



الدليل التنظيمي لتنمية الموارد البشرية

٢٠٢٦ / ١٤٤٧



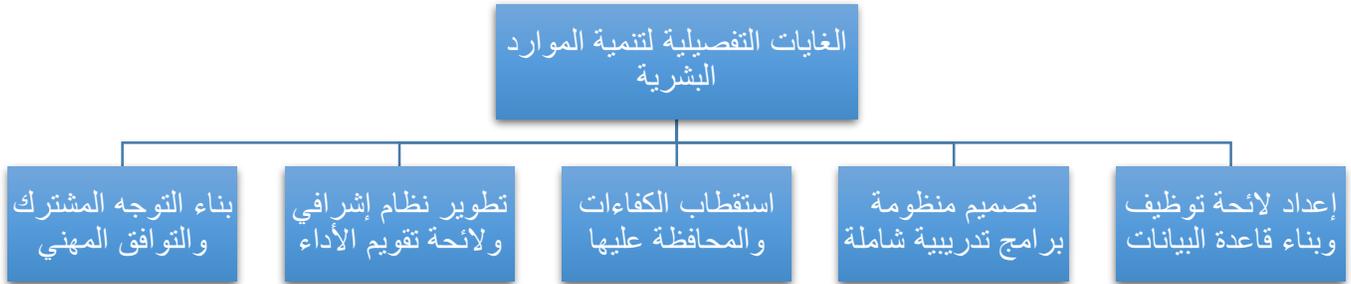
منطلقات خطط تنمية الموارد البشرية.

أ) الغاية الرابعة في الخطة الاستراتيجية:

تحقيق امتياز القيادات والهيئتين التعليمية والإدارية وتوجهها المشترك.

ب) الغايات الاستراتيجية التفصيلية لتنمية الموارد البشرية:

- ١/٤: إعداد لائحة توظيف القيادات والهيئتين التعليمية والإدارية وفق معايير وإجراءات معتمدة.
- ٢/٤: تصميم وتنفيذ برنامج تراكمي متقدم للتنمية المهنية للقيادات والهيئتين التعليمية والإدارية.
- ٣/٤: تصميم وتنفيذ مشروع استقطاب الكفاءات التعليمية والإدارية الممتازة والمحافظة عليها.
- ٤/٤: تطوير نظام إشرافي ولائحة تقويم أداء القيادات والهيئتين التعليمية والإدارية بناء على معايير علمية ومهنية معتمدة.
- ٥/٤: الوصول إلى مجتمع وظيفي متوافق ومتوجه جماعيا لتحقيق رؤية وقيم ورسالة مدارس الفلاح.





أولاً: لائحة التوظيف.

تلتزم "لائحة تنظيم العمل بمدارس الفلاح الأهلية" بنظام العمل المعدل بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٦) وتاريخ ١٤٣٦/٦/٥، وهو مرجعها النظامي. وقد أعدت "لائحة تنظيم العمل" اعتماداً على "لائحة تنظيم العمل بمدارس الفلاح الأهلية وفرعها" المعتمدة من وزارة العمل بالقرار رقم (٤٣٩٧) وتاريخ ١٦/٠٩/١٤٣٥، واستجابة للمادة الثالثة عشرة من نظام العمل المعدل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٦) وتاريخ ١٤٣٦/٦/٥، التي تنص على التزام "كل صاحب عمل بإعداد لائحة لتنظيم العمل في منشأته وفق النموذج المعد من الوزارة"، وأنه "يجوز لصاحب العمل تضمين اللائحة شروطاً وأحكاماً إضافية بما لا يتعارض مع أحكام هذا النظام ولائحته والقرارات الصادرة تنفيذاً له".

تسري أحكام اللائحة على جميع أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية والعمال المتعاقدين مع مدارس الفلاح الأهلية والفروع التابعة لها.

ثانياً: منظومة التنمية المهنية لمنسوبي المدارس.

يختصر الشكل الموضح أدناه الارتباطات التشعبية لهذه المنظومة، كما يتبعه تفصيل لمحاورها الأربعة على النحو التالي:





مسارات منظومة الفلاح للتنمية المهنية:

وهو برنامج شامل لتطوير قدرات كافة منسوبي المدارس (الفئات التعليمية وغير التعليمية) يعتمد على مجموعة من المسارات التي تعمل متآزرًا على تطوير الأداء التعليمي والتربوي، كالبرامج التدريبية، والتأليف وإعداد البحوث، وحضور المؤتمرات والملتقيات والمعارض التعليمية، أو المشاركة بأوراق العمل والتجارب والتطبيقات الشخصية فيها، ... إلخ. وقد تم تأطير مسارات هذا البرنامج بنظام حوافز متنوعة يعمل على رصد التقدم المهني للموظف من خلال احتساب النقاط المكتسبة له نظير مشاركته وتفاعله مع مسارات البرنامج.

أولاً: مسار الزيارات المتبادلة.

وهو مسار شامل لجميع الفئات العاملة في المدارس، يتمتع بكونه مساراً ذو بُعدين؛ الأول: عاملٌ للإلهام وناقلٌ للخبرات بين الزملاء، والثاني: عينٌ فاحصة وناقدة للأداء في جوٍّ أسري يعتمد النقد الهادف وتقديم الأفكار والبدائل التي تحسن الأداء. كل هذا يكون ضمن الإطار الداخلي للمدارس.

ثانياً: مسار البرامج التدريبية.

يعتبر التدريب من أهم روافد التطوير المهني لاسيما وأنه يعتمد على مبدأ التراكمية الهرمية للبرامج التدريبية، بحيث تُشبع الاحتياجات الوظيفية لكل فئة بالتزامن مع تراكم خبراتها العملية وفترة مكثها في مدارس الفلاح. وتعمل هذه البرامج متضافرة على إكساب المعلمين مهارات التعليم النشط وفق ثلاث مستويات:

المستوى الأول (الأساسي):

وهو مخصص للتدريب على الكفايات الأساسية لإتقان العمل المدرسي. ويوجه للمعلمين الجدد أو الذين لم يكملوا في الخدمة خمس سنوات، بحيث يغطي كفايات المعلم الأساسية التي تتركز في برامج الإدارة الصفية الموضحة في الجدول أدناه. كما توجه برامج أساسية أخرى لبقية الموظفين بحسب طبيعة عملهم.

مفاهيم التعلم والتعليم	التخطيط للتعلم	استراتيجيات التدريس
دمج التقنية في التعليم	التقويم الصفّي	الاتصال والتفاعل الصفّي

المستوى الثاني (الإثرائية):

وهي مجموعة البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التعليم للفئات التعليمية سواءً كانت مباشرة أم من خلال إدارات التعليم، وفي العادة تكون هذه البرامج غير منتظمة وليست في سياق تراكمي محدد، ولذا يُسمح للموظف بحضور هذه البرامج للإثراء والفائدة المهنية، وخاصة تلك التي تتفق مع سياق برامج المستويين الأول أو الثالث، أو لإشباع الاحتياج الفردي للموظف. ولذا يتم التنسيق المبكر لتحفيز المعلمين على التسجيل في المعهد الوطني للتطوير المهني للحصول على برامج تدريبية تلبي احتياج الموظف، بما لا يقل نصابها عن ١٢ ساعة فصلية.

المستوى الثالث (المتقدم):

ويشتمل هذا المستوى على مهارات متقدمة تتطلب الإلمام بمهارات البرامج الأساسية، ولذا يتم تقديمها تراكمياً بعد التأكد من اجتياز الموظف لمهارات البرامج الأساسية وإتقانها. على سبيل المثال:



توظيف أبحاث الدماغ في التعليم	العروض التقديمية (بريزي)	توظيف الذكاء الاصطناعي
التعليم المبني على المشاريع	مهارات البحث الإجرائي	التعليم المبني على المهارات

قائمة الاحتياجات التدريبية للمعلمين:

تنحصر احتياجات المعلمين إجمالاً في خمسة مجالات:

١- التخطيط للدروس.

اعتمدت مدارس الفلاح إجمالاً ثلاث برامج رئيسية؛ الأول يُركز على (تحضير الدروس وفق النظرية البنائية) بما يتوافق مع نمط المقررات، وثانيهما يختص بتحضير الدروس وفق نموذج مكارثي (النموذج الرباعي للعرض والتقديم)، والثالث خاص بالتخطيط لضمان فهم الطلاب (التخطيط للفهم).

٢- استراتيجيات التدريس.

وفيها تم التركيز على سلة من الاستراتيجيات التدريسية الحديثة التي تنطلق من احتياجات الطالب، وتساهم في تحقيق التعلم النشط في الصفوف الدراسية. وقد تم تصنيف هذه الاستراتيجيات كالتالي:

(١) استراتيجيات وأساليب تنمي لدى الطلاب المهارات الاجتماعية والتعاونية.

• أسلوب تعلم أنشطة المجموعات الكبيرة أو الصف كله Whole Class Learning.

• أسلوب التعلم التعاوني والتشاركي Cooperative and Collaborative Learning.

(٢) استراتيجيات وأساليب تنمي لدى الطلاب قدراتهم العلمية والمهارية بناء على احتياجاتهم التعليمية وقدراتهم التحصيلية وانماطهم الشخصية:

• أسلوب التعلم القائم على الخبرة Experiential Learning

• أسلوب تقديم التعلم Presentation Learning

(٣) استراتيجيات وأساليب تنمي لدى الطلاب مهارات التعلم الذاتي:

• العصف الذهني.

• خرائط المفاهيم.

(٤) استراتيجيات وأساليب تنمي لدى الطلاب مهارات التفكير وطرح الأسئلة:

• التفكير الناقد.

• حل المشكلات.

٣- مفاهيم التعلم والتعليم.

وفيها اعتمدت مدارس الفلاح أربعة برامج تدريبية، وهي: مفهوم التعلم النشط، التعلم بالمشاريع، توظيف أبحاث الدماغ في التعلم، نموذج الفصل المقلوب.

^٢ يُعرّف التعلم النشط على أنه التعلم الذي يكون فيه التلاميذ مسؤولين عن تعلمهم، حيث يبدون فيه منضبطين ومنظمين ذاتياً، وقادرين على تعريف أهدافهم وتقييم كفاية تحصيلهم. يتحركون ذاتياً وباهتمام ومثابرة لتحقيق مهمات التعلم التي يقومون بها واحدة بعد الأخرى.



٤- دمج التقنية في التعليم.

وفيهما تم اعتماد البرامج التي تدعم تنفيذ الدروس من خلال التطبيقات الحديثة المتوفرة على الشبكة العنكبوتية، والبرامج المتصلة بالتقنية الحديثة أهمها توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم، والتطبيقات الرقمية، ونظام التعلم الإلكتروني، واستخدامات السبورة الذكية، وتفعيل البروجكترات الذكية، والتعامل مع منصة رواق الفلاح، والبريد الإلكتروني للمدارس.

٥- التقويم الصفّي.

وفيهما تم اعتماد سلّة من البرامج، مثل: مهارات طرح الأسئلة الصفية، أسس بناء الاختبار الجيد، تقويم التعلم الصفّي، المديرون وتحصيل الطلاب، التقويم من أجل التعلم.

تقويم التدريب:

تخضع كافة البرامج التدريبية -بمستوياتها الثلاث- إلى نظام تقييم يتبنى نظرية (كريك باتريك) ذات المستويات الأربع التالية:

١. قياس رد فعل المتدرب حول البرنامج التدريبي.

٢. قياس مستوى التعلم بعد البرنامج التدريبي.

٣. قياس مستوى التطبيق في بيئة العمل.

٤. قياس العائد على المنظمة (المدارس).

ويلاحظ في هذا النظام أن المستويين الأول والثاني يطبقان في بيئة التدريب، بينما المستويين الثالث والرابع يطبقان في بيئة العمل، ولكل منهم أدواته ونماذجه.

ثالثاً: مسار مجتمعات التعلم المهنية (PLC).

العمل الجماعي المتآزر هو أساس نجاح عمل المنظمات الحديثة، وهو يعتمد في المقام الأول على توحيد التوجه المشترك لفرق العمل وتنظيم بيئة عملها. وقد تطور المسار من تطبيقه في ثلاثة شُعب تخصصية (اللغة العربية، والرياضيات، والعلوم) إلى تطبيقه على جميع الشُعب في المدارس، وفق أدوات محددة تتوج بملف إنجاز للشعبة.

رابعاً: مسار التنمية المهنية الذاتية:

وهي البرامج التي يشارك فيها الموظف بدافع ذاتي، مثل: البرامج التدريبية، أو التأليف وإعداد البحوث، أو إكمال الدراسات العليا، وحضور المؤتمرات والملتقيات والمعارض التعليمية، أو المشاركة بأوراق العمل والتجارب والتطبيقات الشخصية فيها، والتفاعل استفادة أو إنتاجاً أو إدارةً للنشاطات المهنية والعلمية على المواقع المختلفة على الشبكة العالمية، إضافة إلى العضويات العلمية والمهنية، ... إلخ. وقد تم تأطير هذا البرنامج أيضاً بنظام حوافز متنوعة يعمل على رصد التقدم المهني للموظف من خلال احتساب النقاط المكتسبة له نظير مشاركته وتفاعله مع محاور هذا البرنامج.

خامساً: اللقاءات المهنية.

وتتضمن الزيارات لمدارس أو مؤسسات تربوية داخل وخارج المملكة تتم بتنسيق مسبق مع الجهات المستضيفة لتقديم خبرات إثرانية للقيادات التعليمية أو المعلمين بغية إلهامهم الأفكار الإبداعية ومستجدات العمل التربوي، وقد تكون مصحوبة ببرامج



تدريبية لصقل المهارات القيادية ومشاهدة تطبيقاتها على أرض الواقع. ويتم تقويم هذه الزيارات من خلال تقرير شامل يحرره الفريق الزائر.

أما اللقاءات أو المؤتمرات التي تعقدها بيوت الخبرة سنوياً وتتخللها ورش عمل متخصصة في تطوير المعارف والمهارات المهنية، فيتم التسبيق المبكر لها من خلال التواصل مع أصحاب العلاقة، وتجهيز ما يلزم لمشاركة منسوبي المدارس من مواصلات وسكن وإعاشة للاستفادة من سلسلة الخبرات العالمية والمحلية الحديثة في سياق التطوير المهني، وللتنويه فقد سبق لمدارس الفلاح أن بادرت في عقد ملتقيين تربيويين لتطوير أداء المعلم على مستوى المنطقة التعليمية واستقدمت لهذا الحدث العلمي مجموعة فاخرة من المتحدثين.

سادساً: مسار التوأمة والشراكات.

تعتبر عملية تطوير الموارد البشرية عملية شديدة الكثافة الزمنية، ولتسريع هذه العملية في المدارس، فإنه يمكن النظر في الشراكة أو التوأمة مع مدارس محلية (داخل المملكة) أو خارجية (خارج المملكة) بحيث تساهم كل منها في تطوير مجالات محددة، تتعلق بالقيادات المدرسية أو بالمعلمين أو بالطلاب أو المنهاج التعليمي.

ويؤمل من خلال هذا البرنامج بالإضافة إلى حصول مدارس الفلاح على شهادات الجودة والاعتماد المدرسي أن تتحول إلى بيت خبرة عالمي ومدارس مانحة للتوأمة على مستوى العالم الإسلامي، وقادرة على دعم مواردها المالية بإنتاج وتصدير المعرفة.

سابعاً: مسار التوجه المشترك.

ويعتبر من أهم المسارات في توحيد آليات العمل في المدارس بمكة وجدة، ولذا تم بناء مجموعة الأدلة التنظيمية (ومنها هذا الدليل) لتوحيد الآليات والنماذج وفق إطار الجودة القائم في المدارس، وتعزيزه بنموذج الاعتماد المدرسي للمساهمة بشكل كامل في توحيد التوجه المشترك لمنسوبي المدارس، والعمل وفق لوائح وتنظيمات موحدة.

ثامناً: الاختبارات الوطنية للكفايات المهنية.

تستهدف مدارس الفلاح كافة معلمها في حصولهم على صلاحية التدريس والرخصة المهنية في العمل التربوي، بما يحقق أولى درجات الامتياز المهني للهيئة التعليمية. ولذا يتم حصر كافة المعلمين الذين لم يحصلوا على الرخص المهنية سنوياً، ومتابعة دخولهم الاختبارات التي تعقدهم مؤسسة قياس التابعة لهيئة تقويم التعليم العام.



ثالثاً: استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.

تمثل رؤية مدارس الفلاح المنطلق الرئيس لاستقطاب الكوادر البشرية المميزة، فكما أنها تمتلك نخبة من الكوادر البشرية المميزة الذين حفظوا لهذا الكيان مكانته على امتداد تاريخه المشرق، فهي أيضاً تهتم ببناء صف ثانٍ يحمل صفات التميز المنشود ويكون خير خَلْفٍ للأفئذ الأوائل، لاسيما وأننا نعيش في ظل التعقيدات المتزايدة للعمل التربوي الناتج عن الثورة المعلوماتية والانفتاح العالمي، وكما يقولون: " المدرسة كائن حي معقد له غاية"^٣.

يتم استقطاب الكفاءات التربوية للعمل في مدارس الفلاح وفق آلية ثابتة تتطلب في مجملها الاشتراطات التالية:

- الحصول على المؤهل المناسب للوظيفة بمعدل لا يقل عن جيد.
- الخبرة الميدانية.
- اللياقة الصحية.
- خلو السجل الجنائي.
- امتلاك المهارات الفنية المناسبة للوظيفة.

وتعمل مدارس الفلاح باهتمام بالغ في استقطاب خيرة المعلمين والإداريين للعمل في المدارس بصفة خاصة لدورها الريادي والتاريخي في دعم عجلة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

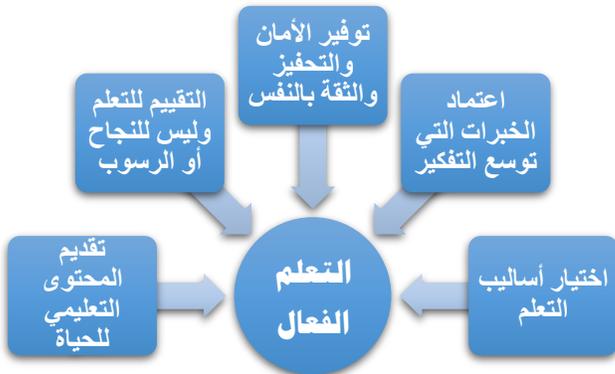
كما تبذل مدارس الفلاح جهوداً كبيرة في المحافظة على موظفيها من خلال المميزات المادية (الرواتب، والعلاوات، ومكافآت الإنجاز،....) والعينية (التذاكر، والجوائز، والتأمين الطبي،....) المقدمة لهم، وتفرض نظاماً للحوافز يرتبط بمكث الموظف في المدارس ممن أمضوا سبع سنوات ومضاعفاتها.

ويظل مجرد العمل في مدارس الفلاح الأهلية حافزاً مُلهماً لمنسوبيها، وأمثلاً للكثيرين من خارجها.

رابعاً: تطوير نظام إشرافي يتضمن لائحة تقويم الأداء.

تذكر أدبيات التعلم الحديثة أن التعلم الفعال يحدث عندما تتوفر خمسة محاور في بيئات التعلم؟

١. اختيار أساليب التعلم المناسبة للدرس.
٢. اعتماد الخبرات التي توسع التفكير، وتجعل الطلاب أكثر نشاطاً.
٣. توفير الأمان في بيئات التعلم والتحفيز ورفع مستوى الثقة بالنفس.
٤. يُطبق التقييم للتحقق من حدوث التعلم وليس للنجاح أو الرسوب.
٥. تقديم المحتوى التعليمي للإكساب الطلاب مهارات الحياة.



^٣ أليسون زمودا وآخرون، ٢٠٠٩، التغيير داخل المدارس، مكتبة العبيكان وهيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، ص: ٦٣

^٤ أنظر الدليل التنظيمي الشامل ص ٦٠ وما بعدها.

^٥ المعهد القومي للتعليم في سنغافورة ٢٠١٣، قيادة تعلم مهارات القرن ٢١، دليل تدريب المدربين، ص: ٦٠.



وتُمثل هذه المحاور الخطوط العريضة التي ينبغي أن ينطلق منها أي معلم لتثبيت مهارات التعلم الحديثة لدى الطلاب. وعليه اعتمدت مدارس الفلاح الأهلية العمل على توطين هذه المفاهيم في ثقافة العمل التربوي لدى المعلمين من خلال نظام إشرافي داخلي يعتمد على عدة مستويات، على النحو التالي:

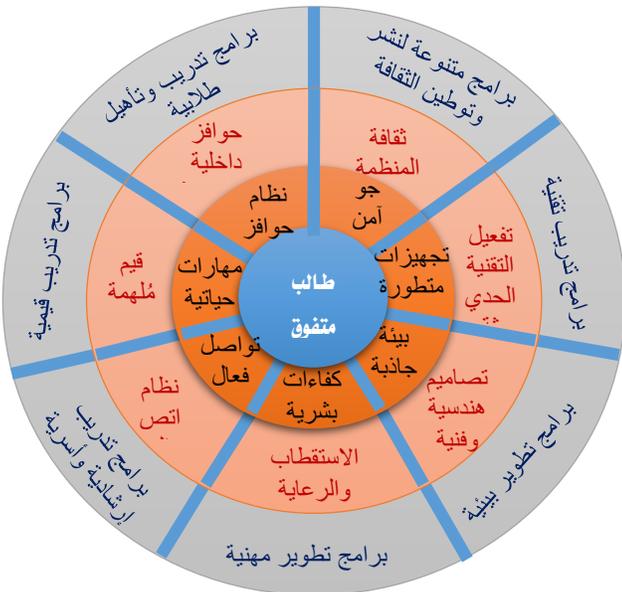
- المستوى الأول (الإشراف العام والمتابعة): بحيث يكون الإشراف العام لقادة المدارس، في حين يعمل وكلاء المدارس، للشؤون التعليمية على الإشراف التنفيذي والمتابعة المباشرة، وتحضير التقارير الفنية.
- المستوى الثاني (مجموعات التعلم المهنية PLC): ويقود هذه المجموعات التخصصية المعلمون الأوائل بحيث يؤمنون التبادل المعرفي والثقافي للخبرات بين معلمي التخصص ويساهمون في تطوير مستوى الأداء الفني وصقل التجارب الصفية.
- المستوى الثالث (دعم برامج التربية القيمية والسلوكية للطلاب)، وتوفره وحدة برامج التعلم.

• المستوى الرابع (دمج التقنية في التعليم): لتسهيل عملية التعامل مع التقنية الحديثة وتوفير الدعم الفني، وتوفره وحدة تقنية المعلومات والاتصالات.

• المستوى الخامس (التدريب المستمر): وتطوير الأداء وفق الاحتياجات الوظيفية، وتوفره وحدة تنمية الموارد البشرية. وتتجمع معلومات كافة المستويات لدى قائد المدرسة وتظهر في تقارير الأداء والتقرير السنوي للمدارس.

وحيث أن عمليات التعلم الحديثة تتمركز حول الطالب النشط فإن كافة المناشط الإشرافية لابد وأن تتوجه ليكون الطالب النشط هو الثمرة الناتجة عنها. لذا فقد تم اعتماد خطة تدريبية مفصلة لتدريب المعلمين على آليات التعلم النشط تحديداً، كما يوضح الشكل المجاور كافة البرامج والآليات التي يسعى النظام الإشرافي لتفعيلها في هذا الباب.

في حين تخضع هذه البرامج والآليات للتقويم المستمر دورياً وفق لائحة تقويم ونماذج تتوافق مع طبيعة العمل داخل المدارس والتعليمات الوزارية.





خامساً: تحقيق التوجه المشترك والتوافق المهني.

لعله من أكبر التحديات التي تواجه العمل في المجال التربوي هو إحداث توجه مهني مشترك لدى كافة العناصر المؤثرة في تعلم الطالب، بحيث تتضافر جهودهم وتتكامل لإحداث التعلم النشط في بيئات التعلم المدرسية.

ولذا اتخذت مدارس الفلاح الأهلية أكثر من مسلك لإحداث التوجه المشترك والتوافق المهني، كان من بين أهم هذه المسالك ما يلي:

١. بناء فرق عمل تخصصية على هيئة مجتمعات تعلم مهنية (PLC) تهتم بالتعلم من بعضها البعض وتتشارك فيما بينها الأفكار التطويرية، وقد سبق الحديث عنها في برنامج الفلاح للتنمية المهنية.

٢. تصميم برامج تدريبية موجهة للقيادات المدرسية، مما ينعكس أثره على نمط العمل وأداء بقية العاملين في المدارس، وقد تكون هذه البرامج داخل المملكة أو خارجها.

٣. اللقاءات الدورية التي تهتم بالجوانب الفنية والاجتماعية للعاملين بالمدارس، وهي على نوعين:

- لقاء فصلي يُعقد داخل المدارس في الفترة المسائية، يركز على ثلاثة محاور، أولها: تقديم التغذية الراجعة للأداء المدرسي ومستويات التعلم، وثانها: استعراض أوراق عمل لتطوير أداء منسوبي المدارس، وثالثها: المشاركات الثقافية والاجتماعية لمنسوبي المدارس.

- رحلات أو أمسيات فصلية تهتم بالترفيه وتعميق الجوانب

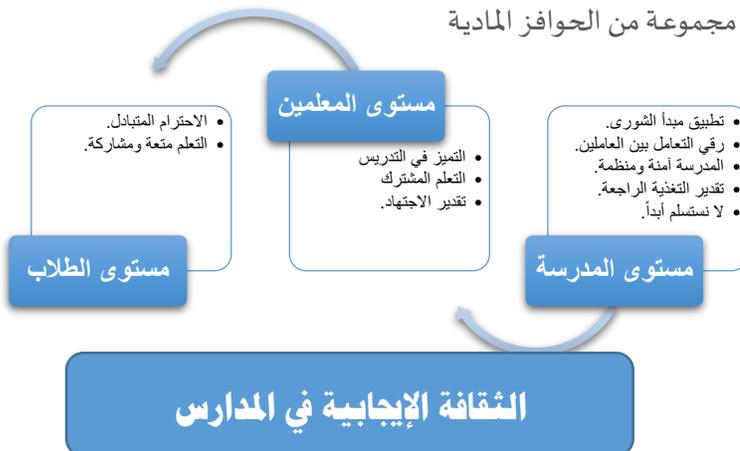
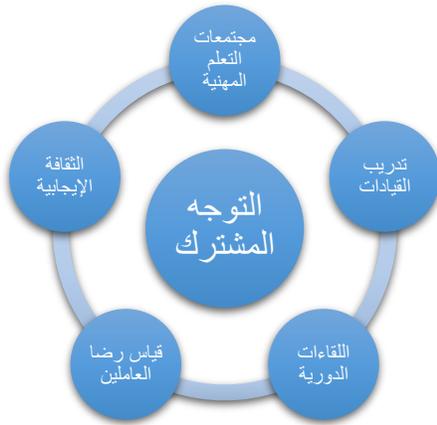
الاجتماعية والانتماء للمدارس والتوجه المشترك للعاملين، فتنفذ في كل فصل دراسي رحلة أو أمسية تتوافق مع المناخ السائد في تلك الفترة لإحدى المناطق المناسبة؛ كمنطقة الطائف أو المدينة المنورة أو جدة.... وغيرها. ويتعاون منسوبو المدارس في الإعداد والتنفيذ لهذه الأمسيات أو الرحلات، بحيث تتناوب إدارة المدارس بمكة المكرمة وجدة على إتمام هذه المهمة فصلياً بالتنسيق مع وحدة تنمية الموارد البشرية.

٤. قياس رضا العاملين وتحفيزهم، إذ تجري وحدة الجودة والتقييم استطلاعاً للرأي سنوياً وتعمل على تحليله ثم تقدم التغذية الراجعة للميدان من خلال التقرير السنوي لمديري الإدارتين بمكة المكرمة وجدة. كما تعمل إدارتي المدارس في

نهاية كل عام دراسي على تحفيز العاملين من خلال مجموعة من الحوافز المادية

والعينية وفق آلية ترشيح محددة، بالإضافة إلى تكريم العاملين في المناسبات المتنوعة المتاحة خلال العام الدراسي.

٥. توطين الثقافة الإيجابية داخل المدارس لتحفز المجتمع المدرسي وتدفعه للابتكار وإنتاج المعرفة.



بجهدنا