



د. فيكتوريا ل. جرير

الناظر العام الانتقالي للمدارس
خطة الدخول

إنصات ■ تعلم ■ قيادة

Cambridge Public Schools

135 Berkshire Street
Cambridge, MA 02141
617.349.6400
www.cpsd.us



مقدمة

كلفتني لجنة مدرسة كامبريدج، بصفتي الناظر العام الانتقالي الجديد، بمواصلة العمل الرائع الذي تم الاضطلاع به، وضمان تلبية احتياجات كل ممتدرس وإعداد المنطقة لتحسين ابتكار وإنجاز طلابنا ومجتمعنا بشكل مستمر.

أثناء عملية الاختيار، أبلغت لجنة مدرسة كامبريدج والمجتمع ككل أولوياتها فيما يتعلق بمواصفات القيادة المطلوبة في الناظر العام الانتقالي. تضمنت هذه المواصفات التواصل والتعاون الممتازين مع الأطراف المعنية وعقد آمال كبير في الطلاب والموظفين وضمان قيادة واستمرارية التعليم والخدمات من قبل مدارس كامبريدج العمومية.

يُنظر إلى مدارس كامبريدج العمومية (CPS) عبر الكومنولث والأمة كمحور للابتكار والتعليم. هذه السمعة وهذا الطموح يبرزان أهمية الفرصة المتاحة لتكون المنطقة أكبر في السنوات القادمة.

«ليس ممكنا تغيير كل ما يواجهنا. لكن لا يمكن تغيير أي شيء ما لم نواجهه». - جيمس بالدوين

الغاية من خطة الدخول التي أقترحها

الغاية من خطة الدخول هي إرساء مجموعة من الأنشطة الارادية والشاملة التي ستوجه الفترة الانتقالية التي يقودها الناظر العام الانتقالي الجديد في مدارس كامبريدج العمومية (CPS). هذه السيرة مصممة لتمكيني، بصفتي الناظر العام الانتقالي الجديد، من جمع المعلومات بسرعة حول تطور المجتمع والمنطقة، وإرساء وجود مجتمعي قوي في وقت مبكر لخلق أفكار للمحافظة على مدارج كامبريدج العمومية (CPS) وتوطيدها (ارتكازا على العمل الجاري) وإعدادها للمستقبل، ومن تحديد القضايا الحرجة وإنشاء شبكة من الشركاء المتعاونين.

توجز هذه الخطة الإستراتيجيات المحددة التي سأخذها بصفتي الناظر العام الانتقالي لتطوير فهم عميق لما تقوم به مدارس كامبريدج العمومية (CPS) بشكل جيد، وما هي المجالات التي يمكن أن تحسنها مدارس كامبريدج العمومية (CPS) وكيف يمكن للأطراف المعنية في المجتمع، بما في ذلك الطلاب والمدرسين والموظفين والأسر والشركاء، أن يقدموا لي المشورة في هذه المجالات.

المعلومات ووجهات النظر التي تم جمعها خلال هذه السيرة لن تفيد فقط المرحلة الانتقالية التي أقودها ولكن ستساعد أيضا في تطوير خطط الميزانية لكل من الاعتمادات الفدرالية، إغاثة المدارس الابتدائية والثانوية الطارئة (ESSERIII) والميزانية العامة لمدارس كامبريدج العمومية (CPS) وكذلك في خطة المنطقة متعددة السنوات.

تتضمن هذه الورقة:

- مقدمة * الغاية *
- المرامي والأهداف
- * الجدولة الزمنية
- والأنشطة * المقابلات
- ومجموعات التركيز *
- شكر وتقدير ومراجع

إنصات تعلم قيادة



مرامي ونتائج خطة الدخول

تحدد خطة الدخول هذه خمسة مرامي عامة يجري تناولها في كل من أنشطة ما قبل الدخول وأنشطة الدخول المبينة لاحقا في الورقة. تتمثل المرامي الخمسة في:

الحكمة

الاستمرار في تطوير وتعزيز علاقة لجنة حكمة فريق المدرسة والناظر العام.

من أجل الرفع من فرص نجاحنا في تلبية احتياجات جميع المتدربين، يتعين على وعلى اللجنة بناء علاقة ثقة إيجابية وتعاونية وموجهة نحو الفريق. سأعمل بشكل تعاوني مع اللجنة لتطوير أولويات المنطقة ومناقشة قضايا وأمور الحكمة والتدبير والقيم والمعتقدات الأساسية.

القدرة التنظيمية والمواءمة

الرفع من الفعالية والنجاعة التنظيمية وضمان الأداء العالي ودعم المدارس.

يتمثل الدور الأساسي لفريق قيادة المنطقة في دعم الوظائف الرئيسية للمنطقة. إنها مسؤوليتي أن نعمل كفريق فعال للغاية ومتعدد الوظائف، ملتزم بثقافة مهنية إيجابية تركز على تقديم الخدمات وتعزيز الروح المعنوية بحيث يظل التركيز على تلبية احتياجات كل ممتدرس. من المهم للغاية أن أفهم كيف تشتغل المنظمة حاليا- ما الذي يعمل بشكل جيد وأين توجد فرص التطوير.

نجاح الطلاب

تركيز الجهود التنظيمية ومواءمة الموارد للتأكد من أن جميع الطلاب ناجحون أكاديميا واجتماعيا وعاطفيا ومستعدون للالتحاق بالكلية و / أو الحياة المهنية.

لتسهيل فرص التعلم المثلى لجميع الطلاب يجب أن يتوفر المدرسون على المناهج والأنظمة والأدوات والدعم المناسب. سأضمن أن يتم اتخاذ جميع القرارات

- باعتماد نهج يتألف من خمسة محاور:
- هل يصب القرار في صالح جميع الممتدسين؟
- هل القرار متاح وميسور لجميع الممتدسين؟
- هل القرار قائم على بحث ومستند إلى أدلة؟
- هل القرار سليم ومسؤول من الناحية المالية؟
- كيف سيتم قياس أثر القرار؟

الاشراك والتواصل

بناء راس مال الثقة والمصداقية لدى العموم من خلال التواصل المفتوح والصادق والعلاقات الإيجابية.

من المهم للغاية أن أفهم ثقافة وتاريخ وتطلعات المجتمع برمته. سأكون، في عملي مع الموظفين، استباقيا ومترويا في إشراك جميع الأطراف المعنية مع ضمان أن تكون جميع الأصوات مسموعة.

الثقافة والمناخ

تعزيز وضمان مناخ إيجابي وتعاوني وبناء مرتكز على ثقافة تتمحور حول الطالب من خلال التحصيل والنتائج الإيجابية.

لتحقيق هذه المرامي، سأقوم بما يلي:



الانصات

قضاء أوقات مع الطلاب والمدرسين والأسر ومديري المدارس ومسؤولي المنطقة التربوية وغيرهم من موظفي مدارس كامبردج العمومية (CPS) وشركاء المجتمع وأعضاء المجتمع الآخرين للاستماع إلى إنجازاتهم التي يفخرون بها والتحديات الكبرى التي تواجهونها.



التعلم

تحليل ودراسة بيانات المردودية وبيانات الطلاب الأخرى. مراجعة سياسات المنطقة الحالية وتنفيذ المبادرات.



التقاسم

قضاء أوقات في المجتمع لاشراك الطلاب وأولياء الأمور / الأسر وقادة المجتمع من خلال تقاسم قصة قيادي وفلسفتي التربوية والقيم الأساسية التي أؤمن بها. سأسعى جاهدا لتطوير لهجة إيجابية وإحساس بالحاجة الملحة للعمل من أجل مدارسنا وطلابنا.



البناء

إرساء علاقات عمل قوية وبناء تقارب مع لجنة المدرسة وقيادة مدارس كامبردج العمومية (CPS) والموظفين والمجتمع والقادة المحليين. سأأخذ خطوات إرادية لكي أكون حاضرا في المجتمع وأبني شخصية ودودة.



التخطيط

مراجعة الخطة الإستراتيجية السابقة وإدراج خطوات عمل محددة لتحديثها بناء على البيانات والمعلومات المتوفرة حاليا.

تتوخى هذه الأنشطة تحقيق أربع نتائج رئيسية:

موجزا شاملا للاستنتاجات والملاحظات والمعلومات المكتسبة من الاستماع والتعلم.

مشاركة مجتمع كامبريدج في دعم تطوير الخطط الخاصة بمنحة إغاثة المدارس الابتدائية والثانوية الطارئة (ESSER III)، والميزانية العامة لمدارس كامبردج العمومية (CPS) والخطة المتميزة متعددة السنوات.

خطاطة لجهود التطويرالمستمر وخطة عمل مرفوقة بجدولة زمنية لتحديث الخطة الإستراتيجية للمنطقة.

منطقة ومجتمع نشيط ومتحمس حول توجه مدارس كامبردج العمومية (CPS) ورغبة واستعداد للعمل التعاوني

الجدولة الزمنية لخطة الدخول

« أعطيكُم هذا ليبقى معكم: لا شيء يبقى كما كان. إذا كنتم تعرفون هذا،
يمكنكم أن تبدأوا في قلع الجذور من جديد ببهجة خالصة».
- جوديث مينتي

تجري أعمال سيرورة الدخول بالتزامن مع تشغيل المنطقة التربوية.

للقوف بفعالية على ما يعمل بشكل جيد في المنطقة وأين يمكن أن تكون هناك فرص للنمو، تم تصميم أنشطة المرحلة الانتقالية والدخول لتحقيق الاستماع الفعال والاشراك الحقيقي.

تشمل سيرورة خطة الدخول مرحلتين:

مرحلة ما قبل الدخول: خلال هذه المرحلة، جمعت معلومات مهمة من موظفي المنطقة الرئيسيين حول مدارس كامبردج العمومية (CPS) وحول عملهم من خلال وثائق الإحاطة الرسمية وبدأت في صياغة خطة الدخول.

المرحلة الاولى: سوف يطغى الانصات والتعلم في المرحلة الأولى والأطوار الأولى من المرحلة الثانية. ويشمل هذا العديد من الاجتماعات الفردية والجماعية مع مختلف الدوائر المعنية. سيتم تقديم العديد من التحديثات إلى لجنة المدرسة على طول الطريق للحصول على التغذية الراجعة. سيتم تقديم تقرير رسمي في نهاية كل مرحلة من مراحل سيرورة الدخول.

المرحلة الثانية: ستطغى القيادة على النصف الثاني من المرحلة الثانية من خطة الدخول وتتوج بصياغة وعرض مخطط مرتكز على التطوير المستمر على أنظار لجنة المدرسة والمجتمع. ويشمل هذا بناء العلاقات والحفاظ عليها ووضع خطة عمل وجدولة زمنية لتحديث وتطوير الخطة الإستراتيجية للمنطقة.

المرحلة الأولى - الدخول

6 يوليو - سبتمبر 2021

المرحلة الثانية - التخطيط
والتطوير المستمر

سبتمبر 2021 - مايو 2022

تشمل سيرورة الدخول مجموعة متنوعة من الأنشطة، بما في ذلك:

الزيارات المدرسية

لقاءات (جماعية وفردية) وخلوة واحدة على الأقل مع لجنة المدرسة
لقاءات (جماعية وفردية) مع الأطراف المعنية الرئيسية: مديرو
المدارس، ومساعدو المدراء، وقيادة المنطقة، وقيادة المجتمع، وقيادة
النقابية، والمسؤولون المنتخبون، وأطراف معنية أخرى محددة
لقاءات على مستوى المدارس مع وبين الإداريين والمدرسين
لقاءات مجتمعية مع أولياء الأمور والطلاب والمدرسين وشركاء المجتمع
وأعضاء المجتمع الآخرين
تحليل البيانات ومراجعة الوثائق

يتضمن القسم التالي توصيفا بمزيد من التفصيل لهذه الأنشطة.



أنشطة الدخول حسب المرامي

أصف في كل قسم الأنشطة الرئيسية التي سأقوم بها في إطار فترة ما قبل الدخول أو فترة الدخول. اطلع على تحديث حول التقدم الذي أحرزته في تنفيذ هذه الأنشطة على موقعنا على الويب على www.cpsd.us/greentry يوصف وضع كل نشاط باعتباره: لم يبدأ بعد، في طور الانجاز أو مكتمل.

الحكمة

الاستمرار في تطوير وتعزيز علاقة فريق لجنة حكمة فريق
المدرسة والناظر العام.



1

قبل الدخول (17 يونيو، 21-22، 2021)

مشروع مجالات مرامي أنشطة الدخول وخطة الدخول

بداية مراجعة المستندات الهامة مثل بيانات تحصيل الطلاب والميزانيات والعقود ومحاضر اجتماعات لجنة المدرسة وفيديوهات ووثائق التربية الخاصة والمناهج الدراسية والسياسات / الإجراءات وغيرها.

لقاء مع الناظر العام المنتهية مهامه، الدكتور سليم، لمناقشة المجالات العاجلة والحاسمة المتعلقة بالمنطقة التربوية الدخول (6 يوليو - 1 أكتوبر)

عقد خلوة مع لجنة المدرسة بغرض مناقشة بروتوكولات التواصل وقواعد السلوك والتفاعل والتركيز ومرامي السنة الأولى وتحديد

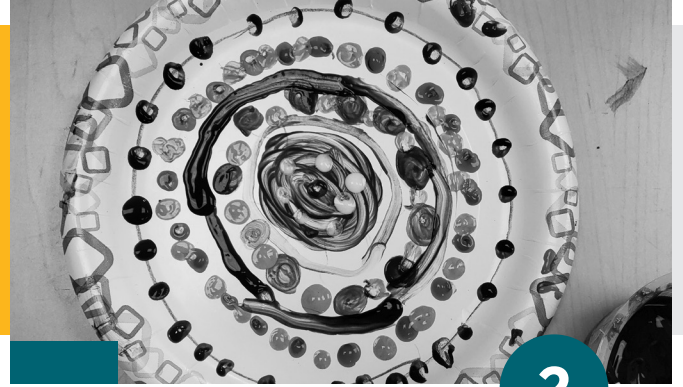
تاريخين إضافيين على الأقل للخلوات على مدار العام الدراسي

عقد لقاءات فردية وجماعية مصغرة مع جميع أعضاء لجنة المدرسة لضمان التواصل الفعال والمشاركة والاستمرار في بناء علاقات إيجابية ومثمرة

لقاء قيادة النقابة لبناء علاقات إيجابية وتوسيع الرؤى

المواءمة التنظيمية والقدرة

الرفع من الفعالية والنجاعة التنظيمية وضمان الأداء العالي
ودعم للمدارس



2

لقاءات فردية مع كل إداري في المكتب الرئيسي والمركزي على حدة.
حضور الاجتماعات الرئيسية بشكل استراتيجي (مثل مجلس التدريس والادارات ومقابلات التوظيف والقوة العاملة ومجموعات العمل وما إلى ذلك).
توجيه رسائل تقديمية لجميع الإداريين والموظفين.
مراجعة المواد المالية الأساسية للمنطقة والميزانيات وأحدث عمليات التدقيق والاعتمادات.
مراجعة جميع الوثائق الهامة: كتيبات الموظفين ودلائل السياسات / الإجراءات ومواءمة المعايير- تقييمات المناهج الدراسية والتطوير المهني
وبيانات تحصيل الطلاب حسب كل مدرسة والإجراءات القانونية وخطط السلامة والطوارئ، إلخ.
تخطيط وتسهيل خلوات القيادة المتعددة مع القيادة / الفرق الإدارية لبناء الثقة من خلال تحديد المعايير وتوضيح الأدوار والمسؤوليات
والانتظارات ونظرية العمل وأنظمة المساءلة المتبادلة.
زيارات ميدانية لجميع المدارس والبرامج: عقد لقاءات مع فريق القيادة التعليمية لكل مدرسة للحصول على وجهات نظرحول نقاط القوة في المنطقة / المدرسة وفرصة النمو.
تحديد كيفية التواصل وإجراءات اتخاذ القرار مع الفريق التنفيذي ووضع بروتوكولات وأنظمة الاجتماعات المصممة للتركيز على زيادة تحصيل الطلاب والتطوير المستمر.
مراجعة السيرورات والأنظمة التي توجه توزيع الموارد وضمان مواءمة تخصيص الموارد مع احتياجات الطلاب.
مراجعة إجراءات التسجيل في المنطقة والتوقعات المالية وتخصيص الموارد وعملية بناء ميزانية التسيي السنوية؛ تحليل كيفية مواءمتها لدعم احتياجات جميع الطلاب.
مراجعة خطة التواصل الخاصة بالسلامة والأزمات في المنطقة.
مراجعة جميع خطط تطوير المدارس.
استضافة منتديات استماع وتعلم على مستوى المدرسة / مجموعات تركيز بحضور جميع الموظفين.
استضافة مجموعات تركيز للمتمدرسين في المدارس الثانوية والمدارس العليا الحاليين ومتمدرسي المدارس الثانوية القدامى.
إجراء مجموعات تركيز مع جميع مجموعات المعلمين بما في ذلك فريق الدعم للاستماع والتعلم.
تحديد مقدار الاستقلالية والسلطة التي يتمتع بها المديرون في الهيكل التنظيمي الحالي وحصر مقدار إمكانية الوصول إلى صنع القرار والفرص المتاحة لهم في ذلك على مستوى المنطقة.
التحقق من وجود جميع الخطط والاستعدادات اللازمة لضمان افتتاح المدارس بشكل متميز؛ وضع بروتوكولات لتقييم فعالية افتتاح المدارس.

نجاح الطلاب

تركيز الجهود التنظيمية ومواءمة الموارد للتأكد من أن جميع الطلاب ناجحون أكاديميا واجتماعيا وعاطفيا ومستعدون للالتحاق بالكلية و / أو الحياة المهنية.



3

تحليل أنماط التحصيل في بيانات الطلاب.

تقييم تطلعات المنطقة المتعلقة بالنجاح الأكاديمي لجميع الطلاب والالتزام بتلبية احتياجات جميع متعلميها المتنوعين. مراجعة أي عمليات تدقيق / تقارير تعليمية أو معلومات المراجعة الدورية للمناهج التي يتم إجراؤها داخليا أو من خلال أي مجموعة أو منظمة خارجية.

لقاء فريق القيادة التعليمية في مدارس كامبردج العمومية (CPS) (نائب الناظر العام والنظار المساعدين ومنسقي المناهج والمديرين وغيرهم) لمناقشة بيانات التحصيل ؛ مواءمة البرنامج التعليمي؛ قدرة خطط التطوير المهني قصيرة وطويلة الأجل لتلبية احتياجات التعلم المهني لمديري المدارس والمدرسين وموظفي الدعم وموظفي المكتب المركزي ؛ المرامي الحالية ومجالات العمل ذات الأولوية للمنطقة. استكشاف كيف تستخدم مدارس كامبردج العمومية (CPS) البيانات للتأكد من أن جميع المتعلمين يؤدون أداء عند مستوى الصف الدراسي أو أعلى منه وتنفيذ إطار أنظمة الدعم متعددة المستويات (MTSS) لتلبية احتياجات جميع المتعلمين. لقاء فريق التكنولوجيا التعليمية في مدارس كامبردج العمومية (CPS) لتقييم مستوى إدماج تكنولوجيا التعليم وأثرها على نتائج التعلم.

مراجعة و / أو تقييم المناهج الحالية والتقييمات والبرامج التعليمية مع طاقم المناهج والتدريس. تقييم السيرورات الموجودة لتقديم الخدمات التالية: التوجيه الإرشادي والصحة العقلية والخدمات الاجتماعية. مراجعة نظام تقييم المدرسين وجميع أنظمة تقييم الموظفين الأخرى.

الاشراك والتواصل

بناء راس مال الثقة والمصداقية لدى العموم من خلال التواصل
المفتوح والصادق والعلاقات الإيجابية.



4

الاتصال بقيادة المجتمع الرئيسيين لتقديم نفسي والبدء في إقامة علاقة عمل.
توجيه رسائل لجميع المدرسين والموظفين والأسر.
عقد لقاءات فردية مع جميع مديري المنطقة والمباني.
تقييم جودة وكمية وفعالية جميع أشكال التواصل الحالية مع مختلف الأطراف المعنية: لجنة المدرسة والأسر والمدرسين وموظفي الدعم
والموظفين الإداريين وقادة الطلاب وقادة المجتمع وقادة الأعمال والقادة الدينيين.
تحديد القادة في المجتمع الديني ومنظماتهم المهنية وانتماءاتهم واللقاء بهم في حصة استماع وتعلم أولية. وضع بروتوكول تواصل روتيني.
عقد إحاطات إعلامية دورية ومستمرة ووضع بروتوكولات تواصل روتينية وبروتوكولات الاجتماعات.
استضافة منتديات مفتوحة / اجتماعات في مبنى البلدية مع المدرسين والطلاب والأسر والقادة كنشاط روتيني للتواصل الشخصي حول
القضايا الحرجة التي تواجه مؤسستنا.
حضور بنيات الاجتماعات الموجودة سلفا لإشراك المجتمع (مجالس المدرسة، اجتماعات «أصدقاء...»، إلخ).
مراجعة الهياكل الحالية للمجموعات الاستشارية بما في ذلك المدرسين والطلاب والأسر والشركاء وأفراد المجتمع لضمان التمثيل الفعال
لمجتمع مدارس كامبردج العمومية (CPS) ودعم جهود التطوير المستمر



الثقافة والمناخ

تعزيز وضمان مناخ إيجابي وتعاوني وبناء مرتكز على ثقافة تتمحور حول الطالب والمردودية والتحصيل الايجابي.



5

إقامة علاقات جيدة مع قيادة المنطقة الرئيسية ولقاء جميع مصالح الإدارة المركزية. التواصل على نطاق واسع بالتزامي الشخصي والمهني بما يلي: أن أكون مستمعا جيدا ... مستمعا جيدا وأن أعزز ثقافة التغذية الراجعة والتواصل الصادق حول الأهداف (ما الذي ينجح وما الذي لا ينجح) وأن أثبت واحتفي بنقاط القوة في المنطقة ومقوماتها. أن أبرمج زيارة لكل مدرسة وأن أبني علاقات مع مديري المدارس والمدرسين والطلاب والموظفين. أن أبرمج مواعيد فرص قبل وبعد للقاء الناظر العام في كل موقع مدرسة ومواقع مجتمعية أخرى. أن أتناقش تحديثات المجتمع الأسبوعية للناظر العام بطرق يمكن لجميع أعضاء مجتمعنا الوصول إليها وأن أوفر المعلومات الأساسية و أن أبرز الجهود الإيجابية في مدارس كامبردج العمومية (CPS) أن أتعرف على أعضاء الفريق الحاسمين وأشغلهم في الوظائف الشاغرة. أن أنظم بشكل منهجي هياكل الاحتفاء بالطلاب والموظفين والمجتمع.



إنصات

تعلم

قيادة

المقابلات ومجموعات التركيز

سأجري أثناء أنشطة الدخول مقابلات فردية وجماعية مركزة مع مختلف الأطراف المعنية في المجتمع للاستماع والتعرف على مدارس كامبريدج العمومية. سيتم إشراك الأفراد والمجموعات التالية أثناء سيرورة الدخول. هذه القائمة غير مستفيضة.



شكر وتقدير

أنا ممتن لوجود زملائي الداعمين الذين وجهوني في تطوير خطة الدخول بمن فيهم الدكتور بيتر جورمان والأكاديمية الوطنية للنظار.

إنصات ■ تعلم ■ قيادة

المراجع

Jentz, B. with Wofford, J. (2012), *The entry plan approach*. Newton, MA: Leadership and Learning, Inc.