



مجلس أبوظبي للتعليم

Abu Dhabi Education Council

التعليم أولاً Education First

المعايير المهنية لمديري المدارس

المؤهلات المهنية لمديري المدارس

يتعين على مديري المدارس الذين يتم تعيينهم في إمارة أبو ظبي الحصول أن يكونوا حاصلين على المؤهلات التالية أو ما يفوقها:

- درجة الماجستير من جامعة معترف بها
- مؤهل في التدريس معترف به.
- خبرة متواصلة في مجال التعليم لا تقل عن خمس سنوات ويفضلاً لـ 7 سنوات أو أكثر مع خبرة في مجال الإدارة.
- مؤهل في القيادة التعليمية معترف به.
- الحصول على معدل 6.5 في امتحان IELTS الأكاديمي كحد أدنى.
- يفضل من يتحدثون اللغتين العربية والإنجليزية

دور مدير المدرسة

يتمثل الدور الرئيسي لمدير المدرسة في إدارة وقيادة المدرسة بشكل احترافي وفي بناء قواعد سليمة يتم من خلالها تحقيق أعلى المعايير الدولية لجميع جوانب وأوجه العمل في المدرسة ، لذا فإن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه القيام بدور قيادي بحيث يقوم بوضع رؤية مدرسية تسعى إلى تحقيق التميز والمساواة وتطبيق معايير متميزة بمشاركة المجتمع المدرسي بالإضافة إلى ضمان تحقيق الأهداف والغايات الطموحة.

ولتحقيق هذا النجاح فإنه يتعين على مدير المدرسة وضع أسس متينة لتعليمك متميز وذلك من خلال إدارة العملية التعليمية و تحقيق أفضال إمكانيات العاملين بالمدرسة والطلبة و تأسيس ثقافة تشجع التميز والمساواة و بث روح التحدي والتحفيز لدى العاملين بالمدرسة.

وعليه فإن مدير المدرسة وبمشاركة الآخرين مسئول عما يلي:

- تقييم أداء المدرسة بهدف تحديد أولويات التطوير المستمر و الارتقاء بالمعايير
- التأكد من تساوي الفرص أمام الجميع
- وضع السياسات والاستراتيجيات
- ضمان استخدام مصادر المجتمع المحلي بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف وغايات المدرسة ولتحقيق الإدارة والتنظيم على صعيد الأعمال والأنشطة اليومية للمدرسة
- بناء الإمكانيات القيادية في المدرسة
- إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في العملية التعليمية للطلبة

المعايير المهنية لمديري المدارس

تنقسم المعايير إلى خمسة مجالات رئيسية كالتالي ، وهذه المجالات مجتمعة تمثل دور ومهام مدير المدرسة.

- القيادة الإستراتيجية
- قيادة التعليم والتعلم
- قيادة المؤسسة/الهيئة
- قيادة الأفراد
- قيادة المجتمع

تشير المعايير المهنية إلى المهارات والقدرات الواجب توافرها لدى جميع مديري ومديرات المدارس، كما ينبغي استخدام المعايير المهنية كجزء من عملية التطوير المهني المستمر لمديري المدارس.

ولا تقتصر المؤشرات على قائمة محدودة بل تهدف إلى توضيح ما يجب حدوثه في المدارس ، كما أنها تشير إلى أن المعايير المهنية لمديري المدارس تحدث التأثير المتوقع حدوثه.

القيادة الإستراتيجية

المؤشرات (مع بعض الأمثلة)	مهارات وقدرات القيادة
<ul style="list-style-type: none">• رؤية مدرسية تسعى إلى:<ul style="list-style-type: none">○ تحقيق التميز بمساعدة المجتمع المدرسي○ قيادة العملية التعليمية○ توجيه/إدارة خطة إستراتيجية موثقة○ التواصل مع أصحاب الشأن المعنيين بغية نشر رؤية ورسالة المدرسة والحصول على التأييد اللازم• تقديم الأدلة والبراهين التي تثبت وضع وتحقيق الأهداف والغايات الطموحة<ul style="list-style-type: none">○ لجميع الطلبة في البيئة التعليمية○ لمشاركة أصحاب الشأن المعنيين• تتميز بيئة التعلم بأنها:<ul style="list-style-type: none">○ غنية بالوسائل التكنولوجية○ تتضمن عدداً من الأهداف باستخدام وسائل التكنولوجيا○ ملتزمة باستخدام وسائل التكنولوجيا بوصفها أدوات للتعلم○ توفير الفرص للمعلمين لاستعمال التكنولوجيا الحديثة• الأدلة والبراهين التي تثبت التطوير الذاتي بصورة فاعلة ومؤثرة:<ul style="list-style-type: none">○ خطط التطوير المهني الفردية لمديري المدارس○ استخدام آليات الملاحظات والآراء لمتابعة الأداء وتطويره○ تحديد مجالات التطوير الذاتي○ السعي نحو الفرص المناسبة للتعلم	<p>المهارات والقدرات المهنية الالتزام بـ:</p> <ul style="list-style-type: none">• وضع رؤية مدرسية تسعى إلى تحقيق التميز والمساواة وتطبيق معايير متميزة بمشاركة المجتمع المدرسي• وضع وتحقيق الأهداف والغايات الطموحة• الاستخدام الأمثل لوسائل التكنولوجيا بوصفها أدوات للتعلم• التطوير الذاتي بصورة فاعلة ومؤثرة

المعرفة المهنية إدراك ما يلي::

- الخطة الإستراتيجية لمجلس أبوظبي للتعليم وكيفية نشر وتطبيق رؤية المجلس
- الاتجاهات والأساليب في مجال التعليم على المستوى المحلي والوطني والعالمي
- عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير المدارس
- أهمية التواصل داخل وخارج المدرسة
- فوائد استخدامات التقنيات التعليمية الحديثة وأثارها
- عمليات التغيير والتطوير
- الحاجة إلى الإبداع والابتكار

- الخطة الإستراتيجية للمدرسة مواكبة للخطة الإستراتيجية للمجلس
 - ربط رؤية وأهداف المدرسة مع المجلس
 - التأكيد على أن المجتمع مدرك للخطة الإستراتيجية
 - تبادل المعلومات مع أولياء الأمور والمجتمع
 - شرح رؤية المجلس
- الأدلة والبراهين على إدراك الاتجاهات والأساليب في مجال التعليم على المستوى المحلي والوطني والعالمي
 - إقامة قنوات اتصال مفتوحة وإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في العملية التعليمية
 - إقامة علاقات شراكة فعالة مع المجتمع المحلي بهدف دعم المدرسة
- الأدلة والبراهين على عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير المدارس
 - قراءة واستخدام البحوث الحالية في مجال التربية والتعليم
 - حضور المؤتمرات التعليمية واستخدام المعلومات
 - السعي نحو برامج التطوير المهني لدى التخطيط الاستراتيجي للمدارس
 - إعداد جداول للملاحظات الصفية
 - وضع خطة للتطوير المهني للمدرسين
 - إعداد السياسات للتواصل مع المجتمع المحلي
 - عقد اجتماعات دورية وهادفة لأولياء الأمور
- الأدلة والبراهين على وجود استراتيجيات للتواصل داخل وخارج المدرسة
 - إجراءات للتواصل مع الجهات المعنية وأصحاب الشأن
 - استخدام التكنولوجيا بعدة طرق متنوعة
 - إعداد جداول للاجتماعات الدورية الهادفة
- دمج التقنيات الجديدة في العملية التعليمية
 - الاستمرار في تحديث المرافق
 - تشجيع استخدام التكنولوجيا داخل الصفوف الدراسية لتعزيز عملية التعلم
 - تزويد المدرسة بالمعدات التكنولوجية الحديثة
- الأدلة والبراهين الدالة على إدراك عمليات التغيير والتطوير
 - القبول التغيير
 - البدء بعملية التغيير خطوة بخطوة
 - الاتجاهات التربوية الحديثة
 - تأسيس لجنة لعملية التغيير والتي تضم جمع أصحاب الشأن المعنيين
- الأدلة والبراهين الدالة على إدراك الحاجة إلى الإبداع والابتكار
 - تشجيع المشاريع التعليمية الجديدة
 - تشجيع الإبداع والابتكار باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الإدارية

المهارات المهنية القدرة على القيام بما يلي:

- تحويل التفكير الاستراتيجي إلى أفعال
- بث روح التحدي والتحفيز لدى العاملين بالمدرسة
- تجسيد قيم وروية المدرسة
- توقع وإدارة وقيادة عملية التغيير
- الاعتراف بالإنجازات والاحتفاء بالتميز
- الاستفادة بشكل فعال من عمليات التطوير المدرسي
- الأدلة والبراهين على وجود خطة للتطوير المدرسي
 - وضع خطة لتطوير المدرسة
 - مناقشة الأهداف والغايات مع الموظفين
 - وضع الخطط المدرسية وخطط العمل وربطها بالخطة الاستراتيجية للمجلس
 - وضع خطط التطوير المدرسية التي تدعم أهداف العملية التعليمية
- توفير البراهين الدالة على بث روح التحدي والتحفيز لدى العاملين بالمدرسة
 - إعداد جدول التحفيز لموظفي المدرسة
 - بناء علاقات جيدة
 - البراهين الدالة على عمل الموظفين معاً كفريق
 - تشجيع العمل الجماعي - التفكير ملياً
- أعمال وأنشطة مدير المدرسة تعبر عن قيم وروية المدرسة
 - إشراك المجتمع المدرسي في وضع وإعداد رؤية المدرسة
 - التخطيط والتنفيذ ومراجعة قيم وروية المدرسة
- وضع الخطط للبدء وعملية التطوير وتوقع الاتجاهات الراهنة في مجال التعليم
 - الاستخدام الفعال لنظرية التغيير
 - يؤمن مدير المدرسة بالتغيير ويقوم بتوجيه موظفيه والثقة بهم
 - يتعامل مع المواضيع والمسائل المبهمة والمعقدة
 - يحدد الصعوبات والعقبات ويقدم البدائل
- الاعتراف بالإنجازات ومكافأة التميز في الأداء
 - الاعتراف بإنجازات الطلبة والمعلمين بصورة منتظمة، على سبيل المثال: مرة واحدة شهرياً
 - إتاحة الفرص للاعتراف بالأداء المتميز في التعليم
 - الاحتفاء بالتميز من خلال تقديم الهدايا الرمزية ومنح شهادات التقدير
 - الاعتراف بالإنجازات التي حققتها المدرسة
- ان عمليات التطوير المدرسي تعبر عن:
 - تجميع التحليلات وتفسير البيانات
 - استخدام الأدلة والبراهين لتحديد الأولويات
 - التخطيط والتنفيذ ومراجعة الإجراءات التي ينبغي اتخاذها
 - يسهم في تطبيق أفضل الممارسات التربوية كما يطلع على خبرات المدارس الأخرى في هذا المجال

قيادة التعليم والتعلم

المؤشرات (مع بعض الأمثلة)

مهارات وقدرات القيادة

المهارات والقدرات المهنية الالتزام:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • تأسيس تعليم فعال يستفيد منه جميع الطلبة <ul style="list-style-type: none"> ○ تقييم نوعية التعليم المقدم بهدف وضع برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين ○ تحسين أداء الطلبة من خلال استخدام أفضل البيانات والمعلومات ○ تدريب المعلمين لاستخدام الأساليب والوسائل الحديثة المتبعة في التعليم مع المتابعة المستمرة ○ توفير بيئة تعليمية محفزة وملهمة ○ إتاحة الفرصة أمام المعلمين المتميزين ليكونوا قدوة للطلبة • تقديم الأدلة والبراهين على استخدام أساليب التقييم الفعالة <ul style="list-style-type: none"> ○ استخدام بيانات التقييم (اختبارات EMSA) لوضع البرامج التعليمية ذات الصلة ○ استخدام آراء وملاحظات الطلبة وأولياء الأمور ○ وضع سياسة تقييم للمدرسة بغية رفع مستوى أداء الطلبة • تلبية متطلبات التعليم الفردي للطلبة <ul style="list-style-type: none"> ○ وضع خطط التعليم الفردي للطلبة ذوي الأداء الضعيف/المتدني وكذلك الطلبة الموهوبين والمتفوقين ○ توفير برامج تعليم خاصة لتلبية متطلبات التعليم الفردي ○ استخدام برامج للتعليم بصورة مشتركة وبصورة متباينة • توضيح وبيان التوقعات العالية المطلوبة من الطلبة والمدرسين على حد سواء <ul style="list-style-type: none"> ○ من خلال وضع أهداف واقعية ○ إعلام المجتمع المحلي بالأهداف الموضوعية وذلك بصورة منتظمة • تقديم الأدلة والبراهين على المشاركة المستمرة لجميع العاملين في المدرسة في برامج التعلم <ul style="list-style-type: none"> ○ توفير برامج تدريب للموظفين ○ إجراء البحوث فيما يتعلق بالمعارف الجديدة ومشاركتها مع الجميع ○ زيارات فصول دراسية ومدارس أخرى ○ الدراسة المستمرة ○ الاستفادة من خبرات الدول الأخرى | <ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن جميع الطلبة يتلقون تعليماً فعالاً • استخدام أساليب تقييم فعالة • استخدام أساليب تدريس تتسم بالمرونة لتلبية متطلبات التعلم الفردي • وضع معايير متميزة للجميع سعياً نحو تحقيق التميز • المشاركة المستمرة لجميع العاملين في المدرسة في برامج التعلم |
|--|---|

المعرفة المهنية

إدراك ما يلي:

- معايير منهج مجلس أبوظبي للتعليم

- الاستراتيجيات والأساليب التي من شأنها رفع مستوى الانجاز

- تطوير ثقافة تحث الطلبة على التعلم

- نماذج التعليم وأساليب التدريس

- استخدام وسائل التكنولوجيا لدعم العملية التعليمية

- وضع استراتيجيات لضمان توفير متطلبات قبول ودمج مختلف فئات الطلبة في المجتمع المدرسي

- وضع استراتيجيات فعالة لتطوير أداء المعلمين

- إظهار مدى إدراكهم ومعرفتهم بمعايير منهج مجلس أبوظبي للتعليم

- على علم بمعايير المنهج الدراسي
- إرشاد وتوجيه المدرسين لفهم معايير المنهج الدراسي
- استخدام معايير المعرفة لدى الإشراف على المدرسين وتقييمهم ومناقشتهم
- الخطة الإستراتيجية تلبية احتياجات جميع الطلبة

- إدراك الاستراتيجيات والأساليب التي من شأنها رفع مستوى الانجاز

- الحرص على المتابعة المستمرة لانجازات الطلبة على مستوى المدرسة ككل وذلك باستخدامالبيانات والمعايير بغية الإشراف على التقدم الحاصل في تحصيل كل طالب
- وضع خطة إستراتيجية لتطوير المدرسة
- المجتمع المحلي وأولياء الأمور على دراية وعلم بانجازات الطلبة
- وضع ميزانية واضحة ومحددة مرتبطة/ذات صلة بأهداف المدرسة
- وضع خطة عمل سنوية لتحسين مستوى تحصيل الطلبة
- إعداد عدد من أدوات الاختبار لاستخدامها في موضوعات مختلفة
- استخدام بيانات التقييم كأداة لتطوير المخرجات التعليمية
- تشجيع المدرسين على تغيير الوسائل والأساليب المستخدمة في التعليم بهدف تلبية احتياجات الطلبة

- إدراك أهمية وجود ثقافة التعلم

- مساعدة وتوجيه المدرسين فيما يتعلق بتحسين أساليب التدريس
- وجود سياسة للتكريم
- إجراء التقييم واستخدام نتائج الاختبارات لوضع الخطط المناسبة للطلبة
- وضع وإعداد الاستبيانات بغية تقييم الاستراتيجيات

- فهم وإدراك نماذج التعليم وأساليب التدريس

- طرح وتقديم أساليب ووسائل جديدة في التدريس
- تقديم معلومات عن الأنماط المختلفة للتعليم

- استخدام التكنولوجيا بهدف تعزيز وتوسيع الخبرات التعليمية للطلبة

- استخدام التكنولوجيا
- توفير خدمات ملائمة للمحافظة على استخدام التكنولوجيا في المدارس
- تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا داخل الصفوف

- فهم الاستراتيجيات الهادفة إلى توفير متطلبات قبول ودمج مختلف فئات الطلبة في المجتمع المدرسي

- وجود سياسة متعلقة بالمدرسة والتي تعترف بقبول ودمج مختلف فئات الطلبة في المجتمع المدرسي
- الحاجة إلى وجود أساليب ووسائل متنوعة لتلبية احتياجات جميع الطلبة
- استقبال الطلبة الذين لا يستوفون هذه المعايير والترحيب بهم
- التماس المساعدة لتلبية احتياجات الطلبة الذين يعانون من إعاقات صحية أو بدنية أو صعوبات في التعلم

- فهم أهمية تطوير أداء المعلمين

- التخطيط لعملية التقييم وتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها في المدارس
- الاستفادة من برامج التطوير المهني المستمر من خلال عقد اجتماعات للموظفين
- تشجيع المعلمين على تقاسم المصادر والمعرفة مع باقي الزملاء

المهارات المهنية

القدرة على القيام بما يلي:

- تنظيم عملية تدريس المناهج وتحديد التطلعات المرتقبة من تحصيل الطلبة بشكل واضح

- الإطلاع على بيانات الطلبة ومن ثم تحليلها وتفسيرها

- متابعة وتقييم أداء المعلمين

- الاعتراف/الإشادة بالتميز ومكافحة تدني الأداء

- وضع نماذج لإدارة السلوك والحضور والغياب

- توفير الأدلة والبراهين على القدرة للقيام بتنظيم عملية تدريس المناهج وتحديد التطلعات المرتقبة من تحصيل الطلبة بشكل واضح

- الطالب محور العملية التعليمية
- إعداد خطة واضحة لتنفيذ المناهج الدراسية ومراجعة النتائج المحددة
- تسجيل المعلمين من خلال نظام توحيد قياسي (تم الكشف سابقاً عن المعايير)
- قيام مدير المدرسة بمتابعة الحضور والغياب
- استخدام جلسات التفكير الإبداعي لوضع جدول النشاط للمدرسة (عملية التخطيط)
- ضمان مواعمة السياسات والنظم لدعم العملية التعليمية

- الإطلاع على البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها

- التحليل التفصيلي والمتعمق لنتائج الطلبة
- إشراك المعلمين في تحليل وتفسير البيانات
- توزيع نتائج التحليل على الموظفين كافة
- استخدام أنواع التقييم المختلفة
- إجراء استبيان لآراء وملاحظات الطلبة وأولياء الأمور
- وجود قاعدة بيانات للتحليل الحالي والسابق للطلبة
- وجود خطة عمل للطلبة تستند على تحليل البيانات

- تقييم أداء المعلمين

- التزام المعلم بالعملية التعليمية
- تسليم جدول بالزيارات الصفية ومتابعة الآراء والملاحظات
- تقييم ومراجعة الممارسات الصفية
- تعزيز استراتيجيات التطوير من خلال خطط العمل
- وضع الجداول الزمنية والأهداف المطلوبة لتحسين أداء الموظفين وبرامج التدريب والتطوير المهني
- وجود خطط لتطوير جميع جوانب الحياة المدرسة

- الاعتراف/الإشادة بالتميز ومكافحة تدني أداء الموظفين

- ضمان وجود ثقافة للتحدي والدعم بحيث يتمكن جميع الموظفين من تحقيق النجاح والانخراط في العملية التعليمية الخاصة بهم
- وجود خطة للتطوير المهني للموظفين كافة
- مدير المدرسة هو القدوة ومثالا يُحتذى به
- وضع سياسات واضحة للإشادة بالتميز ومكافحة تدني الأداء – سياسة عامة للتقييم

- تطبيق الاستراتيجيات التي تقوم بإشراك الطلبة في وضع معايير عالية لأخلاقيات السلوك والتحفيز والحضور والغياب

- وجود سياسات لأخلاقيات السلوك والحضور والغياب ومشاركتها مع الأهل و إعطاء المستولية لأولياء الأمور

قيادة المؤسسة/الهيئة

المؤشرات (مع بعض الأمثلة)

مهارات وقدرات القيادة

المهارات والقدرات المهنية /الالتزام ب:

- القيادة والإدارة وصنع القرار بمشاركة الجميع
- إدارة الكوادر البشرية بالمساواة والعدل
- نشر ثقافة تحث على التطوير الذاتي
- توفير بيئة مدرسية تتسم بالأمن والأمان والسلامة والصحة
- التعاون مع الآخرين من أجل تعزيز القدرات التنظيمية للمدرسة
- توفير فرص تنمية المهارات القيادية للمعلمين والطلبة
 - إنشاء/تنظيم مجموعات عمل فعالة
 - تنظيم مجموعات من أولياء الأمور والمعلمين والطلبة (المعلمين البارزين، المنسقين، مجلس الطلبة ومجلس الآباء)
 - دعم وتشجيع مجموعات العمل
 - إعطاء مجموعات العمل صلاحيات لاتخاذ القرارات
 - تشجيع جميع المجموعات على التواصل فيما بينها وإتاحة الوقت لهم لذلك
 - تقديم التوجيه الجيد للإدارة المالية
 - توزيع الأدوار والمسؤوليات القيادية وفقاً لكفاءة مجموعات العمل
 - متابعة آراء وملاحظات مجموعات العمل
- توفير الفرص أمام أصحاب الشأن المعنيين لاتخاذ القرارات بغرض تنمية ثقافة المشاركة والمسؤولية والارتباط بالقضايا
 - من خلال التشجيع والإشادة بالمساهمات
 - وضع أهداف وتوجيهات واضحة للمجموعات كافة
 - مراجعة المصادر بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية للطلبة
- قيام مدير المدرسة بالإعداد ثقافة المشاركة وتطبيق نظام التقييم الذي ينص على التطوير المهني لكافة الموظفين من خلال ما يلي:
 - ثقافة العمل الجماعي والمشاركة
 - التواصل مع المجتمع المحلي والزملاء والجهات الراعية ومجالس الإباء وذلك للمشاركة في مشاريع المدرسة
 - وضع الأهداف للموظفين مع بداية كل عام دراسي
 - مراجعة الأهداف الموضوعه مرتين سنوياً
- توفير بيئة مدرسية تتسم بالأمن والأمان والسلامة والصحة
 - وضع سياسات واضحة ونزيهة مفهومة للجميع
 - تشجيع جميع أفراد المجتمع المدرسي والإشادة بهم
 - إنشاء فريق الصحة والسلامة للإشراف على المدرسة
- إظهار التعاون مع الآخرين من أجل تعزيز القدرات التنظيمية للمدرسة وذلك من خلال
 - التخطيط والمشاركة في تكوين فريق الموظفين
 - العمل مع جميع المجموعات المدرسية
 - تزويد المجموعات بالآراء والملاحظات بعد قراءة محاضر الاجتماعات

- الهيكل التنظيمي لمجلس أبوظبي للتعليم
- أهمية عمليات التواصل الفعال
- مبادئ ونماذج عملية التقييم الذاتي للمدارس
- مبادئ واستراتيجيات دعم تطوير المدارس
- وضع الخطط اللازمة لعملية التغير وتنفيذها
- عملية صنع القرار بصورة فعالة
- التخطيط المالي ووضع الميزانية
- إظهار الفهم الكامل للهيكل التنظيمي لمجلس أبوظبي للتعليم
 - التواصل باستخدام القنوات الصحيحة
- التواصل الفعال مع المجلس
 - قراءة جميع رسائل البريد الإلكتروني والرسائل والفاكسات يومياً والرد عليها
- توفير الأدلة والبراهين الدالة علمياً ونماذج عملية التقييم الذاتي للمدارس
 - تشجيع استخدام التقييم الذاتي المستمر للمعلمين وتزويدهم بالأراء والملاحظات
 - إعداد خطة لتطوير المعلمين
 - يستخدم مدير المدرسة نماذج مختلفة للتقييم الذاتي
- دعم تطوير المدارس من خلال
 - الخطط والسياسات والإجراءات التي تركز على الأدلة والبراهين
 - دراسة وفهم معايير أداء المعلمين
 - الاطلاع على مختلف الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة واستخدامها في المدرسة
- تقديم الأدلة والبراهين على وضع الخطط اللازمة لعملية التغير وتنفيذها
 - تشجيع وضع المناهج الدراسية الحديثة وتنفيذها من قبل المعلمين والطلبة
 - تشجيع التغير الفعال في المجتمع المدرسي
 - الحصول على المعلومات من أصحاب الشأن الرئيسيين (الطلبة، المعلمين، أولياء الأمور)
 - نشر سياسات المدرسة
- تقديم الأدلة والبراهين على عملية صنع القرار بصورة فعالة
 - استخدام التقارير الخارجية مثل: PENTA, EMSA وذلك لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة
 - استعراض المبادرات التعليمية للدول الأخرى
- تقديم الأدلة والبراهين على التخطيط المالي السليم ووضع الميزانية
 - الأنظمة الإدارية والعمليات والهيكل تعمل بصورة فعالة
 - استعمال ودمج مجموعة من التقنيات الحديثة بكفاءة وفعالية لإدارة المدرسة

المهارات المهنية القدرة على القيام بما يلي:

- إدارة الشؤون المالية والموارد البشرية والأصول
 - وجود خطة لدى المدرسة لإدارة الميزانية
 - التخطيط السنوي للميزانية
 - إعداد وتنفيذ خطة تطوير المدرسة
 - التشاور مع الموظفين فيما يتعلق باحتياجاتهم ومتطلباتهم
 - تنفيذ عمليات ناجحة لتقييم أداء الموظفين
 - التأكد من حجم وجودة وسبل استخدام الموارد تخضع للإشراف والتقييم
 - التأكيد بأن السياسات والإجراءات المستدامة التي تم إعدادها تغطي جميع مجالات الحياة الدراسية لكافة أفراد المجتمع المدرسي
 - مراجعة السياسات بانتظام وتسجيل التواريخ التي تمت فيها عمليات المراجعة
- إدارة وتنظيم البيئة المدرسية بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية لضمان تلبية احتياجات المنهج الدراسي ومتطلبات الصحة والسلامة
 - تكوين الفرق، مثل فريق الشؤون المالية و يمن ثم يتحمل الفريق المسؤولية/يتعرض للمساءلة
 - إعداد وإتباع التوصيف الوظيفي
- إدارة العمل على نحو فعال لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة
 - إسناد المسؤوليات إلى الآخرين للمساعدة في إدارة المدرسة على نحو فعال
 - تفويض الأدوار القيادية في المدرسة
 - وضع جداول زمنية واضحة للجميع لإتباعها بشكل صحيح
 - تنظيم الأولويات والمهام
- توقع المشاكل قبل وقوعها ووضع الحلول المناسبة لها من خلال:
 - التفكير المنتظم بالفعاليات والإجراءات اليومية للمدرسة
 - التخطيط الفعال باستخدام استراتيجيات تحليل المخاطر
- تقديم الأدلة والبراهين على التفكير الإبداعي والتواصل بشكل فعال
 - إعداد ونشر عبارة مميزة تعبر عن رؤية ورسالة المدرسة وتشجع العملية التعليمية
 - التفكير في استراتيجيات وإجراءات بديلة تعزز عمل المدرسة
 - التواصل مع أفراد المجتمع المدرسي من خلال استخدام عدة طرق
- تقديم الأدلة والبراهين على أن الثقافة المدرسية تحث على التعلم
 - تصنيف الموظفين بشكل مناسب وتقديم المساعدة اللازمة لهم
 - إعداد التوصيف الوظيفي لجميع موظفي المدرسة
 - تدوين التوقعات المطلوبة لتعلم الطلبة
 - تحليل نتائج الطلبة التي تؤدي إلى تقييم أداء المعلمين
- إدارة الشؤون المالية والموارد البشرية والأصول
- وضع وتطبيق السياسات والإجراءات
- تفويض المسؤوليات والصلاحيات على نحو فعال
- توقع المشاكل قبل وقوعها ووضع الحلول المناسبة لها
- التفكير الإبداعي والتواصل بشكل فعال
- تأسيس ثقافة مدرسية تحث على التعلم

قيادة الأفراد

المؤشرات (مع بعض الأمثلة)	مهارات وقدرات القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • التواصل مع الطلبة والموظفين والمجتمع المحلي وإبلاغهم بالرؤية المشتركة <ul style="list-style-type: none"> ○ سياسة الباب المفتوح تتيح للجميع المشاركة في اللجان • السياسات والإجراءات تشجع عملية تكوين الفرق الكفوءة ضمن المدرسة <ul style="list-style-type: none"> ○ تشجيع عملية وضع نظام يتيح الفرص أمام المعلمين للعمل ضمن فرق لتحديد أهداف معينة • متابعة عمل الموظفين المؤهلين والمحترفين القادرين على تحقيق الأدوار والمسؤوليات الواقعة عليهم <ul style="list-style-type: none"> ○ استخدام معارف ومهارات الموظفين لتعزيز عمل المدرسة • الأدلة والبراهين على تكوين علاقات عمل ايجابية ومثمرة <ul style="list-style-type: none"> ○ توفير ثقافة تتيح وجود فرص منتظمة للحوار المهني • تسهيل وإدارة برامج التطوير المهني المستمرة والمشاركة فيها على نحو فعال <ul style="list-style-type: none"> ○ برامج التطوير المهني للمعلمين عل أساس منتظم ○ حضور و/أو توفير برامج التطوير المهني ذات الصلة 	<p style="text-align: right;">المهارات والقدرات المهنية الالتزام بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وضع هدف واتجاه مشترك للمدرسة • تشكيل فرق عمل فعالة وموازرتها • القيادة بمشاركة الجميع • تكوين علاقات عمل ايجابية ومثمرة • التطوير المهني الفعال للذات وللآخرين

- توزيع الموظفين بصورة إستراتيجية طبقاً لمهاراتهم المختلفة في مجموعات مرنة للمشاريع قصيرة وطويلة المدى
 - الآراء والملاحظات الواردة عن أداء المعلمين توفر معلومات حديثة عن مستوى أدائهم
 - إطلاع أصحاب الشأن المعنيين على التغيير الحاصل
- إظهار الفهم والإدراك لتعليم الكبار و نماذج عن التطوير المهني المستمر
- إظهار الفهم والإدراك لكيفية التطوير المهني للأفراد والمجموعات
 - تعزيز فرص التواصل على المستويين العالمي والمحلي
 - خطط تطوير أداء الموظفين تشير إلى أهمية التطوير المهني
- وجود الأدلة والبراهين التي تشير إلى طرق بناء وتعزيز مجتمع قائم على التعلم والمعرفة
 - دعم الأداء التعليمي المتميز بواسطة الأدلة والبراهين الموثقة
- إعداد البرامج اللازمة للتعريف بالموظفين وكيفية تطوير الأداء المهني للجميع
 - تعزيز الشعور بالفخر داخل المدرسة وضمن المجتمع المحلي
 - إعداد استبيان لأولياء الأمور حول أداء المدرسة ويستخدم لدعم التطوير المهني المستهدف
 - الإشراف والتقييم المستمر للعملية التعليمية
- وجود الأدلة والبراهين الدالة على ان عملية التغيير مقبولة ومفهومة
 - وضع خطط للتطوير المهني
 - أعداد نظام للفرص التحفيزية
 - مشاركة جميع الموظفين في برامج التطوير المهني
 - إعداد الأساليب والوسائل الفعالة لحل المشاكل والنزاعات واستخدامها عند اللزوم
 - برامج تطوير مهني مستمرة ومتابعتها

- العلاقات التفاعلية وقيمتها في البيئة المدرسية
- تعليم الكبار و نماذج عن التطوير المهني المستمر
- كيفية التطوير المهني للأفراد وللمجموعات
- طرق بناء وتعزيز مجتمع قائم على التعلم والمعرفة
- كيفية الاستمرار في تطوير المدارس
- أثر التغيير على الأفراد والمجتمع والمدارس

المهارات المهنية القدرة على القيام بما يلي:

- استخدام أساليب ووسائل حل المشاكل والنزاعات على نحو فعال

- الأخذ بزمام المبادرة والتحلي بالاستقلالية

- تحفيز وتطوير ودعم الأفراد والمجموعات

- التعاون والمشاركة ومد جسور التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي

- تقديم واستقبال الملاحظات والآراء الإيجابية منها والسلبية حسب الحاجة

- قيادة عملية التغيير

- معاملة الجميع بكل الاحترام وبصورة عادلة ومنصفة

- إظهار النزاهة والاحترام لدى التعامل مع الناس
- دليل الإرشادات للسياسات الفعالة المستخدمة لحل المشاكل والنزاعات
- وضع السياسات اللازمة للتعامل مع المشاكل والنزاعات داخل المدرسة بهدف حل جميع المشاكل الناشئة
- إدارة الاجتماعات التي تتبع الإجراءات وتساعد على حل المشاكل والنزاعات
- تفهم الأسباب الرئيسية للمشكلة والقدرة على العمل مع الفرق المدرسية لتسوية النزاعات

- وضع وإعداد ثقافة للتوقعات العالية بالنسبة للذات وللغير

- تفويض الأفراد والمجموعات للقيام بمهام وأدوار هادفة تقود إلى التخطيط السليم الفعال والنتائج الفعالة

- الاعتراف بالمسؤوليات والاحتفاء بإنجازات الأفراد والمجموعات على حد سواء
- تسهيل طريقة عمل المجموعات بهدف قيادة الأفراد إلى تطوير وتحسين المدرسة
- تشجيع الأداء الإيجابي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب الأداء السلبي

- تبني ثقافة التعلم المشترك والتعاون والمشاركة ضمن المدرسة ومد جسور التواصل بين المدرسة والمدارس الأخرى لبناء مجتمعات تعلم فعالة

- تعزيز مكانة وصورة المدرسة في المجتمع المحلي
- إشراك أولياء الأمور في التخطيط لتحسين وتطوير المدرسة
- إشراك المجتمع المحلي وباقي الهيئات والمؤسسات ذات الصلة في التخطيط لتطوير وتحسين المدرسة

- وضع وإعداد سياسات وإجراءات للمدرسة للاعتراف والاحتفاء بالعمل الجيد

- وجود سياسة للتحفيز خاصة بالمدرسة وتطبيقها
- إطاء الآراء والملاحظات وإرسال التقارير بصورة سرية

- القدرة على قيادة عملية التغيير

- التأكد من قدرة الأفراد على فهم عملية التغيير وأسبابها والطريقة المتبعة للتنفيذ
- التخطيط لإجراء التحسينات اللازمة
- وضع الخطط اللازمة لإبلاغ أصحاب الشأن بالتطور الحاصل في المدرسة

قيادة المجتمع

المؤشرات (مع بعض الأمثلة)	مهارات وقدرات القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • المحافظة على التواصل الفعال مع الجهات المعنية وأصحاب الشأن من خلال تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالطلبة ومستوى أدايتهم وإنجازاتهم ومستوى أداء المدرسة <ul style="list-style-type: none"> ○ عقد اجتماعات مع أولياء الأمور بصورة منتظمة ○ إطلاع أولياء الأمور على مستوى أداء أولادهم ○ عقد اجتماعات مع مجالس الآباء بصورة منتظمة ○ الحفاظ على وجود تواصل فعال من خلال البريد الإلكتروني والرسائل النصية والمكالمات الهاتفية الخ ○ عقد اجتماعات مع جميع أولياء الأمور بصورة منتظمة <ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديث المعلومات في الموقع الإلكتروني للمدرسة ▪ توجيه الدعوات لحضور الفعاليات المدرسية ▪ بطاقات التهنية: التهنية بالأعياد • تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي وأصحاب الشأن المعنيين لدعم العملية التعليمية <ul style="list-style-type: none"> ○ تشجيعه المجتمع على فهم العملية التعليمية بهدف الحصول على المساعدة اللازمة لحل المشاكل ○ المشاركة في فعاليات ومناسبات المجتمع المحلي ○ الاستفادة من مهارات ومواهب أولياء الأمور في إقامة بعض الفعاليات مثل : يوم المهن • توفير الأدلة والبراهين على وجود علاقات شراكة فعالة مع الجهات الخارجية وقطاع الصناعة والتجارة <ul style="list-style-type: none"> ○ تأسيس وبناء العلاقات ○ مبدأ الشفافية على المستوى المدرسي لتشجيع التواصل والتحسين المستمر ○ البحث عن الفرص الملائمة لإقامة مشاريع مشتركة والحصول على الدعم • التواصل مع المؤسسات والهيئات والوزارات الأخرى من أجل تحقيق صالح الطلبة وأولياء الأمور <ul style="list-style-type: none"> ○ انتقال الطلبة بسلاسة ما بين المراحل الدراسية والحلقات الدراسية ومن مؤسسة تعليمية إلى أخرى • إشراك أولياء الأمور في دعم المدرسة <ul style="list-style-type: none"> ○ إقامة تواصل مفتوح ونزيه مع المجتمع ○ وضع رؤية للمدرسة ومبادرات العملية التعليمية والمشاريع المدرسية ○ إشراك أولياء الأمور في برامج المدرسة مثل، دعم الصفوف الدراسية والمكتبات و يوم المهن، الخ • وضع ثقافة مدرسية تعكس التراث الوطني للمجتمع <ul style="list-style-type: none"> ○ حملات لتوعية المجتمع ○ معرض للألعاب التقليدية والهوايات المحلية، الخ ○ إعداد برامج للترويج للتراث الوطني وإقامة ورش عمل وتكوين مجموعات عمل ○ أمثلة على الثقافة والتراث المحلي ضمن المناهج الدراسية ○ الاحتفال باليوم الوطني ○ تتضمن خطة المنهج الدراسي لجميع المواد الدراسية مواضيع تتعلق بالتراث المحلي 	<p style="text-align: right;">المهارات والقدرات المهنية الالتزام ب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المحافظة على التواصل الفعال مع الجهات المعنية وأصحاب الشأن • التعاون مع جميع أفراد المجتمع المدرسي • إقامة علاقات شراكة فعالة مع الجهات الخارجية وقطاع الصناعة والتجارة • التواصل مع المؤسسات والهيئات والوزارات الأخرى من أجل تحقيق صالح الطلبة وأولياء الأمور • إشراك أولياء الأمور في دعم المدرسة • دمج الثقافة والتراث الوطني في البيئة المدرسية

• أهمية القضايا والاتجاهات الراهنة في مجال التعليم

• طبيعة عمل المؤسسات والهيئات والوزارات وفرص التعاون معهم

• تقوم المدرسة بتعريف المجتمع المحلي بأهمية القضايا والاتجاهات الراهنة في مجال التعليم

- المؤتمرات
- ورش العمل
- النشرات الإخبارية
- مجالس الآباء
- المناظرات مع المجتمع المحلي
- مجموعات التركيز الخ
- مدير مدير المدرسة عملية التطوير المهني

• أهمية استخدام مصادر المجتمع المحلي في العملية التعليمية

• وجود مجموعة واسعة من الخبرات التعليمية للمجتمع المحلي والاحتفاظ بقاعدة بيانات للاتصالات وللفرص داخل المجتمع

- ربط المدرسة بالمنزل والمجتمعات المحلية
- مشاركة المعلومات
- ربط ودمج الخبرات التعليمية للطلبة مع المجتمع
- الاتصال بالمجتمع المحلي والتواصل من خلال الزيارات وتبادل المعلومات

• الإطلاع على الخدمات التي تقدمها باقي الهيئات والوزارات و التعبير عن القيادة والتواصل مع المجتمع من خلال القيام بدور سفير المجلس وموظفي مجلس أبوظبي للتعليم

- السعي للحصول على الدعم اللازم للمدرسة
- تشجيع كافة فئات المجتمع المحلي على إقامة المحاضرات وورش العمل
- تنظيم رحلات ميدانية للطلبة بصورة منتظمة
- دعوة المؤسسات والهيئات للمشاركة في تنظيم رحلات ثقافية إقامة ورش عمل ومحاضرات
- تنظيم رحلات للمجتمع المحلي

**المهارات المهنية
القدرة على القيام بما يلي:**

• إقامة علاقات شراكة فعالة مع المجتمع المحلي بهدف دعم المدرسة

• الاستماع إلى الآراء والملاحظات الواردة من قبل المجتمع المحلي والاستفادة منها فيما يتم اتخاذه من قرارات و إنجازه من أعمال

• استخدام الأساليب والاستراتيجيات التي من شأنها تشجيع أولياء الأمور على المشاركة في دعم العملية التعليمية لأبنائهم

• إقامة علاقات تواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي

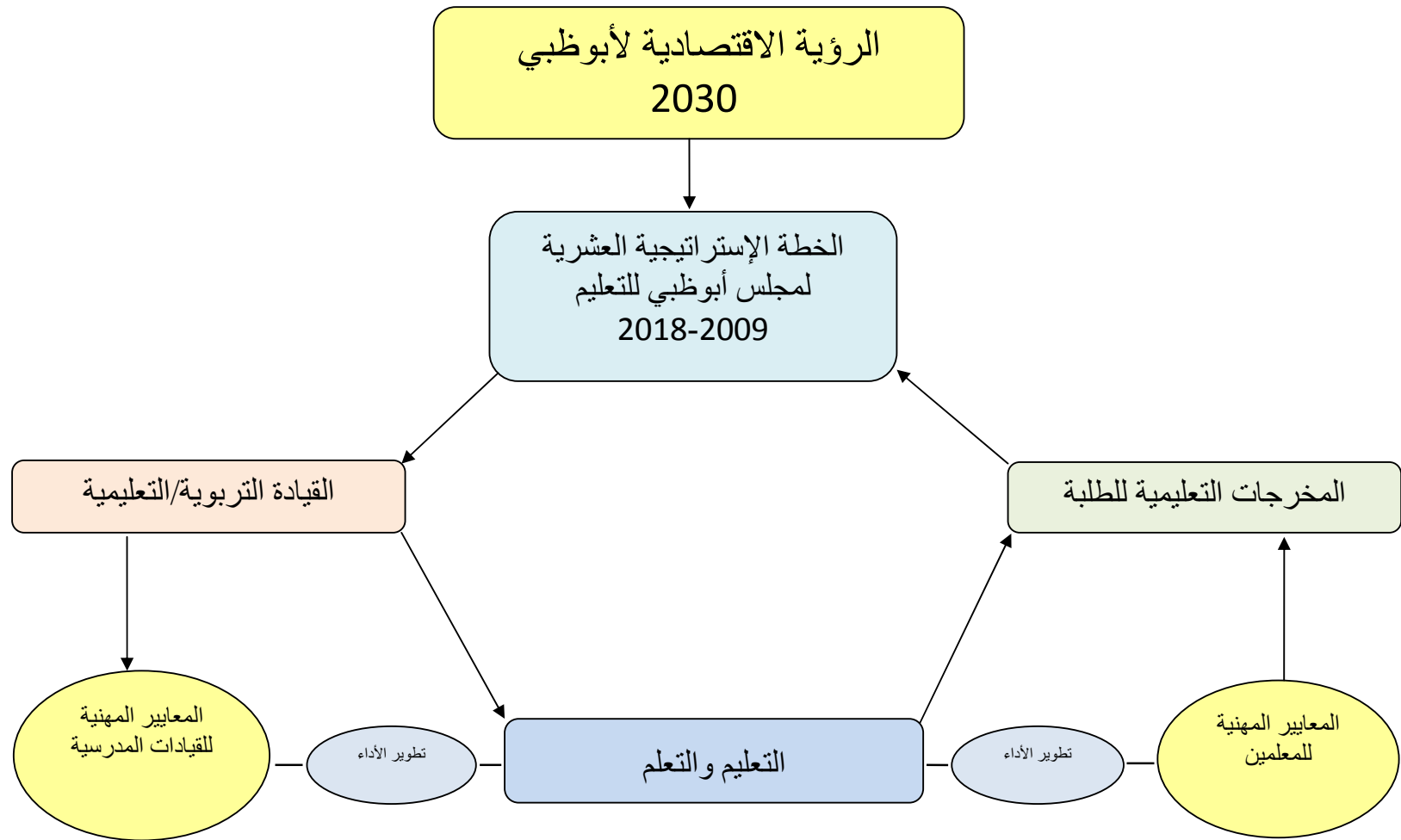
- بناء سمعة طيبة للمدرسة تمكنها من الحصول على دعم المجتمع المحلي
- إشراك أولياء الأمور على جميع المستويات وتحقيق مبدأ الشفافية من خلال أداء عمل المدرسة
- إعداد قاعدة بيانات للمؤسسات والهيئات وكل من يمكنهم تقديم المساعدة المطلوبة للطلبة
- مشاركة باقي المدارس والمجتمع المحلي بالآراء والخبرات

• التصرف بناء على آراء وملاحظات المجتمع المحلي

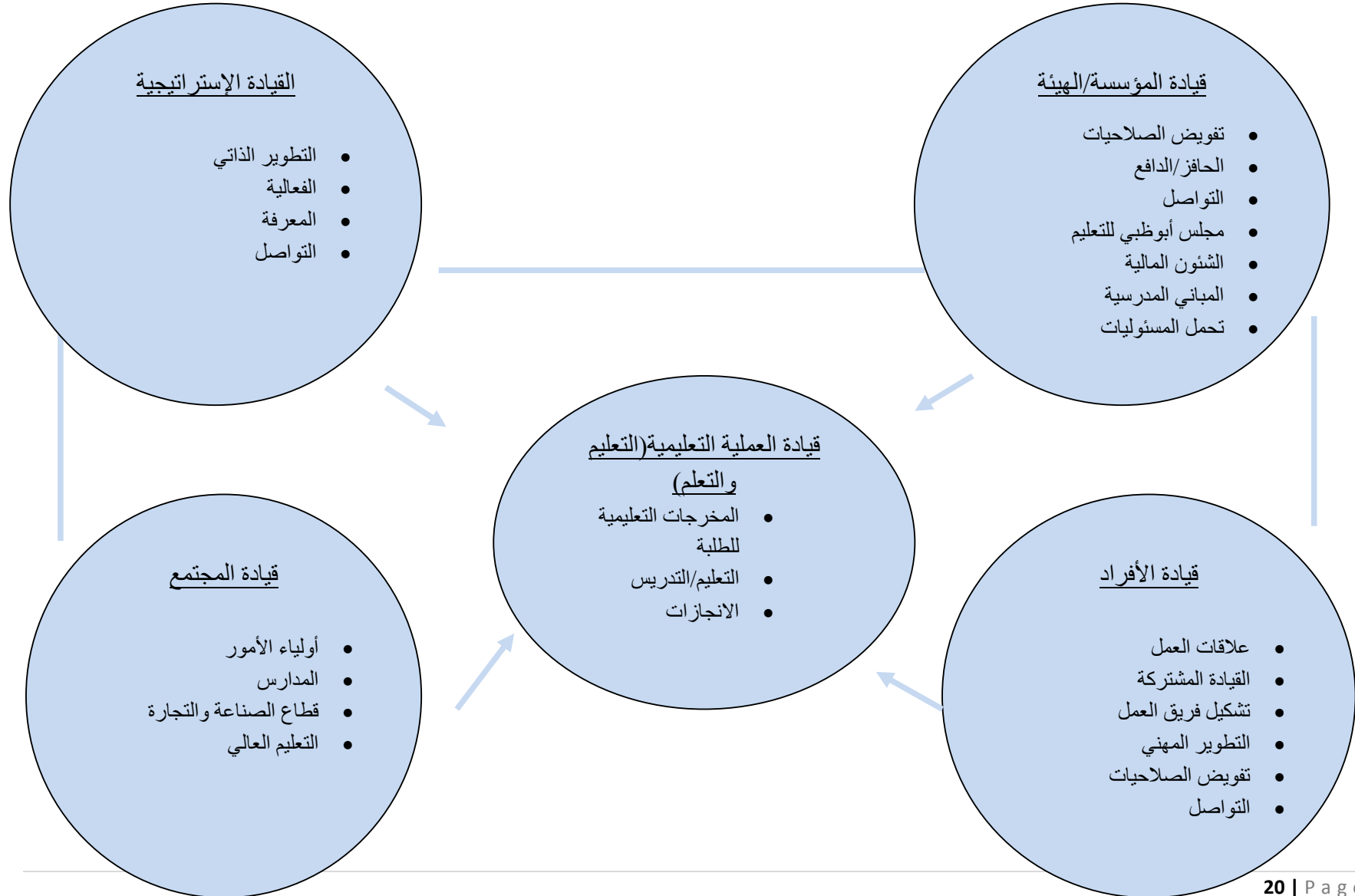
- الحصول على آراء أولياء الأمور والمجتمع المحلي بصورة منتظمة

• إقامة علاقات شراكة تتسم بالاجابية والانفتاح مع أولياء الأمور مما يشجع على الحوار والمشاركة في العملية التعليمية للطلبة

- إعداد كتيبات لأولياء الأمور تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالمناهج الدراسية وعمليات التقييم، الخ
- دعوة أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمش تاركة في برامج وأنشطة وفعاليات المدرسة
- مشاركة أولياء الأمور وباقي الهيئات والمؤسسات الأخرى في احتفالات وفعاليات المدرسة



إطار عمل القيادات المدرسية



قياس المهارات والقدرات

- سوف يتم قياس مهارات القيادة في المدارس لكل مدير مدرسة من خلال إطار محدد مرتبط بخطة إدارة الأداء.
- سوف يقوم مجلس أبوظبي للتعليم بتعيين مديري مدارس ومُقيِّمين لجمع الأدلة والبراهين التي تظهر مهارات وقدرات كل مدير من خلال كل بُعد من أبعاد الخطة الرئيسية ، وسوف يتم إرسال تقرير بالنتائج إلى المجلس .
- سوف يتم وضع أهداف محددة ذات أطر زمنية.
- سوف تقوم عملية التقييم بتركيز الاهتمام على قيادة وإدارة مدرسية أكثر فعالية.
- إن توفير برامج التدريب والتطوير المهني الشخصية سوف يضمن إحراز تقدماً في القيادة بالإضافة إدارة مدرسية متميزة.

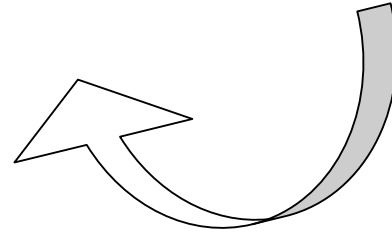
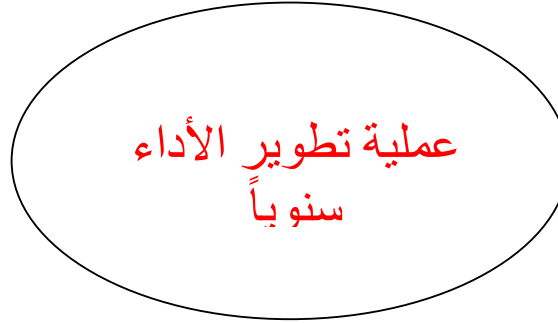
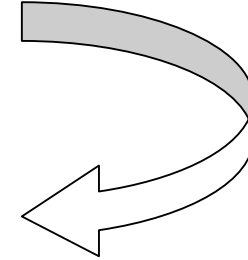
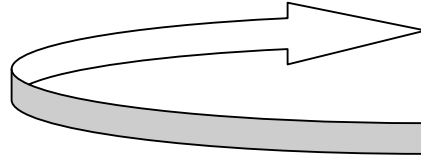
عملية التطوير المهني

المرحلة الأولى:

مراجعة الأداء سنوياً

المرحلة الرابعة:

المتابعة والتدريب و برامج التطوير المهني المستمر



المرحلة الثانية:

المرحلة الثانية:

المتابعة والتدريب و برامج التطوير المهني المستمر

المرحلة الثالثة:

المراجعة المرحلية للأداء

