



نحو قيادة ناجحة
دليل إرشادي لملّاك المدارس حول تعين مدير مدرسة جديد

المحتويات

3	المقدمة
5	الأدوار والمتطلبات والمسؤوليات
5	مالك المدرسة
7	مدير المدرسة
8	المؤهلات والخبرات المطلوبة من المرشح لمنصب المدير
9	الطلبات والتحري والمقابلات
9	الإعلان عن الوظيفة الشاغرة
10	متطلبات التقديم
11	إجراءات التحري والتدقيق
12	اختيار قائمة المرشحين لمنصب المدير و مقابلتهم
13	موافقة هيئة المعرفة - ملف تعين المدير
13	تقديم المرشح
14	مراجعة الهيئة للملف وإصدار الموافقة
14	الموافقة
14	الاستئناف على رفض تعين المدير
15	دور هيئة المعرفة في مراقبة أداء المدير وإلغاء الموافقات
15	إلغاء الموافقة على تعين المدير
17	الملاحق
18	الملحق 1: إرشادات حول الإعلان والاختيار المبدئي وإجراء المقابلات والدعم
27	الملحق 2: دليل خطاب الترشح الداعم
28	الملحق 3: دليل مبررات مالك المدرسة في الاختيار
29	الملحق 4: قائمة التحقق من متطلبات التعين

| المقدمة

تحرص هيئة المعرفة والتنمية البشرية على توطيد علاقاتها مع المدارس الخاصة، وتشيد بالدور المحوري للقيادات المدرسية بوصفها شريكاً استراتيجياً في المساعي الرامية للارتقاء بجودة التعليم في دبي. وتتولى القيادات المدرسية بمن فيها مدير المدرسة مسؤولة ترجمة رؤية مالك^١ المدرسة إلى إجراءات، وممارسات قوية، وعملية، وفعالة. وتتضمن هذه الإجراءات تعزيز سلامة الطلبة وتوفير الدعم لهم، وتحسين أدائهم الأكاديمي، وتطبيق المناهج التعليمية بكفاءة، وتطوير أساليب التدريس والتقويم، واستقطاب الكوادر والكفاءات المؤهلة، وإدارة الأداء بفعالية. كما تركز على تعزيز جودة الحياة، والدمج ومشاركة الأطراف المعنية. ويجدُر بمالك المدرسة والمدير العمل معاً بشكل وثيق لضمان الوفاء بوعودهم لأولياء الأمور، والتحقيق الكامل لرسالة المدرسة المحددة في الخطة التعليمية المعتمدة من هيئة المعرفة.

وفي ظل عالم حافل بالتغييرات المتسارعة، بات من الضروري أن تمتلك القيادات المدرسية المقومات الازمة لقيادة مسيرة التطوير التعليمي وتعزيز الابتكار في المدارس. وتؤكد الأبحاث والدراسات التربوية على الدور المحوري لمديري المدارس في الارتقاء بمؤسساتهم التعليمية. ولطالما أكدت هيئة المعرفة على أهمية هذا الدور، مستندةً إلى الارتباط الوثيق بين جودة القيادة المدرسية ومستوى الأداء المدرسي عموماً.

وهنا تتجلى أهمية امتلاك مديري المدارس الكفاءات الشخصية والمهنية المناسبة، والخبرة الواسعة في التدريس، والقيادة الاستراتيجية والتشغيلية. كما يتعين عليهم - في ظل متطلبات عصرنا الراهن - التحلي بروح الابتكار والالتزام بالمهارات المدعومة بالأدلة والبحث العلمي.

وهنا تبرز أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق مالك المدرسة في اختيار أفضل المرشحين لتولي منصب المدير في مدرسته، وضمان تحري الدقة والنزاهة والشفافية في عملية التوظيف. وفي المقابل، تؤكد هيئة المعرفة على دورها المهم في الإشراف على هذه العملية، والموافقة على التعينات، والاستمرار في مراقبة معايير القيادة في قطاع المدارس الخاصة في دبي ورفع التقارير بشأنها.

وحرصاً مّا على مساعدة مُلّاك المدارس في تعيين قيادات مدرسية تضاهي أرقى المستويات العالمية، تم إعداد هذا الدليل الذي يوضح إجراءات اختيار المرشّحين وتعيينهم والحصول على موافقة هيئة المعرفة عليهم. ومن شأن الالتزام الدقيق بهذه الإجراءات أن يسهّل عملية موافقة الهيئة على المرشّح لمنصب المدير.

يُقدّم هذا الدليل إرشادات شاملة لمالك المدرسة حول عملية توظيف مدير للمدرسة، كما يُعد مرجعاً للمرشّحين أنفسهم من خلال توضيح الإجراءات المتّبعة في هذه العملية. ويحدد الدليل الحد الأدنى من المتطلبات التي ينبغي لمالك المدرسة مراعاتها خلال عملية التوظيف، علاوة على ما يجب أن يتضمّنه ملف التعيين المقّدم إلى هيئة المعرفة للحصول على موافقتها.

كما يتضمّن الدليل شرحاً تفصيلياً لإجراءات المراجعة والموافقة التي تتبعها هيئة المعرفة في تقييم المرشّح لمنصب المدير.

¹ عادة ما يقوم مالك المدرسة بمشاركة أو تفويض مهمة الإشراف على توظيف المديرين إلى مجلس أمناء يضم عدداً من الأطراف المعنية من خلفيات متنوعة.

الأدوار والمتطلبات والمسؤوليات

مالك المدرسة

يُعد تعيين مدير للمدرسة من أهم مسؤوليات مالك المدرسة، حيث يتعين عليه الالتزام بالمتطلبات والمعايير الشاملة التي تحدها هيئة المعرفة، والتأكد من امتلاك المدير المعين للمؤهلات والخبرات اللازمة لقيادة في المجالات التعليمية، والإدارية، والمالية، والتشغيلية.

- ◀ أن يكون لكل مدرسة من المدارس الخاصة بشكل دائم مدير مُعين حظي بموافقة الهيئة، يتولى عموماً مسؤولية الشؤون التعليمية والإدارية والمالية والتشغيلية للمدرسة.
- ◀ أن يكون لدى المرشح لهذا المنصب خبرة سابقة في منصب مدير مدرسة أو في الإدارة العليا لمدرسة (مثل نائب المدير أو مساعد المدير الذي يقدم تقاريره مباشرة إلى المدير)، وأن يكون قد حقق نجاحاً في هذا المجال؛ أما من تقتصر خبرته على الإدارة الوسطى، فلا يُعد مؤهلاً لهذا المنصب.
- ◀ أن تتسم عملية التوظيف بالنزاهة والشفافية والدقة، وأن يكون صاحب المدرسة قادراً على تقديم دليل على إجراء مقابلات شاملة، وتقدير دقيق للمرشحين.
- ◀ لا يكون تعيين مدير المدرسة قانونياً إلا بعد صدور خطاب تعيين رسمي من هيئة المعرفة.
- ◀ عدم إبلاغ أولياء الأمور أو الإعلان علناً عن تعيين مدير للمدرسة، إلا بعد استلام خطاب التعيين من هيئة المعرفة.
- ◀ بعد استلام خطاب التعيين من هيئة المعرفة، يجوز لمالك المدرسة المضي قدماً في توقيع عقد قانوني مع مدير المدرسة.
- ◀ يُعد مدير المدرسة المعين، المدرج اسمه في ترخيص المدرسة، الشخص الوحيد المخول بالتصرف نيابة عن مالك المدرسة.

ويجب على مالك المدرسة مراعاة الأمور الرئيسية التالية:

ويجب الالتزام بالنقاط السابقة أيضاً عند انتقال مدير من مدرسة إلى أخرى في دبي.

يقوم مالك المدرسة بدور بارز في مهمة تصميم الوصف الوظيفي لمنصب مدير المدرسة، وتحديد المواصفات الشخصية ومعايير الاختيار للمرشح لهذا المنصب، ويمكن أن يساعد، عند الحاجة، خبراء في المجال التدريسي. ومن شأن ذلك تطوير عملية توظيفٍ تميز بالشفافية والدقة، وفي مرحلة لاحقة، تقديم الدعم الكافي لمدير المدرسة المعين حديثاً.

- ◀ تنفيذ الرؤية والرسالة الواردة في الخطة التعليمية المعتمدة من هيئة المعرفة.
- ◀ الإشراف على التزام المدرسة بتوفير تعليم عالي الجودة وبالتحسن باستمرار.
- ◀ تلبية احتياجات جميع الطلبة، بمن فيهم الطلبة الإماراتيون والطلبة أصحاب الهمم والطلبة المتفوقون.
- ◀ تعزيز مكانة اللغة العربية والعادات والتقاليد الإماراتية في ثقافة المدرسة.
- ◀ تنفيذ السياسات والإجراءات الرئيسية في مجالات القبول، والصحة والسلامة، والدمج وجودة الحياة، وحماية الطلبة، والمناهج والتقييم والتعليم، والتعامل مع الشكاوى.
- ◀ إدارة جميع سياسات الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة الأداء، والإجراءات التأديبية، والتعامل مع الشكاوى المقدمة ضد أعضاء الهيئة التدريسية، وإجراءات التظلم.
- ◀ استقطاب وتعيين الكوادر المدرسية المؤهلة، بمن فيهم نائب المدير ورؤساء الأقسام، مع الالتزام بمعايير التي وضعتها هيئة المعرفة، ومتطلبات المناهج والجهات الأخرى المعنية.
- ◀ ضمان الامتثال لمتطلبات هيئة المعرفة والهيئات التنظيمية الأخرى.
- ◀ ضمان أن تكون جميع سجلات المدرسة محدثة ودقيقة وجاهزة لتقديمها إلى هيئة المعرفة عند الطلب.

علاوة على ذلك، يجب أن يوكل مالك المدرسة إلى مديرها مسؤولية تنفيذ ما يلي بنقة وكفاءة عالية:

- ◀ تحديد التوجّه الاستراتيجي للمدرسة، بما يتماشى مع رؤيتها وقيمها.
- ◀ ضمان سلامة المباني وأمنها، وتطوير البنية التحتية والموارد، ووضع خطط مُحكمة لاستمرارية الأعمال.
- ◀ مساعلة الإدارة العليا للمدرسة عن العمليات اليومية والوفاء بالتزاماتها تجاه أولياء الأمور.
- ◀ استقطاب مرشح مناسب لمنصب مدير المدرسة، وتقديم ملف ترشيحه إلى هيئة المعرفة للموافقة على تعيينه.
- ◀ الإشراف على معايير المدرسة والعمل على تحسينها من خلال المدير.
- ◀ الإشراف على الأداء المالي، بما في ذلك الميزانية وتحديد الرسوم وتحقيق الأهداف المالية.

لا يقتصر الإشراف الفاعل لمالك المدرسة ومن يفوضه على تعين المدير المناسب فحسب، بل يشمل أيضاً المسؤوليات التالية:

عندما يُعين مالك المدرسة أعضاء مجلس الأمناء، فإنه يتعين على أعضاء المجلس العمل معًا كمستشارين ناصحين ببعضهم بعضًا، بحيث يضعون دوماً توقعات عالية، ويدعمون الأطراف المعنية، ويسعون لتجاوز الوضع الراهن وتحقيق التحسن باستمرار، وقد أثبتت التجارب وجود ارتباط وثيق بين فاعلية أداء مجلس الأمناء وارتفاع مستوى إنجاز الطلبة، في حين أن ضعف أداء المجلس يمكن أن يساهم في فشل المدرسة.

مدير المدرسة

وفقاً لقرار المجلس التنفيذي رقم (2) لسنة 2017 بشأن تنظيم عمل المدارس الخاصة في إمارة دبي، يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن إدارة المدرسة، وتحدد واجباته ومسؤولياته بناءً على اللوائح والقواعد المعتمدة من هيئة المعرفة.

ويعد المدير الجهة الرئيسية للتواصل مع الهيئة فيما يتعلق بجميع أشكال التواصل والزيارات التي تجريها الهيئة، بما في ذلك الشؤون المتعلقة بالرقابة المدرسية ومراقبة الالتزام، والمدير هو المسؤول في نهاية المطاف عن جوانب الصحة والسلامة وجودة الحياة في المدرسة، علاوة على معايير المدرسة وأدائها.

وبالتالي، فإن مدير المدرسة هو الشخص المسمى في التصريح التعليمي الذي تصدره هيئة المعرفة للمدرسة، بصرف النظر عن المسمايات الوظيفية المختلفة التي قد يحملها داخل المدرسة نفسها، مثل (المدير، رئيس المدرسة، المدير العام، إلخ).

المؤهلات والخبرات المطلوبة من المرشح لمنصب المدير

قبل البدء بإجراء المقابلات الكاملة، وفي مرحلة اختيار المرشحين المناسبين، ينبغي لمالك المدرسة التأكد من أنّ المرشحين المختارين يستوفون الحد الأدنى من متطلبات المؤهلات والخبرة.

يجب أن يستوفي المرشح لمنصب المدير متطلبات المؤهلات والخبرة المحددة في الجدول أدناه. وإذا كان المنهاج التعليمي المعتمد في المدرسة صادراً عن دولة أو نظام تعليمي يتطلب مجموعة أعلى وأكثر صرامة من المؤهلات أو الخبرات لمنصب مدير المدرسة، فعندها يجب أيضاً استيفاء متطلبات المؤهلات والخبرة المعمول بها في البلد الأُم لهذا المنهاج التعليمي.

المؤهلات التي يفضل وجودها	الحد الأدنى للمؤهلات	الدرجة العلمية
المستوى 7 حسب الإطار الوطني للمؤهلات (مثل ماجستير في التعليم)	مُؤهل في المستوى 6 حسب الإطار الوطني للمؤهلات، يتضمن عناصر في التعليم، لمنحه صفة المعلم المؤهل في السلطة التعليمية للبلد الأُم (مثل بكالوريوس في التعليم)	المستوى 7 حسب الإطار الوطني للمؤهلات في التعليم أو في القيادة التربوية
المؤهل في مجال التدريس	الخبرة في مجال التدريس	الخبرة في مجال القيادة العليا ³
5 سنوات فما فوق	3 سنوات فما فوق	3 سنوات فما فوق في أي منهاج تعليمي معترف به
3 سنوات فما فوق في المناهج الذي تقدمه المدرسة		الخبرة في مجال القيادة العليا ³
المستوى 6 فما فوق حسب الإطار الوطني للمؤهلات. مؤهل دراسات عليا في القيادة المدرسية. (مثل NPQH)	غير مطلوب	المؤهل في مجال القيادة

² تم تعديل مستويات الإطار الوطني للمؤهلات لتتوافق مع المستويات الدولية (ISCED)، مثل المستوى 6 بكالوريوس، المستوى 7 ماجستير.

³ مدير، أو نائب مدير، أو مساعد مدير، ولا تقبل الخبرة في الأدوار القيادية الوسطى مثل رئيس قسم أو رئيس مرحلة.

الطلبات والتحري والمقابلات

الإعلان عن الوظيفة الشاغرة

- يجب على مالك المدرسة إخطار هيئة المعرفة على الفور بما يلي:
- ◀ استقالة المدير السابق أو تركه للمدرسة أو نيته بترك المدرسة لأي سبب كان، دون إخطار المدرسة قبل مدة كافية.
 - ◀ الإجراءات المقترحة لتعيين "مدير بالإنابة". ويجب على المدرسة أن تأخذ في الاعتبار متطلبات الهيئة فيما يتعلق بالمدة التي يمكن أن يبقى فيها "المدير بالإنابة" في المنصب دون الوقوع في المخالفات.
 - ◀ سبب حدوث الشاغر ومدّته، وما إذا كان مالك المدرسة قد حدد مرشّحاً (أو أكثر)، أو أنه يخطط للإعلان عن الوظيفة الشاغرة.
 - ◀ يجب توجيه المديرين المغادرين أيضاً لإكمال استبيان هيئة المعرفة لنهاية خدمة الكوادر التعليمية.

يمكن تحديد المرشّحين المحتملين من خلال طرق وقنوات مختلفة، مثل الإعلانات داخل الدولة وخارجها، أو ترشيحات المعارف والأصدقاء، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو وكالات التوظيف، أو المتقدمين من المدرسة نفسها.

متطلبات التقديم

- ◀ سيرة ذاتية كاملة مع أسماء مرجعيين مهنيين على الأقل وتفاصيل الاتصال بهما، على أن يكون أحدهما من جهة العمل الأخيرة. ويجب على مالك المدرسة التتحقق من استلام هذه المراجع دراستها بعناء، قبل اتخاذ قرار بدعوة المرشح لإجراء مقابلة.
- ◀ خطاب^٤ ترشح داعم يتعلق بمواصفات الوظيفة ورؤيه المدير المرشح للمدرسة.
- ◀ من الممكن أن يكون لدى مجلس الأمانة صيغة مفضلة للطلبات، أو أنهم يرغبون بتشجيع الطلبات الإبداعية، فلا مانع من ذلك، ولكن يجب على مالك المدرسة التأكد من توجيه المرشح لاستكمال جميع العناصر المذكورة في الملحق 2 من هذا الدليل.
- ◀ نسخة من جواز سفر ساري الصلاحية.
- ◀ نسخ من المؤهلات الأكademية والمهنية والتدربيّة وكشوف الدرجات، مصدقة حسب الأصول ومتدرجة قانونياً إلى العربية أو الإنجليزية، إذا كانت صادرة بلغات أخرى.
- ◀ شهادات حُسن سيرة وسلوك من السلطات المحلية والدولية بالإضافة إلى شهادات تثبت أهلية للعمل مع الأطفال (إن وجدت)، وفي حال عمل المرشح في التدريس أو شغل منصباً قيادياً في أكثر من دولة خلال السنوات الخمس الماضية، فينبغي على مالك المدرسة التأكد من حصولهم منه على شهادات حُسن سيرة وسلوك من السلطات المعنية في جميع المناطق التي عمل فيها.

يجب على المتقدمين لمنصب مدير المدرسة تقديم الوثائق التالية كحد أدنى:

^٤ يمكن تقديم خطاب الترشح الداعم أيضاً بشكل عرض تقديمي أو تسجيل صوتي أو مرئي

إجراءات التحري والتدقيق

لضمان اتباع أفضل الممارسات في "التوظيف الآمن"، يُطلب من مالك المدرسة في هذه المرحلة متابعة جميع إجراءات التحري والتدقيق الالزمة وتوثيقها وحفظها قبل إجراء أي مقابلة مع المرشحين.

- ويجب أن تشمل هذه التحريات على ما يلي كحد أدنى:
- ◀ التأكد من عدم ورود الاسم في قائمة الكوادر التعليمية المستبعدة.⁵
 - ◀ طلب ومراجعة خطابي تركيّة مكتوبين (على الأقل)، شريطة أن يكون أحدهما صادراً عن جهة العمل الأخيرة.
 - ◀ يجب أن تطلب المدرسة مراجع مهنية تقدم على الأقل ملاحظات مفصلة حول المهارات القيادية للمرشح، وتواصله مع الأطراف المعنية، والتأثير/الإنجازات التي حققها، علاوة على جوانب التطوير المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتضمن المراجع بياناً واضحاً يؤكد أهلية المرشح للعمل مع الأطفال، وأنه لم تظهر خلال فترة عمله أي مخاوف (تعلق بقدراته أو بسلوكه).
 - ◀ يجب تقديم شهادات حُسن السيرة والسلوك وأهلية التعامل مع الأطفال (من كافة الدول التي مارس فيها العمل خلال السنوات الخمس السابقة).
 - ◀ يجب تقييم المخاطر المتعلقة بسمعة المرشح، ويشمل ذلك التحقق من نشاطه وحضوره عبر شبكة الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي.⁶
 - ◀ يجب التتحقق من صحة ودقة المعلومات الواردة في السيرة الذاتية، مع ضرورة توضيح وتفسير أي فترات انقطاع في سنوات الخبرة.
 - ◀ يجب التتحقق من كون مؤهلات المرشح مصدقة حسب الأصول.

بمجرد اختيار مالك المدرسة للمرشح الذي يرغب في تعينه، سيحتاج إلى تجميع ملف ترشيح المدير، وتقديمه إلى هيئة المعرفة. ويتضمن هذا الملف مجموعة من المستندات المطلوبة، إلى جانب قائمة التحقق المكتملة (موضحة في القسم التالي).

⁵ تتضمن القائمة أسماء جميع الكوادر التعليمية الممنوعين من العمل في المؤسسات التعليمية الخاصة في إمارة دبي. وفور إصدار سياسة الهيئة بهذا الشأن والقائمة ذات الصلة، سيتم إخطار ملاك المدارس.

⁶ يمكن التعامل في هذا الشأن مع شركة متخصصة في مراجعة موقع التواصل الاجتماعي

اختيار قائمة المرشحين لمنصب المدير ومقابلتهم

- ◀ يتمتعون بالكفاءة لتولّي هذا المنصب، وحسن السيرة والسلوك، ومؤهلون للعمل مع الأطفال⁷، ولم يسبق إدانتهم في أي جريمة جنائية في أي ولاية قضائية، داخل الدولة أو خارجها.
 - ◀ مؤهلين بشكل مناسب، ولديهم خبرة جيدة و/أو تدريب في المنهاج التعليمي للمدرسة، ويُفضل في حال كانت المدرسة جديدة أن يتم توظيفهم من خارج الدولة.
 - ◀ على دراية كاملة بإجراءات تعيين المدير لدى هيئة المعرفة، وبحقيقة أن التعيين مشروط بموافقة الهيئة.
- من خلال الاختيار الدقيق للمرشحين وإجراء التحري الشامل والمقابلات المدروسة، يمكن لمالك المدرسة القيام بمسؤوليته في ضمان أن يكون جميع المرشحين:

إجراء المقابلات

يجب أن يُجري مالك المدرسة مقابلات مدروسة ومصممة بعناية للمرشحين لمنصب المدير.

يجب توثيق عملية إجراء المقابلات، بما في ذلك جميع الوثائق التي يقدمها المرشحون وأية ملاحظات تُسجل خلال المقابلات، وحفظها بشكل آمن في حال طلبها هيئة المعرفة لإجراء مراجعة مفصلة في وقت لاحق.

- ◀ مقابلة رسمية كاملة وجهاً لوجه مع لجنة مؤلفة من مالك المدرسة⁸ أو مجلس الأمانة، بحضور خبير⁹ تعليمي مؤهل من أصحاب الخبرة.
- ◀ مقابلة منفصلة واحدة - على الأقل - مع المسؤولين الحاليين في المناصب القيادية العليا و/أو المتوسطة في المدرسة.

يجب أن تتضمن عملية إجراء المقابلات بالحد الأدنى ما يلي:

في حالة المرشحين غير المناسبين

بعد المقابلة، يجب على المدرسة أن تقرر ما إذا كانت ستقدم المرشح للحصول على موافقة هيئة المعرفة.

وفي حال لم تكن لجنة مالك المدرسة المكلفة بمقابلة المرشحين واثقة تماماً من أنّ المرشح مناسب للحصول على الموافقة، فلا ينبغي لمالك المدرسة تحت أي ظرف تقديم ملفه للهيئة للموافقة عليه. وفي مثل هذه الحالة، يجب عليه إخطار هيئة المعرفة بأنه تم اتباع الإجراءات المطلوبة، وأنهم سيبدؤون عملية البحث واختيار المرشحين مرة أخرى، في إطار مساعيهم لضمان تعيين مدير مؤهل، ضمن الإطار الزمني المطلوب من هيئة المعرفة.

⁷ يجب تقديم شهادة حسن سيرة وسلوك من الدولة التي قدم منها المرشح إن كان جديداً في دبي، وشهادة من دبي.

⁸ مالك المدرسة أو من يفوضهم من مجلس الأمانة. راجع الملحق 1 للاطلاع على إرشادات التحضير للمقابلات

⁹ في حال عدم وجود شخص مناسب في مجلس الأمانة، ينبغي على مالك المدرسة استقدام خبير تعليمي لديه خبرة ومسيرة ناجحة في إدارة مدرسة تقدم المنهاج نفسه.

| موافقة هيئة المعرفة - ملف تعين المدير

ينص البند 3 من المادة 4 من قرار المجلس التنفيذي رقم (2) لسنة 2017 بشأن تنظيم عمل المدارس الخاصة في إمارة دبي على ما يلي:

"يكون للهيئة في سبيل تحقيق أهداف هذا القرار المهام والصلاحيات التالية"... ومن بينها "الموافقة على تعين أو تغيير المدير وأعضاء الكادر التعليمي في المدرسة الخاصة، وفقاً للشروط والضوابط المعتمدة لديها في هذا الشأن."

تتضمن "الشروط والضوابط المعتمدة من الهيئة" مساعلة مالك المدرسة عن مدى دقة وصرامة الإجراءات المتبعة في اختيار المدير ومقابلته وترشيحه.

ستقوم الهيئة بضبط جودة عملية التوظيف من خلال إجراءات موافقة مدققة، ومتابعة أداء المدير الجديد خلال الزيارات الدورية لضمان الجودة (مثل زيارات الرقابة المدرسية وزيارات المدارس الجديدة وغير ذلك).

| تقديم المرشح - ملف تعين المدير

في حال وجود مرشح ناجح بعد استكمال عمليات الاختيار والمقابلات وتوثيقها، يقوم مجلس الأمانة بتقديم المستندات المطلوبة إلى الهيئة لطلب موافقتها.

- ◀ **الإعلان:** نسخة من الإعلان الأصلي (إن وجد)
- ◀ **التصويف:** الوصف الوظيفي والمواصفات المطلوبة في المرشح
- ◀ **السيرة الذاتية:** السيرة الذاتية للمرشح أو نموذج الطلب بعد ملئه
- ◀ **خطاب الترشح الداعم:** الخطاب الذي يُعدّ المرشح للتقدم لمنصب المدير، كما ذكر سابقاً [المتطلبات الأساسية لخطاب الترشح الداعم موضحة في الملحق 2]
- ◀ **التصويبات:** خطاباً تزكيه استلمهما مالك المدرسة، على أن يكون أحدهما صادراً عن آخر جهة عمل
- ◀ **السير الذاتية:** السير الذاتية لأعضاء لجنة المقابلات المسؤولة عن اتخاذ القرار - بمن فيهم الخبراء التربويون

يجب أن يتضمن الملف المقدم إلى الهيئة المستندات التالية، والتي تكون عادةً كافية لإصدار الموافقة:

إلى جانب المستندات أعلاه، يتعين على مالك المدرسة استكمال قائمة التحقق من متطلبات تعين المدير (PAC) والتي ستكون متاحة عبر رابط إلكتروني في الملحق 4.

وتتضمن قائمة التتحقق أيضاً دليلاً مبررات مالك المدرسة في الاختيار - [الملحق 3]

في الظروف العادلة، لا تُجري الهيئة مقابلات مع أي مرشح قبل إصدار الموافقة. ولكن في حال ظهور أي استفسارات أو مخاوف جوهرية أثناء مراجعة ملف التعيين وقائمة التحقق، فقد يتطلب الأمر عقد اجتماع مع مالك المدرسة أو أحد أعضاء مجلس الأماناء أو المرشح قبل اتخاذ قرار الموافقة، ويكون ذلك بتوجيهٍ من المدير العام لهيئة المعرفة.

مراجعة الهيئة للملف

بمجرد تقديم ملف تعيين المدير وقائمة التحقق المكتملة، تُجري الهيئة تحليلًا شاملًا للمخاطر باستخدام نسخة مستقلة من قائمة التتحقق.

تحتفظ الهيئة بحقها في التدخل في أي وقت قبل إصدار الموافقة، إذا ساورها أي قلق بشأن اختيار المرشح أو مدى حرص مالك المدرسة في عملية التوظيف؛ وقد يشتمل هذا التدخل على عقد اجتماع مع مالك المدرسة أو مجلس الأماناء أو المرشح لمنصب المدير.

الموافقة

سيتلقى مالك المدرسة/مجلس الأماناء خطاباً بالموافقة أو الرفض خلال 10 أيام عمل من تاريخ تقديم مستندات الترشيح.

في حالة الموافقة، سيتم ترتيب اجتماع بين المدير وممثل الهيئة لمناقشة ما هو متوقع منه عند تولي المنصب. وإذا كان المدير جديداً في دبي، سيكون هذا الاجتماع بمثابة جلسة تعريفية أيضاً.

وإذا كانت المدرسة جديدة والمستثمر حديث عهود بـدبي، قد تقام دعوة مالك المدرسة أو أحد أعضاء مجلس الأماناء أو المستثمر للقاء ممثل الهيئة في اليوم نفسه.

الاستئناف على رفض تعيين المدير

في حالة الرفض، يحق لكل ذي مصلحة تقديم تظلم خطياً إلى مدير عام الهيئة ضد القرارات والإجراءات والتدابير المتخذة، وذلك خلال ثلاثين (30) يوماً من تاريخ الإخطار بالقرار أو الإجراء أو التدبير الذي يتم تقديم طلب الاستئناف عليه.

سيتم البت في التظلم خلال ستين (60) يوماً من تاريخ تقديمه، من قبل لجنة يشكلها المدير العام لهذا الغرض، ويكون القرار الصادر بشأن التظلم النهائي.

| دور هيئة المعرفة في مراقبة أداء المدير وإلغاء الموافقات

الدور الأساسي لهيئة المعرفة هو التأكد من أن مالك المدرسة/مجلس الأمانة قد التزموا بالمتطلبات المحددة في هذا الدليل، ومن ثم الموافقة على تعيين المرشح للمنصب أو رفضه. بعد ذلك، ستقوم الهيئة بمراجعة جودة عمل المدير الجديد من خلال الزيارات الروتينية إلى المدرسة (مثلاً زيارات الرقابة المدرسية الكاملة وزيارات المدارس الجديدة).

ويوفر الملحق 1 إرشادات مفيدة حول عملية التوظيف، بما في ذلك توقعات هيئة المعرفة بشأن مسؤوليات مالك المدرسة/مجلس الأمانة، لضمان تقديم التوجيه الفعال للمدير المعين وإدارة أدائه بالشكل المناسب.

| إلغاء الموافقة على تعيين المدير

تحتفظ هيئة المعرفة بالحق في إجراء مراجعة كاملة لأداء المدير في أي وقت، في حال ظهور مخاوف كبيرة حول أدائه.

وفي الحالات البالغة الخطورة، قد يؤدي ذلك إلى إلغاء الموافقة على المدير وطالبة مجلس الأمانة بالبدء بإجراءات توظيف مدير آخر للمدرسة.

لا يتم مثل هذا الإلغاء إلا بعد إجراء تحقيق شامل في المخاوف التي قد تُسجل لدى الهيئة عقب إجراء زيارة للمدرسة، أو من خلال شكوى من الأطراف المعنية، أو الإبلاغ عن مشكلات أو مخالفات تتعلق بالسلامة والحماية من داخل المدرسة أو خارجها. وبمجرد إلغاء الموافقة، تتم إضافة بيانات المدير السابق إلى قائمة الكوادر التعليمية المستبعدة إذا استوفى شروط الاستبعاد.

ومن دواعي هذه المخاوف، على سبيل المثال لا الحصر:

- ◀ حصول المدرسة على تقييم "ضعيف" أو "ضعف جداً" في التقييم العام لأدائها.
- ◀ شكاوى أو اتهامات خطيرة ضد المدرسة أو المدير لم يعالجها مالك المدرسة أو مجلس الأمانة على نحوٍ مناسب، وفقاً لسياسة الشكاوى المعتمدة في المدرسة.
- ◀ حوادث متكررة تشير إلى وقوع تقصير في إجراءات حماية الطفل.
- ◀ تكرار عدم الالتزام بالمعايير المطلوبة لمؤهلات المعلمين أو تراخيصهم أو الإبلاغ عنها.
- ◀ ارتفاع نسبة ترك الموظفين للعمل أو عدم رضاهما، نتيجةً لقضايا متعلقة بالقيادة أو بيئة العمل السلبية.
- ◀ ازدياد الحوادث السلوكية، أو التغيب، أو الملاحظات السلبية من المعينين أو المجتمع المحلي.
- ◀ تكرار عدم تنفيذ خطط التحسين أو تحديات المناهج أو السياسات.

- ◀ وجود أدلة على تضارب المصالح، أو المحسوبيات، أو الممارسات التي تشتمل على التمييز.
- ◀ وجود تناقضات بين التصريحات العامة والممارسات الداخلية، مثل تقديم المنهاج أو البيانات المتعلقة بالأداء.
- ◀ قضايا أثارتها السلطات التعليمية، أو هيئات الاعتماد، أو الشركاء الآخرون.

الملاحق |

الملحق 1 |

إرشادات الإعلان والاختيار المبدئي وإجراء المقابلات والدعم

دليلٌ حول إجراءات الإعلان عن الوظيفة و اختيار المرشحين والم مقابلات، لمساعدة مالك المدرسة في عملية التوظيف. ونتفهم تماماً أن بعض مُلاك المدارس و مجالس الأمانة و مجالس المجموعات المدرسية قد يفضلون استخدام إجراءاتهم الخاصة المجرّبة والموثقة لديهم.

الملحق 2 |

دليل خطاب الترشّح الداعم

ضمن ملف تعين المدير، يطلب من مالك المدرسة تقديم خطاب أو عرض تقديمي، من إعداد المرشح نفسه، يكون مرافقاً لسيرته الذاتية، وبما من شأنه دعم طلبه.

الملحق 3 |

دليل مبررات مالك المدرسة في الاختيار

ضمن ملف تعين المدير، و كجزء من قائمة التحقق، ينبغي أن يوضح مالك المدرسة المبررات التي دفعته لاختيار المدير.

الملحق 4 |

قائمة التحقق من متطلبات التعين (PAC)

هي عبارة عن نموذج إلكتروني متاح لمالك المدرسة (مع إمكانية تحميل الوثائق، لتقديم جميع الوثائق المطلوبة في المكان نفسه).

كما تساعد هذه القائمة مُلاك المدارس في اتخاذ قرارهم بشأن أهلية المرشح للتقدم بطلبٍ إلى الهيئة للموافقة عليه.

١ الملحق |

| إرشادات الإعلان والاختيار المبدئي وإجراء المقابلات والدعم

| مقدمة

يُعد اختيار المدير المناسب أمراً أساسياً لنجاح أي مدرسة وتطورها. ويقدم هذا الدليل الموجز اقتراحات عملية حول كيفية التعامل مع العناصر الرئيسية في عملية التوظيف، بدءاً من الإعلان عن الوظيفة، مروراً بالمقابلات، ووصولاً إلى تقديم العرض وطلب موافقة هيئة المعرفة على المرشح الناجح.

ومن المعلوم أن العديد من ملاك المدارس أو مجالس أمنائها أو المجموعات المدرسية، وبالأخص تلك المجموعات العريقة، لديها إجراءات معتمدة وفعالة. لذا، فإن الهدف من هذه الإرشادات ليس فرض متطلبات إلزامية أو مطلقة، وإنما تقديم توجيهات إرشادية لمن يحتاج إليها، مع إتاحة المرونة للتكييف مع مختلف الاحتياجات والسياقات المتنوعة التي تميز قطاع المدارس الخاصة في دبي.

| الإعلان عن الوظيفة

يُعد الإعلان ذو الصياغة الجيدة أولى خطوات جذب المرشحين المتميزين. ويقدم هذا القسم إرشادات حول إبراز نقاط التميز في المدرسة، وتحديد مواصفات المرشح المثالي، ووصف المسؤوليات الرئيسية. كما يقترح قنوات فعالة للإعلان عن الوظيفة من أجل الوصول إلى مجموعة واسعة ومتعددة من المتقدمين المحتملين.

◀ **إبراز نقاط التميز في المدرسة:** التأكيد على رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها وميزاتها الفريدة. وفي حال لم تكن المدرسة قد افتتحت بعد أو كانت لا تزال في بداية مسيرتها، فيجب أن يتضمن الإعلان رابطاً لتحميل الخطة التعليمية المعتمدة للمدرسة كاملاً أو ملخصاً عنها.

صياغة إعلان مناسب وجاذب:

◀ **تحديد مواصفات المرشح المثال:** تحديد المؤهلات والخبرات والصفات الشخصية الأساسية والمرغوبة في المرشح. ويجب مراعاة المنهاج التعليمي أيضاً، حيث يفضل أن يكون المرشح قد شغل -كحد أدنى- منصباً قيادياً في مدرسة تطبق المنهاج نفسه. كما يجب أن يكون لدى المرشح خبرة في المناصب القيادية العليا، وأن يكون قد عمل مساعداً للمدير أو نائبه على الأقل، إن لم يكن قد شغل سابقاً منصب مدير. وقد يكون من المفيد أيضاً أن تكون لدى المرشح خبرة دولية في منطقة الشرق الأوسط.

◀ **وصف المسؤوليات الرئيسية:** تقديم نظرة عامة موجزة عن دور المدير والتوقعات المطلوبة منه. ويمكن تحديد ذلك بوضوح ضمن توصيف

وظيفي رسمي، كما يمكن هنا تضمين هيكل القيادة ومجلس الأمانة الحالي، لتوفير المزيد من الوضوح.

◀ **عملية التقديم:** شرح واضح لكيفية التقديم، والوثائق المطلوبة، والموعد النهائي للتقديم.

◀ **موقع التوظيف الإلكتروني:** استخدام منصات عالمية تستهدف المهنيين في المجال التربوي. ويُفضل في حالة المدارس الجديدة -على وجه التحديد- ألا يكون المرشّح من مدرسة داخل الدولة.

◀ **الشبكات المهنية:** الاستفادة من المنظمات والمؤسسات التعليمية الدولية.

◀ **وسائل التواصل الاجتماعي:** استخدام منصات LinkedIn و X وجموعات Facebook ذات الصلة بالمجتمع التربوي.

◀ **الموقع الإلكتروني للمدرسة:** عرض الوظيفة الشاغرة بشكل بارز على صفحة الوظائف في موقع المدرسة.

أين يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة؟

الاختيار المبدئي والمقابلات

الاختيار المبدئي للمرشحين

يشتمل الاختيار المبدئي للمرشحين على تقييم دقيق، لضمان تأهّل أفضل المتقدّمين إلى مرحلة المقابلات. ويقدم هذا القسم مقترحاً للإجراءات التي يمكن اتباعها في عملية الفرز الأولى، بما في ذلك وضع معايير واضحة وتشكيل لجنة مراجعة تضم تخصصات متنوعة. كما يقدم استراتيجيات لتقليل القائمة لتضمّ أفضل المتقدّمين فقط، مع التركيز على التشارك في عملية اتخاذ القرار. وندرك أن المتقدّمين إلى المنصب قد يكونون من المدرسة نفسها أو من تقدموا عبر وسائل أخرى مغایرة للإعلان الرسمي. ومع ذلك، فيجب في مرحلة الاختيار المبدئي معاملة جميع المتقدّمين بإنصاف.

الفرز الأولي

(إعداد القائمة المبدئية للمرشحين)

▪ **وضع معايير واضحة:** تحديد المؤهلات والخبرات والصفات المرغوبة للفرز الأولي.

▪ **مراجعة اللجنة:** تشكيل لجنة من تخصصات متنوعة لمراجعة الطلبات، وإعداد القائمة المبدئية. يمكن أن تضم اللجنة على سبيل المثال (مدير الموارد البشرية، أعضاء مجلس الأمانة، قيادات المدرسة، المعلمين، الخبير التربوي المعين).

ولا يشارك عادةً المدير الحالي في لجنة الفرز

تقليل القائمة

(إعداد القائمة المختصرة)

▪ **التقييم المفصل:** يمكن استخدام نموذج أو نظام تقييم لتقييم المرشحين وفقاً لمعايير محددة. ويفضل البعض إخفاء هوية المرشحين في هذه المرحلة لضمان تطبيق النموذج بحيادية.

▪ **اتخاذ القرار بشكل تشاركي:** إشراك اللجنة في المناقشات الرامية لتقليل القائمة إلى ما لا يقل عن 3 مرشحين، ليتم إجراء المقابلات معهم.

إجراء المقابلات

تقيم عملية إجراء المقابلات القدرات القيادية للمرشحين، وخبرتهم في القيادة، ورؤيتهم الاستراتيجية، ومدى توافقهم مع قيم المدرسة. ويقترح هذا القسم أشكالاً مختلفة للمقابلات، مثل المقابلات مع لجان مالك المدرسة والأطراف المعنية، ويتضمن مهاماً وسيناريوهات عملية، يمكن استخدامها في المقابلات لتقدير مهارات المرشحين في تحليل البيانات وإعداد الميزانية وتطوير المناهج. ويجب استخدام مجموعة أسئلة موحدة لجميع المرشحين، مع بعض الأسئلة المخصصة وفقاً للسير الذاتية الفردية للمرشحين.

مقابلة لجنة مالك المدرسة

متطلب أساسي من متطلبات الهيئة:

- ◀ **أعضاء اللجنة:** مالك المدرسة، رئيس مجلس الأمانة وعضو واحد على الأقل من المجلس، ومحبوب تربوي¹⁰ استشاري معين لديه خبرة جيدة في إدارة المدارس، ولا سيما المدارس المماثلة التي تطبق المنهاج نفسه.
- ◀ **الهدف:** تقدير مؤهلات المرشح وخبراته، إلى جانب رؤيته القيادية، وتفكيره الاستراتيجي، وانسجامه مع قيمة المدرسة (أو في حالة المدرسة الجديدة). انسجامه مع الخطة التعليمية المعتمدة.
- ◀ **المواضيع المقترحة:** رؤية المرشح للمدرسة، وأهدافه الاستراتيجية، وفلسفته القيادية، والخبرات التي تؤهله لتولي هذا الدور.
- ◀ **العرض التقديمي:** غالباً ما يكون ضمن مقابلة مالك المدرسة، حيث تطلب اللجنة من المرشح تحضير عرض تقديمي موجز عن موضوع تحدده اللجنة، وتتبعه أسئلة تطرحها اللجنة.

- ◀ **عرض تقديمي مع مهلة للتحضير ووسائل مساعدة:** غالباً ما يعطى المرشح مهلة 24 ساعة على الأقل لتقديم رؤيته للمدرسة وكيفية تحقيقها. قد يكون العرض عبارة عن سلسلة من شرائح العرض، أو يتطلب بعض الكتابة على لوح ورقي، أو بدون وسائل مساعدة على الإطلاق.
- ◀ **عرض تقديمي بدون مهلة للتحضير وبدون وسائل مساعدة:** في بعض الحالات، يعطى المرشح مهلة قصيرة، وقد لا يعطى مهلة على الإطلاق وذلك لتقدير كيفية تجاوبه مع التحديات غير المتوقعة.
- عناوين مقترحة للعروض التقديمية: يمكن أن تكون الموضوعات عامة مثل "المسارات المستقبلية: قيادة المدرسة نحو التميز"، أو "القيادة المبتكرة في المدرسة"، أو "رؤية استراتيجية خمسية للمدرسة"، أو عناوين تتعلق بالمدرسة نفسها مثل "تحسين التعليم الدامج في المدرسة"، أو "تطوير استراتيجيات التقييم في المدرسة"، أو "تحسين اللغة العربية"، إلخ.

تساعد العروض التقديمية مالك المدرسة على تشكيل تصور حول الأسلوب القيادي للمرشح، وفلسفته التعليمية، ومدى تجاوبه مع رؤيته للمدرسة، وأساليبه الاستراتيجية والتشغيلية. ويمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة مثل:

¹⁰ إحدى متطلبات هيئة المعرفة هي أن يعين مجلس الأمانة خبيراً تربوياً للمشاركة في هذه العملية، غالباً ما يكون لدى المدارس العربية خيراً تربوياً من هذا النوع (كشريك التطوير على سبيل المثال).

لجان الأطراف المعنية

- ◀ **إشراك مختلف الأطراف المعنية:** من الممارسات الجيدة في عملية إجراء المقابلات إشراك أولياء أمور، ومعلمين، وطلبة من الصنوف العليا، وقيادات من الإدارة العليا للمدرسة، للحصول على وجهات نظر متنوعة.
- ◀ **لجان متخصصة في مجالات محددة:** كما يمكن إشراك لجان متخصصة تتناول جوانب محددة مثل تطوير المناهج، وممارسات التعليم الدامج، والمشاركة المجتمعية.
- ◀ **لجنة مختلطة:** تمثل أحد أساليب المقابلات في جمع ممثل أو اثنين من مجموعات مختلفة من الأطراف المعنية في لجنة واحدة، وتحديد الأسئلة التي سيطرحها كل منهم، قبل مقابلة واحدة مدتتها 45-60 دقيقة لكل مرشح.
- ◀ **لجان منفصلة:** يوجد أساليب أخرى يتم فيها إشراك لجانٍ منفصلة مثل القيادات في الإدارة العليا، والقيادات في الإدارة الوسطى، وأولياء الأمور، والطلبة (بحضور معلم واحد). وغالباً ما تكون مدة مقابلات هذه اللجان أقصر وتتراوح عادة بين 20 و30 دقيقة.

إن إجراء مقابلة واحدة على الأقل مع لجنة مالك المدرسة ومقابلة أخرى مع لجنةٍ تضم المسؤولين الحاليين في المناصب العليا أو المتوسطة هو متطلب أساسى من متطلبات الهيئة، علمًاً أنّ أفضل الممارسات قد تشتمل على المزيد من المقابلات. وفيما يلي بعض الأمثلة حول تشكيل اللجان المختلفة:

المهام والسيناريوهات

تقدّم هذه المهام والسيناريوهات تحديات عملية، تسمح بتقييم عناصر محددة من عمل المدير، بطريقة أكثر فعالية من مقابلات اللجان.

- ◀ **تحليل بيانات التقييمات:** تُعرض على المرشّح عينات من بيانات أحد الاختبارات التي يخضع لها الطلبة (مثل الاختبارات المعرفية، أو الاختبارات الداخلية، أو الخارجية، أو المعيارية) ويُطلب منه تقديم ملاحظاته وخطط العمل المستقبلية، سواء على مستوى مجموعات الطلبة أو الأفراد.
- ◀ **تمرين الميزانية:** يُطلب من المرشّح مراجعة واقتراح ميزانية للمدرسة، لتقدير مدى كفائه المالية.
- ◀ **لعب الأدوار:** يُطلب من المرشّح تقديم اجتماع مدرسي قصير حول موضوع محدد، أو قيادة اجتماع مجلس الطلبة حول موضوع افتراضي مثل جودة حياة الطلبة أو استخدام الذكاء الاصطناعي أو التنمّر.
- ◀ **مراقبة جودة التدريس:** يُطلب من المرشّح مراجعة مقطع فيديو أو سيناريو حقيقي وقع في حصة دراسية، ومن ثم تقديم رأيه حول معايير التعليم والتعلم في المدرسة.
- ◀ **قيادة القيادات المدرسية:** إذا تمت مقابلة المرشّحين في اليوم نفسه، يُعطى كل منهم موضوعاً للنقاش بحيث يقود هو النقاش مع المرشّحين الآخرين مدة 10 دقائق - لتقدير مدى قدرتهم على بذل نقاش مفيد في اجتماع فريق القيادة.
- ◀ **قيادة الفرق:** يُطلب من المرشّح عقد اجتماع مع فريق التعليم الدامج، لتقدير معرفته وفهمه وأهدافه الاستراتيجية حول توفير التعليم الدامج (وبالطبع يمكن عقد الاجتماع مع أي فريق آخر كفريق اللغة العربية أو التربية الإسلامية أو الطفولة المبكرة).

ويتمكن أن تضم هذه السيناريوهات على سبيل المثال لا الحصر:

أسئلة المقابلة

تعدّ أسئلة المقابلة المصممة بعناية مفتاحاً لاستخلاص إجابات عميقة ومدروسة من المرشّحين. ويقدم هذا القسم أمثلة على الأسئلة التي تستكشف الرؤية القيادية للمرشّحين، وخبراتهم، واستعدادهم للقيام بهذا الدور، ومدى فهمهم للمدرسة والمجتمع التعليمي.

يجب أن تكون الأسئلة محددة مسبقاً وموحدة لجميع المرشّحين (باستثناء الأسئلة المتعلقة بالسيرة الذاتية وخطاب الترشّح الداعم). ومن المهم أحياناً طرح أسئلة تكميلية متتابعةً لكل سؤال من الأسئلة المعتمدة، وقد يكون بعض هذه الأسئلة فريداً لكل مرشّح، والهدف من ذلك هو التأكد من تكوين فهم صحيح لما يحاول المرشّح إيصاله.

يجب أن تتناسب الأسئلة مع مجال خبرة عضو اللجنة الذي يطرحها (سواءً أكان صاحب المدرسة أم عضواً في مجلس أمنائها، أم طالباً، أم ولد، أم قائداً، أم معلماً، إلخ).

يجب أن تكون معظم الأسئلة "مفتوحة" لتشجيع الإجابات المطولة؛ إذ يجب أن يتحدث المرشحون معظم الوقت بينما اللجنة تستمع وتدون ملاحظاتها. كما يجب أن تتضمن المقابلة أسئلة لاختبار مهارات التفكير العليا لدى المرشح (مثل التطبيق والتحليل والتركيز والتقييم).

فيما يلي بعض الأمثلة لتوضيح ذلك:

- ◀ كيف سيختلف واقع المدرسة بعد عامين من قيادتك بما هو عليه الآن؟
[تركيب]
- ◀ اذكر تحدياً قيادياً مهماً واجهته في الماضي، وكيف تعاملت معه بنجاح؟
[تقييم]
- ◀ لماذا اخترت هذه المدرسة؟ وكيف ساهمت خبراتك السابقة في إعدادك لمنصب المدير في مدرستنا على وجه الخصوص؟ [تطبيق]
- ◀ ماذا تعرف عن مدرستنا ومجتمعنا، وكيف ستُكيِّف نهجك ليتناسب مع واقعنا؟ [تحليل]
- ◀ ما خطتك للمائة يوم الأولى في منصبك؟ [تركيب]

في بعض المدارس، وعندما تسمح الموارد، وبعد الحصول على كافة التقييمات من مختلف اللجان والمهام والسيناريوهات والتوصيل إلى مرشحين أو ثلاثة محتملين، تُجرى مقابلة نهائية مع إحدى اللجان، وعادةً ما تكون لجنة مالك المدرسة أو مجلس الأمناء.

في هذه الحالة، قد تكون المدرسة في وضع أقوى لوجود مرشح احتياطي للمتابعة، في حال لم يقبل المرشح الرئيسي العرض، أو لم تتوافق عليه هيئة المعرفة، أو في حال سحب ترشيحه لاحقاً.

يجب توثيق جميع مقابلات اللجان والمهام والسيناريوهات، والاحتفاظ بها ضمن ملف في المدرسة حتى صدور الموافقة على التعين. قد تطلب هيئة المعرفة في أي وقت قبل إصدار الموافقة نسخةً من كل الملاحظات الموجزة التي تم تدوينها، وعمليات التقييم التي أدت إلى قرار تعين المرشح.

ما بعد الموافقة

بمجرد موافقة هيئة المعرفة على المدير وتوليه المنصب، يتعين على مالك المدرسة أو مجلس الأمناء القيام بدور محوري في ضمان القيادة الفعالة للمدرسة من خلال إطار عمل منظم لتوفير الدعم اللازم والمساءلة المطلوبة.

التاهيّة والتعرِيف

يجب البدء ببرنامج تعديفي منظم خلال الشهر الأول من تعيين المدير، وينبغي أن تستمر هذه العملية لمدة فصل دراسي واحد على الأقل، وتتضمن اجتماعات منتظمة مع رئيس مجلس الأمناء (يُفضل أن تكون أسبوعية) خلال الأسابيع الأربع الأولى من التحاق المدير.

ويتوقع من مالك المدرسة أو مجلس الأمناء التعاون مع المدير وتعريفه بالمدرسة عبر الطرق التالية:

يجب تغطية المجالات الرئيسية مثل سياسات المدرسة وأهدافها الاستراتيجية وإجراءات التشغيل الرئيسية. كما يجب إجراء مراجعة رسمية للبرنامج التعريفي في نهاية الفصل الدراسي، لتقدير التقدم الحاصل وتحديد أي دعم إضافي مطلوب.

الدعم والتطوّير

خلال السنة الأولى من تولي المدير منصبه، يتعين عقد اجتماع شهري واحد معه كحد أدنى لضمان تقديم الدعم المناسب. وبعد انتهاء السنة الأولى، تُعقد هذه الاجتماعات بشكل ربع سنوي على الأقل. ويجب أن تركز هذه الاجتماعات على المناقشات الاستراتيجية، وفرص التطوير المهني، وحل المشكلات المتعلقة بأي تحديات ناشئة.

ويجب على مالك المدرسة أو مجلس الأمناء تسهيل حصول المدير على فرص التطوير المهني المناسبة. وبالنسبة للمديرين الجدد الذين يتولون المنصب لأول مرة، فينبغي توفير نظام دعم متكمّل لهم، يشتمل على شبكات للتواصل مع أقرانهم، وبرنامج للإرشاد المهني يقدمه مديرون من ذوي الخبرة والكفاءة.

إدارة الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية

يجب إنشاء إطار رسمي لإدارة أداء المدير خلال الشهرين الأولين من تعيينه، مع الاتفاق على مؤشرات أداء رئيسية واضحة.

ويجب إجراء مراجعة أداء أولية بعد مضي ثلاثة أشهر على بدء المدير الجديد بالعمل بهدف تقديم تغذية مبكرة وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية إذا دعت الحاجة. كما يتعين إجراء تقييمين رسميين للأداء خلال العام

الدراسي: الأول في منتصف العام والثاني في نهايته، مع الحرص على إجراء مراجعات غير رسمية باستمرار، تتعقد كلما طلب الأمر ذلك.

◀ التحدي والمساءلة

يتعين على مجلس الأمناء عقد اجتماعات دورية مع مدير المدرسة، بما في ذلك اجتماعات مراجعة الأداء. ويجب توثيق هذه الاجتماعات بشكل رسمي، مع التركيز على متابعة التقدم في تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية، ومناقشة المبادرات الاستراتيجية، وتقديم التغذية الراجعة لبناء دعم نمو المدير وتطوره.

وفي حال ظهور أي مخاوف أو تحديات، فقد يتطلب الأمر عقد اجتماعات إضافية لمعالجتها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.

إن الالتزام بهذه التوقعات والجدوى الزمنية، يمكن مالك المدرسة ومجلس الأمناء من تحقيق التوازن بين الدعم والمساءلة في إدارة المديرين، مما يضمن انسجام الأداء مع رؤية المدرسة والمعايير التي تضعها هيئة المعرفة للقيادة في المدارس الخاصة بدبي.

ا الملحق 2

دليل خطاب الترشح الداعم

وفقاً للمتطلبات المحدّدة لـهيئة المعرفة، يتعين على مالك المدرسة أن يطلب من المرشح تقديم بيان أو عرض تقديمي أو ملف إنجاز، ويمكن للمرشح تقديم هذا العرض إما بشكل كتابي أو من خلال مقطع مصور.

أسباب التقديم للمنصب

يقدم المرشح توضيحاً للأسباب التي دعته للتقديم لهذا المنصب، وسبب اختياره لهذه المدرسة تحديداً، وكيف يتناسب هذا التوقيت مع مساره المهني، كما يوضح كيف تتماشى رؤيته ورسالته التعليمية مع الرؤية والرسالة التعليمية لـمالك المدرسة.

يجب على مالك المدرسة أو مجلس الأمناء توجيه المرشح بحيث يتناول في خطابه العناصر الستة الآتية على الأقل:

فهم السياق

ينبغي أن يُظهر المرشح فهماً عميقاً لواقع المدرسة، مع تحليل واضح لجوانب قوتها ومجالات التطوير فيها، كما يجب أن يقدم رؤية أولية حول كيفية معالجة مجالات التحسين المطلوبة.

القيم التربوية

يعرض المرشح قيمه التربوية ورؤيته للتعليم، ومدى مواكبته لأحدث الأبحاث والتفكير القائم على الأدلة في مجالات التربية، والتقييم، واستخدام التكنولوجيا، والدمج، وجودة الحياة، وغيرها. كما يجب أن يُبيّن مواءمة رؤيته مع استراتيجية دبي للتعليم 33 وأهدافها.

فلسفة القيادة

ينبغي أن يوضح المرشح الدوافع القيادية التي تحفّزه، والكيفية التي سيقود بها المدرسة، والأهم من ذلك، الكيفية التي سيبني بها فرق عمل تتمتع بكتافة عالية، من القيادات التربوية والمعلمين والكوادر المدرسية الأخرى.

الاستفادة من الخبرة القيادية

على المرشح أن يقدم وصفاً دقيقاً لكيفية توظيف خبرته القيادية السابقة في معالجة تحديات المدرسة الجديدة (مثلاً خبرته في تحسين التدريس، أو التقييم، أو التحصيل في اللغة العربية، أو ممارسات التعليم الدامج أو غيرها).

الالتزام بدعم الطلبة الإماراتيين

في حال وجود طلبة إماراتيين في المدرسة (بغض النظر عن نسبتهم)، يجب أن يوضح المرشح خططه لتطوير القيادة، وتعزيز مشاركة أولياء الأمور، علامة على استراتيجيته لتحسين جودة التعليم والارتقاء بالخرجات التعليمية للطلبة الإماراتيين.

| الملحق 3 |

| دليل مبررات مالك المدرسة في الاختيار |

يُطلب من مالك المدرسة/مجلس الأمانة في قائمة التحقق تحديد المبررات التي دفعتهم لاختيار المرشّح.

ويجب أن تتضمن المبررات ما يلي:

- ◀ المؤهلات والخبرات ذات الصلة للمدير المرشّح
- ◀ تقييم المهارات القيادية والإدارية للمرشّح من خلال المقابلات التي أجريت معه.
- ◀ فهم المرشّح لخصوصية دبي، وإدراكه لأهمية تعزيز التحصيل الدراسي للطلبة الإماراتيين (في المناهج المعنية).
- ◀ معرفة المرشّح وخبرته في السياق المدرسي: رؤيته وقيمه ومدى انسجامها مع المدرسة، وخبرته في سياق مدرسي مشابه، ومعرفته بالخطة التعليمية وأو توصيات الرقابة المدرسية.
- ◀ كفاءة المرشّح في المجالات الأساسية: التعليم، والتعلم، والتقييم، والمنهج التعليمي، والدمج، وجودة الحياة، والتكنولوجيا، واللغة العربية وال التربية الإسلامية.
- ◀ نهج المرشّح المعلم في ضمان الجودة: في المراقبة، والمراجعة، والتقييم، والخطيط لتحسين أداء المدرسة.

٤ | الملحق

قائمة التحقق من متطلبات تعيين المدير

بمجرد أن يكمل مالك المدرسة/مجلس الأمانة إجراءات التحري والمقابلات، عندها يجب عليهم تجميع المستندات المطلوبة المذكورة أعلاه (أي ملف تعيين المدير) وتحضيرها لتقديمها إلى هيئة المعرفة.

كما يجب عليهم أيضاً إكمال قائمة التحقق وتقديمها عبر الإنترنت.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">◀ تفاصيل عن المرشّح.◀ السيرة الذاتية للمرشّح/نموذج الطلب.◀ خطاب الترشّح الداعم (أو ما يكافئه) الذي يعده المرشّح لدعم طلبه.◀ خطابي الت Zukieh اللذين تم استلامهما (بما في ذلك الخطاب الصادر عن آخر جهة عمل فيها المرشّح).◀ إجراءات التحري، ومبررات مالك المدرسة/مجلس الأمانة في الاختيار، وعملية إجراء المقابلات. | <p>وتتألف قائمة التحقق من خمسة أقسام وتضم 40 سؤالاً، يجب عنها مالك المدرسة/مجلس الأمانة بعد مراجعة ما يلي:</p> |
|--|--|

عندما تستلم هيئة المعرفة ملف تعيين المدير وقائمة التحقق، تقوم بدارسة الطلب، ومن ثم تتخذ قرارها بشأن التوصيات التي سترفعها إلى مدير عام الهيئة.