

جامعة الزهراء عليها السلام للبنات

كلية التربية

قسم التربية الخاصة

المرحلة الثالثة

القيادة والإدارة التربوية

م. د. هيفاء الأشقر

المحاضرة الأولى :

الإدارة التربوية "مفهومها وتطورها"

أولاً- مفهوم القيادة التربوية:

تُعد القيادة التربوية الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة تعليمية. ويمكن تعريف القيادة التربوية بأنها القدرة على توجيه وإلهام الأفراد داخل النظام التعليمي- من معلمين، وطلاب وإداريين، وأولياء أمور - نحو تحقيق رؤية مشتركة وأهداف تربوية نبيلة.

الفروق بين القيادة التربوية والإدارة التربوية

الإدارة	القيادة
تُعنى بالمهام اليومية وتوزيع الموارد	تحدد الأهداف المستقبلية وتُلهم الآخرين.
تركز على استقرار العمليات.	تشجع على التجديد وتحدي الأساليب التقليدية.
تشرف على تطبيق اللوائح والقوانين.	تهتم بالجوانب الإنسانية وتحفيز الأفراد.

التطور التاريخي لمفهوم القيادة:

١- المرحلة التقليدية (القيادة السلطوية):

في هذا النموذج، يُنظر إلى القائد (مدير المدرسة مثلاً) على أنه المصدر الوحيد للقرارات والتعليمات. الأسلوب السائد هو الأسلوب التسلطي، حيث يتم التركيز بشكل أساسي على الانضباط والطاعة من

قبل المعلمين والطلاب. القرارات تتخذ بشكل فردي، والتواصل يكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل. الهدف الأساسي هو تحقيق الكفاءة الإدارية والالتزام بالقواعد واللوائح.

٢-مرحلة القيادة الإنسانية:

في هذه المرحلة، برزت مفاهيم مثل القيادة الديمقراطية والقيادة التشاركية حيث أصبح القائد التربوي يولي اهتماماً أكبر للعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي. يتم تشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرار، ويُعامل الطلاب باحترام أكبر. الهدف هو خلق بيئة تعليمية إيجابية، وبناء علاقات قوية، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يؤثر إيجاباً على الأداء الأكاديمي للطلاب.

٣- مرحلة القيادة التحويلية:

القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة العمليات اليومية، بل يعمل على تحفيز العاملين نحو الابتكار وتحدي الوضع الراهن. هذا النمط من القيادة يركز على:

تحديد الرؤية: يشارك القائد الفريق في وضع رؤية واضحة ومُلهمَة للمستقبل.

تحفيز الموظفين: يُلهم المعلمين والطلاب لتجاوز توقعاتهم والعمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة.

الاهتمام الفردي: يُعطي اهتماماً خاصاً لكل فرد، ويساعده على تحقيق أقصى إمكاناته.

التفكير الإبداعي: يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة وخارجة عن المألوف.

٤- مرحلة القيادة الرقمية:

أصبح القائد التربوي مطالباً بفهم كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة والواقع

الافتراضي، والمنصات الرقمية في العملية التعليمية. وذلك من خلال:

إدارة التغيير الرقمي: يتولى القائد مسؤولية قيادة عملية التحول الرقمي في المؤسسة وتدريب المعلمين

على استخدام التقنيات الجديدة.

بناء القدرات الرقمية: يعمل على تمكين المعلمين والطلاب بالمهارات الرقمية اللازمة للمستقبل.

تعزيز التعلم عن بعد والمدمج: يُشرف على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تعليمية مرنة تتناسب مع

مختلف الظروف

المحاضرة الثانية:

نظريات القيادة التربوية

١- نظرية السمات:

ترتكز هذه المدرسة على فكرة أن القادة يولدون بصفات وخصائص شخصية معينة تميزهم عن الآخرين

هذه النظرية تعرف أحيانا بنظرية الرجل العظيم

تفترض أن القيادة ليست مهارة تُكتسب، بل هي موهبة فطرية.

٢- النظرية السلوكية:

تفترض هذه النظرية أن القيادة هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يمكن تعلمها وتطويرها. لقد حددت الدراسات السلوكية نمطين رئيسيين لسلوك القائد: الأول هو الاهتمام بالعمل (مثل تحديد الأهداف وتنظيم المهام)، والثاني هو الاهتمام بالأفراد (مثل بناء العلاقات ودعم المرؤوسين). تُظهر الشبكة الإدارية أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو الذي يجمع بين الاهتمام العالي بالعمل والاهتمام العالي بالأفراد.

٣- النظرية الموقفية:

تُعتبر هذه المدرسة الأكثر قبولاً في الوقت الحاضر. تقوم على مبدأ أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد هو الأفضل في كل الأوقات، بل إن فعالية القائد تعتمد على مدى توافق أسلوبه مع الظروف والموقف المحيط به. تُعرف هذه النظرية بمرونتها، حيث تربط بين متغيرات أساسية مثل نضج الأفراد، وطبيعة المهمة، وسلطة القائد، وتحدد الأسلوب القيادي الأنسب لكل موقف. على سبيل المثال، قد يحتاج القائد إلى استخدام أسلوب توجيهي حازم في موقف معين، بينما يكون الأسلوب التفويضي هو الأفضل في موقف آخر.

المحاضرة الثالثة:

مهام القائد التربوي:

١- القائد كموجه وصانع للرؤية:

-تشكيل وبناء الرؤية المشتركة : يعمل القائد على صياغة رؤية واضحة وطموحة للمدرسة/المؤسسة بالتعاون مع العاملين، ويحرص على أن تكون هذه الرؤية مفهومة ومتبناة من الجميع لتوحيد الجهود نحو النجاح للجميع.

التخطيط الاستراتيجي : يقوم بترجمة الأهداف التربوية بعيدة المدى إلى خطط عمل واقعية وممكنة التنفيذ، وإدارة الموارد المتاحة (البشرية والمادية) بفعالية لتحقيق هذه الأهداف.

اتخاذ القرارات : يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والمدرسة في الوقت المناسب

٢-القائد كمحفّز ومُطوّر للقدرة البشرية:

-بناء القدرات و النمو المهني: يعمل كمدرب ومُشرف، حيث يشجع على النمو المهني الذاتي للمعلمين، ويوفر فرص التدريب والتطوير المستمر لرفع كفاءتهم وقدراتهم المهنية.

-تمكين الفرق وقيادتها: يقوم بتوزيع المهام (التفويض) بناءً على الكفاءات، مما يعني بناء قدرات قيادية في جميع مستويات المدرسة لتحمل المسؤولية والمشاركة في الإدارة.

-خلق البيئة الإيجابية : يركز على خلق مناخ صحي ومحفز للعمل والإبداع، من خلال ضبط مشاعر العاملين، وتسوية الخلافات بطريقة ودية لضمان التماسك الداخلي.

-القدوة الحسنة : يعد مثلاً يُحتذى به في السلوك والأخلاق والمهنية، لترشيد سلوك العاملين وتوجيههم نحو الالتزام بقيم النزاهة والعدالة والأمانة.

٣-القائد كمُحِبِّين للتعلم والتعليم:

-الإشراف التربوي : يشرف على جميع الأنشطة التربوية والتعليمية، ويركز على تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم وتطبيق نظريات التعلم الفعال.

-تحسين نتائج الطلاب : يعمل على تحليل نتائج المتعلمين باستمرار وتطوير استراتيجيات الدعم اللازمة لتمكين الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم ورفع مستوى أدائهم الدراسي.

-تطوير المناهج:يضمن أن تكون المناهج مصممة وتنفذ بما يتناسب مع -الاتجاهات الحديثة في التربية والتعليم، وتشجع على التفكير النقدي والإبداع.

-التقييم المستمر :يمارس التقييم المستمر للأداء على مستوى الأفراد والعمليات ويستخدم التغذية الراجعة كأداة للتحسين والنمو.

٤- القائد كواجهة وشريك للمجتمع:

التواصل الفعال والشاركة: يُنمّي التعاون مع المحيط المحلي والمجتمع المدني، ويضع خطاً فعالة للتواصل مع أولياء الأمور لتعزيز دعمهم للعملية التعليمية.

-الإدارة الذكية: يتولى الإدارة الذكية للأفراد والبيانات والعمليات، ويحسن توظيف الإمكانيات والتسهيلات المتاحة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

-تعزيز القيم والأخلاق: يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك يرتكز على القيم والأخلاق، ويسعى لتربية النشء على المبادئ السلوكية الحميدة التي تخدم المجتمع.

المحاضرة الرابعة

أدوار القائد التربوي:

١- الدور التعليمي/البيداغوجي:

هذا هو الدور الأهم للقائد التربوي، حيث يركز على جودة التعليم والتعلم.

- تطوير المناهج: الإشراف على تطبيق المناهج وتقييم فعاليتها.
- دعم المعلمين: تقديم التدريب المهني، والملاحظة الصفية البناءة، وتوفير الموارد التعليمية اللازمة لرفع مستوى أداء المعلمين.
- تحسين النتائج: استخدام البيانات والتقييمات لتحديد الفجوات التعليمية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

٢- الدور الإداري والتنظيمي:

يتعلق هذا الدور بضمان سير العمليات اليومية للمؤسسة بفعالية وكفاءة.

- إدارة الموارد: التخطيط للميزانية، وتوزيع الموارد البشرية والمادية بفاعلية.
- التنظيم: وضع الجداول الزمنية، وتنظيم الأنشطة، وضمان الامتثال للوائح والقوانين.
- إدارة البيئة المدرسية: ضمان أن تكون البيئة المدرسية آمنة، منظمة، ومحفزة للتعلم.

٣- الدور القيادي والبشري:

يتعلق هذا الدور ببناء العلاقات، وصناعة الرؤية، وتحفيز العاملين.

- صياغة الرؤية المشتركة: العمل مع المعلمين وأصحاب المصلحة لوضع رؤية واضحة للمستقبل.
- تحفيز وتمكين الفريق: بناء ثقافة عمل إيجابية، وتمكين المعلمين من اتخاذ القرارات والمبادرة.
- حل النزاعات: إدارة الصراعات وحل المشكلات داخل المؤسسة بعدل وحكمة.

٤- دور التغيير والتطوير:

يتمثل في قيادة المؤسسة نحو الابتكار والتكيف مع المتغيرات الحديثة.

- قيادة التغيير: تحديد الاحتياجات للتطوير وقيادة عملية التغيير بسلاسة.
 - التشجيع على الابتكار: دعم التجارب الجديدة في طرق التدريس والتعلم التكنولوجي.
- ٥- دور العلاقات المجتمعية: يتمثل في بناء جسور التواصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط.
- الشراكة مع أولياء الأمور: إشراك الآباء في عملية تعليم أبنائهم ودعم المدرسة.
 - التواصل مع المجتمع: تمثيل المدرسة أمام المجتمع وبناء علاقات إيجابية مع المؤسسات الخارجية.

المحاضرة الخامسة:

أنماط القيادة التربوية

أولاً: نمط القيادة التعليمية-التركيز على الجودة

القائد الذي يتبع هذا النمط يوجه معظم وقته وجهده نحو ثلاثة محاور رئيسية:

١-بناء رؤية واضحة للتعليم: يقوم المدير التعليمي بتعريف النجاح الأكاديمي بوضوح، وينشر هذه الرؤية بين المعلمين والطلاب. على سبيل المثال، يحدد ما تعنيه "التفكير النقدي" في سياق المدرسة.

٢-دعم النمو المهني الموجه: بدلاً من مجرد إرسال المعلمين لدورات عامة، ينظم المدير ورش عمل تركز على مشكلات صافية محددة. يدخل الفصول الدراسية بانتظام ليس لتقييم المعلم فقط، بل ليقدم له تغذية راجعة بناءة حول ممارساته التدريسية.

٣-إدارة المنهج والبيانات: يضمن المدير التعليمي أن يكون المنهج الدراسي متسقاً وفعالاً عبر جميع المراحل. والأهم، أنه يحلل نتائج الطلاب (البيانات) لتحديد نقاط الضعف والقوة، ثم يوجه المعلمين لوضع خطط علاجية مبنية على هذه البيانات.

ثانياً: القيادة كنمط إلهام - نمط القيادة التحويلية : في البيئات التي تتطلب تغييراً جذرياً أو إصلاحاً تعليمياً، يصبح نمط القيادة التحويلية هو الأداة الأقوى. هذا النمط يتجاوز فكرة المكافأة

مقابل الأداء (القيادة التبادلية)، ليركز على الارتقاء بدوافع الأفراد وتحويل اهتماماتهم الذاتية إلى

اهتمامات جماعية تتعلق بنجاح المدرسة ككل.

عناصر القائد التحويلي:

- **التأثير المثالي:** القائد يعمل كنموذج أخلاقي ومهني يُحتذى به يكتسب احترام المعلمين وثقتهم بسبب كفاءته ونزاهته.
- **الحفز الإلهامي:** لا يكتفي بإعطاء الأوامر، بل يلهم المعلمين ويشاركهم رؤية طموحة للمستقبل. إنه يغرس الإيمان لديهم بأنهم قادرون على تحقيق هذه الرؤية الصعبة.
- **الاهتمام الفردي:** يتعامل مع كل معلم كفرد، ويدرك احتياجاته للنمو والتطور الشخصي ويوفر له الدعم والموارد اللازمة. هذا يعزز الولاء والالتزام لديهم.

ثالثاً: القيادة كنمط خدمة- نمط القيادة الخادمة

في هذا النمط، يقبل القائد الهرم التنظيمي. القيادة الخادمة ترى أن الهدف الأساسي للقائد هو خدمة الفريق وتلبية احتياجاتهم لكي يتمكنوا من تحقيق الأهداف.

دور القائد: المدير الخادم يركز على الاستماع العميق، التعاطف والالتزام بنمو وتطور المعلمين

أولاً. يعتقد أن تمكين الآخرين ووضع احتياجاتهم في المقدمة سيؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء

ونتائج الطلاب.

التأثير: هذا النمط يبني ثقافة مدرسية قائمة على الرعاية والثقة المتبادلة. المعلمون يشعرون بالتقدير

مما يعزز دافعيتهم الداخلية للعمل بجد وإخلاص، وهو نمط فعال في تقليل الإرهاق الوظيفي.

رابعاً: تحديات تطبيق الأنماط القيادية في الواقع المدرسي

مقاومة التغيير: عند محاولة الانتقال من نمط سلطوي قديم إلى نمط تحويلي أو تعليمي جديد، يواجه القائد مقاومة من المعلمين والإداريين المعتادين على الروتين. يرون أن النمط الجديد يزيد من مسؤولياتهم

تضارب الأنماط: قد يضطر القائد لاستخدام نمط سلطوي للتعامل مع أزمة انضباط طلابي حادة، بينما يحتاج في نفس الوقت إلى نمط ديمقراطي لتطوير المنهج. هذا التناقض يتطلب مرونة فائقة وقدرة على تبرير سبب تغيير النمط في كل موقف.

الثقافة السائدة: إذا كانت الثقافة المدرسية ضعيفة، فإن تطبيق نمط خادم أو ديمقراطي قد يفهم على أنه ضعف أو تهاون، مما يؤدي إلى الفوضى بدلاً من التمكين.

نقص الموارد والوقت: يتطلب النمط التعليمي قضاء وقت كبير في ملاحظة الفصول وتقديم التدريب، وهذا يتعارض مع الضغوط الإدارية والبيروقراطية اليومية التي تستنزف وقت القائد.

خامساً: النماذج المتكاملة للقيادة التربوية (النموذج الموقفي)

النموذج الموقفي يؤكد أن النمط القيادي الأمثل يعتمد على درجة "تضج" المرؤوسين (أي مزيج من كفاءتهم ودافعيتهم):

التوجيه: يستخدم القائد نمطاً سلطوياً خالصاً عندما يكون المعلم جديداً (كفاءة ودافعية منخفضة)

يركز القائد على إعطاء تعليمات واضحة

التدريب :يستخدم القائد نمطاً شبه سلطوي/تعليمي عندما يكون المعلم لديه دافعية ولكن كفاءته لا تزال منخفضة. يوجه القائد المهام، لكنه يشرح القرارات ويفتح باب الحوار لإقناع المعلم.

المشاركة:يستخدم القائد نمطاً ديمقراطياً عندما يكون المعلم كفؤاً ولكنه غير واثق. يركز القائد على الدعم المعنوي والتشجيع على المشاركة في القرار.

التفويض :يستخدم القائد نمطاً متسياً و (لكن بمسؤولية) عندما يكون المعلم كفؤاً ومتحفزاً جداً. يترك القائد القرار له، ويقدم له الدعم عند الطلب فقط.

سادساً: القيادة التربوية كقيادة أخلاقية ومستدامة

القيادة التربوية الفعالة يجب أن تكون:

قيادة أخلاقية:تضمن العدالة، والشفافية، والنزاهة في جميع التعاملات وتجعل القائد نموذجاً للقيم الحميدة. هذا يخلق مناخاً من الثقة المطلقة التي تسرع من قبول الأنماط الأخرى.

قيادة مستدامة:تركز على بناء قادة المستقبل داخل المدرسة (المعلمين) لضمان استمرارية التطوير وعدم اعتماد المؤسسة على وجود قائد واحد فقط

المحاضرة السادسة:

الجودة كمفهوم استراتيجي: تركز على:

الوقاية ومنع الأخطاء: تصميم العملية التعليمية والإدارية بشكل صحيح من البداية لضمان عدم

حدوث الأخطاء، بدلاً من تضييع الجهد في إصلاحها لاحقاً.

الشمولية: الجودة ليست مسؤولية قسم واحد، بل تشمل كل فرد وعملية: من حارس المدرسة إلى

أعلى سلطة قيادية، ومن المنهج إلى البيئة الصفية.

التحول من "ضبط الجودة" إلى "ضمان الجودة":

ضبط الجودة: يركز على المنتج النهائي (الاختبارات، تقييم الطالب).

ضمان الجودة: يركز على العملية والأنظمة للتأكد من أنها تتبع المعايير المحددة مسبقاً، لضمان

جودة المنتج في كل مرة.

٢- مبادئ الجودة كنموذج (PDCA)

(Plan) خطط: تحديد المشكلة التعليمية والإدارية، وتحليل أسبابها الجذرية ووضع خطة للتحسين.

(Do) نفذ: تطبيق الخطة على نطاق صغير أو تجريبي.

(Check) افحص : قياس وتقييم نتائج التنفيذ ومقارنتها بالهدف المخطط له هل تحسنت نسبة

النجاح؟ هل انخفضت شكاوى الطلاب؟.

(Act) صحح :إذا نجحت التجربة، يتم تعميمها وتوحيدها كإجراء رسمي جديد. إذا لم تنجح، يتم

العودة إلى مرحلة التخطيط لتعديل الخطة.

معايير ومحاور الجودة الشاملة في التعليم

أ. معايير الجودة الأكاديمية (المدخلات والمخرجات):

جودة المنهج :مدى ملاءمته لاحتياجات سوق العمل وتطوره المستمر .

جودة التدريس :فعالية طرق التدريس المستخدمة وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية.

جودة الطالب :مستوى المعرفة والمهارات والتوجهات التي يكتسبها الطالب (مخرجات التعلم).

معايير الجودة الإدارية:

التنظيم والحوكمة :وضوح الهيكل التنظيمي، وتوزيع المهام والسلطات، والشفافية في اتخاذ القرارات.

إدارة الموارد البشرية :جودة اختيار وتدريب وتطوير المعلمين والإداريين.

القياس والتقويم :بناء نظام فعال لقياس الأداء المؤسسي والفردي باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

ج. معايير الجودة البيئية والمجتمعية

البنية التحتية: مدى جاهزية المرافق التعليمية والمكتبات والمختبرات لدعم العملية التعليمية.

الخدمات المساندة: جودة خدمات الإرشاد والتوجيه والدعم النفسي للطلاب.

الشراكة المجتمعية: بناء علاقات قوية وفعالة مع أولياء الأمور والمؤسسات الخارجية لخدمة أهداف التعليم.

التحديات الجوهرية لتطبيق الجودة

ثقافة المؤسسة: قد تكون الثقافة القائمة بيروقراطية وتقليدية

القياس في التعليم: صعوبة قياس جودة المخرجات بدقة (جودة التعليم لا تقتصر على الدرجات، بل تشمل القيم والمهارات).

تعدد المستفيدين: المؤسسة التعليمية تخدم الطالب، وولي الأمر، والمجتمع، والوزارة. تلبية متطلبات جميع هذه الجهات المتناقضة أحياناً يعد تحدياً إدارياً كبيراً.

نقص التدريب الفعلي: غالباً ما يقتصر التدريب على مفاهيم عامة دون تزويد العاملين بالأدوات

الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات (مثل خرائط التحكم أو تحليل باريتو)

المحاضرة السابعة

أولاً: جوهر التواصل في القيادة التربوية

التواصل ليس مجرد تبادل معلومات، بل هو الأداة الأساسية للقائد لبناء الرؤية المشتركة التي تتطلبها القيادة التحويلية. القائد الفعّال يحول التواصل من عملية إخبار بسيطة إلى عملية إلهام ومشاركة.

التواصل في نمط القيادة الخادمة: يتجسد التواصل في هذا النمط بالقدرة على الاستماع العميق والتعاطف مع احتياجات المعلمين والطلاب. هذا الاستماع يسبق إصدار الأوامر، ويجعل القائد قادراً على تلبية احتياجات فريقه أولاً، مما يعزز الولاء والالتزام لديهم.

تقنية "التغذية الراجعة البناءة": هي من أهم آليات التواصل. يجب على القائد أن يبتعد عن التعميم والنقد الشخصي، وأن يركز على وصف السلوك وتأثيره (مثل: "لاحظت أن توزيعك للأسئلة كان يركز على الصف الأول فقط، وهذا قد يقلل من مشاركة بقية الطلاب")، ثم يقدم اقتراحاً قابلاً للتطبيق للتحسين.

ثانياً: الصراع التربوي: من التهديد إلى الفرصة

الصراع ظاهرة حتمية في المؤسسات التربوية. من الأخطاء القيادية الشائعة هي محاولة تجنب الصراع أو قمعه، مما يؤدي إلى "صراع كامن" يتآكل معه الرضا الوظيفي.

مصادر الصراع الرئيسية في المدرسة:

١- صراع الأدوار: يحدث عندما تتضارب مسؤوليات المعلم (كمعلم للمادة) مع مسؤولياته (كمشرف للنشاط اللاصفي).

٢- صراع الموارد: التنافس على الميزانية المحدودة، أو على استخدام مختبرات الحاسوب المتاحة، أو على أفضل الفصول.

٣- صراع القيم: اختلاف الآراء حول أساليب التدريس أو التقييم (مثلاً: بين معلم تقليدي ومعلم يتبنى التعليم الحديث المتمحور حول الطالب).

إن القائد الناجح يستخدم الصراع المعرفي (الخلافاً حول الأفكار) لتشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، وهذا يخدم نمط القيادة التحويلية الذي يشجع على تحدي الوضع الراهن.

ثالثاً: آليات القائد التربوي في إدارة النزاعات

القائد التربوي لا يختار أسلوب حل الصراع بناءً على مزاجه، بل بناءً على تحليل بُعدين: الأهمية القصوى للنتيجة، والأهمية القصوى للعلاقة.

التعاون (النموذج التحويلي): يُستخدم هذا الأسلوب عندما تكون كل من النتيجة والعلاقة مهمتين

جداً. يتطلب الأمر هنا جلسات طويلة ومفتوحة للبحث عن "الحل المشترك" أو "الفوز/الفوز". هذا

يبنى الثقة العميقة ويزيد من التزام المعلمين بالقرار المتفق عليه.

الإكراه والسلطة: يُستخدم عندما تكون النتيجة حاسمة (كحالة أمن الطلاب أو الالتزام بموعد نهائي تفرضه الوزارة) بينما تكون العلاقة أقل أهمية في تلك اللحظة. هو أسلوب فعال جداً في الأزمات، لكن استخدامه المتكرر يحول القائد إلى مدير سلطوي (النمط التقليدي).

التوفيق والمساومة: يُطبق عندما يكون هناك توازن في الأهمية بين العلاقة والنتيجة، لكن الوقت ضيق. يتم التوصل إلى حل "التنازل المتبادل"، حيث يضحى كل طرف بجزء من مطالبه للوصول إلى اتفاق سريع.

الذكاء العاطفي كأداة للتدخل: يتدخل القائد بذكاء عاطفي عالٍ لتحديد نقطة الخلاف الحقيقية. من خلال التعاطف وفصل المشاعر عن الحقائق، يضمن القائد أن يكون الحل مبنياً على الاحتياجات التعليمية الفعلية للمدرسة وليس مجرد نزاع شخصي.

رابعاً: القيادة الأخلاقية وميثاق التواصل في المدرسة

لضمان بيئة عمل صحية، يجب على القائد التربوي أن يكون مثلاً للقيادة الأخلاقية التي تركز على الشفافية والعدالة. هذه الأخلاق تمثل مظلة لجميع عمليات التواصل وحل النزاعات.

العدالة في اتخاذ القرار: عند حل النزاعات، يجب أن يضمن القائد أن القرارات لا تقوم على المحسوبية أو الأقدمية، بل على اللوائح والمعايير المؤسسية، مما يعزز الثقة في الإدارة.

ميثاق التواصل الداخلي: يمكن للقائد أن يشجع على وضع ميثاق داخلي غير رسمي للتواصل يلتزم به الجميع، يحدد قواعد مثل: "لا نقاش للزملاء في غيابهم"، و"تقديم الانتقاد دائماً بشكل شخصي وسري"، و"التركيز على القضايا التعليمية وليس الشخصية."

هذه المهارات تضمن أن الجهود التي يبذلها القائد في التخطيط والتنظيم والجودة (بقية المحاضرات) لا تتهار بسبب سوء الفهم أو الصراعات غير المدارة.

المحاضرة الثامنة

قياس الأداء التربوي والمحاسبة الاستراتيجية

أولاً: التحول من "الجهد" إلى "النتيجة" في التقييم

قياس الأداء هو عملية منهجية لتقييم فعالية وكفاءة الأنشطة والإجراءات في المؤسسة التعليمية، مع التركيز على المخرجات التعليمية بدلاً من مجرد الأنشطة الروتينية.

الهدف: ضمان أن كل عنصر في المدرسة (المعلم، الإدارة، البرنامج) يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة (التي تم تحديدها في التخطيط).

المحاسبة (Accountability): هي التزام الأفراد والفرق بتحمل مسؤولية أداؤهم ونتائجهم. القائد التربوي يضمن أن هناك عواقب شفافة وواضحة (إيجابية أو سلبية) للنتائج التي يتم تحقيقها.

ثانياً: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في التعليم

يجب على القائد التربوي تجاوز المؤشرات التقليدية (مثل عدد الاجتماعات أو سنوات الخبرة) إلى مؤشرات تقيس جودة العملية التعليمية.

مؤشرات الأداء التعليمي:

معدل التحسن في الأداء: بدلاً من مجرد الدرجات النهائية، يتم قياس نمو الطالب خلال فترة زمنية

محددة.

معدلات التفاعل والدافعية: قياس مشاركة الطلاب في الفصل والأنشطة اللامنهجية.

الكفاءة الوظيفية: معدلات تطبيق المعلمين لاستراتيجيات تدريس جديدة أو دمج التكنولوجيا في الفصل.

- مؤشرات الأداء الإداري:

كفاءة الموارد: نسبة التكاليف الإدارية إلى الموارد التعليمية المباشرة.

معدل الاحتفاظ بالمعلمين: قياس نسبة المعلمين الذين يختارون البقاء في المدرسة؛ وهو مؤشر مباشر على جودة البيئة الداخلية والقيادة.

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

يمكن للقائد استخدام هذا النموذج لضمان عدم التركيز على جانب واحد فقط (كالجانب المالي أو نتائج الاختبارات) بل تقييم الأداء من زوايا متعددة:

١. المنظور المالي/الموارد: كفاءة الإنفاق، البحث عن مصادر تمويل

٢. منظور المستفيد (العملاء): رضا الطلاب وأولياء الأمور

٣. منظور العمليات الداخلية: فعالية المناهج، جودة التدريس، كفاءة الخدمات المساندة

٤. منظور النمو والتعلم: التدريب المهني للمعلمين، الابتكار في المنهج

رابعاً: المحاسبة الأخلاقية وربط الأداء بالتنوير

القائد التربوي يستخدم نتائج القياس ليس للعقاب، بل للتحسين والتطوير:

التغذية الراجعة المبنية على البيانات: استخدام بيانات الأداء (KPIs) لتوجيه برامج التطوير المهني

للمعلمين إذا أظهرت البيانات ضعفاً في مهارات التقييم، يتم توجيه التدريب لتلك النقطة تحديداً.

المكافأة والتقدير: يجب ربط الحوافز والمكافآت بشكل شفاف بالنتائج المحققة، مما يعزز ثقافة الأداء

العالي ويخدم مبدأ القيادة التحويلية في رفع مستوى الدافعية.

المحاضرة التاسعة:

أولاً: تعريف الإدارة المدرسية

هي النسق المتكامل أو الكل المنظم الذي تعمل أجزاؤه معاً (من مدير ومعلمين وإداريين) وتتفاعل إيجابياً مع البيئة الداخلية (الطلاب والفصول) والخارجية (الوزارة والمجتمع).

مكونات الجهاز الإداري المدرسي:

مدير المدرسة :القائد والمنسق الأعلى.

الوكلاء (المعاونون) :للاشراف على الشؤون التعليمية أو الطلابية أو الإدارية.

المدرسون الأوائل للمواد/رؤساء الأقسام :مسؤولون عن الجانب الفني والأكاديمي لمادة معينة.

الإداريون والفنيون :سكرتارية، محاسبون، مشرفو معامل، إلخ.

ثانياً: أهداف الإدارة المدرسية

١-بناء الشخصية المتكاملة للطالب : ويشمل النمو العقلي، والجسمي، والتربوي، والاجتماعي، والنفسي.

٢-تنظيم وتنسيق الأعمال :لضمان تحسين العلاقات بين العاملين وتحقيق سرعة وفعالية في إنجاز المهام الإدارية والفنية.

٣-تطبيق ومراقبة القوانين :التأكد من الالتزام بكافة الأنظمة واللوائح الصادرة عن الجهات التعليمية العليا.

٤-وضع خطط التطور والنمو :التخطيط للمستقبل، سواء بتطوير المرافق أو البرامج.

٥-مراجعة المناهج والموارد :إجراء تقييم مستمر للمناهج، والمكتبة، ووسائل التعليم، والنشاطات للتأكد من فعاليتها.

٦-الإشراف التام على تنفيذ المشاريع :متابعة المشاريع الحالية والمستقبلية للمدرسة.

٧-بناء العلاقات الخارجية الحسنة :مد جسور التواصل بين المدرسة والبيئة المحيطة عبر مجالس الآباء والمؤسسات الثقافية.

٨-توفير النشاطات المدرسية :الأنشطة اللاصفية ضرورية لنمو الطالب الاجتماعي والثقافي خارج نطاق المنهج النظري.

٩-إنجاز العمليات الإدارية بكفاءة :التأكد من أن جميع العمليات الإدارية والفنية (تخطيط، تنظيم، رقابة، تقييم) تتم بصورة جيدة وفعالة.

١٠-تطبيق ومراقبة لوائح وزارة التربية والتعليم :التأكد من الالتزام بكل ما يخص الإدارة المدرسية تحديداً من لوائح الوزارة المسؤولة.

ثالثاً: وظائف الإدارة المدرسية

١-التخطيط : هو الوظيفة الأولى والأكثر أهمية؛ لأنه يحدد وجهة المؤسسة. هو عملية اتخاذ قرارات اليوم بناءً على رؤية المستقبل.

يشمل التخطيط ما يلي:

توضيح الأهداف :تحديد ما نريد تحقيقه وترتيبه حسب الأولوية.

رسم السياسات :وضع القواعد والمبادئ العامة التي ترشد المرؤوسين في عملهم (مثل: "سياسة المدرسة هي إشراك أولياء الأمور في التقويم").

اقتراح البرامج والإجراءات :تحديد الأنشطة والخطوات اللازمة لتنفيذ الأهداف.

تحديد المعايير والجدول الزمنية :وضع مقاييس للأداء وجدولة الأعمال زمنياً لضمان الانضباط.

رصد الواقع :تقييم الموارد المتاحة (بشرية ومادية) وطرح البدائل.

٢-التنظيم :هو بناء الهيكل الذي سيتم من خلاله تنفيذ الخطة. يتعلق بتوزيع المهام والسلطات لتجنب الازدواجية وضمان التنسيق.

يشمل التنظيم ما يلي:

تصنيف المهام :تحديد وتجميع الأعمال الضرورية لتنفيذ الخطط المدرسية.

تحديد العلاقات التنظيمية: رسم خطوط السلطة والمسؤولية بين المدير والوكلاء والمعلمين.

توزيع الإمكانيات: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية على السياسات والبرامج المختلفة.

تحقيق التنسيق: التأكد من أن جهود القوى العاملة تعمل باتجاه واحد وبكفاءة.

٣- التوظيف: هذه الوظيفة تختص بإدارة العنصر البشري في المدرسة (عدا المدير الذي يعين مركزياً غالباً).

يشمل التوظيف ما يلي:

- البحث عن الكفاءات الإدارية والتعليمية.
- الاختيار والتعيين والتدريب.
- الترقية والنقل.

٤- التوجيه: هو الوظيفة "الحركية" التي تضع الخطة موضع التنفيذ. يتضمن تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الهدف.

يشمل التوجيه ما يلي:

- القيادة والإشراف: توجيه المرؤوسين وإرشادهم حول كيفية إتمام الأعمال (بواسطة التعليمات والشرح).
- رفع الروح المعنوية: خلق بيئة محفزة للحصول على تعاون اختياري من العاملين.

• حل المشكلات :القضاء على الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ أولاً بأول.

٥-التنسيق :تحقيق وحدة العمل بين جميع الأنشطة والأقسام المتداخلة. يهدف إلى إزالة التضاد

والتنافر لضمان أن الجميع يعملون بفعالية وفي اتجاه الهدف الرئيسي.

٦- الرقابة :هي الوظيفة الختامية التي تقيس مدى نجاح العمل.

تشمل الرقابة ما يلي:

• القياس الدائم للأداء الفعلي :متابعة الأعمال التي تتم لحظياً.

• المقارنة بالمعايير :هل ما تم إنجازه يطابق الخطة والمعايير الموضوعية؟

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية :في حال وجود انحراف، يتم التدخل لتصحيح المسار.

الرقابة قد تكون داخلية (كمراقبة المدير لأداء المعلمين) أو خارجية (من قبل الوزارة أو النظام العام)

المحاضرة التاسعة

أولاً: أنواع الإدارة التربوية (التصنيف حسب الموقع والسلطة)

هذا التصنيف يوضح التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية في النظام التعليمي.

١- الإدارة التربوية المركزية (العليا)

- **الموقع:** قلب النظام التعليمي، مُمثلة في وزارة التربية والتعليم في العاصمة أو الجهاز الأعلى.
- **الوظيفة الأساسية:** هي المصدر الرئيسي للشرعية. مهمتها رسم السياسات العامة، التشريع (إصدار القوانين واللوائح)، ووضع التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل (مثل تحديد المناهج الوطنية، ميزانية التعليم الكلية، وشروط التوظيف العامة).
- **الأهمية:** تضمن الوحدة والتجانس في جودة التعليم والمناهج في جميع أنحاء الدولة، وتحقق العدالة في توزيع الموارد على المستوى الوطني.
- **العيوب:** قد تكون بعيدة عن الواقع الفعلي للمدارس الفردية، وقد تكون بطيئة في الاستجابة للمشكلات المحلية العاجلة.

٢- الإدارة التربوية اللامركزية (المحلية/المتوسطة)

- **الموقع:** هي الحلقة الوسطى. مُمثلة في المديریات أو المناطق التعليمية على مستوى المحافظات أو الأقاليم.

- **الوظيفة الأساسية:** تعمل كمترجم تنفيذي. تتلقى القرارات المركزية وتُشرف على تطبيقها في نطاقها الجغرافي. تقوم بـ **التنسيق** بين المدارس، وإدارة شؤون المعلمين في المنطقة، واتخاذ القرارات التكيفية البسيطة التي تناسب بيئة المنطقة.
- **الأهمية:** تخفف الضغط عن الإدارة المركزية وتجعل عملية اتخاذ القرارات أقرب إلى الميدان التعليمي.

٣- الإدارة المدرسية (التنفيذية)

- **الموقع:** إدارة المدرسة نفسها (المدير والوكلاء).
- **الوظيفة الأساسية:** **التنفيذ المباشر** لكل الخطط والسياسات. هذه هي النقطة التي يلتقي فيها القرار بالطالب والمعلم. مسؤولة عن توزيع الحصص، إدارة شؤون الطلاب اليومية، وبناء المناخ المدرسي، وهي الأكثر تأثيراً على جودة التعلم.
- **ملاحظة:** كما ذكرنا، رغم أهميتها، إلا أنها غالباً ما تكون مثقلة بالمهام الروتينية وتفتقر إلى سلطة تعديل المناهج أو اتخاذ قرارات مالية كبيرة.

ثانياً: التصنيف حسب المجال الوظيفي

هذا التصنيف يركز على نوع العمل الذي يتم إنجازه داخل المؤسسة التعليمية (بغض النظر عن موقعها الجغرافي):

- الإدارة الأكاديمية : تُعنى بالجوهر، أي كل ما يتعلق بـ **المحتوى والتعلم والتدريس**. تشمل تطوير المناهج، الإشراف على طرائق التدريس، وتقويم أداء الطلاب.
- الإدارة الطلابية: تهتم بالطالب كفرد خارج إطار المادة الدراسية المباشرة. تشمل خدمات الإرشاد والتوجيه، الأنشطة اللاصفية، وخدمات الصحة المدرسية، وإدارة الانضباط.
- الإدارة المالية والموارد : تتعلق بإدارة ميزانية المدرسة، وتأمين المرافق والتجهيزات، وعمليات الصيانة، لضمان استمرار الدعم المادي للعملية التعليمية.
- إدارة شؤون الموظفين :تتعلق بالمعلمين والإداريين. تشمل عمليات التوظيف والتدريب والتطوير المهني، وتقييم الأداء، وحل النزاعات الداخلية.

ثالثاً: نظريات الإدارة التربوية

١- نظريات المدرسة الكلاسيكية (التركيز على الكفاءة والعمل)

نظرية الإدارة العلمية (تايلور): التركيز على تحليل العمل لتحديد "الطريقة الأفضل الوحيدة" لأداء كل مهمة. تُطبق في التعليم لزيادة الكفاءة في استخدام الوقت والموارد المادية، مثل تحديد أقصى كفاءة لتنظيم الفصول وتوزيع جدول الحصص زمنياً.

النظرية الإدارية العامة (فايول): ركزت على تنظيم الهيكل والسلطة من أعلى إلى أسفل. اشتهرت بمبادئ مثل وحدة الأمر (تلقي الأوامر من رئيس واحد) والتخصص والتسلسل الهرمي. تُستخدم في رسم الهيكل التنظيمي للمدرسة وتحديد خطوط السلطة بوضوح لتفادي التضارب.

٢-نظريات المدرسة الحديثة (التركيز على الأداء والبيئة)

نظرية النظم : تنظر إلى المدرسة ك نظام متكامل يتكون من أجزاء مترابطة.

المدخلات :الطلاب، المعلمون، الميزانية، المناهج.

العمليات :التدريس، الإدارة، الأنشطة.

المخرجات :الطلاب المتخرجون، نتائج التحصيل.

الأهمية :تساعد المدير على رؤية الصورة الكلية وفهم أن أي تغيير في جزء واحد (مثلاً، تقليل

الميزانية) سيؤثر بالضرورة على الأجزاء الأخرى (جودة التدريب، نتائج الطلاب).

المحاضرة العاشرة

القيادة المستدامة وإدارة المواهب التربوية

أولاً: مفهوم وأهمية القيادة المستدامة

القيادة المستدامة (Sustainable Leadership) هي منهج استراتيجي يضمن أن التحسين المستمر في المؤسسة التعليمية لا يعتمد على عبقرية أو وجود قائد واحد فقط، بل يركز على بناء وتوزيع القدرة القيادية بين جميع أعضاء الفريق. القائد المستدام يعمل على خلق نظام يمكنه الاستمرار والنمو حتى بعد رحيله.

الهدف التحويلي: يتجاوز القائد المستدام القيادة التبادلية (الأداء مقابل المكافأة) إلى القيادة التحويلية؛ حيث يزرع القائد في فريقه الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه الرؤية، مما يضمن أن الابتكار وحل المشكلات سيستمران ذاتياً.

عنصر الجودة: تخدم الاستدامة مبدأ ضمان الجودة؛ فبدلاً من ضبط الجودة (التركيز على مخرجات القائد الحالي)، فإنها تضمن جودة العملية القيادية على المدى الطويل من خلال تكوين الكفاءات.

ثانياً: ركائز القيادة المستدامة في الميدان التربوي

تقوم القيادة المستدامة على أربع ركائز أساسية يجب على القائد التربوي تحقيقها:

١- بناء الرأس المال البشري: أي زيادة الكفاءات والمهارات داخل المؤسسة. وهذا يتم عبر التدريب

المستمر وربط النمو المهني الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

٢- **توزيع القيادة**: تفويض المهام القيادية (بصلاحيات حقيقية) على مختلف المستويات (المعلمين، رؤساء الأقسام، الوكلاء). هذا التطبيق يخدم نموذج **القيادة الخادمة**، حيث يركز المدير على **تمكين** الآخرين ليكونوا قادة في مجالاتهم.

٣- **ترسيخ ثقافة التعلم**: خلق مناخ تنظيمي يشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء وتبادل المعرفة. هذا يتطلب أن يكون القائد قدوة في التعبير عن استعداداته لتعلم مهارات جديدة (مثل القيادة الرقمية).

٤- **التخطيط للاستبدال (Succession Planning)**: وهي العملية الأكثر منهجية لضمان استمرارية القيادة.

ثالثاً: إدارة المواهب والتخطيط لتعاقب القيادات (Succession Planning)

١. **تحديد الكفاءات القيادية**: يتم استخدام أدوات تقييم الأداء لتحديد المعلمين والوكلاء الذين يظهرون مستويات عالية من الكفاءة (القدرة) ودافعية (الرغبة)، أي **النضج المرتفع** وفقاً للنظرية الموقفية. هؤلاء هم "القادة المحتملون".

٢. **التطوير المخصص**: يتم وضع خطط تطوير فردية مخصصة لسد الفجوات لديهم. قد يُلحق المعلم بدورات في التخطيط المالي أو إدارة الصراع

٣. **التدوير والتعريض للمهام**: يتم تعريض القائد المحتمل لمواقف قيادية متنوعة، مثل: قيادة مشروع خاص بالجودة، تمثيل المدرسة في اجتماع خارجي، أو الإشراف المؤقت على قسم مختلف. هذا يمنحه خبرة عملية في تطبيق الأنماط القيادية المختلفة.

٤. التوجيه والإرشاد: (Mentoring) يتولى المدير الحالي دور المرشد الذي ينقل الخبرة المؤسسية غير المكتوبة، ويدعمه في اتخاذ القرارات المعقدة. هذا يقلل من مخاطر الصعود المفاجئ لقائد غير مُجهز.

رابعاً: الاستدامة والمسؤولية الأخلاقية للقائد التربوي

إن بناء قادة المستقبل يعتبر مسؤولية أخلاقية للقائد التربوي.

- الأمانة المهنية: تقتضي الأمانة عدم احتكار السلطة أو المعرفة. القائد المستدام يشارك المعلومة والسلطة (التفويض) مع فريقه بشكل مدروس، لضمان النمو المهني للجميع.
- الشفافية في الاختيار: يجب أن تكون عملية تحديد القادة المحتملين شفافة وموضوعية ومبنية على معايير أداء واضحة، مما يخدم مبدأ العدالة في القيادة الأخلاقية.
- تجنب الركود: القيادة المستدامة تضمن ضخ أفكار جديدة ووجهات نظر مختلفة باستمرار، مما يمنع المؤسسة من الركود أو الوقوع في فخ القيادة السلطوية التي تركز على الحفاظ على الوضع الراهن.

المحاضرة الحادي عشر

استمارات التقييم كأدوات للقيادة الحديثة

أولاً: استمارة تقييم جودة الأداء المؤسسي

هذه الاستمارة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تستخدم لتقييم أداء المدرسة كوحدة متكاملة وليس فقط أداء المعلمين بشكل فردي.

محور التقييم	الهدف الإداري	أمثلة لأسئلة التقييم
التركيز على المستفيد	قياس مدى رضا الطالب وولي الأمر عن الخدمات.	ما مدى وضوح الرؤية المدرسية لدى ولي الأمر؟ هل تلبى الأنشطة اللاصفية اهتمامات الطالب؟
إدارة البيانات والنتائج	قياس فعالية استخدام البيانات الأكاديمية.	هل يتم استخدام بيانات الاختبارات لتصميم خطط دعم فردية؟ ما هي نسبة التحسن في المؤشرات الرئيسية؟
دعم القيادة والتحسين المستمر	قياس مدى التزام القيادة بتشجيع الابتكار.	ما هو عدد مبادرات التطوير التي تم تنفيذها هذا العام بناءً على مقترحات المعلمين؟

عمليات التشغيل	قياس كفاءة العمليات الإدارية والمالية.	ما مدى سرعة معالجة طلبات صيانة الفصول؟ هل يتم استغلال الميزانية المخصصة للتدريب بالكامل؟
----------------	--	---

ثانياً: استمارة تقييم فعالية القيادة التعليمية:

تُستخدم هذه الاستمارة لتقييم مدى ممارسة المدير لسلوكه كقائد تعليمي داخل الفصل، بدلاً من التركيز فقط على مهامه الإدارية التقليدية.

محور التقييم	دور المدير المقاس	أمثلة لأسئلة التقييم
الملاحظة والتغذية الراجعة	قياس جودة الدعم الفني للمعلم.	هل يقدم المدير تغذية راجعة محددة وقابلة للتطبيق لتحسين أسلوب التدريس؟ ما هو عدد الجولات الصفية التي قام بها المدير شهرياً؟
النمو المهني الموجه	قياس ربط التدريب بالاحتياجات الفعلية.	هل تم تصميم برامج التطوير المهني بناءً على ضعف محدد تم رصده في أداء المعلمين؟
توفير الموارد الأكاديمية	قياس مدى دعم القائد لعملية التدريس.	هل يوفر المدير التقنيات والأدوات الجديدة التي يحتاجها المعلمون لتنفيذ استراتيجياتهم؟
التأكيد على المعايير	قياس وضوح التوقعات الأكاديمية.	هل وضع المدير معايير واضحة لجودة إعداد الدروس وتقييم الطلاب؟

ثالثاً: استمارة تقييم جاهزية المدرسة للتحول الرقمي:

تُعد هذه الاستمارة أداة معاصرة لتقييم قدرة المدرسة على التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية

والتعلم الرقمي.

محور التقييم	الغرض من القياس	أمثلة لأسئلة التقييم
البنية التحتية والتقنية	تقييم الموارد المادية.	ما هي نسبة الفصول المجهزة بشبكة إنترنت موثوقة؟ هل تتوفر منصة تعليم إلكتروني موحدة؟
الكفاءة الرقمية للعاملين	تقييم العنصر البشري.	ما هي نسبة المعلمين الذين اجتازوا تدريباً متقدماً على دمج التكنولوجيا في التدريس؟
الإدارة الإلكترونية للعمليات	تقييم كفاءة العمل الإداري.	هل تتم عملية تسجيل الطلاب وتقييم الموظفين بشكل إلكتروني بالكامل؟
سياسة الأمن والخصوصية	تقييم الجانب التشريعي.	هل هناك سياسة واضحة لحماية بيانات الطلاب والمعلمين تتوافق مع اللوائح؟