



المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التربية والتعليم  
إدارة الإشراف والتدريب التربوي

دليل المشارك لبرنامج  
القيادة التعليمية التأسيسية  
المجمع التاسع: نماذج قيادية استشرافية  
الفئة المستهدفة

مشرف تربوي، مدير مدرسة، رئيس قسم، عضو فريق تطوير  
الرتبة:

معلم إداري، معلم أول إداري أول، معلم خبير إداري خبير، معلم قائدا إداري قائد  
إعداد

الدكتور زياد أحمد الطويسي

جاسر جورج إسكندر جاسر  
الدكتور بشار مخلد المطيريين

نبيل علي عبدالمهدي الحناقطة  
الدكتور حمدان محمد الزبون

الإشراف العام

محمد عبد الله مومني

حقوق الطبع محفوظة لوزارة التربية والتعليم

عمان/ ٢٠٢٣

بدعم من الحكومة الكندية



Foreign Affairs, Trade and  
Development Canada

Affaires étrangères, Commerce  
et Développement Canada

رقم الإيداع والردمك

المراجعة اللغوية	المراجعة العلمية
الدكتور صالح فليح المذهان	ياسين محمد السلامين: خبير محلي- قيادة مدرسية
الدكتور بشار مخلد المطيريين	رسمي مرعي حدرب: : خبير محلي- قيادة مدرسية
الدكتور محمد جنيد الوقفي	الدكتورة نهى موسى عتوم : مشرف تربوي
	عبير جميل ابو ريان : مشرف تربوي
<b>تنسيق المحتوى</b>	
الدكتور زياد أحمد الطويسي	

## معلومات وصف المساق

المجال: إجباري

عدد الساعات التدريبية : (١٥) ساعة

مجموع الساعات التدريبية	عدد ساعات التطبيق العملي	عدد ساعات غير المتزامن	عدد ساعات المتزامن
١٥	٥:٣٠	٥:٣٠	٤

عدد الأيام التدريبية : (١) يوم

### أنواع التدريب:

١. وجاهي:

أ. في نفس المكان:

٢. عن بعد:

إلكتروني متزامن ( وجاهي إلكتروني )

إلكتروني غير متزامن

إلكتروني ذاتي

٣. متمازج

## تنويه

تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسة تحررية تساوي بين الجنسين، وفق أصول النحو والصرف، وبيان اللغة العربية، لذا يرجى الأخذ بعين الاعتبار بأن أيّ استخدام لألفاظ مذكّرة تذكيرا لغويا مثل (موظف، مسؤول، مدير..) سواء بصيغة المفرد أو المثنى أو الجمع وما يرتبط بها من حروف وضمائر متصلة، أو منفصلة، فهي جميعها أسماء (نوع) وليست أسماء (علم) أو (ذات)، وهي تدلّ على من ينطبق/ تنطبق عليه/ عليها الصفة المقصودة من كلا الجنسين، دون تفضيل جنس أو تقديمه على آخر.

## البطاقة التدريبية للبرنامج

عدد الساعات التدريبية ١٥ ساعة	الرتبة معلم ١ إداري معم أول ١ إداري أول معلم خبير ١ إداري خبير معلم قائدا إداري قائد	مدخل إلى القيادة التعليمية المجمع التاسع: نماذج قيادية استشرافية	اسم البرنامج
تدريبية الزاميا	المعايير العامة	الفئة المستهدفة ١. مديرو التربية والتعليم ٢. المديرون المختصون ٣. رؤساء أقسام مديرية التربية والتعليم ٤. المشرفون التربويين ٥. مديرو المدارس ٦. مساعدي مديري المدارس	رقم البرنامج
<b>مجال المعايير: معايير القيادة التعليمية</b>			
<b>النتاج العام:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على استلهاام المستقبل وتوظيف نماذج قيادة استشرافية جديدة</li> </ul>			
<b>النتاجات الخاصة:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ توظيف التأمل الذاتي لاستمطار أفكار وحلول جديدة</li> <li>○ استنباط الممارسات الفضلى من الواقع والممارسات الدولية</li> <li>○ توظيف مفاهيم القيادة المستدامة في خلق قيادات جديدة</li> <li>○ استلهاام نماذج قيادية حديثة أو جديدة</li> <li>○ دعم وتمكين المبادرات الإبداعية</li> <li>○ استنباط حلول جديدة لمشكلات في القيادة (دروس وعبر)</li> </ul>			
<b>محاوور البرنامج وموضوعاته:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ التأمل الذاتي</li> <li>○ الممارسات الفضلى</li> <li>○ مفاهيم القيادة المستدامة</li> </ul>			

- نماذج قيادية
- دعم وتمكين المبادرات الإبداعية
- حلول جديدة لمشكلات في القيادة
- اعداد العرض النهائي

#### منهجية التقديم

عدد ساعات المتزامن	عدد ساعات غير المتزامن	عدد ساعات التطبيق العملي	مجموع الساعات التدريبية
٤	٥:٣٠	٥:٣٠	١٥

#### منهجية التقييم:

- ٢٠٪ حضور والمشاركة
- ٤٠٪ تطبيق عملي توزع على النحو الآتي:
  - ١٥ % اجتياز المحتوى الإلكتروني على المنصة.
  - ٢٥٪ تقييم الواجبات المكلف بها المتدرب.
- ٤٠٪ الاختبار النهائي للدورة

#### المهام المرافقة:

١. تطبيق التأمل الذاتي وبين الدروس المستفادة.
٢. استخدم الشبكة العنكبوتية لإيجاد ممارسة قيادية دولية فضلى أدرسها واستخلص منها ما يمكن تطبيقه في مدرستك وثق هذه العمليات (ملخص البحث، وملخص الدروس المستفادة)
٣. ابحث عن نموذج قيادي حديث، وعدل عليه ليتناسب ومدرستك.
٤. صمم مبادرة إبداعية للطلبة أو المعلمين بدعم من فريق عمل من الطلبة والمعلمين، حاول ان تجعلها مشاركة دولية للطلبة.
٥. اكتب تصورا لحلول جديدة لمشكلات تعاني منها المدرسة.

شروط اجتياز البرنامج التدريبي<sup>١</sup>  
العلامة الكلية ١٠٠٪

العلامة المقترحة	رقم الصفحة	رقم النشاط/ ورقة العمل	وصف الشرط	توزيع نسبة العلامات	شرط الاجتياز
١٥			المهمة المطلوب تقييمها: ١- إجتيان جميع أنشطة المنصة وتقييماتها	٦٠٪	التطبيق والمهام العملية والمشاريع <sup>٢</sup>
٢			٢- طبق التأمل الذاتي وبين الدروس المستفادة.		
٣			٣- استخدم الشبكة العنكبوتية لإيجاد ممارسة قيادية دولية فضلى أدرسها واستخلص منها ما يمكن تطبيقه في مدرستك وثق هذه العمليات (ملخص البحث، وملخص الدروس المستفادة)		

٢ شروط اجتياز البرنامج

وفق تعليمات رقم (٢) لسنة ٢٠٢٤ - تعليمات رتب المعلمين في وزارة التربية والتعليم صادرة بمقتضى الفقرة (ب) من المادة (٨) والمادة (١٦) والفقرة (أ) من المادة (١٩) والمادة (٢٠) من نظام رتب المعلمين في وزارة التربية والتعليم رقم (٦١) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاته التي تتضمن المادة (٤): يشترط لاجتياز البرنامج التدريبي لما يلي:

ب- ١- ألا تقل العلامة في كل مكون من مكونات تقييم البرنامج التدريبية عن (٧٠٪).

٢- توزع علامات تقييم البرنامج التدريبية على النحو التالي:

- (٢٠٪) للمشاركة.

- (٤٠٪) للمهام العملية والمشاريع.

- (٤٠٪) للاختبار النظري.

ج- إذا لم يجتز المتدرب الاختبار النظري، يُسمح له بالتقدم لثلاث مرات وعلى نفقته الخاصة، شريطة استمرارية اعتماد البرنامج التدريبية وبخلاف ذلك عليه إعادة البرنامج التدريبية

٢ المهام العملية والمشاريع: هي المهام التطبيقية العملية والمشاريع التي يُكف المتدرب بتنفيذها اعتمادا على موضوع البرنامج التدريبي المطروح، مثل تطبيق حصة صفية، أو تطبيق درس تطبيقي، أو عقد مجتمع تعلم، أو اعداد خطة معينة، أو اعداد مشروع معين وتطبيقه...

٣			٤- ابحث عن نموذج قيادي حديث، وعدل عليه ليتناسب ومدرستك		
٤			٥- صمم مبادرة إبداعية للطلبة أو المعلمين بدعم من فريق عمل من الطلبة والمعلمين، حاول ان تجعلها مشاركة دولية للطلبة		
٣			٦- اكتب تصورا لحلول جديدة لمشكلات تعاني منها المدرسة		
١٠			تقديم حالة لقيادة تعليمية إبداعية أو مشروع.		
٢٠			مشاركات المتدرب وواجباته ١. الحضور والغياب ٢. المشاركة في الحوار في القاعة ٣. الالتزام بسياسات التدريب التي يعلنها المدرب ٤. الالتزام بتقديم الواجبات في موعدها.	٢٠%	المشاركة
٤٠			اختبار نظري تجريه الوزارة أو تشرف عليه	٤٠%	اختبار نظري
١٠٠				١٠٠%	المجموع

ملحوظة مهمة : ( يتم تقييم المهمات بناء على أدوات تقييم المهمات )

## فهرس المحتويات

ب	معلومات وصف المساق .....
ت	تنويه .....
٤	البطاقة التدريبية للبرنامج .....
٦	شروط اجتياز البرنامج التدريبي .....
٩	مسرد المصطلحات .....
١٠	الإطار العام للبرنامج التدريبي .....
	استراتيجيات التدريب المستخدمة في البرنامج: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	منهجية تقييم المتدربين: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	منهجية اختيار المدربين: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١٣	المقدمة .....
١٣	النتائج العامة لليوم الأول: .....
	النتائج الخاصة لليوم الأول: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١٣	الجدول الزمني لليوم الأول: .....
١٥	( ١ - ٩ ) نموذج غيبس للتأمل الذاتي .....
١٦	( ٢ - ٩ ) ممارسات فضلى من الواقع .....
( ٣ - ٩ )	توظيف مفاهيم القيادة المستدامة في خلق قيادات جديدة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
( ٤ - ٩ )	نماذج قيادية معاصرة .....
( ٥ - ٩ )	تنمية وتمكين الإبداع والابتكار .....
( ٦ - ٩ )	إدارة وتنظيم المبادرات .....
( ٧ - ٩ )	حل المشكلات .....
( ١ - ٩ )	التعريف بالبرنامج التدريبي / المجمع التاسع .....
( ٢ - ٩ )	مفهوم التأمل الذاتي وأهميته .....
( ٣ - ٩ )	خطوات مقترحة لنجاح التأمل الذاتي .....
( ٤ - ٩ )	نموذج تيري بورتون ونموذج بود .....
( ٥ - ٩ )	ممارسات فضلى من الواقع .....
( ٦ - ٩ )	القيادة المستدامة وأهميتها وخصائصها ومراحلها .....
( ٧ - ٩ )	استلهام نماذج قيادية معاصرة .....
( ٨ - ٩ )	سمات ومعايير المبادرات الابداعية .....
( ١٠ - ٩ )	مشكلات القيادة (مفهومها، أنواعها، أمثلة عليها) .....
( ١١ - ٩ )	مشكلات القيادة (مفهومها، أنواعها، أمثلة عليها) .....
( ١٢ - ٩ )	نصائح للقيادة لمواجهة المشكلات .....
( ١٣ - ٩ )	مشاكل وحلولها .....
( ١٤ - ٩ )	مهارات لنجاح أسلوب حل المشكلات .....



## مسرد المصطلحات

الرقم	المصطلح	التعريف
١	الممارسات الفضلى	مجموعة المعايير التي توحد طريقة العمل الأكثر فاعلية في سبيل تحقيق النتائج المرجوة، فهي عبارة عن الأساليب أو الإجراءات أو العمليات التي تظهر بصورة مستمرة نتائج تتفوق عن النتائج التي تحققت بصورة أخرى، وتعد مرجعا للعمل إذ يتم استخدامها كمعيار لقياس الأداء، وغالبا ما تستخدم في المقارنة المرجعية.
٢	كايزن	يتكون نموذج من كلمتين يابانيتين تترجمان معًا "تغيير جيد" أو "تحسين". يشير المكونان معًا إلى التغيير المستمر الإيجابي. كما تعرف بأنها منهجية للتحسين المستمر في مجال تطبيق الجودة الدولية.
٣	نموذج القيادة الرباعي	يتكون من نموذج رباعي وهم : أصحاب الطاقة الذين يتمتعون بالطاقة (ENERGY)،و المحفزون (ENERGIZE) الذين يعرفون استنهاض الطاقة وكيفية إثارة حماس الناس بشأن قضية أو حملة ، والحازمون (EDGE) الذين يتمتعون بميزة الشجاعة لاتخاذ قرارات حازمة، و التنفيذيون (EXECUTE) الذين ينفذون النشاط.
٤	القيادة الرشيقة	تُعرّف القيادة الرشيقة بأنها قدرة المؤسسة على إدارة الأداء الذي يتميز بالاستجابة السريعة والسرعة التي يمكن بها تعديل أساليب العمل بطريقة تتناسب مع متطلبات التغيير. وتوفير أفضل مخرجات ممكنة والقضاء بشكل كامل وبقدر الإمكان على جميع الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة للعمل أو المتعامل. الإدارة الرشيقة هي عكس الإدارة المترهلة والمغلقة التي تتمسك بأساليب وطرق القيادة التقليدية.
٥	القيادة الرقمية	تسخير القادة التربويين قوة التقنيات الرقمية من أجل إنشاء ثقافات مدرسية شفافة وذات صلة وذات مغزى وجذابة وملهمة، وهي قيادة تركز الاتصالات والعلاقات العامة ومشاركة الطلبة والفرصة والعلامة التجارية والنمو المهني وإعادة تصور او تصميم بيئات الكسب والتأييد.
٦	القيادة المستدامة	هي المسؤولة عن المنظمات والمجتمع، والمجموعات والأفراد، استنادا إلى مبادئ الاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، من خلال ترويج أفكار الاستدامة، وتطبيقها، ونشر مبادئ التنمية المستدامة من خلال التعبير

الذاتي والتعلم الإنساني وحماية البيئة.		
إعداد القادة للمستقبل، لضمان ملئ الشواغر بقيادات مؤهلة وقادرة على قيادة المرحلة.	الإحلال الوظيفي	٧

١. دليل التوثيق حسب منهجية (APA) من خلال الرابط التالي : <https://bit.ly/37EG3IR>

## إرشادات عامة للمتدربين

عزيزي المتدرب....

- يتوقف نجاح هذا البرنامج وتحقيق أهدافه على مشاركتك الفاعلة خلال تنفيذ مراحل البرنامج من البداية وحتى نهاية تقويم البرنامج التدريبي، ولكي يحقق البرنامج جميع أهدافه المرسومة ننصح بالآتي:
- الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال البرنامج التدريبي.
  - الالتزام بمواعيد بدء الجلسات التدريبية مع مجموعتك؛ لأنك عضو أساسي فيها وتأخرك أو غيابك قد يؤثر على مستوى الأداء لكل الأعضاء المشاركين في الجلسة.
  - المشاركة الإيجابية في جميع إجراءات التدريب (الفردية، التعاونية، الجماعية) تحت إشراف المدرب.
  - تنفيذ الأعمال التي يقترحها المدرب أو يتم الاتفاق عليها.
  - طرح مجموعة من الأفكار أو الآراء الذاتية أو من خلال مجموعتك على المدرب، وذلك لمناقشتها أمام الزملاء من المتدربين؛ للاستفادة منها في إثراء المواقف التدريبية.
  - المشاركة الفعالة وتبادل الخبرات هدف أساسي للبرنامج التدريبي.
  - تعبئة نموذج تقييم البرنامج بدقة؛ لأن ذلك يساعد على تطويره ونجاحه.
  - الممارسة العملية المستمرة للمهارات المكتسبة في البرنامج التدريبي يضمن عدم فقدانها.
  - الإغلاق التام لأجهزة الخلوي داخل القاعة التدريبية.
  - لا تتردد في طلب المساعدة داخل قاعة التدريب.

تمهيد

تُشير الممارسات الدولية الفضلى إلى أن المدرسة هي الوحدة الأساسية للتطوير والتغيير التربوي، وهذا ما دعا وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق برنامج تطوير المدرسة المستند إلى المراجعة الذاتية، وقد وجدت وزارة التربية والتعليم وبدعم فني ومادي من الحكومة الكندية أن هناك العديد من المتغيرات التي تطلبت تحديث البرنامج منها: توجه التعليم نحو البيئات التعليمية الافتراضية، والتعلم الإلكتروني، وإلزامية رياض الأطفال، وضرورة إدخال مفاهيم التعليم الدامج،... مع التأكيد على مركزية المدرسة، ودورها الرائد في قيادة التغيير والتطوير، وبناء خططها المنطلقة من الواقع، وبمشاركة كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وذلك سعياً نحو دعم اللامركزية، وتمكين قيادات الميدان من التركيز على النتائج، ومتابعة تحقيقها، من خلال مؤشرات أداء صادقة وموضوعية تتناغم مع الرؤية الملكية للتحديث الاقتصادي.

ويركز البرنامج بصورته الجديدة على دور المدرسة المحوري في عملية التعلم والتعليم، ودور مديرية التربية والتعليم ومركز الوزارة في تقديم الدعم الفني والمادي والبشري اللازمة للمدارس للقيام بدورها على أكمل وجه، استناداً إلى المراجعة الذاتية، ونطمح إلى استثمار بيانات المراجعة الذاتية لإعلام سياسات بناء القدرات على المستوى الاستراتيجي، وتطوير سياسات التنمية المهنية، وعلام التخطيط الاستراتيجي في الاستجابة لحاجات المدارس المستندة إلى بيانات مراجعة ذاتية صادقة، وواقعية.

لقد بات واضحاً أن عمليات التطوير التربوي تسير ببطء شديد مقارنة مع دول العالم، وأن تغيير منهجيات واليات التغيير باتت على المحك لتحقيق تغيير حقيقي في النتائج، وإن الإجراءات والممارسات ما هي إلى أدوات يمكن تغييرها باستمرار لضمان تحقيق افضل النتائج، مما يتطلب بناء مكون ثقافي تربوي متكامل في المدرسة ومديرية التربية ومركز الوزارة نأمل أن يتحقق هذا التغيير من خلال برنامج التطوير المستند إلى بيانات المراجعة الذاتية. وبما يتضمن التحول في السياسات التربوية، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات بما يتوافق والممارسات الدولية الفضلى، ورؤية التحديث الاقتصادي.

إننا نأمل من كل العاملين في كل المستويات التربوية أن يمدوا يد العون والدعم لتحقيق التغيير الثقافي التربوي المنشود، وتقديم الدعم الفني، واللوجستي اللازم لتحقيق التطوير بما ينعكس على أداء أبنائنا الطلبة، كعهدنا بكل العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.

وأود هنا أن أسجل كل الشكر والتقدير إلى كل التربويين الذين شاركوا في تصميم هذا البرنامج وتحديثه، وللحكومة الكندية على دعمها الفني والمادي لبناء البرنامج وتطبيقه، سائلاً الله عز وجل أن يحفظ الأردن ويعلي رايته نحو التقدم والرفاه في ظل صاحب الجلالة عبدالله الثاني المعظم.

معالي وزير التربية والتعليم والتعليم العالي

الأستاذ الدكتور عزمي محافظة

عمان ٢٠٢٣/٤/١٠

## الجزء الأول: أنشطة التدريب المتزامن (الوجاهي)

### الجلسة التدريبية الأولى

#### المقدمة

يعد تقييم أداء المعلم من أكثر العمليات جدلاً، بسبب الأدوار المتنوعة التي يقوم بها المعلم، وصعوبة توفير الأدلة والشواهد الملموسة أحياناً أخرى، ولأن العملية التعليمية عملية مركبة، وتتأثر بكثير من العوامل منها البيئة التعليمية، ومستوى أداء واستعداد الطلبة، ومستوى تحملهم لمسؤولية التعليم وغيرها، لذلك فإن الاستناد إلى المعايير التربوية في تقييم الأداء يعد أحد أهم السبل لبناء التقييم على النتائج مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة والموارد المتوفرة للمعلم.

#### النتائج العامة:

القدرة على استلهاام المستقبل وتوظيف نماذج قيادة استشرافية جديدة.

#### النتائج الخاصة :

١. توظيف التأمل الذاتي لاستمطار أفكار وحلول جديدة
٢. استنباط الممارسات الفضلى من الواقع والممارسات الدولية
٣. دعم وتمكين المبادرات الإبداعية
٤. توظيف تجارب قيادية جديدة في البيئات التعليمية.
٥. الاطلاع على تجارب الآخرين والاقتداء بهم.
٦. تقييم مهارات المشاركين القيادية القيادية لتحديد الفجوات التي يجب تحسينها
٧. تعزيز دافعية العاملين لتطبيق مهارات القيادة التي تعلموها
٨. التعريف بالمشروع النهائي لبرنامج القيادة

الجدول الزمني:

الزمن		رقم النشاط واسمه	رقم الجلسة	اليوم وموضوعه
ساعة	دقيقة			
	٣٠	(١ - ٩) توظيف التأمل الذاتي لاستمطار أفكار وحلول جديدة	الأولى	الأول نماذج قيادية استشرافية
	٣٠	(٢- ٩) استنباط الممارسات الفضلى من الواقع والممارسات الدولية		
	٣٠	(٣ - ٩) استلهام نماذج قيادية حديثة		
	٣٠	(٤ - ٩) تنمية وتمكين الإبداع		
	٣٠	استراحة		
	٣٠	(٥- ٩) التقييم الذاتي لمهارات القيادة	الثانية	
	٣٠	(٦ - ٩) مؤشرات جودة تدريب القيادة		
	٣٠	(٧ - ٩) مؤشرات جودة ملف الانجاز		
	٣٠	(٨ - ٩) المشروع		

## الانشطة

الموضوع الرئيس: تجويد الاداء واستشراف المستقبل الموضوع الفرعي: التأمل الذاتي لاستمطار أفكار وحلول جديدة		
زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الأولى	(٩ - ١) توظيف التأمل الذاتي لاستمطار أفكار وحلول جديدة	اسم النشاط

### الإجراءات:

١. يعمل المشاركون كل على حدا بتطبيق نموذج غيبس للتأمل الذاتي من خلال تأمل موقف حصل معه خلال مهنته، ويدونوا اجابتهم على ورقة A4.
  ٢. الحوار والمناقشة بين للمشاركين بمشاركة تأملهم الذاتي الذي قامو به.
- تكليف المشاركين بالمهمة التي في ورقة العمل (٩-١) كواجب بيتي.

### ورقة العمل (٩-١)

هناك نماذج للتأمل الذاتي عديده منها (نموذج تييري بورتون و نموذج بود) ابحث عنها واستخدم أحدها من أجل التأمل في موقف مر معك في مهنتك مطبقا جميع المستويات أو المراحل للنموذج الذي اخترته وبين الدروس المستفادة جراء تطبيقك للتأمل الذاتي باستخدام النموذج الذي اخترته.

الموضوع الرئيسي: تجويد الاداء واستشراف المستقبل		
الموضوع الفرعي: ممارسات فضلى من الواقع		
اسم النشاط:	(٩ - ٢) استنباط الممارسات الفضلى من الواقع والممارسات الدولية	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الأولى

### إجراءات النشاط:

- يتوزع المشاركون في خمس مجموعات
- يعقب الميسر أن استنباط الممارسات الفضلى تهدف لتجويد العمل، ولا يتم ذلك الا من خلال الاطلاع على التجارب العالمية واستلهاها والإفادة من التغذية الراجعة والعثرات والثغرات الي نفع بها.
- يوزع الميسر المشاركين في خمسة مجموعات
- يعيد الميسر ترتيب المجموعات بالعدد من ١ إلى ٥ .
- يوزع الميسر ورقة العمل (٩ - ٢) (دراسة حالة) على خمس مجموعات ويطلب من كل مجموعة تأليف سيناريو مشهد تمثيلي أو قصة حول موقف من المواقف الخمسة، وبنفس الوقت يعرض الشريحة التي تتضمن نفذ مع مجموعتك مشهدًا تمثيليًا أو قصة قصيرة من خلال اختيار أحد المواقف الآتي محاولاً إبراز الممارسات الفضلى لمدير المدرسة.
- يوزع الميسر ورق أبيض A4 وأوراق قلاب لتلخيص الأفكار وتدوين الملاحظات.
- يطلب الميسر من كل مجموعة نقد الحالة في المشهد التمثيلي إيجابًا من حيث بيان الممارسات الفضلى لمدير المدرسة، وسلبيًا من حيث فقدان جانب أو أكثر من جوانب القيادة الفاعلة
- يخصص الميسر ٥ دقائق لكل مشهد تمثيلي.
- يعين الميسر منسقًا لكل مجموعة لتلخيص أبرز الممارسات في المشهد/ القصة عن للتحدث باسم المجموعة .



## ورقة عمل (٩-٢)

### دراسة حالة

نقد مشهداً تمثيلاً أو قصة قصيرة من خلال اختيار أحد المواقف الآتي محاولاً إبراز الممارسات الفضلى لمدير المدرسة :

- عدد من معلمي المدرسة يتأخرون بشكل ملفت لمدير المدرسة والطلبة.
- كثرة تهرب الطلبة من الدوام المدرسي على شكل غياب تارة وعلى شكل التسرب بعد الحصة الثالثة.
- وجود قناعة لدى عدد من معلمي بعدم جدوى التخطيط للحصة الصفية وتنفيذ استراتيجيات التقويم المتنوعة واقتصرهم على التدريس المباشر دون تخطيط وامتحان الورقة والقلم.
- انتشار ظاهرتي التمر والعنف بين الطلبة بشكل ملفت وخاصة داخل أسوار المدرسة

الموضوع الرئيس: تجويد الاداء واستشراف المستقبل		
الموضوع الفرعي: استلهام نماذج قيادية معاصرة		
اسم النشاط:	( ٩ - ٣ ) استلهام نماذج قيادية حديثة أو جديدة	زمن النشاط: (٣٠) دقيقة الجلسة: الثانية

:



- شاركنا بخبرتك حول بمفهوم القيادة المعاصرة

كتابة الإجابات على الورق اللاصق ويعرض إجابات المتدربين التي على السبورة.

• ورقة العمل رقم (٩-٣) المتضمنة بالشريحة.

العمل في أربع مجموعات (كل مجموعة مهمة ) ويطلب من كل مجموعة توظيف نموذج القيادة، وكيف سيكون شكل المدرسة وبيئة التعلم إذا ما تحقق ذلك

ورقة العمل رقم (٣-٩)

وظف النواحي الإيجابية والجوانب الفاعلة للنماذج القيادية الآتية:

كايزن

القيادة الرباعي

القيادة الرشيقية

القيادة الرقمية

يوزع الميسر العمل في أربع مجموعات (كل مجموعة مهمة ) ويطلب من كل مجموعة توظيف نموذج القيادة، وكيف سيكون شكل المدرسة وبيئة التعلم إذا ما تحقق ذلك  
- ينتقل المتدربون بين لوحات المعرض ويعطي الميسر التغذية الراجعة ويدير المداخلات بين المتدربين.

الموضوع الفرعي: المبادرات الإبداعية		
اسم النشاط:	(٩ - ٤) تنمية وتمكين الإبداع	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية

#### الإجراءات:

- نشرة (٩-٤) على المجموعات.
  - توزيع المشاركين في أربع مجموعات، واطلب من كل مشارك ان يقدم للمجموعة فكرة لمبادرة إبداعية يمكن تنفيذها في مؤسسته التعليمية، ويتم تدوين الإجابات على ورقة فلبشارت.
  - تعمل المجموعة على تطبيق المعايير التالية على فكرة لمبادرة إبداعية وترتيب الأفكار حسب الأفضلية بناء على المعايير التالية علما بأن هذه المعايير متوفرة بين أيديهم من خلال نشرة (٩-٤):
    - ✓ يمكن اضافتها الى الخطة التطويرية من حيث المعايير والمؤشرات والنتائج المتوقعة.
    - ✓ وضوح المخاطر التي يمكن ان تواجه المبادرة والحلول المتوقعة.
    - ✓ إمكانية تنفيذها من حيث الزمن اميزانية.
    - ✓ درجة مواجهتها للأزمات واستجابتها لحاجات المؤسسة.
    - ✓ تضمن مشاركة اكبر عدد من العاملين من كادر المدرسة في الإعداد والتنفيذ ضمن أدوار محددة.
    - ✓ إمكانية بناء قدرات الكادر المدرسي وتدريبهم لتنفيذ المبادرة.
    - ✓ معرفة الفئة المستهدفة سواء بالعمل أو بالنتائج
- \* تعرض كل مجموعة فكرة واحدة من الأفكار التي تم اختيارها.

## نشرة (٤-٩)

من المعايير المقترحة للمبادرات الإبداعية

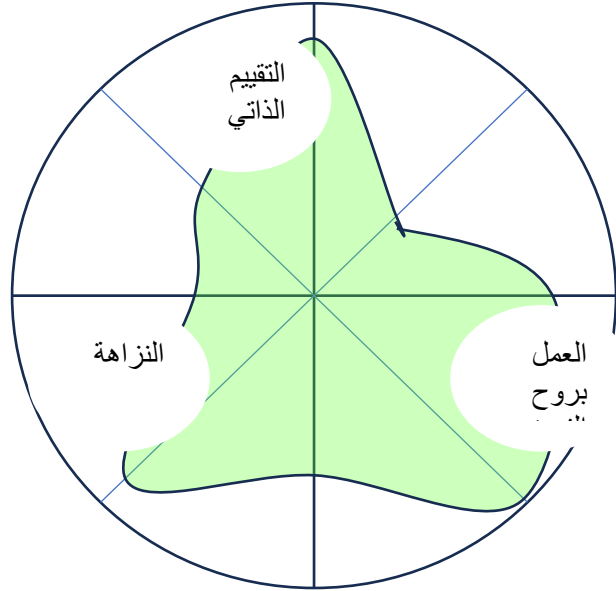
- ✓ يمكن اضافتها الى الخطة التطويرية من حيث المعايير والمؤشرات والنتائج المتوقعة.
- ✓ وضوح المخاطر التي يمكن ان تواجه المبادرة والحلول المتوقعة.
- ✓ إمكانية تنفيذها من حيث الزمن اميزانية.
- ✓ درجة مواجهتها للأزمات واستجابتها لحاجات المؤسسة.
- ✓ تضمن مشاركة اكبر عدد من العاملين من كادر المدرسة في الإعداد والتنفيذ ضمن أدوار محددة.
- ✓ إمكانية بناء قدرات الكادر المدرسي وتدريبهم لتنفيذ المبادرة.
- ✓ معرفة الفئة المستهدفة سواء بالعمل أو بالنتائج

الموضوع الفرعي: استنباط حلول جديدة لمشكلات في القيادة

اسم النشاط:	(٩ - ٥) التقييم الذاتي لمهارات القيادة	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية
-------------	--	---

ورقة العمل (٩ - ٥)

يعمل المشاركون على تقييم أنفسهم على مقياس من ١ إلى ١٠ لكل قطاع من القطاعات التي قررها. (١٠ هي الحافة الخارجية للقطاع، ١ هي قلب البيتزا). واطلب منهم رسم خط بين قيم التقييم.



الموضوع الفرعي: استنباط حلول جديدة لمشكلات في القيادة		
اسم النشاط:	(٦ - ٩) مؤشرات جودة تدريب القيادة	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية

#### ورقة العمل (٦-٩)

- ضع اهم خمسة مؤشرات على المشاركين الالتزام بها لضمان الاستفادة من التدريب على مهارات القيادة؟
- صنف هذه المؤشرات في جدول حسب الأهمية.
- ضع وصفاً لكل من هذه المؤشرات كيف سيتم تقييمه، مع الاخذ بعين الاعتبار ان تكون هذا الوصف: قابلاً للتطبيق من حيث: التكلفة، الجهد، توفر المختصين، إمكانية التعميم، تحقيق العدالة
- 
- 
- 
- 
- 

الموضوع الفرعي: الجلسة الختامية		
اسم النشاط:	(٧ - ٩) مؤشرات جودة ملف الانجاز	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية

#### ورقة العمل (٧-٩)

- ضع اهم خمسة مؤشرات على المشاركين الالتزام بها لضمان الاستفادة من جودة ملف الإنجاز
- ضع وصفاً لكل من هذه المؤشرات
- كيف سيتم تقييمه، مع الاخذ بعين الاعتبار ان تكون هذا الوصف: قابلاً للتطبيق من حيث: التكلفة، الجهد، توفر المختصين، إمكانية التعميم، تحقيق العدالة

الموضوع الفرعي: الجلسة الختامية

اسم النشاط:	(٩ - ٨) المشروع	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية
-------------	-----------------	---

العرض النهائي لمشروع لبرنامج القيادة



- Ontario, (2010). GROWING SUCCESS: Assessment, evaluation, and reporting in Ontario schools. first Edition ,Covering Grades 1 to 12.
- أبو نرجس، نزار. (٢٠٢١). المعايير التربوية ومجالاتها خصائصها وفلسفتها. مسترجع (١٩-٢-٢٠٢١).
- <https://nbbee.blogspot.com/2021/02/%20Educational%20standards2.html>
- الأعرس، صفاء، (٢٠١٦)، الإبداع في حل المشكلات، الطبعة الأولى، ١٦-٣٧.
- الإبداع من أجل التغيير. (٢٠١٩). دليل المدربين حول المناصرة والحملات. مسترجع (٢٥/١٠/٢٠٢١): <http://www.partners-jordan.org/Uploads/51570875994.pdf>
- الجامعي، فهد رجا الله. (٢٠١٤). الصناعات الإبداعية الداعمة للاقتصاد القائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية: دراسة إستكشافية. عالم التربية، س١٥، ع٤٦٤، ٤٢١ - ٤٦٦. مؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية
- جامعة كنساس بالشراكة مع الجامعة الأميركية. (٢٠٢٣). عدة العمل المجتمعي: كسب تأييد صنّاع القرار: القسم ٧. بيروت. مسترجع (٢٥/١٠/٢٠٢٣): <https://ctb.ku.edu/ar/content/advocacy/direct-action/lobby-decisionmakers/main>
- جيف موزي، و ريتشارد هاريمان (٢٠٠٨). الإبداع المؤسسي: إنشاء منظمة مبدعة. الرياض: العبيكان للنشر.
- الحدراوي، رافد حميد. الجنابي، سجاد محمد. الميالي، حاكم أحسوني. (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق،

- الحربي، محمد بن محمد أحمد (٢٠١٧). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ج٢، يناير ٢٠١٧م.  
<https://search.mandumah.com/Record/834116>
- الحريري، رافده عمر، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون، ٢٠٠٧م.
- الخوالدة، تيسير محمد. (٢٠١٦). معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، الرشيدى، حسين مجبل هديا (٢٠١٧). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس،
- رميس، أيمن محمد فتحي. (٢٠٢٢). الممكنات القانونية للابتكار الحكومي في نظم الخدمة المدنية: دراسة تحليلية في النظام السعودي. الإدارة العامة، س٦٢، عدد خاص، ٥٧١ - ٦١٩.
- سليم وعود، دكتور خيرى عبدالله سليم، دكتور ميشيل عبد المسيح عود، ٢٠٠٩، التدريس التأملى والنمو المهني للمعلمين، الطبعة الأولى، ٧-٢٥.
- الشهري، محمد بن يحيى (٢٠١٦)، في أروقة القيادة الاكاديمية. الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع. العايب، عبد الرحمن. (٢٠١١)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة
- الشثري، عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز. (٢٠١٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. التربية، مج ١٣، ع ٢٨، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية.
- أشتيوي، محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

- صالح، إدريس سلطان. (٢٠١١). تطوير المناهج والمعايير التربوية. كلية التربية ، جامعة المنيا مسترجع (٢-٤-٢٠١١)

<http://kenanaonline.com/users/dredrees/posts/241256>

- الصندوق الاجتماعي للتنمية. (٢٠١١). الخلفية النظرية في المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، الجمهورية اليمنية.
- الطويسي، زياد وآخرون. (٢٠١٥). القيادة التعليمية لتطوير المدرسة والمديرية: الجزء السابع، وزارة التربية والتعليم. الأردن
- الطويسي، زياد (٢٠١٣) معايير الطلبة في ظل اقتصاد المعرفة، نشرة تربوية غير منشورة.

- العبادي، هاشم فوزي؛ منهل، محمد حسين؛ والخزعلي، معتز حميد (٢٠١٩). التفكير الاستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- عبد العزيز، خميس فهيم عبد الفتاح. (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، ٢٤ (ديسمبر ٢٠١٩) جامعة أم القرى: ISSN /2682-3489. مسترجع (٢٠٢٣\٤\١٦):

[https://emj.journals.ekb.eg/article\\_92454\\_cfdc11e78a0ffc145cfd2bdbd31094e1.pdf](https://emj.journals.ekb.eg/article_92454_cfdc11e78a0ffc145cfd2bdbd31094e1.pdf)

- العودة، إبراهيم بن سليمان. (٢٠١٨). واقع خصائص القيادة الادارية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. مستقبل التربية العربي، المجلد ٢٥، ١١٣ع-١١
- ٨٨. مسترجع من 965627 / http // com.mandumah.search Record /
- العيسوي، رجائي محمد أحمد (٢٠١٩). الإبداع والابتكار الإداري، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة
- الكعبي، نعمة والسامرائي، مؤيد (١٩٩٠). إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة الأعمال المركزية بغداد.

- الكبيسي عبد الواحد والجنابي، طارق (٢٠١٢). أثر استخدام دور التعلم المعدلة (Es٥) و (Es٧) في تحصيل طلابالصف الثاني متوسط في مادة الأحياء وتفكيرهم التأملي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، ١: ٢٦٢-٢٨٨
- المسند، صال (٢٠١٩). الفهرس العربي الموحد: مبادرات إبداعية لتعزيز الابتكار والتغيير في المكتبات العربية. مؤتمر الابتكار واتجاهات التجديد في المكتبات، مج ١، المدينة المنورة: مجمع الملك عبدالعزيز للمكتبات الوقفية، ١٨٨ - ٢١٨. مجمع الملك عبدالعزيز للمكتبات الوقفية.
- (مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ). دليل المبادرات/البرنامج الوطني لتطوير المدارس(الإصدار الأول). الرياض - طريق مكة (خريص)، شركة تطوير الخدمات التعليمية.
- (منهجية تصميم المبادرات، ٢٠٢٠). دليل منهجية تصميم المبادرات(الإصدار الأول). ام الدوم، جمعية البر الخيرية تحت إشراف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ٤١٣
- (منهجية تصميم المبادرات، ٢٠٢٠). دليل منهجية تصميم المبادرات(الإصدار الأول). مكة المكرمة، جمعية المودة للتنمية الأسرية.
- البريشن، عبد العزيز (٢٠٠٨). نحو تصور لصياغة دستور أخلاقي عربي للخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، مصر.
- جامعة الملك سعود. (٢٠١٥). أخلاقيات المهنة. قسم الدراسات الإسلامية، المملكة العربية السعودية متوفر على شبة الإنترنت؟
- المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي. (٢٠١١). دليل تدريبي /أدوات كسب التأييد (المناصرة ) في مناهضة عقوبة الإعدام والعقوبة البديلة التي تخدم المعايير الدولية لحقوق الإنسان، مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، عمان الأردن. مسترجع (٢٠٢٣١٣١٣٠):
- <https://cdn.penalreform.org/wp-content/uploads/2011/08/advocacy.pdf>
- نانسي فلورز؛ وراآي غويال. (٢٠٠٩). التوصل إلى الخيارات، منهاج متعدد الوسائط لتعلم القيادة تطوير حملات مناصرة فعّالة. ترجمة: سهير عزوني: المعهد الدولي لتضامن

النساء/الأردن (J/SIGI). مسترجم (٢٠٢٢/١٠/٢٥):

[https://learningpartnership.org/sites/default/files/resources/pdfs/Guide%203%20-%20Developing%20Effective%20Advocacy%20Campaigns\\_Arabic.pdf](https://learningpartnership.org/sites/default/files/resources/pdfs/Guide%203%20-%20Developing%20Effective%20Advocacy%20Campaigns_Arabic.pdf)

- بولين، لانج (٢٠١٠). القيادة التعليمية: برنامج تدريبي غير منشور، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

- ماهي مهارات حل المشكلات وكيف تطورها:

<https://www.for9a.com/learn/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%A>

[A-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7](https://www.for9a.com/learn/%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%A-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7)