



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي

التحسين المدرسي المبني على المعايير

المعايير الفلسطينية للمدرسة الفعالة



المعهد الوطني للتدريب التربوي
٢٠١٤



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي

التحسين المدرسي المبني على المعايير المعايير الفلسطينية للمدرسة الفعالة

المعهد الوطني للتدريب التربوي

٢٠١٤

كلمة معالي وزير التربية والتعليم العالي :

تنصب جهود وزارة التربية والتعليم العالي على توفير الخدمة التعليمية لجميع مستحقيها بجودة عالية، ولا يغيب عن الأذهان أن المدرسة أحد أهم المقومات التي تحقق هذا النجاح، ويلعب القائمون على النظام التعليمي وفي طليعتهم مدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا دورا مركزيا في دفع عجلة العملية التعليمية في مدارسنا.

ومن هنا حرصت الوزارة على إسناد جهود المعهد الوطني للتدريب التربوي في مسعاها المتواصل لتطوير الواقع الخاص بالإدارة التربوية والقيادة المدرسية، وتطوير المعايير الخاصة بالمدرسة الفلسطينية الفعالة لوضعها بين أيدي مديري المدارس ومديراتها، أملا في أن تكون مرجعا لهم في تأدية مهامهم وصولا الى مدرسة فلسطينية فاعلة قادرة على وضع العملية التعليمية التعلمية في مسارها الصحيح في جميع مجالات التحسين المدرسي المبني على المعايير .

وإذ أُنزِع لمنهجية ترك المعايير تعرض ذاتها بذاتها لأشير إلى أن ما يميز المعايير واقعيتها، وملائمتها الواقع الفعلي الموجود في المدارس علاوة على تشبعها بخبرات ورؤى معلمين ومديري مدارس وقادة تربويين وأكاديميين لطالما جمع بينهم الحرص الكبير على أن تكون المدرسة الفلسطينية أنموذجا معبرا عن تكاملية عناصر العملية التعليمية التعلمية، وبما يؤسس في المحصلة لتعلم متمركز حول الطالب/ة.

ومما لا شك فيه أن صدور هذه النسخة الجديدة من المعايير يوثق الأسس والمعايير المفترض الانطلاق منها في التقييم الذاتي الذي لا يختلف اثنان على أنه ركيزة رئيسة من ركائز التأمل، ومعاودة تطوير المنهجيات والأساليب التي يتم اعتمادها فيما يرتبط بعمل ذوي الشأن بالأداء التربوي داخل المدارس سواء تعلق الأمر بالإدارة التربوية أم بالممارسة العملية داخل الغرف الصفية، وتفعيل الموارد والمصادر المتاحة .

و ميزة هذه النسخة من الدليل، استلهاها الملاحظات التي رافقت تطبيق برنامج القيادة المدرسية في المعهد الوطني للتدريب التربوي ، وبرنامجي شبكة المدارس النموذجية MSN ، تطوير القيادة والمعلمين LTD . وبالتالي، فإن الحديث لم يعد مقتصر على معايير نظرية بل عن معايير تم توظيفها في السياق التربوي وفي الممارسة الإدارية.

أتقدم بالشكر والتقدير للإدارة العامة للمعهد الوطني للتدريب التربوي لاهتمامهم بتطوير دليل التحسين المدرسي المبني على المعايير ، ولأعضاء فريق الاعداد والمراجعة ولكل من ساهم في إنجاز هذا العمل وإخراجه، وكل ما أتمناه أن تكون المعايير إضافة نوعية للجهود التربوي أن يتواصل حضورها في التطوير التربوي.

أ.د. خولة الشخشير
وزير التربية والتعليم العالي



ارتأت الوزارة البدء بتحديد معايير المدرسة الفعالة انطلاقاً من أن التطوير يبدأ بالمدرسة كوحدة التغيير الأساسية، وانه - وبعد تحديد مواصفات المدرسة الفعالة ومعاييرها - يمكن الحديث عن معايير أخرى تخدم فعالية المدرسة مثل معايير القيادة المدرسية، ومعايير المعلم، لتتلوها لاحقاً معايير المنهاج بمواده المختلفة، وبذا يتم التأسيس للتعامل مع المدرسة الفعالة كمظلة التطوير المدرسي .

وفي معرض الحديث عن أهمية وجود معايير لا يمكن تجاهل أنها مدخل هام من مدخلات ضمان الجودة وهي المرجعية للحكم على الجودة وتحديد جودة المنتج أو مخرجات التعليم، كما أن وجود معايير للمدرسة الفعالة يزيد من ثقافة طاقم المدرسة ووعيهم بتوقعات الوزارة أو المجتمع من أدائهم، وتساعد العاملين في المدرسة على تقويم ما يقومون به والتأمل في ممارساتهم، وتمثل أبرز آليات تحديد الاحتياجات والأولويات الضرورية لتحسين الأداء.

ويتداخل ما سبق مع ما يوفره وجود المعايير من زيادة قدرة الأفراد على التخطيط وتصميم المشاريع، ومن رفع مستوى المساءلة والمسؤولية، علاوة على ما تزود به العاملين من أدوات حيادية وموضوعية لتقييم الأداء، ترشدهم في عملية متابعة الأداء والسبل المتبعة لتميل أكثر نحو الدعم والمساندة.

وفيما يرتبط بالمعايير التي نحن بصدد الإطلاع عليها، يجدر التنويه أن إعدادها مرّ في مراحل، تدرجت على النحو الآتي:

أولاً: تشكيل فريق إعداد معايير برئاسة الوزير/ ولجان استشارية برئاسة الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير، وفنية برئاسة مدير عام المعهد وعدد من المديرين العاملين، علاوة على لجنة وطنية من الجامعات ووكالة الغوث وممثلي المؤسسات غير الحكومية المهتمة بقضايا التعليم من جناحي الوطن في الضفة وقطاع غزة.

ثانياً: تدريب اللجنة الفنية تدريباً كان من أبرز مخرجاته تشكيل لجان تخصصية لإعداد المعايير، وزيادة وعي المشاركين بأهمية البدء في معايير المدرسة الفعالة مع تضمينها لمجالات ترتبط بمحاور أساسية هي المتعلم، والمعلم، والمدير، والإدارة المدرسية، والطلبة، والمجتمع المحلي.

ثالثاً: تحديد معالم المدرسة الفعالة التي ينشدها الشعب الفلسطيني، وتحديد مجالات تحسن الأداء المدرسي وإقرارها، وتحديد معايير كل مجال.

رابعاً: إعداد مسودة أولية لمعايير المدرسة الفعالة وأدوار كل من المعلم، والمدير، في المدرسة الفعالة واعتماد تلك المعايير مرجعية للتقييم والتطوير الذاتي.

خامساً: لقاءات عمل للمديرين العاملين في الوزارة حول ما تم الاتفاق عليه خلال الورشة، وإقرار المعايير من قبل اللجنة الاستشارية على مستوى الوزارة.

سادساً: وضع مؤشرات لكل معيار، وكتابة مستويات الأداء لكل مؤشر.

وخلال المراحل سابقة الذكر؛ خضعت عملية بناء المعايير لمراجعات ومشاورات مع المعنيين في الوزارة رافقتها عمليات تنسيق مع الجامعات ووكالة الغوث والمشاركين لأخذ ملاحظاتهم، وتوجت المرحلة بإخراج مسودة شبه نهائية للميدان بناء على الملاحظات وإنتاج مسودة نهائية للمعايير.

سابعاً: لقاءات مع مديري المدارس والمعلمين للحصول على تغذية راجعة حول المجالات والمعايير ومؤشراتها وتدرج مقاييس الأداء.

ثامناً: تدريب مديري (٥٦) مدرسة مع معلم من كل مدرسة كعينة ممثلة على استخدام المعايير كآلية لتقييم المدارس وتطبيقها في مدارسهم مع كافة المعلمين والحصول على تغذية راجعة واسعة عن مدى إمكانية تطبيق المعايير في التقويم الذاتي للمدرسة.

تاسعاً: إجراء التعديلات الناتجة من التطبيق السابق مع (٥٦) مدرسة.

عاشراً: استخدم المعايير لتدريب (١٠٠) مدير مدرسة ضمن برنامج تدريبي في التخطيط الإستراتيجي، وتم أخذ ملاحظات المشاركين للتعديل النهائي.

حادي عشر: الملاحظات التي رافقت تطبيق برنامج القيادة المدرسية في المعهد ل(٣٤٩) من مديري المدارس الملتحقين ببرنامج القيادة المدرسية، شبكة المدارس النموذجية، برنامج تطوير القيادة والمعلمين.

ومع إصدار المعايير بهيئتها الحالية نتقدم بالشكر لكافة اللجان التي عملت على إعداد المعايير التي ستشكل رافداً من روافد إعداد المزيد من المعايير الوطنية مثل معايير المنهاج ومعايير النمو المهني للمعلم، لاسيما في ضوء ما تكلف عليه الوزارة من عمل على هذا الصعيد في إطار استراتيجية إعداد المعلمين وتأهيلهم.

كما يجدر التأكيد على أن ما يميز هذا المعايير أنها خلاصة عمل ميداني، وخبرات ميدانية تراكمت وتداخلت مع خبرات مختلفة، وأنها تؤسس لاستنباط معايير مفصلة للأداء والمردود المتوقع من عناصر المنظومة التربوية كلها، وهي إذ تعتمد مقاييس تدرج الأداء فإنها تعبر عن حالة شمولية من الممارسة التربوية المرتبطة بالفاعلية.

د.شهناز الفار

مدير عام المعهد الوطني للتدريب التربوي

محتويات الدليل

٠٥	تمهيد
٠٨	الجزء الأول : المعايير التربوية
٠٩	المقدمة
٠٩	الإطار العام
١١	بناء المعايير التربوية
١٨	المعايير والتنمية المهنية
١٩	الجزء الثاني : التقييم الذاتي
٢٠	التقييم الذاتي للمدرسة
٢١	أدوات التقييم الذاتي
٢٢	خطوات تنفيذ التقييم الذاتي
٣٥	الجزء الثالث : الملاحق
٣٧	ملحق (١) ادوات تقييم اداء المدرسة
٤٣	ملحق (٢) ملخص نتائج اداء المدرسة
٤٦	ملحق (٣) ادوات تقييم اداء المدير
٥٠	ملحق (٤) ملخص نتائج اداء المدير
٥٤	ملحق (٥) ادوات تقييم المعلم
٥٦	ملحق (٦) ملخص نتائج اداء المعلم
٦٠	ملحق (٧) مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة
٦٢	ملحق (٨) معايير المدرسة
٧٨	ملحق (٩) مجالات ومعايير ومؤشرات المدير
٨٠	ملحق (١٠) معايير المدير
٩٦	ملحق (١١) مجالات ومعايير ومؤشرات المعلم
٩٨	ملحق (١٢) معايير المعلم
١١٣	ملحق (١٣) لجان إعداد المعايير

المعايير التربوية

الجزء الأول

- ١- المقدمة
- ٢- الإطار العام
- ٣- بناء المعايير التربوية
- ٤- المعايير والتنمية المهنية



١- المقدمة:

يتجه العالم نحو أنظمة تربوية تكون المدرسة وحدة التحسين والتطوير والتغيير فيها، مدرسة تعرف أهدافها ويحدد أولياتها، وتعرف كيف تسير لتحقيقها وتحرص على تقديم أجود تعليم ممكن وضمن هذا السياق تقوم وزارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بالمعايير التي تحدد للمدرسة مستويات الجودة المتوقعة منها، وتكون بمثابة معالم ترشدها إلى مستوى الجودة في الأداء حتى لا يتدنّى ذلك الأداء عن مستوى معين وفي ذات الوقت تعرف المدرسة المستويات المأمول منها تحقيقها. من هنا جاءت ضرورة إعداد واعتماد معايير أداء تربوية تبدأ بالمدرسة والعاملين فيها في المرحلة الأولى وعلى أمل لأن تتطور مجموعة المعايير لتشمل كافة الجوانب في العملية التربوية في فلسطين.



٢- الإطار العام:

تستمد المعايير التربوية في فلسطين مرجعيتها من عدة مصادر أهمها:

١. وثيقة المناهج الفلسطينية.
٢. الخطط الخمسية للوزارة.
٣. توجهات الوزارة المعلنة في عدة وثائق وأوراق عمل واتفاقات تعاون دولية.
٤. الموروث التربوي العالمي.
٥. نظريات التعليم والتعلم المعاصرة.
٦. وطرائق القيادة والإدارة الحديثة.

دعت الخطة الخمسية الأولى وكذلك الثانية إلى ضرورة تطوير معايير الجودة والنوعية وتطوير قدرات الجهاز

الرسمي في متابعة جودة الأداء، وحددت هذه الخطط منطلقات تربوية تضمنت أموراً عدة منها:

- التعليم يتمركز حول الطالب ويبني شخصيته المتكاملة وينمي إبداعه ويرعى قدراته الخاصة.
- التعليم الجيد يعزز مكانة المعلم المهنية والاجتماعية.
- التعليم الجيد يعزز المشاركة المجتمعية في المسؤولية عن التعليم (جامعات، مؤسسات أهلية، مؤسسات رسمية.. الخ).
- التعليم الجيد يواكب التطور التكنولوجي والعلمي ويستفيد منه.

وفي مجال الحديث عن أهداف تحسين نوعية التعليم تتوقع الوزارة تحقيق النتائج الآتية:

- توظيف فاعل لتكنولوجيا التعليم .
- تحسين مستويات المدارس والبيئة التعليمية .
- زيادة كفاءة الكادر التعليمي .
- تقوية نظامي القياس والتقويم، وتطوير معايير ووسائل تقويم أداء الطلبة بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تقوية نظم التخطيط التعليمية التربوية على كافة المستويات (المدرسة والإدارة والوزارة) .

أما وثيقة المنهاج الفلسطيني الأول للتعليم العام ١٩٩٨ - الخطة الشاملة - فقد رسمت إطارا تربويا لمحددات نجاح العملية التربوية ومن ضمنها:

- « تطوير إدارة المدرسة وتحديث أساليب التعامل بين الإدارة والمعلمين... فلا بد أن توجد لكل إدارة مدرسية رؤية واضحة تحدد خط مسارها، وتحدد الهدف من التغيير، وأن يكون لديها تفهم كامل بأن وجودها في المدرسة ما هو إلا لتسهيل مهمة المعلم من حيث الإرشاد والدعم والتطوير».(ص ١١٠)
- منح المعلم بعض الصلاحيات داخل المدرسة ليشارك في عملية التطوير المدرسية. إن توفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة مهم لخلق جو مريح للمعلم يجعله يتفاعل إيجابيا مع العملية التربوية. ومن المهم جدا أن يشارك المعلم في وضع الخطة المدرسية السنوية وأن يشارك في تصميمها مع الإدارة المدرسية لكي تسير العملية التربوية في اتجاه موحد».(ص ١١٠)

وورد في خطة المنهاج الفلسطيني الأول الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام ١٩٩٨ (ص ١٠-١٨) .

- التعليم رسالة ومهنة لها قواعدها الأخلاقية والمهنية .
- استخدام الأساليب العلمية في النظام التربوي وفي جميع مراحل: التخطيط والتنفيذ، والتقويم.
- اعتماد مبدأ التربية المستدامة، واعتبار أن التربية والتعليم لا يقومان على العناصر المباشرة لعملية التعليم فقط، بل يستمدان مقوماتهما من النشاط الاجتماعي والثقافي الذي يمتاز به الوسط البيئي للمتعلم وأسرته ومجتمعه.
- إيلاء التقويم أهمية خاصة في بناء المكتسب المعرفي والإتجاهات والمهارات والقيم للمتعلم.
- مشاركة المعلمين، والطلبة وأولياء الأمور في وضع السياسات التربوية وتطبيقها.
- توفير معايير للتعليم الجيد، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الخارجية التنظيمية والإدارية.
- « تطوير عملية الاتصال بين المعلم والأهل وجعلها أكثر فاعلية عن طريق تعيين مرشدين اجتماعيين ونفسيين مؤهلين في المدارس، وعن طريق دعم وتفعيل دور مجالس الآباء في العملية التعليمية» .(ص ١١١)

في مجال تأهيل المعلمين دعت الوثيقة إلى ضرورة تطوير المعلمين وإعطائهم الفرصة للتثقيف الذاتي، التي يمكن أن تتم عن طريق:

- « الالتحاق بدورات عمل قصيرة داخل المدرسة أو داخل المنطقة التعليمية التي يعمل بها المعلم، والتي من الممكن أن تكون على شكل ندوات، وأيام دراسية أو ورشات عمل قصيرة، ويكون الهدف منها تحسين الأداء وتطوير الاتصال بين المعلمين والتربويين سواء أكانوا من الأكاديميين أو المهنيين. يتم من خلال هذه اللقاءات تثقيف وتشجيع المعلم على أخذ زمام المبادرة في العمل الجماعي والتطوير التربوي، وإجراء البحوث التربوية العملية والمشاريع التي تهدف إلى تطوير الأداء التربوي».(ص ١٠٨)

نلاحظ مما سبق أن وزارة التربية والتعليم تدعو الى وجود مناخ مناسب لتنفيذ عملية التعليم والتعلم بصورة فعالة، وحيث أن عمليتي التعليم والتعلم تتمان بصورة رئيسة داخل المدرسة التي لا يمكن أن يكون أدائها حسنا إلا إذا كان يسير ضمن رؤية واضحة، ورسالة تقود عملية تحقيق الرؤية ويتفق جميع المعنيين على تلك الرؤية وتلك الرسالة ويستخدمونها في التخطيط من أجل التحسين، حتى تنجح المدرسة لا بد أن يتسم مناخها بعلاقات إنسانية ومهنية بين العاملين والطلبة، علاقات تجعل من الأهل والمجتمع المحلي ينتمون للمدرسة وكأنهم المالكين لها المشاركين في قراراتها، والعاملين من أجل تطويرها وتحسينها.

لقد أحب الفلسطينيون التعليم وقدروه أحسن تقدير، وما كانت هذه النسبة العالية من المتعلمين الفلسطينيين لتتحقق لولا إدراك الفلسطينيين كأفراد وكمجتمع لقيمة التعليم وحبهم ودعمهم له. ولقد تميزت هذه الأعداد الكبيرة من المتعلمين بانتمائها العالي للمدرسة، فالطلبة أحبوا مدارسهم وحفظوا أيامها وخدماتها لهم في ذاكرتهم، أما المعلمون فقد عبروا عن هذا الانتماء لمدارسهم في جعلها مؤسسات تخدم الوطن، فكانوا قدوة صالحة لطلابهم فزاد انتماءهم لها، فالمدرسة التي نعني ليست بالمباني الشامخة والجدران فحسب، وإنما بالناس الذين يديرونها، فحين نقول مدرسة صديقة للطفل فإن هذا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط وإنما يتعداه للعلاقات الإنسانية السائدة فيها. أما مهمة المعلم-الذي هو أكثر العناصر احتكاكاً بالطالب - فلا تقف عند حد إلقاء المعرفة وتلقينها، وإنما تتسع لتقود عملية تنمية شمولية للطالب في المجالات المعرفية والوجدانية والنفس حركية، وهذا الأمر أمكن تحقيقه فقط في بيئة مدرسية شجعت ويسرت تطبيق نماذج متعددة من التعليم، وبأساليب تراعي الفروق الفردية، وتنمي القدرات، والمواهب وترعاها. لا أحد ينكر أن مهنة المعلم نامية ومتجددة ودون الاهتمام بالمعلم وتحسين قدراته لن تكون لدينا مدرسة ذات جودة عالية تواكب المستوى الذي نريد.

المدرسة التي تبني توقعات عالية من طلبتها عادة تنجح في تحسين التعليم، ونحن في هذا العالم الذي يتصف بالتسارع في التطور العلمي وتراكم المعرفة نريد مدارس ذات توقعات عالية من طلبتها ولها ثقة عالية بقدرتهم على التفكير ضمن مستويات عليا تتضمن التفكير الناقد وحل المشكلات، وحتى تكون المدرسة ناجحة فلا بد من مدير ناجح يديرها، مدير يلم بكل الشؤون الإدارية، ويمتلك المهارات القيادية في إدارة التعليم وإدارة الأفراد وإدارة الموارد. وحيث أن هذا العصر هو عصر التكنولوجيا عدم مواكبة المضمار لم يعد مقبولاً وأمر يصعب احتمالها، فالمدرسة الجيدة هي التي توظف التكنولوجيا بأحسن وأفضل أشكالها على الرغم من قلة المتاح أحياناً، وإن هذا التوظيف يجب أن يكون في مجالات التعليم والتعلم والعمل الإداري.

المجالات والمعايير التربوية تختلف من بلد لآخر ومن نظام تعليم لنظام آخر، ولكن نظرة فاحصة في الأدب التربوي تجعلنا وبسهولة ويسر أن نجد قاسماً مشتركاً كبيراً بين هذه المجالات التي تشكل إطاراً مناسباً وأساساً لمعايير تربوية مرتبطة بأداء المدرسة بشكل عام يشتق منها معايير خاصة بأداء كل من المدير والمعلم، من المهم في هذا المضمار أن نركز المعايير على الأداء وليس على الكفايات بصورها المتعددة وتفصيلها الكثيرة.

المجالات المرتبطة بأداء المدرسة:

- ١- التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .
- ٢- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
- ٣- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم .
- ٤- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء .
- ٥- انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطالب.
- ٦- تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.
- ٧- توظيف التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

٣- بناء المعايير التربوية :

٣.١ التوجهات:

الهدف المباشر وربما الرئيس للمدرسة هو تحسين منتج ومخرجات العملية التربوية، والمنشود هو طالب بمواصفات عالية الجودة كما حددتها الوزارة في الخطة الاستراتيجية للتطوير (٢٠٠٨-٢٠١٢).

« طالب يعتز بدينه وقوميته وبوطنه وثقافته... يسعى للمعرفة والإبداع ويتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي، قادر على المنافسة في المجالات العلمية والعملية، ومنفتح على الثقافات والأسواق الإقليمية والعالمية...».

ولتحقيق ذلك لا بد من تكامل عناصر عدة تبدأ بمعلم مؤهل وقادر على إحداث التعلم، ومناهج تساعد المعلم على أداء واجبه وتيسر للمتعلم ممارسة التفكير الناقد وحل المسائل، وصف دراسي بيئته ميسرة للتعليم والتعلم وبيئة مدرسية جاذبة وصديقة للطفل وفوق كل ذلك تقود المدرسة إدارة مدرسية تتفاعل مع المجتمع وتزيد من وعيه ومشاركته لتتأيد به ودعمه.

فالجودة لن تكون نتيجة لتغير في عنصر واحد، وإنما هي نتيجة لتطور وتفاعل مجموعة من العناصر ومن أبرزها:

- مدرسة ذات توقعات عالية من أداء طلابها ومدرسيها.
- مدرسة ذات بيئة صالحة للتعلم والتعليم.
- قيادة مدرسية تعرف أهدافها وتعرف كيف تحققها
- مجتمع واع ومشارك في دعم المدرسة.
- معلم قادر على إحداث التغيير المطلوب ودعم عملية التعلم.
- طرائق تعليم تشجع التفكير الناقد وحل المسائل وتستخدم التكنولوجيا.
- التقويم المستمر لأداء الطلبة.

٣،٢ المعايير المطلوب توافرها في عناصر المدرسة .

- أدوات لتحديد مدى تحقق كل معيار لمعرفة الفجوة بين الواقع والمأمول.
- طرق إعداد الخطة المدرسية لتحقيق مستوى الأداء المطلوب .
- المسؤوليات والأدوار في سبيل تحقيق تلك المعايير .

إعداد المعايير يشكل نقطة البداية نحو تطوير الأداء، وحتى يبدأ العمل نحو تحقيقها لا بد من الإجابة عن بعض الأسئلة المهمة والمرتبطة بالمدرسة، وبناء إجماع وقبول من الغالبية العظمى للمعنيين من مدرسين ومديرين ومسؤولين وأهالي ومجتمع وطلبة. لا بد أن يتبع هذه الإجابات التزام بتلبية متطلبات تحقيقها، ومن هذه الأسئلة:

- ما الذي يميز المدرسة عالية الجودة عن غيرها من المدارس؟
- ما الممارسات المطلوبة من المدرسة عالية الجودة ؟
- كيف نحسن الممارسات الفعلية للمدرسة؟
- من المسؤول عن عملية التحسين المدرسي؟
- من الجهة المتابعة لعملية التحسين المدرسي؟
- ما دور المدير والمعلمين والمجتمع في عملية التحسين؟
- ما الأنظمة والتعليمات الميسرة لعملية التحسين؟
- ما دور الوزارة ومديريات التربية والتعليم؟

ضمان الجودة الشاملة للمدرسة مفهوم شامل يتضمن تكاملاً وتفاعلاً بين جميع عناصر النظام التعليمي في المدرسة، فمثلاً لا يمكن لأية مدرسة أن ترفع من جودة أدائها بمجرد توفير جميع المرافق والتجهيزات المطلوبة بينما معلموها غير قادرين أو غير راغبين في استخدام تلك المرافق أو التجهيزات بصورة فعالة.

وحيثما تدخل المدرسة طوعاً - بناء على قنوات العاملين فيها - في عملية التطوير، ويتوفر عامل الرغبة فن احتمالات النجاح تصبح أعلى.

المدرسة الراغبة في التطور تستطيع ان تحدد الأهداف والأولويات بصورة أكثر طموحاً ويرتبط التزام العاملين في تحقيق المعايير المرتبطة بمجالات التحسين المدرسي.

ويرتبط تطور المدرسة بتحديد أهدافها، ومعرفة السبل إلى تحقيقها، وتستمد الأهداف عادة من رؤية ورسالة يشارك في تحديدها جميع المعنيين بالمدرسة. الرؤية تقود خطة تحسين توصل المدرسة لتحقيق أهدافها. المدرسة تتطور حين تصبح مجتمعاً تسوده علاقات بناءة، داعمة للفرد وللجماعة، علاقات إنسانية ومهنية بين العاملين والطلبة وعلاقات تبادلية منتجة مع المجتمع المحلي أو الوطني أو الإقليمي أو الدولي.

الانخراط في عملية التحسين يتطلب من المدرسة ان تدير مواردها البشرية والمادية بكفاءة عالية تصب في مصلحة جودة التعليم والتعلم.

التحسين المدرسي قد يكون في ذهن الكثيرين مكافئاً لتحسين عمليتي التعليم والتعلم والتنمية الشاملة للطالب، ويمكنه من اكتساب العلوم والمهارات والأخلاق والاتجاهات والقيم ويصبح أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات بانفتاح فكري، وبقدرة عقلية قادرة على التفكير والإبداع. ولا تركز المدرسة الجيدة على تعريفات ضيقة للتعليم والتعلم حتى يختزل التعليم ليعني على اعتباره نشاط صفي يقتصر على نقل المعرفة وتلقينها واختزال التعلم ليعني تحصيل أكاديمي ونجاح في اختبارات .

من أجل أن تتطور المدرسة لا بد أن تعمل على مساعدة العاملين فيها على النمو المهني وتوفير بيئة مدرسية يعمل فيها المعلمون بانتماء عال ويشعر فيها الطلبة أن المدرسة هي بيتهم الثاني، وهي جاذبة وصديقة لكل منهم، وأنها صممت لخدمة حاجاتهم وتلبيتها. والتقويم عملية مستمرة وسمة أصيلة في التحسين المدرسي، والتقويم هنا ليس عملية أحادية المنهجية والأسلوب، بل تتعدد أنواعه وأساليبه وتستخدم نتائجها في تحسين الأداء. وفي عصر التكنولوجيا واتساع أساليب الاتصال وتعددها فان المدرسة تستجيب للتطور الحاصل في التكنولوجيا، وتستخدمها بأقصى قدر ممكن في أعمالها التعليمية والإدارية.

٣،٣ المنهجية وفريق تطوير المعايير:

قامت وزارة التربية والتعليم انطلاقاً من المعطيات السابقة بتشكيل فرق عمل من خبراء من الوزارة والعاملين فيها، ومن جميع الدوائر والإدارات العامة وإدارات المدارس، وقد تم تكليف هذه الفرق بإعداد المرحلة الأولى ضمن أربعة مراحل في إعداد المعايير وهي:

المرحلة الأولى: معايير المدرسة، المدير، والمعلم.

المرحلة الثانية: معايير المناهج والمتعلم.

المرحلة الثالثة: معايير المشرف التربوي.

المرحلة الرابعة: معايير الإدارة التربوية على المستوى الوطني .

عقدت اللجنة اجتماعاتها بين الضفة الغربية وقطاع غزة عبر أجهزة الاتصال (فيديو كونفرس) كما قامت بعقد ورش عمل مع ممثلين من الجامعات والإدارات العامة بالوزارة.

اتفقت الفرق على سبعة مجالات يشتق منها معايير لكل من المدرسة، ومدير المدرسة، والمعلم وهذه المحاور هي: التخطيط، والعلاقات، وإدارة الموارد، والتعليم والتعلم، وبيئة صديقة للطلاب، والتقييم، والتكنولوجيا. وتم بناء قياس متدرج يحدد مستوى الأداء لهذه المعايير، ويوضح الجدول الآتي مجالات التحسين المدرسي والمعايير المشتقة منها:

١-التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.
١,١- وجود رؤية ورسالة .
١,٢- وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.
٢- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
٢,١- إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.
٢,٢- إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.
٣- إدارة الموارد بفعالية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.
٣,١- إدارة الموارد المادية بفعالية.
٣,٢- إدارة الموارد البشرية بفعالية.
٤- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.
٤,١- تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.
٤,٢- النمو المهني للمعلمين.
٤,٣- أنشطة لا صفية مساندة.
٥- انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
٥,١- وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.
٥,٢- توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.
٥,٣- المدرسة صديقة للطلاب.
٦- تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.
٦,١- استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.
٦,٢- استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
٧- تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
٧,١- استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.
٧,٢- توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

يفاس الأداء بالنسبة للمعايير عادة بدرجة الأداء على مجموعة من المؤشرات المرتبطة بكل معيار والتي تدل على تحقق تلك المعايير أو عدمه، وقد تم تحديد عدة مؤشرات لكل معيار ويظهر الجدول الآتي مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة ويمكن الإطلاع على مؤشرات أداء المدير والمعلم في ملاحق رقم (٩، ١١).

مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

المجال	المعيار	المؤشر	
1	التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.		
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1 للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.
			2 تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب .
			3 الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4 أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.
			5 بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية، وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معنن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
		6 بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عمليتي التربية والتعليم والتعلم.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.		
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7 سياسة المدرسة واضحة لدعم العلاقات الداخلية وتعزيزها.
			8 تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة .
			9 تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10 علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.
			11 المجتمع يستفيد من المدرسة ويبادلها المشورة والدعم.
		12 المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.		
	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	13 الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.
			14 مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.
			15 الأمور المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.

آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.	16	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	3.2	
ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.	17			
المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	18			
إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.				4
جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.	19	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	4.1	
لمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .	20			
متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.	21			
لمدرسة خطة وبرامج تطبق لتنمية المعلمين مهنياً.	22	النمو المهني للمعلمين.	4.2	
تشارك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية.	23			
للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسن عملية التعلم.	24			
تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.	25	أنشطة لا صفية مساندة.	4.3	
تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جدية من الجميع.	26			
تقييم الأنشطة اللاصفية باستمرار.	27			
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطالب.				5
توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء العاملين فيها.	28	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	5.1	
سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	29			
توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء الطلبة لها.	30	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2	
حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	31			
الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	32			

5.3	المدرسة صديقة للطالب.	33	المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.
		34	المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطالب.
		35	تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.
6			
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدم نتائجه في عملية التحسين المدرسي .			
6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	36	تتنوع أدوات وأهداف التقييم.
		37	للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .
		38	أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.
		39	أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	40	المدرسة تتحمل مسائلة عالية تجاه نتائج الطلبة .
		41	نتائج التقييم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.
		42	نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية
7			
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.			
7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	in 0.5	المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.
		44	المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.
		45	في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	46	الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.

ثم تم وضع مقياس متدرج للأداء مرتبط بكل مؤشر ضمن أربعة مستويات:

1 = دون المستوى 2 = يقترب من تحقيق المعيار 3 = يحقق المعيار 4 = تميز

* انظر ملاحق المعايير ومقاييس الأداء المتدرج للمدرسة (٨ ، ١١ ، ١٢)

٤- المعايير والتنمية المهنية:

حين تعتمد الوزارة المعايير التربوية فإن النظام التربوي برمته سيجد مرجعية تساعده على إجراء تحولات كبيرة في أداء العاملين في الحقل التربوي، مثل المعلم والمشرف التربوي والمدير والإدارات الوسطى والعليا، وهذه التحولات تتطلب تغييرا في الممارسات وتحتاج إلى مهارات جديدة مما يوجه الوزارة إلى بناء برامج تدريبية تمكن العاملين من تحقيق المعايير التربوية، على سبيل المثال حين نطالب المعلم بتطوير علاقته بالطلبة فإن هذا المعلم يصبح بحاجة إلى إتقان مهارات التواصل، ومعرفة بسلوكية التعامل مع الطلاب، وحين نطلب من المدرسة استخدام الحاسوب بفاعلية في التدريس، فمن البديهي أن يتم تدريب المعلمين على مهارات استخدام الحاسوب في تعليم المواد الدراسية المختلفة.

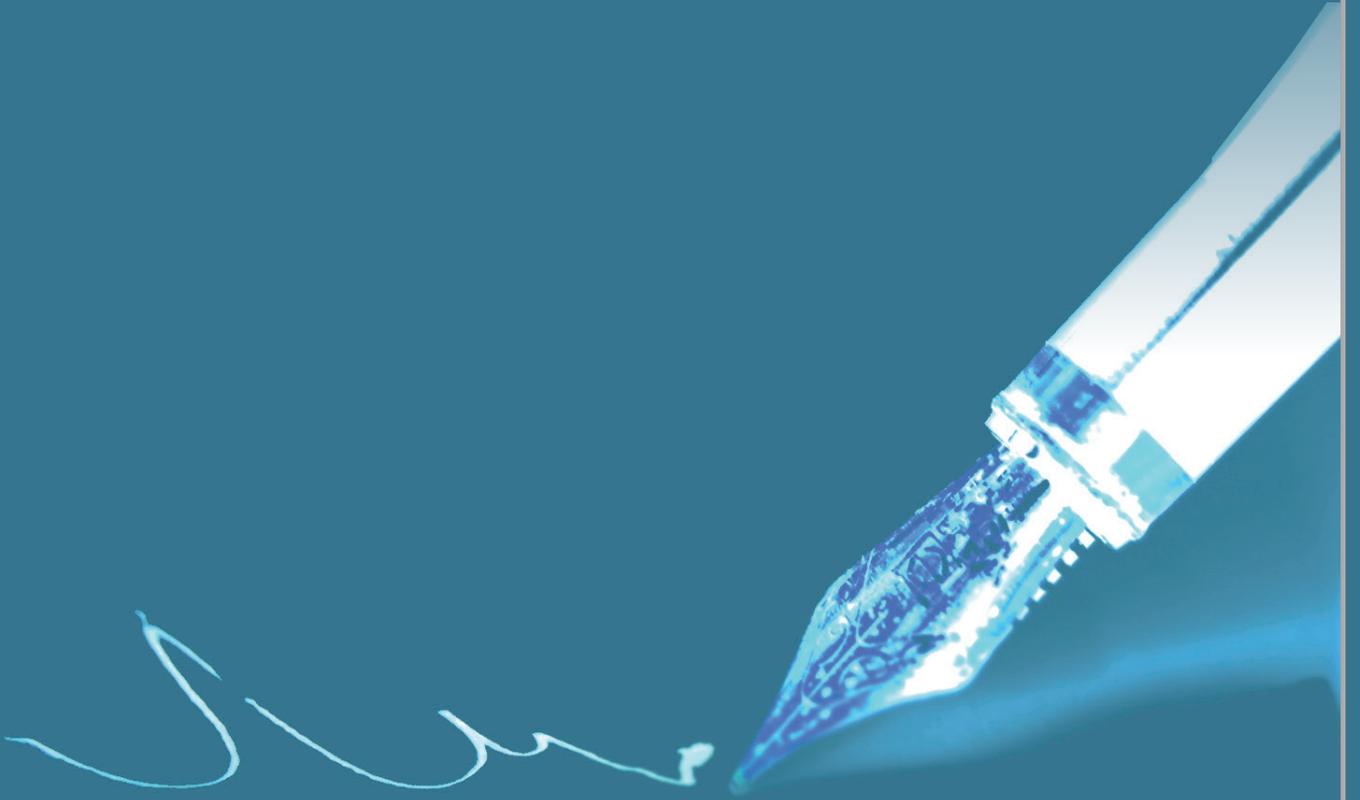
كما أن المعايير بحد ذاتها توفر مادة غنية للتدريب حيث يحتاج العاملون إلى فرص للتنمية المهنية تبدأ بتعريفهم بالمعايير ليصبحوا أكثر قناعة بأهميتها ومحتواها وآليات تنفيذها في الواقع، والتدريب في العادة يحتاج إلى إعداد مدرّبين في المجالات المختلفة، ويحتاج إلى بناء مواد تدريب وأدلة لتنفيذها، كل هذه الأمور وما يتفرع عنها تحتاج إلى خطة وطنية للتدريب تتضمن إعداد نماذج قابلة للتطبيق، وإعداد كوادر معدة جيدا وقادرة على تنفيذ التدريب.



التقييم الذاتي

الجزء الثاني

- ١- التقييم الذاتي للمدرسة
- ٢- أدوات التقييم الذاتي
- ٣- خطوات تنفيذ التقييم الذاتي



١- التقييم الذاتي للمدرسة :

التقييم الذاتي للمدرسة عملية هادفة مقصودة ومنظمة ينفذها العاملون بالمدرسة ومجتمعها المحلي حين تتوافر لديها النية والرغبة والاستعداد لاتخاذ الخطوات العملية لتعديل الممارسات، والارتقاء بمستوى أدائها، وتطوير البنية التحتية اللازمة لعملية التطوير، وتشكل المعايير التربوية المرجعية التي تستخدمها المدرسة لقياس أدائها، والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، مما يمكنها من تحديد احتياجاتها وأولوياتها حسب رؤية المدرسة ورسالتها بصفة خاصة، ورؤية الوزارة والوطن بصفة عامة.

التقويم المدرسي الذاتي هو وسيلة و ليس غاية في حد ذاتها، فهو المدخل الذي يعطي المدرسة و العاملين فيها فرصة منظمة لمعرفة مستوى الأداء و نقاط القوة و الضعف قياساً على مؤشرات و قواعد المعايير التربوية.

أما الغاية التي يخدمها التقويم الذاتي فهي بناء خطة التحسين المدرسية، وهي عادة استجابة لما ينتج عن التقييم الذاتي والتي من المفروض أن تكون خطة إجرائية تفي بمتطلبات تحقيق المعايير وتحسين جودة العملية التعليمية. أما من حيث المسؤولية عن التقويم الذاتي فهي مسؤولية كل العاملين والمعنيين بتطوير المدرسة.

إجراء التقييم الذاتي لا يستبعد أنواع التقويمات الأخرى الخارجية، أو البحوث العلمية التي يقوم بها المهتمون بالتربية، فهي أيضاً وسائل هامة ومفيدة للتعرف على مستويات الأداء المدرسي، ولكن التقييم الذاتي يتميز عن غيره من أساليب التقييم بأنه ينفرد بميزة الملكية المطلقة للعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والطلبة مما يعطي مساحة أكبر للتأمل في الممارسات ورؤيتها كما هي في الواقع دون وضع العاملين في موضع الدفاع عن ممارساتهم بل يعطيهم الفرصة لتقديم الحلول والتي عادة تكون انجح من الحلول الوافدة للمدرسة من جهات رسمية أو غير رسمية، وحين تمارس المدرسة التقييم الذاتي فإنها تحرص على التفاصيل وتكون لها توجهات شمولية تغطي جوانب عدة مثل:

- تحسين مخرجات التعليم والتعلم.
- بيئة المدرسة ومناخها الاجتماعي.
- قيادة المدرسة.
- دور المعلمين والعاملين الآخرين.
- مشاركة المجتمع المحلي.

يتطلب التقييم الذاتي درجة عالية من الموضوعية والأمانة والدقة، وتحري الحقيقة، فالتقويم الذاتي ليس وسيلة حكم على الأداء، بل هو حافز للانطلاق نحو المستقبل بخطوات ثابتة ونحو أهداف محددة، وتمكن المدرسة من تعديل مسارها من أجل تقديم تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب فيه، وبذلك ترفع من درجة مساءلتها أمام الطلاب والأهالي والمجتمع والوطن، مما يحفز الشراكة الإيجابية بين المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

الأمانة والصدق سيؤديان إلى معلومات حقيقية وغير مصطنعة ومعلومات موجهة وغير مضللة وفي حالة غياب الصدق والأمانة في تقييم الذات فانه من غير المرجح أن يكون هنالك تطوير أو تحسين فعال في أداء المدرسة مستقبلاً، ومن المأمول أن تصبح عملية التقييم صفة سائدة في المدرسة لأنها تشجع تنمية الممارسة الفكرية، وتدعم الإبداع والتعاون والعمل الجماعي، والنهوض المهني المستمر لجميع عناصر المدرسة (مدير، وطلاب، ومعلمين). ويشجع التقويم الذاتي أيضاً الشراكة الإيجابية بين المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

التقييم الذاتي هو عملية متعددة المراحل والخطوات تبدأ بالتعرف على الممارسات كما هي، وتحديد درجة جودة الأداء ومدى قرب المدرسة من تحقيق المستوى المطلوب كما تحدده المعايير وبالتالي وضع قائمة بالأولويات من أجل التحسين، وهذه الأولويات تتحول إلى إجراءات قابلة للتحقيق والتنفيذ باستخدام الموارد المتاحة أو تفعيل موارد جديدة وتغيير في أساليب العمل وضمن تسلسل زمني واضح وواقعي ومحدد.

٢- أدوات التقييم الذاتي:

تصمم أدوات التقييم الذاتي عادة لتلائم المعايير ومؤشراتها، ولتكون سهلة الاستخدام وتتيح إنتاج معلومات مفيدة لتعكس صورة الواقع بأمانة وشمولية، كما أن كفاءة المقيمين في استخدام تلك الأدوات تضمن الحصول على نتائج موضوعية ورسينة، وكلما أتقن العاملون بالمدرسة عملية التقييم الذاتي وجمعوا منها المعلومات الحقيقية- غير تلك التي نرغب أن نرى، أو نفترض أنها موجودة - فإن فرصة إعداد خطة تحسين ناجحة ذات ثمار حقيقية، تصبح أكبر. وتطبق أدوات التقييم الذاتي وقواعد القياس لمستويات الأداء على جميع المدارس بغض النظر عن جنسها أو مرحلتها أو موقعها الجغرافي أو المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي لمجتمعها المحلي، ويجب أن لا تفهم مؤشرات القياس على أنها أحكام ولكنها عبارات وصفية تهدف إلى :

أولاً: قياس الأداء الحالي بالنسبة إلى مجموعة المعايير والمؤشرات مما يساعد المدرسة على تحديد أهداف أولويات التطوير وتضمينها في الخطة السنوية للتطوير المدرسي.

ثانياً: تشخيص الخطوات الواجب اتخاذها من أجل رفع مستوى الأداء.

ثالثاً: توجيه القائمين على التطوير المدرسي للتركيز على القضايا الرئيسة.

رابعاً: إعطاء المعنيين بالتطوير فرصة للتأمل في ممارساتهم واتجاهاتهم، حيث يكون التأمل الذاتي في الممارسات خطوة نحو تعديل هذه الممارسات.

للتقويم الذاتي مجموعة من الأدوات التي يحددها البرنامج وتشتمل عملية التقويم الذاتي استخدام استمارات وإجراء مقابلات مع الجماعات والأفراد، والبحث في وثائق وملفات، وربما إجراء بحوث إجرائية من قبل المدرسة، والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وفي المرحلة الأولى من إعداد المعايير التربوية تم إعداد أدوات تقييم لثلاثة مجالات هي:

- 1 أداة تقويم أداء المدرسة
- 2 أداة تقويم أداء المدير
- 3 أداة تقويم أداء المعلم

* انظر الملاحق (١ ، ٣ ، ٥) للتعرف إلى هذه الأدوات.



٣- خطوات تنفيذ التقييم الذاتي:

* توفير المعايير التربوية التي تقرها الوزارة، وأدوات جمع المعلومات، وأدوات تحليل البيانات من أجل تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول، وأدوات إعداد قائمة بأوليات التطوير.

* تعيين فريق التقييم في المدرسة ومن المتوقع أن يتكون هذا الفريق من ثلاثة إلى أربعة أشخاص فقط (مدير المدرسة أو نائب المدير، اثنين من المعلمين، وممثل عن أولياء الأمور أو شخصية أكاديمية ويفضل أن يكون مشرفاً تربوياً وتكون مهام الفريق ما يأتي:

- عمل برنامج توعية لكل المعنيين بأهداف التقييم الذاتي وبالإجراءات التي سيتم تنفيذها.
- تحديد برنامج زمني وآليات إجراء التقييم الذاتي.
- تنفيذ التقييم الذاتي.
- بناء مصفوفة الأداء وتحديد الفجوات.
- التأكد من مصداقية النتائج.
- إعداد تقرير يتضمن التوصيات بالأولويات.

بالنسبة إلى إعداد الخطة وتنفيذها ومتابعتها يفضل أن يستمر نفس الفريق أو قد يرى مدير المدرسة وأولياء الأمور إعادة تشكيل الفريق

من الضروري أن تقوم الوزارة وبدوائرها المختلفة وعلى رأسها المعهد الوطني للتدريب بتحمل مسؤولياتها في تدريب أعضاء فرق التقييم الذاتي، إما بالتدريب المباشر لأعضاء فرق التقييم أو بالتدريب القائم على مبدأ الشلال (Cascade) وفي الحالتين يجب أن يتمكن الفريق من أداء مهامه من خلال تدريبات على مجموعة من المهارات مثل:

- مهارات التواصل ونشر ثقافة المعايير (أهمية المعايير للتطوير المدرسي وأهمية التقييم الذاتي لبناء خطط التحسين).
- مهارة استخدام الأدوات وجمع البيانات من الاستبيانات، والمقابلات الفردية، وإدارة المجموعات البؤرية.
- مهارات تحليل البيانات واستخلاص المعلومات، ومقارنة النتائج بالمعايير لتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول.
- مهارات إعداد التقارير.

الإعداد للتقويم الذاتي ويتضمن الخطوات الآتية:

- عقد ندوات توعية بالمعايير للمعلمين، والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ربما الاستعانة بخبراء في مجالات التربية والتعليم والتطوير المدرسي.
- إعداد برنامج زمني لتنفيذ الاستبيانات، والمقابلات، وتحديد المشاركين وإبلاغهم والاتفاق معهم على مكان اللقاء وزمانه ومدته.
- تجهيز الأعداد الكافية من الأدوات وتحضيرها مسبقاً مع آلية لحفظها بعد ذلك بطريقة تسهل الرجوع إليها لاحقاً.

تنفيذ التقييم الذاتي:

بعد أن يتأكد الفريق من أن جميع الأدوات متوافرة لديه، وكذلك جميع الجداول لتجميع البيانات وتحليلها، يبدأ بتنفيذ التقييم الذاتي حسب التسلسل والأسلوب الآتي: (يمكن عمل بعض التعديلات على الآلية إن رأى الفريق ذلك، دون إضاعة أو فقدان جوهر عملية التقييم الذاتي).

تنفيذ جمع المعلومات :

(١) المشاركون في تعبئة الاستمارات:

- المدير.
- جميع المعلمين والعاملين في المدرسة.
- الطلبة.

في المدارس التي فيها صفوف من السابع فأعلى تُختار عينة ممثلة ١٠٪ من طلبة المدرسة للمشاركة في تعبئة الاستمارة.
في المدارس الأساسية من (١-٦) يتم اختيار عينة ممثلة ١٠٪ من طلبة المدرسة للمشاركة في المقابلات ضمن مجموعات بؤرية.

(٢) المشاركون في المقابلات لتقويم أداء المدرسة:

- المدير.
- عينة ممثلة من المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- عينة ممثلة من أولياء الأمور.

يتم اختيار هذه العينة بحيث تمثل أولياء الأمور للطلبة في جميع المراحل الدراسية، بحيث لا يقل عددها عن ٢٤ شخصاً في جميع الأحوال، ولا يقل أيضاً عدد أولياء الأمور الممثلين للصف الواحد عن أربعة أشخاص.

ويراعى أن تكون هذه المجموعة متنوعة بحيث يكون من بينها أولياء أمور يمثلون كل الشرائح الاجتماعية و التربوية ويشمل الآباء والأمهات فيما يلي أمثلة توضيحية:

١ مثال ١: في مدرسة أساسية فيها ٣ صفوف من الأول إلى الثالث الأساسي يتم اختيار ٣٠ ولي أمر (عشرة أولياء أمور عن كل صف).

٢ مثال ٢: في مدرسة أساسية بها ٦ صفوف من الأول إلى السادس الأساسي يتم اختيار ٣٠ ولي أمر (خمس أولياء أمور عن كل صف).

٣ مثال ٣: في مدرسة إعدادية بها ٤ صفوف من السابع إلى التاسع الأساسي يتم اختيار ٣٠ ولي أمر (عشرة أولياء أمور عن كل صف دون النظر إلى عدد الشعب).

٤ مثال ٤: إذا كانت المدرسة أساسية من الصفوف ١-١٠ يتم اختيار ٤٠ ولي أمر (أربعة أولياء أمور عن كل صف دون النظر إلى عدد الشعب).

٥ مثال ٥: في مدرسة ثانوية بها صفين حادي عشر و ثاني عشر فقط يتم اختيار ٣٠ ولي أمر (خمسة عشر ولي أمر عن كل صف).

٦ مثال ٦: عينة ممثلة من طلبة المدرسة التي بها صفوف من الأول إلى السادس الأساسي حيث يتم اختيار ٣٠ طالبا موزعين على صفوف المدرسة للمشاركة في المقابلات ضمن مجموعات بؤرية.

٣) أدوات جمع المعلومات :

توجد ثلاث مجموعات من معايير الأداء هي معايير المدرسة، معايير المدير، ومعايير المعلم، لكل من هذه المعايير تم تصميم أدوات لقياس مستوى الأداء على شكل استبيانات مخصصة لكل من الفئات الآتية: الأهل- المدير- المعلم والعاملين في المدرسة – الطلبة، بالإضافة إلى استخدام هذه الأدوات كاستبيانات، فانه بالإمكان استخدامها من أجل جمع البيانات بطرق المقابلات الشخصية، والمقابلات مع المجموعات البؤرية .

٤) آلية جمع البيانات من هذه الفئات يتم وفق الآتي:

1 من المدير: يعطى المدير نسخة من الاستمارة و يوضح له منسق الفريق آلية تعبئتها، تجمع الاستمارة من المدير بعد ذلك ويجتمع به منسق الفريق وعضو آخر فقط لأخذ الشواهد والأدلة التي جعلت المدير يضع التقدير الذي اختاره لكل مؤشر وذلك عن طريق مناقشته وفهم وجهة نظره في الأداء لذلك المؤشر، استنادا إلى القياس المتدرج وبالتالي الوصول إلي التقدير النهائي للمؤشر، التي قد تكون أقل أو أعلى من التقديرات الأولية لمدير المدرسة. يتم النقاش في جميع المعايير الستة عشر، بحيث يناقش الفريق مع المدير الملاحظات التي كتبها في نهاية كل معيار حتى يتأكد الفريق من أنه أخذ المعلومات الكافية، ووضعها بوضوح في جدول تلخيص الملاحظات حتى تساعده على بلورة الاحتياجات لاحقا.

2 من طاقم المدرسة: بما أن عدد المعلمين كبير لذلك يطلب منهم تعبئة الاستمارة بصورة فردية ولا يكتب اسم المعلم على الاستمارة، وبعد ذلك تجمع الاستمارات، يقوم الفريق بتجميع أبرز الملاحظات وأكثرها تكرارا عن كل معيار، يقوم الفريق بمناقشة الملاحظات وتدوين مقترحات التحسين لكل معيار ويدونها في جدول تلخيص الملاحظات.

3 من أولياء الأمور: يحدد فريق التقييم موعدا لاجتماعات أولياء الأمور وفي كل مقابلة يكون عدد الأشخاص خمسة عشرة شخصا على الأكثر، ويقوم عضوان من فريق التقييم الذاتي بمقابلة كل مجموعة مدة لا تزيد عن ٩٠ دقيقة وطرح الأسئلة عليهم لمعرفة تقديرهم للمدرسة في كل مؤشر ومعيار، ويتم تدوين أبرز الملاحظات، ومن ثم يتفق عضوا الفريق على مستوى أداء المدرسة في كل معيار. (الملاحق - ٢، ٤، ٦ - توضح هذه العملية)

4 من الطلبة: إن دور الطلاب في التقييم الذاتي للمدرسة دور بالغ الأهمية، لعدة أسباب:

- أن التقييم يشجعهم على التأمل الذاتي وتحسين سلوكهم وعاداتهم الدراسية.
- أنهم يعرضون آراء صادقة بصفاتهم الجمهور الأوسع في المدرسة.
- أنهم أحد المصادر الغنية في جمع البيانات (مثل: استطلاعات رأي المجتمع).



يتم وضع الطلبة في مجموعات بؤرية وتطرح الأسئلة عليهم شفاهة، يقوم بذلك عضوان من الفريق، لا تزيد المجموعة البؤرية عن ١٥ طالبا خمسة من كل صف بحيث تضم طلبة من الصفوف الثلاث المتقاربة، مثلا الأول، والثاني، والثالث في مجموعات، والرابع، والخامس، والسادس في مجموعات أخرى، وهكذا. مدة اللقاء لا تزيد عن أربعين دقيقة وتستخدم اللغة السهلة في طرح السؤال وجمع المعلومة، حيث تطرح الأسئلة عليهم لمعرفة تقديرهم للمدرسة في كل مؤشر ومعيار، ويتم تدوين أبرز الملاحظات عن آراء الطلبة حول الوضع الذي يرغبون في رؤيته في المدرسة، ثم يتفق عضوا الفريق على مستوى أداء المدرسة في كل مؤشر ويتم احتساب الدرجة للمعيار.

ويمثل الجدول الآتي تلخيصاً للمجموعات والأفراد الذين سيجيبون عن الاستمارات أو يشاركون في المقابلات:

جمع البيانات								
المدير		الطلبة		الأهالي		المعلمون		الاستبيان
مقابلات	تعبئة استمارة	مقابلات	تعبئة استمارة	مقابلات	تعبئة استمارة	مقابلات	تعبئة استمارة	
X	X					X	X	معايير المدير
X	X	الصفوف الأساسية الدنيا	الصفوف ٧ أو أعلى	X	X	X	X	معايير المدرسة
X						X	X	معايير المعلم

بروتوكول إجراء المقابلات مع الأفراد ومع المجموعات البؤرية:

بما أن الهدف هو التحسين وليس التقييم من أجل إصدار الأحكام فإن عملية المقابلات يجب أن تكون صريحة ونتم ضمن القواعد الآتية:

- الاتفاق المسبق على مكان وزمان المقابلات.
- تعقد في مكان هادئ.
- تحفظ فيها سرية الرأي الشخصي.
- أن تكون أسئلة المقابلات حيادية ولا توضع الكلمات في أفواه من تتم مقابلتهم.
- السؤال عن التفاصيل لاستيضاح المقصود وعدم تفسيرها حسب ما يعتقد المقابل.
- التأكد من وجود الأدلة والشواهد.
- التوثيق المباشر بعد المقابلات.
- لغة المقابلات سهلة وواضحة خاصة عند مقابلات الأطفال أو أولياء الأمور.
- عدم ذكر أسماء الأشخاص وعدم تدوينها في المقابلات.
- عدم التركيز على الحالات الفردية للإجابات.
- عدم إفشاء محتوى المقابلات وجعلها مادة للتداول أو الحديث العام.
- عدم السماح بالجدل بين المتقابلين .
- عدد من يتم مقابلتهم في المجموعات البؤرية من الطلبة وأولياء الأمور لا يزيد عن اثني عشر شخصا.
- عند مقابلة المعلمين لا تزيد المجموعة عن خمسة معلمين .
- مدة المقابلة مع الطلبة لا تتجاوز الساعة (ستون دقيقة) ومع أولياء الأمور لا تتجاوز تسعين دقيقة.

الجدول الآتي يوضح مصادر الشواهد والأدلة:

<p>قواعد البيانات المدرسية</p> <ul style="list-style-type: none">● المراسلات مع وزارة التربية والتعليم.● قاعدة بيانات الطلاب وسجلات الحضور.● أعضاء مجلس أولياء الأمور.● إحصائية المنظمات الأهلية المحلية، ومنظمات المجتمع والمنظمات التطوعية، والجمعيات الخيرية.● حصر القيادات المحلية، والأشخاص ذوي النفوذ في المجتمع.● سجلات للمشروعات والأعمال والشركات المحلية.● سجلات المشاريع الريادية التي تشارك المدرسة فيها.● المراسلات مع وسائل الإعلام والاتصالات المحلية.● المتطوعون من المجتمع المحلي.● الحالات الخاصة والإرشاد التربوي.● عدد الكتب المعارة من المكتبة المدرسية.● معلومات المعلمين الاجتماعية والمهنية والأكاديمية.	<p>التخطيط المدرسي</p> <ul style="list-style-type: none">● الخطة السنوية للمدرسة.● توزيع المنهج الدراسي.● خطط الأنشطة اللاصفية.● الخطة السنوية للتدريب.● مواد التدريب التي تمت على مستوى المدرسة.● سجلات التدريب والدورات.● رؤية المدرسة ورسالتها.
<p>السجلات العامة للمدرسة</p> <ul style="list-style-type: none">● السجلات المالية للمدرسة.● سجلات الشرف للطلاب والمعلمين والمدرسة وأعضاء المجتمع.● سجلات المساعدات الخيرية المقدمة للمدرسة.● سجلات النظام في المدرسة.● سجلات الوارد والصادر.● سجل معلومات أساسية عن الطلاب.● سجلات وقوائم الأثاث والمعدات وتجهيزات المدرسة.● سجلات انتخاب اللجان أو المجالس أو الفرق.	<p>محاضر الاجتماعات</p> <ul style="list-style-type: none">● اجتماعات الهيئة التدريسية.● الاجتماعات على مستوى مديرية التربية.● اجتماعات مجالس أولياء الأمور.● اجتماعات الموظفين.● اجتماعات اللجان.● اجتماعات النوادي.● اجتماعات لجان الطلبة.● اجتماعات الفرق.

إعلام وعلاقات عامة

- رسالة المدرسة/ بيان بالتصور والرؤية.
- وثائق سياسات المدرسة.
- المجلة أو النشرة المدرسية أو الملصقات.
- تعليمات للنظام الداخلي للمدرسة (القيم والانضباط).
- نشرات توعية الطلبة والمجتمع المحلي.
- نماذج مراسلات بين أولياء الأمور والطلبة.
- معلومات إرشادية لأولياء الأمور.
- مواد إرشادية تتعلق بالاحتياجات الخاصة للطلاب.
- الإذاعة المدرسية.
- دفاتر الاتصال بين أولياء الأمور والمدرسين.

التقارير

- التقرير السنوي لمجلس أولياء الأمور والمعلمين.
- التقرير السنوي للتنمية المهنية للمعلمين (الدورات المحلية أو المركزية أو الدولية).
- التقرير السنوي للمعارض والمهرجانات.
- التقرير السنوي للأنشطة الطلابية مباريات ، ومسابقات.
- التقرير السنوي بشأن البرامج العلاجية.
- تقارير عن التدريبات التي تمت في المدرسة.
- التقرير السنوي بشأن العمل الطوعي.
- التقرير السنوي بشأن صيانة وتحديث مرافق المدرسة.
- تقارير مديرية التربية والتعليم والإشراف التربوي.
- التقويم الدولي (مثل TIMS) إن وجد.
- تقارير مالية.
- قوائم جرد المواد والمعدات.
- التقرير المالي السنوي.
- تقارير اللجان الصحية.

دراسات وبرامج تقويم

- دراسات وأبحاث شاركت المدرسة فيها كعينة.
- دراسات وأبحاث قام بها العاملون في المدرسة.
- دراسات قام بها الطلبة للمجتمع المحلي.
- دراسات دولية شاركت فيها المدرسة.
- استطلاعات قامت بها المدرسة مثل:
- آراء أولياء الأمور.
- آراء هيئة التدريس.
- آراء الطلاب.
- رأي المجتمع/ الرأي العام.
- قياس الأداء المدرسي على أساس المعايير ومقارنته بأداء المدارس الأخرى.

أجهزة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات

- جدول برامج الحاسوب.
- جدول استخدام مختبر الحاسوب.
- جدول استخدام الحاسوب لغير حصص الحاسوب.
- جدول الدورات التدريبية للعاملين في المدرسة على استخدام الحاسوب.
- جدول استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية والبرامج المتاحة.
- جدول استخدام الانترنت.
- السجل السنوي بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- معارض وأنشطة وإبداعات الطلبة والمعلمين في الحاسوب.
- جدول الدورات التدريبية لأفراد المجتمع المحلي على استخدام الحاسوب.

تحليل النتائج وإعداد التقرير الأولي:

يعدُّ هذا الجزء من التقرير محصلة كل الجهود، وما يرد فيه هو مرشد ودليل وخطة التحسين، وهو الجزء الذي ستعرف به المدرسة وكل المعنيين الأمور التي يجب تحسينها. فمن أجل ذلك يجب أن يعد بعناية ودقة ووضوح، ويضع النقاط على الحروف، ولا يترك مجالاً للتردد لدى صانع القرار من حيث المصادقية والوضوح.

وتنقسم النتائج إلى نوعين:

النوع الأول: هو الرصد الكمي للنتائج، وهذه المعلومات مهمة ومفيدة لأنها تعطي دلالات عن مستوى الأداء ومؤشرات لحاجات التحسين المدرسي. إن ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء الكمي يعطي مؤشراً للحاجة.

النوع الثاني: هو الرصد النوعي ويكون عبارة عن توصيات حول أين تسير المدرسة؟ وما أولوياتها؟ وتدعم النتائج النوعية والنتائج الكمية من خلال الحوار وجمع الملاحظات والاقتراحات من المجموعات البؤرية، ويتم توثيقها في جدول النتائج النوعية. ومن هاتين المجموعتين يقوم الفريق بتحديد الحاجات والتي تأتي في بند التوصيات.

النتائج الكمية للتقويم الذاتي للمدرسة:

بعد احتساب معدل النتائج لكل مجموعة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستمارات الخاصة بهم (المدير، والعاملين، وأولياء الأمور، والطلبة) ضع المعدلات في جدول تجميع النتائج اعتماداً على الجدول الآتي لاحتساب معدل الأداء على كل مؤشر.

النسبة المئوية				
X	X	العاملين 70%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين
X	الطلبة 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • الطلبة
X	أولياء الأمور 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • أولياء الأمور
الطلبة 20%	أولياء الأمور 20%	العاملين 30%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • الطلبة • أولياء الأمور

مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

احتساب النتائج الكمية

المجال	المعيار	المؤشر	مدير	معلمين	طلاب	أهالي	معدل مؤشر	معدل معيار	
1	التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.								
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1						للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.
			2						تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب.
			3						الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4						أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.
			5						بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معنن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
6								بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.								
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7						سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.
			8						تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة
			9						تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10						علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.
			11						المجتمع يستفيد من المدرسة وبيادها المشورة والدعم.
12								المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.								
	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	13						الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.
			14						مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.
			15						الأموال المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	16						آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.
			17						ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
18								المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	

						إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء وبيديرها معلمين مؤهلين.	4
					جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.	19	4.1 تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.
					للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .	20	
					متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.	21	
					للمدرسة خطة وبرامج تطبق لتنمية المعلمين مهنياً.	22	4.2 النمو المهني للمعلمين.
					تشرك المدرسة في تعليمها برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية .	23	
					للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسن عملية التعلم.	24	
					تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها	25	4.3 أنشطة لا صفية مساندة.
					تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديّة من الجميع.	26	
					تقييم الأنشطة اللاصفية باستمرار.	27	
					انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.		5
					توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء العاملين فيها.	28	5.1 وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .
					سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومراقفها.	29	
					توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء الطلبة لها.	30	5.2 توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.
					حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	31	
					الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومراقفها.	32	5.3 المدرسة صديقة للطلاب.
					المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	33	
					المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	34	
					تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	35	
					تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .		6
					تتنوع أدوات وأهداف التقويم.	36	6.1 استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.
					للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة ومتابعة أدائهم .	37	
					أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.	38	
					أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.	39	6.2 استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء.
					المدرسة تتحمل مسائلة عالية تجاه نتائج الطلبة.	40	
					نتائج التقويم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.	41	
					نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية.	42	

				7		تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.	
				43	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1	
				44	المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.		
				45	في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.		
				46	الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	7.2	

تجميع النتائج الكمية والنوعية لتقييم أداء المدرسة

- أ - النتائج الكمية تؤخذ من جدول تجميع النتائج الكمية لمدير المدرسة .
 ب - الملاحظات النوعية يتم تجميعها من ملاحظات المشاركين في الإجابة على الاستمارات أو في المقابلات ومن الملاحظات التي يدونها فريق التقييم الذاتي في المدرسة.

ملاحظات	التقدير	1- التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .
		1,1 - وجود رؤية ورسالة. 1,2 - وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.
		2- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
		2,1 - إدارة العلاقات الداخلية بفعالية. 2,2 - إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.
		3- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.
		3,1 - إدارة الموارد المادية بفعالية. 3,2 - إدارة الموارد البشرية بفعالية.
		4- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.
		4,1 - تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً. 4,2 - النمو المهني للمعلمين. 4,3 - أنشطة لا صفية مساندة.
		5- انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
		5,1 - وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين. 5,2 - توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة. 5,3 - المدرسة صديقة للطلاب.
		6- تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.
		6,1 - استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين. 6,2 - استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
		7- تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
		7,1 - استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم. 7,2 - توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

التأكد من مصداقية النتائج: يعقد فريق المدرسة اجتماعا لكل المعنيين الذين تمت مقابلتهم ليعرض عليهم نتائج التقييم الذاتي، للتأكد من مصداقية هذه النتائج وأنها عكست حقيقة الوضع القائم في المدرسة (ليس الغرض من هذه الخطوة تغيير النتائج إنما للتأكد من مصداقيتها).

إعداد التقرير النهائي: والذي ينتج من الاستثمارات والمجموعات البؤرية والمقابلات والشواهد والأدلة مثل (السجلات والملفات والإحصائيات ...) والذي على أساسه تبنى خطة التحسين المدرسي. ويتضمن التقرير في حده الأدنى إضافة الى جداول النتائج الكمية والنوعية المعلومات الآتية:

- آلية جمع البيانات.
- أهداف التقييم الذاتي في المدرسة .
- أعضاء فريق التقييم الذاتي.
- الخطوات التي تمت والزمن الذي استغرقته وملاحظات عن التسهيلات، الصعوبات.

- **التوصيات :** بعد دراسة جميع النتائج والأدلة من كل الأدوات يقوم الفريق بإعداد توصيات ومقترحات لأولويات التطوير (٣ إجراءات على الأكثر لكل معيار) لا نكتب هنا من المسئول عن التنفيذ أو احتياجات التنفيذ من موارد أو دعم أو آليات، كل ذلك سيأتي لاحقا حين تقوم المدرسة بإعداد خطة التحسين.

تحديد الحاجات الرئيسية			
المعيار	القضية	إجراءات فورية	إجراءات للخطة ضمن جدول زمني محدد
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

– التغذية الراجعة التي يقدمها الفريق فيما يتعلق بإجراء التقييم الذاتي:

هذا الجزء من التقرير هو جهد هام وفيه يقوم فريق التقييم بكتابة إرشادات تساعد فرق التقييم في السنة القادمة على العمل بقدر أقل من الصعوبات، وبتنظيم يتجنب الأمور الثانوية أو الإجراءات التي تعيق العمل، كما يتضمن ملاحظات عن حاجات الفريق من التدريب، وما هو التدريب المناسب؟ وهل كان هناك مهارات احتاجها الفريق ولم يتدرب عليها؟ كما يقدم الفريق تغذية راجعة عن وضوح الدليل والاستمارات، وهل كانت هناك أخطاء لغوية؟ أو جمل غير واضحة؟ أو عبارات في غير موقعها؟ من المهم أن يدون الفريق الصعوبات التي واجهها المشاركون في تعبئة الاستمارات أو في المقابلات. هل كان عدد المشاركون مناسباً أم غير مناسب؟ وكيف يمكن تطوير عملية اختيار المشاركين؟ إن هذا العمل يتطلب بالضرورة تسهيلات فنية وتسهيلات إدارية من قبل إدارة المدرسة ليتمكن الفريق من القيام بمهامه، فهل كانت هذه التسهيلات متوافرة وكافية؟ وكيف يمكن تحسينها في المستقبل؟ فلربما وجد الفريق أن طريقة ومنهجية جمع البيانات وتحليلها كانت غير واضحة أو غير مناسبة، أو أنها كانت مناسبة، فلا بد أن يقول الفريق رأيه في تلك المنهجية وفي الجداول المتوافرة، وهل جميعها ضرورية؟ أو هل يمكن دمج بعضها؟ هل يمكن إضافة جداول جديدة؟ كل هذه الأمور لا بد أن يقدمها الفريق ضمن توصياته بشأن عملية التنفيذ، وقد تم إعداد الجدول الآتي لتسهيل مهمة الفريق في تقديم التغذية الراجعة.

توصيات الفريق المنفذ لعملية التقييم الذاتي

الرقم	ملاحظات	نقاط القوة	نقاط الضعف
1	الأدوات		
2	الدليل		
3	الاستمارات		
4	الزمن		
5	التسهيلات الإدارية		
6	التسهيلات الفنية		
7	جمع البيانات		
8	تحليل البيانات		
9	المشاركون في التقييم الذاتي		
10	الفريق		
11	غير ذلك		

الجزء الثالث

الملاحق

- ملحق (١) أدوات تقييم اداء المدرسة
- ملحق (٢) ملخص نتائج اداء المدرسة
- ملحق (٣) أدوات تقييم اداء المدير
- ملحق (٤) ملخص نتائج اداء المدير
- ملحق (٥) أدوات تقييم المعلم
- ملحق (٦) ملخص نتائج اداء المعلم
- ملحق (٧) مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة
- ملحق (٨) معايير المدرسة
- ملحق (٩) مجالات ومعايير ومؤشرات المدير
- ملحق (١٠) معايير المدير
- ملحق (١١) مجالات ومعايير ومؤشرات المعلم
- ملحق (١٢) معايير المعلم
- ملحق (١٣) لجان اعداد المعايير





ملحق (١)

أدوات تقييم أداء المدرسة استبيان المدير والعاملين

* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

١ = دون المستوى ٢ = يقترب من تحقيق المعيار ٣ = يحقق المعيار ٤ = تميز

** أكتب ملاحظات ان وجدت.

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
١: التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.	
		2	تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب.	
		3	الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.	
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.	
		5	بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معن لدور كل الأطراف المعنية فيها.	
		6	بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم.	
٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7	سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.	
		8	تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة.	
		9	تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.	
2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10	علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.	
		11	المجتمع يستفيد من المدرسة ويبادلها المشورة والدعم.	
		12	المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.	
٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.				
3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	13	الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.	
		14	مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.	
		15	الأموال المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.	
3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	16	آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.	
		17	ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.	
		18	المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	

ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.				
4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	19	جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.	
		20	للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .	
		21	متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.	
4.2	النمو المهني للمعلمين.	22	للمدرسة خطة وبرامج تطبيق للتنمية المهنية للعاملين .	
		23	تشارك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية .	
		24	للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسن عملية التعلم.	
4.3	أنشطة لا صفية مساندة.	25	تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.	
		26	تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جدية من الجميع.	
		27	تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.	
ه: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.				
5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	28	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.	
		29	سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	30	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.	
		31	حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	
5.3	المدرسة صديقة للطلاب.	32	الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	
		33	المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	
		34	المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.	
		35	تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	
ا: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.				
6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	36	تنوع أدوات وأهداف التقييم.	
		37	للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .	
		38	أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.	
		39	أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.	
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	40	المدرسة تتحمل مسائلة عالية تجاه نتائج الطلبة .	
		41	نتائج التقييم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.	
		42	نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية .	
ب: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.				
7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	43	المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	
		44	المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	
		45	في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.	
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	46	الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	

مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

استبيان الطلبة

* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

١ = دون المستوى ٢ = يقترب من تحقيق المعيار ٣ = يحقق المعيار ٤ = تميز

** أكتب ملاحظات ان وجدت.

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
١: التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.	
		2	تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب .	
		3	الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.	
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معن لدور كل الأطراف المعنية فيها.	
٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	5	سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.	
		6	تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.	
		7	ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.	
2.2		8	المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	
٣: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.				
3.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	9	جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.	
		10	للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .	
		11	متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.	
3.2	أنشطة لاصفية مساندة.	12	تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.	
		13	تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جدية من الجميع.	
		14	تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.	

٤: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطالب.

4.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.	15	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.
		16	سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.
4.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	17	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.
		18	حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.
		19	الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.
4.3	المدرسة صديقة للطالب.	20	المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.
		21	المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطالب.
		22	تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.

٥: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

5.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	23	تنوع أدوات وأهداف التقييم.
		24	للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدايمهم .
5.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	25	نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية .

٦: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

6.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	26	المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.
		27	المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.
		28	في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.
6.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية	29	الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.

مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

استبيان الأهالي

* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

١ = دون المستوى ٢ = يقترب من تحقيق المعيار ٣ = يحقق المعيار ٤ = تميز

** أكتب ملاحظات ان وجدت.

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
١: التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1		للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.
		2		تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب .
		3		الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4		بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
		5		بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم .
٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
2.1	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	6		تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
		7		علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها .
		8		المجتمع يستفيد من المدرسة وبيادله المشورة والدعم .
		9		المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء .
٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.				
3.1	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	10		آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.
		11		ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
		12		المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة .

٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين .

4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً .	13	جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي .
		14	للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة .
		15	متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة .
4.2	أنشطة لاصفية مساندة .	16	تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجيعها .
		17	تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جدية من الجميع .
		18	تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار .

٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطالب .

5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	19	سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها .
		20	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها .
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة .	21	حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة .
		22	الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها .
		23	المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل .
5.3	المدرسة صديقة للطالب .	24	المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطالب .
		25	تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة .

٦: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .

6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين .	26	تنوع أدوات وأهداف التقييم .
		27	للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء .	28	المدرسة تتحمل مسائلة عالية تجاه نتائج الطلبة .
		29	نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية .

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية .

7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم .	30	المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة .
		31	المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم .
		32	في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا .
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية .	33	الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها .

ملحق (٢)

ملخص نتائج تقويم أداء المدرسة

النتائج الكمية للتقويم الذاتي للمدرسة:

بعد احتساب معدل النتائج لكل مجموعة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستبيانات الخاصة بهم (المدير، والعاملين، وأولياء الأمور، والطلبة) ضع المعدلات في جدول تجميع النتائج اعتماداً على الجدول التالي لاحتساب معدل الأداء على كل مؤشر.

النسبة المئوية				
X	X	العاملين 70%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين
X	الطلبة 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • الطلبة
X	أولياء الأمور 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • أولياء الأمور
الطلبة 20%	أولياء الأمور 20%	العاملين 30%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • الطلبة • أولياء الأمور

مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

احتساب النتائج الكمية

المجال	المعيار	المؤشر	مدبر	معلمين	طلاب	أهالي	معدل مؤشر	معدل معيار
1	التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.							
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1					للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.
			2					تحتل رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب.
			3					الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4					أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.
			5					بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معن لدور كل الأطراف المعنية فيها.
6							بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.							
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7					سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.
			8					تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة.
			9					تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10					علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.
			11					المجتمع يستفيد من المدرسة وبيادها المشورة والدعم.
12							المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.							
	3.1	إدارة الموارد المادية بفاعلية.	13					الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.
			14					مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.
			15					الأموال المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفاعلية.	16					آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.
			17					ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
18							المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	
4	إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.							
	4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	19					جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.
			20					للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة.
			21					متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.

				للمدرسة خطة وبرامج تطبق لتنمية المعلمين مهنياً.	22	النمو المهني للمعلمين.	4.2	
				تشارك المدرسة في تعليمها برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية .	23			
				للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسن عملية التعلم.	24			
				تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.	25	أنشطة لا صفية مساندة.	4.3	
				تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديّة من الجميع.	26			
				تقيم الأنشطة اللاصفية باستمرار.	27			
5 انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطالب.								
				توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء العاملين فيها.	28	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	5.1	
				سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	29			
				توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء الطلبة لها.	30	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2	
				حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.	31			
				الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.	32			
				المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	33	المدرسة صديقة للطالب.	5.3	
				المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطالب.	34			
				تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.	35			
6 تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .								
				تتنوع أدوات وأهداف التقويم.	36	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	6.1	
				للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .	37			
				أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.	38			
				أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.	39			
				المدرسة تتحمل مسؤولية عالية تجاه نتائج الطلبة.	40	استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء.	6.2	
				نتائج التقويم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.	41			
				نتائج التقويم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية.	42			
7 تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.								
				المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	43	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1	
				المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.	44			
				في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.	45			
				الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	46	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2	

ملحق (٣)

أدوات تقويم أداء المدير استبيان المدير / المعلم

* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

١ = دون المستوى ٢ = يقترب من تحقيق المعيار ٣ = يحقق المعيار ٤ = تميز
** أكتب ملاحظات ان وجدت.

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
١: التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	يقود المدير جميع المعنيين في عملية بناء الرؤية والرسالة	
		2	المدير بالإعلام عن الرؤية والرسالة وتسويقها من خلال الإعلام .	
		3	يعرف المدير الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف متطلبات تحقيقهما.	
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	يشرف المدير على تنفيذ التقييم الذاتي ويعتمد الحقائق الموثقة في بناء الخطة المدرسية .	
		5	يشارك المدير جميع المعنيين في عملية بناء الخطة المدرسية.	
		6	يتابع المدير تنفيذ الخطة المدرسية .	
		7	يعمل المدير على تطبيق شامل للخطة المدرسية .	
٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	8	يتعامل المدير مع العاملين بعدالة وضمن سياسة معلنة.	
		9	ينظم العمل ويرعى النجاحات.	
		10	يشجع العمل الجماعي وتنظيم اللجان .	
		11	يشارك المعنيين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين .	
2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	12	يتابع عملية التعليم ويوجد فرصا للنمو المهني للمعلمين	
		13	يتعامل مع المجتمع المحلي ضمن سياسة واضحة .	
		14	يوسع دائرة التواصل مع المجتمع المحلي ويشركه في العديد من شؤون المدرسة .	
		15	يتبادل المنفعة مع المجتمع المحلي والخارجي .	
٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.				
3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	16	يعمل المدير على توفير وحفظ وصيانة الموارد المادية.	
		17	يتابع المدير استخدام الموارد المادية في المدرسة .	
		18	يتصرف المدير بمهنية في إدارة الأمور المالية والموازنات.	
3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	19	يدير شؤون العاملين بفاعلية .	
		20	يقوم بحل الصراخ والمشكلات بين العاملين.	
		21	ينظم المهام ويستفيد من الخبرات المتوفرة ويعززها.	

٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهماان بمستوى عال من الأداء وبيدها معلمين مؤهلين .

4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً .	22	يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.
		23	يوفر مصادر مساندة للتعلم .
		24	يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.
4.2	النمو المهني للمعلمين.	25	يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.
		26	يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبية.
		27	يدعم المعلمين مهنياً .
4.3	أنشطة لا صافية مساندة.	28	يوفر برامج متنوعة لتنمية العاملين مهنياً.
		29	يتابع تطبيق ما تم التدريب عليه و يتابع أثر التدريب .
		30	يخطط المدير للأنشطة اللاصفية و يتابعها.
		31	يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.

٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطالب.

5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	32	يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية .
		33	يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .
		34	يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية .
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	35	يبنى المدير علاقات جيدة مع الطلبة.
		36	يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي .
		37	يخطط وينفذ مع الطلبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.
5.3	المدرسة صديقة للطالب.	38	يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.
		39	يضع المدير آليات للحفاظ علي نظافة الطلبة والمدرسة .
		40	يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.
		41	يرعى المدير بيئة التعلم .

٦: تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	42	ينوع المدير في أدوات وأغراض التقييم.
		43	يتبع المدير إجراءات محددة لتقييم و متابعة الطلبة .
		44	يوثق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها .
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	45	يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وتشاركية .
		46	يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.
		47	يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقييم المدرسة الشامل.
		48	يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة و إعلانها.

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	49	يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها
		50	يدعم المدير توظيف التكنولوجيا..
		51	يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	52	يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

تقييم أداء المدير

استبيان الطلبة / الأهالي

* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

1 = دون المستوى 2 = يقترب من تحقيق المعيار 3 = يحقق المعيار 4 = تميز

** أكتب ملاحظات ان وجدت.

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
1: التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	يقود المدير جميع المعنيين في عملية بناء الرؤية والرسالة .	
		2	المدير بالإعلام عن الرؤية والرسالة وتسويقها من خلال الإعلام.	
		3	يعرف المدير الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف متطلبات تحقيقهما.	
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	يشرف المدير على تنفيذ التقييم الذاتي ويعتمد الحقائق الموثقة في بناء الخطة المدرسية .	
		5	يشارك المدير جميع المعنيين في عملية بناء الخطة المدرسية.	
		6	يتابع المدير تنفيذ الخطة المدرسية .	
		7	يعمل المدير على تطبيق شامل للخطة المدرسية .	
2: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	8	يتعامل المدير مع العاملين بعدالة وضمن سياسة معلنة.	
		9	ينظم العمل ويرعى النجاحات.	
		10	يشجع العمل الجماعي وتنظيم اللجان .	
		11	يشارك المعنيين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين .	
2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	12	يتابع عملية التعليم ويوجد فرصا للنمو المهني للمعلمين .	
		13	يتعامل مع المجتمع المحلي ضمن سياسة واضحة .	
		14	يوسع دائرة التواصل مع المجتمع المحلي ويشركه في العديد من شؤون المدرسة .	
		15	يتبادل المنفعة مع المجتمعين المحلي والخارجي .	
3: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.				
3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	16	يعمل المدير على توفير وحفظ وصيانة الموارد المادية.	
		17	يتابع المدير استخدام الموارد المادية في المدرسة .	
		18	يتصرف المدير بمهنية في إدارة الأمور المالية والموازنات.	
3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	19	يدير شؤون العاملين بفاعلية .	
		20	يقوم بحل الصراع والمشكلات بين العاملين.	
		21	ينظم المهام ويستفيد من الخبرات المتوفرة ويعززها.	

٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء وبيدها معلمين مؤهلين .

4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً .	22	يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.
		23	يوفر مصادر مساندة للتعلم .
		24	يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.
4.2	النمو المهني للمعلمين.	25	يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.
		26	يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبية.
		27	يدعم المعلمين مهنيًا .
4.3	أنشطة لا صافية مساندة.	28	يوفر برامج متنوعة لتنمية العاملين مهنيًا.
		29	يتابع تطبيق ما تم التدريب عليه و يتابع أثر التدريب .
		30	يخطط المدير للأنشطة اللاصفية و يتابعها.
		31	يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.

٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطالب.

5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	32	يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية .
		33	يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .
		34	يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية .
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	35	يبني المدير علاقات جيدة مع الطلبة.
		36	يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي .
		37	يخطط وينفذ مع الطلبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.
5.3	المدرسة صديقة للطالب.	38	يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.
		39	يضع المدير آليات للحفاظ علي نظافة الطلبة والمدرسة .
		40	يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.
		41	يرعى المدير بيئة التعلم .

٦: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	42	ينوع المدير في أدوات وأغراض التقويم.
		43	يتبع المدير إجراءات محددة لتقويم و متابعة الطلبة .
		44	يوثق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها .
6.2	استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء.	45	يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية و تشاركية .
		46	يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.
		47	يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقويم المدرسة الشامل.
		48	يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة و إعلانها.

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	49	يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها
		50	يدعم المدير توظيف التكنولوجيا ..
		51	يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	52	يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

ملحق (٤)

ملخص نتائج تقييم المدير

النتائج الكمية للتقويم الذاتي للمدير

بعد احتساب معدل النتائج لكل مجموعة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستبيانات الخاصة بهم (المدير، والعاملين، وأولياء الأمور، والطلبة) ضع المعدلات في جدول تجميع النتائج اعتماداً على الجدول التالي لاحتساب معدل الأداء على كل مؤشر.

النسبة المئوية				
X	X	العاملين 70%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين
X	الطلبة 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • الطلبة
X	أولياء الأمور 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • أولياء الأمور
الطلبة 20%	أولياء الأمور 20%	العاملين 30%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • الطلبة • أولياء الأمور

تقييم أداء المدير

تجميع النتائج الكمية

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
أ: التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	يقود المدير جميع المعنيين في عملية بناء الرؤية والرسالة.	
		2	المدير بالإعلام عن الرؤية والرسالة وتسويقها من خلال الإعلام.	
		3	يعرف المدير الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف متطلبات تحقيقهما.	
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	يشرف المدير على تنفيذ التقييم الذاتي ويعتمد الحقائق الموثقة في بناء الخطة المدرسية.	
		5	يشارك المدير جميع المعنيين في عملية بناء الخطة المدرسية.	
		6	يتابع المدير تنفيذ الخطة المدرسية.	
		7	يعمل المدير على تطبيق شامل للخطة المدرسية.	
ب: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	8	يتعامل المدير مع العاملين بعدالة وضمن سياسة معلنة.	
		9	ينظم العمل ويرعى النجاحات.	
		10	يشجع العمل الجماعي وتنظيم اللجان.	
		11	يشارك المعنيين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين.	
		12	يتابع عملية التعليم ويوجد فرصا للنمو المهني للمعلمين.	
2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	13	يتعامل مع المجتمع المحلي ضمن سياسة واضحة.	
		14	يوسع دائرة التواصل مع المجتمع المحلي ويشركه في العديد من شؤون المدرسة.	
		15	يتبادل المنفعة مع المجتمع المحلي والخارجي.	
ج: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.				
3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	16	يعمل المدير على توفير وحفظ وصيانة الموارد المادية.	
		17	يتابع المدير استخدام الموارد المادية في المدرسة.	
		18	يتصرف المدير بمهنية في إدارة الأمور المالية والموازنات.	
3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	19	يدير شؤون العاملين بفاعلية.	
		20	يقوم بحل الصراخ والمشكلات بين العاملين.	
		21	ينظم المهام ويستفيد من الخبرات المتوفرة ويعززها.	

٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء وبيدها معلمين مؤهلين .

4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً .	22	يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.
		23	يوفر مصادر مساندة للتعلم .
		24	يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.
4.2	النمو المهني للمعلمين.	25	يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.
		26	يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبية.
		27	يدعم المعلمين مهنيًا .
4.3	أنشطة لا صفية مساندة.	28	يوفر برامج متنوعة لتنمية العاملين مهنيًا.
		29	يتابع تطبيق ما تم التدريب عليه و يتابع أثر التدريب .
		30	يخطط المدير للأنشطة اللاصفية و يتابعها.
		31	يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.

٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطالب.

5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	32	يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية .
		33	يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .
		34	يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية .
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	35	يبنى المدير علاقات جيدة مع الطلبة.
		36	يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي .
		37	يخطط وينفذ مع الطلبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.
5.3	المدرسة صديقة للطالب.	38	يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.
		39	يضع المدير آليات للحفاظ علي نظافة الطلبة والمدرسة .
		40	يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.
		41	يرعى المدير بيئة التعلم .

٦: تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	42	ينوع المدير في أدوات وأغراض التقييم.
		43	يتبع المدير إجراءات محددة لتقييم و متابعة الطلبة .
		44	يوثق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها .
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	45	يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وتشاركية .
		46	يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.
		47	يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقييم المدرسة الشامل.
		48	يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة و إعلانها.

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	49	يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها
		50	يدعم المدير توظيف التكنولوجيا..
		51	يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	52	يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

تجميع النتائج الكمية والنوعية لتقييم أداء مدير المدرسة

- أ- النتائج الكمية تؤخذ من جدول تجميع النتائج الكمية لمدير المدرسة .
 ب- الملاحظات النوعية يتم تجميعها من ملاحظات المشاركين في الإجابة على الاستبيانات او في المقابلات ومن ملاحظات يدونها فريق التقويم الذاتي في المدرسة.

ملاحظات	التقدير	١- التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .
		١,١ - وجود رؤية ورسالة. ١,٢ - وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.
		٢- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
		٢,١ - إدارة العلاقات الداخلية بفعالية. ٢,٢ - إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.
		٣- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.
		٣,١ - إدارة الموارد المادية بفعالية. ٣,٢ - إدارة الموارد البشرية بفعالية.
		٤- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.
		٤,١ - تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً. ٤,٢ - النمو المهني للمعلمين. ٤,٣ - أنشطة لا صفية مساندة.
		٥- انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
		٥,١ - وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين. ٥,٢ - توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة. ٥,٣ - المدرسة صديقة للطلاب.
		٦ - تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.
		٦,١ - استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين. ٦,٢ - استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
		٧- تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
		٧,١ - استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم. ٧,٢ - توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

ملحق (٥)

أدوات تقييم أداء المعلم

تقييم أداء المعلم

استبيان

* ضع في عامود التقدير الرقم المناسب حيث:

١ = دون المستوى ٢ = يقترب من تحقيق المعيار ٣ = يحقق المعيار ٤ = تميز

** أكتب ملاحظات ان وجدت.

المجال	المعيار	المؤشر	التقدير	ملاحظات
١: التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.				
1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	يشارك المعلم في إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	
		2	يشارك المعلم في الإعلام والتسويق لرؤية ورسالة المدرسة.	
		3	يعرف المعلم الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف واجبه في سبيل تحقيقهما.	
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	يشارك المعلم بفاعلية في إعداد خطة التحسين المدرسية.	
		5	يطبق المعلم الخطة المدرسية.	
٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفاعلية.	6	يكون علاقات قوية مع المعلمين الآخرين و يشارك بفاعلية في اللجان و الفرق.	
		7	يشارك في عملية صنع القرارات في المدرسة ويلتزم بها.	
		8	يتقبل التغذية الراجعة الراسية و الأفقية ويسعى إليها.	
		9	يتابع أعمال الطلبة و يبني معهم علاقات قوية تخدم تعلمهم .	
2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفاعلية.	10	يتواصل مع أولياء الأمور و المجتمع.	
		11	يشارك أولياء الأمور في المسؤولية عن تعلم الطلبة.	
٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.				
3.1	إدارة الموارد البشرية بفاعلية.	12	يحافظ على ممتلكات المدرسة يسهم في تحديثها.	
		13	يوظف الموارد المادية في خدمة التعليم والتعلم .	
		14	يعرف حقوقه و يؤدي واجباته.	
		15	يساهم في التغلب على الصراخ والمشكلات بين العاملين .	

٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين .

4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	16	يتقن المعلم إدارة الصف.
		17	يكامل المعلم بين المعارف المختلفة لتحقيق أهداف تعلم عالية.
		18	ينوع في طرائق التدريس مراعاة للفروق الفردية.
4.2	النمو المهني للمعلمين.	19	يقوم المعلم بتحسين أساليب التدريس ويحدثها.
		20	يشارك في تحديد احتياجاته التدريبية .
		21	يشارك في الدورات على المستويات كافة.
4.3	أنشطة لا صفية مساندة.	22	يخطط ويشارك في الأنشطة اللاصفية والصفية ، ويربط بينهما .

٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	23	الاهتمام بشؤون المدرسة و رفع مكانتها.
		24	يقوم بقيادة وتنفيذ أنشطة خارج حدود الوظيفة الرسمية.
5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	25	يعزز المعلم انتماء الطلبة للمدرسة.
		26	يهتم المعلم بعملية الإرشاد التربوي و حقوق الطفل.
		27	يشترك مع الطلبة في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.
5.3	المدرسة صديقة للطلاب.	28	يعمل المعلم على إيجاد بيئة مدرسية جذابة وراعية للطلبة.

٦: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	29	يستخدم المعلم أدوات متعددة للتقويم.
6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	30	يبني المعلم خططا لتحسين أدائه بناء علي نتائج التقويم.
		31	يدرس المعلم نتائج الطلبة و يستخدمها في عملية التحسين.

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	32	يستخدم المعلم التكنولوجيا في التعليم.
7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	33	يستخدم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.

ملحق (٦)

ملخص نتائج تقييم أداء المعلم

النتائج الكمية للتقويم الذاتي للمعلم

بعد احتساب معدل النتائج لكل مجموعة من الأشخاص الذين أجابوا على الاستبيانات الخاصة بهم (المدير، والعاملين، وأولياء الأمور، والطلبة) ضع المعدلات في جدول تجميع النتائج اعتماداً على الجدول التالي لاحتساب معدل الأداء على كل مؤشر.

النسبة المئوية				
X	X	العاملين 70%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين
X	الطلبة 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • الطلبة
X	أولياء الأمور 20%	العاملين 50%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • أولياء الأمور
الطلبة 20%	أولياء الأمور 20%	العاملين 30%	المدير 30%	حين يجيب على المؤشر كل من • المدير • العاملين • الطلبة • أولياء الأمور

تقييم أداء المعلم

تجميع النتائج الكمية

المجال	المعيار	المؤشر	مدير	عاملين	طلبة	أهالي	معدل مؤشر	معدل معيار	
1	التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.								
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1						يشارك المعلم في إعداد رؤية ورسالة المدرسة.
			2						يشارك المعلم في الإعلام والتسويق لرؤية ورسالة المدرسة
			3						يعرف المعلم الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف واجبه في سبيل تحقيقهما.
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4						يشارك المعلم بفاعلية في إعداد خطة التحسين المدرسية.
5								يطبق المعلم الخطة المدرسية.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.								
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفاعلية.	6						يكون علاقات قوية مع المعلمين الآخرين و يشارك بفاعلية في اللجان و الفرق.
			7						يشارك في عملية صنع القرارات في المدرسة ويلتزم بها.
			8						يتقبل التغذية الراجعة الراسية و الأفقية ويسعى إليها.
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفاعلية.	9						يتابع أعمال الطلبة و يبني معهم علاقات قوية تخدم تعلمهم .
			10						يتواصل مع أولياء الأمور و المجتمع.
11								يشارك أولياء الأمور في المسؤولية عن تعلم الطلبة.	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.								
	3.1	إدارة الموارد المادية بفاعلية.	12						يحافظ على ممتلكات المدرسة يسهم في تحديثها.
			13						يوظف الموارد المادية في خدمة التعليم والتعلم .
			14						يعرف حقوقه ويؤدي واجباته.
3.2	إدارة الموارد البشرية بفاعلية.	15					يساهم في التغلب على الصراخ والمشكلات بين العاملين .		

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهماً بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.										4
						يتقن المعلم إدارة الصف.	16	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	4.1	
					يكامل المعلم بين المعارف المختلفة لتحقيق أهداف تعلم عالية.	17				
					ينوع في طرائق التدريس مراعاة للفروق الفردية.	18				
					يقوم المعلم بتحسين أساليب التدريس وبحثها.	19	النمو المهني للمعلمين.	4.2		
					يشارك في تحديد احتياجاته التدريبية .	20				
					يشارك في الدورات على المستويات كافة.	21				
					يخطط ويشارك في الأنشطة اللاصفية والصفية ، ويربط بينهما .	22	أنشطة لا صفية مساندة.	4.3		
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.										5
					الاهتمام بشؤون المدرسة و رفع مكانتها.	23	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	5.1		
					يقوم بقيادة وتنفيذ أنشطة خارج حدود الوظيفة الرسمية.	24				
					يعزز المعلم انتماء الطلبة للمدرسة.	25	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2		
					يهتم المعلم بعملية الإرشاد التربوي و حقوق الطفل.	26				
					يشترك مع الطلبة في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.	27				
					يعمل المعلم على إيجاد بيئة مدرسية جذابة وراعية للطلبة.	28	المدرسة صديقة للطلاب	5.3		
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .										6
					يستخدم المعلم أدوات متعددة للتقويم.	29	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	6.1		
					يبني المعلم خططا لتحسين أدائه بناء علي نتائج التقويم.	30	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	6.2		
					يدرس المعلم نتائج الطلبة و يستخدمها في عملية التحسين.	31				
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.										7
					يستخدم المعلم التكنولوجيا في التعليم.	32	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1		
					يستخدم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.	33	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2		

تجميع النتائج الكمية والنوعية لتقييم أداء المعلم

- النتائج الكمية تؤخذ من جدول تجميع النتائج الكمية لمدير المدرسة .
- الملاحظات النوعية يتم تجميعها من ملاحظات المشاركين في الإجابة على الاستبيانات او في المقابلات ومن ملاحظات يدونها فريق التقويم الذاتي في المدرسة.

ملاحظات	التقدير	١- التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .
		١,١- وجود رؤية ورسالة. ١,٢- وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.
		٢- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
		٢,١- إدارة العلاقات الداخلية بفعالية. ٢,٢- إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.
		٣- إدارة الموارد بفعالية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.
		٣,١- إدارة الموارد المادية بفعالية. ٣,٢- إدارة الموارد البشرية بفعالية.
		٤- إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.
		٤,١- تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً. ٤,٢- النمو المهني للمعلمين. ٤,٣- أنشطة لا صفية مساندة.
		٥- انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.
		٥,١- وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين. ٥,٢- توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة. ٥,٣- المدرسة صديقة للطلاب.
		٦- تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.
		٦,١- استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين. ٦,٢- استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
		٧- تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.
		٧,١- استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم. ٧,٢- توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

ملحق (٧)

مجالات ومعايير ومؤشرات المدرسة

المجال	المعيار	المؤشر		
1	التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.			
	1.1	وجود رؤية ورسالة.		
		1	للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان تم تحديدهما بصورة تشاركية.	
		2	تحظى رؤية ورسالة المدرسة بإعلام وتسويق مناسب.	
	3	الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح.		
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة.
5			بناء الخطة وتنفيذها ومتابعتها يتم بصورة تشاركية وعلى أسس تقييم واضحة مع تحديد معنن لدور كل الأطراف المعنية فيها.	
6			بنود الخطة مترابطة وجميعها تخدم عملية التربية والتعليم والتعلم.	
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.			
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	7	سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية.
			8	تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة.
			9	تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	10	علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها.
			11	المجتمع يستفيد من المدرسة ويبادلها المشورة والدعم.
12			المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء.	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.			
	3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	13	الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.
			14	مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.
			15	الأموال المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.
	3.2	إدارة الموارد البشرية بفعالية.	16	آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة.
			17	ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة ومعلنة.
18			المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	
4	إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.			
	4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	19	يتقن المعلم إدارة الصف.
			20	يكامل المعلم بين المعارف المختلفة لتحقيق أهداف تعلم عالية.
			21	ينوع في طرائق التدريس مراعاة للفروق الفردية.
	4.2	النمو المهني للمعلمين.	22	يقوم المعلم بتحسين أساليب التدريس ويحدثها.
			23	يشارك في تحديد احتياجاته التدريبية.
24			يشارك في الدورات على المستويات كافة.	

		أنشطة لا صافية مساندة.	4.3	
	25	تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجيعها.		
	26	تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديبة من الجميع.		
	27	تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.		
5	انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.			
	28	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء العاملين فيها.	5.1	وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .
	29	سياسة المدرسة تجعل العاملين يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.		
	30	توفر المدرسة مناخا يعزز انتماء الطلبة لها.	5.2	توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.
	31	حقوق الطفل معلنة ومطبقة في المدرسة.		
	32	الطلبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.		
	33	المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.	5.3	المدرسة صديقة للطلاب.
	34	المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.		
	35	تنفذ البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محببة للطلبة.		
6	تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجها في عملية التحسين المدرسي .			
	36	تتنوع أدوات وأهداف التقييم.	6.1	استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.
	37	للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة و متابعة أدائهم .		
	38	أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.		
	39	أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وتشاركية.		
	40	المدرسة تتحمل مسائلة عالية تجاه نتائج الطلبة .	6.2	استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.
	41	نتائج التقييم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.		
	42	نتائج التقييم معلنة وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية.		
7	تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.			
	43	المدرسة بها تجهيزات تكنولوجية مناسبة.	7.1	استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.
	44	المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم.		
	45	في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا.		
	46	الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.	7.2	توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

ملحق (٨)

معايير المدرسة

الخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.

الوجود رؤية ورسالة.

المؤشر	١ - دون المستوى	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - تميز
المؤشر	١ - للمدرسة رؤية ورسالة واضحة وتمتعها إدارة المدرسة بضرورة تشاورية.	٢ - للمدرسة رؤية ورسالة واضحة ولكن عامة بعض الشيء، شارك في إعدادها إدارة المدرسة وبعض المعلمين.	٣ - للمدرسة رؤية ورسالة واضحة وتضمها في أماكن بارزة في المدرسة، وتوزع على كل العاملين بالمدرسة وكذلك أولياء الأمور نسخا مطبوعة منها.	٤ - توجد للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان ومحددتان مبنيتان على توقعات عالية للأداء شارك في إعدادهما إدارة المدرسة وجميع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع والمؤسسات التربوية.
المؤشر	١ - تحتفظ المدرسة برؤية ورسالة غير معلن عنها .	٢ - تحتفظ إدارة المدرسة برؤية ورسالة وتضمها في أماكن بارزة في المدرسة.	٣ - تحتفظ إدارة المدرسة برؤية ورسالة وتضمها في أماكن بارزة في المدرسة، وتوزع على كل العاملين بالمدرسة وكذلك أولياء الأمور نسخا مطبوعة منها.	٤ - تحتفظ إدارة المدرسة برؤية ورسالة وتضمها في أماكن بارزة في المدرسة، وتوزعها في المجتمع على شكل نشرات تربوية على نطاق واسع وضمن قنوات اتصال متعددة .
المؤشر	٣. الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي قوي وواضح .	محتوى الرؤية والرسالة، بني بمعزل عن القضايا التربوية التي تعكس أولويات المدرسة.	محتوى الرؤية والرسالة يعكس ويحدد بعض أولويات المدرسة .	محتوى الرؤية والرسالة يتناول قضايا تربوية هامة ويعكس أولويات المدرسة ومجتمعها المحلي وتوجهان التحسين المدرسي .

٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

١: إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.

٣- ٤- زمير	٣- يحقق المؤشر	٢- يقترّب من تحقيق المؤشر	١- دون المستوى	المؤشر
<p>توجد للمدرسة سياسة معلنة تدعم العلاقات الداخلية الجيدة والبناءة بين العاملين في المدرسة وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع المحلي والمؤسسات التربوية الذين يعملون بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، دائما يطرح المعلمون والطلبة أفكارا لتحسين المدرسة ويطوعون لتنفيذها.</p>	<p>توجد للمدرسة سياسة معلنة تدعم العلاقات الداخلية الجيدة والبناءة بين العاملين في المدرسة والطلبة الذين يعملون بروح الفريق الواحد من خلال أهداف المدرسة المعلمون والطلبة أفكارا لتحسين المدرسة ويطوعون لتنفيذها.</p>	<p>توجد للمدرسة سياسة تدعم العلاقات الداخلية بين العاملين في المدرسة يرتبط عمل المعلمين في المدرسة أحيانا بأهداف المدرسة وخططها، أحيانا يطرح المعلمون أفكارا لتحسين المدرسة ونادرا ما يطمعون لتنفيذها.</p>	<p>سياسة المدرسة في دعم العلاقات الداخلية غير واضحة، نادرا ما يطرح المعلمون أفكارا لتحسين المدرسة ولا يطمعون لتنفيذ الأفكار والمبادرات الجيدة.</p>	<p>7. سياسة المدرسة واضحة لدعم وتعزيز العلاقات الداخلية. 8. تنفيذ أنشطة المدرسة يتم بصورة تشاركية تستثمر جميع القدرات المتوفرة.</p>
<p>يشترك جميع المعلمين وعدد كبير من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع والمؤسسات التربوية في فرق عمل وتوزع عليهم المسؤوليات والأدوار بشكل واضح و عدالة. تراعى قدرات الأفراد وإمكاناتهم.</p>	<p>يشترك جميع المعلمين وعدد كبير من الطلبة في فرق عمل وتوزع عليهم المسؤوليات والأدوار بشكل واضح و عدالة تراعى قدرات الأفراد وإمكاناتهم.</p>	<p>أحيانا يشترك بعض المعلمين وبعض الطلبة في فرق عمل وتوزع عليهم المسؤوليات والأدوار بشكل غير منظم لا يراعى قدرات الأفراد وإمكاناتهم.</p>	<p>أحيانا يشترك القليل من المعلمين وبعض الطلبة في فرق عمل وتوزع عليهم المسؤوليات والأدوار بشكل عشوائي.</p>	<p>9. تنوع واستمرارية أنشطة المدرسة التي تدعم العلاقات بين العاملين والطلبة.</p>
<p>دائما تتوفر المدرسة الأنشطة التي تتيح فرصا لتقوية العلاقات بين الطلبة والعاملين بالمدرسة، وتشجع المبادرين في تقوية العلاقات على كل المستويات داخل المدرسة وبضفاف إنجازهم إيجابا إلى تفويهم السنوي.</p>	<p>دائما تتوفر المدرسة الأنشطة التي تتيح فرصا لتقوية العلاقات بين الطلبة والعاملين فيها، تحتفل المدرسة بالمناسبات التي تخص الطلبة والعاملين. تقوم المدرسة بتكريم الطلبة المتفوقين وتشرك المعلمين في لجان التحكيم والاختيار.</p>	<p>أحيانا توفر المدرسة بعض الأنشطة الداخلية التي تتيح فرصا لتقوية العلاقات بين الطلبة والعاملين في المدرسة، وأحيانا تحتفل المدرسة بتكريم المتميزين من الطلبة.</p>	<p>الأنشطة التي تتيح فرصا لتقوية العلاقات بين الطلبة والعاملين بالمدرسة قاصرة على الاحتفال بالمناسبات الرسمية والأعياد الوطنية.</p>	

ر: إدارة العلاقات الداخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

ر: إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.

ع- 3- زيمير	3- يحقق المؤشر	2- يقترّب من تحقيق المؤشر	1- دون المستوى	المؤشر
<p>ترتبط المدرسة بالمجتمع المحلي بالمدرسة علاقات قوية، يقدم لها الدعم بصورة سخية و منتظمة تتناسب مع خططها للتحسين المدرسي، ييسر لها مصادر دعم من الخارج، كما يشارك في الأيام المفتوحة واحفالات المدرسة بإيجازاتها.</p>	<p>ترتبط المدرسة بالمجتمع المحلي بعلاقات قوية، يقدم لها الدعم بصورة سخية و منتظمة تتناسب مع خططها للتحسين المدرسي، كما يشارك في الأيام المفتوحة واحفالات المدرسة بإيجازاتها.</p>	<p>يرتبط المجتمع المحلي بالمدرسة ويقدم لها الدعم بصورة غير منتظمة، لا يتناسب مع خططها للتحسين المدرسي.</p>	<p>يرتبط المجتمع المحلي بالمدرسة بعلاقات ضعيفة، يقدم لها الدعم في الحالات الطارئة فقط.</p>	<p>10. علاقة المدرسة بالمجتمع قوية وتحفز دعمه لها .</p>
<p>يستفيد المجتمع المحلي من خدمات المدرسة ويوفر لها المصادر ويوظف خبيراته لخدمتها، والمدرسة مركز تطوير تربوي في المجتمع المحلي، كما يوفر لها المجتمع مصادر دخل ثابتة (وهدية بالبنك أو استثمار مالي أو عقار) وتصميم برامج تقوي جودة التعليم.</p>	<p>يستفيد المجتمع المحلي من خدمات المدرسة ويوظفها لتقوية التعليم والتعلم، يوفر لها المصادر ويوظف خبيراته لخدمتها، يقوم الكثير من أولياء الأمور مع المدرسة ببرامج وأنشطة مشتركة تدعم الموارد المالية والبشرية للمدرسة.</p>	<p>أحيانا يستفيد المجتمع المحلي من خدمات المدرسة ويوفر لها المصادر ولكن لا يوظف خبراته لخدمتها، يقوم بعض أولياء الأمور مع المدرسة ببرامج وأنشطة مالية مشتركة تدعم الموارد المالية والبشرية للمدرسة.</p>	<p>استفادة المجتمع من المدرسة قليلة وبالتالي لا يوفر لها المصادر ولا يترویدها بالخبرة، أحيانا لا يقوم بعض أولياء الأمور مع المدرسة ببرامج وأنشطة مشتركة تدعم الموارد المالية للمدرسة. صوت أولياء الأمور في بيئة التعلم غير مسموح.</p>	<p>11. المجتمع يستفيد من المدرسة ويبدأها المشورة والدعم.</p>
<p>لاولياء الأمور دائما صوت مسموع ورأي يتم تقبله في بيئة التعلم، ويشاركوا في برامج الدعم المقامة للمدرسة وكذلك في اتخاذ القرارات وتوجيه العملية التربوية في المدرسة ويقومون بتحويل اللرسات والأبحاث لدعم المدرسة ويتعاونون مع المدرسة في علاج الضعف وتنفيذ برامج خاصة لذوي الحاجات الخاصة.</p>	<p>تتعاون المدرسة مع أولياء الأمور في علاج القصور وكذلك يشترك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات وتوجيه العملية التربوية في المدرسة. لاولياء الأمور غالبا صوت مسموع ومقبل في بيئة التعلم.</p>	<p>تحمل المدرسة أولياء الأمور مسؤولية القصور، وأحيانا يشترك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات وتوجيه العملية التربوية في المدرسة. لاولياء الأمور أحيانا صوت مسموع ومقبل في بيئة التعلم.</p>	<p>صوت أولياء الأمور في بيئة التعلم غير مسموح، والمدرسة لا تناقش مستوى الطلبة وتحمل ولي الأمر المسؤولية عن القصور، ونادرا ما يشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات وتوجيه العملية التربوية في المدرسة.</p>	<p>12. المجتمع المحلي يشارك في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء .</p>

٣-٤- زمير	٣-٣- يحقق المؤشر	٢- يقرب من تحقيق المؤشر	١- دون المستوى	المؤشر
<p>سجلات موارد المدرسة تحدد بانتظام وموجودة في سجلات منظمة، الموارد مخزنة بطرق مناسبة، وتتم صيانتها ضمن جدول زمني محدد، يستخدم جميع العاملين موارد المدرسة باستمرار في تحسين التعليم، ويشارك المجتمع والمؤسسات العامة في صيانتها وتحديثها باستمرار .</p>	<p>سجلات موارد المدرسة تحدد بانتظام وموجودة في سجلات منظمة، الموارد مخزنة بطرق مناسبة، وتتم صيانتها ضمن جدول زمني محدد، يستخدم جميع العاملين موارد المدرسة باستمرار في تحسين التعليم ودائماً ما يحسنون استخدامها.</p>	<p>موارد المدرسة غير موثقة وموجودة في سجلات منظمة وغير مخزنة بطرق مناسبة، وأحياناً ما تتم صيانتها، أحياناً يستخدم بعض المعلمين تلك الموارد و عادة ما يحاولون حسن استخدامها .</p>	<p>موارد المدرسة غير موثقة وموجودة في سجلات غير منظمة وغير مخزنة بطرق مناسبة، ونادراً ما يتم صيانتها، نادراً ما يستخدم فئة من المعلمين تلك الموارد ولكن دون ترشيح في استهلاكها.</p>	<p>13. الموارد المادية في المدرسة موثقة ومستخدمة بفاعلية ولها صيانة مستمرة.</p>
<p>تعمل المدرسة على زيادة مواردها وذلك بتفعيل استخدام و استثمار مراقبها، كما يساهم أولياء الأمور دائماً بتوفير معظم مستلزمات المدرسة التي تساعد في العملية التعليمية وتحسينها ويساهمون أيضاً في حشد المجتمع بمؤسساته المختلفة لدعم المدرسة والاستفادة من مراقبها بعد مواعيد العمل الرسمية.</p>	<p>تعمل المدرسة على زيادة مواردها وذلك بتفعيل استخدام واستثمار مراقب المدرسة، كما يساهم أولياء الأمور دائماً بتوفير معظم مستلزمات المدرسة التي تساعد في العملية التعليمية وتحسينها.</p>	<p>تعمل المدرسة على زيادة مواردها بتشجيع التبرعات، كما تدعم مساهمة أولياء الأمور أحياناً بتوفير ما يلزم المدرسة من أجهزة و أدوات وتستثمرها المدرسة لتوفير موارد مالية لها .</p>	<p>موارد المدرسة تقتصر على التبرعات و بعض الهبات التي قد يقدمها نادراً بعض أولياء الأمور أو المساعدات العينية غير الموجهة للعملية التعليمية مباشرة مثل بناء المرافق، ونادراً ما تستثمر المدرسة مراقبها مثل المكتبة أو المقصف لتوفير الموارد.</p>	<p>14. مصادر الدعم متنوعة ومناسبة لعملية التعليم.</p>
<p>يتم إعلان حسابات المدرسة بشكل منظم للمجتمع و المهتمين كما تتفق إدارة المدرسة مع المؤسسات المتخصصة بالمجتمع لمرجعة حسابات المدرسة و التأكد من سلامة الحسابات الختامية لها كل عام.</p>	<p>حسابات المدرسة واضحة و موثقة و مدققة و تتم بصورة شفافة، و يبلغ عليها أولياء الأمور وكذلك المسؤولون الرسميون.</p>	<p>حسابات المدرسة سليمة دقريباً و موثقة، و واضحة و أحياناً يطلع عليها مجلس الآباء و المعلمين.</p>	<p>حسابات المدرسة سليمة دقريباً و موثقة، ولكنها سريرية لإدارة المدرسة و لا يحق لأحد الإطلاع عليها.</p>	<p>15. الأمور المالية موثقة ودقيقة وتتسم بالشفافية.</p>

٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

٣.٢: إدارة الموارد البشرية بفعالية.

المؤشر	١ - دون المستوى	٢ - يقترّب من تحقيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - زيمر
المؤشر 16. آليات الاتصال والتواصل منظمة ومتطورة .	لا توجد آليات محددة لإطلاع العاملين بالمدرسة على ما يستجد من قوانين وأنظمة، وتستخدم المدرسة طرقاً تقليدية في إدارة الأفراد .	توجد آليات ضعيفة و محدودة لإطلاع العاملين بالمدرسة على ما يستجد من قوانين وأنظمة، وتستخدم المدرسة التكنولوجيا بصورة محدودة في إدارة الأفراد .	توجد آليات جيدة و متعددة لإطلاع العاملين بالمدرسة على ما يستجد من قوانين وأنظمة، و تستخدم التكنولوجيا بفاعلية في إدارة الأفراد والتواصل بين العاملين.	توجد آليات جديدة و مستطورة لإطلاع العاملين بالمدرسة على ما يستجد من قوانين وأنظمة و تعقد حلقات نقاش حول روح القوانين وأثرها على إدارة الأفراد، و تعتبر المرسلات الالكترونية جزءاً من العمل الرسمي بين العاملين.
17. ثقافة العمل المهني والأخلاقي محددة وممتنة.	يتم العمل داخل المدرسة دون منظومة مهنية متفق عليها .	يتم العمل داخل المدرسة ضمن مجموعة من القيم والأخلاق التي يعرفها البعض ويلتزمون بها.	يتم العمل داخل المدرسة ضمن مجموعة من القيم والأخلاق المهنية معانة و متفق عليها، ويلتزم بها الجميع، و يعرف العاملون واجباتهم ومسؤولياتهم و حقوقهم.	يتم العمل داخل المدرسة ضمن منظومة قيومية و مهنية ممتنة و متفق عليها، و تحدث باستمرار من خلال جلسات عمل للتأمل فيها ويلتزم بها الجميع و يعرف العاملون واجباتهم ومسؤولياتهم و حقوقهم.
18. المناخ المدرسي يشجع على المشاركة الواسعة في الإدارة.	مناخ المدرسة يعوق العاملين عن توظيف قدراتهم، يسهم بعض العاملين في المدرسة في صناعة القرارات الخاصة بعملهم تحت ضغوط إدارية موجهة.	مناخ المدرسة يتطلب من العاملين توظيف جزء من قدراتهم بصورة جزئية.	يشجع مناخ المدرسة العاملين على قدراتهم كل طاقاتهم.	مناخ المدرسة يتطلب و يشجع العاملين على توظيف كل قدراتهم. يسهم جميع العاملين في المدرسة وأولياء الأمور و أعضاء المجتمع و المؤسسات التربوية في صناعة القرارات الخاصة بعملهم و بصورة ديمقراطية.

المؤشر	1- دون المستوى	٢- يقرب من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- زيمر
<p>19. جودة التعليم هدف المدرسة الاستراتيجي.</p>	<p>تضع المدرسة جودة التعليم هدفا استراتيجيا لعمليها، ولكنها تربطه بمدى تقدم الطلاب في التحصيل فقط.</p>	<p>تضع المدرسة جودة التعليم هدفا استراتيجيا لعمليها. وتعلن أنه مرتبط بمدى تقدم أداء العاملين إضافة الى تقدم الطلاب في أكثر من اتجاه.</p>	<p>تضع المدرسة جودة التعليم هدفا استراتيجيا لعمليها. وتعلن للطلبة والعاملين وأولياء الأمور ارتباط هذا الهدف بمدى إكساب الطلاب مهارات مختلفة تعليمية وحياتية، وتربط المدرسة درجة تقدمها بمدى تحقق هذا الهدف.</p>	<p>تضع المدرسة جودة التعليم هدفا استراتيجيا لعمليها، وتشترك المدرسة أهدافها مع الكليات الرسمية و المؤسسات التربوية المختلفة في المجتمع، و التي من الممكن أن تسهم في تحقق هذا الهدف.</p>
<p>20. للمدرسة توقعات عالية من أداء الطلبة.</p>	<p>للمدرسة توقعات ضعيفة من طلابها.</p>	<p>للمدرسة توقعات متواضعة من طلابها، وأجيانا تهتم المدرسة بمساعدة الطلبة على إظهار إبداعاتهم.</p>	<p>للمدرسة توقعات عالية من الطلاب، وتعطي المدرسة اهتماما كبيرا لمساعدة الطلبة على إظهار إبداعاتهم، وتوفر المدرسة الفرص التي ترضى الإبداعات سواء داخل المدرسة أو خارجها وفي مناحي الحياة المختلفة.</p>	<p>تتفد المدرسة عمليات تقييم أداء الطلاب بشكل مستمر - كجزء من ممارسات تحسين الأداء - بحيث تستفيد منه المدرسة في وضع الخطة، وتستخدم آليات فعالة لتحديد مستوى الطلبة بشارك فيها مدير المدرسة والمعلمون وأولياء الأمور و المؤسسات التربوية المعنية مثل الجامعات.</p>
<p>21. متابعة أداء الطلبة عملية منظمة ومستمرة داخل المدرسة.</p>	<p>تقيم المدرسة أداء الطلاب بشكل روتيني، وتستخدم الامتحانات المقررة رسمياً فقط.</p>	<p>تتفد المدرسة عمليات تقييم أداء الطلاب بشكل روتيني، وتستخدم أدوات متعددة ولكنها تقليدية لتحديد مستواهم. ويقوم بها المعلمون فقط وتناقش مع مدير المدرسة.</p>	<p>تتفد المدرسة عمليات تقييم أداء الطلاب بشكل مستمر كجزء من ممارسات تحسين الأداء، وتستخدم آليات فعالة لتحديد مستوى الطلبة بشارك فيها مدير الأمور و المؤسسات التربوية المعنية مثل الجامعات.</p>	<p>تتفد المدرسة عمليات تقييم أداء الطلاب بشكل مستمر كجزء من ممارسات تحسين الأداء، وتستخدم آليات فعالة لتحديد مستوى الطلبة بشارك فيها مدير الأمور و المؤسسات التربوية المعنية مثل الجامعات.</p>

ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفتان بمستوى عال من الأداء ويدبرها معلمين مؤهلين.

ع.ر: النمو المهني للمعلمين.

ع.ر - 4 - نمو	3 - يحقق المؤشر	2 - يقترب من تحقيق المؤشر	1 - دون المستوى	المؤشر
<p>تعتبر المدرسة بيت خبرة متميزا للمجتمع و المؤسسات التربوية المحيطة كالجامعات و مراكز التدريب، وكذلك تستفيد المدرسة من تبادل الخبرات معهم والاستعانة بهم في برامجها داخل المدرسة سواء بالموارد المادية أو البشرية.</p>	<p>تقوم المدرسة فرصا كافية للتنمية المهنية والتدريب و تبادل الخبرات بين العاملين، ويعقد الخبراء من المعلمين والإدارة والمشرفين دورات تدريب داخل المدرسة. تسهل المدرسة للمعلمين تطبيق ما تعلموه في هذه الدورات داخل الصفوف، وتوفر لذلك الوسائل والمصادر سواء المتاحة لديها أو تطلب دعم المجتمع المحلي و المؤسسات التربوية.</p>	<p>تقوم المدرسة فرصا كافية للتنمية المهنية والتدريب، وتبادل الخبرات بين العاملين. ويعقد الخبراء من المعلمين والإدارة والمشرفين دورات تدريب داخل المدرسة، وتوفر المدرسة الوسائل والمصادر المتاحة لديها لخدمة هذه الدورات.</p>	<p>تقوم المدرسة فرصاً محدودة للتنمية المهنية و التدريب و تبادل الخبرات و المصادر بين العاملين.</p>	<p>22 للمدرسة خطة وبرامج تطبيق للتنمية المهنية للعاملين .</p>
<p>تيسر المدرسة و تشجع فرص للتنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة سواء تلك التي تقدمها الوزارات أو المؤسسات التربوية المحلية والدولية، وتسعى في الحصول على منح خارجية لدراسة المعلمين المتميزين.</p>	<p>تتيح المدرسة الفرصة لجميع العاملين في المدرسة للاشتراك في فرص التنمية المهنية التي تقوم بها الوزارة أو المؤسسات التربوية المحلية والإقليمية والدولية، وتيسر لهم فرص الدراسة الجامعية للشهادات العليا.</p>	<p>تتيح المدرسة لجميع العاملين في المدرسة للاشتراك في فرص التنمية المهنية التي تقوم بها الوزارة مثل الندوات العلمية والورقات.</p>	<p>مشاركة العاملين في المدرسة في فرص التنمية المهنية التي تقوم بها الوزارة محدودة.</p>	<p>23. تشترك المدرسة في برامج التنمية المهنية المحلية والخارجية.</p>
<p>تسعى المدرسة لجعل المؤسسات التربوية المتخصصة تستجيب لاحتياجات العاملين التنموية وتجول برامجها لتناسب حضور المعلمين، وتقيس المدرسة بصورة علمية أثر دورات التنمية المهنية التي تلقاها المعلمون على جودة التعليم و التعلم داخل الصف. تشجع الدراسات التربوية التي تعنى بقياس جودة الأداء نتيجة للدراسات المختلفة.</p>	<p>تربط المدرسة التنمية المهنية للمعلمين بجودة التعلم والتعلم داخل الصف، وتقوم بتوثيق التطبيق وعمل دراسات ومقارنات لمعرفة أثر التدريب وتبيان ما يستحد من حاجات تدريبية للعاملين وتضع ذلك في خطة التحسين المدرسي، وتوفر لها التمويل الكافي.</p>	<p>تربط المدرسة التنمية المهنية للمعلمين بجودة التعلم والتعلم داخل الصف.</p>	<p>الربط بين الدورات المهنية للمعلمين وجودة التعلم والتعلم داخل الصف ضعيف .</p>	<p>24. للمدرسة وثائق تبين متابعة أثر التدريب على تحسين عملية التعلم.</p>

المؤشر	١ - دون المستوى	٢ - يعترف من تحفيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - تميز
<p>25. تنوع المدرسة في الأنشطة اللاصفية وتشجعها.</p>	<p>تتم الأنشطة اللاصفية بصورة عشوائية وحسب الظروف، وليس لها علاقة بخطة التحسين المدرسي، وتدعو المدرسة أولياء الأمور لحضور ودعم هذه الأنشطة.</p>	<p>خطة المدرسة تشمل الأنشطة اللاصفية دون تنوع واضح منها، وتقدم المدرسة مرافقها لخدمة الأنشطة اللاصفية، وتدعو المدرسة أولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي لحضور هذه الأنشطة.</p>	<p>تشمل الخطة المدرسية على أنشطة لاصفية كجزء أساسي منها مرتبط بالمنهاج، وقم المدرسة مرافقها لخدمة الأنشطة اللاصفية التي تتنوع لتشمل أكبر قطاع ممكن من الأنشطة والطلبة، وتدعو المدرسة أولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي لحضور هذه الأنشطة، وكذلك يساهم المجتمع المحلي في الإعلام عنها، وتقيم الجوائز والهدايا ويتكفل بالموارد اللازمة لتنفيذها.</p>	<p>تشارك المدرسة المجتمع في التخطيط للأنشطة وتنفيذها سواء من ميزانية المدرسة أو مساهمات المجتمع المحلي ومؤسساته التربوية المحيطة، وتوثق المدرسة هذه الأنشطة، ويتم إجراء أنشطة لاصفية بالتعاون مع مدارس أخرى ومؤسسات.</p>
<p>26. تنفذ الأنشطة اللاصفية بمشاركة جديّة من الجميع.</p>	<p>يتم تحديد الأنشطة المدرسية من قبل المدير وبعض المعلمين. يقوم بعض المكلفين بالأنشطة اللاصفية بأدوارهم ويلتزمون بها، ولكن الأنشطة اللاصفية لا تقيم.</p>	<p>يتم تحديد الأنشطة المدرسية بالتساور بين المدرسة والمعلمين والطلاب، يقوم المعلمون بأدوارهم في تنفيذ الأنشطة اللاصفية ويلتزمون بها، ويتم تقييم الأنشطة اللاصفية بصورة دائمة باستخدام أساليب حديثة و متعددة وفق معايير.</p>	<p>يقوم جميع العاملين والطلاب في المدرسة بأدوارهم في التخطيط والتنفيذ والمتابعة للأنشطة اللاصفية، ويلتزمون بها وتعتبر جزء رئيس من عملهم، ويتم تقييم الأنشطة اللاصفية بصورة دائمة من قبل فريق عمل بالمدرسة، وباستخدام أساليب حديثة و متعددة وفق معايير.</p>	<p>تقوم المدرسة بالاشتراك مع مدارس أخرى بالمنطقة في التخطيط وأحياناً على مستوى التنفيذ للأنشطة اللاصفية، كما تنشئ بالاستعانة بالمؤسسات المختصة برامج تقييم لآثر الأنشطة اللاصفية وتستخدم نتائج التقييم في تطوير منتج العملية التربوية، كما توثق هذه النتائج وتعلنها للمجتمع ولأولياء الأمور والمدارس الأخرى.</p>
<p>27. تقييم الأنشطة اللاصفية يتم باستمرار.</p>	<p>تتم الأنشطة الصفية وتنتهي بانتهاء فعاليتها.</p>	<p>يوجد في المدرسة توثيق للأنشطة اللاصفية وإحصاءات بالمشاركين والمدعوين والمواعيد بالمشركين والمدرسين كما يوجد تقييم لجودة النشاط وأثره في تحسين أداء المدرسة والطلاب والمعلمين.</p>	<p>يوجد في المدرسة توثيق للأنشطة اللاصفية وإحصاءات بالمشاركين والمدعوين والتواريخ، كما يوجد تقييم لجودة النشاط وأثره في تحسين أداء المدرسة والطلاب والمعلمين، يتم تقييم الأنشطة من قبل مختصين من المديرية أو الوزارة أو مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات التربوية الأخرى.</p>	<p>يوجد في المدرسة توثيق للأنشطة اللاصفية وإحصاءات بالمشاركين والمدعوين والتواريخ، كما يوجد تقييم لجودة النشاط وأثره في تحسين أداء المدرسة والطلاب والمعلمين، يتم تقييم الأنشطة من قبل مختصين من المديرية أو الوزارة أو مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات التربوية الأخرى.</p>

٤- تميز	٣- يحقق المؤشر	٢- يقترن من تحقيق المؤشر	١- دون المستوى	المؤشر
<p>يعد الطلاب الموارد المالية (وموقعها غير مناسب) للمدرسة عن طريق حملات توعية يقودونها بالمجتمع وكذلك عن طريق إقامة الحفلات لصالح المدرسة. تشارك المدرسة في برامج رياضية في خدمة المجتمع ومشاركة الطالبة فيها ، ويمثل الطالبة ومدرستهم في الأنشطة المحلية والعربية والدولية ، كما يقومون مع الأهالي والعربية والتطوع لحشد الطاقات والموارد المتاحة للمدارس وتحسين البيئة المدرسية.</p>	<p>تبنى المدرسة صلة معقدة و مستمرة مع الطالبة وتضع اليد فاعلة لتبذل الأراء، تعطي المدرسة صلاحيات كبيرة للطلاب لإدارة موارد المدرسة وتمتيتها بدعم من المجتمع و المؤسسات التربوية المحيطة. تصدر المدرسة نشرات تؤكد دائما على أهمية الحفاظ على ممتلكات وموافق المدرسة وتقديم الحوافز لمن يقومون بذلك . يقوم الطلاب والمجتمع المحلي بأعمال تطوعية إبداعية(مثلا أن يقوم الطالبة بترتيب جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة). كما يقومون بأعمال تطوعية خارج المدرسة لخدمة المجتمع .</p>	<p>علاقة المدرسة بالطلاب علاقة ودية ولكنها سطحية، وتعطي مجالاً مقبولاً لتبادل الآراء، وأحياناً تعطي صلاحيات معقولة للطالبة لممارسة الأنشطة المختلفة و استغلالها لتنمية مواهبهم وقدراتهم. تصدر المدرسة نشرات تؤكد دائما على أهمية الحفاظ على ممتلكات وموافق المدرسة، و يقوم الطلاب بأعمال تطوعية إبداعية (مثلا أن يقوم الطالبة بترتيب جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة).</p>	<p>علاقة المدرسة بالطلاب علاقة غير ودية وتعطي مجالاً محدوداً جداً لتبادل الآراء. و أحياناً تعطي صلاحيات محدودة لممارسة الأنشطة المختلفة. تقوم المدرسة بالتوعية الشفوية من حين لآخر تدعو الطالبة للمحافظة على ممتلكات المدرسة وموافقها، وقليل ما تنتج المدرسة المجال أمام الطلاب ليقوموا بأعمال تطوعية.</p>	<p>30. توفر المدرسة مناخاً يعزز انتماء الطالبة لها.</p>
<p>تقوم المدرسة بالعديد من الأنشطة المدرسية والمجتمعية التي تنتج للطالبة ممارسة حقوقهم، توجد للطالبة مجلة أو نشرة يديرون فيها عن فهمهم لحقوقهم يقوم المعلمون بتبادل الخبرات مع المعلمين في مدارس أخرى حول تطبيق حقوق الطفل أثناء التعليم داخل الصف.</p>	<p>تعلم المدرسة وثيقة حقوق الطفل وتنظم الندوات التي يوددها الطالبة ويشاركون فيها، كما تقوم المدرسة بحملات توعية بحقوق الطفل للطالبة ولأهالي، ويشترك في هذه الحملات الطالبة أنفسهم، تشارك المدرسة في الندوات المحلية والدولية لحقوق الإنسان والطفل . يقوم المعلمون والطالبة بأنشطة يطبقون فيها مبادئ وثيقة حقوق الطفل.</p>	<p>تعلم المدرسة وثيقة حقوق الطفل وتنظم الندوات، و تقوم بحملات توعية بحقوق الطفل للطالبة ولأهالي، وتشارك المدرسة في الندوات المحلية. يلتزم المعلمون بروح هذه الوثيقة.</p>	<p>تعلم المدرسة وثيقة حقوق الطفل، وتنظم الندوات، تقوم المدرسة بحملات توعية بحقوق الطفل للطالبة.</p>	<p>31. حقوق الطفل معانة ومطبقة في المدرسة.</p>
<p>تقدم المدرسة بشكل منتظم ومستمر أنشطة تدعم وتشجع مشاركة الطلبة والمجتمع في رعاية وتنمية مرافق المدرسة وممتلكاتها، تقدم من خلالها أشكالاً مختلفة من التقدير لتلك المساهمات، يقوم الطالبة بتمثيل المدرسة في محافل ومسابقات محلية و دولية لجمع الأموال للمدرسة.</p>	<p>يهتم جميع الطلبة بمرافق المدرسة وممتلكاتها، ويحفظون المجتمع والأخرين على صيانتها ودعما.</p>	<p>يهتم معظم الطلبة بمرافق وممتلكات المدرسة.</p>	<p>يهتم عدد محدود من الطلبة بمرافق المدرس وممتلكاتها .</p>	<p>32. الطالبة يحافظون على مقتنيات المدرسة ومرافقها.</p>

٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

٥.٣: المدرسة صديقة للطلاب.

٤- تميز	٣- يحقق المؤشر	٢- يقترن من تحقيق المؤشر	١- دون المستوى	المؤشر
<p>مرافق المدرسة حديثة وخاصة الابتزانت والمكتبة، وتتاح للطلبة بعد ساعات الدوام الرسمي. للمدرسة حدائق وساحات خاصة يشرف عليها الطلبة، كما يشرف الطلبة على مقصف المدرسة (جمعية تعاونية)</p> <p>و يقوم المجتمع المحلي بتقديم الخدمات الصحية و الاجتماعية للطلبة.</p>	<p>بيئة المدرسة بما فيها من مرافق وساحات آمنة وجاذبة، المدرسة نظيفة، إضاءة وتهوية المدرسة صحية، الوحدات الصحية في المدرسة نظيفة ومتناسبة مع عدد الطلبة، والتحفيز والإثابة صفة سائدة في المدرسة، لا يسمح بالعنف سواء بين الطلبة أو من قبل العاملين.</p> <p>يتم تزويد الطلبة بقمع عالية مثل التعاون وقبول الاختلاف في الرأي والخلفية الاجتماعية.</p>	<p>بيئة المدرسة بما فيها من مرافق وساحات آمنة، المدرسة نظيفة، إضاءة المدرسة وتهويتها صحية، الوحدات الصحية في المدرسة نظيفة، والتحفيز والإثابة تملسان بصورة محدودة، تحاول المدرسة منع العنف سواء بين الطلبة أو من قبل العاملين.</p>	<p>بيئة المدرسة بما فيها من مرافق وساحات آمنة، إضاءة وتهوية المدرسة غير صحية، الوحدات الصحية في المدرسة غير نظيفة. العنف داخل المدرسة موجود سواء بين الطلبة أو من قبل العاملين.</p>	<p>33. المدرسة ذات بيئة مادية صديقة للطفل.</p> <p>34. المدرسة ذات بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية جاذبة للطلاب.</p>
<p>تقوم المدرسة بالعمل مع المجتمع المحلي لمعالجة قضايا اجتماعية وصحية للطلبة بحيث تستثمر بعض الجمعيات والمؤسسات في توفير وجبات غذائية مجانية وخاصة تلك التي لا تغطي ضمن التأمين الحكومي.</p>	<p>تراجع المدرسة الظروف الاجتماعية للطلبة وتعمل على حلها، وتتابع القضايا الصحية للطلبة، مقصف المدرسة يبيع أشياء مفيدة وبأسعار معقولة، توجد في مختبرات المدرسة ارشادات الأمان ووسائل السلامة العامة.</p>	<p>يتم العمل داخل المدرسة ضمن مجموعة من القيم والأخلاق التي يعرفها البعض ويلتزمون بها.</p>	<p>تراجع المدرسة الظروف الاجتماعية للطلبة، مقصف المدرسة يبيع بأسعار السوق.</p>	
<p>الإرشاد التربوي لمساعدة الطلبة على التعلم متوفر في المدرسة وله قنوات اتصال محلية ودولية لإرشاد الطلبة، وتدعو المدرسة من وقت لآخر الشخصيات المتخصصة والناحية بالمجتمع للحوار و المناقشة في مواضيع تهم التعليم والتعلم وممارسة الأنشطة مع الطلاب بالمدرسة.</p>	<p>تعمل المدرسة على بناء شخصيات الطلبة، ويتعد المعلمون عن أساليب التلقين والحفظ، يتم استخدام الوسائل التعليمية ويتم إتباع طرق التعلم النشط. وتوزع الواجبات المدرسية بصورة معقولة ومقولة حيث لا تتراكم في فترات محددة أو أيام معينة أو مواسم معينة.</p>	<p>تعمل المدرسة على بناء شخصيات الطلبة، بعض المعلمين يستخدمون أساليب التلقين والحفظ، وأحياناً توزع الواجبات المدرسية بصورة مكثفة في فترات محددة أو أيام معينة أو مواسم معينة.</p>	<p>تعمل المدرسة على بناء شخصيات الطلبة، معظم المعلمين يستخدمون أساليب التلقين والحفظ وعادة توزع الواجبات المدرسية بصورة مكثفة في فترات محددة أو أيام معينة أو مواسم معينة.</p>	<p>35. تتفقد البرامج التعليمية في المدرسة بطرق محبة للطلبة</p>

المؤشر	١ - دون المستوى	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - تميز
36. تتنوع أدوات وأهداف التقييم.	يقتصر تقييم أداء الطلبة على أسلوب واحد فقط، وهو قياس التحصيل عن طريق الامتحانات .	تتعدد طرق تقييم أداء الطلبة ولا تقتصر على أسلوب واحد فقط، حيث تستخدم ملفات الإنجاز والتقييم المستمر لأداء الطالب. ويتم التركيز على التحصيل الأكاديمي فقط.	تتعدد طرق تقييم أداء الطلبة ولا تقتصر على أسلوب واحد فقط، حيث تستخدم ملفات الإنجاز والتقييم المستمر لأداء الطالب. ويتم التركيز على التحصيل الأكاديمي فقط.	تطلب المدرسة من المجتمع المحلي أن يقوم بتقويم أداؤها، تشدد المدرسة أيضا المجتمع المحلي لدعم الخطط العلاجية والمساهمة في تنفيذها وتمويلها، و يمول المجتمع المحلي مشاركة المدرسة في اختبارات أداء الطلبة الدولية والإقليمية والوطنية.
37. للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة ومتابعة أدائهم .	تتفقد المدرسة الاختبارات في مواعيدها، وضمن جدول يتم في فترات زمنية قصيرة مما يقلل العمل على كاهل الطلبة .	تتفقد المدرسة الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول لا يقل العمل على كاهل الطلبة.	تتفقد المدرسة الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول لا يقل العمل على كاهل الطلبة وفي فترات زمنية مناسبة . يتم إشراك الأهالي في عملية تقييم أبنائهم وإطلاعهم على نتائج الطلبة ودراساتها بقصد دعم الطلبة لمزيد من التقدم.	تقوم المدرسة في نهاية كل فصل دراسي وفي نهاية كل عام بإجراء دراسة (داخل المدرسة) لتوعية التوعية أدوات التقييم وفعاليتها الاختبارات ولأداء الطلبة وتستخدم نتائج هذه الدراسات في تطوير جودة عملية التقييم.
38. أداء العاملين و إنجازاتهم توثق ويتم تقدير الجيد منها.	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة حسب القوانين والتعليمات بعض النظر عن إنجازاتهم الأخرى.	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعرف بالتميز لمن ينجح إنجازات كبيرة فقط.	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعرف بالتميز الحقيقي وتقدر من يبدل جهودا لتقديم خدمات مميزة ولو صغيرة وليس فقط من ينجح إنجازات كبيرة.	يوجد في المدرسة ملف إنجاز لكل معلم يبين فيه ما قدمه المعلم للمدرسة من مساهمات في تحسين جودة التعليم أو تحسين مرافق المدرسة أو تطوير عملية التعليم أو تطوير قدراته.
39. أداء المعلمين يتم تقييمه ضمن أسس موضوعية وشفافة.	تقويم المعلم يتم من قبل المدير ولا يراعي الموضوعية.	تقويم المعلم يتم التشاور بين المدير والمعلم حسب الأصول وضمن مؤشرات أداء موضوعية.	تقويم المعلم يتم التشاور بين المدير والمشرف التربوي والمعلم حسب الأصول وضمن مؤشرات موضوعية عالية الجودة.	يوجد في المدرسة نهج وأساليب تأخذ رأي الزملاء بالحسبان عند تقييم أداء المعلم وتعتبرها جزءا من عملية تقويم أداء المعلم في نهاية العام.

٦: تنوع أساليب وأدوات التقييم واستخدام نتائجها في عملية التحسين المدرسي.

٦.٢: استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.

٤- تميز	٣- يحقق المؤشر	٢- يقترب من تحقيق المؤشر	١- دون المستوى	المؤشر
<p>تضع المدرسة برامج علاجية لحالات القصور عند الطلبة، كما تضع برنامجا مطلة لرفعية المدعين. وتوفر التمويل اللازم لتلك البرامج. (لها علاقة بالموشر 42 كونها تحث عن نشر)</p>	<p>يهتم العاملون بالمدرسة بنتائج التقييم ويخصونه لقايش وورش عمل لمعرفة وتحديد الأسباب. و تؤخذ توصياتهم للتعلم عليها بصورة جديّة وتنفذ، كما تتم عملية تقييم للإبداع وتوضع التوصيات لرعايته.</p>	<p>يتحمل العاملون في المدرسة نصيبهم من المسؤولية عن ضعف الطلبة ويهتمون بنتائج التقييم ويخصونه لقايش وورش عمل لمعرفة وتحديد الأسباب.</p>	<p>تحمل المدرسة أولياء الأمور مسؤولية قصور أبنائهم. المعلمين المقصرين.</p>	<p>40. المدرسة تتحمل مسؤولية عالية تجاه نتائج الطلبة. والمؤشر</p>
<p>تنشر المدرسة نتائج الطلاب للمجتمع المحلي، وتتصرف بمسؤولية عالية تجاه توقعات المجتمع وتضع خطة مع المجتمع لدعم وتحسين المستوى.</p>	<p>تستخدم المدرسة نتائج الطلبة كأساس لتحديد الأداء بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص، تعتبر نتائج تقييم الطلبة جزءا رئيسا من تقييم المدرسة الشامل ويستخدم أساسا لخطة التطوير.</p>	<p>تستخدم المدرسة نتائج الطلبة كأساس لتحديد أداء العاملين، وتعتبر نتائج تقييم الطلبة جزءا رئيسا من تقييم المدرسة الشامل.</p>	<p>تستخدم المدرسة نتائج الطلبة الضعيفة كوسيلة عقاب و لتحديد المعلمين المقصرين.</p>	<p>41. نتائج التقييم في المدرسة جزء من عملية تعديل الأداء وتحسينه.</p>
<p>يوجد برنامج محدد سنويا لاجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين يعمم على المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في بداية العام الدراسي ويلتزم به الجميع ويفقدونه.</p>	<p>يشترك الطلبة في نقاش لتأجيلهم تعقد جلسات حوار بين أولياء أمور والطلبة والمعلمين على افراد لدراسة النتائج، تنشر المدرسة على الملاء حالات الأداء المتميزة للعاملين أو للطلبة. (لماذا اقتصررت على التمييز)</p>	<p>يشترك الطلبة في نقاشات حول أدائهم، تنشر المدرسة على الملاء حالات الأداء المتميزة للعاملين أو للطلبة. (لماذا اقتصررت على التمييز)</p>	<p>يقوم المعلمون والمدير بنقاش نتائج الطلبة، تنشر المدرسة الأداء المتميز للعاملين و للطلبة داخل لمدرسة فقط.</p>	<p>42. نتائج التقييم معنية وتدعو المدرسة الجميع لتحمل المسؤولية.</p>

٤- تميز	٣- يحقق المؤشر	٢- يقترب من تحقيق المؤشر	١- دون المستوى	المؤشر
<p>للمدرسة صفحة انترنت يستخدمها الطلبة والمعلمون والمجتمع المحلي. يتم تحديث صفحة الانترنت باستمرار، و تقوم المدرسة بإعداد البرمجيات التعليمية بواسطة الطلبة والمعلمين.</p>	<p>يوجد في المدرسة مختبر حاسوب يستعمل في تعليم معظم المواد، الأجهزة المرافقة للحاسوب في المدرسة متوفرة (ماسح، كاميرا، جهاز عرض) توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات، تشجع المدرسة طلبتها ومعلميها على استخدام الحاسوب لعمل أبحاث ودراسات عبر الانترنت، يشجع الطلبة على إنشاء صفحات كمبيوتر لهم وللمدرسة. (أعتقد هذا المستوى مرتبط بالتوظيف وليس التجهيزات)</p>	<p>يوجد في المدرسة مختبر حاسوب يستعمل في تعليم مادة الحاسوب فقط (له ارتباط بالمؤشر 44 وقد كرر) ، الأجهزة المرافقة للحاسوب متوفرة في المدرسة (ماسح، كاميرا، جهاز عرض) توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات.</p>	<p>لا يوجد في المدرسة مختبر حاسوب أو موجود لكنه غير مستغل لقم الأجهزة أو لعدم توفر معلم مؤهل.</p>	<p>43. المدرسة تطلب بها تجهيزات تكنولوجيا مناسبة. (مستوياته ضمن تجهيزات وتوظيف وركزت على التوظيف الذي جاء في مؤشر 44)</p>
<p>يستخدم المختبر بعد ساعات الدوام الرسمي من قبل مؤسسات مجتمعية وبرسوم رمزية تغطي التكلفة والصيانة. توفر المدرسة أجهزة حاسوب وبرامج تعليمية لكل معلم وفي كل المواد الدراسية للاستخدام داخل غرف الصفوف.</p>	<p>يستغل المختبر في أوقات الفراغ أو في النواحي المدرسية، يعطي المعلمون و الطلبة المبدعون فرصة كافية لاستخدام الحاسوب بعد الدوام، يستخدم المختبر من قبل المجتمع المحلي ومحو أمية الكمبيوتر في المجتمع. تجول المدرسة حصص منتظمة للتدريس بعض المواد داخل مختبر الحاسوب. للمعلمين اشتراك في الانترنت.</p>	<p>يستغل المختبر في أوقات الفراغ أو في النواحي المدرسية ، يعطي المعلمون و الطلبة المبدعون فرصة محدودة لاستخدام الحاسوب بعد الدوام. يذهب معلمو المواد مع طلابهم للمختبر ان رغبوا و لكن إدارة المدرسة لا تجول تلك الحصص بصورة منتظمة.</p>	<p>يستغل المختبر في أوقات الدوام الرسمي فقط ولتدريس مادة الحاسوب فقط.</p>	<p>44. المدرسة تطلب من العاملين توظيف التكنولوجيا في التعليم .</p>
<p>تشارك المدرسة معلميها بعمليات استخدام الحاسوب في استخدام الحاسوب في التعليم وتطبيقات باستخدام الحاسوب نتيجة لتلك الدورات.</p>	<p>معلم الحاسوب مؤهل علميا و ترويا، يستخدم المعلمون (غير معلم الحاسوب المختبر للتدريس موادهم)، بعض الأجهزة تخصص ليأخذها المعلمون معهم للصفوف وتدريس موادهم.</p>	<p>معلم الحاسوب مؤهل علميا ، يستخدم بعض المعلمين (غير معلم الحاسوب المختبر للتدريس موادهم).</p>	<p>معلم الحاسوب غير متخصص علميا ، وقلة من معلمي المدرسة يعرفون استخدام الحاسوب في التعليم.</p>	<p>45. في المدرسة كوادر بشرية مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا .</p>

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

٧.٢: توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

المؤشر		المؤشر	
١ - دون المستوى	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - تميز
توجد في المدرسة برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، بقتصر استخدام الحاسوب على معالجة الكلمات وبعض التطبيقات الكتابية والجدول البسيطة.	توجد في المدرسة برامج وأجهزة للأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب ولأعمال السكرتارية مثل معالجة الكلمات وبعض التطبيقات الكتابية والجدول وقواعد البيانات البسيطة للأمور المالية فقط.	توجد في المدرسة برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، تتم معظم الأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب، تتم إدارة شؤون الطلبة باستخدام الحاسوب (مثل إدخال العلامات، السجلات، بطاقة الطالب بحفظ المدرسة جميع المراسلات باستخدام الحاسوب. يتم التواصل مع الأهل عن طريق الانترنت.	تتواصل المدرسة مع المديرية والوزارة بالانترنت، تتم معظم المراسلات الرسمية الكترونياً، تعتبر المدرسة رسائل الانترنت بمثابة رسائل رسمية، ويتم تحضير جدول توزيع الدروس والمعاملات المالية باستخدام الحاسوب. للمدرسة موقع الكتروني تنشر فيه إدارة المدرسة معلومات عن أنشطتها وإنجازاتها.

46. الإدارة المدرسية تستخدم التكنولوجيا في عملها.

ملحق (٩)

مجالات ومعايير ومؤشرات أداء المدير

المجال	المعيار	المؤشر		
1	التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.			
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1	
		يقود المدير جميع المعنيين في عملية بناء الرؤية والرسالة .	2	
		يقوم المدير بالإعلام عن الرؤية والرسالة وتسويقها من خلال الإعلام .	3	
		يعرف المدير الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف متطلبات تحقيقها .	4	
	1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	5	
		يشرف المدير على تنفيذ التقييم الذاتي ويعتمد الحقائق الموثقة في بناء الخطة المدرسية .	6	
	يشترك المدير جميع المعنيين في عملية بناء الخطة المدرسية .	7		
	يتابع المدير تنفيذ الخطة المدرسية .			
	يعمل المدير على تطبيق شامل للخطة المدرسية .			
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.			
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفعالية.	8	
		يتعامل المدير مع العاملين بعدالة وضمن سياسة معلنة.	9	
		ينظم العمل ويرعى النجاحات.	10	
		يشجع العمل الجماعي وتنظيم اللجان .	11	
		يشترك المعنيين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين .	12	
		يتابع عملية التعليم ويوجد فرصا للنمو المهني للمعلمين .	13	
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.	14	
		يتعامل مع المجتمع المحلي ضمن سياسة واضحة .	15	
		يوسع دائرة التواصل مع المجتمع المحلي ويشركه في العديد من شؤون المدرسة .		
		يتبادل المنفعة مع المجتمع المحلي والخارجي .		
	3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.		
		3.1	إدارة الموارد المادية بفعالية.	16
			يعمل المدير على توفير وحفظ وصيانة الموارد المادية.	17
			يتابع المدير استخدام الموارد المادية في المدرسة .	18
3.2		إدارة الموارد البشرية بفعالية.	19	
		يدبر شؤون العاملين بفاعلية .	20	
		يقوم بحل الصراخ والمشكلات بين العاملين.	21	
		ينظم المهام ويستفيد من الخبرات المتوفرة ويعززها .		
4		إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.		
	4.1	تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً .	22	
		يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.	23	
		يوفر مصادر مساندة للتعلم .	24	
		يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.	25	
	يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.			

		4.2	النمو المهني للمعلمين.	26	يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبية.
				27	يدعم المعلمين مهنيًا .
				28	يوفر برامج متنوعة لتنمية العاملين مهنيًا.
				29	يتابع تطبيق ما تم التدريب عليه و يتابع أثر التدريب .
		4.3	أنشطة لا صافية مساندة.	30	يخطط المدير للأنشطة اللاصفية و يتابعها.
				31	يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.
5			انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.		
	5.1		وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	32	يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية .
				33	يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .
				34	يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية .
	5.2		توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	35	يبنى المدير علاقات جيدة مع الطلبة.
				36	يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي .
				37	يخطط وينفذ مع الطلبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.
	5.3		المدرسة صديقة للطلاب.	38	يوفر المدير البيئة المادية الآمنة للطلبة.
				39	يضع المدير آليات للحفاظ علي نظافة الطلبة والمدرسة .
				40	يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.
				41	يرعى المدير بيئة التعلم .
6			تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .		
	6.1		استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	42	ينوع المدير في أدوات وأغراض التقويم.
				43	يتبع المدير إجراءات محددة لتقويم و متابعة الطلبة .
				44	يوثق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها .
				45	يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وتشاركية .
	6.2		استخدام نتائج التقويم لتحسين الأداء.	46	يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.
				47	يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقويم المدرسة الشامل.
				48	يناقش المدير نتائج تقييم الطلبة مع ذوي العلاقة و إعلانها.
7			تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.		
	7.1		استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	49	يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها..
				50	يدعم المدير توظيف التكنولوجيا..
				51	يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.
	7.2		توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	52	يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

ملحق (١٠)

معايير مدير المدرسة

١: التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.

١١: وجود رؤية ورسالة.

٢ - يقرّب من تحقيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - تميز
٢ - يقترّب من تحقيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - تميز
١ - دون المستوى	٢ - دون المستوى	٣ - تميز
١ - يقوم المدير جميع المعيّنين في عملية بناء الرؤية والرسالة.	٢ - يقوم المدير جميع المعيّنين في عملية بناء رؤية ورسالة، يشارك جميع العاملين بإعداد الرؤية والرسالة ويشرك أولياء الأمور والطلبة بإعداد الرؤية والرسالة، يعرف الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية والرسالة ويخطط مع العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور على تجاؤها.	٣ - يقوم المدير جميع المعيّنين في عملية بناء رؤية ورسالة واضحة ومحددة مبنية على توقعات عالية للأداء ويشرك في إعدادها جميع العاملين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع والمؤسسات التربوية، ويعمل على الحصول على أكبر دعم وتأييد من المديرية والمسؤولين لتلك الرؤية والرسالة.
١ - يحتفظ بنسخة من رؤية المدرسة ورسالتها عن الرؤيا والرسالة وتسويقها من خلال الإعلام.	٢ - يحتفظ بنسخة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكان بارز من الرسائل ورسالتها المدرسية، ويطلع عليها من يسهل عنها.	٣ - يحتفظ مدير المدرسة برؤية ورسالة ترتبط بتودها بخطة تحسين المدرسة ويضعها في أماكن بارزة من المدرسة ويوزعها على شكل نشرة أو مطوية تربوية على نطاق واسع، يضعها على شبكة الانترنت ويتصل بوسائل الإعلام لنشرهما وكسب الدعم المجتمعي لهما.
٢ - يعرف محتوى الرؤية والرسالة ومتطلبات تحقيقها، ويوفر تلك المتطلبات، ويعرف كيف ترتبط الرؤية والرسالة بالتحسين المدرسي، وأن تحقيقها سيؤدي إلى تحسن في نوعية مخرجات التعلم.	٣ - يعرف محتوى الرؤية والرسالة ومتطلبات تحقيقها، ويوفر تلك المتطلبات، ويعرف كيف ترتبط الرؤية والرسالة بالتحسين المدرسي، وأن تحقيقها سيؤدي إلى تحسن في نوعية مخرجات التعلم.	٤ - يستعين بخبرات المؤسسات التربوية المحيطة لعمل بحوث إجرائية تساعد المدرسة على تحقيق الرؤية والرسالة وتطوّرهما.

الالتزام الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة .

٢: وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.

٤ - تميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يقوم المدير بتوظيف دراست ميدانية خارجية تدعم التقييم الذاتي للمدرسة وتساعد على بناء الخطة، ولديه مبادرات لتنفيذها .</p>	<p>يستخدم المدير التقييم الذاتي للمدرسة وأداء العاملين ونتائج الطلبة لبناء خطة تحسين المدرسة متضمنة الأهداف والأنشطة وجول زمني للتطبيق، ولديه خطة لتوفير مبادرات لتنفيذها.</p>	<p>يستخدم المدير التقييم الذاتي للمدرسة وأداء العاملين ونتائج الطلبة لبناء خطة تحسين المدرسة متضمنة الأهداف والأنشطة وجول زمني للتطبيق.</p>	<p>يشرف المدير على أداء العاملين ونتائج الطلبة ولديه معلومات لم يوظفها في بناء خطة تحسين المدرسة.</p>	<p>4. يشرف المدير على تنفيذ التقييم الذاتي ويعتمد الحقائق الموثقة في بناء الخطة المدرسية .</p>
<p>يعمل المدير على تمحور الخطة المدرسية حول التعليم والتعلم بحيث تستند بنودها على مبادئ ودراسات حديثة للتهوض بالتعليم.</p>	<p>يشترك المدير عند إعداد الخطة معظم العاملين وأكبر عدد ممكن من أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويبني المدير خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة ومرتبطة بتطوير المرافق والتعلم، وخاصة التعلم المتمركز حول الطالب، و يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بها. (لم يظهر دور الطالب في بناء الخطة)</p>	<p>يشترك المدير عند إعداد الخطة بعض العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور .</p>	<p>يشترك المدير عند إعداد الخطة بعض العاملين بالمدرسة.</p>	<p>5. يشترك المدير جميع المعنيين في عملية بناء الخطة المدرسية .</p>
<p>يعد المدير نظام متابعة و تقييم مستمر لتنفيذ خطة التحسين المدرسية و يستعين بالمؤسسات التربوية عند الحاجة.</p>	<p>يتابع المدير عمل الفرق المدرسية أثناء تنفيذ الخطة المدرسية ويتأكد من التزامهم بأدوارهم، و يسعى لتوفير مصادر الدعم اللازمة والتسهيلات لتنفيذ الخطة.</p>	<p>يتابع المدير عمل الفرق المدرسية أثناء تنفيذ خطة المدرسة ويتأكد من التزامهم بأدوارهم.</p>	<p>متابعة مدير المدرسة لعمل الأفراد أثناء تنفيذ خطة المدرسة قليلة.</p>	<p>6. يتابع المدير تنفيذ الخطة المدرسية .</p>
<p>يبني المدير مجمل الخطة المدرسية حول محور التعليم والتعلم بحيث تستند بنودها إلى مبادئ ودراسات حديثة للتهوض بالتعليم، وذات توقعات عالية لحسن الأداء ومدعمة بوعمل تحقيقها.</p>	<p>يبني المدير خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة ومرتبطة بتحسين المرافق المادية ووجودة التعلّم والتعلم.</p>	<p>يبني المدير خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة ومرتبطة بتحسين المرافق المادية فقط.</p>	<p>يبني المدير خطة غير قابلة للتطبيق في معظم بنودها أو يختار تنفيذ بنود تركز على الشكل وليس على الجوهر العملية على التربوية.</p>	<p>7. يعمل المدير على تطبيق شامل للخطة المدرسية .</p>

٤ - زميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يقود المدير عملية بناء ميثاق عمل مهني وأخلاقي لتسيير الأمور داخل المدرسة ويحصل على دعم الجميع من معلمين وطلبة وأهالي ومجتمع ووزارة. يستخدم أساليب القيادة الجماعية في تسيير أمور المدرسة.</p>	<p>يتعامل المدير مع الجميع من خلال سياسة واضحة ويطرأق ديمقراطية تصون حرية إبداء الرأي ضمن القيم الوظيفية و التعليمات، لا يسمح بالثقلية في المدرسة.</p>	<p>يتعامل المدير مع الجميع من خلال سياسة واضحة ويطرأق ديمقراطية.</p>	<p>يتعامل المدير مع الجميع دون سياسة واضحة ويطرأق غير ديمقراطية.</p>	<p>8. يتعامل المدير مع العاملين بحالة وضمن سياسة مغلقة.</p>
<p>يوجد لدى المدير آلية توثيق لسيرة الأفراد وظروفهم العاملة، و يوازن بين ظروف العاملين و متطلبات العمل، ويقوم بتحديث هذا الملف دائما، كما يحتفظ داخل المدرسة بملوحات وصور النجاحات وينشرها بالإعلام وعلى صفحة المدرسة الإلكترونية.</p>	<p>يحتفظ المدير بالمراسلات والاجتماعات ويتوثقها ويرجع إليها عند الحاجة، يعرف الظروف الشخصية للعاملين والطلبة ويراعيها أثناء التواصل معهم دون المساس بالعمل والإنجاز، يحتفل بالنجاحات للعاملين والطلبة ويعيد الفضل لأصحابه عند النجاح.</p>	<p>يحتفظ المدير بالمراسلات والاجتماعات الرسمية ويتوثقها، يعرف الظروف الشخصية للعاملين ويراعيها أحيانا على حساب العمل، يحتفل بالنجاحات للعاملين والطلبة.</p>	<p>يحتفظ المدير بالمراسلات والاجتماعات ويتوثقها، ويتعامل بحرفية القانون الرسمية.</p>	<p>9. ينظم العمل ويرعى النجاحات.</p>
<p>يتم اختيار الأسبب المهمة بصورة تشاورية وجماعية وحسب معايير علمية، يبرز المدير العمل الجماعي، ولا يقلل العمل الفردي، يوثق أعمال اللجان والفرق ويتابعها.</p>	<p>يستخدم معايير واضحة وعادلة عند توزيع العمل والتكليفات للعاملين، يتابع أداء اللجان أو الفرق، ويضيف إلى اللجان الرسمية لجنا وفرقا أخرى حسب حاجة المدرسة ويشجع العمل الجماعي.</p>	<p>يستخدم معايير عادلة عند توزيع العاملين إلى فرق أو لجان وتكليفهم بإنجاز الأعمال، لكنه يكتفي بتكوين اللجان الرسمية.</p>	<p>يستخدم معايير شخصية عند توزيع العمل والشكليات للعاملين ويتعامل معهم كأفراد غير موحدين.</p>	<p>10. يشجع العمل الجماعي وتنظيم اللجان.</p>
<p>يضع المدير مجموعة من التوقعات لأداء الطلبة والمعلمين ويصدر ذلك في نشرة أو مجلة المدرسة ويبرزها للأهالي. يشارك جميع المعلمين ويقترح المجال أمام أولياء الأمور لصناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات ويستشرد برأيهم في معظم الحالات. ويطلب من المعلمين إجراء مقارنات لأداء الطلبة في المواد المختلفة واتخاذ القرارات لعلاج الضعف وتعزيز التميز.</p>	<p>يشترك جميع المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات ويستشرد برأيهم في معظم الحالات</p>	<p>يشترك عدد من المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات لكن لا يسمع لرأيهم في أكثر الحالات.</p>	<p>يشترك بعض المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم. وغالبا ما تكون قراراته فردية ويفرضها على العاملين.</p>	<p>11. يشارك المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين.</p>
<p>لدى المدير خطة تخصص كل معلم ويحدد فيها نوع المساعدة التي يحتاجها المعلم أو مجموعة المعلمين ويسعى مع المؤسسات التربوية إلى تحقيقها، ويقترح النوادي العلمية للمجتمع والمدارس الأخرى لتبادل الخبرات والنمو المهني.</p>	<p>يتابع عمل المعلمين بزيارات صفية ويقدم لهم التغذية الراجعة البناءة ويشركهم في الترتيبات والاجتماعات الخاصة ببناء وتبادل الخبرات داخل المدرسة. ومع المدارس المجاورة. المؤشر تحدث عن النمو المهني للمعلمين والعبارة هنا مرتبطة بالطلبة</p>	<p>يتابع عمل المعلمين بزيارات صفية ويقدم لهم التغذية الراجعة عند ملاحظة القصور ويشركهم في الترتيبات والاجتماعات الخاصة ببناء وتبادل الخبرات داخل المدرسة.</p>	<p>يتابع عمل المعلمين بزيارات صفية ويقدم لهم التغذية الراجعة عند ملاحظة القصور.</p>	<p>12. يتابع عملية التعليم ويوجد فرصا للنمو المهني للمعلمين.</p>

٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

٢:٢: إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.

٤ - تميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>المدير من الشخصيات الاعتبارية في المجتمع المحلي، وبشراك في العديد من اللجان البلدية أو القروية أو المجتمعية الأخرى.</p>	<p>لديه قنوات اتصال مع المجتمع خارج المدرسة، ولديه سياسة واضحة معاملة للتعامل معها ويطبقها مع الجميع بانتظام ودون انتقائية.</p>	<p>لديه قنوات اتصال مع المجتمع خارج المدرسة، ولديه سياسة واضحة للتعامل معها ولا يطبقها مع الجميع.</p>	<p>لديه قنوات اتصال مع المجتمع خارج المدرسة.</p>	<p>13. يتعامل مع المجتمع المحلي ضمن سياسة واضحة .</p>
<p>المدرسة هي نقطة تشبيك بين مؤسسات المجتمع المحلي وإفراده. يدعم المدير وييسر تبادل الخبرات بين فرق من الطلاب من مدرسته ومدارس أخرى والوادي والمؤسسات المجتمعية، توجد للمدرسة صفحة الكترونية للتواصل والإعلام.</p>	<p>يحفظ بملفات للعلاقات الخارجية، لا يحد من تواصله مع المجتمع المحلي على المناسبات ليطالب منهم الدعم بل يشارك في العديد من الاجتماعات تشاورية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في قضايا تهم المدرسة، ويطالعهم على قضايا إدارية ومالية في المدرسة وبشفافية عالية.</p>	<p>يحفظ بملفات للعلاقات الخارجية، لا يحد من تواصله مع المجتمع المحلي على المناسبات ليطالب منهم الدعم بل يشارك في العديد من الاجتماعات والمناسبات ولا يدعوهم إلى اجتماعات مخصصة لبحث شؤون المدرسة.</p>	<p>يحفظ بملفات للعلاقات الخارجية، ولكنه يحد من تواصله مع المجتمع المحلي على المناسبات ليطالب منهم الدعم.</p>	<p>14. يوسع دائرة التواصل مع المجتمع المحلي ويشركه في العديد من شؤون المدرسة .</p>
<p>يقوم المدير بإنشاء جمعية أصدقاء المدرسة من المجتمع المحلي، والمدرسة عضو في العديد من الهيئات التي تقدم خدمات للمجتمع المحلي والوطني. تشارك المدرسة في معارض ومسابقات وطنية وإقليمية ودولية وتحقق نجاحات في ذلك.</p>	<p>ينفذ مع الطلبة والعمالين مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. يوظف امكانيات المجتمع المادية لخدمة المدرسة. يسمح للمجتمع باستخدام معظم مرافق المدرسة، ويوظف الخبرات البشرية في المجتمع</p> <p>يقبل المحاسبية المجتمعية وخاصة أولياء الأمور، ينظم المدير أياما مفتوحة للتشاور مع أولياء الأمور لعرض إنجازات المدرسة، ولتحسين مهارات الطلبة والمعلمين وعرض إبداعاتهم.</p>	<p>يتنفذ مع الطلبة والعمالين مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية.</p> <p>يوظف امكانيات المجتمع المادية لخدمة المدرسة باستخدام بعض مرافق المدرسة ولكن لا يستغل الخبرات البشرية في المجتمع .</p>	<p>يتنفذ مع الطلبة والعمالين مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. لا يوظف امكانيات المجتمع المادية لخدمة المدرسة.</p>	<p>15. يتبادل المنفعة مع المجتمعين المحلي والخارجي .</p>

٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

٣.١: إدارة الموارد المادية بفعالية.

المؤشر	١- دون المستوى	٢- يقترّب من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- زميل
<p>16. يعمل المدير على توفير وحفظ وصيانة الموارد المادية.</p>	<p>ممتلكات المدرسة غير مدونة في سجلات ولا تتم صيانتها وتحديثها.</p>	<p>يحرص المدير بممتلكات المدرسة و يعرف حاجات المدرسة من الموارد المادية، تتم صيانة الموجودات بصورة دورية ولكن الأجهزة قديمة. لدى المدير خطة لتوفير المزيد من الموارد المادية، ولا يعرف كيف يحققها.</p>	<p>يحرص المدير بممتلكات المدرسة و يعرف حاجات المدرسة من الموارد المادية، تتم صيانة الموجودات بصورة دورية ومعظم الأجهزة حديثة. لدى المدير خطة لتوفير المزيد من الموارد المادية، يعرف كيف سيحققها.</p>	<p>أجهزة وموارد المدرسة المادية متوفرة بوفرة وحديثة والمدرسة عقود صيانة دورية للأجهزة.</p>
<p>17. يتابع المدير استخدام الموارد المادية في المدرسة.</p>	<p>يضع المدير سياسة واضحة في إدارة الموارد المادية ويلتزم العاملون بالسياسة ولكن لا يلتزم بها كل العاملون بالمدرسة.</p>	<p>يضع المدير سياسة واضحة لإدارة الموارد المادية ويلتزم العاملون ببعضها الإداري من استلام وإرجاع... ولا يلتزمون بحسن استخدامها كما يجب في التعليم والتعلم.</p>	<p>يضع المدير سياسة واضحة لإدارة الموارد المادية ويلتزم العاملون ببعضها الإداري من استلام وإرجاع... كما ويتابع المدير حسن استخدامها في التعليم والتعلم.</p>	<p>يوجد لدى المدير سجلات تفصيلية لمتابعة استخدام الموارد المادية بفعالية، يعرف القيمة التربوية لهذه الموارد ويعرف البدائل في حالة عدم توفرها، يسمح المدير باستخدام مرافق المدرسة لتوفير دعم إضافي لها (تأجير ساحات، انترنت، مجلات، الكتاب السنوي للمدرسة...).</p>
<p>18. يتصرف المدير بمهنية في إدارة الأمور المالية والموازنات.</p>	<p>المعاملات المالية في المدرسة منضبطة وتسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وبشفافية عالية.</p>	<p>المعاملات المالية في المدرسة منضبطة وتسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وبشفافية عالية دائم البحث وينجح في إيجاد مصادر دعم مالية من المجتمع المحلي.</p>	<p>لديه سياسة مالية واضحة ومتفق عليها من العاملين بالمدرسة، يعرف أولويات الصرف ومنايع الدعم المالي لموارد المدرسة، يضبط المعاملات المالية في الموارد المدرسة وتسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وبشفافية عالية، لا يتفرد بصناعة القرارات المالية لكنه في النهاية يأخذ قرارات مالية جريئة، ولديه درجة عالية من تحمل المسؤولية والشفافية العالية. دائم البحث وينجح في إيجاد مصادر دعم مالية من المجتمع المحلي.</p>	<p>إدارة الموارد المالية تتم بصورة علمية توّظف فيها التكنولوجيا وتخضع للتدقيق الدوري وتوظف بشكل مدروس وموجه لخدمة تحسين التعليم حيث تحصل المكاتب والمختبرات على جزء كبير من ميزانية المدرسة و مما يمكن توفيره من الأهالي.</p>

٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

٣.٢: إدارة الموارد البشرية بفعالية.

٣ - ٤ - زميل	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترن من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يقوم المدير بإعلام المعلمين والطلبة والأهالي بالتوجهات المدرسية والقرارات التي صدرت عن الوزارة كما يصنع نظام لتوصيل الإطلاقات الخارجية للمعلمين. يعقد ورش عمل توعوية للمعلمين في المدرسة مع مسئولين من الوزارة لمعرفة الحقوق والواجبات للعاملين.</p>	<p>يوفر وسائل اتصال وتواصل فاعله مع العاملين والأهالي، يعقد بانتظام اجتماعات دورية للعاملين للتشاور وصناعة القرارات، يستخدم التكنولوجيا جيداً في كل شؤون إدارة الموارد البشرية. يتابع شؤون العاملين وترقياتهم مع الوزارة أو لا بأول.</p>	<p>يوفر وسائل اتصال وتواصل فاعله مع العاملين، أحياناً ينظم اجتماعات للعاملين للتشاور وصناعة القرارات، يستخدم التكنولوجيا جيداً في بعض شؤون إدارة الموارد البشرية .</p>	<p>يوفر وسائل اتصال وتواصل فاعله مع العاملين، أحياناً ينظم اجتماعات للعاملين للتشاور وصناعة القرارات، نادراً ما يستخدم التكنولوجيا جيداً في إدارة الموارد البشرية .</p>	<p>19. يدير شؤون العاملين بفاعلية. المؤشر</p>
<p>يوفر المدير دراسات أو مقالات مهمة تساعد العاملين على التأمل في ممارساتهم وتعديل سلوكهم، يقوم بعقد حلقات دراسية ويستعين بخبراء لإثراء خبرة العاملين وزيادة التعلم المؤسسي. يوجد نظام أخلاقي معن يحدد طرق التعامل مع الصراعات في المدرسة.</p>	<p>يعرف كيف يتعامل مع الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين، لا يوجد بين العاملين في المدرسة صراعات ويتدخل المدير لحل المشاكل بين العاملين عند بدايتها.</p>	<p>يعرف كيف يتعامل مع الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين، العاملون في المدرسة بينهم صراعات ويتدخل المدير لحل المشاكل بين العاملين فقط عندما تتفاقم.</p>	<p>يظهر ضعفاً إدارة الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين، العاملون في المدرسة بينهم صراعات لم يحاول المدير حلها.</p>	<p>20. يقوم بحل الصراع والمشكلات بين العاملين . المؤشر</p>
<p>يحافظ المدير بجدول يوضح العبء الذي يقوم به كل شخص ويستشرد بهذه المعلومات لصناعة القرار عند توزيع المهام على العاملين. ينفذ المهام ضمن خطة متفق عليها ومعلمة، لديه برنامج تنمية مهنية تناسب المهام التي يقوم بها العاملون بالمدرسة.</p>	<p>يضع الشخص المناسب للمهمة المناسبة، ولا يحمل العاملين مسؤوليات فوق طاقتهم أو ليست ضمن خبرتهم، ويثقل العيقات في حال ظهورها، يوفر فرص عادلة للتنمية المهنية والحوافز.</p>	<p>يحمل العاملين مسؤوليات فوق طاقتهم أو ليست ضمن خبرتهم، يوفر فرص عادلة للتنمية المهنية والحوافز.</p>	<p>يوزع المهام على العاملين دوناً مراعاة لطاقاتهم أو خبراتهم، ويقدم بعض الحوافز لبعض الأشخاص دون غيرهم .</p>	<p>21. ينظم المهام ويستفيد من الخبرات المتوفرة ويميزها. المؤشر</p>

4: تطوير أداء الطلبة معرفةً ومهارياً وفيماًياً.

3 - زعيم	3 - يحقق المؤثر	2 - يقرب من تحقيق المؤثر	1 - دون المستوى	المؤثر
<p>يحدد مدير المدرسة المجتمع وقياداته لتحفيز الموهوبين ومساعدة الطلاب الضعاف، ويصف الطلاب حسب الفروق الفردية وفقاً لمعايير علمية ويشرك المدير الطلبة الموهوبين والمتميزين علمياً في برامج علمية في داخل الوطن أو خارجه ليزيد من قدراتهم .</p>	<p>يضع معايير عالية لأداء الطلبة في جميع المواد الدراسية، ويعلمها المعلمين والطلبة وأولياء الأمور تتضمن المعايير قدرات عليا للتفكير، مثل التفكير الناقد وحل المسائل، يعمل جاهداً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة، يقدر الطلبة المتميزين وينشر ذلك في وسائل الإعلام ويعممه على الآخرين .</p>	<p>يضع معايير عالية لأداء الطلبة ويعلمها المعلمين؛ تتضمن المعايير قدرات التفكير العليا مثل التفكير الناقد وحل المسائل، يعمل جاهداً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة، يقدر الطلبة المتميزين.</p>	<p>يضع معايير ضعيفة لأداء الطلبة ويعلمها للمعلمين، يعمل أحياناً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة.</p>	<p>22. يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه.</p>
<p>يخصص المدير جزءاً من ميزانية المدرسة لتوفير المصادر الحديثة ويتواصل مع المجتمع المحلي والجامعات للاستفادة من المصادر المتاحة.</p>	<p>مصادر التعلم غنية من مكتبة، ووسائل تعليم، ومختبرات، وأدوات، وحاسوب، ومراجع ونوات وتبادل زيارات مع مدارس أخرى والرحلات والوادي العلمية، يوفر للمعلمين مواد خام لتصنيع المواد المساعدة للمناهج.</p>	<p>مصادر التعلم من مكتبة، ووسائل تعليم، ومختبرات كما ترسلها الوزارة وبعض المبرعين من المجتمع المحلي.</p>	<p>المصادر المساندة للمناهج متواضعة وقليلة.</p>	<p>23. يوفر مصادر مساندة للتعليم .</p>
<p>يهتم المدير بمساهمة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في تطوير أداء الطلبة بالمدرسة - مثلاً تقديم صفوف تقنية مسائية من مجموعات مجتمعية تطوعية و يحضر الحمص بحضور المشرف أو خبراء تعليم - ويقوم بعمل دراسات لمعرفة مستوى الطلبة في مهارات التفكير العليا. يقود ورش عمل لتحسين أداء المعلمين .</p>	<p>يتابع تنفيذ الاختبارات في موعدها، و يهتم بتوعية الاختبارات ودرجة تركيزها على المستويات العليا للتفكير الإبداعي، وحل المسائل، و يتابع المعلمين داخل الصفوف ويتأكد من حسن أدائهم لعلمهم، يتابع نتائج الطلبة أولاً بأول ويتواصل مع المعلمين والأهالي لمراجعتها، لديه خطط مدرسية لمعالجة حالات الضعف الأكاديمي ، ويدون ملاحظاته في نماذج إشراف تربوي يتم حفظها والرجوع إليها.</p>	<p>يتابع تنفيذ الاختبارات في موعدها، و يهتم بتوعية الاختبارات، يتابع نتائج الطلبة ويتواصل مع المعلمين لمراجعتها، لديه خطط مدرسية لمعالجة حالات الضعف الأكاديمي، و يتابع المعلمين داخل الصفوف و يتأكد من حسن أدائهم لعلمهم. يقدم التغذية الراجعة بصورة شقوية.</p>	<p>يتابع تنفيذ الاختبارات في موعدها، و يتابع نتائج الطلبة يناقش المعلمين فيها.</p>	<p>24. يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب.</p>
<p>يستفيد المدير من مهارات وقدرات الطلبة الموهوبين في خدمة المجتمع المحلي بما يسهم في تطوير أدائهم، كما يدعو الخبراء للمدرسة ليساعدوا المعلمين في تشخيص المراهب والقررات واقتراح طرق لتنميتها. البرامج الإشادية تتم بالتعاون بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.</p>	<p>يسهم مع المعلمين ويشرك أولياء الأمور والطلبة في إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتنميتها. النمو الشخصي للطلاب يعتبر جزء من تقييم أدائه العام، يشجع المدير الشخصيات القيادية بين الطلبة ويحملهم مسؤولية التناسب مع هذه القدرات. يعود الطلبة على الحوار والنقاش وصناعة القرارات والعمل الجماعي الذي يخدم الصالح العام.</p>	<p>يسهم مع المعلمين في إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتنميتها، ولا يقوم الطلبة باختيار هذه الأنشطة</p>	<p>يطلب من المعلمين إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة، ولكن لا يتابع هذا الطلب بحدة.</p>	<p>25. يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.</p>

ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفتان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.

ع.ر: النمو المهني للمعلمين.

26. يتبع المدير آليات مشاركة في تحديد احتياجات المعلمين، يقوم بإجراء الدراسة أو الاستشارة بإحاثين لإجراء دراسات تحديد احتياجات المعلمين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيتها وتحديد أوليات المشاركة في الدورات.	27. يدعم المعلمين مهنيًا. يشارك المدير في إجراء أبحاث علمية لمتابعة أداء المعلمين ومساعدتهم للتأهل في ممارساتهم وسلوكهم.	28. يوفر برامج متنوعة لتنمية المعلمين مهنيًا.	29. يتابع تطبيق مساهمات التدريب عليه ويتابع أثر التدريب.
يعرف خطط التطوير في الوزارة للسنوات القادمة، ويعمل مع فرق مدرسية - تضم أعضاء من المجتمع - على تحديد الحاجات للتنمية المهنية لتلبية تلك الاحتياجات. يبنى مع المعلمين خطة تنمية مهنية على مستوى المدرسة وتستجيب لحاجات حقيقية يحددها المعلمون.	يتعاون مع المشرفين في تحديد حاجات المعلمين، يقوم بإجراء الدراسة أو الاستشارة بإحاثين لإجراء دراسات تحديد احتياجات المعلمين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيتها وتحديد أوليات المشاركة في الدورات.	يحدد بنفسه أو يتشاور أحياناً مع المعلمين حاجاتهم التدريبية، ويرشح المعلمين للدورات الرسمية حسبما يراه من حاجات.	يشارك المدير في إجراء أبحاث علمية لمتابعة أداء المعلمين ومساعدتهم للتأهل في ممارساتهم وسلوكهم.
يسعى لجذب المؤسسات التربوية في المجتمع المحيط بالمدرسة لمساعدة المدرسة في برامج التنمية المهنية للعاملين، وينظم المدير برامج تدريب تستفيد من الكفاءات في المجتمع والمدرسة.	يطلب من المعلمين تقديم خطط التنمية المهنية للعاملين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيتها وتحديد أوليات المشاركة في الدورات.	يطلب من المعلمين تقديم خطط التنمية المهنية للعاملين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيتها وتحديد أوليات المشاركة في الدورات.	يسعى لجذب المؤسسات التربوية في المجتمع المحيط بالمدرسة لمساعدة المدرسة في برامج التنمية المهنية للعاملين، وينظم المدير برامج تدريب تستفيد من الكفاءات في المجتمع والمدرسة.
يسعى لتبديل الخبرات مع المدارس والمؤسسات التربوية برامج تنمية العاملين موجودة في خطة المدرسة السنوية وتتف بصورة متخاطمة.	يطلب من المعلمين تقديم خطط التنمية المهنية للعاملين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيتها وتحديد أوليات المشاركة في الدورات.	يطلب من المعلمين تقديم خطط التنمية المهنية للعاملين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيتها وتحديد أوليات المشاركة في الدورات.	يسعى لتبديل الخبرات مع المدارس والمؤسسات التربوية برامج تنمية العاملين موجودة في خطة المدرسة السنوية وتتف بصورة متخاطمة.
يقوم بالمشاركة مع العاملين بعمل دراسات لمعرفة أثر التدريب على مستوى الأداء.	يقوم بتطبيق العاملين لما تعلموه في الدورات بصورة منتظمة، لديه سجلات بالدورات وأهدافها والأثر المتوقع أن تتركه على أداء العاملين، يعقد جلسات نقاش مع العاملين بعد الدورات ليرى ما يحتاجونه لتطبيق ما تعلموه داخل الصف ويوفر تلك الاحتياجات، دائم التواصل مع موزعي الدورات بالتقارير عما تم تحسينه في نتيجة الدورات، يعقد دورات وأنشطة تكميلية، يشارك المدرسة في برامج إبداعية، يوفر المراجع والمصادر مثل المكتبة والمختبرات والآنترنت ليساعد على النمو المهني للعاملين.	يقوم بتطبيق العاملين لما تعلموه في الدورات بصورة منتظمة، يوفر المراجع والمصادر مثل المكتبة والمختبرات... الخ.	يقوم بالمشاركة مع العاملين بعمل دراسات لمعرفة أثر التدريب على مستوى الأداء.

ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفتان بمستوى عال من الأداء ويدبرها معلمين مؤهلين.

ع3: أنشطة لا صفية مساندة.

المؤشر	1- دون المستوى	2- يقترّب من تحقيق المؤشر	3- يحوّل المؤشر	ع3: أنشطة لا صفية مساندة.
30. يخطط المدير لأنشطة اللاصفية ويتابعها.	الأنشطة اللاصفية قليلة في المدرسة وتحدث دون إعداد جيد ودون مشاركة فاعلة من المعلمين والطلبة.	توجد لدى المدير خطة للأنشطة اللاصفية على مستوى المدرسة والصفوف.	توجد لدى المدير خطة للأنشطة اللاصفية على مستوى المدرسة والصفوف. ويشجع المعلمين والطلبة والأهالي، المعلمون والطلبة والأهالي، يقوم معلمو الأنشطة اللاصفية بتنفيذ الأنشطة اللاصفية بصورة مستمرة، ويحرص على ربط الأنشطة اللاصفية بروية ورسالة المدرسة وخططها ويجتهد المجتمع للمشاركة فيها.	يعمل المدير مع المعلمين على إدخال الأنشطة اللاصفية ضمن تقويم أداء للطلاب (ضمن العلامة المدرسية) يطلب المدير من المعلمين تنفيذ المهام الدراسية عن طريق ربطه بالمهارات الحياتية والأنشطة اللاصفية.
31. يكامل المدير بين الأنشطة اللاصفية والأنشطة الصفية.	يهتم المدير بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي...) و لكن بمعزل عن الأنشطة الصفية والتعليم والتعلم.	يهتم المدير بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي...) و يشجع المعلمين على ربطها وتكاملها مع الأنشطة الصفية والتعليم والتعلم ويوفر التمريل اللازم للأنشطة اللاصفية التي تعزز عملية التعليم. يقوم المدير بتقييم خطة الأنشطة و يشارك المعلمين في ذلك.	يهتم المدير بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي...) و لكن بمعزل عن الأنشطة الصفية والتعليم والتعلم.	يشارك المعلمين في ذلك.

٥: الانتماء العاملين والطالبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للمحالب

٥: وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين

المؤشر	١ - دون المستوى	٢ - يقرب من تحقيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - تميز
32. يحفز المدير العاملين على تنفيذ المهام المدرسية .	للمدير توقعات متدنية من أداء العاملين ولا يثق انه بالا مكان تطوير أدائهم.	للمدير ثقة قليلة بأن معلميه يورون واجههم بأكمل وجه دون متابعة حديثة منه، ويتحدث عن مهاراتهم بإيجابية وتكسب ودهم ودصمهم للمدرسة. يكلف ويعامل معهم بشفاقية تكسب ودهم ودصمهم للمدرسة، يكلف العاملين بأعمال إضافية دون التأكد من رغبتهم بذلك.	يثق المدير أن معلميه يورون واجههم بأكمل وجه دون متابعة حديثة منه ويتحدث عن مهاراتهم بإيجابية عالية ويتعامل معهم بشفاقية تكسب ودهم ودصمهم للمدرسة. يكلف العاملين بإنجاز أمور المدرسة بهذه الأدوار، يتيح فرصة للعاملين بالمدرسة على تقديم مقترحات وتنفيذها، يتحدث المدير بفخر واعتزاز عن إنجازات المدرسة والأفراد وفرق العمل.	يوجد لدى المدير ملف إنجاز يورون فيه المعلمون قصص نجاحهم وإنجازاتهم ويقوم المدير بنشر هذه الإنجازات للأهالي والطالبة.
33. يفوض المدير العديد من الصلاحيات للعاملين معه .	يحتفظ بجميع الصلاحيات بيديه- لا يفوض الآخرين إلا في القضايا الإجرائية والهامشية.	يقترب المدير العاملين بالمدرسة لتمثيله في الاجتماعات العامة، والدورات والمؤتمرات العامة، ويفوضهم بأعمال كثيرة في إدارة المدرسة، ويعطي المدير العاملين صلاحيات كبيرة في استخدام مرافق المدرسة والإشراف عليها. يعرف العاملون بالمدرسة الكثير عن عمل المدير ويربهم لأخذ زمام القيادة في كثير من القرارات والقضايا.	يقترب المدير مع مديرية التربية والتعليم على تفويض بعض العاملين بالتوقيع عنه في العديد من القضايا الإدارية و يوكل مهمة وضع برامج وتنفيذها باستخدام مرافق المدرسة لبعض المعلمين والطالبة وينابع تحقيق النتائج.	
34. يشترك المدير العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.	يستشير المدير بعض العاملين عند اتخاذ بعض القرارات التي تخص المدرسة .	يستشير المدير معظم العاملين عند اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة ولكنه هو صاحب القرار النهائي .	يستشير المدير معظم العاملين عند اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة ويناقش وجهات النظر المختلفة ويتم اتخاذ القرار بعد مناقشة مستفيضة وبعد سماع جميع وجهات النظر. ويجعلهم مسؤولين عن تنفيذ هذه القرارات.	يدير المدرسة من خلال مجموعة من الفرق يوقدها العاملين وتتخذ قرارات وتكتفي بإعلام المدير بها. تصدر معظم القرارات التي تخص المدرسة في اجتماعات تضم العاملين ممثلين عن الأهالي وممثلين عن الطالبة.

٥: انضمام العاملين والطالبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للمطالب.

٥.٢: توفير بيئة تعزز انضمام الطالبة.

٣ – يحقق المؤشر	٢ – يفترب من تحقيق المؤشر	١ – دون المستوى	المؤشر
<p>٤ – تميز</p> <p>يشير المدير أسس التعامل مع الطالبة، يقوم بالإعلام عن إبداعات الطالبة للأهالي والمجتمع والوزارة، و يعد المدير دليلا كاملا للمرافق التي يديرها الطالبة ويحدد فيه أسس الاستخدام والصلاحيات الممنوحة لهم.</p>	<p>٣ – يفترب من تحقيق المؤشر</p> <p>يعطي مجالاً واسعاً لتبادل الآراء، ويعطيهم صلاحيات واسعة في إدارة موارد المدرسة واستغلالها لتنمية موهبتهم وقدراتهم. يهتم بمشاكل الطالبة ويساعدهم على حلها، يحترم الطالبة ويحترم موهبته.</p>	<p>٢ – يفترب من تحقيق المؤشر</p> <p>يعطيهم صلاحيات معقولة لاستغلال موارد المدرسة لتنمية موهبتهم وقدراتهم.</p>	<p>١ – دون المستوى</p> <p>تتسم علاقة المدير بالطالبة بالحزم وعدم المرونة ولا يسمع المدير لوجهات نظرهم.</p>
<p>٣ – يفترب من تحقيق المؤشر</p> <p>يتواصل المدير مع مراكز الإرشاد المتخصصة ويتم تحويل الحالات الصعبة إليها.</p> <p>يصدر المدير نشرة توعية بحقوق الطفل ويزورها على الأهالي والطالبة والمعلمين والمؤسسات المحلية.</p> <p>يستخدم الإذاعة المدرسية ليتحدث فيها الطالبة ويعرضون مقالات تحت على التعرف بحقوق الإنسان والقيم الأخلاقية النبيلة.</p>	<p>٢ – يفترب من تحقيق المؤشر</p> <p>يعرف المدير حقوق الطفل، ويشجع حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي والعاملين ويشرك الطالبة في هذه الحملات.</p> <p>يتأكد من أن المرشد التربوي يتواصل مع الطالبة ومع الأهالي باستمرار، ويقوم بتسهيل وتنظيم الندوات التي يقودها ويشترك بها الطالبة، يشجع المدير ويقود حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي ويشرك الطالبة في هذه الحملات، يعمل المدير على مشاركة الطالبة في الندوات المحلية والولية لحقوق الإنسان.</p>	<p>١ – دون المستوى</p> <p>يعرف المدير حقوق الطفل، ويشجع حملات توعية بحقوق الطفل للأهالي والعاملين ويشرك الطالبة في هذه الحملات.</p> <p>يتأكد من أن المرشد التربوي يتواصل مع الطالبة ومع الأهالي باستمرار.</p>	<p>المؤشر</p> <p>٣6. يتابع المدير عملية الإرشاد التربوي.</p>
<p>٢ – يفترب من تحقيق المؤشر</p> <p>يضع المدير العمل التطوعي جزءاً رئيسياً من الخطة السنوية المدرسية وبخصوص له الميزانيات. يشجع المجتمع المحلي ويشجعه على تكريم الطالبة الذين يحافظون يتطوعون لخدمة مدرستهم ومجتمعهم.</p>	<p>١ – دون المستوى</p> <p>يقوم المدير بجهود واضحة ومستمرة لإقناع وجعل الطالبة يحافظون دائماً على ممتلكات ومرافق المدرسة، مثل الندوات و مشاريع و لجان العمل، و يطلب المدير وينفذ مع الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي أعمالاً تطوعية مثل أن يقوم الطالبة بتزيين جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة أو خدمة الحي والمنطقة المحيطة بالمدرسة ويقدم دائما الحوافز للطالبة الذين يحافظون على ممتلكات المدرسة.</p>	<p>١ – دون المستوى</p> <p>يقود المدير برامج العمل التطوعي داخل المدرسة فقط حيث يقوم المدير بجهود متواضعة تحت الطالبة على المحافظة على ممتلكات ومرافق المدرسة، وأجباها يقوم الحوافز للطالبة الذين يحافظون على ممتلكاتها، و يطلب منهم تزيين جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة على سبيل المثال.</p>	<p>المؤشر</p> <p>٣7. يخطط وينفذ مع الطالبة برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.</p>

٥:التماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للمالاب.

٥.٣:المدرسة صديقة للطلاب.

المؤشر	١ - دون المستوى	٢ - يقرب من تحقيق المؤشر	٣ - يحقق المؤشر	٤ - زميل
38. يوفر المدير البيئة المادية الامنة للطلبة.	لا يطبق المدير إلا الحد الأدنى من قواعد الامان في مرافق المدرسة.	يقوم المدير بتطبيق قواعد الامان من خلال صيانة الأماكن الخطرة ووضع إشارات تحذيرية.	يقوم المدير بتطبيق قواعد صيانة الأماكن الخطرة ووضع إشارات تحذيرية. يضع المدير معايير السلامة في المدرسة و يعمل علي أن تكون مرافقها آمنة وتستجيب للحاجات المختلفة للطلاب مثل ذوي الحاجات الخاصة كان يوفر في المدرسة حمامات وطرق خاصة للمعاقين حركة ويحرص أن يكون أثاث المدرسة مريحاً وحديثاً .	ينظم المدير دورات في السلامة والأمان داخل المدرسة وعلى الطرق المؤدية لها وذلك بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص، يوجد كتاب إرشادي للسلامة داخل المدرسة والتصرف أثناء الحالات الخطرة.
39. يضع المدير آليات للحفاظ على نظافة الطلبة والمدرسة	يحرص المدير على نظافة المدرسة من الناحية الشكلية فقط.	يضع المدير نظاما للمحافظة على نظافة الطلبة والمدرسة ويقوم مع العاملين بتابعة تطبيق هذا النظام.	يشترك المدير مع العاملين والطلبة في حملات نظافة للمدرسة، كما يقوم بعقد دورات توعوية دورية للأهالي وللطلبة حول نظافة الطلبة، يوفر المواد اللازمة لتنظيف المرافق المدرسية، يحمل الطلبة جزء كبيراً من المسؤولية عن نظافة المدرسة، يضع في المدرسة إرشادات للنظافة ويخصص أماكن وأدوات كافية لجميع القمامة.	يخصص المدير ميزانيات كافية لشراء مستلزمات النظافة في المدرسة ويضع قواعد لمستوى النظافة المطلوب في المدرسة ومن الطلبة ويلتزم بهذه القواعد، المجتمع المحلي يساعد المدرسة على إزالة مصادر التلوث القريبة من المدرسة .
40. يفعل المدير اللجان الطلابية في المدرسة.	اللجان الطلابية موجودة في المدرسة لكن المدير لا يسمح لها بتقييم دور فاعل.	يعتبر المدير اللجان الطلابية جسماً هاماً في كيان المدرسة، يساعد الطلبة على تكوين تلك اللجان ويتعامل معها بجدية، يسمح للطلبة باستخدام معظم مرافق المدرسة بعد ساعات الوام الرسمي ويثق بتحملهم المسؤولية عن الأمن والأمان وحسن الاستخدام لتلك المرافق. اللجان الطلابية تقوم بقيادة العديد من الأنشطة المدرسية أو المجتمعية.	يسمح المدير أن تقوم اللجان الطلابية بتمثيل المدرسة في الدورات والمؤتمرات الوطنية والدولية، اللجان الطلابية تتواصل مع مؤسسات المجتمع المدى لكسب الدعم لأنشطتها ولأنشطة المدرسة.	
41. يرضى المدير بيئة التعلم.	للمدير اهتمام محدود بشؤون الطلبة وطرفهم وظيفية ، ييسر مدير المدرسة الأمور داخل المدرسة بطرق تعتمد على التحفيز والإثابة وعادة ما يمنع العنق بين الطلبة أو من طرف المعلمين، يتوقع المدير من المعلمين والمعلمين التحسين في أساليب التعليم ويوفر لهم متطلبات تنفيذ ذلك من ميزانية المدرسة، ويسهم في عمل برامج توعية ضد العنق بكافة أشكاله داخل المدرسة.	للمدير اهتمام بشؤون الطلبة وطرفهم التعليمية ، ييسر مدير المدرسة الأمور داخل المدرسة بطرق تعتمد على التحفيز والإثابة وعادة ما يمنع العنق بين الطلبة أو من طرف المعلمين، يتوقع المدير من المعلمين والمعلمين التحسين في أساليب التعليم ويوفر لهم متطلبات تنفيذ ذلك من ميزانية المدرسة، ويسهم في عمل برامج توعية ضد العنق بكافة أشكاله داخل المدرسة.	للمدير اهتمام كبير بشؤون الطلبة وطرفهم التعليمية والاجتماعية ، ييسر مدير المدرسة الأمور داخل المدرسة بطرق تعتمد على التحفيز والإثابة ولا يسمح بالعنق بين الطلبة أو من طرف المعلمين ، يرشد مدير المدرسة ويوجه الطلبة لتبني قيم عالية مثل التعاون وقبول الاختلاف في الرأي والحفاية الاجتماعية يبذل المدير جهودا كبيرة مع المعلمين والطلبة لتحقيق نتائج عالية، يقدم المدير إرشادات ودعم للمعلمين للتتبع في أساليب التعليم، ويوفر لهم متطلبات تنفيذ ذلك من ميزانية المدرسة أو من المجتمع المحلي يتابع جودة بيئة التعلم داخل الصفوف ويقوم الإرشادات والدعم الدائم لتحسينها.	يقوم المدير بقيادة مبادرات وأنشطة تشجع الحوار ويشترك فيها، تعقد هذه الدورات بمشاركة الطلبة لتعلمهم الحوار والاشتماع للاخر، يوفر المدير مجموعة من الموارد النوعية مثل المقالات والمراجع التي تهتم بأساليب التدريس التي تركز على بناء وإنتاج المعرفة وليس استرجاعها وتربيتها. يشترك المدير المعلمين والطلبة والأهالي في وضع سياسات تحد من العنق داخل وخارج المدرسة.

٦: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

٦.١: استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.

المؤشر	١- دون المستوى	٢- يقترّب من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- تميز	
42. يتنوع المدير في أدوات والتقويم وأغراض التقويم.	المدير على استخدام كإداة لتقويم تحصيل الطلبة ويعتبره غاية التعليم.	يطلب المدير من المعلمين تقويم التحصيل بطرق متعددة.	يتابع المدير تنفيذ الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول لا يقل العمل على كاهل الطلبة وفي فترات زمنية قصيرة؛ دون متابعة المدير. (في البداية يتابع وهذا دون متابعة المدير).	يتابع المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز، و يقدر الإنجازات الكبيرة.	يطلب المدير من المجتمع المحلي أن يقوم بتقويم أدائها، و تحشد المدرسة أيضا المجتمع المحلي لدعم الخطط العلاجية والمساهمة في تنفيذها وتمويلها بمول المجتمع المحلي مشاركة المدرسة في اختبارات أداء الطلبة الدولية والإقليمية والوطنية.
43. يتبع المدير إجراءات محددة لتقويم ومتابعة الطلبة.	تنفذ المدرسة الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول يتقل العمل على كاهل الطلبة وفي فترات زمنية قصيرة.	يتابع المدير إجراء الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول لا يقل العمل على كاهل الطلبة وفي فترات زمنية قصيرة؛ دون متابعة المدير. (في البداية يتابع وهذا دون متابعة المدير).	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز، و يقدر الإنجازات الكبيرة.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز الحقيقي، و يبذل جهوداً لتقويم خدمات مميزة و يوثقها.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز الحقيقي، و يبذل جهوداً لتقويم خدمات مميزة و يوثقها.
44. يوثق المدير أداء العاملين و إنجازاتهم ويتم تقدير الجيد منها.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة حسب اللوائح والقوانين وبعض النظر عن إنجازاتهم.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز، و يقدر الإنجازات الكبيرة.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز، و يقدر الإنجازات الكبيرة.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز، و يقدر الإنجازات الكبيرة.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز، و يقدر الإنجازات الكبيرة.
45. يقيم المدير أداء المعلمين ضمن أسس موضوعية وشاركية.	تقويم المعلم يتم من قبل المدير ولا يراعي الموضوعية (لا يراعي المدير الموضوعية في تقويمه للمعلمين).	يتشاور المدير مع المعلم عند تقويم الأداء حسب الأصول وضمن موضوعية معقولة.	يتشاور المدير مع المعلم عند تقويم الأداء حسب الأصول وضمن موضوعية معقولة.	تقويم المعلم يتم ضمن اجتماع تشاوري ثلاثي بين المدير والمشرف التربوي والمعلم حسب الأصول وضمن موضوعية عالية.	يستخدم نماذج وأساليب تأخذ رأي الزملاء بالحسبان عند تقييم أداء المعلم وتعتبر هذه الآراء جزءاً من عملية تقويم أداء المعلم في نهاية العام.

١: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

٢: استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.

٤ - تميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يضع المدير برامج علاجية للحالات الفصور عند الطلبة بمشاركة المعلمين كما يضع برنامجاً معلناً لرعاية المبدعين وتوفير التمويل اللازم.</p>	<p>يهتم المدير بمناطق الفصور عند التقويم، وتتم دراسة وناقش جاد بين المدير والمعلمين لتحديد الأسباب و تؤخذ توصياتهم وتنفذ للتغلب عليه بصورة جديدة، كما تتم عملية تقويم للإبداع وتوضع توصيات لرعايته .</p>	<p>يطلب المدير من المعلمين تحديد مناطق الفصور ويحدد أسبابه بعد دراسة متعمقة بين المدير و المعلمين.</p>	<p>يحمل المدير أولياء الأمور مسؤولية قصور أبنائهم .</p>	<p>46. يعتمد المدير على نتائج تقييم الطلبة أساساً لبرامج تطوير أدائهم.</p>
<p>يشر المدير نتائج الطلاب للمجتمع المحلي ويتصرف بشكل عالية تجاه المجتمع وتضع خطة مع المجتمع لدعم وتحسين المستوى.</p>	<p>يستخدم المدير نتائج الطلبة كأساس لتحديد أداء المدرسة بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص، تعتبر نتائج تقويم الطلبة جزءاً رئيساً من تقويم المدرسة الشامل ويستخدم أساساً لخطة التحسين.</p>	<p>يستخدم المدير نتائج الطلبة كأساس لتحديد أداء العاملين، ويعتبر نتائج تقويم الطلبة جزءاً رئيساً من تقويم المدرسة الشامل.</p>	<p>يستخدم المدير نتائج الطلبة فرصة لتحديد المعلمين المقصرين.</p>	<p>47. يعتمد المدير نتائج تقييم الطلبة أساساً لتقويم المدرسة الشامل</p>
<p>يوجد لدى المدير ملف إنجاز لكل معلم يبين فيه ما قدمه المعلم للمدرسة من مساهمات في تحسين جودة التعليم، أو تحسين مرافق المدرسة، أو تطوير عملية التعليم أو تطوير قدراته.</p>	<p>يعد المدير برنامجاً سنوياً محدداً لاجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين لمناقشة نتائج الطلبة ويعممه على المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويلتزم به ويفضه الجميع.</p>	<p>يشارك المدير الطلبة في مناقشة نتائجهم، وتعقد جلسات حوار بين أولياء الأمور والطلبة والمعلمين على انفراد لدراسة النتائج، يشر المدير على الملاحظات الأداء المتميزة للعاملين والطلبة.</p>	<p>يشارك المدير الطلبة في مناقشة نتائجهم، وينشر على السمل حالات الأداء المتميز للعاملين والطلبة.</p>	<p>48. يقوم المعلمون والمدير بنقاش نتائج الطلبة، يعلن المدير الأداء المتميز للعاملين والطلبة داخل المدرسة فقط.</p>

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

٧.١: استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.

٤ - تميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترّب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>للمدرسة صفحة انترنت يستخدمها الطلبة والمعلمون والمجتمع المحلي، يتم تحديث صفحة الانترنت باستمرار بإشراف المدير إحداد البرمجيات التعليمية بواسطة الطلبة والمعلمين.</p>	<p>يوجد في المدرسة مختبر حاسوب ويشجع المدير استخدامه في تعليم معظم المواد ، المواد المرافقة للحاسوب في المدرسة متوافرة (ماسح، كاميرا، جهاز عرض، توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات) ، يشجع المدير الطلبة على استخدام الحاسوب لعمل أبحاث ودراسات عبر الانترنت، يشجع الطلبة على إنشاء صفحات كمبيوتر لهم وللمدرسة.</p>	<p>يوجد في المدرسة مختبر حاسوب ويشجع المدير باستخدامه فقط في تعليم مواد الحاسوب ، المواد المرافقة للحاسوب متوافرة في المدرسة (ماسح، كاميرا، جهاز عرض، توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات).</p>	<p>لا يوجد لدى المدير خطة لتوفير مختبر حاسوب بالمدرسة أو خطة لتحديث و تفعيل المختبر الموجود بسبب القدم أو لعدم توفر معلم مؤهل .</p>	<p>49. يهتم المدير بتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا في المدرسة ويشجع على استخدامها.</p>
<p>يسمح المدير وينظم استخدام المختبر بعد ساعات الدوام الرسمي لخدمة مؤسسات مجتمعية وبرامج رمزية تغطي التكلفة والصيانة.</p>	<p>يستغل المختبر في أوقات الفراغ؟ أو في النوادي المدرسية ، يعطي المعلمين و الطلبة المبدعين فرصة كافية لاستخدام الحاسوب بعد الدوام، يسمح باستخدام المختبر من قبل المجتمع المحلي ومحو أمية الكمبيوتر في المجتمع.</p>	<p>يشجع المدير استغلال المختبر في أوقات الفراغ، أو في النوادي المدرسية ، يعطي المعلمين و الطلبة المبدعين فرصة محدودة لاستخدام الحاسوب بعد الدوام.</p>	<p>يشجع المدير استغلال المختبر في أوقات الدوام الرسمي فقط وللتربس مادة الحاسوب فقط.</p>	<p>50. يدعم المدير توظيف التكنولوجيا.</p>
<p>يشترك المدير والمعلمون في دورات لاستخدام الحاسوب في التعليم وكذلك يتابع استخدام المعلمين للحاسوب نتيجة لتلك الدورات.</p>	<p>يتأكد المدير من أن معلم الحاسوب مؤهل علميا و تربويا ، يستخدم المعلمون - غير معلم الحاسوب - المختبر للتربس موادهم، بعض الأجهزة تخصص لكي يأخذها المعلمون معهم للصفوف وتربس موادهم باستخدامها.</p>	<p>معلم الحاسوب مؤهل علميا ، يسمح المدير لبعض المعلمين - غير معلم الحاسوب - باستخدام المختبر للتربس موادهم.</p>	<p>معلم الحاسوب غير متخصص علميا ، وقلة من معلمي المدرسة يعرفون استخدام الحاسوب في التعليم والمدير لا يوفر لهم فرص التدريب عليه.</p>	<p>51. يدعم و يحسن قدرات الموارد البشرية لدعم توظيف التكنولوجيا في التعليم.</p>

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية

٧.٢: توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية

المؤشر	١- دون المستوى	٢- يقترّب من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- تميز
52. يستخدم التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، يتم استغلال الحاسوب لمعالجة الكلمات وبعض التطبيقات الكتابية والجداول البسيطة .	يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، تتم بعض الأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب ولاعمال السكرتارية في معظم الأحيان.	يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، تتم معظم الأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب، تتم إدارة شؤون الطلبة باستخدام الحاسوب (مثل إدخال العلامات، السجلات، بطاقة الطالب). تحفظ المدرسة جميع المراسلات باستخدام الحاسوب.	يتواصل المدير مع المديرية والوزارة بالانترنت، تتم معظم المراسلات الرسمية الكترونياً، يقبل المدير رسائل رسائل الانترنت كرسائل رسمية، يحضر المدير جدول توزيع الدروس والمعاملات المالية باستخدام الحاسوب.

ملحق (١١)

مجالات ومعايير ومؤشرات تقييم أداء المعلم

المجال	المعيار	المؤشر	
1	التخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.		
	1.1	وجود رؤية ورسالة.	1
			يشترك المعلم في إعداد رؤية ورسالة المدرسة.
			2
			يشترك المعلم في الإعلام والتسويق لرؤية ورسالة المدرسة.
		3	يعرف المعلم الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية والرسالة ويعرف واجبه في سبيل تحقيقهما.
1.2	وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.	4	يشترك المعلم بفاعلية في إعداد خطة التحسين المدرسية.
		5	يطبق المعلم الخطة المدرسية.
2	إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.		
	2.1	إدارة العلاقات الداخلية بفاعلية.	6
			يكون علاقات قوية مع المعلمين الآخرين و يشترك بفاعلية في اللجان و الفرق.
			7
			يشترك في عملية صنع القرارات في المدرسة ويلتزم بها.
			8
			يتقبل التغذية الراجعة الرأسية و الأفقية ويسعى إليها.
			9
			يتابع أعمال الطلبة و يبني معهم علاقات قوية تخدم تعلمهم .
	2.2	إدارة العلاقات الخارجية بفاعلية.	10
		11	يتواصل مع أولياء الأمور و المجتمع.
		يشترك أولياء الأمور في المسؤولية عن تعلم الطلبة.	
3	إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.		
	3.1	إدارة الموارد المادية بفاعلية.	12
			يحافظ على ممتلكات المدرسة يسهم في تحديثها.
			13
			يوظف الموارد المادية في خدمة التعليم والتعلم .
3.2	إدارة الموارد البشرية بفاعلية.	14	يعرف حقوقه و يؤدي واجباته.
		15	يساهم في التغلب على الصراع و المشكلات بين العاملين .

إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.				4
تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.	4.1	16	يتقن المعلم إدارة الصف.	
		17	يكامل المعلم بين المعارف المختلفة لتحقيق أهداف تعلم عالية.	
		18	ينوع في طرائق التدريس مراعاة للفروق الفردية.	
النمو المهني للمعلمين.	4.2	19	يقوم المعلم بتحسين أساليب التدريس ويحدثها.	
		20	يشارك في تحديد احتياجاته التدريبية .	
		21	يشارك في الدورات على المستويات كافة.	
أنشطة لاصفية مساندة.	4.3	22	يخطط ويشارك في الأنشطة اللاصفية والصفية ، ويربط بينهما .	
انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.				5
وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين .	5.1	23	الاهتمام بشؤون المدرسة و رفع مكانتها.	
		24	يقوم بقيادة وتنفيذ أنشطة خارج حدود الوظيفة الرسمية.	
توفر بيئة تعزز انتماء الطلبة.	5.2	25	يعزز المعلم انتماء الطلبة للمدرسة.	
		26	يهتم المعلم بعملية الإرشاد التربوي و حقوق الطفل.	
		27	يشارك مع الطلبة في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.	
المدرسة صديقة للطلاب.	5.3	28	يعمل المعلم على إيجاد بيئة مدرسية جذابة وراعية للطلبة.	
تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي .				6
استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.	6.1	29	يستخدم المعلم أدوات متعددة للتقويم.	
استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.	6.2	30	يبني المعلم خططا لتحسين أدائه بناء علي نتائج التقويم.	
		31	يدرس المعلم نتائج الطلبة و يستخدمها في عملية التحسين.	
تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.				7
استخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم.	7.1	32	يستخدم المعلم التكنولوجيا في التعليم.	
توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	7.2	33	يستخدم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.	

ملحق (١٢)

معايير المعلم

الناخبط الجيد للتوسين المنين على رؤية ورسالة محددة.

الوجود رؤية ورسالة.

المؤشر	١- دون المستوى	٢- يقترن من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- تميز
المؤشر	١- دون المستوى	٢- يقترن من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- تميز
1. يشارك المعلم في إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	نادرا ما يشارك في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها.	أحيانا ما يشارك في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها ويسهم في تحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية والغلب عليها.	دائما يشارك في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، ويسهم في تحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية والغلب عليها. يربط عمله برؤية ورسالة المدرسة.	يتطوع للعمل في فرق مدرسية للحصول على أكبر دعم وتأييد لرؤية المدرسة ورسالتها. كما أنه يدعم الرؤيا و الرسالة بمفاهيم تربوية وقيمة عالية.
2. يشارك المعلم في الإعلام والتسويق لرؤية ورسالة المدرسة.	يحفظ بنسخة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكتبه، ويطالع عليها من يسأل عنها.	يقوم بتعريف الطلبة برؤية المدرسة ورسالتها ويوضح ما تعنيه من حيث الحقوق والواجبات والتوقعات.	يقوم بتعريف الطلبة وأولياء الأمور برؤية المدرسة ورسالتها، ويوضح ما تعنيه من حيث الحقوق والواجبات والتوقعات. كما يشارك في توزيع النشرات على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية.	يشارك في ندوات ومؤتمرات تربوية تخصص بعملية تحسين التعليم ويقدم فيها رؤية ورسالة المدرسة، له اتصالات عبر الانترنت لتعميم وتبادل الخبرات فيما هو حديث ومرتبطة برؤية التربية والتعليم محليا ودوليا ونقله إلى مدرسته.
3. يعرف المعلم الأبعاد التربوية لمضمون الرؤية ورسالة ويعرف واجبه في سبيل تحقيقها.	يعرف محتوى الرؤية ورسالة و كيف يمكن تحقيقها لكنه يبذل جهودا قليلة من أجل ذلك.	يعرف محتوى الرؤية ورسالة و متطلبات تحقيقها ويوفر تلك المتطلبات.	يعرف محتوى الرؤية ورسالة و متطلبات تحقيقها ويوفر تلك المتطلبات، ويعرف كيف ترتبط الرؤية ورسالة بالتوسين المدرسي، وأن تحقيقها سيؤدي إلى تحسين نوعية مخرجات التعلم.	يستعين بخبرات الزملاء داخل المدرسة وخارجها لعمل بحوث إجرائية تساعده في دعم الرؤية و الرسالة في مجالات اختصاصه العلمي واهتماماته التربوية.

الالتخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة.

٢: وجود خطة تطوير مبنية على التقييم الذاتي للمدرسة.

٤ - تميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يوظف المعلم دراست ميدانية حديثة تدعم قدراته وتساعد في تطوير أساليب التعلم والتعليم التي تستجيب لخطة التحسين المدرسي.</p>	<p>يربط عمله وخطته بخطة التحسين المدرسي و خاصة تطوير أساليب حديثة للتعلم والتعليم وخاصة التعلم المتمركز على الطالب.</p>	<p>يشترك دائما في إعداد خطة التحسين المدرسي وجمع البيانات اللازمة لبنائها.</p>	<p>نادراً ما يشترك المعلم في إعداد خطة التحسين المدرسية.</p>	<p>4. يشارك المعلم بغاعية في إعداد خطة التحسين المدرسية.</p>
<p>لدى المعلم خطة ذاتية تستمد بنودها من خطة التحسين المدرسي، وتتمحور حول التعلم والتعليم بحيث تستند بنودها إلى مبادئ ودراسات حديثة للتعرض بالتعليم وتوقعات عالية من الطلبة.</p>	<p>يضع المعلم خطة ذاتية تساهم في تطبيق خطة المدرسة، ويستفيد من التطوير في المرافق لخدمة التعليم والتعليم. يعرف دوره وواجباته نحو نجاح الخطة المدرسية، ويلتزم بجدولها الزمني ويستثمر المتاح من الموارد بأفضل شكل .</p>	<p>يرى أن خطة المدرسة تركز على الحوائب المادية، أما التعلم والتعليم فهما قضيتان خاصتان بالمعلم وليس للخطة علاقة بهما.</p>	<p>يرى أن خطة المدرسة غير قابلة للتطبيق في معظم بنودها، أو يختار تنفيذ بنود تركز على الشكل وليس على جوهر العملية التربوية.</p>	<p>5. يطبق المعلم الخطة المدرسية.</p>

٢: إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.

٣: إدارة العلاقات الخارجية بفعالية.

٤ - تميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يسهم المعلم في إنشاء جمعية اصدقاء المدرسة، وهو أيضا عضو في العديد من الهيئات التي تقدم خدمات للمجتمع المحلي والوطني.</p>	<p>ينفذ مع الطلبة والزملاء مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية، ويستفيد من خبرات المجتمع المحلي لتطوير أدائه، ويتقبل المساهمة من أولياء الأمور. يسهم إسهامات فاعلة في الأنشطة بين المدرسة والمجتمع مثل الأيام المفتوحة.</p>	<p>ينفذ مع الطلبة والزملاء مبادرات تخدم المجتمع، ويتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية، ويستفيد من خبرات المجتمع المحلي لتطوير أدائه. ويسهم إسهامات قليلة في الأنشطة بين المدرسة والمجتمع مثل الأيام المفتوحة.</p>	<p>ينفذ مع الطلبة والزملاء مبادرات تخدم المجتمع، ويتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية، ويسهم إسهامات قليلة في الأنشطة بين المدرسة والمجتمع مثل الأيام المفتوحة. وفي عرض إنجازات الطلبة على أولياء الأمور.</p>	<p>10. يتواصل مع أولياء الأمور و المجتمع.</p>
<p>يقترح المجال أمم أولياء الأمور لتقييم أداء الطلبة، ومتابعة أسلوبه وطريقة إدارته للتعليم ويتقبل آراءهم ويحترمها.</p>	<p>يشرك أولياء الأمور جميعهم بالمسؤولية عن تعلم أبنائهم، ويعقد معهم الاجتماعات التي تناقش قضايا التعليم والتعلم على مدار العام.</p>	<p>يشرك أولياء أمور الطلبة الضعاف فقط في تحمل مسؤولية تعليم أبنائهم وبصورة تضمن اللوم عليهم.</p>	<p>يعتبر أن التعليم مسؤوليته وحده ولا دخل لأولياء الأمور فيه.</p>	<p>11. يشرك أولياء الأمور في المسؤولية عن تعلم الطلبة.</p>

٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

٣.١: إدارة الموارد المادية بفاعلية.

٤ - تميز	٣- بحقق المؤشر	٢- يقترب من تحقيق المؤشر	١- دون المستوى	المؤشر
<p>يشارك زملائه في تحديد مواصفات حاجاتهم المادية من المدرسة، يحدث الموارد التي يستخدمها في عمله باستمرار، و يجهز مواد من إنتاجه أو إنتاج طلابه مثل التجارب العلمية وبرامج الحاسوب وسائل التعليم.</p> <p>يساعد في حشد طاقات المجتمع لدعم المدرسة في تنمية مواردها.</p>	<p>يهتم بحفظ وصيانة الموارد المادية. يحافظ على مقتنيات المدرسة، يستخدم ممتلكات المدرسة بعناية، يسهم في ترشيد استهلاك الموارد. ويقوم بتوعية الطلبة بالمحافظة على الممتلكات المدرسية .</p>	<p>يلتزم بالقرارات المالية للصراف على أنشطة تخصصه فقط ويهتم بالمرافق التي يكلف بالمسؤولية عنها فقط.</p>	<p>يرى أن الحفاظ على السموراد ليست من مهام وظيفته ك معلم.</p>	<p>12. يحافظ على ممتلكات المدرسة ويسهم في تحيئتها.</p>
<p>يعرف المعلم الصفات التكنولوجية للموارد ويحدث معلومته باستخدام مرافق المدرسة لتوفير دعم إضافي لها (مثل عمل دورات للمجتمع)، ويشترك في اللجان والفرق المسؤولة عن تحديد موارد المدرسة المادية.</p> <p>يقدم احتياجاته المادية ضمن قوائم ومواصفات دقيقة.</p>	<p>يلتزم دائما بسياسة المدرسة في توظيف وإدارة الموارد المادية، يوظف الموارد المادية المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة، يستغل الموارد المتاحة لتحسين عملية التعليم والتعلم، ويهتم بالمرافق كمصادر مساندة ومهمة في عمله.</p>	<p>يلتزم أحيانا بسياسة المدرسة في توظيف وإدارة الموارد المادية ، أحيانا يوظف الموارد في التعليم ، ويدير أحيانا وجود علاقة بين موارد المدرسة المادية (مكتبة حاسوب ،ملاعب ..) والتعلم لكن لا يستخدمه بصورة كافية .</p>	<p>نادرًا ما يلتزم بسياسة المدرسة في توظيف وإدارة الموارد المادية.</p>	<p>13. يوظف الموارد المادية في خدمة التعليم والتعلم.</p>

٣: إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم.

٣: إدارة الموارد البشرية بفعالية.

٤ - تميز	٣- بحقق المؤشر	٢- يقترب من تحقيق المؤشر	١- دون المستوى	المؤشر
<p>يتطوع دائم بالعمل الإضافي المجاني لسد العجز الحاصل في المدرسة، دائم المشاركة في مبادرات تتعدى الواجهات الواردة في الوصف الوظيفي لعمله.</p>	<p>يستفيد من قرارات العاملين في المدرسة وخبراتهم. يعرف حقوقه وواجباته الوظيفية ويعرف اللوائح الداخلية والتعليمات ويلتزم بها. يشارك في تقديم اقتراحات وآراء تسهم في تطوير العمل الإداري في المدرسة.</p>	<p>يعرف بوجود الوصف الوظيفي لوظيفته. ليست لديه نسخة من الوصف الوظيفي. لا يعرف حقوق الموظف وواجباته إلا بما سمعه من الآخرين. يلتزم بتعليمات الإدارة المدرسية ولا يقدم اقتراحات لتطويرها.</p>	<p>يقتصر لمعلومات مؤكدة عن حقوقه وواجباته التي تقرها القوانين واللوائح.</p>	<p>14. يعترف حقوقه ويؤدي واجباته.</p>
<p>دائم التأمل في ممارساته ويراجع علاقته ويطورها باستمرار، يشارك في الحفلات الدراسية ويستعين بالآخرين لإغناء خبرته، ويهتم بنمو المدرسة وزملائه وتطورهم المهني.</p>	<p>ييدي بعض المرونة في التعامل مع زملائه، ويهتم بالجانب المهني والأخلاقي في التعامل مع الآخرين، ويشاركهم برأيه في أدائهم، ويتدخل بسرعة لحل المشاكل بين العاملين.</p>	<p>ييدي بعض المرونة في التعامل مع زملائه، يهتم بالجانب المهني والأخلاقي في التعامل مع الآخرين، ويتدخل لحل المشاكل بين زملائه عندما تتقلم.</p>	<p>يظهر تصلبا في التعامل مع الأنماط المختلفة من زملائه، يغلب العلاقة الشخصية على العلاقة المهنية.</p>	<p>15. يساهم في التغلب على الصراع والمشكلات بين العاملين.</p>

ع: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفتمان بمستوى عال من الأداء ويدرهما معلمين مؤهلين.

ع: تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيماً.

المؤشر	المؤشر	يقترب من تحقيق المؤشر	دون المستوى	المؤشر	
<p>16. يتقن المعلم إدارة الصف.</p>	<p>يتم بناءً نتائج مواد تعليمية أو وسائل ويضعها في غرفة الصف. يعمل لوحات رسومات أو ملصقات بنفسه أو بالتعاون مع الطلبة ويضعها في الصف. يجعل الطلبة يقومون بإعداد قواعد العمل داخل الصف. للطلبة رأي مسموح في بيئة الصف وتحديد الأنشطة التي سينفذون فيها طالما أنها مرتبطة بتعلم أفضل لمادته.</p>	<p>يهيئ بيئة تعلم مناسبة ويهتم بعرفة الصف لتساعد على التعلم الفردي والتعلم التعاوني، يستخدم وقت التعلم بفاعلية، ويطور مناخاً صفياً داعماً (يجعل الطلبة يعملون في مجموعات مختلفة ويعودهم احترام الفروق بينهم ومساعدة بعضهم البعض)؛ يحدد قواعد سلوك وعمل عالية داخل الصف، ويتعامل مع الطلبة بعناية واحترام، ويدير الصف بطريقة تعظم فرص التعلم. يؤكد على تطوير مهارات بناء شخصية الفرد بالتناسق مع المهارات الاجتماعية.</p>	<p>يهيئ بيئة تعلم مناسبة ويهتم بعرفة الصف لتساعد على التعلم الفردي، يصرف بعض وقت الحصة في قضايا تعليمية بالصف ولا يعطي معظم الوقت للتعليم. يضع الطلبة في مجموعات ولكن معظم عملهم فردي. يتعامل مع الطلبة بعناية واحترام، ولا يربط بين إدارة الصف والتعليم بشكل قوي.</p>	<p>اهتمام المعلم ببيئة الصف ضعيف، يضيع جزءاً كبيراً من وقت الحصة في قضايا غير مرتبطة مباشرة بموضوع الحصة، ويعمل الطلبة بصورة فردية معظم الوقت، يتعامل مع الطلبة بعناية واحترام.</p>	<p>17. يكامل المعلم بين المعارف المختلفة لتحقيق أهداف تعلم عالية.</p>
<p>يطلب من الطلبة حل مسائل من مواد أخرى باستخدام ما تعلموه في مادته، يساعده الطلبة في كتابة أبحاث أو عمل تجارب تربط بين أكثر من مادة، باستمرار يحرص على ربط التعلم داخل الصف بالحياة وأيضا يجعل الطلبة يبتون على ما يعرفونه بالحياة داخل التعلم.</p>	<p>يعرف محتوى وبنية المادة التي يدرسها، يستخدم مصادر تعلم ووسائل تعليم تيسر تعلم الطلبة للمادة، يعيد تنظيم المنهاج بطرق تساعد الطلبة على التعلم، يكامل بين مادته والمواد الأخرى التي يدرسها الطالب، يستخدم طرق تدريس تناسب المادة التي يدرسها، وتشجع علي التفكير وحل المشكلات.</p>	<p>يعرف محتوى الكتاب الذي يدرسه دون توسيع، يستخدم مصادر تعلم ووسائل تعليم تيسر تعلم الطلبة للمادة، يدرس المنهاج وفق التسلسل والتنظيم الذي في الكتاب، يستخدم طرق تدريس تناسب المادة التي يدرسها.</p>	<p>يعرف محتوى الكتاب الذي يدرسه دون توسيع، يدرس المنهاج وفق التسلسل والتنظيم الذي في الكتاب.</p>	<p>18. ينوع في طرق التدريس مراعاة للفروق الفردية.</p>	
<p>يقوم بعمل تشخيص لمستويات وقدرات طلابه ويؤن ذلك، يشارك الطلبة في أهداف التعلم وينوع التدريسي بناء على مستوياتهم والأهداف الموضوعية، يعرض أنشطة تساعد الطلبة على التعلم مدى الحياة ويؤثر إيجاباً في اتجاهاتهم نحو العلم ونحو مادته الدراسية. ويعد مادة غير الكتاب المقرر أو يحضرها من مصادر أخرى لعلاج حالات الضعف، ولديه وسيلة قياس للتقدم نتيجة ذلك.</p>	<p>ينظم التدريسي بطرق متعددة ليعتجيب لحاجات الطلبة المختلفة، يخطط للتدريس ويعمل فيه حسب ما يطرأ من موافق تساهم في تعلم الطلبة، يهتم برغبات الطلبة واقتساماتهم ويزرعها عند التحضير للدرس، لديه خطط لمعالجة حالات ضعف الطلبة في مادته مبنية على أساس علمي.</p>	<p>ينظم التدريسي بطريقة واحدة، ويخطط للتدريس بطريقة تقليدية، ويلزم بالخطوة حرقياً، أحياناً يعالج حالات ضعف الطلبة في مادته ولكن دون اللجوء لطرائق تشخيص وتقويم مجربة علمياً.</p>	<p>ينظم التدريسي بطريقة واحدة، يخطط للتدريس بطريقة تقليدية، يهتم قليلاً بعلاج حالات ضعف الطلبة في مادته.</p>		

٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تفتان بمستوى عال من الأداء وديورها معلمين مؤهلين.

٤: تطوير أداء الطالبة معرفياً ومهارياً وقيماً.

٤ - ٤ - تميز	٣ - يصفق المؤشر	٢ - يعترف من تصفيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>عضو فاعل في المؤسسات التربوية التي تعنى بتطوير أداء المعلم.</p> <p>يشترك في المؤتمرات الدولية والمحلية .</p> <p>يقوم بعمل أبحاث ودراسات في الجديد تربوياً ويشترك أقرانه فيما يعرف.</p>	<p>يستخدم أدوات التقييم الذاتي بشكل مستمر ووظيف نتائجها في تحسين أدائه.</p> <p>يطلب من أقرانه ملاحظة أدائه و إعطائه التغذية الراجعة، يتقبل التغذية الراجعة من المشرف التربوي أو المدير ويعمل بها، يعرف نظريات التعلم والتعلم ويحاول تطبيق ذلك في عمله، ويطلع دائماً على ما هو جديد ويطبق ما يتناسب مع طلبته وبيئته، يشترك في الدورات التدريبية ويسعى إليها.</p> <p>دائم البحث عن طرائق تدريس حديثة لمادته وعن التطورات العلمية في محتواها.</p>	<p>يتقبل التغذية الراجعة من المشرف التربوي فقط، وأحياناً يقوم بالتقويم الذاتي ، يعرف نظريات التعلم والتعلم ويحاول أحياناً تطبيق ذلك في عمله، يشترك في الدورات التدريبية فقط إن تم تكليفه بالحضور، يعتبر أن معرفته بمادة الكتاب تكفيه للتدريس المادة.</p>	<p>يتقبل التغذية الراجعة من المشرف التربوي فقط، حين يكون التقدير مرتفعاً.</p>	<p>19. يقوم المعلم بتحسين أساليب التدريس وبحثها.</p>
<p>يتبادل الزيارات مع المعلمين الآخرين في مدرسته أو المدارس الأخرى ليتعرف طرائق تدريس جديدة وبالتالي يحدد احتياجاته من مهارات أو معلومات، يشترك في الدراسات التي تتم وطنياً أو دولياً لتحديد احتياجات المعلمين .</p>	<p>يعبر للمدير والمشرف عن حاجاته ويعرضها عليهم، ويطلب منهم المساعدة والإرشاد.</p>	<p>يستجيب للبرامج التي تحدد احتياجات المعلمين ويتعامل معها بتواضع ومصداقية.</p>	<p>لا يهتم بمراجعة أدائه ولا يرى أن له احتياجات تتحدد مع الأيام .</p>	<p>20. يشترك في تحديد احتياجاته التدريبية .</p>
<p>يشترك في الدورات التي تعقد على المستويات كافة، دائم البحث عن فرص تنمية مهنية ، يشترك في المؤسسات التربوية التي تعنى بتنمية مهارات المعلمين يحرص على حضور الدورات العلمية ويشترك بإفاعة فيها.</p>	<p>يشترك في الدورات التي تعقد على المستويات كافة في المدرسة والمديرية والوزارة ، دائم البحث عن دورات جديدة ويشترك باقتراح دورات حين يعطى المجال لذلك.</p>	<p>يشترك في الدورات التي تعقد مركزياً في الوزارة .</p>	<p>يشترك في الدورات التي يجبره عليها المدير أو المشرف .</p>	<p>21. يشترك في الدورات على المستويات كافة.</p>

٤: إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهماً بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمين مؤهلين.

٤.٣: أنشطة لاصفية مساعدة.

المؤشر	المؤشر	المؤشر	المؤشر
١- دون المستوى	٢- يقترب من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- تميز
<p>يشغل كل وقت الطلبة في إنهاء المقرر الدراسي ولا يعطيهم مجالاً للأنشطة الالصفية.</p> <p>نادراً ما يشارك الطلبة في أنشطة لاصفية ولا يربطها بأهداف محددة (مجرد أنشطة للتنسية).</p>	<p>أحياناً يشارك في الأنشطة الالصفية.</p> <p>يكتفي بممارسة الأنشطة (إن مارسها) ولا يربط أثرها بالتعليم والتعلم.</p> <p>يصمم الأنشطة الالصفية بمعزل عن زملائه أو المدير أو المشرف أو أولياء الأمور.</p>	<p>يشارك في إعداد و تنفيذ خطة للأنشطة الالصفية على مستوى المدرسة والصفوف والمجموعات والأفراد، يكامل المعلم بين الأنشطة الالصفية والتعليم والتعلم، يربط الأنشطة الالصفية برؤية المدرسة ورسالتها وخطتها.</p> <p>يشارك مع الطلبة و الأهالي في تصميم وتنفيذ الأنشطة الالصفية.</p>	<p>يضع خطة الأنشطة الالصفية ضمن خطة التحسين للمدرسة.</p> <p>يشارك مع فرق عمل بالمدرسة والمجتمع لمتابعة سير الأنشطة الالصفية</p> <p>يدخل الأنشطة الالصفية ضمن تقويم التقدم الأكاديمي والتحصيل للطلاب (ضمن العلامة المدرسية)، يشارك مدرسته مع مدارس أخرى في أنشطة لاصفية.</p>
<p>22. يخطط ويشترك في الأنشطة الالصفية والصفية، ويربط بينهما.</p>			

٥: الانتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

٥.١: وجود سياسات ومناخ مدرسي يعزز انتماء العاملين.

المؤشر	١- دون المستوى	٢- يقترب من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- تميز
<p>23. الاهتمام بشؤون المدرسة و رفع مكانتها.</p>	<p>يتابع نتائج الطلبة ويساعد المدرسة في استخلاص العبر، يعرف الأخلاق المهنية لوظيفته، يقبل التفويض أو التكليف من المدير ويقوم به بالحد الأدنى، أحياناً يتعامل مع الزملاء و الطلبة بأساليب غير مقبولة.</p>	<p>يتابع نتائج الطلبة ويساعد المدرسة في استخلاص العبر والتخطيط للأمام. يعرف الأخلاق المهنية لوظيفته ويلتزم بها، يثق زملائه في العمل ويتحدث عن مهاراتهم. يقبل التفويض أو التكليف من المدير ويقوم به بالحد المطلوب يتعامل مع الآخرين باحترام تكسب ودهم ودعهم.</p>	<p>يتابع نتائج الطلبة ويساعد المدرسة في استخلاص العبر والتخطيط للأمام. ويقدم مقترحات بناءة لتطوير المدرسة وتطوير العاملين بها ، يفخر بإنجازات المدرسة والأفراد والجماعات ؛ يمثل المدرسة في الاجتماعات والدورات والمؤتمرات العامة ؛ يشارك في صناعة واتخاذ القرارات بالمدرسة.</p>	<p>يعمل على أن يكون ففوة ويعلم ذلك لزملائه والطلبة ؛ يساعد في اعداد المجالات والنشرات التي تركز على القيم والأخلاق ؛ يحصل على جوائز تقدير وتميز من المدرسة والمجتمع والوزارة وغيرها ، يقود حملات إعلامية وحملات توعية مجتمعية لدعم أنشطة المدرسة والترويج لإنجازاتها.</p>
<p>24. يقوم بقيادة وتنفيذ أنشطة خارج حدود الوظيفة الرسمية .</p>	<p>يشترك في الأنشطة الإضافية للمدرسة إن طلب منه المدير ذلك ويؤديه بالحد الأدنى من الإقتان.</p>	<p>يشترك بالمشراكة في الأنشطة المدرسية الإضافية، يقترح أنشطة إضافية ويسعى لأن يكون عمله متقنا وبأحسن صورة ممكنة.</p>	<p>يكون المجموعات والفرق التي تنفذ أنشطة إضافية تسهم في تحسين الأداء، يفتح قنوات اتصال واسعة مع المؤسسات لتقوم بأنشطتها داخل المدرسة وباسمها.</p>	

٤ - تميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يكون مع الطلبة مجموعات و فرق عمل تخدم العملية التربوية في المدرسة ، يكون مع الطلبة مجموعات تقوية تتضمن تدريس الطلبة الاقوياء لزملائهم الاقل تحصيلاً . يكون فرق عمل ولجان من الطلاب لترشيح استخدام مرافق المدرسة والاستفادة من ابداعات الطلبة في هذا العمل .</p>	<p>يبنى المعلم صلة وثيقة ومستمرة مع الطلبة ويعطي مجالاً للتبادل الآراء وحرية كافية للطلبة في ادارة موارد المدرسة واستغلالها لتنمية مواهبهم وقدراتهم. ينظم المسابقات بين طلاب المدرسة وطلاب المدارس الأخرى .</p>	<p>يبنى المعلم صلة مع الطلبة ويشارك في استخدام موارد المدرسة واستغلالها لتنمية مواهب الطلبة وقدراتهم،ينظم المسابقات بين طلبته.</p>	<p>علاقة المعلم بالطلبة رسمية جداً، وتقتصر على تدريس مادة اختصاصه، وأحياناً ينظم المسابقات بين طلبته.</p>	<p>25. يعزز المعلم انتماء الطلبة للمدرسة. المؤشر</p>
<p>يشترك المعلم في ندوات دولية ووطنية حول حقوق الطفل،يُنشر المقالات في مجال حقوق الطفل ويجمعها في تدريس مادته، ويشجع الطلبة على ممارسة حقوقهم داخل الصف والمدرسة.</p>	<p>يعاون المرشد التربوي في التواصل مع الاهلي باستمرار، ويساعده في عمله إن لزم، يعرف المعلم حقوق الطفل ويربطها بممارساته، ويقوم بتسهيل وتنظيم الندوات التي يقودها ويشارك بها الطلبة، ويشارك في حملات توعية بحقوق الطفل للاهلي ويشرك الطلبة في هذه الحملات.</p>	<p>يساعد المرشد التربوي في عمله عند الضرورة، يعرف المعلم حقوق الطفل. يشارك في حملات توعية بحقوق الطفل لطلاب المدرسة.</p>	<p>لا يهتم بالإرشاد التربوي في المدرسة. لا يربط بين تعامله مع الطلبة وحقوق الطفل.</p>	<p>26. يهتم المعلم بعملية الإرشاد التربوي وحقوق الطفل. المؤشر</p>
<p>يقود المعلم ورش عمل لصيانة ممتلكات المدرسة، يقوم مع الطلبة بإنشاج وسائل تعليمية توفر على المدرسة شراءها وتوفير فرصة تعلم تعاوني بين الطلبة، والتعرف على مصادر البيئة المحلية واستخدامها في التعلم.</p>	<p>يقوم المعلم بجهود واضحة ومستمرة تجعل الطلبة يحافظون دائماً على ممتلكات ومرافق المدرسة، يشجع الطلبة ويحفزهم على المحافظة على ممتلكات المدرسة ويتصرف كقوة لهم ، يشترك مع الطلاب والمجتمع المحلي في الأعمال التطوعية مثل أن يقوم الطلبة بتزيين جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة .</p>	<p>يحافظ على ممتلكات المدرسة ويحث الطلبة على المحافظة عليها،يشترك مع الطلاب في الأعمال التطوعية داخل المدرسة مثل أن يقوم الطلبة بتزيين جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة .</p>	<p>سلوك المعلم تجاه ممتلكات المدرسة مقبول.</p>	<p>27. يشترك مع الطلبة في الحفاظ على ممتلكات المدرسة. المؤشر</p>

٥: انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطلاب.

٥.٣: المدرسة صديقة للطلاب.

المؤشر	١- دون المستوى	٢- يقترب من تحقيق المؤشر	٣- يحقق المؤشر	٤- تميز
<p>28. يعمل المعلم على إيجاد بيئة مدرسية جذابة و راعية للطلبة.</p>	<p>نادرًا ما يمارس العنف اللفظي أو الجسدي في التعامل مع الطلاب، ويبتل المعلم جهودًا كبيرة مع الطلبة ليحققوا نتائج عالية، ويشترك في مجموعات عمل ولجان طلابية للعديد من الأنشطة في المدرسة.</p>	<p>يراعي المعلم شؤون الطلبة وظروفهم الاجتماعية وينوع في أساليب التعليم، لا يمارس العنف، يبتل المعلم جهودًا كبيرة مع الطلبة ليحققوا نتائج عالية، يشترك في مجموعات عمل ولجان طلابية للعديد من الأنشطة في المدرسة.</p>	<p>يشارك الطلبة في استخدام مرافق المدرسة بعد ساعات الدوام الرسمي، ويتحمل المسؤولية عن الأمن والأمان وحسن الاستخدام لتلك المرافق.</p> <p>يشترك ويتابع نظافة المدرسة والصفوف وجمالها وسلامة مرافقها.</p> <p>يتبع تعليمات الإدارة في استخدام المرافق.</p> <p>يشترك في أنشطة النوادي المختلفة بالمدرسة.</p>	<p>يقود مجموعات عمل تطورعية في المدرسة لصيانة مرافقها. (ورددت في مؤشر 27) يشجع الفرق المدرسية ويتابع أنشطتها.</p> <p>يعتبر الحفاظ على مرافق المدرسة جزءًا هامًا من عمله.</p> <p>يرعى المجموعات العلاجية ومجموعات التقوية.</p>

١: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

١.١: استخدام أدوات متعددة لتقييم أداء كل من الطلبة والمعلمين.

٤ - تميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يبتكر المعلم طرائق كثيرة لمعرفة قدرات الطلبة ويرشحهم لمسابقات محلية و دولية . يستعين بالمؤسسات التربوية المتخصصة لمساعدته في عمل أبحاث لتحديد مستوى طلبته في التفكير وحل المسائل . يشارك في أبحاث على مستوى المدرسة لمعرفة مستوى الطلبة، يشترك مع المجتمع المحلي والتربوي في أبحاث تربوية تتعلق بأداء الطلاب وكيفية دعمها وتعزيزها.</p>	<p>يخبر الطلبة ويتفق معهم على الأهداف التي عليهم تحقيقها في المادة التي يعلمها. يساعد الطلبة في التعرف على مستواهم في المادة وتقييم درجة إتقانهم لها، يستخدم المعلم طرائق متنوعة لتقويم أداء الطلبة ولا تقتصر على أسلوب واحد فقط. يقوم المعلم بتقويم قدرات الطلبة والتركيز على نقاط القوة في شخصياتهم وموهبهم، ولا يتم تقايلصها لصالح عملية التحصيل فقط.</p>	<p>يستخدم المعلم طرائق متنوعة لتقويم أداء الطلبة ولا تقتصر على أسلوب واحد، ويطلع الأهل على نتائج الطلبة ودراستها بقصد دعمها لمزيد من التقدم.</p>	<p>يقوم المعلم بتقويم تحصيل الطلبة فقط. يطلع الأهل على نتائج الطلبة في حالات التقصير فقط.</p>	<p>29. يستخدم المعلم أدوات متعددة للتقويم.</p>
	<p>يستخدم المعلم التقويم البنائي مثل استخدام ملف الإنجاز السنوي للطلاب وتحجيع أعماله لمعرفة مستواه وتطوره وعلاج الضعف قبل أن يتركه.</p>			

٦: تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدم نتائجه في عملية التحسين المدرسي.

٦: استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.

٣ - ٤ - زمير	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترن من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>لدى المعلم خطة تطوير ذاتية لأدائه منسجمة مع خطة تحسين المدرسة، يشترك في دراسات أو دورات مسائية لتحسين أدائه فهو دائم التعلم في موضوعات يكون أداء طلبته فيها متديبا أو بحاجة إلا تحسين.</p>	<p>يقوم المعلم بوضع خطة تحسين للسنة القادمة بناء على نتيجة التقويم السنوي الذي حصل عليه، يتفق المعلم مع المدير على توقعات أداء عالية نتيجة التقويم ويتبناها، يطلب من زملائه المعلمين تقديم التغذية الراجعة ويستفيد من خبرتهم لتحسين أدائه، ويشترك المعلم مع المدير والمجتمع المحلي بإجراء البحوث الإحرائية للتأمل في الممارسات وتحسينها.</p>	<p>يتقبل المعلم نتيجة التقويم السنوي الذي حصل عليه، يقول توجهات المدير لتحسين أدائه وينفذها.</p>	<p>التقويم السنوي بالنسبة له عملية روتينية وليست فرصة للتعلم والتحسين.</p>	<p>30. يبني المعلم خطط لتحسين أدائه بناء على نتائج التقويم.</p>
<p>يقوم المعلم بعمل دراسات لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الطلبة، ويشترك مع المؤسسات العلمية في منطقته في دراسة مستويات العملية الطلاب، وتقويم مهارات التعليم العليا، ومعرفة طرق العلاج الأنسب.</p>	<p>يشترك المعلم في دراسة نتائج الطلبة بصورة علمية وتحليل جيد لمعرفة النجاحات وأسبابها والإخفاقات وطرق علاجها، يتواصل المعلم مع أولياء الأمور بما يتصل بنتائج أبنائهم ، يستخدم المعلم نتائج تقويم الطلبة ويتشاور مع المدير و المشرفين التربويين في السبل التي تساعد في تطوير أداء الطلبة ، يستخدم المعلم نتائج التقويم للتوزيع في طرائق التدريس التي يقدمها ولا يعزى القصور دائما للطلبة .</p>	<p>يشترك المعلم في دراسة نتائج الطلبة بصورة علمية وتحليل جيد لمعرفة النجاحات وأسبابها والإخفاقات ، يتواصل المعلم مع أولياء الأمور بما يتصل بنتائج أبنائهم ، يستخدم المعلم نتائج تقويم الطلبة ويتشاور مع المدير و المشرفين التربويين فيما يتعلق بنتائج تقويم الطلبة.</p>	<p>يعزى القصور في تحصيل الطلبة في مادته إلى الطلبة وأولياء الأمور.</p>	<p>31. يدرس المعلم نتائج الطلبة و يستخدمها في عملية التحسين.</p>

٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

٧.١: استخدام التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم.

٤ - ٤ - نميز	٣ - يحقق المؤشر	٢ - يقترب من تحقيق المؤشر	١ - دون المستوى	المؤشر
<p>يتعامل مع البرمجيات بأخلاق عالية ولا يقبل أن يستخدم الطلبة برامج مسروقة، يقيم برامج الحاسوب التعليمية.</p> <p>يعرف التطورات في التكنولوجيا من أجهزة وبرمجيات ويحدث معلوماته باستمرار، يطور برامج حاسوب تعليمية يشارك هو بتصميم الأفكار وأحيانا يقوم بالبرمجة بنفسه.</p>	<p>يوظف ويبني بيئة تعليمية تناسب التعلم باستخدام الحاسوب، يعرف إدارة الأجهزة التكنولوجية المتعددة والمتوافرة بالمدرسة.</p> <p>يستخدم المصادر التعليمية بما يتوافق وطبيعة المادة وخصائص الطلبة، يحضر دروسه بطريقة تستخدم التكنولوجيا الحديثة، يقيم أثر استخدام الحاسوب على تعليم الطلبة بطرق علمية، يوظف الحاسوب في تعليم المنهج المقرر في مادته بطرائق تؤدي إلى تحسين العلم، يستخدم الوسائط المتعددة ويستخدم أجهزة العرض الحديثة لتيسير عملية التعلم.</p>	<p>يعرف كيف تخدم التكنولوجيا عمليتي التعليم والتعلم، ويستخدم أحيانا البرمجيات المختلفة ويوظفها في التعليم.</p> <p>يستخدم أجهزة العرض (مثل جهاز العرض فوق الرأس).</p>	<p>يقوم بالتدريس بطرائق لا تستخدم الحاسوب.</p>	<p>32. يستخدم المعلم التكنولوجيا في التعليم.</p>
<p>٧: تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.</p>				
<p>٧.٢: توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.</p>				
٤ تميز	٣ يحقق المؤشر	٢ يقترب من تحقيق المؤشر	١ دون المستوى	المؤشر
<p>يتواصل مع برامج الإدارة المدرسية عبر الحاسوب، ويطور برامج لإدارة أعمال المعلم ويعطيها الآخرين، ويقوم بتدريب زملائه على استخدام الحاسوب في إدارة أعمال المعلم.</p>	<p>يملك مهارات عالية في استخدام ويستخدام الحاسوب في الأعمال الإدارية، دائما يستخدم الحاسوب في تصميم الاختبارات وتكوين العلامات ولديه معرفة جيدة بالأجهزة التكنولوجية اللازمة في العمل الإداري.</p>	<p>يملك مهارات مقبولة في استخدام التكنولوجيا ويكتفي باستخدام الحاسوب في تصميم الاختبارات وتكوين العلامات، ولديه معرفة غير كافية بالأجهزة التكنولوجية اللازمة في العمل الإداري.</p>	<p>يملك مهارات قليلة في استخدام التكنولوجيا في تصريف أعماله الإدارية ولكنه لا يستخدم تلك المهارات.</p>	<p>33. يستخدم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.</p>

ملحق (١٣)

لجان إعداد المعايير:

١. اللجان الاستشارية الوزارية:

د. بصري صالح/رئيسا.

د. صبحي كايد/ الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية سابقاً.

د. جهاد زكارنة/ الوكيل المساعد للشؤون التعليمية.

م. فواز مجاهد/ مدير عام الأبنية.

د. شهناز الغار/ المعهد الوطني للتدريب التربوي.

م. سمير رجب/ المعهد الوطني للتدريب التربوي.

د. محمد السبوع/ رئيس هيئة الجودة.

أ. علي مناصرة/ الإدارة العامة للمناهج (المباحث الإنسانية).

أ. جميل أبو سعدة/ الإدارة العامة للمناهج (المباحث العلمية).

أ. ثروت زيد / الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.

أ. ريما الكيلاني/ الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة.

د. محمد الريماوي/ الإدارة العامة للصحة المدرسية.

م. سعادة حمودة/ الإدارة العامة للتخطيط.

د. محمد مطر/ دائرة القياس والتقويم.

أ. موفق الخطيب/ شؤون رئاسة الوزراء.

م. جهاد دريدي/ المشاريع.

أ. نهاد أبو غزالة/ الكتب والمطبوعات.

أ. سعاد قدومي/ التعليم العام.

أ. الهام عبد القادر/ النشاطات الطلابية وشؤون الطلبة.

أ. ديمة السمان/ وحدة القدس.

أ. حسين منصور/ اللوازم.

أ. مصطفى العودة/ الشؤون الادارية.

٢. الخبير التربوي:

د. سعيد عساف/ خبيرا ومستشاراً تربوياً.

٣. اللجنة الفنية لاعداد المعايير :

د.شهناز الفار/ رئيساً ، م.سمير رجب، أ.صادق الخضور، أ.خلود ناصر، د. صوفيا ريماوي، أ.وليد إحشيش، أ.عطاف حمد ، أ. معمر شتيوي، أ. خليل علاونة، أ.فضيلة محمد يوسف، أ.مرعي صوص، د. مأمون جبر، أ. محمد سامي، د.بسام الحاج ،أ.علي أبو زيد ،أ. مراد دريدي،أ. محمد قطيط،أ. ريما سلامة، أ. أمينة شومان، أ. فاطمة جعيثي، أ.غادة محمد سحويل، أ.رانية سيد بكر، أ. هالة رفيق، أ.رشا سعد درويش، أ.محمود محمد، أ.زياد ياسين محمد، أ.سعدة نبيه كحيل، أ. مصباح زهير الزهري، أ. محمد احمد اليعقوبي، أ. نائل عبد اللطيف، أ. محمود أمين مطر، أ. وائل صبحي توفيق، أ. أيسر عبد الرحيم، أ. بهجت خليل الحلو، أ. نبيل أحمد محمود.

٤. مشاركون في جلسات التشاور:

د. منير سرحان	كلية العلوم التربوية
أ. رباب طميش	جامعة بيت لحم
د. خولة شخشير	جامعة بيرزيت
أ. نادر أبو خلف	جامعة القدس المفتوحة
أ. نهى عفونة	جامعة القدس المفتوحة
أ. علي شكور	جامعة النجاح
د.باسم راتب محمد	جامعة القدس
د.ناصر السعافين	كلية العلوم التربوية
أ. نبيل منصور	كلية العلوم التربوية
د. احمد عوض أمين	جامعة النجاح
د. سوزان عرفات	جامعة النجاح
د. إنصاف عباس	جامعة القدس المفتوحة
د.محمد عمران	كلية العلوم التربوية
د.نانسي الياس	جامعة بيت لحم
أ. وحيد جبران	وكالة الغوث
أ.إسماعيل نجوم	المورد
أ. رفعت الصباح	مركز إبداع المعلم
أ. حذيفة جلامنة	مركز إبداع المعلم
د. إبراهيم مكوي	جامعة بيرزيت

٥ . المشاركون في ورش تجريب المعايير من المعلمين والمدربين:

هيثم التلاحمة، سميح أبو زاكية، وفاء التركي، عائشة صباح، ابتسام مصطفى، نبيلة عبد الله حمدان، مهية عبد الرحيم شنتية، هناء سميح يونس، صفاء محمد علي، كفاح عبد الرحمن أبو الرب، فضية خطيب، سوزان نصري شاهين، نائلة محمد رشيد، سميرة علي، فريال محمود أبو علان، فخرية دراغمة، ماجدة عبد الماجد عطية، سونيا فايز احمد، شموع فهمي درويش، عندليب توفيق قشتم، وليد حامد، حلمي صبحي عامر، اياد احمد عودة، حسن جميل ناجي، عزمي ابراهيم بلاونة، عادل فايز محمود، فراس جمعة محمد، علي سالم أبو حلو، محمود عطا الله، محمد عبد اللطيف الشيخ، مروان حسن فارس، رحاب داود شختور، سميرة جميل روايدة، حسين احمد ناجرة، محمد ذيب الصغير، خالد مصطفى محمد، ذياب كلش، فريد داود شاور، زياد جميل مصطفى، انشراح مرشد سويدان، فانتة احمد عارف، عبد اللطيف علي أبو زرط، ايمن خيرى العكر، شفا محمد شولي، هناء محمد أمين، واجدة مصطفى رضوان، سرين بديع عيد، حاتم ناجي خليف، مروان فتحي صالح. (إضافة عليهم فريق التدريب في القيادة).

٦ . لجنة المراجعة :

أ. صادق الخضور

أ. مروان بكير

أ. مها أبو سرور

د. شهناز الغار



NIET
National Institute for Educational Training
المعهد الوطني للتدريب التربوي

National Institute of Educational Training
Albireh, Jaba! Attawil
Near Alhashemieh School

المعهد الوطني للتدريب التربوي
جبل الطويل / البيرة
بجانف مدرسة الهاشمية

تلفون : 02 3/2/2409840
فاكس : 02 2409841
بريد الكتروني : info@niet.ps
الموقع الإلكتروني : www.niet.ps