبيان أو بيانات الاستقصاء. (يبرز فيه دور العاملين أنفسهم في الكشف عن حاجاتهم التدريبية).

٤- المفكرة اليومية للعمل.

٥- المقابلات الشخصية.

٦- تحليل الفرد شاغل الوظيفة: بهدف التعرف على كفاياته ومهاراته، ومقارنة مستوياتها مع المستوى المطلوب للوظيفة نفسها (المعايير المهنية للوظيفة)، وبالتالي، فإن الحاجة التدريبية هنا، هي الفجوة ما بين مهاراته، والمهارات المطلوبة، ويساهم الفرد نفسه في تحليل مهاراته، أو رئيس القسم، أو المشرف، أو المعلم الأول، وبهذا، فإن على مدير المدرسة، تفعيل طاقات الجميع لتحديد الحاجات بدقة، كذلك لا بد من دراسة دوافع الأفراد نحو التدريب للعمل على تعزيزها.

٧- طرق أخرى (مقابلات، اختبارات، استقصاء، تحليل المشكلات، تحليل الوظائف، دراسة السجلات والتقارير) ولا يخفى أن المدير لا يستطيع القيام بنفسه بهذه المهام، بل لا بد له من تفعيل أدوار الجميع لرصد الحاجات التدريبية، حرصاً على مجتمع مهني دائم التعلم.



## نشرة علمية (٧-٢-٤) العمل التعاوني لتدوير الخبرات وتبادلها:

يعرف روبنز أسلوب تدريب الزملاء بأنه « إجراء موثوق يقوم من خلاله زميلان أو أكثر من زملاء المهنة بالعمل معا للتأمل في ممارساتهم وصقل وبناء مهارات جديدة, والمشاركة في الأفكار وتعليم البعض, وتنفيذ البحوث وحل مشكلات العمل»  
كما ذكرت جويس وشاورز في مقالتهم أن لأسلوب تدريب الزملاء خمس نتائج أساسية, فهو يؤدي إلى ما يلي:

١. توفير الصحة والرفقة بين المعلمين: حيث إن التفاعل مع الآخرين يؤدي إلى تبادل الأفكار والتنفيس عن الإحباطات التي تحصل خلال المواقف الحرجة وبالتالي دعم القدرة على المحاولة والتجريب.
٢. توفير التغذية الراجعة لاستخدام الاستراتيجيات والمهارات المتعلمة بحيث يستفيد المعلم المطبق للمهارة والمعلم الذي يلاحظ ويتتبع تأدية المهارة.
٣. القدرة على تحليل التطبيق الفعلي للمهارة المتعلمة, حيث يتعلم المعلم المواقف المناسبة للمهارة وكيفية قياس فعاليتها.
٤. معرفة كيفية مواءمة الطريقة للطلاب حيث يساعد الزميل زميله على قراءة احتياجات الطلاب.
٥. التبسيط والتبسيط على المعلم لإحداث التطوير.

## المراجع:

- أبو الهيجاء، شرين أحمد (٢٠٠٧م) إدارة الجودة الشاملة في التعليم، طبعة دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، (ص ٧٨ - ٧٩)
- الخميسي، السيد سلامة (٤٢٨ هـ). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم ( رؤية منهجية )، ورقة مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين) القصيم (٢٨-٢٩ ربيع الآخر ٤٢٨ هـ)
- دليل معايير جائزة المعلم المتميز
- الصيغة المعتمدة من قبل مجلس وزراء الصحة العرب، ص ٩،
- طرخان، محمد (٢٠٠٩م) ضمان الجودة في مدارس الأنروا الجزء الأول: الإطار النظري، الأنروا/اليونسكو Ed.2/2009 Part 1.
- طيفور، محمد خير (٢٠٠٦م)، بحث غير منشور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، جامعة حلب- كلية الاقتصاد
- عبيدات، سليمان (مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عجاج، روز، وآخرون (٢٠٠٥م). مشروع تخرج بعنوان: بناء نظام مؤشرات أداء لأقسام كلية الهندسة في جامعة النجاح الوطنية. جامعة النجاح الوطنية، قسم الهندسة الصناعية، فلسطين.
- قياس الأداء الاستراتيجي، (٢٠١٢م) حقيبة تدريبية، من إعداد مجموعة الرواد للاستشارات والتدريب
- مرسي، محمد جمال (٢٠١١م) التغيير في الشركات والمؤسسات، ط ١، مطبعة دار تراث، الاسكندرية، مصر.
- الموقع الرسمي للجائزة:

<http://www.tamayaz.org.sa/vision-ar.php>

• موقع المركز الوطني للأرمني للمترولوجيا.

• موقع تميز

<http://www.tamayaz.org.sa/teacher-stand-ar.php>

• وكالة الغوث الدولية (٢٠٠٦م) دليل بناء خطة تطوير المدرسة، الرئاسة العامة، عمان الأردن

• وكالة الغوث الدولية، (٢٠٠٦م)، إطار ضمان الجودة الخاص بمدارس الأنروا، الجزء الأول، الدليل، الرئاسة العامة، عمان.

- (Robert Kaplan and David Norton. (1996). The Balanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Business School.
- [www.jnmi.gov.jo/about\\_metrology\\_a.htm](http://www.jnmi.gov.jo/about_metrology_a.htm)
- Hammer, Michael and Champy, James (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business
- [http://www.jnmi.gov.jo/about\\_metrology\\_a.htm](http://www.jnmi.gov.jo/about_metrology_a.htm)



**جميع الحقوق محفوظة**  
**لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام**  
**وشركة تطوير للخدمات التعليمية**



مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام  
King Abdullah bin Abdulaziz Public Education Development Project