

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة التخطيط والتطوير



الإطار المرجعي

لمشروع قائد المدرسة
المشرف المقيم

١٤٣٣هـ





٥.....	مصطلحات
٧.....	مدخل
١٠.....	فلسفة أنموذج القيادة المدرسية
١١.....	أهداف أنموذج القيادة المدرسية
١٢.....	توقعات الأداء في المدرسة
١٤.....	مكونات أنموذج القيادة المدرسية
١٤.....	أولاً: قيادة مدرسية احترافية
١٦.....	ثانياً: مجتمع إشرافي ذو كفاءة عالية
١٦.....	ثالثاً: المجتمع المتعلم
١٧.....	رابعاً: عمليات التعليم والتعلم الفعال
١٧.....	خامساً: التقويم الذاتي للمدرسة
١٨.....	المراجع:

المصطلحات

المصطلح	الوصف
فريق إدارة المشروع	فريق مشكّل في جهاز وزارة التربية والتعليم برئاسة مدير المشروع وعضوية كل من : ممثّل من الإدارة العامة للمناهج - و ممثّل إدارة التعليم الثانوي ، و ممثّل الإدارة العامة للإشراف (بنين ، بنات) و ممثّل الإدارة العامة للتدريب التربوي (بنين ، بنات) و ممثّل مشروع تطوير بالإضافة إلى مستشار المشروع.
اللجنة التنسيقية	لجنة تُشكّل في إدارة التربية والتعليم برئاسة مساعد مدير عام التربية والتعليم للشؤون التعليمية وعضوية مدير الإشراف التربوي و منسّق التعليم الثانوي بنظام المقررات و الخبير التربوي و مدير وحدة التخطيط والتطوير، ويمكن دعوة من ترى اللجنة أهمية حضوره في أحد اجتماعاتها مثل (الشؤون المدرسية ، التجهيزات، مدير مكتب....)
قائد المدرسة	هو : مدير المدرسة الذي يملك من الصفات والمهارات والخبرات التي تؤهله لقيادة المدرسة بفاعلية : لتحقيق أهدافها بالتعاون مع منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي.
وكيل المدرسة	هو : مساعد قائد المدرسة في أداء جميع الأعمال التربوية والتعليمية والإدارية التي يتطلّبها عمله أو يكلف بها ، وينوب عن المدير في حال غيابه.
فريق قيادة المدرسة	مجموعة من العاملين في المدرسة يتولّون مهمّة قيادة العمليات الكلية للمدرسة.
فريق التقويم الذاتي	مجموعة من العاملين في المدرسة يقودون عمليات تقويم الأداء العام للمدرسة.
الخبير التربوي	هو مشرف تربوي يمتلك ثقافة عالية وخبرة تربوية مهنية كبيرة، وله قابلية عالية للنمو والتطوير، ولديه القدرة على التأثير في محيطه ، ومكفّف من إدارة التربية والتعليم لدعم قيادة المدرسة والمعلمين الأوائل مهنيًا. وهو المنسّق لفريق الإشراف الخبير في إدارة الإشراف وحلقة التواصل بينه وبين المدرسة ، ويعمل على دعم قيادة المدرسة والمعلمين الأوائل مهنيًا.
المعلم الأول	هو معلّم متميز خبرة و أداء يقدم الدعم في مجال التخصص لزملائه المعلمين ، ويشارك في تنميتهم مهنيًا بتطبيق أساليب التدريب والإشراف المناسبة من خلال عمل تعاوني وتشاركي مع زملائه المعلمين والقائد التربوي في المدرسة.
العاملون في المدرسة	جميع شاغلي الوظائف التعليمية والوظائف الإدارية والوظائف المساندة.
منسوبي المدرسة	جميع الطلاب والعاملين في المدرسة.

المصطلح	الوصف
منسق التعليم الثانوي بنظام المقررات	هو المشرف التربوي الذي يقوم بتنسيق أعمال وشؤون نظام المقررات في إدارة التربية والتعليم (المنطقة أو المحافظة) مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة والمدارس الثانوية المطبقة نظام المقررات.
المُرشد الأكاديمي	هو معلم يقوم بالإرشاد الأكاديمي؛ لمساعدة الطالب على التكيف مع بيئة المرحلة الثانوية ونظامها، وتوجيهه إلى اختيار التخصص والمهن التي تتناسب مع قدراته وإمكاناته، والوقوف بجانبه في سبيل التغلب على ما يعترضه من مشكلات وصعوبات قد تؤثر على معدله الدراسي.
منسقو المشروعات التطويرية	هم مشرفون تربويون يقومون بمتابعة أعمال المشروعات التطويرية الوزارية في إدارات التربية و التعليم في المناطق والمحافظات، والتنسيق مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة في إدارات التربية والتعليم والمدارس.
التقويم الذاتي	مجموعة عمليات لتقويم الأداء العام للمدرسة وفق معايير ومؤشرات أداء محددة، تمكن قيادة المدرسة والمجتمع المدرسي من التعرف على المستوى الفعلي للمدرسة والحكم على فعاليتها والتنبؤ بوضعها المستقبلي في ظل عمليات التطوير والتحسين المستمرة.
الخطة الاستراتيجية للمدرسة	هي خطة عمل تطويرية طويلة الأجل (سنتان فأكثر) تشمل مجالات المدرسة الرئيسية (الطلاب والمعلم والبيئة المدرسية والمجتمع الخارجي) وغيرها وتتضمن رؤية ورسالة محددة وواضحة للمدرسة وأهدافاً استراتيجية تسعى المدرسة لتحقيقها، وبرامج ومبادرات لتحقيق تلك الأهداف.
المدرسة المتعلمة	هي المدرسة التي يتعلم الأفراد فيها باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً، وكيف تنتقل طاقات التعلم من فرد إلى آخر، وكيف يكون فيها المعلم طالب علم دائم في مجتمع دائم التعلم والتطور والتغير الإيجابي.

مدخل



تستثمر الدول حول العالم في تطوير التعليم للرفع من أداء مؤسساتها التربوية بشكل مستمر، وتهدف تلك الجهود إلى رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب، وتحفيز قدراتهم نحو التعلم والإبداع، ورغم تعدد المحاور التي يجب العمل عليها في عمليات التطوير كالمناهج الدراسية والتطوير المهني للمعلمين وتطوير البيئة المدرسية وغيرها؛ إلا أن تطبيق اللامركزية في إدارة المدارس، وإعطاء الصلاحيات الواسعة، والقدرة على اتخاذ القرارات لقائد المدرسة وفريق العمل داخلها والمجتمع المحلي حولها قد أحدث تغيراً إيجابياً وواسعاً في الدول التي طبقت نماذج التطوير المعتمد على

المدرسة ضمن سياساتها للتطوير^١.

فقد أوضح تقرير التنمية الدولية الذي صدر عن البنك الدولي لعام ٢٠٠٤م أهمية وضع عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات والمصادر التربوية بالقرب من المستفيدين في المدارس في سبيل تطوير أدائها (World Bank, 2003)، وفي دراسة أُجريت على ٢٩ مشروعاً للتطوير المعتمد على المدرسة تم تنفيذها في الولايات المتحدة على برامج ومشاريع متعددة ومختلفة؛ توصل الباحثان إلى نتيجة مفادها أن تطبيق هذه النماذج في المدارس لمدة خمس سنوات أظهر تأثيراً قوياً على إنجاز الطلاب (Borman & others, 2003)، كما أكدت دراسات أخرى على النتائج الإيجابية للتطوير المعتمد على المدرسة في انتظام الطلاب في مدارسهم وتقليل نسب التسرب (Skoufias & Shapiro, 2006).

وقد عملت وزارة التربية والتعليم ضمن جهودها لتطوير النظام التعليمي بالمملكة على إطلاق عدة مبادرات، تهدف إلى دعم اللامركزية في إدارة مدارسها، وتدعم التطوير المعتمد على المدرسة كاستراتيجية أساسية ضمن سعيها لتطوير أداء الطلاب ودعم تعلمهم نحو آفاق الإنجاز والإبداع، ومن تلك المبادرات

(١) يتم إطلاق عدة مصطلحات على هذا التوجه مثل: School-Based Reform أو School-Based Management.

مبادرة مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام والتي طُبِّقت في خمسين مدرسة في مختلف مناطق المملكة منذ عام ١٤٢٩هـ، وقد اعتمدت تلك المبادرة على تعزيز أدوار قائد المدرسة وإعطائه الصلاحيات اللازمة للعمل - مع فريق القيادة بالمدرسة - على رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب ودعم التطوير المهني للمعلمين بشكل مستمر.

وقد تبنت الإدارة العامة للمناهج هذا التوجه، وعملت على تطبيق هذا المشروع في مدارس نظام المقررات تحت مسمى (قائد المدرسة المشرف المقيم)، يشرف عليه فريق من الخبراء التربويين الذين يمثلون مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، ووكالة الوزارة للتخطيط والتطوير والإدارة العامة للمناهج (التعليم الثانوي نظام المقررات) ووكالتي التعليم للبنين والبنات من خلال الإدارة العامة للإشراف التربوي والإدارة العامة للتدريب التربوي.

ويأتي هذا الإطار المرجعي كنسخة مطورة من الإطار المرجعي ل(مدرسة تطوير) الذي يهدف إلى ترسيخ منطلقات تطبيق مشروع (قائد المدرسة المشرف المقيم) في مدارس نظام المقررات حيث يتبنى منهج

التطوير المعتمد على المدرسة، بما يتطلبه ذلك من تغيير في منهجية العمل في المدرسة وأدوار العاملين فيها من هيئة إدارية وتعليمية.

إن أكثر الجهود فعالية في تطوير التعليم هي تلك الجهود والاتجاهات التطويرية التي تستهدف المدرسة كوحدة أساسية للتطوير والتغيير في النظام التعليمي؛ انطلاقاً من أن المدرسة هي الوحدة الرئيسية في نظام التعليم، وهي المكان الذي تجري فيه عمليات التعليم والتعلم الأساسية؛ لذا يركز نموذج (قائد المدرسة المشرف المقيم) على مبدأ استقلالية المدرسة كوحدة تعليمية يتحمل قائدها - مع فريق العمل بالمدرسة - مسئولية تعلم الطلاب ونموهم العلمي والنفسي من خلال التركيز على تهيئة بيئات تعلم محفزة للطلاب بالتعاون مع جميع العناصر الفاعلة داخل المدرسة وخارجها، ويدعم قائد المدرسة - في هذا النموذج - عمليات التطوير المهني لمنسوبيها، ويسانده في مهامه لتطوير المدرسة المنظومة التربوية في إدارة التربية والتعليم بجميع وحداتها.

ولتحقيق التميز يستخدم قائد المدرسة وفريق القيادة معه أساليب التخطيط الاستراتيجي، المبني على تحليل واقع المدرسة ومقومات النجاح

الأدوار والمهام الأساسية للممارسين التربويين على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية، وتعزيز أدوار قيادة المدرسة وتمكينها، مما يساهم في نجاحها في أداء مهامها، وبما يضمن نجاح أنموذج التطوير والتغيير والقدرة على تقويمه ومحاسبته.

فريق إدارة المشروع



فيها بما يعزز نقاط القوة، ويسهم في تحقيق فرص التحسين، ويساهم تطبيق استراتيجيات التقويم الذاتي (تقويم الأداء العام للمدرسة) بفاعلية في تحقيق التميّز للمدرسة، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحسين مستويات تعلم الطلاب، وتوفير فرص النجاح لهم.

إنّ تقوية قاعدة النظام التعليمي (المدرسة) وتعزيز قدراتها على التميّز يضمن تضافر الجهود التطويرية في جميع قطاعات وزارة التربية والتعليم وإداراتها، موجّهة ومركّزة بصورة مباشرة إلى كل ما يؤثر في أداء المتعلم، ويستهدف رفع مستوى تحصيله العلمي والمهاري، وبناء شخصيته بصورة متوازنة بما يضمن له القدرة على الالتحاق بالتعليم الجامعي، أو الانخراط في سوق العمل بأقل جهد تأهيليّ ممكن، وأعلى تميّز وجودة.

إنّ المدرسة من خلال دورها الجديد تركّز على جعل التعلم عملية مستمرة يمارسها المتعلم طوال حياته بما يضمن له القيام بواجباته التي خلقه الله - عزّ وجل- من أجلها، من عبادة الله وعمارة الأرض، وتنمية المجتمع على الوجه الصحيح. ووفقاً لهذه المنطلقات فإنّ تطوير التعليم يتطلّب تغييراً في

فلسفة أنموذج القيادة المدرسية



جهودها، وتُسخر كل ما يتم فيها من عمليات إدارية وتعليمية وأنشطة تربوية؛ لتستهدف المتعلم، وترفع مستوى تحصيله، وتضمن له نمواً متزايداً في قدراته واتجاهاته.

ولتحقيق تلك الفلسفة فقد تبنت المدرسة مبادئ أساسية توجه أنظمتها وعملياتها وأنشطتها، وأبرزها: أولاً: التعلّم حق متاح لكل طالب بغض النظر عن جنسه وقدراته العقلية والجسميّة وخلفيته الاقتصادية والاجتماعية. فالمدرسة بنظّامها وعملياتها وأنشطتها تراعي كل طالب، بحيث تمكّنه من الحصول على القدر المناسب من المهارات العلميّة والحيويّة التي تعدّه لعيش كريم؛ ليكون عضواً منتجاً وفعالاً في المجتمع.

ثانياً: كلّ طالب يتميّز بذاته وإنسانيته، ويجب احترامه ومنحه الحرية في المناقشة وإبداء الرأي والحوار بضوابط محدّدة، فالمدرسة تؤمن بأن الطالب هو مركز نظامها وعملياتها، ويجب أن يكون متعلّماً نشطاً مشاركاً في تعلّمه، يستطيع التمييز بين ما يتلقاه وما يحيط به، ويتمكّن من الحكم عليه بمهارات التفكير التي يمتلكها؛ ليكون مؤثراً إيجابياً في مجتمعه وليس مُستقبلاً سلبياً فقط.

عمد فريق العمل إلى إعادة صياغة وظيفة المدرسة ورسالتها وأدوار العاملين فيها بما يحقق رؤية المشروع في تميّز المدرسة كبيئة تعلّم جاذبة ومحفزة، وذلك يتطلب تغييراً مصاحباً لبيئتها لتكون مركزاً تعليمياً مشوقاً وآمناً. وتعتمد فلسفة القيادة المدرسية على أنّ المتعلّم في المدرسة هو مرتكز عمليات التعليم والتعلّم؛ ولذلك ستركّز المدرسة على إعداد متعلّم نشط قادر على التعامل مع المهارات التي يتطلّبها الاقتصاد المعرفيّ وعملياته بجودة عالية في ظل ثوابته الدينية والاجتماعية؛ ولهذا تركّز المدرسة جميع

أهداف نموذج القيادة المدرسية



- بما يخدم تعلم الطلاب ويدعم إنجازهم.
- تعزيز ممارسات الشراكة المجتمعية وتفعيل جميع القنوات للتعاون مع أولياء الأمور والجهات الفاعلة والأفراد في المجتمع لدعم تطوير المدرسة وتفوق طلابها.
- تطوير بيئة التعليم والتعلم؛ لتساعد في تكوين اتجاهات إيجابية نحو التعلم.

يسعى أنموذج (قائد المدرسة المشرف المقيم) إلى توفير (تعليم متميز يساهم في بناء شخصية المتعلم المتوازنة في بيئة معرفية جاذبة ومحفزة وفق جودة عالية)، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التطوير المستمر لأداء المدرسة.
- تطوير الممارسات الصفية في التعامل مع الطلاب وتطبيق استراتيجيات التدريس والتقويم الحديثة.
- تفعيل أدوار المعلمين الأوائل في التطوير المهني المستمر للمعلمين بالتعاون مع الخبراء التربويين



توقعات الأداء في المدرسة

- تنمية مهاراته الحياتية وممارستها.
- انتماؤه للمدرسة والمحافظة على ممتلكاتها.
- مشاركته الإيجابية في أنشطة المدرسة.
- امتلاكه مهارات التعلم المستمر مدى الحياة.

المعلم :

- تحفيز المتعلمين واستشارتهم نحو التعلم النشط.
- التطوير المهني المستمر لكفاءة الأداء المتميز.
- تنوع استراتيجيات التعليم والتعلم.
- المشاركة الفاعلة في المناشط التربوية في المدرسة و المجتمع.
- استثمار البيئة التعليمية في تعزيز التعلم، وتنمية المهارات والقيم.
- تفعيل مصادر التعليم والتعلم.
- ممارسة أساليب التقويم الفعال.
- المشاركة والتفاعل الإيجابي.

يرفع المجتمع والمسؤولون عن التعليم في المملكة توقعاتهم حول إنجاز المدارس، وفي هذا السياق يُتوقع في هذا المشروع تحقيق الكثير على مستوى الطالب والمعلم والقيادة المدرسية.

الطالب :

- ارتفاع مستوى تحصيله الدراسي.
- تعزيز ثقته بنفسه وقيمه الأصيلة وتطبيقه لها.
- انتماؤه للوطن والمحافظة على مكتسباته وموارده.

القيادة المدرسية :

- قيادة المدرسة باحتراف وفق خطة استراتيجية ناجحة تحقق لها التميّز والريادة محلياً وخارجياً.
- تحقيق جودة الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة.
- السعي نحو تحقيق رؤية طموحة للمدرسة.
- تفعيل الشراكة المجتمعية التي تدعم الخدمات التعليمية والتربوية، وتحقق دمج المدرسة في مجتمعها.
- رفع كفاءة التعلّم، وتحقيق أهداف المنهج من خلال فاعلية المدرسة تجاهها.
- رعاية منظومة القيم المدرسية، وتهيئة بيئة المدرسة بما يكفل تنمية المهارات وتوجيه السلوك بما يحقق منظومة القيم المدرسية.
- المشاركة في تقويم العمليات والمخرجات واتخاذ القرارات العلاجية المبنية على نتائجها.



مكونات أنموذج القيادة المدرسية



بيئة مدرسية تقليدية إلى بيئة مدرسية مطورة تقدّم للمتعلمين خبرات تربوية غنية ذات صلة بمجتمعهم خارج المدرسة، وتستثير دافعيتهم للتعلّم، وتحفّز النمو العلمي والنفسي والاجتماعي، وتوفّر لهم فرصاً لممارسة مهاراتهم وإبراز مواهبهم المتعددة.

إنّ مسار المدرسة نحو تقديم التعليم المتميّز يتم بربط جميع المعنيين بالتعليم (المدرسة، أولياء الأمور، مجتمع الأعمال، المجتمع المحيط) في بيئة إيجابية خلاقة ومنتجة، تركّز على تحقيق النجاح لكلّ متعلّم في المدرسة؛ ليكون مواطناً قادراً على الإنتاج بجودة عالية يحافظ على المقدرات الوطنية والعالمية، ويسعى للبناء الإيجابي محلياً وعالمياً، ومن ذلك كلّه يمكن تحديد مكونات الأنموذج في العناصر التالية:

أولاً: قيادة مدرسية احترافية

إنّ قيادة المدرسة ليست مجرد إدارة لتطبيق الأنظمة، بل هي قيادة تعليمية تربوية، تضمن إيجاد بيئة تعليمية ناجحة لكل من ينتمي إلى المدرسة، كما أنّها تعمل على ضمان توجيه جهود جميع العاملين في المدرسة؛ لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة من أجل تحقيق أفضل الممارسات التربوية والتعليمية، فالمدیر الفعّال

تعدّ المدرسة من أعقد الوحدات التنظيمية بالنظر إلى طبيعة وظيفتها المتمثلة في إعداد جيل الغد من مفكرين وصناع للمستقبل، فالمدرسة مركز للتعلّم وصناعة المعرفة؛ ولهذا كان التأمّل في مكوناتها وإعادة صياغتها لتناسب أدوارها وبرامجها وعملياتها الجديدة وتحقق رسالتها لمساعدة المتعلّم على النجاح في المستقبل.

ولأنّ المدرسة هي الوحدة الأساسية للتطوير والتغيير في هذا المشروع، فقد صُمّم أنموذجها؛ ليزيد من فاعلية التعلّم من خلال إعادة صياغة التنظيمات والعمليات والأدوار داخل المدرسة، بهدف تحويلها من

يتحلّى بالمهارات القيادية؛ ليزيد من فرص تحسين ونجاح المدرسة.

وتتضمن القيادة المدرسية عمليات إشرافية مهمة لا يمكن أن يؤديها سوى المشرف المقيم (قائد المدرسة) مدعماً بالخبراء من المشرفين التربويين الذين يساندون المعلمين الأوائل ذوي الخبرة والأداء متميز، وهو ما يسعى إليه المشروع من خلال إعداد خبراء تربويين متميزين ومعلمين داعمين لمجموعات تخصصهم، فقائد المدرسة لم يعد دوره مجرد مسير للأعمال الإدارية ومحافظ على النظام، بل هو المسئول الأول عن توفير البيئة المناسبة لنمو الطالب نمواً متكاملًا، وإيجاد المناخ المدرسي المثير للتعلم والمحفز للمعلمين للإبداع والابتكار المعزز لنموهم المهني، والداعم لتطوير البرامج والأنشطة التعليمية، والجاذب لمشاركة المجتمع المحلي في تحسين نوعية التربية والتعليم والتعلم؛ لذا فإن قائد المدرسة لا يكتفي بتحقيق الانضباط في البرنامج المدرسي فحسب -رغم أهميته في الاستقرار والثبات؛ بل يؤدي أدواره الإشرافية المعززة بالتكامل بين أدوار القائد والخبير التربوي باعتبار الأول مشرفاً مقيماً والثاني مشرفاً تربوياً ذا خبرة متميزة في الإشراف التربوي، وهو

مصدر من مصادر الدعم المهني وتقديم الاستشارات الفنية.

وقد تبنى المشروع النظرة الشمولية لسمات القائد التربوي وصفاته ومعايير المهنة بما يتوافق مع نظام التعليم في المملكة كنظام مركزي فجاءت القيادة التربوية متميزة بالأبعاد التالية:

■ **الاستثمار في الأداء:** ويعني إتاحة الفرص المختلفة لجميع العاملين في المدرسة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المتميز.

■ **الانتماء:** ويعني خلق بيئة عمل تعليمية جاذبة يشعر الجميع بفخر انتمائهم لها، ويعملون معاً؛ لتحقيق الهدف.

■ **الدافعية الداخلية:** وتعني الشعور بأهمية العمل، والرغبة في تحقيق أهداف المدرسة.

■ **المحاسبية:** وتعني تحمّل المدرسة مسؤولية صنع القرار وقبول النتائج.

■ **الإتقان في أداء الأعمال:** ويعني تقديم خدمة تعليمية وفق معايير الجودة بما يحقق رضا المستفيدين.

الاستشارات والخبرات، وتوفير ما يستجد من دراسات ونتائج أبحاث ومعارف في الميدان التربوي للمدرسة، بما يسهم في التطوير المهني للهيئة المدرسية ونقل الخبرات لها، وبمشاركة المعلمين الأوائل كمجموعة تخصصية مهنية تعمل ضمن عمل تعاوني وتشاركي مع زملائهم المعلمين؛ لبناء خطط التطوير المهني للمعلمين.

ولإيجاد عوامل فعّالة تسهم في بناء هذا المجتمع من خلال وسائل وإجراءات بمنهجية واضحة، يأتي المعلم كأهم هذه العوامل، فهو قائد تربوي يقود عملية التعلم في غرفة الصف، ويحتاج باستمرار إلى التطوير المهني، وهذا ما سيسهم فيه المعلم الأول من خلال عقد اللقاءات وحلقات النقاش والزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين في المدرسة، وتقديم التغذية الراجعة بما يقود إلى التحسين والتطوير في استراتيجيات التدريس، وإدارة الصف، وممارسات تقويم التحصيل العلمي لدى المتعلمين.

ثالثاً : المجتمع المتعلم

يستهدف الأنموذج التطويري بناء المجتمع المتعلم داخل المدرسة من أجل الوصول إلى أنموذج ” المدرسة

ومن أهم ما يميّز أنموذج قيادة المدرسة هو النظرة لمدير المدرسة، واعتباره قائداً مدرسياً ومشرفاً حقيقياً في المدرسة، يتولى عملية القيادة التربوية، وتوجيه المعلمين إلى تبني الممارسات والأساليب التدريسية التي تحقق تعلم المتعلم، وكذلك اعتباره المسئول الأول عن تقويم وتطوير وتحسين أداء المعلم بمساندة من المعلم الأول في المدرسة ودعم من الخبير التربوي، وهذا ما يمكن اعتباره تحوُّلاً في الاتجاهات الإشرافية التقليدية التي تتوجه من خارج المدرسة إلى داخلها، إلى اتجاه معاكس تماماً من خلال نقل هذه العمليات إلى داخل المدرسة لتصبح مدرسة متعلمة.

ثانياً : مجتمع إشرافي ذو كفاءة عالية

لتبني مفاهيم المدرسة المتعلمة في التطوير المهني المستمر؛ اعتمد المشروع بناء القدرات الداخلية وتوطين الخبرات الإشرافية التربوية في قيادة المدرسة ومعلميها الأوائل، وهو ما يؤدي بدوره إلى إقامة مجتمع مهني تعلّمي؛ يُعنى بالتكامل والتشارك، ويعزز جوانب التميز تحت إشراف قائد المدرسة كمشرف مقيم، يتولى قيادة العمليات الإشرافية داخل المدرسة، وبدعم من الخبير التربوي الذي يقوم بدور الإسناد العلمي وتقديم

رابعاً : عمليات التعليم والتعلم الفعال

تنصبّ جميع أنظمة المدرسة وأنشطتها في تحسين استراتيجيات التدريس وأنماط التعلم وفرصه، بهدف تحسين أداء الطالب. وكما أنّ المدرسة تعتبر وحدة التطوير والتغيير الأولى، تعتبر غرفة الصف الدراسي مركز العمليات التطويرية، إذ يتم فيها غالباً التخطيط والتنفيذ لجميع عمليات التعليم والتعلم. ولضمان وجود الأثر الإيجابي والفعال لعمليات التعليم والتعلم وأنشطتها المختلفة؛ ينبغي أن يكون الطالب هو المتعلم والباحث والمفكر والمنتج، ويكون المعلم الميسر والداعم.

خامساً : التقويم الذاتي للمدرسة

يعتبر نظام التقويم الذاتي للأداء العام للمدرسة حجر الزاوية في تحقيق جودة التعليم فيها، حيث يعزّز جوانب القوة، ويحدّد الجوانب التي تحتاج مزيداً من التحسين والتطوير وفق المعايير المعتمدة للأداء، وبذلك يمكن توجيه جهود التطوير حسب الاحتياج لكل مدرسة.

ويعتبر نظام تقويم الأداء العام للمدرسة محرّكاً أساسياً، يجعل المدرسة تسعى دوماً للتحسين والتطوير المستمر؛ لتحقيق رؤيتها وأهدافها بما يتوافق مع

المتعلّمة“، وذلك إيماناً منها بأهمية المجتمع المدرسيّ المتعلّم في تحقيق الهدف الأسمى وهو بناء المجتمع المعرفيّ الذي يُسهم بدوره في تحقيق الاقتصاد المعرفيّ للوطن.

ويتبنّى مفهوم المجتمع المعرفيّ لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين في المدرسة تغيّرت أدوار ومهام الممارسين التربويين في المدرسة وإدارة التربية والتعليم، فالقائد المدرسيّ يُعتبر قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً في المدرسة، والمشرف الخبير هو المستشار وبيت الخبرة التربويّة، والمعلم الأول من يقوم بدعم بناء المجتمع المدرسيّ المتعلّم وضمان استدامة نموه وتطوره. إنّ المدرسة المتعلّمة هي التي تتميز بعدة خصائص

هي:

- التركيز على التعلم.
- ثقافة التعاون لتحسين التعلم.
- البحث الجماعي عن أفضل الممارسات في الوضع الحاليّ.
- الانحياز للتنفيذ: التعلم بالعمل.
- الالتزام بالتطوير المستمر.
- التركيز على النتائج.

المراجع

- الإطار المرجعي لمدرسة تطوير، مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، الطبعة الثانية، ١٤٣٠هـ.
- الدليل التنظيمي لمدرسة تطوير، مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، الطبعة الأولى، ١٤٣٠هـ.
- أنموذج المشرف الخبير في مدارس تطوير، مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، الطبعة الأولى، ١٤٣٠هـ.
- تقويم الأداء العام للمدرسة، مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، الطبعة الأولى، ١٤٣٠هـ.
- World Bank. 2003. World Development Report: Making Services Work for Poor People. Washington DC: World Bank.
- Borman. G., G. Hewes, L. Overman and S. Brown. 2003. "Comprehensive school reform and achievement: A meta-analysis." Review of Educational Research 73 (2): 125-230.
- Skoufias. E. and J. Shapiro. 2006. "The Pitfalls of Evaluating a School Grants Program Using Non-experimental Data." World Bank Policy Research Working Paper No.4036. Washington, D.C.

الرؤية الوطنية وأهدافها. كما يتبنى التقويم الذاتي للمدرسة مبدأ الشفافية والتشاركية.

إن التقويم الذاتي للمدرسة يزود المدرسة ببيانات وإحصاءات فعلية ومعلومات موضوعية يتم جمعها من خلال أدوات مقننة، تساعد قيادة المدرسة وإدارتها ومعلميها ومجالسها والمجتمع الخارجي لتوجيه جهودهم، وتنسيقها في ضوء الموارد المتاحة، بهدف رفع مستوى تحصيل الطالب وبناء شخصيته السوية المتزنة.

وتتركز أغراض التقويم الذاتي للمدرسة في الآتي:

- تتبّع أداء المدرسة في ضوء الأهداف والأولويات المدوّنة في خطتها.
- قياس أداء المدرسة وفقاً لمعايير تقويم الأداء العام في ضوء إمكانياتها.
- وضع استراتيجيات لمراقبة جميع الأنشطة المدرسية وتقويمها.
- تحسين برامج المدرسة وعملياتها وتطويرها بناءً على نتائج التقويم الذاتي.
- إعداد المدرسة للتقويم الخارجي.



مشروع تطوير التعليم الثانوي
Secondary Education Development Project