



وزارة التربية والتعليم العالي

مقياس الأداء المتدرج لكفايات المديرين القيادية



قسم الدراسات والتقويم

2018

مقدمة

تعدّ القيادة المدرسية إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بوساطتها التمييز بين المدرسة الناجحة وغير الناجحة، والمدرسة الفلسطينية الناجحة هي التي تبني توقعات عالية من طلبتها، ولها ثقة كبيرة بقدرتهم على التفكير الناقد وحل المشكلات، فالطالب الخريج هو المواطن الذي يعمل لرفعة نفسه وأسرته ومجتمعه ككل، خاصة أننا نتحدث عن تعليم وتعلّم عالي الجودة. إن الوصول إلى واقع القيادة المدرسية يشمل أبعاد العمل التربوي والإداري، وأبعاد التعامل الإنساني، لذا تبنت وزارة التربية والتعليم العالي برنامج «الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية» المركز على عدة معايير تهتم مدير المدرسة كقائد للتعليم، وهي:

- تخطيط جيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددتين.
- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلّم.
- قيادة عمليتي تعليم وتعلّم تهتمان بمستوى عالٍ من الأداء يديرها معلمون مؤهلون.
- تعزيز انتماء العاملين، والطلبة ضمن بيئة صديقة للتعلم.
- دعم تنوع أساليب التقويم وأدواته، واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي.
- رعاية تفعيل التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلّم والإدارة المدرسية.
- وقد تم تطوير هذه المعايير إلى كفايات ومؤشرات يمكن قياسها.

الغرض من استخدام الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية:

تعدّ الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية واحدة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم لأغراض متعددة منها:

- التركيز على الكفايات القيادية الواجب امتلاكها من المدير الفلسطيني بما يدعم زيادة الحس المهني لديهم.
- تزويد أصحاب المصلحة بمن فيهم المعلمون والمديرون، والمعنيون في المديرية، والوزارة بأدوار مديري المدارس ومسؤولياتهم، وقيادة التطور المهني لهم.
- تحفيز مديري المدارس للاندماج بفعالية في عملية التأمل الذاتي، وتحديد احتياجاتهم للتطور المهني.
- اعتماد الكفايات أساساً للتخطيط ولتطوير كفايات المديرين وفقاً لاحتياجاتهم.
- مساعدة المديرين والمعنيين من أصحاب المصلحة على استخدام لغة ومفاهيم مشتركة، تيسر الحوار حول تطوير مهنة الإدارة المدرسية.

-الإفادة منها كأدوات قياس تطور كفايات المديرين في مراحل تطوره المهني المختلفة.

ولتحقيق هذه الأغراض، طوّرت مؤشرات لكل كفاية رئيسة عُبر عن مستوياتها بمقاييس متدرجة من أربعة مستويات تمثل خريطة التطور المهني بمستوياتها المختلفة، آملين أن تكون هذه الوثيقة ملبية لتوقعاتكم، ومحفزة لكم للتأمل وتحديد احتياجاتكم؛ لنكون داعمين لتطوركم المهني ضمن برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، وبرامج أخرى تلبي احتياجاتكم، ولنعمل سوياً على تحسين نوعية التعليم والتعلم، ورفع مكانة مهنة التعليم والإدارة.

المعهد الوطني للتدريب التربوي

بناء وثيقة الكفايات ومؤشرات الأداء:

جاءت فكرة بناء هذه الوثيقة نتيجة لتطبيق أداة قياس « مستوى كفايات المديرين القيادية » في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة، وهو برنامج تطوير كفايات يستند إلى المعايير الفلسطينية للمدرسة الفاعلة في المجالات السبعة سابقة الذكر، كانت تستخدم الأداة لمعرفة مساهمة البرنامج في رفع مستوى الكفايات لدى المديرين. وما زالت تطبق قبل البدء في البرنامج وبعد انتهاء المدير من البرنامج. الأداة مدرجة تدريج ليكرت الخماسي وتعالج احصائياً على هذا الأساس. لذا أصبح التفكير في طريقة استثمار الأداة كأداة تقييم ذاتي؛ لتحسين الممارسات القيادية إلى جانب توظيفها لدراسة فاعلية برنامج الدبلوم المهني المتخصص. فكان لا بد من التفكير بمستويات الأداء لكل مؤشر من مؤشرات هذه الكفايات حتى يتمكن المدير من تقييم مستوى أدائه ومعرفة المستوى الذي يود الوصول إليه. فأخذ قسم الدراسات والتقويم في المعهد الوطني بالتعاون مع مجموعة من المشرفين التربويين من قسم التدريب وإدارة المعهد على عاتقه تطوير هذا المقياس، وذلك بالاستفادة من أداة تقييم مدير المدرسة في وثيقة التحسين المدرسي المبني على المعايير: المعايير الفلسطينية للمدرسة الفعالة.

أهمية الوثيقة:

تتمحور أهمية الوثيقة في إمكانية تطبيقها كأداة تقييم ذاتي يستخدمها المدير كخريطة وبوصلة؛ لتطوير ممارساته القيادية وتطوره المهني. فالمدير يستطيع من خلال الوثيقة التأمل في ممارساته ويحدد مستوى الأداء فيها وبناء خطة تطويرية ذاتية لتحسين ممارساته والارتقاء بمستوى أدائه وأداء مدرسته؛ لذا يؤمل أن يستخدمها كل المديرين في سعيهم للارتقاء بممارساتهم القيادية.

استخدام الوثيقة «مقياس الأداء المتدرج» :

يمكن للجهات المسائلة والمقيمة للمديرين توظيف المؤشرات في مقياس الأداء المتدرج كأداة تقييم المديرين في كفاياتهم القيادية. لكن الأساس والمرتكز الذي بنيت عليه هذه الوثيقة، ومؤشرات الكفايات هي أن يقوم المدير بتقويم ذاتي، لتحسين ممارساته القيادية كجزء من التطور الذاتي للوصول إلى المدير القائد الملهم لمجتمع مدرسته والوصول إلى المدرسة

الفلسطينية الفاعلة، والتي تنعكس على تعلم الطلبة فيها، فهذه الأداة بكفائاتها ومؤشراتها هي أداة تحسين ومساءلة ذاتية ولا يترتب عليها أية مساءلة خارجية لمستوى أداء المدير. إن استخدام هذه الأداة يمكن المدير الشعور بالراحة والتعامل معها بموضوعية، وتكون مرآة لممارساته القيادية وخريطة الطريق نحو التحسين والتطور المهني.

لكل كفاية قيادية في هذه الأداة مجموعة من المؤشرات ولكل مؤشر أربعة مستويات للأداء، يظهر في كل مستوى مجموعة السلوكيات والممارسات التي تصف هذا المستوى، وتمييزة عن المستوى الذي قبله، وحتى يقيّم المدير ذاته ويعرف في أي مستوى من الكفاية هو، عليه دراسة جميع السلوكيات في المستوى، فإذا توافرت جميع هذه السلوكيات يكون فيه، وإن لم تتوافر أو لا يمارس إحدى السلوكيات، أو الممارسات، أو أكثر فإنه يبقى في المستوى الذي قبله إلى أن يطور سلوكه، أو ممارسته للمستوى الأعلى.

مثال تطبيقي:

في مجال الكفاية الرئيسة الأولى: التخطيط

والمؤشر الرابع: يوضح رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي.

يوضح رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي.	يحتفظ بنسخة من رؤية المدرسة ورسالتها، ويطلع عليها من يسأل عنها.	يضع نسخا مطبوعة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكان بارز من المدرسة، ويعرفها للمعلمين والطلبة والمعلمين.	يضع نسخا مطبوعة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكان بارز من المدرسة، ويعد نشرات يوزعها على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية.	يضع المدير رؤية المدرسة ورسالتها في أماكن بارزة من المدرسة ويوزعها على شكل نشرة أو مطوية تربوية على نطاق واسع، ويضعها على شبكة الإنترنت ويتصل بوسائل الإعلام لنشرهما وكسب الدعم المجتمعي لهما.
--	---	---	--	--

فإذا كان المدير يضع نسخا من رؤية المدرسة ورسالتها في مكان بارز من المدرسة ويقوم بتوضيحها للمعلمين دون الطلبة فهو ما زال في المستوى الأول، حتى وإن كان يجيب على جميع تساؤلات الآخرين حولها، وحتى يطور ممارساته القيادية ويصل إلى المستوى الثاني عليه أن لا يكتفي بتعليق الرؤية وتعريف جميع المعلمين والطلبة بالرؤية.



الكفايات القيادية عند مديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية

القسم الأول: الكفايات القيادية عند مدير المدرسة

فيما يأتي مجموعة من مؤشرات تقيس كفايات المديرين القيادية، يرجى قراءتها، ثم ضع التقدير المناسب لكفايات مدير القيادة الآن وقبل إلحاقه بالبرنامج بناء على مقياس الأداء المتدرج، حيث: 1- لا يحقق مستوى الأداء المطلوب، 2- يقترب من تحقيق المستوى المطلوب، 3- يحقق مستوى الأداء المطلوب، 4- يتجاوز مستوى الأداء المطلوب ويتميز.

مستوى الأداء				الممارسات « المؤشرات »	المجال
(4)	(3)	(2)	(1)		
				يشرك المعلمين في بناء رؤية المدرسة ورسالتها.	التخطيط
				يشرك المعلمين في بناء خطة المدرسة.	
				يشرك أولياء الأمور في بناء خطة المدرسة.	
				يوضح رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي.	
				يبني الخطة المدرسية بناء على نتائج عملية تقييم ذاتي لواقعها.	
				يعمل أبحاثاً إجرائية لتطوير عمله في المدرسة.	
(4)	(3)	(2)	(1)	الممارسات « المؤشرات »	
				يشجع العمل الجماعي في المدرسة وينمذجه.	العلاقات
				يشرك المعنيين في صناعة قرارات تتعلق بتحسين المدرسة مستندة إلى بيانات نتائج التقييم الذاتي	
				يتواصل بفاعلية مع العاملين في المدرسة.	
				يشرك المجتمع المحلي في نشاطات تدعم عمليتي التعليم والتعلم	
				يعزز أخلاقيات المهنة وينمذجها (ينمذج السلوكيات التي يتوقعها من الآخرين).	
				يظهر الاحترام والتقدير لأفراد مجتمع المدرسة على اختلافهم.	
				يعامل العاملين في المدرسة بعدالة (دون تحيز)	
				يدعو أولياء الأمور لزيارة المدرسة ومناقشة أوضاع أبنائهم التعليمية وتحسينها.	
				يستثمر المؤسسات المحلية في دعم عمليتي التعليم والتعلم.	
				يحل الصراعات بين العاملين في المدرسة بمهنية	

(4)	(3)	(2)	(1)	الممارسات « المؤشرات »		
				يستثمر خبرات العاملين في المدرسة في دعم أهدافها.	1	الموارد
				يحدد احتياجات العاملين في المدرسة التي تدعم العملية التعليمية التعليمية.	2	
				يسهل التحاق المعلمين ببرامج تطور مهني لسد احتياجاتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية.	3	
				يصرف ميزانية المدرسة حسب احتياجاتها وأولوياتها.	4	
				يؤكد على استخدام مصادر التعلم في المدرسة ومراكزها التطويرية (المكتبة، غرف الرياضة،.....) وصيانتها باستمرار.	5	
				يحافظ على دقة المعلومات المالية للمدرسة ويحرص على توثيقها.	6	
				يتواصل مع المجتمع المحلي لزيادة موارد المدرسة وتفعيلها.	7	
(4)	(3)	(2)	(1)	الممارسات « المؤشرات »		
				يشرف على الممارسات التعليمية التعليمية للمعلمين في صفوفهم.	1	التعليم والتعلم
				يثرى معرفته بنظريات التعلم والتطور بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم.	2	
				يتعاون مع المجتمع المدرسي لدعم تعلم الطلبة.	3	
				يؤكد على تعزيز (بناء) شخصية الطالب بشكل متكامل.	4	
				يدعم التطور المهني للمعلمين.	5	
				يتابع تطور ممارسات المعلمين التعليمية نتيجة التحاقهم ببرامج التطور المهني.	6	
				يؤكد على النشاطات اللاصفية التي تدعم تعلم الطلبة في خطة المدرسة وتكاملها مع الأنشطة الصفية.	7	
				يقدم التسهيلات والتجهيزات حتى يتمكن المعلمون من تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية.	8	
				يتبنى سياسة تعزيز النجاح والتعلم لجميع الطلبة (بمن فيهم ذوي الصعوبات والتفوق الأكاديمي).	9	
				يؤكد على تشارك (تعاون) معلمي المادة للعمل التعاوني نحو تحقيق الأهداف التعليمية المقصوده.	10	
(4)	(3)	(2)	(1)	الممارسات « المؤشرات »		
				يفوض العاملين في المدرسة بصلاحيات تتناسب ومقدراتهم.	1	البيئة المدرسية
				يشرك المعلمين في صناعة قرارات ذات علاقة بالمدرسة ومجتمعها	2	
				يشجع الطلبة على العمل التطوعي والتعاوني.	3	
				يبني بيئة تعليمية تعزز الاحترام وتقدير الذات.	4	
				يطور سياسات توفر بيئة مدرسية آمنة تعزز تعلم الطالب وراحته.	5	
				يضع قواعد واضحة للحفاظ على نظافة المدرسة وممتلكاتها.	6	
				يعزز دور المرشد التربوي في المدرسة	7	
				يبحث عن الأمور المحفزة للمعلمين على العمل ويعززها.	8	
				يقدر جهود العاملين في المدرسة.	9	

(4)	(3)	(2)	(1)	الممارسات « المؤشرات »		
				يعلم أولياء الأمور بنتائج تقويم ابنائهم بهدف التحسين.	1	التقويم
				يؤكد على استخدام أساليب متنوعة في تقويم أداء الطلبة.	2	
				يتبع المدير اجراءات مختلفة في تقويم الطلبة لتحسين تعلمهم.	3	
				يقدم للمعلمين تغذية راجعه عن ممارساتهم التعليمية بهدف التحسين المستمر.	4	
				يوثق نتائج تقويم المعلمين وإنجازاتهم (بهدف التطوير والتحسين).	5	
				يشرك المدير المعلمين في صناعة قرارات تستند إلى نتائج تقويم الطلبة.	6	
(4)	(3)	(2)	(1)	الممارسات « المؤشرات »		
				يعزز استخدام المعلمين للتكنولوجيا في أنشطتهم التعليمية.	1	التكنولوجيا
				يشجع المعلمين على تطوير مقدراتهم في استخدام التكنولوجيا في التعليم (بالذات الحاسوب)	2	
				يستخدم التكنولوجيا في تيسير العمليات الإدارية.	3	
				يتابع صيانة الأجهزة التكنولوجية في المدرسه وتحديثها.	4	
				يستخدم التكنولوجيا في التواصل مع المعلمين والعاملين المدرسي وذوي العلاقة	5	
				يستخدم التكنولوجيا في البحث عن مصادر التعليم والتعلم	6	
				يستخدم التكنولوجيا في التنمية المهنية	7	



الكفايات القيادية عند مديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية

عزيزي/تي المشارك/ة

فيما يأتي مجموعة من مؤشرات تقيس كفايات المديرين القيادية يرجى قراءتها ومن ثم ضع التقدير (من 1 - 4) الذي ترى نفسك فيه بناء على مقياس الأداء المتدرج

المجال الأول: التخطيط					
المؤشرات	1) (لا يحقق الكفاية)	2) (يقترب من تحقيق الكفاية)	3) (يحقق الكفاية)	4) (يتميز ويتجاوز تحقيق الكفاية)	التقدير
يشرك المعلمين في بناء رؤية المدرسة ورسالتها.	يقود عملية بناء رؤية للمدرسة، ويشرك عددا قليلا من العاملين في إعداد الرؤية والرسالة دون تحديد الصعوبات وكيف سيتم التغلب عليها.	يقود عملية بناء رؤية للمدرسة، ويشرك جميع العاملين في إعداد الرؤية والرسالة، ويحدد الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية والرسالة ويخطط مع العاملين بالمدرسة لتجاوزها.	يقود عملية بناء رؤية واضحة ومحددة للمدرسة، ويشرك جميع العاملين والأمور والطلبة في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، ويحدد الصعوبات التي تواجه تحقيق الرؤية والرسالة ويخطط مع العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور لتجاوزها.	يقود عملية بناء رؤية واضحة ومحددة مبنية على توقعات عالية للأداء، ويشرك جميع العاملين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع والمؤسسات التربوية في إعدادها، ويخطط مع المجتمع المدرسي والمحلي، لتجاوز الصعوبات والحصول على أكبر دعم وتأييد من المديرية والمسؤولين لتلك الرؤية والرسالة.	
يشرك المعلمين في بناء خطة المدرسة.	يبني خطة المدرسة وحده	يشرك بعض العاملين في المدرسة عند إعداد الخطة.	يشرك المدير معظم العاملين في بناء خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة ومرتبطة بتطوير المرافق والتعليم والتعلم خاصة التعلم المتمركز حول الطالب، ويتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بما يتوافق مع القدرات والتخصص والرغبة.	يشرك المدير جميع العاملين في بناء خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة ومرتبطة بتطوير المرافق والتعليم والتعلم خاصة التعلم المتمركز حول الطالب، ويتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بما يتوافق مع القدرات والتخصص والرغبة.	
يشرك أولياء الأمور في بناء خطة المدرسة.	يبني خطة المدرسة وحده	يشرك المدير بعض أولياء الأمور عند إعداد الخطة.	يشرك المدير عند إعداد الخطة معظم أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويبني المدير خطة قابلة للتطبيق بناء على نتائج التقويم الذاتي. المتتمركز حول الطالب، ويطلع الجميع عليها بوسائل متعددة ويتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بها.	يشرك المدير معظم أولياء الأمور في بناء خطة قابلة للتطبيق على أساس معلومات موثقة من التقويم الذاتي ومرتبطة بتطوير المدرسة بالذات في التعلم المتمركز حول الطالب، ويطلع الجميع عليها بوسائل متعددة ويتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بها.	

4.	يوضح رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي.	يحتفظ بنسخة من رؤية المدرسة ورسالتها، ويطلع عليها من يسأل عنها.	يضع نسخا مطبوعة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكان بارز من المدرسة ويعرفها للطلبة والمعلمين.	يضع نسخا مطبوعة من رؤية المدرسة ورسالتها في مكان بارز من المدرسة يعرفها للطلبة والمعلمين، ويعد نشرات يوزعها على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية.	يضع المدير رؤية المدرسة ورسالة في أماكن بارزة من المدرسة ويوزعها على شكل نشرة أو مطوية تربوية على نطاق واسع، ويضعها على شبكة الإنترنت ويتصل بوسائل الإعلام لنشرهما وكسب الدعم المجتمعي لهما.
5.	يبني الخطة المدرسية بناء على نتائج عملية تقييم ذاتي لواقعها.	يشرف المدير على أداء العاملين ويتابع نتائج الطلبة ولديه معلومات لم يوظفها في بناء خطة تحسين المدرسة.	يستخدم المدير التقويم الذاتي للمدرسة وأداء العاملين ونتائج الطلبة لبناء خطة تحسين المدرسة متضمنة الأهداف والأنشطة وجدول زمني للتطبيق، ولديه خطة لتوفير ميزات تنفيذها.	يستخدم المدير التقويم الذاتي للمدرسة وأداء العاملين ونتائج الطلبة لبناء خطة تحسين المدرسة متضمنة الأهداف والأنشطة وجدول زمني للتطبيق.	يقوم المدير بتوظيف دراسات ميدانية خارجية تدعم التقويم الذاتي للمدرسة والعاملين فيها ونتائج الطلبة في المدرسة في بناء الخطة، ولديه خطة لتوفير ميزات تنفيذها.

المجال الثاني : العلاقات

1.	يشجع العمل الجماعي في المدرسة وينمجه.	ينفذ المهام بشكل منفرد، ولا يشرك العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ	ينفذ المهام بشكل منفرد في معظم الأحيان، يشرك بعض العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ	يشكل فرق عمل متكامل فيما بينها لتنفيذ المهام الموكلة اليها، ويمنحها دوراً كبيراً في عمليات التخطيط ويشجع العمل الجماعي بين العاملين لتطوير الأداء	يشكل فرق عمل متكامل فيما بينها لتنفيذ المهام الموكلة اليها، ويمنحها دوراً كبيراً في عمليات التخطيط ويشجع العمل الجماعي بين العاملين لتطوير الأداء
2.	يشرك المعنيين في صناعة قرارات تتعلق بتحسين المدرسة مستندة الى بيانات نتائج التقويم الذاتي	لا يشرك المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، وغالباً ما تكون قراراته فردية وبفرضها على العاملين.	يشرك بعض المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، ويستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات في بعض الحالات.	يشرك جميع المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم، ويستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات ويستشرد برأيهم في معظم الحالات	يضع المدير مجموعة من توقعات لأداء الطلبة والمعلمين ويصدر ذلك في نشرة أو مجلة المدرسة ويوزعها على الأهالي، ويشرك جميع المعلمين ويفتح المجال أمام أولياء الأمور للمشاركة في صناعة القرارات الخاصة بالتعليم، ويستشير المعلمين قبل اتخاذ القرارات ويستشرد برأيهم في معظم الحالات، ويدعم المعلمين في إجراء مقارنات لأداء الطلبة في المواد المختلفة واتخاذ القرارات لعلاج الضعف وتعزيز التميز.

3.	يتواصل بفاعلية مع العاملين في المدرسة.	قنوات اتصال المدير وتواصله مع المجتمع المدرسي ضعيفة.	لديه قنوات اتصال مع المجتمع المدرسي، دون وجود سياسة ومنهجية واضحة للتعامل مع الجميع.	لديه قنوات اتصال مع المجتمع المدرسي، وسياسة واضحة معلنة للتعامل معهم ويطبقتها مع الجميع وبانتظام ومن غير انتقائية.	لديه قنوات اتصال مع المجتمع المدرسي، وسياسة واضحة معلنة للتعامل معهم ويطبقتها مع الجميع وبانتظام ومن غير انتقائية. على المشاركة بفاعلية في المناسبات الاجتماعية من الشخصيات الاعتبارية في المجتمع المدرسي، ويشارك في العديد من أعمال اللجان في المدرسة.
4.	يشرك المجتمع المحلي في نشاطات تدعم عمليتي التعليم والتعلم	يحتفظ بملفات للعلاقات الخارجية، ويقتصر تواصله مع المجتمع المحلي على المناسبات ليطلب منهم الدعم.	يحتفظ بملفات للعلاقات الخارجية، ولا يقتصر تواصله مع المجتمع المحلي على المناسبات ليطلب منهم الدعم بل يشارك في العديد من الاجتماعات والمناسبات وقلمًا يدعوهم إلى اجتماعات مخصصة لبحث شؤون المدرسة.	يحتفظ بملفات للعلاقات الخارجية، ولا يقتصر تواصله مع المجتمع المحلي لطلب الدعم في المناسبات بل يشارك في العديد من الاجتماعات والمناسبات وينفذ اجتماعات تشاورية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في قضايا تهم المدرسة ويوثقها، ويطلعهم على قضايا إدارية ومالية في المدرسة وبشفافية عالية، ويدعم تبادل الخبرات بين طلاب مدرسته ومدارس أخرى وأندية ومؤسسات مجتمعية وييسر ذلك، وتوجد للمدرسة صفحة إلكترونية للتواصل والإعلام.	
5.	يعزز أخلاقيات المهنة وينمذجها (ينمذج السلوكيات التي يتوقعها من الآخرين).	يقود عمليات صنع واتخاذ القرارات بالاعتماد على خبراته ووفق فهمه للتعليمات والأنظمة وبما لا يتعارض مع مصالحه	يقود عمليات صنع واتخاذ القرارات على أسس ومبادئ قانونية وأخلاقية	يقود عمليات صنع واتخاذ القرارات على أسس ومبادئ قانونية وأخلاقية، ويلتزم بأخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته ويتمثل في سلوكه الأخلاقيات والتزاماتها المجتمعية.	يقود عمليات صنع واتخاذ القرارات على أسس ومبادئ قانونية وأخلاقية يلتزم بأخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته ويتمثل في سلوكه الأخلاقيات والتزاماتها المجتمعية، ويدعم قيم وأخلاقيات التسامح والتعامل المرن في المدرسة ويقدم نموذجاً لممارسة أدواره وفقاً لأخلاقيات مهنة التعليم والتزاماتها المجتمعية،
6.	يظهر الاحترام والتقدير لأفراد مجتمع المدرسة على اختلافهم.	يظهر الاحترام والتقدير لبعض أفراد المجتمع المدرسي ممن يقومون بالمهام المطلوبة	يظهر الاحترام والتقدير لأفراد المجتمع المدرسي وينتهي على الذين يقومون بالمهام المطلوبة.	يظهر الاحترام والتقدير لأفراد المجتمع المدرسي ويثني على جهود الذين يقومون بالمهام المطلوبة. ويهيئ الأجواء المناسبة لهم ليتمكنوا من القيام بأعمالهم على أكمل وجه ويوثق ذلك في ملفات.	يظهر الاحترام والتقدير لأفراد المجتمع المدرسي ويثني على جهود الذين يقومون بالمهام المطلوبة. ويهيئ الأجواء المناسبة لهم ليتمكنوا من القيام بأعمالهم على أكمل وجه ويوثق ذلك في ملفات.

7.	يعامل المعلمين في المدرسة بعدالة (دون تحيز)	يعامل المدير مع العاملين في المدرسة دون وجود سياسة واضحة	يعامل المدير مع العاملين في المدرسة من خلال سياسة واضحة.	يعامل المدير مع العاملين في المدرسة من خلال سياسة واضحة ويطبق ديمقراطية تصون حرية إبداء الرأي ضمن القيم الوظيفية والتعليمات، ولا يسمح بالشللية في المدرسة، ويقود المدير عملية بناء ميثاق عمل مهني وأخلاقي لتسيير الأمور داخل المدرسة ويحصل على دعم الجميع من معلمين وطلبة وأهالي ومجتمع محلي.
8.	يدعو أولياء الأمور لزيارة المدرسة ومناقشة أوضاع أبنائهم التعليمية وتحسينها.	نادرا ما يدعو أولياء الأمور لزيارة المدرسة لمناقشة أوضاع أبنائهم التعليمية وتحسينها	يدعو أولياء الأمور لزيارة المدرسة لمناقشة الأوضاع التعليمية لأبنائهم ويطلعهم على النتائج عقب نتائج امتحانات الشهرين والامتحانات الفصلية، ويحتفظ بسجلات لتوثيق العلاقة مع أولياء أمور الطلبة.	يدعو أولياء الأمور للمدرسة بشكل دوري وحسب الحاجة لمناقشة الأوضاع التعليمية لأبنائهم، ويشرك بعض أولياء الأمور من ذوي الخبرة ويتشاور معهم في معالجة الأوضاع التعليمية ويطلعهم على النتائج عقب نتائج امتحانات الشهرين والامتحانات الفصلية، ويضع خطة واضحة المعالم للإفادة من أولياء الأمور وأبناء الحي من المتطوعين من ذوي الخبرة لمعالجة هذه الأوضاع ويحتفظ بسجلات لتوثيق العلاقة مع أولياء أمور الطلبة.
9.	يستثمر المؤسسات المحلية في دعم عمليتي التعليم والتعلم.	نادرا ما ينفذ برامج وأنشطة تشاركية تكاملية مع مؤسسات المدرسة .	ينفذ أحيانا برامج وأنشطة تشاركية تكاملية مع مؤسسات المجتمع المحلي تدعم عمليتي والتعلم والتعليم في المدرسة ويوثق النشاطات في سجلات خاصة.	يحرص على تنفيذ برامج وأنشطة تشاركية تكاملية متنوعة تعزز ثقة المؤسسات المحلية في دعم المدرسة، ويعمل على تنظيم حملات توعوية لتفعيل دور المؤسسات المحلية في دعم عمليتي التعليم والتعلم والنهوض بها، ويوثق ذلك في سجلات خاصة.
10.	يحل الصراعات بين العاملين بمهنية.	يظهر ضعفاً في التعامل مع الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين وحل الصراعات بينهم.	يستطيع التعامل مع الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين ويتدخل لحل الصراعات بينهم عندما تتفاقم.	يستطيع التعامل مع الأنماط المختلفة من شخصيات العاملين وإدارتها، ويتدخل المدير لحل المشاكل بين العاملين عند بدايتها، يوفّر المدير دراسات أو مقالات مهمة تساعد العاملين على التأمل في ممارساتهم وتعديل سلوكهم، ويبني مع العاملين نظام أخلاقي معلى يحدد طرق التعامل بينهم.

المجال الثالث: الموارد

1.	يستثمر خبرات العاملين في المدرسة في دعم أهدافها.	يوزع المهام على العاملين دون مراعاة لطاقاتهم أو خبراتهم، ويقدم بعض الحوافز لأشخاص دون غيرهم .	يبيدي محاولات لتوزيع الأعمال والمسؤوليات على العاملين ومراعاة طاقاتهم وخبراتهم، ويوفر فرصاً عادلة للتنمية المهنية والحوافز.	يضع الشخص المناسب للمهمة المناسبة، ويوفر فرصاً عادلة للتنمية المهنية والحوافز. ولا يحمل العاملين مسؤوليات فوق طاقاتهم أو ليست ضمن خبرتهم.	يضع الشخص المناسب للمهمة المناسبة، ضمن خطة متفق عليها ومعلنة، ويوفر فرصاً عادلة للتنمية المهنية والحوافز، وفق برنامج للتنمية المهنية تناسب المهام التي يقوم بها العاملون بالمدرسة، ولا يحمل العاملين مسؤوليات فوق طاقاتهم أو ليست ضمن خبرتهم.
2.	يحدد احتياجات العاملين المدرسي التي تدعم العملية التعليمية التعلمية.	يحدد الاحتياجات التدريبية بناء على رغبته وبناء على تقارير الأداء.	يحدد الاحتياجات بناء على تحليل تقارير أداء الفرد، ورغبة الأفراد وحاجته من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات.	يحدد الاحتياجات بناء على تحليل تقارير أداء الفرد، وفي ضوء تحليل النظم المرتبطة بمستوى طموحه ورغبته وحاجته المدرسة من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات ومن خلال زيارته الإشرافية للمعلمين ونتائج تحصيل الطلبة.	يحدد الاحتياجات بناء على تحليل تقارير أداء الفرد، وفي ضوء تحليل النظم المرتبطة بمستوى طموحه ورغبته وحاجته المدرسة من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات ومن خلال زيارته الإشرافية للمعلمين ونتائج تحصيل الطلبة اعتماداً على تحليل واقع المدرسة من خلال التقويم الذاتي لها بشكل دوري وتحليل مشكلاتها.
3.	سهل التحاق المعلمين ببرامج التطور المهني لسد احتياجاتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية.	يسهل التحاق المعلمين بالبرامج والدورات التي تكون بناء على طلب الوزارة أو المديرية.	يسهل التحاق المعلمين بالبرامج والدورات المهنية بناء على طلبه أو طلب الوزارة أو المديرية، وتتفق مع احتياجاته المهنية.	يسهل ويشجع التحاق المعلمين بالبرامج والدورات المهنية بالتعاون مع الاشراف والمؤسسات والمراكز التربوية المختلفة والجامعات في ضوء تحليل أدائهم وحاجتهم المهنية والنظم المرتبطة بمستوى طموحهم، ويجعل المدرسة مركز تطوير مستمر للمعلمين ويحث المعلمين على التطوير المهني الذاتي بما يسد احتياجاتهم المهنية والتطويرية.	يسهل ويشجع التحاق المعلمين بالبرامج والدورات المهنية بالتعاون مع الاشراف والمؤسسات والمراكز التربوية المختلفة والجامعات في ضوء تحليل أدائهم وحاجتهم المهنية والنظم المرتبطة بمستوى طموحهم، ويجعل المدرسة مركز تطوير مستمر للمعلمين ويحث المعلمين على التطوير المهني الذاتي بما يسد احتياجاتهم المهنية والتطويرية، ويشجع تنمية طاقاتهم المدعة وتعهد مواهبهم ورعاية إبداعاتهم ويبحث معهم الآليات لتحقيق ذلك.

4.	يصرف ميزانية المدرسة حسب احتياجاتها وأولوياتها.	يصرف ميزانية المدرسة وفق النسب المقررة من الوزارة، وبشفافية عالية.	يصرف ميزانية المدرسة وبشفافية عالية بعد أن يحدد هو احتياجات المدرسة ويبحث عن مصادر دعم مالية إضافية من المجتمع المحلي.	يصرف ميزانية المدرسة بشفافية عالية ويحدد مع العاملين في المدرسة احتياجاتها ويتم الصرف وفق الأولويات ويضبط ولا ينفرد بصناعة القرارات المالية، ودائم البحث وينجح في إيجاد مصادر دعم مالية من المجتمع المحلي.	يصرف ميزانية المدرسة وبشفافية عالية، يحدد مع العاملين في المدرسة احتياجاتها ويتم الصرف وفق الأولويات، يضبط ولا ينفرد بصناعة القرارات المالية دائم البحث وينجح في إيجاد مصادر دعم مالية من المجتمع المحلي. إدارة الموارد المالية تتم بصورة علمية، توظف فيها التكنولوجيا وتخضع للتدقيق الدوري، وتوظف بشكل مدروس وموجه لخدمة تحسين التعليم والتعلم.
5.	يؤكد على استخدام مصادر التعلم في المدرسة ومراكزها التطويرية (المكتبة، غرف الرياضة،.....) وصيانتها باستمرار.	لا يتبنى المدير سياسة واضحة في إدارة الموارد المادية، ولا يتابع تدوين الموارد في السجلات وصيانتها وتحديثها.	يضع المدير سياسة واضحة لإدارة الموارد المادية ويلتزم العاملون ببعدها الإداري من استلام وإرجاع. ويحصر المدير ممتلكات المدرسة ويعرف حاجات المدرسة من الموارد المادية، وتتم صيانة الأجهزة باستمرار.	يضع المدير سياسة واضحة لإدارة الموارد المادية ويلتزم العاملون ببعدها الإداري من استلام وإرجاع... ويتابع المدير حسن استخدامها في التعليم والتعلم، ويتأكد من أن العاملين بالمدرسة يستخدمون هذه الموارد بأفضل شكل ممكن. ويحصر المدير ممتلكات المدرسة ويعرف حاجات المدرسة من الموارد المادية، وتتم صيانة الموجودات بصورة دورية ومعظم الأجهزة حديثة. ولدى المدير خطة لتفعيل الموارد المادية، يعرف كيف سيحققها.	يضع المدير سياسة واضحة لإدارة الموارد المادية ويلتزم العاملون ببعدها الإداري من استلام وإرجاع... ويتابع المدير حسن استخدامها في التعليم والتعلم، ويتأكد من أن العاملين بالمدرسة يستخدمون هذه الموارد بأفضل شكل ممكن. ويحصر المدير ممتلكات المدرسة ويعرف حاجات المدرسة من الموارد المادية، وتتم صيانة الموجودات بصورة دورية ومعظم الأجهزة حديثة. ولدى المدير خطة لتفعيل الموارد المادية، يعرف كيف سيحققها، ويعرف القيمة التربوية لهذه الموارد ويعرف البدائل في حالة عدم توافرها، يسمح المدير باستخدام مرافق المدرسة لتوفير دعم إضافي لها (تأجير ساحات، إنترنت، مجلات، الكتاب السنوي للمدرسة...). عقود صيانة دورية.
6.	يحافظ على دقة المعلومات المالية للمدرسة ويحرص على توثيقها.	المعاملات المالية في المدرسة منضبطة.	المعاملات المالية في المدرسة منضبطة وتسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وبشفافية.	المعاملات المالية تسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وبشفافية عالية، ولديه سياسة مالية واضحة ومتفق عليها من العاملين بالمدرسة.	المعاملات المالية تسير حسب الأصول الرسمية دون أخطاء وبشفافية عالية، ولديه سياسة مالية واضحة ومتفق عليها من العاملين بالمدرسة، ويستثمر التكنولوجيا في توثيقها وأرشفتها، وتخضع للتدقيق الدوري.

	<p>ينفذ مع الطلبة والعاملين مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. يوظف إمكانات المجتمع المادية لخدمة المدرسة. يسمح للمجتمع باستخدام بعض مرافق المدرسة ولكن لا تستغل الخبرات البشرية في المجتمع، وينظم أياماً مفتوحة للتشاور مع أولياء الأمور لعرض إنجازات المدرسة، ولتحسين مهارات الطلبة والمعلمين وعرض ابداعاتهم، ويبادر المدير لإنشاء جمعية أصدقاء المدرسة من المجتمع المحلي، والمدرسة عضو في العديد من الهيئات التي تقدم خدمات للمجتمع المحلي والوطني. كما تشارك المدرسة في معارض ومسابقات وطنية وإقليمية ودولية وتحقق نجاحات في ذلك.</p>	<p>ينفذ مع الطلبة والعاملين مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. يوظف إمكانات المجتمع المادية لخدمة المدرسة. يسمح للمجتمع باستخدام بعض مرافق المدرسة ولكن لا تستغل الخبرات البشرية في المجتمع، وينظم أياماً مفتوحة للتشاور مع أولياء الأمور لعرض إنجازات المدرسة، ولتحسين مهارات الطلبة والمعلمين وعرض ابداعاتهم.</p>	<p>ينفذ مع الطلبة والعاملين مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. لا يوظف إمكانات المجتمع المادية لخدمة المدرسة. ويسمح للمجتمع باستخدام بعض مرافق المدرسة ولكن لا تستغل الخبرات البشرية في المجتمع.</p>	<p>ينفذ مع الطلبة والعاملين مبادرات تخدم المجتمع، والتطوع في تقديم الخدمات الاجتماعية. لا يوظف إمكانات المجتمع المادية لخدمة المدرسة.</p>	<p>يتواصل مع المجتمع المحلي لزيادة موارد المدرسة وتفعيلها.</p>	<p>.7</p>
--	---	---	--	---	--	-----------

المجال الرابع: التعليم والتعلم

	<p>يتابع المعلمين داخل الصفوف ويتأكد من حسن أدائهم لعملهم، ويقدم لهم تغذية راجعة شفوية ومكتوبة، يتابع نتائج الطلبة أولاً بأول ويتواصل مع المعلمين والأهالي لمراعاتها، ولديه خطط مدرسية لمعالجة حالات الضعف الأكاديمي، ويدون ملاحظاته في نماذج إشراف تربوي يتم حفظها والرجوع إليها في تحديد احتياجاتهم، ويستثمر المجتمع المحلي في علاج المشكلات الأكاديمية التي تظهر له كصفوف تقوية مسائية من مجموعات مجتمعية تطوعية، وقيادة ورش عمل لتحسين أداء المعلمين .</p>	<p>يتابع المعلمين داخل الصفوف ويتأكد من حسن أدائهم لعملهم، ويقدم لهم تغذية راجعة شفوية ومكتوبة، يتابع نتائج الطلبة أولاً بأول ويتواصل مع المعلمين والأهالي لمراعاتها، ولديه خطط مدرسية لمعالجة حالات الضعف الأكاديمي، ويدون ملاحظاته في نماذج إشراف تربوي يتم حفظها والرجوع إليها في تحديد احتياجاتهم.</p>	<p>و يتابع المعلمين داخل الصفوف ويتأكد من حسن أدائهم لعملهم، ويقدم التغذية الراجعة بصورة شفوية.</p>	<p>ينفذ المدير الزيارات الإشرافية للمعلمين لكتابة التقارير المطلوبة منه.</p>	<p>يشرف على الممارسات التعليمية التعليمية للمعلمين في صفوفهم.</p>	<p>1.</p>
	<p>يعرف المدير نظريات التعلم ويقود المعلمين لتوظيفها، ويتابع توظيفها داخل الصف وخارجه. ويطلع على محتوى الكتب المدرسية، يسعى دوماً لتمكين المعلمين من الربط بين استراتيجيات التدريس والتقويم والمحتوى.</p>	<p>يعرف المدير بعض نظريات التعلم ويقود المعلمين لتوظيفها، ويطلع على محتوى الكتب المدرسية. ويوجه المعلمين للربط بين استراتيجيات التدريس والتقويم والمحتوى.</p>	<p>يعرف المدير بعض نظريات التعلم ويطلب من المعلمين توظيفها، ويطلع على محتوى الكتب المدرسية.</p>	<p>يعرف المدير بعض نظريات التعلم، ويطلع على محتوى بعض الكتب المدرسية.</p>	<p>يثري معرفته بنظريات التعلم والتطور بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم في مدرسته.</p>	<p>2.</p>
	<p>يعقد أيام عمل وندوات وحلقات دراسية داخل المدرسة، ويتيح المجال أمام العاملين للمشاركة في الأنشطة التدريبية، ويهتم بتعلم الأفراد وحلقات التعلم ويوفر لها المصادر اللازمة لدعم تعلم الطلبة، ويشجع تبادل الخبرات مع المدارس المجاورة، ويتيح المجال أمام العاملين للإلتحاق بالمعاهد والجامعات، ويسعى لجذب المؤسسات التربوية لمساعدة المدرسة في برامج التنمية المهنية للعاملين، ويسعى لتبادل الخبرات مع المدارس والمؤسسات التربوية وبرامج تنمية العاملين التي تدعم تعلم الطلبة.</p>	<p>يعقد أيام عمل وندوات وحلقات دراسية داخل المدرسة، ويتيح المجال أمام العاملين للمشاركة في الأنشطة التدريبية، ويهتم بتعلم الأفراد وحلقات التعلم، ويوفر لها المصادر اللازمة لدعم تعلم الطلبة، ويشجع تبادل الخبرات مع المدارس المجاورة، ويتيح المجال أمام العاملين للإلتحاق بالمعاهد والجامعات.</p>	<p>يعقد أيام عمل وندوات وحلقات دراسية داخل المدرسة، ويتيح المجال أمام العاملين للمشاركة في الأنشطة التدريبية، ويهتم بتعلم الأفراد وحلقات التعلم ويوفر لها المصادر اللازمة، لدعم تعلم الطلبة</p>	<p>يعقد أيام عمل وندوات وحلقات دراسية داخل المدرسة، ويتيح المجال أمام العاملين للمشاركة في الأنشطة التدريبية.</p>	<p>يتعاون مع المجتمع المدرسي لدعم تعلم الطلبة</p>	<p>3.</p>

4.	يؤكد على تعزيز (بناء) شخصية الطالب بشكل متكامل	يطلب من المعلمين إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتنميتها، دون متابعتها.	يعد مع المعلمين أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتنميتها، ويتابعها.	يشرك مع المعلمين الطلبة في إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتنميتها، ويتابع تنفيذها، ويؤكد على النمو الشخصي للطلاب كجزء من تقييم أدائهم العام، ويحمل الطلبة مسؤوليات تتناسب مع قدراتهم ويعودهم على الحوار والنقاش وصناعة القرارات والعمل الجماعي لخدمة الصالح العام	يشرك مع المعلمين الطلبة في إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتنميتها، ويتابع تنفيذها، ويؤكد على النمو الشخصي للطلاب كجزء من تقييم أدائهم العام، ويحمل الطلبة مسؤوليات تتناسب مع قدراتهم ويعودهم على الحوار والنقاش وصناعة القرارات والعمل الجماعي لخدمة الصالح العام، ويستفيد المدير من مهارات وقدرات الطلبة الموهوبين في خدمة المجتمع المحلي بما يساهم في تطوير أدائهم، كما يدعو الخبراء للمدرسة لمساعدة المعلمين في تشخيص المواهب والقدرات واقتراح طرق لتنميتها.
5.	يدعم التطور المهني للمعلمين	لديه سجلات متابعة لأداء العاملين، ويقوم بزيارات منتظمة للصفوف بهدف تحديد مستوى الأداء لا لتصيد الأخطاء.	لديه سجلات متابعة لأداء العاملين ويستخدمها بصورة منتظمة لمعرفة التطور في الأداء، يقوم بزيارات منتظمة للصفوف بهدف الدعم وتقديم التغذية الراجعة، ويوجه المعلمين لدورات تدريبية أو نشاطات تطور مهني، ويوجه المديرين لإلحاقهم بدورات تتناسب مع احتياجاتهم، ويسهل خروجهم لبرامج التطور المهني سواء في الجامعات.	لديه سجلات متابعة لأداء العاملين ويستخدمها بصورة منتظمة لمعرفة التطور في الأداء، يقوم بزيارات منتظمة للصفوف بهدف الدعم وتقديم التغذية الراجعة. ويوجه المعلمين لدورات تدريبية أو نشاطات تطور مهني، ويتواصل مع المديرين لإلحاقهم بدورات تتناسب مع احتياجاتهم، ويسهل خروجهم لبرامج التطور المهني سواء في الجامعات.	لديه سجلات متابعة لأداء العاملين ويستخدمها بصورة منتظمة لمعرفة التطور في الأداء، يقوم بزيارات منتظمة للصفوف بهدف الدعم وتقديم التغذية الراجعة. ويوجه المعلمين لدورات تدريبية أو نشاطات تطور مهني، ويتواصل مع المديرين لإلحاقهم بدورات تتناسب واحتياجاتهم، ويسهل خروجهم لبرامج التطور المهني سواء في الجامعات. كما يشارك في إجراء أبحاث علمية لمتابعة أداء المعلمين ومساعدتهم للتأمل في ممارساتهم وسلوكهم.
6.	يتابع تطور ممارسات المعلمين التعليمية نتيجة التحاقهم ببرامج التطور المهني.	نادراً ما يتابع تطبيق المعلمين لما تعلمونه في الدورات.	يتابع تطبيق المعلمين لما تعلمونه في الدورات بصورة منتظمة، ويوفر المراجع والمصادر مثل المكتبة والمختبرات... الخ .	يتابع تطبيق المعلمين لما تعلمونه في الدورات بصورة منتظمة، ولديه سجلات بالدورات وأهدافها والأثر المتوقع أن تتركه على أداء المعلمين، يعقد جلسات نقاش مع المعلمين بعد الدورات ليرى ما يحتاجونه لتطبيق ما تعلمونه داخل الصف ويوفر تلك الاحتياجات،	يتابع تطبيق المعلمين لما تعلمونه في الدورات بصورة منتظمة، ولديه سجلات بالدورات وأهدافها والأثر المتوقع أن تتركه على أداء المعلمين، يعقد جلسات نقاش مع المعلمين بعد الدورات ليرى ما يحتاجونه لتطبيق ما تعلمونه داخل الصف ويوفر تلك الاحتياجات، دائم التواصل مع مزودي الدورات بالتقارير عما تم تحسينه في نتيجة للدورات، يقترح دورات وأنشطة تكميلية. يقوم بالمشاركة مع المعلمين بعمل دراسات لمعرفة أثر التدريب على مستوى الأداء، ويعتمد نتائج الدراسات أساساً لتطوير مقترحات تطويرية.

<p>7.</p>	<p>يؤكد على النشاطات اللاصفية التي تدعم تعلم الطلبة في خطة المدرسة وتكاملها مع الأنشطة الصفية.</p>	<p>الأنشطة اللاصفية قليلة في المدرسة ودون إعداد جيد، ودون مشاركة فاعلة من المعلمين والطلبة، ويقتصر اهتمام المدير بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي....).</p>	<p>توجد لدى المدير خطة للأنشطة اللاصفية على مستوى الصفوف، ويتابع تنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي....)</p>	<p>لدى المدير خطة شاملة للأنشطة اللاصفية، ويحرص على ربط الأنشطة اللاصفية برؤية ورسالة المدرسة وخططها ويحشد المجتمع للمشاركة فيها، ويهتم بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي....). ويشجع جميع المعلمين على المشاركة فيها وربطها وتكاملها مع الأنشطة الصفية والتعليم والتعلم، ويوفر التمويل اللازم.</p>	<p>لدى المدير خطة شاملة للأنشطة اللاصفية، ويحرص على ربطها برؤية ورسالة المدرسة وخططها ويحشد المجتمع للمشاركة فيها، ويهتم بتنفيذ الأنشطة اللاصفية (مثل المعارض والرحلات والحفلات والنوادي....). يتم تقويمها باستمرار ويشجع جميع المعلمين على المشاركة فيها وربطها وتكاملها مع الأنشطة الصفية والتعليم والتعلم، ويوفر التمويل اللازم، ويؤكد على أن الأنشطة اللاصفية ضمن تقويم أداء للطالب</p>
<p>8.</p>	<p>يقدم التسهيلات والتجهيزات حتى يتمكن المعلمون من تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية</p>	<p>المصادر المساندة للمنهاج متواضعة وقليلة، وتقتصر على ما ترسله الوزارة.</p>	<p>مصادر التعلم من مكتبة، ووسائل تعليم، ومختبرات محدودة تقتصر على ما ترسله الوزارة وبعض المتبرعين.</p>	<p>يوفر مصادر التعلم غنية من مكتبة، ووسائل تعليم، ومختبرات، وأدوات، وحاسوب، ومراجع وندوات وتبادل زيارات مع مدارس أخرى والنوادي العلمية، يوفر للمعلمين مواد خام لتصنيع المواد المساندة للمنهاج، بناء على ما توفره الوزارة والمتبرعين، ويتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته التربوية، ويخاطبها للاستفادة من المصادر المتاحة لديها بما يلبي احتياجاتها.</p>	<p>يوفر مصادر التعلم غنية من مكتبة، ووسائل تعليم، ومختبرات، وأدوات، وحاسوب، ومراجع وندوات وتبادل زيارات مع مدارس أخرى والنوادي العلمية، يوفر للمعلمين مواد خام لتصنيع المواد المساندة للمنهاج، بناء على ما توفره الوزارة والمتبرعين، ويتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته التربوية، ويخاطبها للاستفادة من المصادر المتاحة لديها بما يلبي احتياجاتها.</p>
<p>9.</p>	<p>يتبنى سياسة تعزيز النجاح والتعلم لجميع الطلبة (بمن فيهم ذوي الصعوبات والتفوق الأكاديمي)</p>	<p>يضع معايير ضعيفة لأداء الطلبة ويعلمها للمعلمين، ويعمل أحياناً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة.</p>	<p>يضع معايير عالية لأداء الطلبة ويعلمها للمعلمين، تتضمن المعايير قدرات التفكير العليا مثل التفكير الناقد وحل المسائل، ويسعى جاهداً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة، يقدر الطلبة المتميزين.</p>	<p>يضع معايير عالية لأداء الطلبة ويعلمها للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور تتضمن المعايير قدرات عليا للتفكير، مثل التفكير الناقد وحل المسائل، ويسعى 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 في جميع المواد الدراسية، ويعلمها للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور تتضمن المعايير قدرات عليا للتفكير الناقد وحل المسائل، ويسعى جاهداً على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة، يقدر الطلبة المتميزين وينشر ذلك في وسائل الإعلام ويعممه على الآخرين، ويشجع المدير المجتمع وقياداته لتحفيز المهوبين ومساعدة الطلاب الضعاف، ويشرك المدير الطلبة المهوبين والمتميزين علمياً في برامج علمية في داخل الوطن أو خارجه ليزيد من قدراتهم</p>
<p>10.</p>	<p>يؤكد على تشارك (تعاون) معلمي المادة للعمل نحو تحقيق الأهداف التعليمية المقصوده.</p>	<p>لديه سجلات للجان المبحث الواحد، ويوثق المدير محاضر الاجتماعات، بصورة دورية وقانونية.</p>	<p>لديه سجلات للجان المبحث الواحد. توثق للجنة محاضر اجتماعاتها، بصورة دورية وقانونية ويتابع إنجازاتها.</p>	<p>لديه سجلات للجان المبحث الواحد. توثق للجنة محاضر اجتماعاتها، بصورة دورية وقانونية ويتابع إنجازاتها. ويؤكد على أن يكون للجان خطط عمل تشاركية للأنشطة ويتابعها.</p>	<p>لديه سجلات للجان المبحث الواحد. توثق للجنة محاضر اجتماعاتها، بصورة دورية وقانونية ويتابع إنجازاتها. ويؤكد على أن يكون للجان خطط عمل تشاركية للأنشطة ويتابعها. والمشرفين التربويين.</p>

المجال الخامس: البيئة المدرسية

<p>1.</p>	<p>يفوض العاملين في المدرسة بصلاحيات متناسبة ومقدراتهم.</p>	<p>يحتفظ بجميع الصلاحيات بيديه- لا يفوض الآخرين إلا في القضايا الإجرائية والهامشية.</p>	<p>ينتدب المدير العاملين بالمدرسة لتمثيله في الاجتماعات والدورات والمؤتمرات العامة، ويفوضهم بأعمال محددة في إدارة المدرسة، ويعطي العاملين صلاحيات محدودة في استخدام مرافق المدرسة والإشراف عليها.</p>	<p>ينتدب المدير العاملين بالمدرسة لتمثيلها في الاجتماعات والدورات والمؤتمرات العامة، ويفوضهم بأعمال في إدارة المدرسة، ويعطي العاملين صلاحيات كبيرة في استخدام مرافق المدرسة والإشراف عليها، ويعرف العاملون الكثير عن عمله، ويديروهم لأخذ زمام القيادة وصناعة القرارات ويشركهم فيها.</p>	<p>ينتدب المدير العاملين بالمدرسة لتمثيلها في الاجتماعات والدورات والمؤتمرات العامة، ويفوضهم بأعمال في إدارة المدرسة، ويعطي العاملين صلاحيات كبيرة في استخدام مرافق المدرسة والإشراف عليها، ويعرف العاملون الكثير عن عمله، ويديروهم لأخذ زمام القيادة صناعة القرارات ويشركهم فيها، ويوكل مهمة وضع برامج وتنفيذها باستخدام مرافق المدرسة لبعض المعلمين والطلبة ويتابع تحقيق النتائج.</p>
<p>2.</p>	<p>يشرك المعلمين في صناعة قرارات ذات علاقة بالمدرسة ومجتمعها</p>	<p>يستشير المدير بعض العاملين عند اتخاذ بعض القرارات التي تخص المدرسة ولكنه صاحب القرار النهائي..</p>	<p>يستشير المدير معظم العاملين عند اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة.</p>	<p>يستشير المدير 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.</p>	<p>تصدر معظم القرارات التي تخص المدرسة في اجتماعات تضم العاملين وممثلين عن الأهالي وممثلين عن الطلبة، ويناقش وجهات النظر المختلفة ويتم اتخاذ القرار بعد مناقشة مستفيضة وبعد سماع جميع وجهات النظر، ويجعلهم مسؤولين عن تنفيذ هذه القرارات.</p>
<p>3.</p>	<p>يشجع الطلبة على العمل التطوعي والتعاوني.</p>	<p>لا يعطي المدير أهمية كافية للعمل التطوعي داخل المدرسة أو خارجها. مع وجود اللجان الطلابية في المدرسة لكن دون السماح لها بتقديم دور فاعل.</p>	<p>يشجع المدير برامج العمل التطوعي داخل المدرسة فقط؛ ويقدم لهم الحوافز ويطلب منهم تزيين جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار، أو عمل حديقة لكل صف، أو مجموعة. ويعتبر المدير اللجان الطلابية جسماً هاماً في كيان المدرسة، يساعد الطلبة على تكوينها ويتعامل معها بجدية، لكن لا يوفر الامكانيات الكافية لها، ويرى أن عملها يقتصر على شؤون الطلبة دون تدخل في عمل المدرسة ككل.</p>	<p>يشجع المدير برامج العمل التطوعي داخل المدرسة، ويطلب المدير من الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي أعمالاً تطوعية وينفذها معهم، مثلاً أن يقوم الطلبة بتزيين جدران المدرسة باللوحات أو بزراعة أشجار، أو عمل حديقة لكل صف أو مجموعة، أو خدمة الحي والمنطقة المحيطة بالمدرسة، ويقدم دائماً الحوافز للطلبة، ويعتبر المدير اللجان الطلابية جسماً مهماً في كيان المدرسة، ويساعد الطلبة على تكوينها ويتعامل معها بجدية، ويسمح للطلبة باستخدام معظم مرافق المدرسة بعد ساعات الدوام الرسمي، ويتقن بحملهم المسؤولية، وتقوم اللجان الطلابية بقيادة العديد من الأنشطة المدرسية أو المجتمعية.</p>	<p>يضع المدير العمل التطوعي جزءاً رئيساً من الخطة السنوية المدرسية ويخصص له ميزانيات. ويحشد المجتمع المحلي ويشجعه على تكريم الطلبة المحافظين والمتطوعين؛ لخدمة مدرستهم ومجتمعهم. كما يسمح المدير للجان الطلابية بتمثيل المدرسة في الندوات والمؤتمرات الوطنية والدولية، واللجان الطلابية تتواصل مع مؤسسات المجتمع لكسب الدعم لأنشطتها ولأنشطة المدرسة.</p>

<p>4.</p>	<p>يبني بيئة تعليمية تعزز الاحترام وتقدير الذات.</p>	<p>تتسم علاقة المدير بالطلبة والمعلمين بالحزم وعدم المرونة، ولا يستمع لوجهات نظرهم.</p>	<p>تتسم علاقة المدير بالطلبة والمعلمين بالحزم ويعطيهم صلاحيات معقولة لاستغلال موارد المدرسة لتنمية مواهبهم وقدراتهم ويستمتع لوجهات نظرهم.</p>	<p>يبني المدير صلة وثيقة ومستمرة مع الطلبة والمعلمين، ويعطي مجالاً واسعاً لتبادل الآراء، ويعطيهم صلاحيات واسعة في إدارة موارد المدرسة واستغلالها لتنمية مواهبهم وقدراتهم، ويستمتع لوجهات نظرهم ويهتم بمشاكل الطلبة والمعلمين ويساعدهم على حلها، ويحترمهم ويحترمونه.</p>
<p>5.</p>	<p>يطور سياسات توفر بيئة مدرسية آمنة تعزز تعلم الطالب وراحته.</p>	<p>لا يطبق المدير إلا الحد الأدنى من قواعد الأمان في مرافق المدرسة. كما أن المدير اهتماماً محدوداً بشؤون الطلبة وظروفهم التعليمية، ولا يتعامل بحزم مع أشكال العنف داخل المدرسة.</p>	<p>يطبق المدير قواعد الأمان من خلال صيانة الأماكن الخطرة ووضع إشارات تحذيرية، ويضع معايير للسلامة في المدرسة ويحرص على أن تكون مرافقها آمنة مستجيبة للاحتياجات المختلفة للطلاب مثل ذوي الاحتياجات الخاصة، ويدعم المعلمين للتنوع في أساليب التعليم، ويوفر لهم متطلبات تنفيذها من ميزانية المدرسة أو من المجتمع المحلي، ويتابع جودة بيئة التعلم داخل الصفوف، ويقود مبادرات وأنشطة تشجع الحوار والاستماع للآخر ويشترك فيها، ويوفر موارد نوعية مثل المقالات والمراجع المهمة بأساليب التدريس المركزة على الطلبة، ويشترك المعلمين والطلبة والأهالي في وضع سياسات تحد من العنف داخل المدرسة وخارجها.</p>	<p>يطبق المدير قواعد الأمان من خلال صيانة الأماكن الخطرة ووضع إشارات تحذيرية، ويضع معايير للسلامة في المدرسة ويحرص على أن تكون مرافقها آمنة مستجيبة للاحتياجات المختلفة للطلاب مثل ذوي الاحتياجات الخاصة، ويدعم المعلمين للتنوع في أساليب التعليم، ويوفر لهم متطلبات تنفيذها من ميزانية المدرسة أو من المجتمع المحلي، ويتابع جودة بيئة التعلم داخل الصفوف، ويقود مبادرات وأنشطة تشجع الحوار والاستماع للآخر ويشترك فيها، ويوفر موارد نوعية مثل المقالات والمراجع المهمة بأساليب التدريس المركزة على الطلبة، ويشترك المعلمين والطلبة والأهالي في وضع سياسات تحد من العنف داخل المدرسة وخارجها.</p>

6.	يضع قواعد واضحة للحفاظ على نظافة المدرسة وممتلكاتها.	يهتم المدير بنظافة المدرسة ومظهرها العام	يضع المدير نظاما للحفاظ على نظافة الطلبة والمدرسة والخارجي، ويتابع مع العاملين تطبيقه. ومظهرها الداخلي والخارجي، ويتابع مع العاملين تطبيقه.	يضع المدير نظاما للحفاظ على نظافة الطلبة والمدرسة ومظهرها الداخلي والخارجي، ويتابع مع العاملين تطبيقه. كما يقوم بعقد ندوات توعية دورية للأهالي وللطلبة حول نظافة الطلبة، ويوفر المواد اللازمة لتنظيف المرافق المدرسية، يحمل الطلبة جزءاً كبيراً من المسؤولية عن نظافة المدرسة، ويضع في المدرسة إرشادات للنظافة	يضع نظام للحفاظ على النظافة في المدرسة ويلتزم معهم في تنفيذه، ويوفر المواد اللازمة لتنظيف المرافق المدرسية، يحمل الطلبة مسؤولية المحافظة على نظافة المدرسة، ويضع في المدرسة إرشادات للنظافة. يقود حملات توعية للطلبة والأهالي بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي بأهمية النظافة، يتعاون مع المجتمع المحلي على إزالة مصادر التلوث القريبة من المدرسة.
7.	يعزز دور المرشد التربوي في المدرسة	قليلاً ما يفرد المدير جزءاً من اهتمامه للإرشاد التربوي.	يعرف المدير حقوق الطفل، ويشجع حملات التوعية بها للأهالي وللعاملين ويشرك الطلبة في هذه الحملات، يتأكد من أن المرشد التربوي يتواصل مع الطلبة ومع الأهالي باستمرار.	يعرف المدير حقوق الطفل، ويشجع حملات التوعية بها للأهالي وللعاملين ويشرك الطلبة في هذه الحملات، ويتأكد من أن المرشد التربوي يتواصل مع الطلبة ومع الأهالي باستمرار، ويقوم بتسهيل وتنظيم الندوات التي يقودها ويشرك بها الطلبة، ويشرك المدير الطلبة في الندوات المحلية والدولية لحقوق الإنسان.	يعرف المدير حقوق الطفل، ويحرص على توظيف الإذاعة المدرسية للتعريف بحقوق الإنسان والقيم الأخلاقية وينشرها على الأهالي والطلبة والمعلمين والمؤسسات المحلية، ويشجع حملات التوعية بها للأهالي وللعاملين ويشرك الطلبة في هذه الحملات، ويتأكد من أن المرشد التربوي يتواصل مع الطلبة ومع الأهالي باستمرار، ويقوم بتسهيل وتنظيم الندوات التي يقودها ويشرك بها الطلبة، ويشرك المدير الطلبة في الندوات المحلية والدولية لحقوق الإنسان. يتواصل المدير مع المرشد بمراكز الإرشاد المتخصصة ويتم تحويل الحالات الصعبة إليها
8.	يبحث عن الأمور المحفزة للمعلمين على العمل ويعززها.	للمدير توقعات متدنية من أداء العاملين وثقته قليلة بإمكانية تطوير أدائهم.	للمدير ثقة بأن معلميه يؤدون واجبه على أكمل وجه ويتطورهم المهني ويتحدث عن مهاراتهم بإيجابية ويتعامل معهم بشفافية تكسب ودهم ودعمهم للمدرسة، ويكلف العاملين بإنجاز أمور المدرسة وهم راغبون بها، ويتيح فرصة لهم لتقديم مقترحات وتنفيذها، ويتحدث بفخر واعتزاز عن إنجازات المدرسة والتأكد من رغبتهم بذلك.	يثق المدير بمعلميه ومقدرتهم على التطور المهني، ويتحدث عن مهاراتهم بإيجابية عالية ويتعامل معهم بشفافية، ويكلفهم بإنجاز أمور وهم راغبون بها، ويتيح فرصة لهم لتقديم مقترحات وتنفيذها، ويتحدث بفخر واعتزاز عن إنجازات المدرسة والتأكد من رغبتهم بذلك.	يثق المدير بمعلميه ومقدرتهم على التطور المهني، ويتحدث عن مهاراتهم بإيجابية عالية ويتعامل معهم بشفافية، ويكلفهم بإنجاز أمور وهم راغبون بها، ويتيح فرصة لهم لتقديم مقترحات وتنفيذها، ويتحدث بفخر واعتزاز عن إنجازات المدرسة والتأكد من رغبتهم بذلك.
9.	يقدر جهود العاملين في المدرسة.	يعتبر المدير أن ما يقوم به العاملون- مهما كان -هو الحد الأدنى من الواجب الملقى على عاتقهم.	يعتبر المدير أن ما يقوم به العاملون هو في حدود الواجب الملقى على عاتقهم لكنه يشيد بالجهود المميزة منها	يهتم المدير بما يبذله المعلمون من مجهود، ويقدم لهم التغذية الراجعة والتوجيهات.	يهتم المدير بما يبذله المعلمون من مجهود، ويقدم لهم التغذية الراجعة والتوجيهات، ويميز ويشجع الاستمرار والمبادرات

المجال السادس: التقييم

1.	يعلم أولياء الأمور بنتائج تقييم ابنائهم بهدف التحسين.	يناقش المدير المعلمون نتائج الطلبة، ويعلن الأداء المتميز للعاملين وللطلبة داخل المدرسة فقط.	يشارك المدير الطلبة في مناقشة نتائجهم، وينشر حالات الأداء المتميز للعاملين و للطلبة على الملأ.	يشارك المدير الطلبة في مناقشة نتائجهم، و تعقد جلسات حوار بين أولياء الأمور والطلبة والمعلمين على انفراد لدراسة النتائج، وينشر حالات الأداء المتميزة للعاملين و للطلبة على الملأ.	يعد المدير برنامجاً سنوياً محدداً لاجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين لمناقشة نتائج الطلبة ويعممه على المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويلتزم به الجميع وينفذونه، وينشر حالات الأداء المتميزة للعاملين و للطلبة على الملأ.
2.	يؤكد على استخدام اساليب متنوعة في تقييم أداء الطلبة.	تقتصر اهتمامات المدير على استخدام الاختبار كأداة لتقييم تحصيل الطلبة ويعتبره غاية التعليم.	يطلب المدير من المعلمين تقييم التحصيل بطرق متعددة.	يتأكد المدير من أن المعلمين يستخدمون طرقاً متعددة لتقييم أداء الطلبة ويتم التركيز على نقاط القوة في شخصياتهم ومواهبهم ويحشد المجتمع المحلي لدعم الخطط العلاجية والمساهمة في تنفيذها وتمويلها، ويمول المجتمع المحلي مشاركة المدرسة في اختبارات أداء الطلبة الدولية والإقليمية والوطنية.	يتأكد المدير من أن المعلمين يستخدمون طرقاً متعددة لتقييم أداء الطلبة ويوثق ذلك، ويتم تقييم قدراتهم بالتركيز على نقاط القوة في شخصياتهم ومواهبهم ويحشد المجتمع المحلي لدعم الخطط العلاجية والمساهمة في تنفيذها وتمويلها، ويمول المجتمع المحلي مشاركة المدرسة في اختبارات أداء الطلبة الدولية والإقليمية والوطنية.
3.	يتبع المدير اجراءات مختلفة في تقييم الطلبة لتحسين تعلمهم.	تنفذ المدرسة الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول يضعه المدير والمعلمين.	تنفذ المدرسة الاختبارات في مواعيدها وضمن جدول يضعه المدير والمعلمون والطلبة، إضافة إلى اللجوء أحياناً إلى تقييم الأداء كطرق هامشية مساندة للاختبارات	يتابع المدير تنفيذ الاختبارات في مواعيدها ضمن جدول لا يتقل على كاهل الطلبة، يشترك في وضعه المدير والمعلمون والطلبة، إضافة إلى اعتماد تقييم الأداء داعماً للاختبارات في التقييم. ويطلع الأهالي على نتائج الطلبة ودراساتها بقصد دعمها لمزيد من التقدم.	يتابع المدير تنفيذ الاختبارات وتقييم الأداء في مواعيدها ضمن جدول ، ويطلع الأهالي على نتائج الطلبة ويوثق ذلك، ويقوم بدراساتها بقصد دعمها لمزيد من التقدم. يقيم المدير في نهاية كل فصل دراسي، وفي نهاية كل عام دراسة مع المعلمين وخبراء في مجال القياس والتقييم لنوعية الاختبارات ولأداء الطلبة، بهدف عملية التقييم والتقييم.
4.	يقدم للمعلمين تغذية راجعة عن ممارساتهم التعليمية بهدف التحسين المستمر.	تقتصر متابعة المدير للمعلمين بالزيارات الاشرافية المقررة للمعلمين ومتابعة سجلاتهم.	يتابع المدير الممارسات التعليمية للمعلمين ويقدم لهم التغذية الراجعة	يتابع المدير الممارسات التعليمية للمعلمين، ويقدم لهم التغذية الراجعة لهم باستمرار ويدعم تطوير ممارساتهم التعليمية ويوجههم إلى جهات للتطور المهني	يتابع المدير الممارسات التعليمية للمعلمين، ويقدم لهم التغذية الراجعة لهم باستمرار ويدعم تطوير ممارساتهم التعليمية ويوجههم إلى جهات للتطور المهني ويوثق ذلك، ويساعدهم في إيجاد الحلول وتطبيقها ويتابع التغيير باستمرار.

5.	يوثق نتائج تقييم المعلمين وإنجازاتهم (بهدف التطوير والتحسين).	يقيم المدير أداء العاملين في المدرسة حسب اللوائح والقوانين وبغض النظر عن إنجازاتهم.	يقيم المدير أداء العاملين في المدرسة بصورة تعترف بالتميز، ويقدر الإنجازات الكبيرة .	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز الحقيقي، ويبدل جهوداً لتقديم خدمات مميزة ويوثقها. لتقديم خدمات مميزة ويوثقها.	يقيم المدير أداء العاملين بالمدرسة بصورة تعترف بالتميز الحقيقي، ويبدل جهوداً لتقديم خدمات مميزة ويوثقها. 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.
6.	يشرك المدير المعلمين في صناعة قرارات تستند إلى نتائج تقييم الطلبة.	يحمل المدير أولياء الأمور مسؤولية قصور أبنائهم، كما يعتمد على نتائج الطلبة لتحديد المعلمين المقصرين.	يطلب من المعلمين تحديد مناطق القصور ويحدد أسبابه بعد دراسة منه معهم، يعتمد نتائج الطلبة أساساً لتقييم أداء العاملين، وجزءاً رئيساً من التقييم الشامل في المدرسة.	يهتم المدير بمناطق القصور عند التقييم، ويتم نقاش جاد بين المدير والمعلمين لتحديد الأسباب وتؤخذ توصياتهم وتنفذ للتغلب، كما تتم عملية تقييم للإبداع وتوضع توصيات لرعايته، ويعتمد نتائج الطلبة أساساً لتحديد أداء العاملين والتقييم الشامل في المدرسة ويستخدمه أساساً لخطة التحسين.	يهتم المدير بجوانب القصور والإبداع التي تبينت من نتائج تقييم الطلبة في وضع خطط التحسين وفي وضع برامج علاجية لحالات القصور عند الطلبة ويضع برنامجاً معلناً لرعاية المبدعين وتوفير التمويل اللازم، وينشر المدير نتائج الطلاب للمجتمع المحلي ويتصرف بمسئولية عالية تجاه المجتمع، وتضع خطة مع المجتمع لدعم المستوى وتحسينه.

المجال السابع: التكنولوجيا

<p>1.</p>	<p>يعزز المدير استخدام المعلمين للتكنولوجيا في أنشطتهم التعليمية.</p>	<p>لا توجد لدى المدير خطة لتوفير مختبر حاسوب بالمدرسة أو خطة لتحديث لمختبر الموجود وتفعيله بسبب القدم، أو لعدم توفر معلم مؤهل، يقصر استغلال المختبر في أوقات الدوام الرسمي فقط ولتدريس مادة الحاسوب فقط.</p>	<p>يوجد في المدرسة مختبر حاسوب ويسمح المدير باستخدامه فقط في تعليم مادة الحاسوب، والمواد المرافقة للحاسوب متوافرة في المدرسة (ماسح، كاميرا، جهاز عرض، توجد في المدرسة كمية مناسبة من البرمجيات). يشجع المدير استثمار المختبر في أوقات الفراغ، ويعطي المعلمين و الطلبة المبدعين فرصة محدودة لاستخدام الحاسوب بعد الدوام.</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 الطلبة على استخدام الحاسوب لعمل أبحاث ودراسات عبر الإنترنت، وعلى إنشاء صفحات كمبيوتر لهم وللمدرسة. يستغل المختبر في أوقات الفراغ، ويعطي المعلمين والطلبة المبدعين فرصة كافية لاستخدام الحاسوب بعد الدوام، يسمح باستخدام المختبر من المجتمع المحلي ومحو أمية الكمبيوتر في المجتمع.</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) للمدرسة صفحة إنترنت يستخدمها الطلبة والمعلمون والمجتمع المحلي ويتم تحديثها باستمرار، وييسر المدير إعداد البرمجيات التعليمية بوساطة الطلبة والمعلمين، ويسمح المدير وينظم استخدام المختبر بعد ساعات الدوام الرسمي لخدمة مؤسسات مجتمعية وبرسوم رمزية تغطي التكلفة والصيانة.</p>
<p>2.</p>	<p>يشجع المدير المعلمين على تطوير مقدراتهم في استخدام التكنولوجيا في التعليم (بالذات الحاسوب)</p>	<p>معلم الحاسوب غير متخصص علمياً، وقلة من معلمي المدرسة يعرفون استخدام الحاسوب في التعليم والمدير لا يوفر لهم فرصاً للتدريب عليه.</p>	<p>معلم الحاسوب مؤهل علمياً، يسمح المدير لبعض المعلمين غير معلم الحاسوب باستخدام المختبر لتدريس موادهم. يوفر فرصاً للمعلمين للتدريب على استخدام الحاسوب</p>	<p>يتأكد المدير من أن معلم الحاسوب مؤهل علمياً و تربوياً، ويستخدم المعلمون -غير معلم الحاسوب- المختبر لتدريس موادهم، بعض الأجهزة تخصص ليأخذها المعلمون معهم للصفوف وتدریس موادهم باستخدامها، يشجع المعلمين على التمكن من استخدام الحاسوب في التعليم ويتابع استخدام المعلمين للحاسوب نتيجة لتلك الدورات.</p>	<p>يشترك المدير والمعلمون في دورات لاستخدام الحاسوب في التعليم، ويتابع استخدام المعلمين للحاسوب نتيجة لتلك الدورات. يحتفظ المدير بسجل لإنجازات المعلمين الخاصة بتوظيف التكنولوجيا والدروس المحوسبة ويعتبرها جزءاً من تقويم أداء المعلمين.</p>
<p>3.</p>	<p>يستخدم المدير التكنولوجيا في تيسير العمليات الإدارية.</p>	<p>يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، ويتم استغلال الحاسوب لمعالجة الكلمات وبعض التطبيقات الكتابية والجدول البسيطة</p>	<p>يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، وتتم الأعمال الإدارية في المدرسة باستخدام الحاسوب ولأعمال السكرتارية في معظم الأحيان.</p>	<p>يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، وتتم معظم الأعمال الإدارية وإدارة شؤون الطلبة في المدرسة باستخدام الحاسوب، (مثل إدخال العلامات، السجلات، بطاقة الطالب) وتحوسب جميع مراسلات المدرسة. يتواصل المدير مع المديرية والوزارة بالإنترنت، وتتم معظم المراسلات الرسمية إلكترونياً، ويقبل المدير رسائل الإنترنت كرسائل رسمية، ويحضر المدير جدول توزيع الدروس والمعاملات المالية باستخدام الحاسوب.</p>	<p>يوفر المدير برامج وأجهزة للأعمال الإدارية، وتتم معظم الأعمال الإدارية وإدارة شؤون الطلبة في المدرسة باستخدام الحاسوب، (مثل إدخال العلامات، السجلات، بطاقة الطالب) وتحوسب جميع مراسلات المدرسة. يتواصل المدير مع المديرية والوزارة بالإنترنت، وتتم معظم المراسلات الرسمية إلكترونياً، ويقبل المدير رسائل الإنترنت كرسائل رسمية، ويحضر المدير جدول توزيع الدروس والمعاملات المالية باستخدام الحاسوب.</p>

4.	يتابع صيانة الأجهزة التكنولوجية في المدرسه وتحديثها.	لا توجد لدى مدير المدرسة خطة منتظمة لصيانة الأجهزة التكنولوجية وتحديث برامجها بما يتناسب والتطور التكنولوجي	توجد لدى مدير المدرسة خطة منتظمة لصيانة الأجهزة التكنولوجية، ويعطي الصلاحيات لمعلم الحاسوب، أو المختص لتحديث برامج الأجهزة	توجد في المدرسة أجهزة تكنولوجية ذات برامج حديثة وتتحدث باستمرار، وملائمة للتطور التكنولوجي المستمر، ويشجع المعلمين والطلبة على استخدامها في العملية التعليمية، ولديه عقود صيانة لها باستمرار. المدير دائم الإطلاع على ما هو جديد في مجال تكنولوجيا التعليم ويتعاون مع المجتمع المحلي لتوفيره في المدرسة.
5.	يستخدم التكنولوجيا في التواصل مع المعلمين والعاملين في المدرسة، وذوي العلاقة	يقتصر تواصل المدير مع أفراد المجتمع المدرسي والمحلي على الرسائل المكتوبة والتلفونية.	توجد لدى المدير خطة لتفعيل التواصل بين المدرسة والمعلمين والعاملين في المدرسة، والأهالي من خلال الرسائل المكتوبة والمكالمات الشفوية والتلفونية ويشجع التواصل الإلكتروني، ويتعاون مع معلم التكنولوجيا والمختصين في مجال التكنولوجيا لإنشاء قنوات إلكترونية وصفحات تواصل بين المدرسة وطاقتها والأهالي.	يتواصل مع الأهالي والمعلمين والطلبة والأهالي خلال الرسائل المكتوبة والمكالمات الشفوية والتلفونية التواصل الإلكتروني، ويتابع الصفحات والمواقع الإلكترونية التي تم انشاؤها وينظم لقاءات معهم كتدريب على عملية التواصل التكنولوجي.
6.	يستخدم التكنولوجيا في البحث عن مصادر التعليم والتعلم	يعتبر المدير أن البحث عن مصدر التعليم والتعلم من مسئولية المعلمين لا مسئوليته	يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في البحث عن مصادر تدعم التعليم والتعلم.	يحرص على استخدام التكنولوجيا في البحث عن مصادر تدعم عملية التعليم والتعلم بمشاركة من المعلمين والطلبة ويدعمهم، ويوثق ذلك.
7.	يستخدم التكنولوجيا في التنمية المهنية	يعتبر المدير أن الدورات، وورش العمل هي التي تساهم في التنمية المهنية لا التكنولوجية	يلجأ أحيانا لاستخدام التكنولوجيا لتطوير ممارساته خصوصا عندما يقع في اشكاليات العمل.	يحرص على استخدام التكنولوجيا في تنميته المهنية من خلال الاطلاع على آخر المستجدات في إطار العمل والتواصل ضمن مجتمعات تعليمية ومع ممارسين وخبراء، ويوثق ذلك.