

# دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية للتعليم

إعداد

أ.د/ سعيد أحمد سليمان      أ.د/ صفاء محمود عبد العزيز

كلية التربية – جامعة الاسكندرية      كلية التربية – جامعة الزقازيق

إشراف

د/ مونيكا شافنر      د/ عبد الكريم أحمد بدران

مدير المشروع      نائب مدير المشروع

٢٠٠٦

برنامج جوائز الامتياز المدرسي

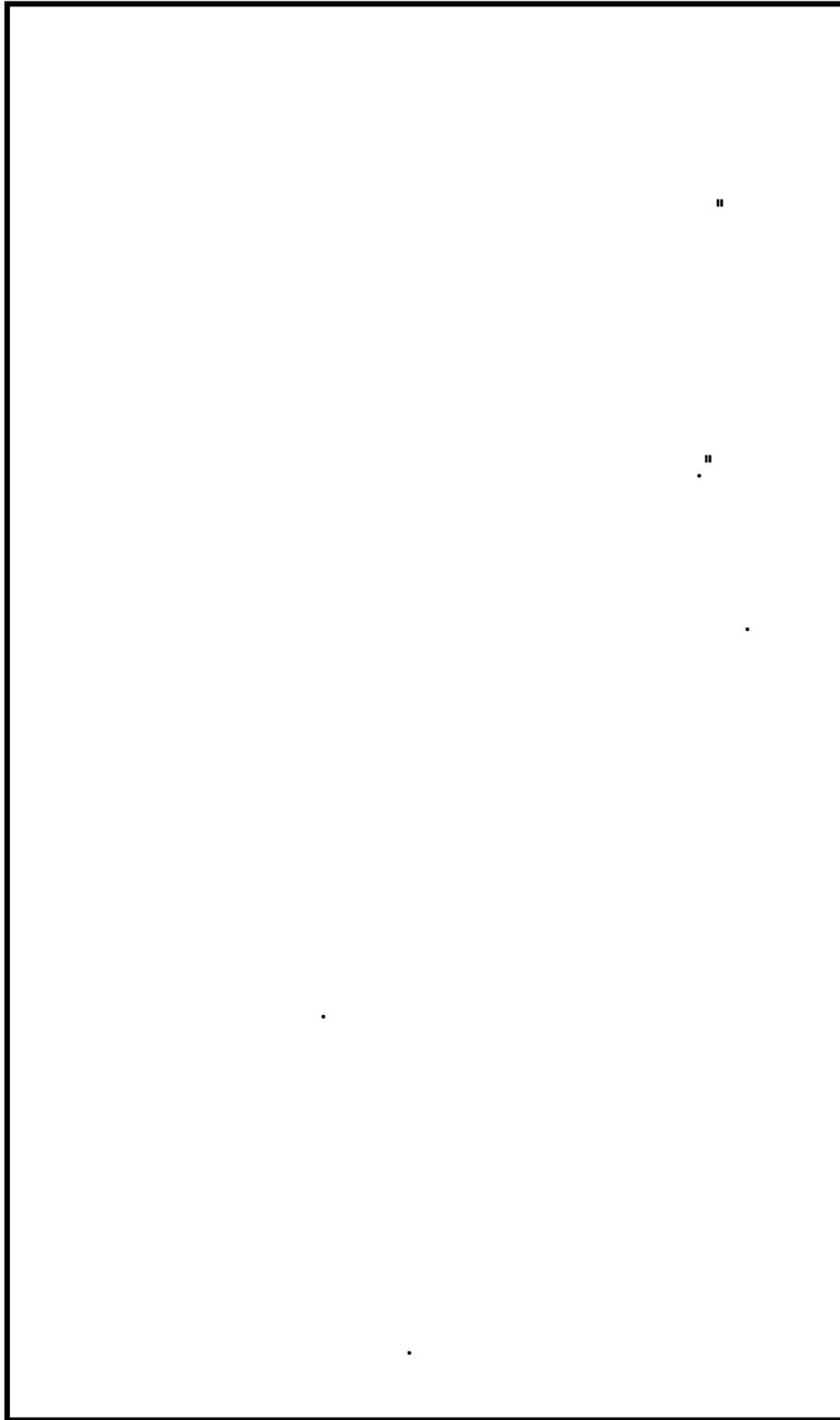
## DISCLAIMER

The authors' views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.









**STEAP**

**'ESQM'**

:

:

]

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

:

/ . -

/ . -

/ -

/ -

/ -

/ . -

/ . . -

/ . . -

/ -

/ -

/ -

/ -

:

-









		( )
		( )






مقدمة الدليل  
الإطار الفكري للدليل

- 
- 
-



- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

:

.)

\*

:

:

•

-

-

-

..

...

-

:

•

.

.

:

•

.

---

\* تبنى وزارة

فبراير ٢٠٠٦ .

٤

:

•

.

:

•

.

-

:

•

.

•

.

o

•

-

•

•

•

3-

7

•

•

•

-

•

γ

•

"

"

:

(STEAP)

(NSP) New School Program  
(USAID)

:

-

-

-

-

-

-

( )

Effective School

:

(PPMU)

-

-

-

^

Education Reform  
(USAID)

(ERP) Program

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

( )

-

:

•

•

•

1.

التطوير المدرسى  
ماهيته ودورته ومراحله

- 
- 
-



.(

)

:

( )

.

.

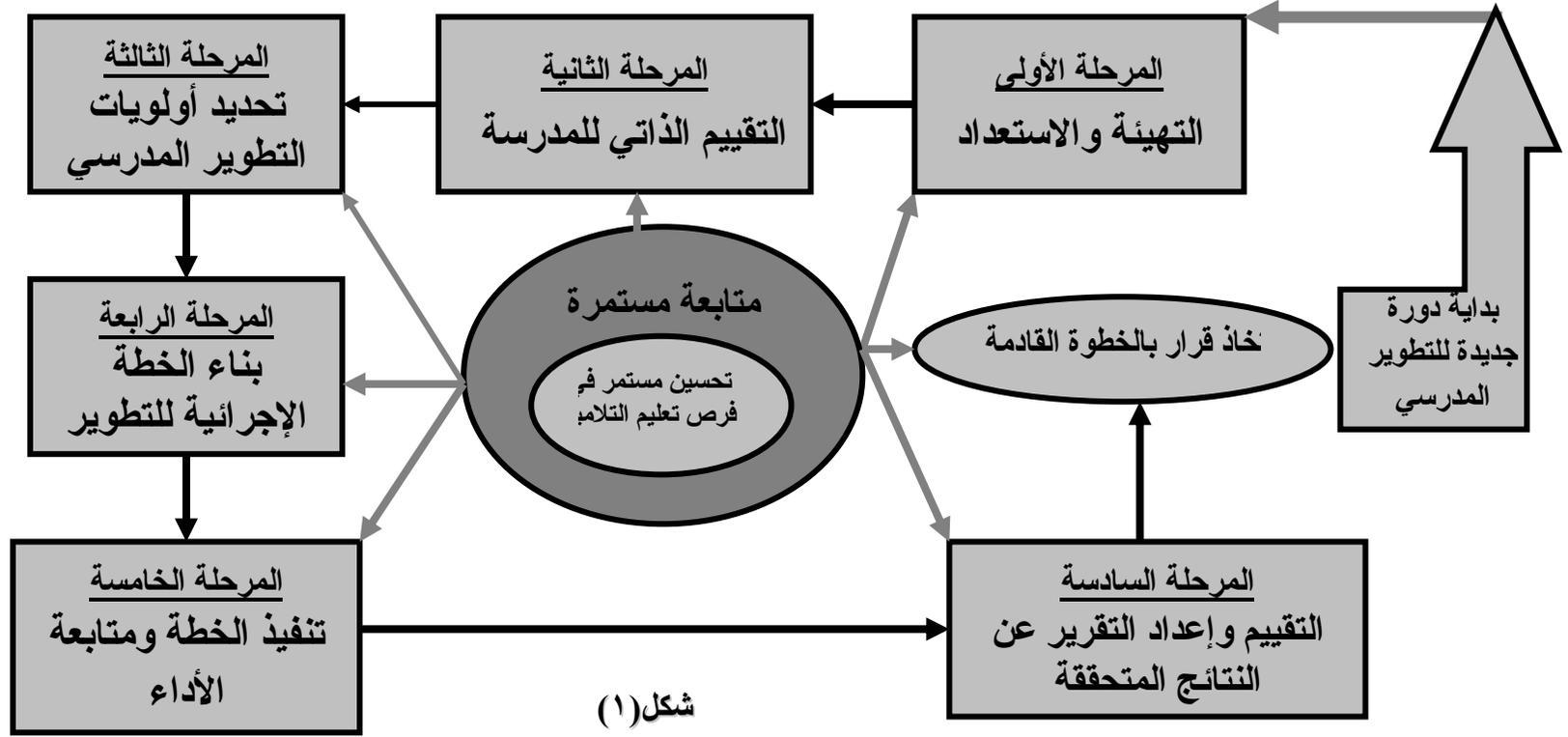
.

.

.

.

( )



شكل (١)

دورة التطوير المدرسي ومراحلها



مراحل التطوير المدرسى  
وخطوات كل مرحلة

- : •
- : •
- : •
- : •
- : •
- : •



:

\*  
:

\*\*  
.

:

.

.

.

.

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

.

•

•

•

•

•

•

:

---

.

\*\*

)

(

-:

:



( )

•

" "

•

.( )

•

.( ) ( ...

: )

.( )

•

)

•

.(

( )

○	○	○	○	○
○	○	○	○	○
○	○	○	○	○

○	○	○	○	○
○	○	○	○	○

( )

				/	

:

:

-

:

-

:

)



(

-:

: ( )

جدول رقم (٣)

مثال للخطة الشاملة لتنفيذ مراحل تطوير المدرسة

مرحلة التطوير	خطوات تنفيذ المرحلة	توقيت التنفيذ	أدلة ومؤشرات النجاح	مسئولية التنفيذ
المرحلة الأولى: التهيئة والاستعداد	١. تشكيل فريق قيادة التطوير.	الأسبوع الأول من شهر مايو (مثلاً).	• وجود قائمة بأسماء فريق قيادة التطوير.	مدير المدرسة.
	٢. التوعية وبناء ثقافة داعمة للتطوير المدرسي.	الأسبوعين الثاني والثالث من شهر مايو (ويجب أن يستمر هذا العمل على مدار المراحل المختلفة للتطوير).	• وجود خطة لحملة التوعية. • مشاركة ٩٠% من معلمي المدرسة أفراد مجتمع المدرسة، وغيرهم من المعنيين الآخرين، في ندوات التوعية. • وجود نشرات وإعلانات تحض على الاندماج في عملية التطوير.	فريق قيادة التطوير.
	٣. بناء الخطة الشاملة لتنفيذ مراحل تطوير المدرسة.	الأسبوع الأخير من شهر مايو (مثلاً)	• وجود وثيقة بالخطة الشاملة لتطوير المدرسة.	فريق قيادة التطوير.
المرحلة الثانية: دراسة التقييم الذاتي للمدرسة	١. التوعية بطبيعة الدراسة وأهدافها.	يحدد التوقيت المناسب بحسب رؤية وظروف كل مدرسة.	• تحدد المؤشرات المناسبة وفقاً لرؤية كل مدرسة.	فريق قيادة التطوير
	٢. تشكيل وتدريب فرق العمل.	يحدد التوقيت المناسب بحسب رؤية وظروف كل مدرسة.	• تحدد المؤشرات المناسبة وفقاً لرؤية كل مدرسة.	فريق قيادة التطوير + مسئولو التدريب.
	٣. تخطيط الدراسة.	يحدد التوقيت المناسب بحسب رؤية وظروف كل مدرسة.	• تحدد المؤشرات المناسبة وفقاً لرؤية كل مدرسة.	مقررو فرق العمل في دراسة التقييم الذاتي.

تابع جدول رقم (٣)

مثال للخطة الشاملة لتنفيذ مراحل تطوير المدرسة

مرحلة التطوير	خطوات تنفيذ المرحلة	توقيت التنفيذ	أدلة ومؤشرات النجاح	مسئولية التنفيذ
	٤. الاتفاق على نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة.	يحدد التوقيت المناسب بحسب رؤية وظروف كل مدرسة.	● تحدد المؤشرات المناسبة وفقاً لرؤية كل مدرسة.	فريق قيادة التطوير + مقرري فرق العمل.
	٥. تنفيذ خطة الدراسة والحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.	يحدد التوقيت المناسب بحسب رؤية وظروف كل مدرسة.	● تحدد المؤشرات المناسبة وفقاً لرؤية كل مدرسة.	فرق العمل.
	٦. معالجة وتحليل المعلومات واستخلاص الدلالات.	يحدد التوقيت المناسب بحسب رؤية وظروف كل مدرسة.	● تحدد المؤشرات المناسبة وفقاً لرؤية كل مدرسة.	فرق العمل.
	٧. إعداد التقرير النهائي.	يحدد التوقيت المناسب بحسب رؤية وظروف كل مدرسة.	● تحدد المؤشرات المناسبة وفقاً لرؤية كل مدرسة.	فرق العمل.
	٨. اتخاذ القرار المناسب بأولويات التطوير المدرسي.	يحدد التوقيت المناسب بحسب رؤية وظروف كل مدرسة.	● تحدد المؤشرات المناسبة وفقاً لرؤية كل مدرسة.	أفراد مجتمع المدرسة بقيادة المدير
وهكذا في باقي مراحل التطوير* المدرسي	كما هو الأمر في الأمثلة السابقة أعلاه	كما هو الأمر في الأمثلة السابقة أعلاه	كما هو الأمر في الأمثلة السابقة أعلاه	كما هو الأمر في السابق

\* المرحلة الثالثة: تحديد أولويات تطوير المدرسة ، المرحلة الرابعة: تصميم الخطة الإجرائية لتطوير المدرسة ، المرحلة الخامسة: تنفيذ وإدارة الخطة الإجرائية للتطوير المدرسي ، المرحلة السادسة متابعة و تقويم الأداء في تنفيذ الخطة.

ويمكن لإدارة المدرسة أن تستخدم الأسئلة التالية الموضحة في جدول رقم (٤) لتحديد مستوى الاستعداد للبدء في تطوير الأداء المدرسي الشامل.

جدول رقم (٤)

مقياس لتقييم استعداد مدرسة لتطوير الأداء الشامل بها

أسئلة تؤخذ في الاعتبار	ملاحظات/الخطوات التالية
<b>القيادة:</b>	
١. من هم أهم الأفراد في مدرستك الذين تحتاج إلى مشاركتهم في صنع القرار؟	
٢. كيف يتم صنع القرار؟	
٣. هل يوجد حالياً فريق قيادة المدرسة؟ إن وجد - ما هي كانت مجهوداته ونتائجه حتى اليوم؟	
٤. ما هي العلاقة بين فريق القيادة ومجتمع المدرسة؟	
٥. كيف تم أو يتم اختيار فريق القيادة؟	
٦. إلى أي مدى يمثل فريق القيادة مجتمع المدرسة؟	
<b>المناخ المدرسي</b>	
١. ما مدى استمرارية العاملين وبقائهم دون تغيير بمدرستك؟	
٢. هل يوجد تغيير متكرر في العاملين (بما فيهم مدير المدرسة)	
٣. هل توجد إشكاليات حالية في مدرستك؟ إن وجدت - ما هي؟	
٤. هل توجد رؤية ورسالة لمدرستك؟	
٥. هل الرؤية مدعمة من كل مجتمع المدرسة؟	
٦. هل توجد رؤية منافسة؟	
<b>المعلومات واستخدام البيانات</b>	
١. إلى أي مدى يتفهم العاملون أبعاد عمليات التقييم الذاتي؟	
٢. ما مدى معرفة أو علم العاملين بإجراءات دراسة التقييم الذاتي؟	
٣. هل توجد عدة مصادر جاهزة للبيانات ومتاحة للتحليل؟	
إن وجدت: ما تلك البيانات؟	
٤. هل تم اختيار مكون معين من مكونات الأداء المدرسي لدراسته بتعمق؟	
٥. ما المعلومات التي استخدمتها لتحديد هذا المكون؟	
<b>مجهودات التخطيط</b>	
١. هل شارك العاملون في جهود مماثل؟ إن وجد - فعلى أي مستوى كان النجاح؟	
٢. ما درجة معرفة فريق التخطيط بالأبحاث الحالية عن البرامج الناجحة والممارسات التربوية الفعالة؟	
٣. كيف يحدد فريقك الأدوار والمسؤوليات؟	
٤. ما درجة اهتمام فريقك بأن يشارك ويعلم مجتمع المدرسة الكبير بمجهوداتك التطويرية؟	
٥. ما درجة نجاح الفريق في صنع القرار؟	
٦. إلى أي درجة يستطيع الفريق إدارة مواقف الصراع؟	

:

:

•

•

•

•

:

○

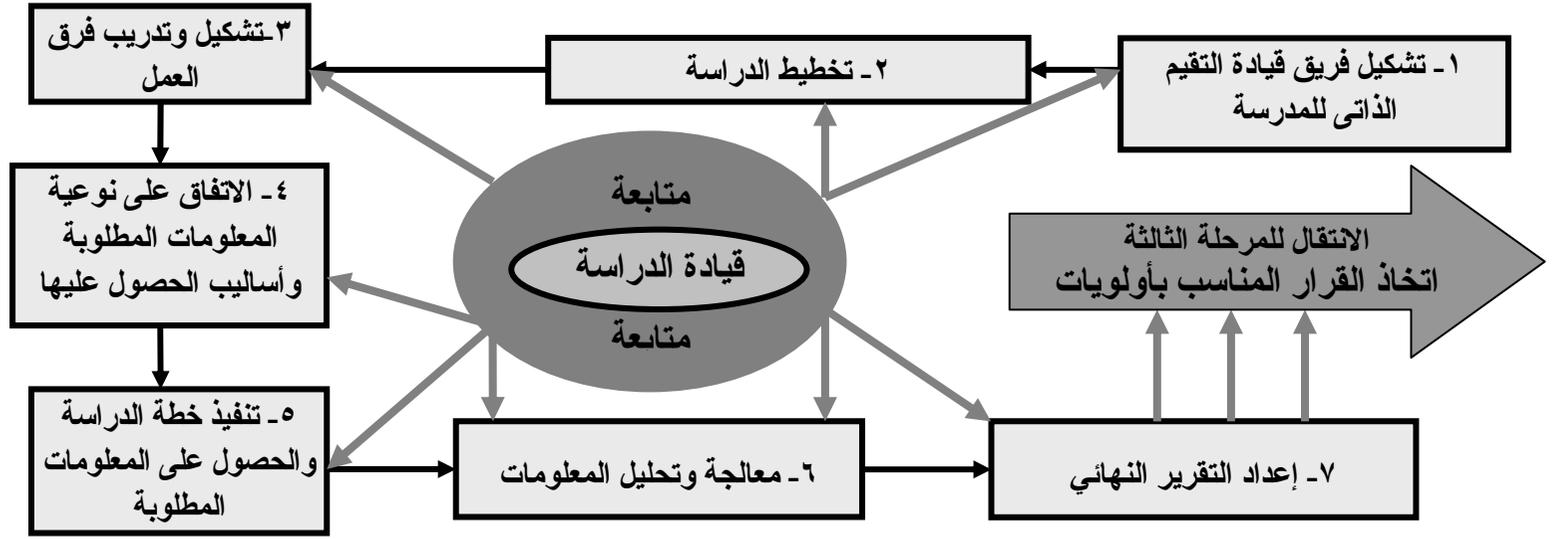
○

○

○

:

ونعرض فيما يلي الشكل (٢) التخطيطي لنتابع هذه المراحل، ثم نعقبه بشرح لكل مرحلة:



شكل (٢)

تتابع خطوات مرحلة دراسة التقييم الذاتي للمدرسة

:

:

.( )

.  
.
.  
.
.

.( )

:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

\*

:

:

---

\*

:

:

•

•

•

•

•

•

•

:

-

:

•

۳.

•  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
•

-

) :

•

(

•  
•

•

-  
-  
-  
-  
-

( )

•  
•  
•

-  
-  
-

-

:

)

.(...

)

.(...

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

-

: ( )  
( )


الخطوة الرابعة: الاتفاق على نوعية المعلومات اللازمة وأساليب الحصول عليها

#### ١- نوعية المعلومات اللازمة

تتطلب دراسة التقييم الذاتي للمدرسة جمع نوعين من المعلومات هما:

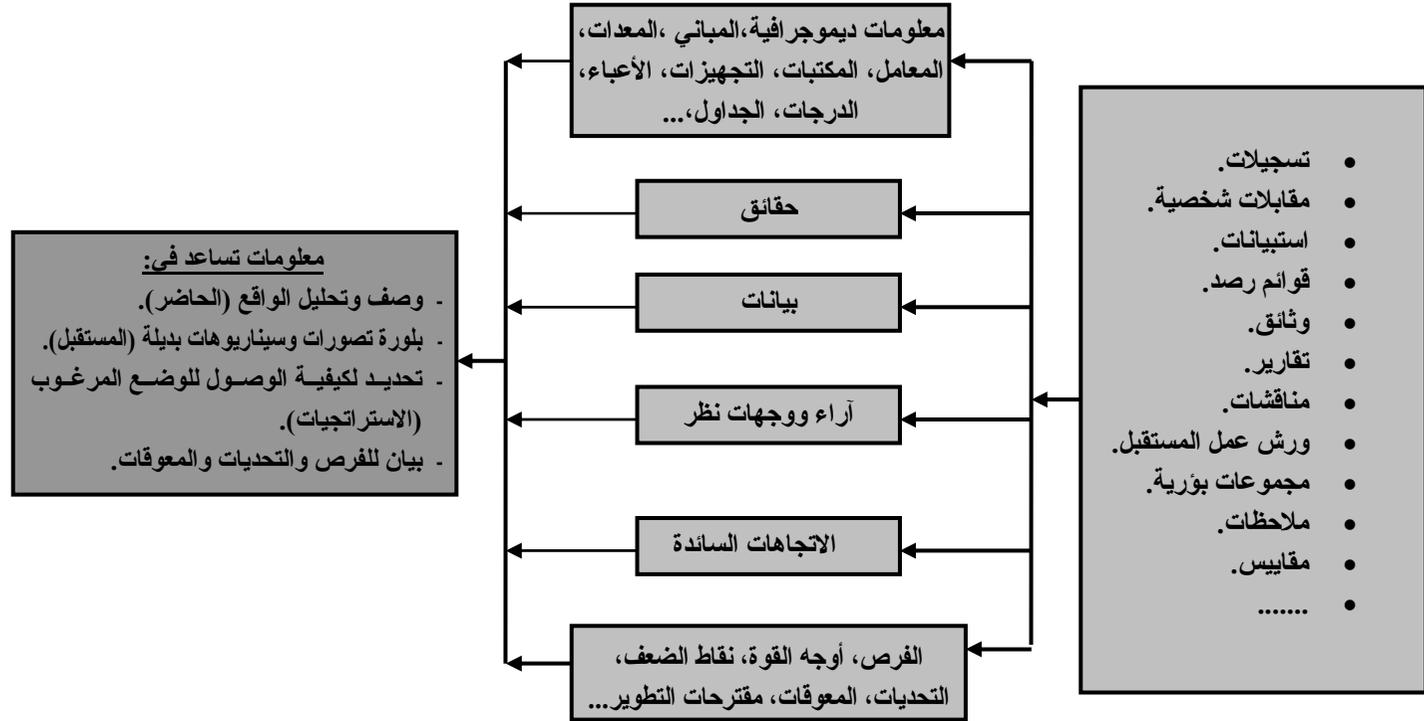
(- **معلومات كمية:** وتتمثل في البيانات الكمية والرقمية كأعداد الطلبة ودرجاتهم في الاختبارات المختلفة، أعداد أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين الآخرين، أعداد الأجهزة المختلفة وغير ذلك. ويمكن الحصول على هذه البيانات من الإحصاءات والوثائق الرسمية، كذا عن طريق قوائم الرصد والمسوح والاستبيانات. وهناك نوع آخر من المعلومات الكمية التي يتم الحصول عليها عن طريق تحليل المسوح والاستبيانات وقوائم الرصد التي يُعدها القائمون بعملية جمع المعلومات، كما يمكن أن تصنف ضمن هذا النوع من المعلومات أيضاً المعالجات الكمية لأداء التلاميذ في الاختبارات المختلفة، وأداءات المعلمين والإداريين، وغيرهم من الممارسين التربويين.

(- **معلومات كيفية:** وهي بيانات وصفية يتم الوصول إليها من تحليل رؤية المدرسة ورسالتها، الإدراكات والآراء ووجهات النظر والمعتقدات والاتجاهات السائدة بين أفراد المجتمع المدرسي والمؤثرين في عملياتها والمتأثرين بها. ويتم الحصول على هذا النوع من المعلومات من خلال أساليب عدة كالمقابلات والملاحظة وجلسات الاستماع والمناقشات والعصف الذهني والمجموعات البؤرية وورش عمل المستقبل وما شابه ذلك. كما يتم الحصول على هذا النوع من المعلومات من خلال تحليل وتفسير المعلومات الكمية.

#### ملحوظة هامة

من المهم ملاحظة أن كلا النوعين من المعلومات ضروري لدراسة التقييم الذاتي للمدرسة حيث يساعد كل نوع منهما في تفسير النوع الآخر، كما أن الاستعانة بكلا النوعين يساعد في تحقيق الاتساق بين هذه المعلومات وتلك، ومن ثم توفير الصدق والموضوعية والشمولية، فتتحقق بالتبعية الدقة المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.





شكل (٣)

نوعية المعلومات المطلوبة لدراسة التقييم الذاتي للمدرسة وأساليب الحصول عليها

：

( )

( )

<i>l</i>		
• • • •	•	
• • •	•	
• • • •	•	
• • •	•	
• • •	•	
• •	•	
• • •	•	

( )

/		
• • • •	•	
• • •	•	
• • •	•	
• • •	•	
• • • • ( )	•	
• •	•	
• • •	•	
• • •	•	
• • •	•	
• • • •	•	
• •	• • •	

:

-

:

•

.

•

.

•

.

•

.

•

( )

...

:

•



(...

)



-

:



•

•

•

•

:

:

.

.

.

.

.

:

•

•

:

-

-

.

.

"

.

:

-:

( )

-

:

.

.

•

•

•

)

.(

.

•

-

-:

•

- الوصف الكمي والكيفي للمستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة في الوضع الحالي، قياساً للمستوى التحصيلي المتوقع أن يصلوا إليه في إطار مرجعية المعايير القومية في مجال نواتج التعلم المختلفة.
- وصف لكيفية ممارسة إدارة المدرسة أدوارها في الوضع الراهن، قياساً لأدوارها المتوقعة في إطار مرجعية المعايير القومية في مجال الإدارة المتميزة على المستوى التنفيذي.
- وصف لكيفية ممارسة معلمي المدرسة لأدوارهم في الوضع الراهن، قياساً لأدوارهم المتوقعة في إطار مرجعية المعايير القومية في مجال المعلم.
- وصف لكيفية ممارسة أولياء الأمور وأعضاء مجلس الأمناء وأفراد المجتمع المحلي لأدوارهم في العمل المدرسي في الوضع الراهن، قياساً لأدوارهم المتوقعة في إطار مرجعية المعايير القومية في مجال المشاركة المجتمعية.
- تحديد واضح لأبرز نقاط القوة وأبرز نقاط الضعف والفرص المتاحة في الأداء المدرسي في الوضع الراهن.
- التهديدات والمعوقات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة في الوضع الراهن.

### ٣- حافظة الملاحق:-\*

تقدم في ملف (ملفات) مستقلة عن التقرير النهائي وتشتمل على ما يلي:-

- قائمة بفرق العمل في اللجان المختلفة.
- أدوات جمع المعلومات والبيانات.
- جداول تحليل وعرض البيانات والمعلومات.
- قائمة بالمراجع والمصادر العلمية التي تم الاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة.
- أية ملاحق أخرى يرى أعضاء لجنة إعداد التقرير النهائي ضرورة لتضمينها الحافظة.

#### ملحوظة هامة

لا يكتسب التقرير النهائي شرعيته إلا بعد عرضه لمناقشات مستفيضة يشارك فيها مجتمع المدرسة وجميع المعنيين من المؤثرين في صنع قراراتها والمتأثرين بها والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها وكافة المتعاملين معها، معلمين وتلاميذ وأولياء أمور وأعضاء مجلس أمناء وأفراد مجتمعها المحلي...

\* انظر الملحق رقم (١): توثيق المعلومات وتخزينها

- - -

- - -

.

.

:

•

•

•

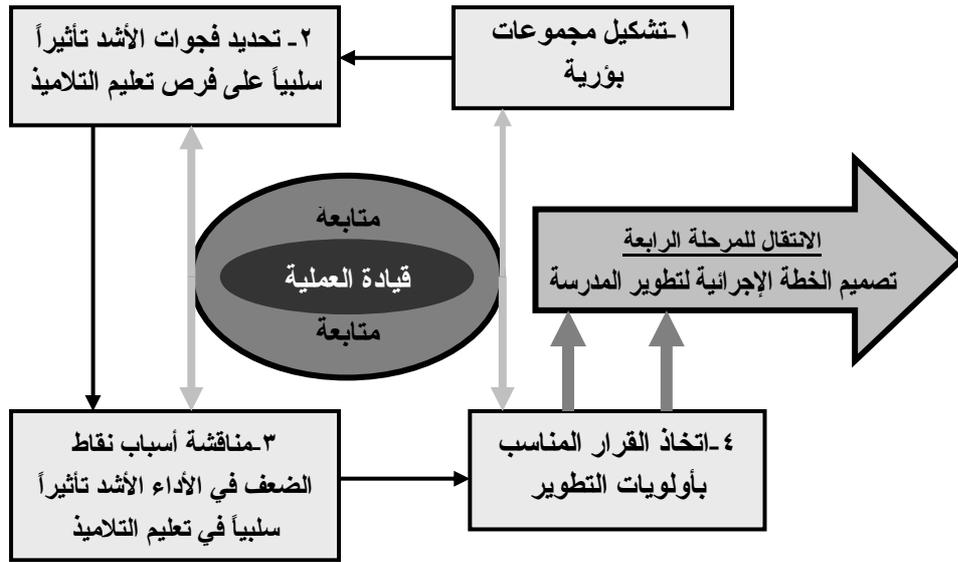
•

## خطوات تحديد الأولويات

يتم تحديد أولويات التطوير وفقاً لمجموعة من الخطوات التي يجب على مدير المدرسة بالتعاون مع فريق قيادة التطوير القيام بها وهي على النحو التالي:

1. تشكيل مجموعات بؤرية لتحديد الأولويات.
2. تحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً سلبياً في فرص تعليم التلاميذ وتعلمهم.
3. مناقشة أسباب نقاط الضعف الأشد تأثيراً في التحصيل التعليمي للتلاميذ.
4. اتخاذ القرار المناسب بأولويات التطوير.

والشكل (٤) التالي يوضح تتابع هذه الخطوات، ثم نتبعه بشرح تفصيلي



شكل (٤)

تتابع خطوات تحديد أولويات التطوير المدرسي

### الخطوة الأولى: تشكيل مجموعات بؤرية

وذلك على النحو التالي:

- دعوة جميع أفراد المجتمع المدرسي لاجتماع موسع.
- تقسيم المشاركين بأي أسلوب للتقسيم إلى مجموعات عمل صغيرة ( من ١٠-١٥ فرداً لكل مجموعة).

•  
•  
•  
•

:

•  
•

•

-  
-

•

•

•

---

\*

:

.....

- قيادة جميع أفراد المجموعة لاختيار **فجوة واحدة** من بين فجوات الأداء الثلاث التي تم الاتفاق عليها في الإجراء السابق، ويكون ذلك **عن الاقتراع الكتابي** لتصبح هي **الأشد تأثيراً سلبياً في المستوى التحصيلي للتلاميذ**.

#### ملاحظات هامة

- بانتهاء هذه الخطوة يكون قد تم تحديد أبرز فجوات الأداء في مجالات العمل المدرسي المختلفة، وذلك من خلال ضم ما توصلت إليه المجموعات البورية المختلفة في قائمة واحدة، وتكون هذه الفجوات هي **الأشد تأثيراً سلبياً في المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة**.
- يستهدف التطوير المدرسي في أحد أبعاده تجاوز هذه الفجوات.

#### الخطوة الثالثة: مناقشة وتفسير الأسباب وراء فجوات الأداء\*

- على ميسر كل مجموعة بورية قيادة أفراد مجموعته وتوجيهها نحو الإجراءات التالية:
- استخدام إستراتيجية العصف الذهني لإعداد قائمة موحدة بالأسباب التي قد تكون وراء وجود فجوة الأداء التي استقرت عليها مجموعته في الخطوة السابقة.
- دعوة كل فرد من أفراد المجموعة على حدة لإعداد قائمتين:
  - الأولى لترتيب نقاط ضعف الأداء في المجال المحدد والمرتبطة بقائمة الأسباب التي تم الاتفاق عليها في الإجراء السابق، وذلك في ضوء شدة التأثير السلبي لنقاط الضعف المختلفة في تعليم وتعلم تلاميذ المدرسة.
  - والثانية لترتيب نقاط القوة في الأداء في ذات المجال\* وذلك في ضوء تأثيرها الإيجابي في تعليم تلاميذ المدرسة وتعلمهم.
- توجيه المجموعة بكامل أفرادها لاستخلاص قائمة واحدة لترتيب نقاط القوة وأخرى لترتيب نقاط الضعف في مجال العمل المدرسي موضوع المناقشة.
- توجيه كل فرد من أفراد المجموعة على حدة لاختيار نقاط الضعف الأربع الأشد تأثيراً سلبياً على تعليم التلاميذ وتعلمهم، من بين نقاط الضعف في القائمة التي تم استخلاصها في الإجراء السابق.

\* نقاط الضعف الأشد تأثيراً في التحصيل التعليمي لتلاميذ المدرسة

\* الهدف من مناقشة نقاط القوة هو ترسيخ الشعور الإيجابي لدى أفراد المجتمع المدرسي إذ أن تركيز الاهتمام على نقاط الضعف فقط من شأنه الإيحاء لديهم بأنهم لم يتمكنوا من القيام بأي شئ بشكل جيد وهو ما قد يصيبهم بالإحباط.

- توجيه المجموعة بكامل أفرادها للاتفاق حول نقاط الضعف الأربع الأشد تأثيراً سلبياً على تعليم تلاميذ المدرسة وتعلمهم في مجال العمل المدرسي موضوع المناقشة.
- توجيه كل فرد من أفراد المجموعة على حدة، للتصويت عن طريق الاقتراع الكتابي، لاختيار ثلاث نقاط فقط من بين النقاط الأربع التي تم الاتفاق عليها في الإجراء السابق.
- هنا تصبح نقاط الضعف الثلاث التي تحظى على رأي أغلبية أفراد المجموعة من خلال التصويت السابق، هي الأشد تأثيراً سلبياً في تعليم تلاميذ المدرسة وتعلمهم، في مجال العمل المدرسي المحدد لهذه المجموعة، ومن ثم فهي التي يجب أن تحتل رأس قائمة الأولويات في جهود المدرسة لتطوير الأداء في ذات المجال.

#### ملاحظات هامة

- بانتهاء هذه الخطوة يكون قد تم تحديد أبرز ثلاث نقاط ضعف في الأداء في مجالات العمل المدرسي المختلفة، وذلك من خلال ضم ما توصلت إليه المجموعات البورية المختلفة في قائمة واحدة، وتكون نقاط الضعف هذه هي الأشد تأثيراً سلبياً في المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة.
- يستهدف التطوير المدرسي في أحد أبعاده التخلص من نقاط الضعف هذه.

#### الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار المناسب بأولويات التطوير في المدرسة

على مدير المدرسة بالتعاون مع أفراد فريق قيادة التطوير، القيام بالإجراءات التالية:

- الإعلان عن نقاط الضعف التي يعاني منها الأداء المدرسي، مصنفة في مجالات العمل المختلفة، على أن يكون هذا الإعلان بأكثر من أسلوب، وبوسائل متعددة، لضمان تعريف جميع أفراد المجتمع المدرسي بنقاط الضعف في كافة مجالات العمل المدرسي.
- الدعوة لاجتماع موسع لجميع أفراد المجتمع المدرسي، يتم فيه:
  - 1- توضيح الآليات المختلفة التي تم من خلالها التوصل إلى نقاط الضعف في الأداء المدرسي في مجالات العمل المختلفة.
  - 2- إتاحة الفرص المناسبة والكافية أمام جميع المشاركين لمناقشة نقاط الضعف الخاصة بكل مجال على حدة.

-  
-  
-  
-

•

:  
( )  
( )

			( )	
			)	
			( )	

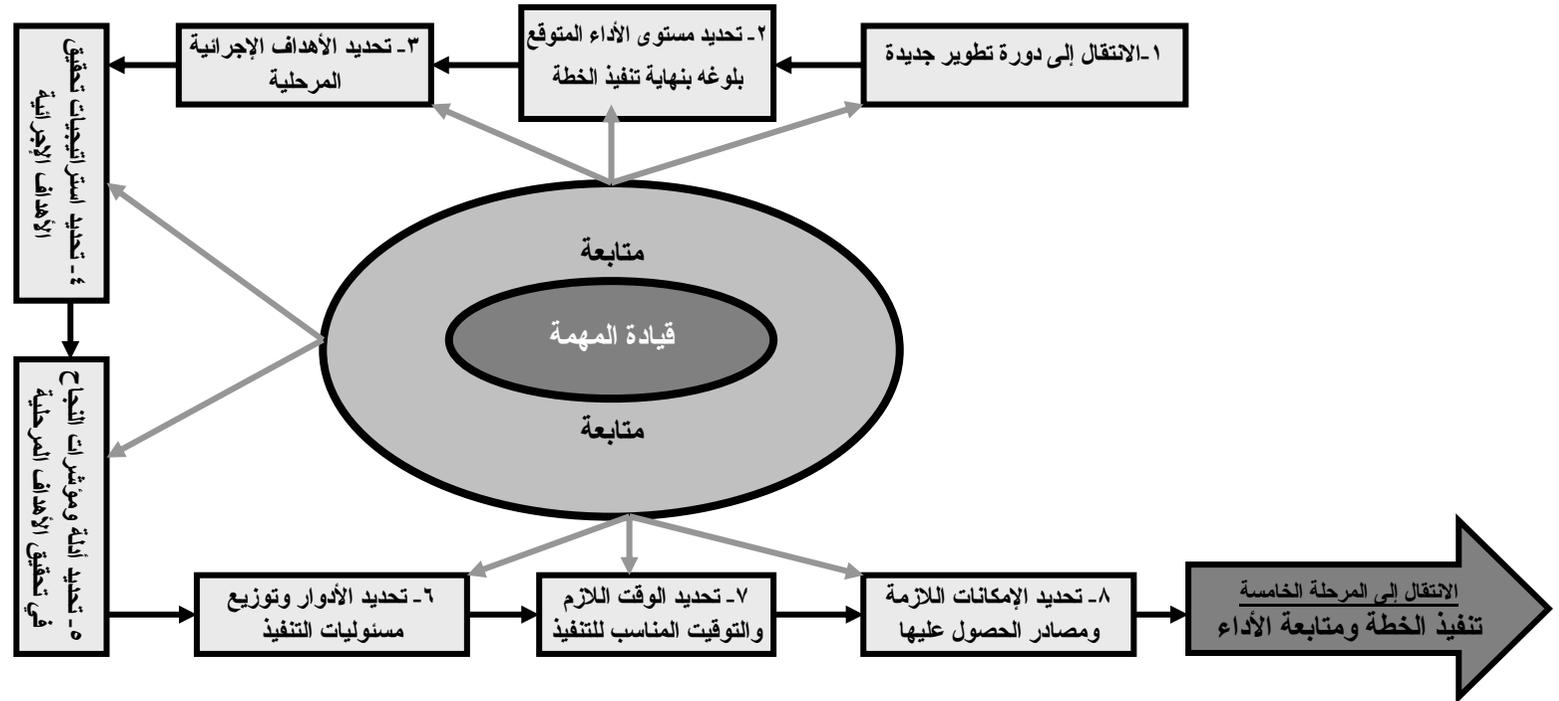


( )

( )

( )

o.



شكل (٥)  
تتابع خطوات بناء الخطة الإجرائية للتطوير المدرسي

( )

:					
:					
:					
:					
				( )	

:

-

-

\*

.

:

.

\*\*

( )

:

---

\*

\*\*

( )

			<i>l</i>
• •	• • • •	• • •	:  ) .(
• •	• •	: • • • • • • •	:  ) .(
• • • •	• • • •	• • • •	:  ) .(

:

\*

\*\*

•

•

/

•

•

/

⋮

:

◆

\*

\*\*

oo

: ◆

: ◆

: / ◆  
( - )

/

: / ◆

/

: / ◆

/

:

:

:

◆



:

:

◆

:

:

◆

:

◆

:

:

:

◆

:

◆

:

:

◆



:

( )

( )


( )

( )


:

:

•

•

•

•

•

/  
( )

( - )

:

-

-

•

: ( )

( )

											* =

•

• ...

•

:

•

:

\_\_\_\_\_ \*

.( )

٦.

:

:

:

•



:

:

•



:

:

•



:

:

•



:

:

•



( )

( )


( )

( )

% :		
(% ) :		
% :		
:		
(% ) :		
% :		

:

:  
 /  
 ( - )  
 .( )  
 ( - )

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

:

:

•

:

:

•

:

:

•

:

:

•

:

:

•

-

/

/

:

:

•

:

:

•

: ( )

( )

			/	
			/	

( )

( )

	•
	•
	•
	•
	•
	•
	•
	•
	•

:  
:  
) (...

/

)

( - )

( )

:

:

•

-

-

:

:

•

-





)  
(

:

•

•

•

•

( )

•

•

•

•

/

:

-  
-  
-

: ( )

( )

( )


:

-

-

-

:

:



:

:



:

:



:

:



:

:



:

:



:

:



Y.



:  
:

( )

( )

( )

:

- 
- 
- 

(

:

:

- 
- 
-



•

: ( )

( )


•

•

•

•

:

•

:

•

:

•

:

•

-



( )

( )			( )
%	-	...	-
	-	*****	-
	-		-
	-		-
	-		-
%	-	...	-
	-		-
%	-		-
	-		-
	-		-
%	-		-
	-		-
	-		-
	-		-



( ) : ( )

I( +)	

:  
=  
=

-  
-  
-

:  
-  
-

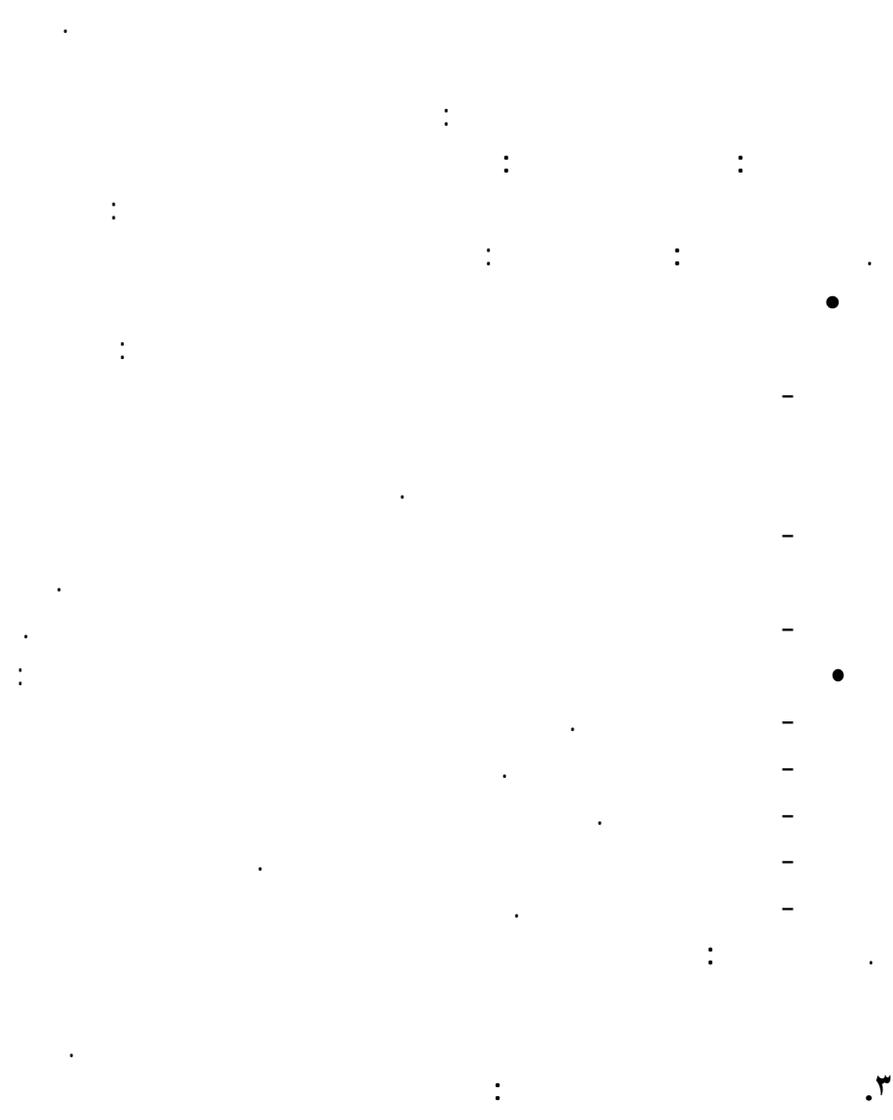
:  
-  
-

:  
-  
-



( )

		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	
		-	



عمليات التطوير، وهو أمر لم يعد مقبولاً تركه للصدفة أو الظروف، ولذا فيجب على مدير المدرسة، بالتعاون مع فريق قيادة التطوير فيها ما يلي:

- حصر وتحديد الإمكانيات المتاحة والممكنة للمدرسة، ومن ثم وضع خطة مناسبة لتحقيق الاستثمار الأمثل والتوظيف الفعال لهذه الموارد والإمكانيات في تنفيذ الخطة.
- حصر الموارد والإمكانيات التي يمكن للمدرسة الحصول عليها من مجتمعها المحلي، ومن ثم تأمينها قبل البدء في عمليات التنفيذ.
- توثيق علاقة المدرسة بأولياء الأمور ورجال الأعمال والميسورين من أفراد المجتمع المحلي وتحفيزهم لتقديم العون المادي للمدرسة.

#### ٤- التعرف على مدى نجاح مدير المدرسة في حشد وتهيئة أفراد المجتمع المدرسي والمعنيين بالأمر للاندماج في تنفيذ خطة التطوير

يمكن لمدير المدرسة استخدام المقياس الموضح في الجدول رقم (٣٠) التالي للتأكد من اتجاهات أفراد المجتمع المدرسي نحو المشاركة في التطوير واستعدادهم للاندماج في عملية تنفيذ الخطة:

#### جدول (٣٠)

#### مقياس التعرف على مدى نجاح مدير المدرسة

#### في تهيئة أفراد المجتمع المدرسي والمعنيين بالأمر للاندماج في تنفيذ خطة التطوير

م	المؤشر	درجة توافره لدى الأفراد		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
١	ينخرط أفراد المجتمع المدرسي مع بعضهم البعض في مناقشات وحوارات إيجابية حول خطة تطوير المدرسة والنتائج التي يمكن أن تتحقق من وراء تنفيذها.			
٢	يبدى أفراد المجتمع المدرسي استعداداً لتقديم الأدلة والشواهد على النجاحات التي تتحقق في الخطة أولاً بأول.			
٣	لدى العاملين استعداد لاستخدام التقويم بالفصل والآليات الأخرى لتحقيق الهدف.			
٤	يثق العاملون في فريق القيادة لمتابعة تنفيذ خطة التطوير.			
٥	يتم تهيئة المناخ المدرسي لدعم المشاركة النزيهة والصريحة ويستشعره الحاضرون كما يشارك جميع العاملين والمعنيين بالأمر.			
٦	يبدى أفراد المجتمع المدرسي استعداداً للانخراط بشكل فعال في تنفيذ الخطة.			
٧	يحرص أفراد المجتمع المدرسي على حضور الاجتماعات والمشاركة في المناقشات التي تنظمها المدرسة في إطار الاستعداد والتهيئة.			
٨	يعي كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي دوره في تنفيذ الخطة.			
٩	يبدى أفراد المجتمع المدرسي استعداداً للعمل الفريقي.			
١٠	يبدى أولياء الأمور استعداداً للمشاركة في تنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير المدرسة.			
١١	يشارك أعضاء مجلس الأمناء وأولياء الأمور وغيرهم من المعنيين بالأمر في مناقشة الخطة.			
١٢	يبدى أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي للمدرسة استعداداً لتقديم الدعم المادي والمساندة المعنوية لإنجاح تنفيذ الخطة.			
١٣	يبدى أفراد المجتمع المدرسي رضا وقناعة بالدور المحدد لكل منهم في تنفيذ الخطة.			



- ▶ فهم جيد ومتعمق لأنماط القيادة ونظرياتها.
- ▶ وعى بأهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تنفيذه.
- ▶ مهارات المتابعة والتقويم.

#### ٤- مقياس مدى استعداد فرق إدارة تنفيذ الخطة

يمكن لمدير المدرسة استخدام المقياس الموضح بالجدول رقم (٣١) التالي للتأكد من مدى استعداد أفراد هذا الفريق لقيادة العمل في تنفيذ الخطة.

#### جدول (٣١)

#### مقياس مدى استعداد فرق إدارة تنفيذ الخطة

م	القدرات	درجة توافرها لدى الأعضاء			
		١	٢	٣	٤
١	استخدام أدلة ومؤشرات النجاح في الخطة لمتابعة مدى مناسبة الاستراتيجيات المقترحة لتحقيق التقدم نحو الأهداف المنشودة.				
٢	الإلمام بأساليب متابعة وتعديل استراتيجيات التنفيذ استجابة للأحداث غير المتوقعة.				
٣	إدارة وقت التنفيذ بفاعلية.				
٤	جمع المعلومات والبيانات اللازمة للحكم على مدى فعالية استراتيجيات التنفيذ من مصادر متعددة وبأساليب متنوعة.				
٥	معرفة كيفية استخدام نتائج المتابعة والتقييم المرحلي في تعديل استراتيجيات التنفيذ وتصحيح المسارات إذا لزم الأمر.				
٦	مواجهة الأزمات التي تظهر أثناء التنفيذ.				
٧	القدرة على تذليل الصعوبات ومواجهة المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ.				
٨	القدرة على قيادة التغيير.				
٩	توفير المعلومات والبيانات التي تلزم لإحداث تعديلات وتحسينات أكثر للخطة.				
١٠	حشد الآخرين وتعبئة جهودهم وتوجيهها في إحداث التطوير المنشود.				
١١	التواصل مع الآخرين بفاعلية.				

#### الخطوة الثالثة: وضع الخطة موضع التنفيذ:

يتم وضع الخطة موضع التنفيذ الفعلي، وتبدأ معها عملية تنفيذ وإدارة الاستراتيجيات المقترحة في إطارها لتحقيق الأهداف المنشودة، مع ضرورة ملاحظة ما يلي:

١. أن تكون بداية التنفيذ في صورة احتفالية.
٢. ضرورة بدأ التنفيذ في الموعد المحدد، وأن يكون هناك التزام بالتوقيتات المحددة لتنفيذ كل استراتيجية، وكل نشاط مخطط في إطارها.

.( )

- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

○

●

:

●

●

-

/

( )

( )

●

●

●

●

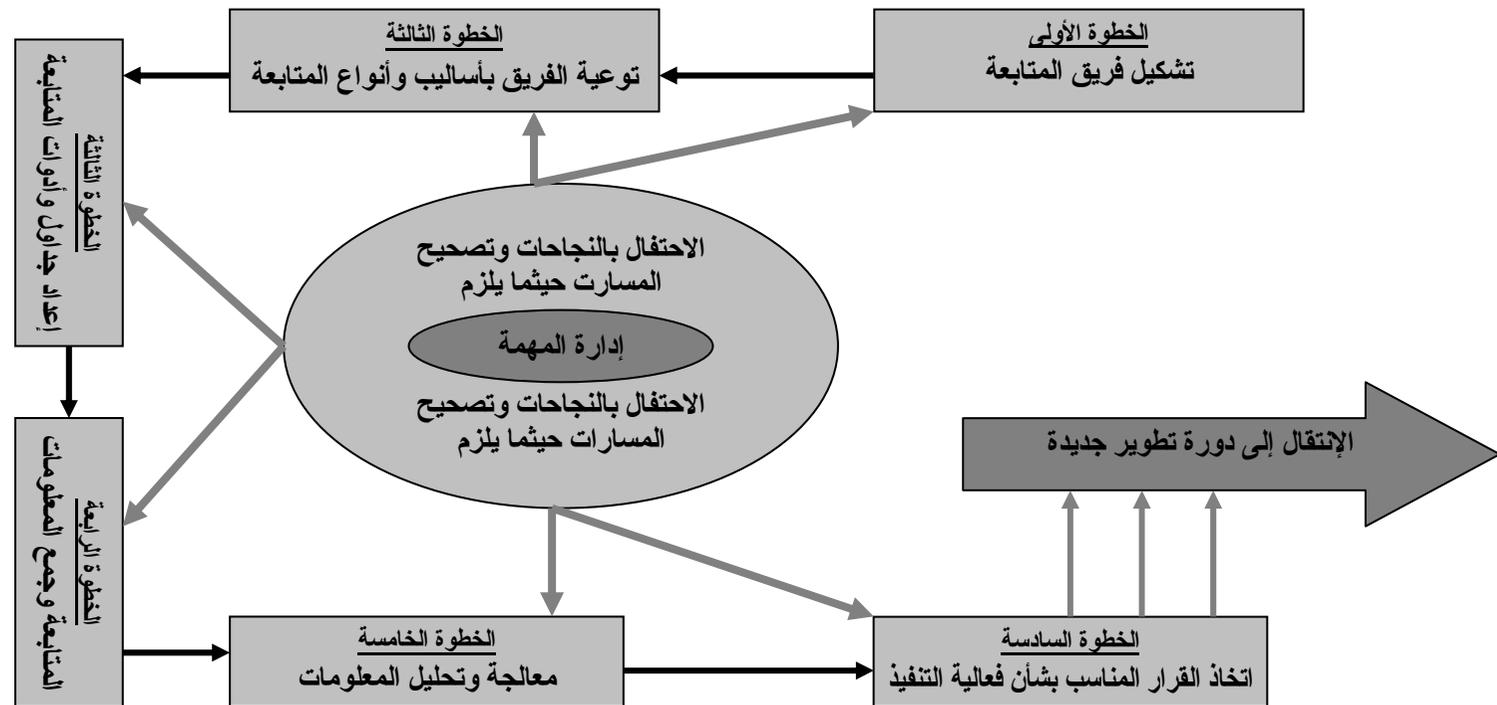
\*

( )

:

---

\* من المعروف أن المتابعة عملية مستمرة يجب أن تصاحب دورة التطوير في جميع مراحلها، غير أن التركيز هنا سينصب على متابعة تنفيذ الخطة، على اعتبار أننا أوضحنا كيفية متابعة خطوات العمل في جميع مراحل دورة التطوير، كل في موضعها، من خلال تحديد مؤشرات النجاح في تنفيذ كل خطوة، ووضعنا مقياس خلف كل خطوة يمكن الاعتماد عليه في متابعة العمل في كل منها.



شكل (٦)

تتابع خطوات مرحلة متابعة وتقويم الأداء في تنفيذ الخطة الإجرائية للتطوير المدرسي



•

•

•

(

•

•

•

➤

➤

➤

➤

)

:

:

:

.

-

:

(

: ( )

( )

( )	( )	( )	( )	( )			

:

•

•

•

:( ) (

: ( )

( )

					*
( )	( )	( )			

:

•

•

\*

•

· : (

: ( )

( )

( )	( )	( )			

:

•

•

كليهما، وهو الأمر الذي يدعو إلى التدخل لتصحيح المسارات، إما بتعديل الاستراتيجيات أو بتعديل أساليب التنفيذ، أو بتعديلها معاً.

- أما إذا أشارت هذه المعلومات إلى أن التطابق بين نوعي الأدلة والمؤشرات صغيراً، فإن ذلك معناه أن هناك خلافاً كبيراً، قد يكون في التخطيط أو في التنفيذ أو فيهما معاً، وهو الأمر الذي يحتاج إلى التوقف عن التنفيذ للتفكير في الأسباب ومن ثم القيام بمراجعة شاملة وجذرية، سواء للخطة بكامل عناصرها أو لأساليب التنفيذ.

٢- إعداد أدوات المتابعة: وبالإضافة إلى جداول المتابعة، هناك أيضاً أدوات ونماذج للمتابعة، نورد منها هنا ما يلي:

(أ) استمارة متابعة مدى تحقق أهداف الخطة: وتستخدم لجمع المعلومات حول مدى تحقق أهداف الخطة في إطار ما أطلقنا عليه المتابعة الدورية المنتظمة ( كل ٣ شهور مثلاً)، ويلاحظ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها بواسطتها تساعد في اتخاذ قرار حول مدى الحاجة لأية تدخلات لتعديل الاستراتيجيات أو أية تعديلات تلزم في مسؤوليات التنفيذ، وعادة تأخذ استمارة متابعة مدى تحقق أهداف الخطة الشكل الموضح بالجدول رقم (٣٥) التالي:

جدول (٣٥)

نموذج استمارة متابعة مدى تحقق الأهداف في زمن محدد

أ- التنفيذ الكامل:						
ب- التنفيذ الجزئي:						
ج- بداية التنفيذ:						
د- لم ينفذ شئ:						
الأهداف	ضع علامة x في الخانة المناسبة لمدى درجة تحقق الهدف	تعليقات على الاستراتيجية الخاصة بتنفيذ الهدف				كل ٣ شهور / تغييرات وتعديلات أو إقرارات ومراجعات
		٤	٣	٢	١	
الهدف الأول						هل هناك حاجة إلى تعديل في أعضاء أو مسؤوليات التنفيذ؟
الهدف الثاني						
الهدف الثالث						
الهدف الرابع						

ب) نموذج متابعة دور المساعدات الداعمة في تطوير الأداء المدرسي  
ويستخدم لمتابعة مدى إسهام أياً من المساعدات الداعمة كالتدريب والتكنولوجيا ومصادر التعلم وسواها، في تطوير الأداء المدرسي وتحسين فرص تعليم التلاميذ وتعلمهم، ومن ثم فهو يتيح الفرصة للوقوف على طبيعة التدخل اللازم لتطوير الأداء التعليمي، هل هو في التدريب الذي يقدم للمعلمين أم يكون في التكنولوجيا، أم في دور التوجيه التربوي،... الخ أم فيها جميعاً. وعادة يأخذ نموذج متابعة دور المساعدات الداعمة في تطوير الأداء المدرسي الأشكال الموضحة بالجدول أرقام (٣٦)، (٣٧)، (٣٨) التالية:

جدول (٣٦)

نموذج متابعة دور المساعدات الداعمة في تطوير الأداء المدرسي

متابعة التقدم	المساعدات الداعمة					التدخل المطلوب	تاريخ التنفيذ
	دور التوجيه	دور التدريس	دور مصادر التعلم	دور التكنولوجيا	دور التدريب		
						مثلاً تقييم مدى تقدم التلاميذ	
						استراتيجيات متابعة تقدم التلاميذ على مدار العام	
						استمرار المتابعة	
						استمرار المتابعة	

جدول (٣٧)

نموذج (١) لمتابعة المخرجات

الهدف الأول: كل التلاميذ يحسنون من حضورهم للمدرسة يومياً		
العلامات المرجعية: ضع معدل الحضور للمدرسة		
البيانات التي تؤكد:	الاختبارات المقننة:	الاختبارات المحلية:
١- معدل الحضور	١- تحصيل التلاميذ في اللغات والرياضيات	١- معدل الرسوب
٢- معدل الحراك	٢- النتائج المتوقعة	٢- معدل النجاح
		٣- معدل التخرج
التدخل:		الممارسات الناجحة:
١- السلوك المتوقع:		
٢- توقع الحضور:		
٣- الحوافز للحضور الجيد:		

( )

( )

:		
: - :		
. %		%
:	:	:
	.	-
	.	-
:	:	

:

:

:

:

•

•

•

•

•

...





25. Kathleen Cotton (2001): Effective Schooling Practices: A Research Synthesis 1995. [Northwest Regional Educational Laboratory](http://www.nwrel.org/scpd/esp/esp95.html) : **<http://www.nwrel.org/scpd/esp/esp95.html>**
26. New American Schools: Frequently Asked Questions about the Guidelines for ensuring the Quality of Design-Based Assistance Providers and the Tool Kit: **[www.newamericanschools.org](http://www.newamericanschools.org)**.
27. OFSTED (2001): Action planning for school improvement. Office of her majesty's chief inspector of schools .Crown May 2001 London.: **<http://ofsted.gov.uk>**
28. Re-engineering (2001): [Northwest Regional Educational Laboratory](http://www.nwrel.org/re-eng/index.shtml) , **<http://www.nwrel.org/re-eng/index.shtml>**
29. Richmond, elementary school development plan 2004 – 2007
30. School Improvement Planning Process Guide: **<http://www.k12.wa.us/SchoolImprovement/SSIRG.aspx>**
31. Southwest Comprehensive Center (July 1999): Comprehensive School Reform Models Addressing the Needs of English Language Learners. CC Region IX, of the Center for the Education and Study of Diverse Populations, at New Mexico Highlands University, Rio Rancho, NM.: [Northwest Regional Educational Laboratory](http://www.nwrel.org/scpd/catalog/search.asp) , **<http://www.nwrel.org/scpd/catalog/search.asp>**
32. Suzanne Weiss and Todd Ziebarth (2001): School-Based Management: Rhetoric vs. Reality. This publication, the 11<sup>th</sup> in a series of bimonthly reports, is made possible by a grant from the GE Fund. The Education Commission of the States (ECS). Vol. 2, No. 5, April-May 2001: **<http://www.ecs.org>**
33. Terri Duggan Schwartzbeck: Choosing a Model and Types of Models: How to Find What Works for Your School: **[http://www.nccsr.org/Page\\_1.html](http://www.nccsr.org/Page_1.html)**
34. The Office of Research: Office of Educational Research and Improvement (OERI) of the U.S. Department of Education.
35. Tom Glenn (1992): Total Quality Management Leadership: Getting People to Do What They Want to Do. 8 July 1992 at the CASU Conference in Charleston, South Carolina.
36. WestEd: Comprehensive School Reform: Research-based Strategies to Achieve High Standards, Tools and Activities. : <http://www.wested.org/csrd>, **<http://www.nwrel.org/csrdp/readiness.PDF>** , **<http://www.wested.org/csrd/CSRContinuum.pdf>**
37. Yadollah Mehralizadeh, Hossain Sepacy and Fatimeh Atashfeshan (2004): Globalization and decentralization of management: a study of the feasibility of application of school-based management in Iran's secondary schools. Paper presented to the European Educational Research Association Annual conference, University of Crete, 22-25 September 2004.
38. Yin Cheong Cheng (2002): Education Reforms in Hong Kong: Challenges, Strategies, &International Implications. ONEC Centre for Research and International Collaboration Hong Kong Institute of Education International Conference.



الملاحق



( )







"

" - :

- :

:

•

•

•

•

•

•

•

•

•

.....

"

" - :

- :



( )





اسم المدرسة: \_\_\_\_\_ كود المدرسة: \_\_\_\_\_  
 اسم الإدارة: \_\_\_\_\_ اسم المديرية: \_\_\_\_\_  
 اسم مدير المدرسة: \_\_\_\_\_ تليفون المدرسة: \_\_\_\_\_  
 عنوان المدرسة: \_\_\_\_\_  
 المدينة/القرية: \_\_\_\_\_ رقم الصندوق البريدي: \_\_\_\_\_  
 البريد الإلكتروني للمدرسة: \_\_\_\_\_

### البيانات العامة

١. تبيعة المدرسة: رسمي ( ) تجريبي ( ) خاص ( )
٢. نوع المدرسة: مشتركة ( ) بنون ( ) بنات ( )
٣. اليوم الدراسي: يوم كامل ( ) فترة صباحية ( ) فترة مسائية ( ) فترتين ( )
٤. البيئة المحيطة بالمدرسة: ريف ( ) حضر ( ) ساحلية ( ) صحراوية ( )
٥. الكثافة السكانية المحيطة بالمدرسة: عالية ( ) متوسطة ( ) منخفضة ( )
٦. المستوى الاقتصادي للبيئة المحيطة بالمدرسة: عالي ( ) متوسط ( ) منخفض ( )
٧. مدى تجانس المستوى الاقتصادي للبيئة المحيطة: متجانس ( ) متجانس إلى حد ما ( ) غير متجانس ( )
٨. المستوى الثقافي الاجتماعي للبيئة المحيطة بالمدرسة: عالي ( ) متوسط ( ) منخفض ( )
٩. مدى تجانس المستوى الثقافي الاجتماعي للبيئة المحيطة: متجانس ( ) متجانس إلى حد ما ( ) غير متجانس ( )
١٠. عدد التلاميذ المقيدون بالمدرسة: بنون ( ) بنات ( ) جملة ( )
١١. تقدم المدرسة رعاية صحية للطلبة: نعم ( ) لا ( )
١٢. تقدم المدرسة رعاية صحية للعاملين: نعم ( ) لا ( )
١٣. مدى تواجد الطبيب بالمدرسة: متواجد بشكل دائم ( ) متواجد إلى حد ما ( ) غير متواجد ( )
١٤. مدى تواجد الزائرة الصحية: متواجدة بشكل دائم ( ) متواجدة إلى حد ما ( ) غير متواجدة ( )

### المبنى المدرسي

١. عمر المبنى المدرسي (في حالة وجود أكثر من مبنى برجاء اختيار للأحدث):  
 أقل من ١٠ سنوات ( ) من ١١ - ٢٠ ( ) من ٢١ - ٣٠ ( ) أكثر من ٣٠ سنة ( )
٢. هل يوجد سور للمدرسة؟ نعم ( ) لا ( )
٣. إذا كانت الإجابة بنعم فما هي حالة السور؟  
 جيدة جدا ( ) جيدة ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( )

٤. تفاصيل المبنى المدرسي

الحالة				عدد	البيان
ضعيفة	متوسطة	جيدة	جيدة جدا		
					١. غرف الأنشطة
					٢. الفصول
					٣. غرف المعلمين
					٤. غرف الإدارة
					٥. غرف الهيئة المعاونة
					٦. المعامل
					٧. المكتبة
					٨. دورات المياه
					هيئة

٥. الحالة العامة للمبنى المدرسي:

ممتازة ( ) جيدة جدا ( ) جيدة ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( )

٦. نصيب الطالب من مساحة المباني والتسهيلات المدرسية (قسمة عدد الطلبة على المساحة أو العدد)

البيان	كاف	كاف إلى حد ما	غير كاف
١. المبنى			
٢. الفناء			
٣. الحديقة			
٤. الفصول			
٥. دورات المياه			
٦. حجرات الأنشطة			
٧. المعامل			

### القيادة التربوية

مدرستك	نعم	لا	درجة الحكم			
			ممتاز	-----	ضعيف	جدا
			١	٢	٣	٤
١. توجد لها رؤية ورسالة معلنه.						
٢. تنفذ الرؤية والرسالة المعلنه.						
٣. تطبيق نظام الجوائز للأداء المتميز على عناصر						
٤. تتوافر بها مصادر المعرفة المتطورة.						
٥. تحرص على تطبيق نظام التقويم الشامل بكفاءة.						

درجة الحكم				لا	نعم	مدرستك
١	٢	٣	٤			
						٦. تهتم بالمحاسبية على المستوى الفردي ومستوى
						٧. يشترك أعضاء المنظومة التعليمية في عمليات
						٨. تشجع عقد البرامج المجتمعية في المدرسة.

: ( ) ( ) ( ) :  
 ( ) ( ) ( ) :  
 ( ) ( ) ( ) :  
 ( - : ) :  
 ( ) ( ) ( ) ( )  
 ( - : ) .  
 ( ) ( ) ( ) ( )  
 ( - - ) .

				( )

( ) ( ) ( ) ( ) :  
 ( ) ( ) :  
 ( ) ( ) :  
 ( ) ( ) ( ) ( )  
 ( ) :  
 ( ) ( )  
 ( ) ( )  
 ( ) ( )  
 ( ) :  
 ( ) ( )  
 ( ) ( )  
 ( ) / ( )  
 ( ) ( ) :  
 ( ) ( ) :



## هيئة التدريس

### ١. توزيع هيئة التدريس

عدد العاملين بأجر				عدد المعينين			
غير تربوي		تربوي		غير تربوي		تربوي	
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر

٢. عدد الحصص الأسبوعية للمدرسة: ( ) عدد الفصول: ( )

٣. يحقق الجدول المدرسي تنظيم العمل واستقراره. (مصدر التحقق: الملاحظة-الإطلاع على الجدول-مراجعة أنصبة المعلمين-خطة توزيع الاحتياطي)

بدرجة عالية ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) غير محقق ( )

٤. ينظم المعلم بيئة التعليم والتعلم الفيزيائية لمساعدة التلاميذ على التفاعل الصفوي (مصدر التحقق: ملف إنجاز المعلم)

متقدم ( ) كفاء ( ) نامي ( ) مبتدئ ( )

٥. يستخدم المعلم الأدوات والتجهيزات المتاحة داخل الفصل (ملف إنجاز المعلم-خطة الأنشطة-سجلات استخدام المصادر-دفتر التحضير-ملف إنجاز التلميذ-تقارير المتابعة الصفية)

متقدم ( ) كفاء ( ) نامي ( ) مبتدئ ( )

٦. يصمم المعلم الوسائط التعليمية المتعددة المناسبة للبيئة والدرس والمتعلمين: (ملف إنجاز المعلم-خطة الأنشطة-سجلات استخدام المصادر-دفتر التحضير-ملف إنجاز التلميذ-تقارير المتابعة الصفية)

متقدم ( ) كفاء ( ) نامي ( ) مبتدئ ( )

٧. يشارك المعلم بفعالية في أنشطة تطوير المدرسة: (مصدر التحقق: سؤال المعلمين عن الأنشطة اللاصفية، سجلات مناخ التعلم)

يشارك ( ) يشارك إلى حد ما ( ) لا يشارك ( )

٨. يشارك المعلم في حضور الاجتماعات المدرسية: (مصدر التحقق: سجلات الاجتماعات، إمكانية ملاحظة اجتماع أثناء اليوم الدراسي، ملاحظة المعلمين أثناء أدائهم لعمل معين داخل المدرسة)

بدرجة كبيرة ( ) إلى حد ما ( ) ضعيفة ( )

٩. نسبة غياب المعلمين: عالية ( ) متوسطة ( ) منخفضة ( ) (مصدر التحقق: من السجلات)

١٠. جزاءات المعلمين: عالية ( ) متوسطة ( ) منخفضة ( )

١١. مكافأة المعلمين في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة: (مصدر التحقق: شهادات التقدير والامتياز - الميداليات التذكارية)

تتم ( ) تتم إلى حد ما ( ) تتم بدرجة قليلة ( )

١٢. نسبة المؤهلات الدراسية للمعلمين نسبة إلى العدد الإجمالي لهم (معين + بأجر):

أقل من جامعي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )

١٣. نسبة سنوات الخبرة للمعلمين نسبة إلى العدد الإجمالي لهم (معين + بأجر):

أقل من ٥ سنوات ( ) ٥ - ١٠ سنوات ( ) أكثر من ١٠ سنوات ( )

١٤. هل للمعلمين مسؤوليات أخرى غير التدريس؟ (لجان إدارية - إشراف يومي - أنشطة تربوية...)

كلهم ( ) معظمهم ( ) بعضهم ( ) لا أحد ( )

١٥. عدد الحصص الأسبوعية لمجموعات التقوية: ( )

١٦. نسبة المشاركين في مجموعات التقوية نسبة إلى العدد الإجمالي:

المعلمون ( ) التلاميذ ( ) المشرفون ( )

١٧. نسبة المشاركين في الأنشطة اللاصفية نسبة إلى العدد الإجمالي:

المعلمون ( ) التلاميذ ( ) المشرفون ( )

مستوى الحكم				المعلم في مدرستك
مبتدئ	نامي	كفاء	متقدم	
				١ . يصمم أدوات متنوعة ومبتكرة للتقويم.
				٢ . يشخص نقاط القوة ونواحي الضعف لدى التلاميذ.
				٣ . يتعامل مع ذوى الاحتياجات الخاصة والموهوبين ويدمجهم فى أنشطة حجرة الدراسة.
				٤ . ينوع الاستراتيجيات التعليمية لزيادة المشاركة النشطة للتلاميذ فى التعلم.
				٥ . يستخدم نتائج التقويم لتحسين أداءه.

١٩ . اختر من القائمة التالية ثلاثة أنشطة مهنية ترى أنها تستغرق معظم وقت المعلمين بمدرستك،

بالإضافة إلى نشاط التدريس الفعلي: (المصدر: سؤال المعلمين وهيئة الإدارة والسجلات)

- من فضلك ضع علامة (√) أمام ثلاثة فقط مما يأتي:

- |     |   |     |                           |
|-----|---|-----|---------------------------|
| ( ) | زيادة نشاط ثقافي مثل كورال المدرسة أو المناظرات | ( ) | تصحيح أعمال التلاميذ      |
| ( ) | حضور اجتماعات اتحاد الطلبة أو نقابة المعلمين    | ( ) | ملف إنجاز الطالب          |
| ( ) | تنظيم النشاط الرياضي للتلاميذ                   | ( ) | القيام بالمهام الإدارية   |
| ( ) | حضور التدريبات أثناء الخدمة                     | ( ) | حضور الاجتماعات           |
| ( ) | الاشتراك في مجموعات التقوية بالمدرسة            | ( ) | مقابلة أولياء الأمور      |
| ( ) | تحضير الدروس                                    | ( ) | الالتحاق بالدراسات العليا |

٢٠ . إذا كان لدي المعلمين بمدرستك مزيداً من الوقت بعد وقت التدريس الفعلي، فما الأنشطة الثلاثة التي

سوف يقضون فيها هذا الوقت؟ (المصدر: سؤال المعلمين وهيئة الإدارة والسجلات)

من فضلك ضع علامة (√) أمام ثلاثة فقط مما يأتي:

- |     |  |     |                                   |
|-----|--|-----|-----------------------------------|
| ( ) | تحضير الدروس                                       | ( ) | تصحيح أعمال التلاميذ              |
| ( ) | المشاركة في الأنشطة اللاصفية (الرياضية - الثقافية) | ( ) | قراءة المجلات والكتب العلمية      |
| ( ) | ملف إنجاز الطالب                                   | ( ) | تحديث معلوماتك عن المهام الإدارية |
| ( ) | مناقشة أعمال التلاميذ مع الأباء                    | ( ) | تنظيم العروض الصفية               |
| ( ) | حضور اجتماعات هيئة التدريس                         | ( ) | الالتحاق بالدراسات العليا         |
| ( ) | إعطاء مجموعات تقوية للأطفال ذوى                    | ( ) | إرشاد التلاميذ بشكل فردي          |
| ( ) | الاحتياجات الخاصة                                  | ( ) | حضور التدريبات أثناء الخدمة       |

٢١ . أدلة المعلمين: متوافرة لجميع المواد ( ) متوافرة لبعض المواد ( ) غير متوافرة ( )

٢٢ . سجلات المعلمين: (دفتر التحضير، دفتر المكتب...) مكتملة بشكل جيد ( ) مكتملة إلى حد ما ( ) غير مكتملة ( )

### المشاركة المجتمعية

١ . تقطن هيئة العاملين بالمدرسة في النطاق الجغرافي الذي تقع فيه المدرسة

داخل النطاق ( ) قريب من النطاق ( ) خارج النطاق ( )

٢. يشارك هيئة العاملين بالمدرسة في أنشطة المجتمع المحلي: سجلات- محاضر الاجتماعات، مقابلات مع هيئة العاملين بالمدرسة  
 يشارك ( ) يشارك إلى حد ما ( ) لا يشارك ( )
٣. يقدم المجتمع المحلي والشركات ورجال الأعمال الدعم المادي والعيني للمدرسة: (مصدر التحقق: بيان التبرعات ١-  
 نظام تنمية الموارد) بدرجة عالية ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) غير محقق ( )
٤. تقوم منظمات الإغاثة والإنقاذ بإلقاء محاضرات للتلاميذ عن الإسعافات الأولية وإجراءات الطوارئ  
 والإنقاذ: (مصدر التحقق: خطة احتياجات المدرسة-خطة التوعية)  
 بدرجة عالية ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) غير محقق ( )
٥. يزور ممثلون من مجلسي المدينة ومجلس الشعب المدرسة وفصولها:  
 بدرجة عالية ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) غير محقق ( )
٦. يتبرع الأهالي أو المؤسسات بمباني أو مساحات لممارسة الأنشطة التربوية / الثقافية / الرياضية (مصدر  
 التحقق: بيان الاحتياجات-التبرعات الفعلية والمترعين)  
 بدرجة عالية ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) غير محقق ( )
٧. يستفيد المجتمع المحلي من مصادر المدرسة (القاعات - الفناء) :  
 بدرجة عالية ( ) متوسطة ( ) ضعيفة ( ) غير محقق ( )
٨. يقرر أولياء الأمور مدى أداء المدرسة للمهمة المنوطة بها من خلال إنجازاتها (مصدر التحقق: استمارة استطلاع  
 الرأي تحليل آراء أولياء الأمور-نتائج تقويم أولياء الأمور للأنشطة وإدارة المدرسة-تقارير أولياء الأمور)  
 بدرجة عالية ( ) متوسطة ( ) منخفضة ( ) لا تتم ( )
٩. يتحسن أداء التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل ملحوظ:  
 بدرجة عالية ( ) متوسطة ( ) منخفضة ( ) لا يتحقق ( )

## المتعلم

١. طريقة توزيع التلاميذ على الفصول في الصف الواحد:  
 أبجديا ( ) بالمجموع ( ) عشوائيا ( )
٢. عدد الفصول في الصف: (كتب المعد لكل صف) ١ ( ) ٢ ( ) ٣ ( ) ٤ ( ) ٥ ( ) ٦ ( )
٣. استخدام مناهل المعرفة: مستخدمة بشكل جيد ( ) مستخدمة إلى حد ما ( ) غير مستخدمة ( )
٤. تجهيزات الفصل ( السبورة - وسائل معينة - الأثاث...): (مصدر التحقق: الملاحظة والسجلات)  
 كافية ( ) كافية لحد ما ( ) غير كافية ( )
٥. استخدام المكتبة: مستخدمة بشكل جيد ( ) مستخدمة إلى حد ما ( ) غير مستخدمة ( )
٦. استخدام المعامل: مستخدمة بشكل جيد ( ) مستخدمة إلى حد ما ( ) غير مستخدمة ( )
٧. الكتب المدرسية المقررة: متوافرة لجميع المواد ( ) متوافرة لبعض المواد ( ) غير متوافرة ( )
٨. أدلة تقويم الطالب: متوافرة لجميع المواد ( ) متوافرة لبعض المواد ( ) غير متوافرة ( )
٩. ترتيب وتنظيم الفصول: مقبول ( ) مقبول إلى حد ما ( ) غير مقبول ( )
١٠. مكافأة التلاميذ في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة: (مصدر التحقق: السجلات سؤال المعلمين والطلبة)  
 تتم ( ) تتم إلى حد ما ( ) تتم بدرجة قليلة ( )
١١. جزاءات الطلبة: (مصدر التحقق: السجلات والدفاتر والأخصائي)  
 عالية ( ) متوسطة ( ) منخفضة ( )



( )







: -1

: -2

: -3

: -4

: -5

: -6

: -7

: -8

: -9

: -10

: -11

: -12

)

(

: -13

: -14

: -15

: -16

: -17

: -18

: -19

۱۲۰

: -20

: -21

: -22

: -23

: -24

)

(...

: -25

: -26

/