

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة التخطيط والتطوير



الدليل الإسترشادي لمشروع قائد المدرسة المشرف المقيم



١٤٣٣ هـ



المحتويات

٦.....	مصطلحات
٨.....	مدخل
١٠.....	الأدوار والمسؤوليات
١٠.....	فريق إدارة المشروع
١١.....	اللجنة التنسيقية
١١.....	منسق التعليم الثانوي بنظام المقررات
١٢.....	قائد المدرسة
١٢.....	الخبير التربوي
١٣.....	المعلم الأول
١٤.....	مراحل وعمليات تطبيق المشروع
١٤.....	مرحلة الابتداء
١٤.....	مرحلة التخطيط
١٥.....	مرحلة التنفيذ
١٦.....	مرحلة التقييم
١٦.....	مرحلة الإغلاق
١٧.....	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 الثانويّ ، وممثّل الإدارة العامة للإشراف (بنين ،بنات)وممثّل الإدارة العامة للتدريب التربويّ (بنين ، بنات) وممثّل 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 التربويّ ومنسق التعليم الثانويّ بنظام المقررات و الخبير التربويّ 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 ما 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 مهمة قيادة العمليات الكلية للمدرسة.
فريق التقويم الذاتي	مجموعة من العاملين في المدرسة يقودون عمليات تقويم الأداء العام للمدرسة.
الخبير التربوي	هو مشرف تربويّ يمتلك ثقافة عالية وخبرة تربوية مهنية كبيرة، وله قابلية عالية للنمو والتطوير، ولديه القدرة على التأثير في محيطه ، ومكفّ من إدارة التربية والتعليم لدعم قيادة المدرسة والمعلمين الأوائل مهنيًا . وهو المنسق لفريق الإشراف الخبير في إدارة الإشراف ، وحلقة التواصل بينه وبين المدرسة ، ويعمل على دعم قيادة المدرسة والمعلمين الأوائل مهنيًا
المعلم الأول	هو معلم متميز خبرة وأداء 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 والتعليم 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 (الطالب والمعلم والبيئة المدرسية والمجتمع الخارجي) وغيرها، وتتضمن رؤية ورسالة محددة وواضحة للمدرسة، وأهدافاً استراتيجية تسعى المدرسة لتحقيقها، وبرامج ومبادرات لتحقيق تلك الأهداف.

مدخل



والمجتمع المحلي حولها أحدث تغييراً إيجابياً وواسعاً في الدول التي طبقت نماذج التطوير المعتمد على المدرسة ضمن سياساتها للتطوير .

ويتميز أنموذج تطوير التعليم المعتمد على المدرسة - باعتبار المدرسة في قاعدة الهرم، والوزارة على رأسه - بتركيزه قيادة عمليات التغيير في المدرسة ورفع النتائج والتجارب الناجحة إلى إدارة التربية والتعليم والوزارة (اتجاه التطوير من أسفل إلى أعلى)، ومن جهتها تقدّم إدارة التربية والتعليم والوزارة كلّ الدعم اللازم لنمو المدرسة واستمرار عمليّاتها (اتجاه الدعم من أعلى إلى أسفل)، بما يهدف إلى التكامل بين المدرسة-وهي مكان تنفيذ عمليات التغيير التنفيذي المعني بعملية التطوير- والجانب الإشرافي الداعم من قبل إدارة التربية والوزارة.

إنّ مشروع (قائد المدرسة المشرف المقيم) يولي بناء شخصيّة المتعلّم القادر على التعلم الذاتي أهمية بالغة؛ لدعم التحوّل نحو مجتمع المعرفة، وتغيير نمط المدرسة في إدارة عمليات التعليم والتعلم من الطريقة التقليدية المعتمدة على تلقّي المتعلّم للمعلومات؛ إلى نمط قيادة

تستثمر الدول حول العالم في تطوير التعليم للرفع من أداء مؤسساتها التربويّة بشكل مستمر، وتهدف تلك الجهود إلى رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب وتحفيز قدراتهم نحو التعلم والإبداع، ورغم تعدّد المحاور التي يجب العمل عليها في عمليات التطوير؛ كالمنهج الدراسي والتطوير المهني للمعلمين وتطوير البيئة المدرسيّة وغيرها؛ إلا أنّ تطبيق اللامركزية في إدارة المدارس، وإعطاء الصلاحيّات الواسعة والقدرة على اتخاذ القرارات لقائد المدرسة وفريق العمل داخلها

المشروع، كما سوف يركّز على المراحل وعملياتها التي ينبغي لفريق قيادة المدرسة مراعاتها خلال تطبيق المشروع، راجين من العليّ القدير أن ينفع به الميدان التربويّ، ويرتقي بمستوى الأداء ويحقق الأمل المنشود.

فريق إدارة المشروع



عمليات التعليم والتعلّم، من خلال تسهيل و تيسير عمليات التعلّم وتطوير مهارات المتعلّم النشاط ؛ليقوم بدوره في بناء المعرفة وإنتاجها، وهذا التحوّل المنشود يستدعي توفر قيادة مدرسيّة احترافيّة، و مساندة إشرافيّة ذات كفاءة عالية ؛لبناء مجتمع متعلم فاعل.

لقد تبنى مشروع (قائد المدرسة المشرف المقيم) أنموذجاً يجمع بين الأنموذج الإشرافيّ لمدارس تطوير (نموذج الخبير التربويّ) الذي توجّه نحو توطين الإشراف داخل المدرسة، وإعادة تنظيم أدوار و مسؤوليات عناصر العملية الإشرافيّة، وبناء مجتمع إشرافيّ تشاركيّ، وأنموذج القيادة الذاتيّة للمدرسة، من خلال تأهيل قائد المدرسة والفريق الإشرافيّ من داخل المدرسة؛ ليتولّى تطوير أداء المعلمين و الرفع من كفاءتهم المهنية، وتقويم الأداء العام للمدرسة ؛لتحسين مخرجاتها.

ويقدّم هذا الدليل تصوراً عاماً وخطوطاً عريضة ؛لتطبيق المشروع في المدرسة، حيث يقدّم تعريفاً لعناصر المشروع و مصطلحاته، و توضيحاً للمهام و المسؤوليات، وما يمكن تحقيقه في هذا

فريق إدارة المشروع

يقوم فريق المشروع بمجموعة من المهام ومن أهمها ما يلي:

- توضيح فلسفة وفكر المشروع وأهدافه.
- إعداد نماذج وأدوات المشروع.
- الإشراف على تنفيذ المشروع.
- مراجعة ودراسة ما يرد من الميدان حول المشروع.
- تقويم تطبيق المشروع، وتطوير وتحسين أدائه.
- تنفيذ زيارات ميدانية؛ للتأكد من جودة التطبيق.
- دراسة واعتماد تقارير الميدان الدورية والنهاية.
- إعداد ورفع تقارير حالة المشروع.

اللجنة التنسيقية

تقوم اللجنة التنسيقية بمجموعة من المهام ومن أهمها ما يلي:

- دعم ومساندة المدارس المطبقة للمشروع.
- تزويد مكاتب التربية والتعليم بالتنظيمات والإجراءات الواردة من فريق المشروع بالوزارة، ومساندتها في احتياجاتها الفنية والإدارية؛

الأدوار والمسؤوليات



يتطلب المشروع وجود أدوار ومسؤوليات واضحة ومحددة لجميع الفرق واللجان والأفراد العاملين في المشروع، ويمكن بيان أبرز هذه الأدوار والمهام من خلال المحاور التالية:



لدعم مدارس المشروع.

تحفيز المتميزين في الأداء على مستوى إدارة

التربية والتعليم.

رفع التقارير المطلوبة للوزارة وفق خطة المشروع.

التوصية بتغيير قيادات المدارس (مدير أو وكيل)

عند ضعف الأداء والتنفيذ في تطبيق متطلبات

المشروع.

منسق التعليم الثانوي بنظام المقررات

يقوم منسق التعليم الثانوي بنظام المقررات

بمجموعة من المهام ومن أهمها ما يلي:

متابعة تنفيذ البرامج واللقاءات التعريفية بنظام

المقررات؛ لتهيئة وإعداد منسوبي المدرسة وأولياء

الأمر.

توفير قاعدة معلومات عن مدارس المشروع في

إدارة التربية والتعليم.

دراسة التقارير والإحصاءات المعدة من قبل

مدارس المشروع والخاصة بتطبيق نظام المقررات

أو مشاريع الوزارة الاستراتيجية، وإعداد التقارير

و الإحصاءات التجميعية لتلك المدارس.

تزويد المدارس باللوائح والتعاميم الخاصة

والنماذج المستخدمة لتطبيق نظام المقررات.

مشاركة قائد المدرسة في تحديد الاحتياجات

التدريبية للعاملين في المدرسة (غير التدريسية

كالإرشاد الأكاديمي وأعمال وكيل التسجيل).

دعم قائد المدرسة في تطبيق نظام المقررات في

مدرسته.

مشاركة قائد المدرسة في تقويم تطبيق نظام

المقررات.

التأكد من استعداد البيئة المدرسية لبداية الفصل

الدراسي.

قائد المدرسة

يقوم قائد المدرسة بمجموعة من المهام، أهمها ما

يلي:

تطوير الأداء المهني للمعلمين والعاملين بالمدرسة

وفق خطط مشاريع الوزارة الاستراتيجية

التطويرية.

بناء وتفعيل العلاقة التشاركية التكاملية مع

الخبير التربوي، والاستفادة من استشاراته

المهنية.

تنفيذ مهامه وأدواره المتعلقة بالمنهج، وبناء خطته

وبرامجه الإشرافية في ضوءها.

بناء خطة نمو مهني ذاتي لتطوير أدائه وتنفيذها
بالإمكانات المتاحة.

قيادة العمليات الإشرافية في المدرسة في جميع
مجالاتها.

العمل على تحقيق النمو المتكامل للطالب وتحسين
التعلم .

وضع خطة لتطبيق العمليات الإشرافية ومتابعة
تطبيقها وتقويمها في المدرسة بالتعاون مع
المعلمين الأوائل والخبير التربوي؛ لبناء مجتمع
إشرافي ذي كفاءة عالية.

تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في
المدرسة، ورفع لجهة الاختصاص في إدارة التربية
والتعليم؛ لاعتماده.

قيادة عمليات تقويم الأداء العام للمدرسة
بمشاركة فريق التقويم الذاتي بالمدرسة.

التعاون و التواصل مع منسقي مشاريع الوزارة
الاستراتيجية التطويرية وضابط اتصال مشروع

تطوير؛ لتنفيذ مهامهم بما يحقق نجاح تطبيق

المشاريع في المدرسة.

تزويد منسقي المشاريع بالتقارير الدورية؛ للتأكد

من تنفيذ اللوائح والتعليمات و التعاميم الخاصة
المنظمة للعمل وفق الاختصاص.

الخبير التربوي

يقوم الخبير بمجموعة من المهام من أهمها ما
يلي:

الشراكة المهنية مع قائد المدرسة في مجال
الاستشارات الفنية والدعم المهني.

دعم تحسين عمليات التعليم والتعلم والمشاركة في
التأكد من ضمان حدوث التعلم من خلال مجلس
المعلمين الأوائل.

مشاركة قائد المدرسة في بناء القيادة التربوية
المهنية وفق خطة قيادة المدرسة.

مشاركة فريق قيادة المدرسة؛ لتطوير المجتمع
المهني التعليمي.

بناء علاقة مهنية مع المعلمين الأوائل وإدارة
المدرسة، وتعزيز بيئة الاتصال الفعال.

■ التعاون مع معلّمي التخصّص في إجراء البحوث والدراسات.

■ المشاركة في حلّ ما قد يواجه المدرسة من مشكلات أو عقبات تعترض العمليات التربويّة والتعليميّة.

■ الاستجابة لطلبات المدرسة تجاه تقديم الخبرات المهنيّة لها.

■ دعم تطبيق أنماط التقويم من أجل التعلّم والتقويم الذاتي.

المعلّم الأول

يقوم المعلّم الأول بمجموعة من المهام من أهمها ما يلي:

■ التعاون مع معلّمي التخصّص في تحديد الاحتياجات التدريبيّة.

■ التعاون مع معلّمي التخصّص في التخطيط؛ لتطوير الأداء المهني في مجال التخصّص.

■ تهيئة معلّمي التخصّص وتمكينهم مهنيّاً وتربويّاً للانتقال من بيئات التعلّم التقليديّة إلى بيئات التعلّم النشط.

■ ترشيح المعلمين في مجال التخصّص؛ للحصول على الحوافز المادية والمعنوية.

■ وضع خطة عمل، وتطبيقها؛ لمساعدة المعلمين الجدد في سنة التجريب.



مرحلة الابتداء

ونقصد بها: مرحلة الإعداد و التهيئة لتطبيق المشروع، وتشمل:

- تشكيل فرق العمل والوحدات حسب الدليل التنظيمي.
- تهيئة العاملين بالمدرسة لتطبيق المشروع.

مرحلة التخطيط

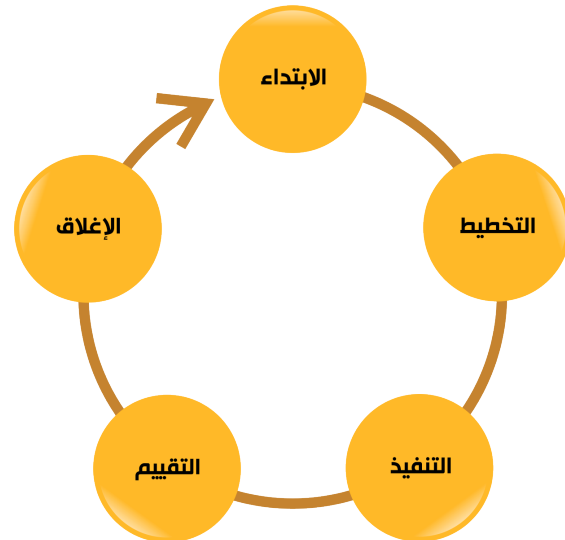
تتم هذه المرحلة بمشاركة فريق قيادة المدرسة والعاملين فيها، حيث يستوجب عليهم القيام بدراسة واقع المدرسة من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في مدرستهم وكل ما يمكن أن يدعم تميز مدرستهم من الخارج أو يؤثر عليها، ومن ذلك:

- تحديد الأولويات: من خلال ترتيب الأعمال وفق الأهمية.
- وضع الأهداف التي يسعون لتحقيقها (الخاصة بالمشروع)، ولا بد أن يكون الهدف ذكياً، محدداً، قابلاً للقياس وللتطبيق، واقعياً، ويأتي ضمن فترة زمنية محددة.
- تحديد النتائج المتوقعة من التطبيق في نهاية

مراحل وعمليات تطبيق المشروع



يمر المشروع بخمس مراحل رئيسة يمكن توضيحها حسب ما يلي:



العام الدراسي.

■ تحديد الأنشطة والآليات التي سيتم تطبيقها لتحقيق الأهداف.

■ تحديد مؤشرات نجاح المشروع، بإعتبار أن المؤشر يمثل معطيات ملموسة تقيس مدى نجاح المشروع في تحقيق كل هدف وتنفيذ كل نشاط.

■ تحديد الأدوات وكل ما يحتاجه العمل؛ كي لا تظهر عوائق ومشكلات لعدم توفرها أثناء التنفيذ.

■ تحديد الميزانية من خلال حساب تكاليف تنفيذ الأنشطة ومتطلباتها.

■ تحديد المخاطر والعقبات التي قد تواجههم خلال التطبيق، مرتبة وفق درجة خطورتها، وطرق تخطيها ومعالجتها.

مرحلة التنفيذ

وهي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ أنشطة الخطة وفيها:

■ عمليات المتابعة والمراقبة وفيها:

• يتم قياس ومتابعة التقدم المنجز؛ لتحديد

البيانات المتعلقة بتنفيذ الخطة بصورة منتظمة لكي يتسنى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق أهداف الخطة.

• القيام بمراجعة روتينية مستمرة للعمل أو الأداء الذي يحدث طوال فترة تنفيذ المشروع.

• التنبؤ بالمشكلات أو العقبات قبل حدوثها للوقاية منها أو الاستعداد لمعالجتها.

• تنفيذ العمليات من خلال فريق قيادة المدرسة.

• أدوات المتابعة والمراقبة (استبانة، مقابلة، ورش عمل، مراجعة المستندات والوثائق).

■ عملية التنسيق والتواصل:

ويتم فيها التنسيق والتواصل مع الأشخاص أصحاب العلاقة مثل: منسق التعليم الثانوي لنظام المقررات، منسقي المشروعات التطويرية مثل منسق مشروع العلوم والرياضيات، ومنسق مشروع اللغة الإنجليزية وغيرهم.

فريق التقويم الداخلي وفق الآليات المعتمدة
(انظر: دليل تقويم الأداء العام للمدرسة).

مرحلة الإغلاق:

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

إعداد التقارير:

- تقرير تقدّم سير العمل ربع فصلي.
- تقرير نهاية العام الدراسي.

وضع خطة التحسين والتطوير، والاستفادة من
نتائج مرحلة التقويم.

مرحلة التقويم:

وفيها يتمّ تقييم سير المشروع خلال تنفيذه بما

يلي:

المقارنة بين العمل الفعلي أو الأداء وبين ما كان
متوقعاً من تحقّق أهداف المشروع.

تحليل المشكلات والأخطاء التي ظهرت في إحدى
المراحل؛ لمعرفة كيف يمكن أن تؤدّى بطريقة
أفضل.

استخدام أدوات التقويم المعدة من قبل إدارة
المشروع بالوزارة.

دراسة نتائج التقويم بعد الانتهاء من عملية
التقييم، ورصد الدروس المستفادة وجوانب
القصور في التنفيذ، وملاحظة أنّ:

- عملية التقييم تتم بعد انتهاء كلّ مرحلة، وفي
نهاية العام الدراسي.
- عملية التقييم تقدّم معلومات وتجارب تفيد
في تحسين وتطوير الأداء العام.
- عملية التقييم يقوم بها فريق قيادة المدرسة
والمستفيدون من المشروع.
- تقويم الأداء العام للمدرسة من خلال

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.

■ تقييم الأداء العام للمدرسة، مشروع الملك عبدالله
بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، الطبعة
الأولى، ١٤٣٠هـ.

■ دليل منسقي التعليم الثانوي نظام المقررات،
الإدارة العامة للمناهج، وزارة التربية والتعليم،
١٤٣١هـ.



مشروع تطوير التعليم الثانوي
Secondary Education Development Project