



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي

الدليل الإجرائي لمدير المدرسة



الإدارة العامة للمتابعة الميدانية
دائرة الإدارات المدرسية
٢٠١٣ - ٢٠١٤

الدرسين الإيجرائي تحرير المدرسة

الإدارة العامة للمتابعة الميدانية
دائرة الإدارات المدرسية

٢٠١٣ - ٢٠١٤

— فريق الإعداد:

- أ. محمد القبح : مدير عام الإدارة العامة للمتابعة الميدانية.
- أ. أماني هواش : مدير دائرة الإدارات المدرسية.
- أ. نصر أبو كرش : رئيس قسم الإدارات المدرسية.
- أ. علي أبو زيد: الإدارة العامة للتعليم العام.
- د. مأمون جبر : الإدارة العامة للتخطيط التربوي.
- أ. مهند أبو شمة : الإدارة العامة للشؤون الإدارية.
- أ. جميل بشارت : مديرية جنين.
- أ. ختام سكر : الإدارة العامة للإشراف و التأهيل التربوي.
- أ. مروان بكير : المعهد الوطني للتدريب التربوي.
- أ. وهبه ثابت : هيئة تطوير مهنة التعليم.

— التحرير اللغوي:

- أ. محمود عيد: الإدارة العامة للنشاطات الطلابية.

— التصميم:

نيفين الخليلي.



كلمة معالي الوزير.....

بسم الله الرحمن الرحيم

يقاس مدى نجاح أي نظام تعليمي بقدرته على إحداث تغيير في منظومة المعارف والمعلومات والقيم السائدة في الوسط الذي يوجد فيه.

ولا يغيب عن الأذهان أن أحد أهم المقومات التي تحقق هذا النجاح القائمون على هذا النظام. وفي مدارسنا الفلسطينية _ وبصرف النظر عن الجهة التي تتبع لها المدرسة _ يلعب مدير المدرسة دوراً مركزياً في دفع عجلة العملية التعليمية في مدرسته بوصفه قائداً تربوياً مخولاً بصلاحيات عدة تمكنه من القيام بهذا الدور ببعديه الإداري والفني.

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يستطيع تهيئة الجو المناسب للعمل وهو الذي يتصف بالمبادأة والمبادرة وبعد النظر. وسرعة التصرف. وقبل هذا وذاك هو الأمين المؤتمن على المؤسسة التربوية التي تقع تحت مسؤوليته.

وعليه. فإن وزارة التربية والتعليم العالي ترى أن مهارته رهن برؤيته الواضحة لحركة التعليم. ونظراته المتكاملة والشاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من مكونات السياق المجتمعي . وهي في سبيل ذلك تسعى جاهدة إلى إكسابه المزيد من المهارات وتطويرها. يقيناً منها أن العملية التربوية بكافة مفرداتها ومكوناتها هي أحد أهم الأسس التي تقوم عليها عملية التنمية المستدامة.

إن وزارة التربية والتعليم العالي وهي تضع هذا الدليل الإجرائي بين أيدي مديري المدارس ومديراتها ، لتأمل أن يكون مرجعاً لهم يستأنسون به في تأديتهم مهمتهم. وان يضيفوا اليه من خبراتهم- ما أمكن- لتحقيق الأهداف المرجوة. وفي مقدمتها إيجاد إدارة مدرسية قادرة على وضع العملية التعليمية في المدرسة في مسارها الصحيح.

أتقدم بالشكر والتقدير للإدارة العامة للمتابعة الميدانية لاهتمامها بتوفير دليل مرجعي لمديري المدارس وكما أتقدم بالشكر لأعضاء فريق الإعداد ولكل من ساهم في إنجاز هذا العمل وإخراجه.

أ. د. علي زيدان أبو زهري

وزير التربية والتعليم العالي



لقد أصبحت الدراسات والأبحاث التي تتناول العملية التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص من الكثرة بمكان ، بحيث لم يعد يحصرها عدٌ ولا يحيط بها حدٌ. وفي ذلك مؤشر واضح على أهمية هذه العملية، من حيث إنها تلامس كل فرد بشكل مباشر أو غير مباشر- من أفراد أي نسق اجتماعي .

ويأتي الدليل الإجرائي لمدير المدرسة الذي تضعه الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم العالي بين أيدي مديري المدارس في فلسطين ليستأنس به هؤلاء المديرون - الجدد منهم والقدامى - ويكون مرجعاً لهم عند التعامل مع المواقف التي تقتضيها طبيعة عملهم .

وللخروج بدليل إجرائي يلبي حاجة مديري ومديرات المدارس، تم تشكيل لجنة ممثلة من الإدارات العامة ذات العلاقة، والتي قامت بدورها بالرجوع إلى تعليمات الوزارة الخاصة بمدير المدرسة والوصف الوظيفي له ومن ثم الخروج بالمسودة الأولى للدليل كمرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية تم عرض المسودة على عينة من مديري ومديرات المدارس والأخذ بملاحظاتهم، وفي المرحلة النهائية تم عقد ورشة عمل لرؤساء أقسام الميدان في المديريات واخذ التغذية الراجعة حول محتوى الدليل للخروج به في صورته النهائية التي نضعها بين أيدي مديري المدارس علّها تلبي الغرض المنشود.

تصدرت الدليل كلمة لمعالي وزير التربية والتعليم العالي تلتها هذه المقدمة فقائمة بعدد من المصطلحات مبيناً أمام كل مصطلح دلالاته التي يشير إليها، ثم نبذة تعريفية عن الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في الوزارة :

وينقسم الدليل إلى ثلاثة أقسام رئيسية ، يليها مجموعة من الملحقات ، يتناول القسم الأول وهو المجال الإداري ويتضمن جانب التخطيط، وإدارة الموارد البشرية ، وإدارة الموارد المادية وقبول الطلبة في المدرسة والتشكيلات المدرسية والبيئة المدرسية الآمنة .

أما القسم الثاني وهو مجال جودة التعليم والتعلم يتناول المهام التعليمية والفنية لمدير المدرسة كمشرف مقيم من حيث متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين، وتنفيذ الزيارات الإشرافية لهم ، والعمل مهنيًا، والمساهمة في إثراء المنهاج ، وتفعيل مصادر التعلم وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ، وتنفيذ النشاطات الطلابية ، وتقييم أداء العاملين في المدرسة ، ورعاية الطلبة .

في حين يتناول القسم الثالث مجال العلاقات ويتضمن جوانب :الاتصال ، والعلاقة مع مجتمع المدرسة ، والعلاقة مع كل من مديرية التربية والتعليم العالي ، والعلاقة مع المجتمع المحلي .

أما الملحقات فهي : نموذج تقييم أداء مدير المدرسة ، والمذكرة التفسيرية لهذا التقييم وخطة المتابعة والتقييم بمجالاتها وأهدافها والاستبانات الخاصة بها وبعد فإذا كان لابد من كلمة فهي أن هذا الدليل ليس إلا جهداً واجتهاداً، ورأياً ورؤية ، بانتظار آراء المعنيين المخلصين لتطويره وإثرائه ، ليساهم في الوصول إلى إدارة مدرسية ناجحة .

وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل لزملائي وزميلاتي في فريق الاعداد ولكل من ساهم في إخراج هذا الدليل بالصورة التي بين أيديكم.

والله من وراء القصد

أ. محمد القبح

مدير عام الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

الفهرس

الموضوع الصفحة

كلمة الوزير	٤
مقدمة	٥
قائمة المصطلحات	٩
نبذة عن الإدارة العامة للمتابعة الميدانية	١٠

التخطيط	١٣
● إدارة الموارد البشرية	١٦
● إدارة الموارد المادية (مالية، لوازم، كتب...)	١٧
● قبول الطلبة والتشكيلات المدرسية	١٩
● بيئة مدرسية آمنة	٢٢

أولاً: المجال الإداري

مدير المدرسة مشرف مقيم وما يندرج في مجالات عمله كمشرف مقيم	٣٥
● متابعة الاعمال الكتابية للمعلمين	٣٥
● تنفيذ الزيارات الاشرافية للمعلمين	٣٦
● النمو المهني للمعلمين	٣٧
● إثراء المنهاج	٣٩
● تفعيل مصادر التعلم	٣٩
● توظيف تكنولوجيا المعلومات	٤٠
● تنفيذ النشاطات الطلابية	٤٠
● تقييم أداء العاملين	٤١
● رعاية الطلبة	٤٢

ثانياً: جودة التعليم والتعلم

٤٥	الاتصال	
----	---------	--

٤٥	● العلاقة مع مجتمع المدرسة	
----	----------------------------	--

٤٧	● العلاقة مع المؤسسة الرسمية (مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم)	
----	--	--

٤٧	● العلاقة مع المجتمع المحلي	
----	-----------------------------	--

٤٨	● العلاقة مع أولياء الأمور	
----	----------------------------	--

ثالثاً: العلاقات

٥١	● خطة المتابعة و التقييم	
----	--------------------------	--

٥٩	● نموذج تقييم أداء مدير المدرسة	
----	---------------------------------	--

٧٥	● المذكرة التفسيرية بتقييم أداء مدير المدرسة	
----	--	--

الملحقات

قائمة المصطلحات

يكون للمصطلحات الآتية دلالتها الواردة أمامها أينما وردت في الدليل:

- الوزارة: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- المدير: مدير المدرسة.
- الموارد البشرية: طاقم العاملين في المدرسة.
- مجتمع المدرسة: طاقم العاملين في المدرسة والطلاب وأولياء الأمور.
- المجتمع المحلي: أفراد ومؤسسات المجتمع المحيط في المدرسة.
- أولياء الأمور: هم الأفراد المسؤولين عن الطالب/ الطالبة مسؤولية مباشرة سواءً الوالدين أو أحدهما أو من يقوم مقامهما حسب الوضع القانوني للولاية عن الطالب/ة.
- المديرية: مديرية التربية والتعليم.
- التخطيط المدرسي: ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- التقييم الذاتي: قياس الأداء وفقاً للمهام والمسؤوليات المنوطة بالمدير من وجهة نظر الشخص نفسه.
- مصادر التعلم: جميع المثيرات التي يتفاعل معها المتعلم داخل البيئة التعليمية بحيث تساهم في تشكيل الخبرة التربوية للفرد بأنواعها المختلفة (مباشرة - غير مباشرة - مجردة).

نبذة عن الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

تعنى وزارة التربية والتعليم العالي بمدير المدرسة، بصفته من أهم الحلقات المسؤولة عن إدارة العملية التعليمية التعلّمية، ومن هذا المنطلق وجدت الإدارة العامة للمتابعة الميدانية ضمن هيكلية الوزارة ممثلة بمديرها العام وموظفيها في الوزارة وبرؤساء أقسام الميدان في مديريات التربية والتعليم كمرجع أساس لمدير المدرسة، فهي تعنى باختيار مدير المدرسة وإعداده وتوجيهه ودعمه ومساندته، باعتبارها الجهة الخولة بتقييم أدائه، بهدف الوصول إلى تعليم نوعي.

■ رؤية الإدارة العامة للمتابعة الميدانية:

إحداث تغيير على مستوى المديرية والمدرسة وصولاً إلى تعليم نوعي ينسجم ورؤية الوزارة وخططها الإستراتيجية .

■ مهام الإدارة العامة للمتابعة الميدانية:

- ١-الإشراف العام على مديري المدارس. من حيث أسس الاختيار والمتابعة والتقييم. وتقديم الدعم الفني اللازم لرفع مستوى الأداء لديهم بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- ٢-متابعة المدارس من خلال القيام بالزيارات الميدانية، وتقديم التقارير حولها.
- ٣-متابعة مديريات التربية والتعليم والتقييم الشامل للأداء المدرسي وكتابة التقارير. وتقديم الدعم اللازم لتفعيل عملها.
- ٤-متابعة الشكاوى الواردة من الميدان التربوي والمجتمع المحلي. ووضع الحلول اللازمة لها.
- ٥-متابعة الظروف الاستثنائية والطوارئ مع كافة المديريات والمؤسسات التعليمية، والمساعدة في إيجاد الحلول لها.
- ٦-التنسيق مع الإدارات العامة لمعالجة نقاط الضعف في الميدان التربوي.
- ٧- متابعة تنفيذ المشاريع الخاصة بالإدارة العامة، بالتنسيق مع الإدارة العامة للمشاريع.
- ٨-تطوير معايير الأداء للمديريات والمدارس.

■ خطة المتابعة والتقييم:

عملت الإدارة العامة للمتابعة الميدانية على إعداد خطة المتابعة، والتي اعتمدت على التقييم الذاتي والتقييم من أسفل إلى أعلى، بالإضافة إلى التقييم من أعلى إلى أسفل، والذي يتم من خلال استطلاع رأي كل من المعلم والطالب حول مدى متابعة المدير، والتقييم الذاتي لمدير المدرسة لقياس مدى قيامه بمهامه، ومن ثم تقييم رئيس قسم الميدان، وبهذا تم إدخال ثقافة جديدة في التقييم تساعدنا في معرفة نقاط القوة لدى مدير المدرسة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها. (ملحق ٣)

■ رئيس قسم متابعة الميدان في المديرية:

هو الامتداد الرسمي للإدارة العامة للمتابعة الميدانية في مديريات التربية والتعليم، والذي يشكل حلقة الوصل بين المدرسة والوزارة، ومهمته تمثل مهام الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، وبإمكان مدير المدرسة الرجوع إليه عند الحاجة.

■ مهام مدير المدرسة ومسؤوليات:

مدير المدرسة هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يتناولها هذا الدليل وتندرج ضمن المجالات الآتية.

أهلاً: المجال الإداري

ويتضمن:

- التخطيط.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد المادية (مالية، لوازم، كتب...).
- قبول الطلبة، والتشكيلات المدرسية.
- بيئة مدرسية آمنة.

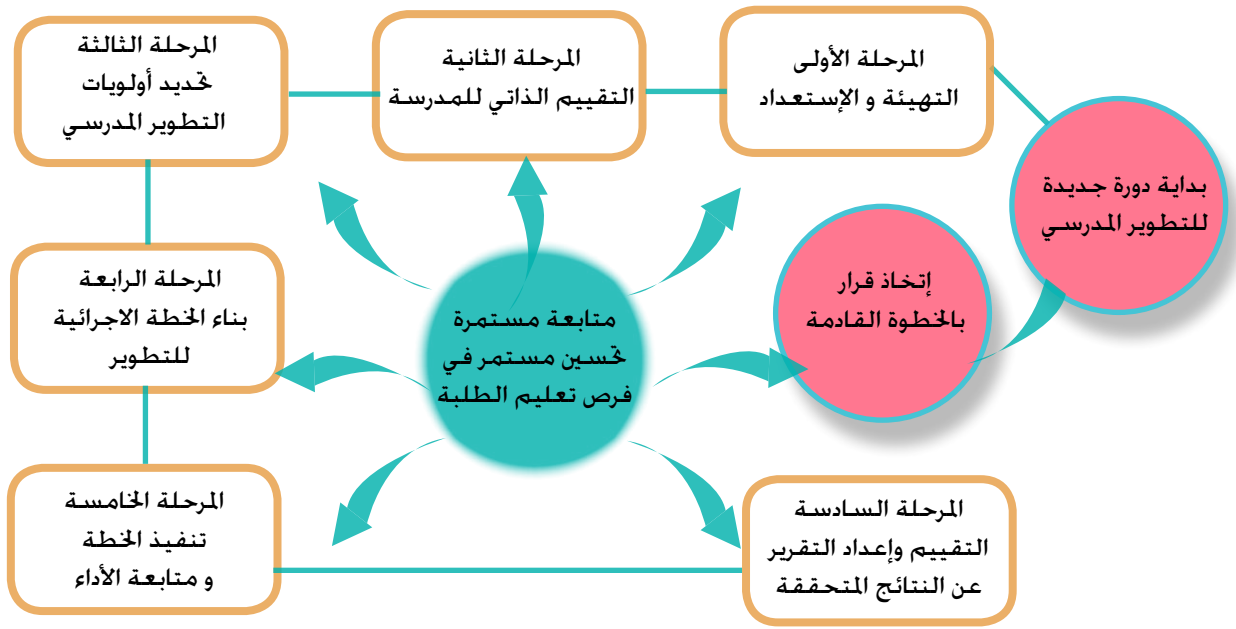


التخطيط المدرسي

إن ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة مطلب أساس من مديري المدارس للتخطيط فيما يتعلق بكافة مجالات التطوير المدرسي لتحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته، وبمشاركة مجتمع المدرسة، من عاملين وأولياء أمور وطلبة. ولنجاح عملية التخطيط لا بد من المرور بالمراحل الآتية:

والشكل التالي يبين تنابع هذه المراحل في إطار دورة التطوير المدرسي.

الشكل (١): دورة التخطيط المدرسي ومراحلها



المرحلة الأولى: التهيئة والاستعداد

- تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط المدرسي ويتوجب على مدير المدرسة القيام بما يأتي:
- تشكيل فريق التخطيط (وفق المعايير والتعليمات الصادرة عن الوزارة)، بمشاركة افراد المجتمع المدرسي.
 - تحديد مهام أعضاء الفريق :
 - ١- إعداد الخطة المدرسية الشاملة.
 - ٢- تحديد معايير تشكيل فرق العمل .
 - ٣- حصر وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة.

٤- إدارة العمل والمتابعة المستمرة للأداء في جميع مراحل التخطيط.

٥- تذليل العقبات، وحل المشكلات التي تظهر في جميع المراحل.

- عقد لقاءات للتوعية وبناء ثقافة داعمة للتخطيط بين أفراد المجتمع المدرسي.
- إقرار وتنفيذ خطة المدرسة بمشاركة فرق العمل.

المرحلة الثانية: التقييم الذاتي وتنشيط واقع المدرسة

ولتنفيذ التقييم الذاتي للمدرسة لا بد من القيام بالخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تشكيل فريق قيادة التقييم الذاتي للمدرسة، ويتم الاختيار بطرق ديمقراطية وشفافة وحسب القدرات والرغبة.

الخطوة الثانية: تصميم خطة إجرائية لتنفيذ التقييم الذاتي للمدرسة (برنامج تنفيذي أو خطة عمل).

الخطوة الثالثة: تشكيل مجموعات العمل اللازمة للقيام بالتقييم الذاتي وتدريبها على جمع المعلومات اللازمة (كمية ونوعية) وطرق الحصول عليها. وتتكون هذه المجموعات من أعضاء فريق التقييم وآخرين من مجتمع المدرسة - حسب الحاجة - لمساعدتهم في جمع المعلومات والبيانات.

الخطوة الرابعة: تنفيذ خطة العمل والحصول على المعلومات المطلوبة.

الخطوة الخامسة: معالجة وتحليل المعلومات واستخلاص الدلالات.

تعتبر هذه الخطوة على جانب كبير من الأهمية، نظراً لأنها تمثل محصلة نهائية لجهود جميع فرق العمل، فضلاً عن أن نتيجتها النهائية تساعد في رسم وبلورة صورة متكاملة للوضع الراهن للمدرسة في مجالات العمل المختلفة.

الخطوة السادسة: إعداد التقرير النهائي للتقييم الذاتي ويتضمن:

١- مقدمة.

تتناول المحاور الآتية:

- أهمية العمل وأهدافه.
- منهجية العمل وأدواته.
- جوانب العمل المدرسي التي تم إخضاعها لعملية التقييم الذاتي .
- خطوات العمل وإجراءاته التنفيذية.

٢- نتائج التقييم الذاتي.

ينبغي أن تتركز حول ما يأتي:

- تحديد واضح لأبرز نقاط القوة وأبرز نقاط الضعف والفرص المتاحة في الأداء المدرسي في الوضع القائم.
- التهديدات والمعوقات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة في الوضع القائم.

المرحلة الثالثة: تحديد أهليات التخطيط المدرسي

إن أولويات التخطيط تختلف وتباين من مدرسة إلى أخرى. ويتم تحديدها وفقاً لمجموعة من الخطوات التي يجب على مدير المدرسة بالتعاون مع فريق التخطيط للقيام بها وهي:

الخطوة الأولى: تشكيل المجموعات البؤرية.

الخطوة الثانية: تحديد نقاط القوة والضعف والأولويات المتعلقة بفرص تعليم الطلبة وتعلمهم.

الخطوة الثالثة: مناقشة النتائج وتفسيرها. ووضع حلول مقترحة بالتعاون مع ميسري المجموعات البؤرية.

المرحلة الرابعة: تصميم خطة إجائية للمدرسة تنسجم مع نتائج التحليل ومع خطة الاستراتيجية للمدرسة ونتائج تحليل الواقع المدرسي

وهي وثيقة مكتوبة تصف وتحدد التغييرات التي ستقوم بها المدرسة. للارتقاء بمستوى الممارسات التعليمية السائدة فيها. بهدف تحقيق جودة تعليم الطلبة ومن ثم تحسين مستوى تعلمهم.

ولبناء هذه الخطة. على مدير المدرسة أن يتبع الخطوات الآتية:

١- العمل التشاركي مع فريق التخطيط في المدرسة الذي تم تشكيله سابقاً.

٢- تنظيم اجتماعات مع أعضاء الفريق لتوزيع المهام.

٣- تدريب الفريق على مهارات بناء الخطة.

٤- وضع إطار زمني لبناء الخطة وتنفيذها.

٥- تحديد المهام المطلوبة والمخرجات المتوقعة في كل مرحلة .

٦- تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مهمة من هذه المهام.

٧- بناء خطة المدرسة وفق المواصفات التي تحددها الوزارة .



المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة ومتابعة الأداء

يتم ذلك وفق مجموعة من الخطوات على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: التهيئة والاستعداد

يتوجب على مدير المدرسة، بالتعاون مع فريق التخطيط القيام بالإجراءات الآتية:

- الإعلام بالخطة.
- إقرار الخطة.
- تأمين الموارد البشرية والمادية اللازمة للتنفيذ.

الخطوة الثانية: وضع الخطة موضع التنفيذ وهذا يتطلب:

- المراجعة المستمرة للإجراءات التقويمية التي تم تصميمها لقياس فعالية تنفيذ الخطة.
- استخدام علامات مرجعية قبلية وبعدية لبيان مدى قرب المدرسة من الأهداف المحددة .

المرحلة السادسة: متابعة وتقييم تنفيذ الخطة

وتتضمن ما يلي:

- ١- المتابعة الدورية.
- ٢- تقييم المخرجات.
- ٣- اتخاذ القرارات.

إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية في المدرسة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة العاملين باختلاف تخصصاتهم ومهامهم، وصولاً إلى الكفاءة والفاعلية والعدالة (أسس نجاح المؤسسة التعليمية)، ولتحقيق ذلك لا بد لمدير المدرسة من القيام بما يأتي:

- الإطلاع المستمر على الأساليب والمستجدات الحديثة في الإدارة.
- متابعة دوام الموظفين الإداريين والأكاديميين، لضمان انتظام العملية التعليمية.
- توفير ملف خاص بكل موظف أو معلم يعمل في المدرسة، وتوثيق كل ما يخص العاملين كل في ملفه.
- الإطلاع على قانون الخدمة المدنية واللوائح التنفيذية المفسرة للقانون، إضافة إلى الأنظمة والتعليمات الصادرة عن الوزارة والرجوع إليها باستمرار، وإطلاع كادر المدرسة عليها.
- تقييم أداء العاملين في المدرسة ومعالجة ضعف الأداء.

- متابعة معاملات وقضايا الموظفين الإدارية لدى الجهات الرسمية وفق الأصول .
- إعداد التشكيلات المدرسية (من الكادر البشري)، ومتابعتها مع الجهات الرسمية لتلبية احتياجات المدرسة بالكادر التعليمي.
- معالجة الإخفاقات أو التجاوزات أو المخالفات (إن وجدت)، بما يتوافق مع الإجراءات الرسمية والمنصوص عليها .
- إطلاع كادر المدرسة على اللوائح والأنظمة والتعليمات الرسمية وخاصة الجدد منهم .
- التعامل بمهنية وموضوعية وشفافية وعدالة مع العاملين في المدرسة.

إدارة الموارد المادية (اللوازم)

- من منطلق الحرص على إنجاح العملية التربوية، لا بدّ من تضافر الجهود والتكاملية في إدارة كافة الموارد في المدرسة، سواء كانت بشرية أم مادية أم مالية .
- وقد قدم المشرّع قانون اللوازم العامة لكافة المؤسسات الحكومية الفلسطينية والمعمول به في وزارة التربية والتعليم العالي ومؤسساتها، لذا على مدير المدرسة أن يعمل بما جاء فيه من خلال :
- اتباع الخطوات والمنهجيات المعتمدة في إدارة واستخدام اللوازم.
- تلبية احتياجات المدرسة المادية (الوسائل التعليمية وتجهيز المختبرات،) وفقا لأحكام قانون اللوازم العامة.
- اتباع الإجراءات التي نصت عليها القوانين والأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بقبول التبرعات والهبات والهدايا.
- حفظ اللوازم الفائضة، والمشاركة في أماكن مخصصة، لتوزيعها أو تبديلها، وفق الحاجة .
- الاحتفاظ بسجل يحتوي مواصفات قياسية للوازم ذات الاستعمال المشترك أو المتكرر .
- تنميط مكونات اللوازم المشترك تداولها، لتسهيل التعرف عليها، وتحديد مجالات استعمالها وتداولها بين مستخدميها في المدرسة .
- توصيف بعض أو كل اللوازم، من حيث بيان الأشكال والألوان والأوزان والمقاييس.
- تمييز اللوازم بالأحرف والأرقام بما يكفل عدم الازدواجية وتبسيط إجراءات شرائها وتخزينها وسهولة التعامل معها والاستفادة منها.
- إجراء الجرد للوازم في المدرسة بما فيها العهدة لدى أي من موظفي المدرسة وفقا للتعليمات المعمول بها.
- الاحتفاظ بسجلات وقيود اللوازم المعمرة (المخصصة).
- اتباع الإجراءات التي نصت عليها القوانين والأنظمة والتعليمات في شراء واستلام وتسليم اللوازم المستهلكة (غير المخصصة).
- وصف وتحديد مواصفات اللوازم المراد شرائها بشكل وافٍ، وأن تحدد مواصفاتها العامة بصورة دقيقة وواضحة، بما في ذلك طريقة تغليبها وتغليفها وحزمها ومناولتها ووحدة المادة وكمياتها.
- اعتماد مبدأ المنافسة في جميع عمليات الشراء مع مراعاة الحصول على أجود اللوازم وبأفضل الأسعار والشروط.

- عدم تجزئة اللوازم إلى صفقات متعددة في جميع عمليات شراء اللوازم المتشابهة.
- الالتزام بشراء اللوازم بموجب العطاءات المركزية أو عقود التوريد المركزي إن وجدت.
- الالتزام بعملية الشراء وطرح العطاءات بما نص عليه قانون اللوازم العامة ولوائحه التفسيرية والتعليمات وأي تعديلات قد تطرأ على القانون.
- استلام اللوازم من الموردين من خلال لجنة استلام في المدرسة وذلك وفقاً وتنفيذاً لأحكام قانون اللوازم العامة، من حيث الفحص والضبط والمطابقة للشروط .
- إدخال اللوازم في قيود المستودعات لا يتم إلا بعد تسلمها من قبل لجنة الاستلام مباشرة، على أن تكون معززة بكافة الوثائق المنصوص عليها في القانون.
- تخزين اللوازم في الأماكن المخصصة والأمانة لضمان أن تكون سليمة وجاهزة لتسليمها عند الطلب، على أن تراعى طبيعة كل نوع من أنواع اللوازم ومدة صلاحيتها للاستعمال عند التخزين.
- تسليم اللوازم لطالبها بموجب مستند إخراج معتمد بعد توقيع المستلم، مع ذكر اسمه ووظيفته وفق التعليمات المنصوص عليها.
- المحافظه على ممتلكات المدرسة وسلامة استخدامها (كراسي وطاولات وأبواب وشبابيك).
- استلام وتسليم العهدة بين من بعهدتهم اللوازم في حال النقل أو ترك الخدمة لأي سبب كان، بموجب قوائم جرد مطابقة لقيود اللوازم، ويتم التوقيع من أطراف الاستلام والتسليم، ويصادق المسؤول المباشر على توقيعهم .

في حال وقح تزوير في قيود أو اختلاس أو نقص في الموجودات يتم معالجة ذلك وفق ما نص عليه قانون اللوازم العامة .

- اتباع التعليمات عند الإلتلاف.
- إعلام الجهات المسؤولة (الشرطة والمديرية) لاتخاذ الإجراءات المناسبة عند وقوع أي تعدد خارجي على المدرسة أو المس بالموجودات.

يحظر الكشط والمسح والشطب والطمس في القيود أو طلبات الصرف أو فواتير أو الملفات و السجلات المالية أو المستندات الخاصة باللوازم و يصوب الخطأ حسب ما ينص عليه قانون اللوازم العامة .

- يجري قيد ما يتم خصيله من قيمة اللوازم المفقودة أو الفائضة أو المبيعة حسب ما نص عليه قانون اللوازم العامة.

إدارة الموارد المالية

لتحقيق إدارة مالية ناجحة لموارد المدرسة المالية للنهوض بها وأداء دورها الريادي في المجتمع لا بد من اتباع الخطوات التي نص عليها قانون الصرف المالي في المؤسسات الفلسطينية الحكومية بما فيها وزارة التربية والتعليم ومؤسساتها والذي يحدد القواعد والإجراءات المالية والقانونية التي تحكم وتنظم عمليات القبض والصرف للمبالغ المالية التي تدخل في حسابات المدرسة ، لذلك على مدير المدرسة القيام بما يأتي:

- ١- الاطلاع المستمر على مستجدات التعليمات المالية الصادرة عن الوزارة، والالتزام بها.
- ٢- عقد اجتماعات خاصة لإطلاع العاملين في المدرسة على التعليمات المالية .
- ٣- تشكيل اللجنة المالية وفق التعليمات المعمول بها، وإطلاع أعضائها على المهام المنوطة بهم.
- ٤- التحقق باستمرار من سلامة الإجراءات المالية.
- ٥- تلبية احتياجات المدرسة المادية منذ بداية العام الدراسي وفق الأولويات.
- ٦- وضع جدولة زمنية للصرف وفق بنود الموازنة التقديرية وحاجة المدرسة وبمشاركة هيئة المدرسة.
- ٧- استثمار كافة الموارد المالية المتاحة في المدرسة والبيئة المحيطة بما لا يتعارض مع القانون والتعليمات الرسمية المعتمدة.

قبول وانتقال الطلبة والتشكيلات المدرسية

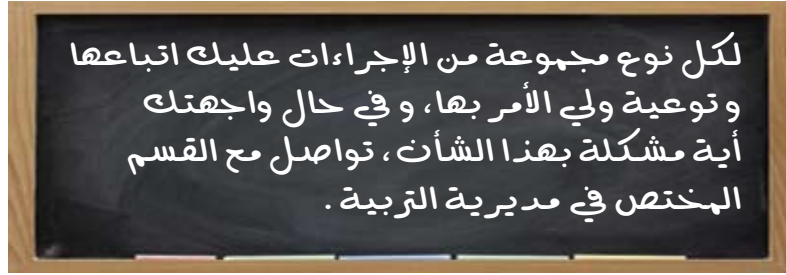
يعد قبول الطلبة وإعداد التشكيلات المدرسية من أهم الأعمال الحيوية التي يقوم بها مدير المدرسة، والتي يبنى عليها تحديد أعداد الطلبة في الصفوف، وعدد المراكز التعليمية والإدارية والتطويرية والخدماتية في المدرسة، وتصدر سنوياً تعليمات عن وزارة التربية والتعليم العالي تنظم هذا المجال وعلى مدير المدرسة اتباعها، وهناك مجموعة من الإجراءات ينبغي عليه مراعاتها:

أولاً: قبول وانتقال الطلبة:

يلتزم النظام التعليمي بقبول الطلبة وانتقالهم وفق تعليمات محددة تصدر سنوياً عن وزارة التربية والتعليم، ولمساعدة مدير المدرسة في تنفيذها؛ هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب عليه معرفتها والعمل بموجبها وهي:

١-النقل الفردي وأشكاله هي:

- الانتقال داخل المديرية.
- الانتقال بين المديريات.
- الانتقال من أو إلى مدرسة أخرى خارج الوطن. ويتم إحالة هذا الشكل من الانتقال إلى القسم المختص في مديرية التربية.



- ٢-النقل الجماعي: على مدير المدرسة اتباع التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي بهذا الخصوص.
- ٣-القبول المؤقت: يتم قبول الطالب المستوفي لشروط القبول بشكل مؤقت إلى حين استكمال أوراقه وشهادته المطلوبة. وفقاً للتعليمات الصادرة.
- ٤-التأكد مع مربّي الصف من أحقية الطالب في الترفع للصف الذي يلي الصف المنقول منه من مدرسته السابقة، وذلك من خلال الشهادة أو سجل العلامات أو شهادة الانتقال.
- ٥-التأكد من أن الذي يسجل الطالب أو الذي يطلب نقله من المدرسة هو ولي الأمر الحقيقي للطالب.
- ٦-قبول طلبة الصف الأول الأساسي حسب التعليمات التي يتم تعميمها على المدارس سنوياً في بداية شهر نيسان.
- ٧-يُقبل في الصف الأول الأساسي جميع أطفال فلسطين بصرف النظر عن أي تصنيف لهم (الضفة الغربية، غزة، القدس، عائد يحمل رقم وطني أو لا يحمل، من سكان ٤٨، مهاجر مغترب عائد من الدول الأجنبية.....)، وبالشروط المعلن عنها.
- ٨-يُقبل في الصف الأول الأساسي الأطفال غير الفلسطينيين إذا كان لديهم إذن إقامة، وبالشروط المعلن عنها.
- ٩-لا يسمح بقبول طلبة مستمعين في الصف الأول الأساسي، ممن نقل أعمارهم عن السن القانونية.
- ١٠-تعالج الوزارة وبالتعاون مع المديرية جميع الحالات التي لم ترد في التعليمات الرسمية.
- ١١-دمج ذوي الإعاقة في المدرسة، بعد التنسيق مع قسم الإرشاد والتربية الخاصة في المديرية.

□ إجراءات هامة يجب مراعاتها عند قبول الطلبة الجدد:



١. تسجيل الطلبة في القيود الرسمية للمدرسة. مع الاحتفاظ بجميع الوثائق والمستندات والشهادات لهم.
٢. تعريف الطلبة بجميع مرافق المدرسة.
٣. تكليف المرشد التربوي بسرعة التواصل مع الطلبة. للتعرف على أحوالهم. وتقديم الإرشاد الأكاديمي والنفسي لهم. بالتنسيق مع مربّي الصف.

ثانياً: التشكيلات المدرسية:

- تعد التشكيلات المدرسية خطة المدرسة لحاجتها الفعلية من المراكز الإدارية والتعليمية والتطويرية. والمدير الناجح هو الذي يضع تشكيلاته المدرسية وفق الحاجة دون زيادة أو نقصان. وعليه اتباع الإجراءات الآتية:
- اتباع تعليمات التشكيلات المدرسية التي تعدّل وتعمم سنوياً على المدارس.
 - وضع التشكيلات المدرسية على أساس أعداد الطلبة والشعب المدرسية وعدد الحصص الأسبوعية للمباحث الدراسية. والمرحلة التعليمية. ونصاب المعلم. وعدد المراكز التعليمية لكل صف دراسي. والتخصصات المطلوبة. وعدد ومساحات الغرف الصفية. ومدى توفر المرافق التطويرية كالمختبرات والمكتبة. ووجود الأنشطة فيها.
 - التأكد من أن المراكز التطويرية يجري تفعيلها من خلال خطة عمل حقيقية تخدم تعلم وتعليم الطلبة.
 - الانتباه إلى أنه لا يجوز أن يجمع أحد المعلمين بين تفرغين اثنين.
 - العمل على طلب معلم صف لصفوف المرحلة الأساسية الدنيا. وفقاً لسياسة الوزارة.
 - الأخذ بعين الاعتبار أسس التفرع للطلبة المترفعين من الصف العاشر الأساسي.

القبول في برامج التعليم غير النظامي:

تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتنفيذ مجموعة من البرامج الأكاديمية للتعليم غير النظامي. وعلى مدير المدرسة الحصول على التعليمات الخاصة بكل برنامج من القسم المختص في المديرية. ومن ثم توعية المجتمع المحلي. وتشجيع التسجيل والالتحاق بها. وفيما يلي نبذة موجزة عن كل برنامج:

القبول في مراكز محو الأمية وتعليم الكبار:

وهو خاص بالبالغين الكبار الذين لم يسبق لهم الحصول على شهادة الصف السادس الأساسي بنجاح والذي يدخلونه لمدة سنتين اثنتين. ويمكنهم بعد النجاح في امتحان الاجتياز في نهايته من الحصول على شهادة تعادل شهادة الصف السادس الأساسي.

القبول في مراكز التعليم الموازي:

وهو خاص بالطلبة المتسربين من المدرسة ولديهم شهادة مدرسية في مستوى ناجح في الصف الخامس الأساسي. ولا يمكنهم العودة إلى النظام المدرسي بسبب أعمارهم. ويمكن البرنامج الطلبة الملتحقين به من الحصول على شهادة توازي مستوى الصف التاسع الأساسي، وتمكنهم من استئناف التعليم الأكاديمي. أو التعليم المهني.

القبول في الدوام المسائي:

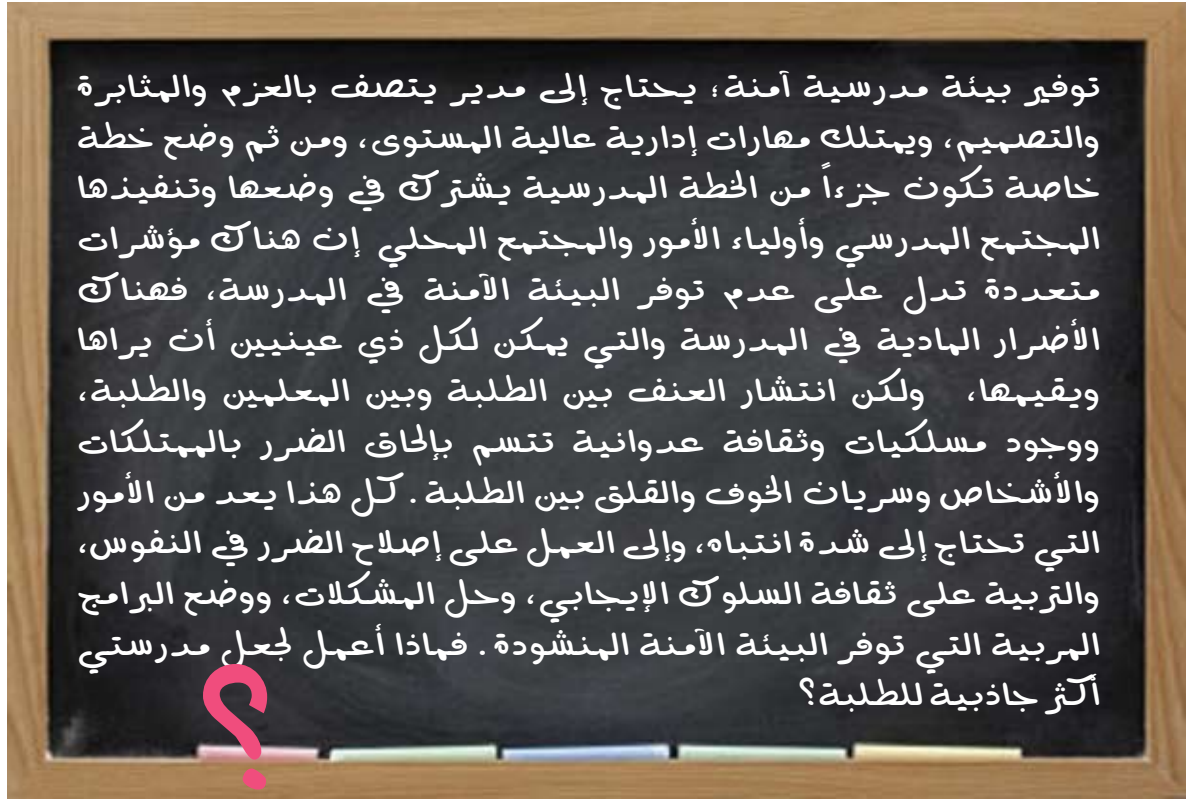
وهو خاص بطلبة الثانوية العامة المعيددين في الفرعين العلمي والعلوم الإنسانية (الأدبي) ويمكن للطلبة النظاميين الالتحاق بهذا الدوام لأخذ دروس تقوية بدلاً من الدروس الخصوصية. ويتم في هذا البرنامج تعليم اللغتين العربية والإنجليزية والرياضيات والعلوم العامة والفيزياء والاجتماعيات.

البيئة المدرسية الآمنة الصديقة:

تعد البيئة المدرسية الآمنة في بعديها المادي والمعنوي النفسي بيئة صديقة للطالب. فالمدرسة هي البيئة الثانية بعد الأسرة، والتي يواصل الطفل فيها نموه الجسدي والنفسي والاجتماعي والسلوكي والتعليمي وإعداده للحياة المستقبلية، وعدم توفير هذه البيئة يؤدي إلى تشويه وعدم سوية في شخصيته، وينعكس ذلك سلباً على نوعية التعليم. وفيما يلي يتم تناول خطوات ومبادئ وإجراءات:

■ البيئة المدرسية المادية الآمنة:

تساعد مدير المدرسة على توفير هذه البيئة في أبعادها ومستوياتها المتعددة.



تتعدد الجوانب المادية في بيئة المدرسة، والتي يجب أن تتوفر فيها صفة الأمان. ويتناول الدليل أهم مجموعة منها. وهي:

■ الطريق إلى المدرسة ومنها:

هناك الكثير من المخاطر المحتملة التي قد تواجه الطالب في طريقه إلى مدرسته ومنه. وعلي مدير المدرسة ومن خلال عقد اجتماعات مع المعلمين والمرشدين التربويين وأولياء الأمور والطلبة أنفسهم العمل على زيادة الوعي حول التعامل مع هذه المخاطر. وذلك بإتباع الإجراءات الآتية:

١. توعية الطلبة إلى مخاطر الطريق، وتدريبهم على مسلكيات السلامة المرورية.
٢. تكليف مجموعة من الطلبة المزودين بأدوات ولباس خاص لمساعدة الطلبة على اجتياز الطريق عند بوابة المدرسة.
٣. في أوقات قدوم الطلبة إلى المدرسة وانصرافهم منها.
٤. توعية الطلبة وأهاليهم بأهمية استخدام سيارة قانونية وبحمولة قانونية لمن يقدم منهم إلى المدرسة بسيارة.

٥. توعية الطلبة إلى أهمية المحافظة على نظافة الطريق، والمحافظة على الأشجار المزروعة على جوانب وأرصفة الطريق.
٦. توعية الطلبة إلى عدم استخدام العنف ضد بعضهم البعض في الطريق من المدرسة واليهما.
٧. توعية الطلبة بأهمية اتخاذ الاحتياطات أثناء قدومهم وانصرافهم من المدرسة أيام الحر وأيام المطر واتخاذ القرار المناسب في دوام الطالب من عدمه في حالة الأحوال الجوية العاصفة والثلوج وفيضانات السيول والأودية.
٨. توعية الطلبة الذين يبرون عند الحواجز العسكرية والبوابات الحديدية ووجود كاميرات المراقبة وكذلك إلى عدم لمس أي جسم غريب في الشارع أو المدرسة.

■ ساحة المدرسة:

- تفقد ساحات ومرافق المدرسة يومياً صباحاً ومساءً.
- بناء سور حول الساحة بارتفاع معتدل، وتفقد بصورة دورية.
- وضع بوابة «درف»، وتبديل بوابات السحاب.
- تفعيل مراقبة المعلمين المناوبين للطلبة في الساحة في الفترة الصباحية، وأثناء الاستراحة.
- ردم الحفر الموجودة فيها، والتأكد من عدم تجمع مياه المطر في أجزاء منها.
- التأكد بشكل دوري من إغلاق باب البئر والحفرة الامتصاصية إذا كانتا موجودتين في الساحة.
- التأكد من عدم وجود سلالم تصل بين الساحة وسطح مبنى المدرسة.
- وضع مظلات واقية من الشمس والمطر في الساحة، والتأكد بشكل دوري من متانتها. وفي الأجواء العاصفة يتم إدخال الطلبة إلى الغرف الصفية والبرندات، وتخلي الساحة منهم.
- المحافظة على نظافتها بشكل دوري.
- تقليم الأشجار الموجودة في الساحة بصورة لا تمكّن ولا تغري الطلبة من تسلقها.
- وضع مجموعة من المقاعد الخشبية المتينة في ساحات المدرسة؛ ليستخدمها الطلبة ذوو الاحتياجات الخاصة، ومن هو بحاجة للجلوس.

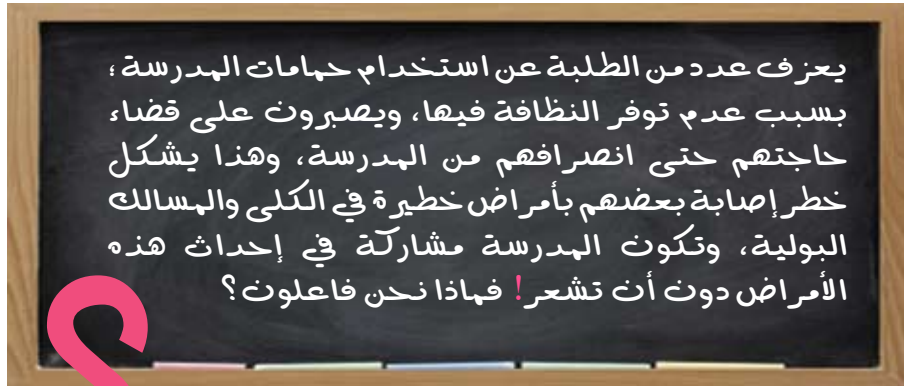


- زراعة الأزهار والورود في حديقة المدرسة.
- تزيين السور الداخلي، وربما الخارجي بلوحات جدارية جميلة وجذابة ومعبرة. وتجديدها كلما دعت الحاجة.
- وضع لافتة اسم المدرسة أو أي لافتات أخرى في مكان بارز وآمن، وتثبيتها بطريقة آمنة.
- عدم السماح بوجود سيارات داخلها، وفي حالة الاضطرار لذلك يتم إدخال السيارة في حالة عدم تواجد الطلبة فيها.
- التخلص بشكل سريع من مخلفات مشاريع البناء في المدرسة ووضع لافتات في أماكن الخطر.

■ حمّامات المدرسة:

من الأماكن الحساسة للغاية، والتي تؤثر على أمن وسلامة الطلبة حمّامات المدرسة، كونها بيئة جاذبة للجراثيم، ومكاناً خطيراً لانتقال وتفشي الأمراض المعدية بينهم. وبسبب ذلك لابد من زيادة الاهتمام بها ومراقبتها بصورة يومية، ولتحقيق بيئة آمنة فيها ينبغي التأكد بشكل حثيث من الإجراءات الآتية:

- إيجاد عدد فتحات صحية تتناسب مع عدد الطلبة.
- توفير فتحات صحية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تزويدها بمغاسل يكون ارتفاعها مناسباً لأطوال الطلبة، وتوعية الطلبة بضرورة غسل اليدين بالماء والصابون بعد استخدام الحمام.
- العمل على فصل حمّامات الذكور عن حمّامات الإناث.
- تزويد الحمّامات بمصدر مياه دائم، وبالصابون، وورق التنظيف.
- تنظيف الحمّامات بالماء والصابون والمعقمات بشكل يومي، مع تجنب الطلبة تنظيفها.
- تصميم شبابيك وطاقات الحمّامات بارتفاع مناسب لا يمكن الغير من التلصص على من بداخل الحمام، وتزويدها بشبك يمنع دخول الحشرات وغيرها.
- تزويدها بمروحة شفط، ووضع سلة للقمامة في كل فتحة صحية، وبالقرب من المغاسل.
- التأكد من عدم رشح الماء العادم من الحفرة الامتصاصية، أو من شبكة المجاري الموصولة بها، والعمل على تفريغ الحفر الامتصاصية كلما امتلأت.
- إجراء دهان وتنظيف عميق لها كل عام مرة واحدة على الأقل.
- إجراء صيانة لشبكة المياه والأدوات الأخرى فيها؛ كالنيجرة والمغاسل والصنابير والأبواب والشبابيك.
- توعية الطلبة بالاستخدام الأمثل للحمّامات، مع تحذيرهم من استخدام مياه الصنابير فيها للشرب.
- التأكد من عدم استخدام الحمّامات لسلوكيات سلبية، كالتدخين، والكتابة على الجدران... الخ.
- توعية المعلمين بعدم منع الطالب من استخدام الحمّامات كعقوبة.



■ مقصف المدرسة:

- اختيار موقع المقصف في مكان متوسط من المدرسة، بعيداً عن دورات المياه وأماكن تجمع القمامة ، وأن يكون جيد التهوية والإضاءة.
- تجهيزه بعدد مناسب من منافذ البيع على ارتفاع مناسب لأطوال الطلبة، وتزويدها بمظلة للوقاية من الشمس والمطر.
- تنظيم عملية الشراء من المقصف، وذلك لتجنب حدوث تزاخم الطلاب ووقوع إصابات بينهم .
- تزويده بمصدر مياه صالحة للشرب ومغسلة لليدين، وأن تكون أرضية المقصف والحوائط قابلة للغسل ويفضل أن تكون من (الكراميك) بارتفاع مناسب.
- تزويد نوافذه بشبك يمنع دخول الحشرات وغيرها.
- تزويده بمطفأة حريق مناسبة . وثلاجات كافية لتبريد وحفظ الأطعمة، وخزائن محكمة لحفظ الأدوات المستخدمة في المقصف، ومروحة شفط.
- المحافظة على نظافة المقصف المدرسي.
- إلزام العاملين بالمقصف بالنظافة الشخصية، وبارتداء القفازات عند إعداد وتداول الأغذية، وحصولهم على الشهادات الصحية التي تثبت خلوهم من الأمراض المعدية، وأن تكون سارية المفعول.
- التأكد من صلاحية الأطعمة والمشروبات التي تقدم في المقصف من حيث قيمتها الغذائية، واستبعاد المشروبات والأطعمة التي قد تضر بصحة الطلاب وبخاصة تلك التي تحتوي على مكسبات الطعم أو ألوان صناعية، والتأكد من تواريخ الإنتاج ومدة الصلاحية المكتوب على أغلفة الأطعمة والمشروبات .
- ضرورة توعية الطلبة باتباع نظام غذائي سليم، وتوافر برامج التغذية الصحية وسلامة الغذاء باعتبار أن البيئة المدرسية يجب أن تكون بيئة تعليمية صحية . ونشر برامج التغذية الصحية وسلامة الغذاء والتي تشمل الإجراءات اللازمة لسلامة المقاصف والعاملين بها والأغذية .
- اطلاع ضامن المقصف على تعليمات الصحة المدرسية.

■ المختبرات العلمية:

تعتبر المختبرات العلمية أحد المرافق الهامة في المدرسة، وتمثل البُعد التطبيقي لمنهاج العلوم بفروعه المختلفة، وهي من أخطر مرافق المدرسة؛ إذ تضم مجموعة من المواد والأجهزة التي تتصف بالخطورة على المعلم والطالب إذا لم تتبع إجراءات السلامة، ومن أهم الإجراءات التي يجب على مدير المدرسة ومعلم العلوم متابعتها ما يأتي:

- اختيار غرفة كافية المساحة لأعداد الطلبة، وتزويدها بالمقاعد والأثاث الآمن، والستائر المقاومة للحريق، ويفضل أن يكون للمختبر مدخلان.

- وضع المختبرات في غرفة محكمة وآمنة، وجيدة الإضاءة والتهوية، وتزويدها بمروحة شفط.
- تزويد غرفة المختبر بمطفأة حريق، وبطانية مقاومة للحريق، ومصدر دائم للماء، ومغاسل تصريف، وخزانة إسعاف أولي.
- التأكد من سلامة المقابس والأسلاك الكهربائية، ومن أسطوانات الغاز ووصلاتها ومرابطها، ويفضل وضع أسطوانات الغاز خارج غرفة المختبر.

- أن يكون معلم العلوم مؤهلاً لإجراء التجارب العلمية، ولديه المعرفة الكافية بمخاطر موجودات المختبرات.
- ترتيب وتصنيف موجودات المختبر بطريقة آمنة حسب مواصفات التخزين، ووضعها في خزانات محكمة، وفصل المواد حسب نوعيتها ودرجة سميتها وخطورتها، والحذر من تخزين المواد الكيماوية على الطاولات، والتأكد من إغلاق عبوات المواد الكيماوية بعد استخدامها.

- إلزام معلم العلوم بتحضير المختبر ومواد التجربة المستهدفة قبل دخول الطلبة إلى غرفة المختبر.
- وضع لاصقة على زجاجات المواد الكيماوية توضح محتوياتها.
- إجراء التجارب العلمية بوجود المعلم، وتنظيف المختبر بعد إتمام إجراء التجربة العلمية، والتأكد من إغلاق مصادر الغاز والماء والكهرباء، وإغلاق العبوات والخزانات قبل مغادرة المختبر.

- تقييم موجودات المختبر بشكل دوري، للتخلص الآمن من التالف منها، وكذلك التخلص من نفايات المختبر.
- توفير دليل استخدام المواد الكيماوية، والرجوع إليه وقت الحاجة.
- استخدام وسائل وقائية (الكمامات مثلاً) لحماية الجهاز التنفسي تبعاً للتجارب، ومراعاة الحالات الصحية للطلبة.
- توعية الطلبة بمخاطر العبث بالمواد الكيماوية في المختبرات العلمية، وأهمية المعرفة بقواعد التعامل معها.
- توعية المعلمين بكيفية التعامل مع كل حادثة تشكل خطراً على الإنسان، ومعرفة مبادئ الإسعافات الأولية.
- تزويد المختبر بأدوات السلامة التي يلزم ارتداؤها أثناء إجراء بعض

التجارب العلمية؛ كالقفازات، والبالطو الخاص، والنظارات الواقية، والكمامات...الخ.

- تعليق لافتات على جدران المختبر مدون عليها إرشادات الأمن السلامة العامة.

- متابعة المعلمين في تفعيل المختبرات العلمية.



■ مختبر الحاسوب:

- تزويد مختبر الحاسوب بمقاعد وطاولات مريحة، متناسبة مع عمر الطلبة وأحجامهم.
- وضع الحواسيب على طاولات مثبتة ومثينة.
- توعية الطلبة بكيفية الجلوس، وتعليق رسوم خاصة بذلك على جدران المختبر، وعدم إطالة فترة التحديق في شاشة الحاسوب، والعمل على إشاحة النظر لمدة دقيقة إلى دقيقتين عن الشاشة؛ لإراحة العينين. وإرشاد الطلبة إلى مخاطر قضاء أوقات طويلة أمام الحاسوب سواء في المدرسة أو البيت.
- التأكد من إعدادات الشاشات، خاصة فيما يتعلق بحجم الخط ودرجة السطوع، والألوان.
- توعية الطلبة بعدم فتح صندوق جهاز الحاسوب أو شاشته والعبث بمحتوياتهما.
- التأكد من الوصلات الكهربائية، وإطفاء الأجهزة بعد الانتهاء من استخدامها.
- عدم اصطحاب الطعام أو المشروبات والماء داخل المختبر.

■ المكتبة:

- وضع المكتبة في غرفة بعيدة عن مصادر الضوضاء.
- تزويد المكتبة بمطفأة حريق، وحظر الاحتفاظ بأية مواد سريعة الاشتعال فيها. والتفقد والصيانة الدائمة الدورية للمقابس والمفاتيح والوصلات الكهربائية داخلها. والتأكد من أن الحواسيب موصولة بالكهرباء بصورة سليمة، والابتعاد عن توصيلها بكابلات طويلة يتم مدها على أرضية المكتبة.
- عدم ترك أي جهاز كهربائي، خاصة المدفأة الكهربائية، في حالة تشغيل، أو توصيل بمصدر الكهرباء بعد الانتهاء من استخدام المكتبة.



- تزويدها بمقاعد وطاولات مريحة لجلوس الطلبة.
- التأكد من متانة تركيب رفوف المكتبة، والعمل على ترتيب الكتب بصورة لا تشكل خطراً على الطلبة.
- تزويد المكتبة بمصدر إضاءة مناسب للرؤية. والحفاظة على تهوية غرفة المكتبة، وتنظيف الكتب من الغبار بصورة دورية.
- توفير بطاقات تحوي إرشادات وآداب استخدام المكتبة.

■ الغرف الصفية:

يقضي الطلبة معظم وقتهم في المدرسه في الغرف الصفية، ويجب أن تكون صحية وآمنة ومتوفرًا فيها شروط السلامة من حيث:

- اختيار غرفة صف متناسب وعدد الطلبة.
- التأكد من أن الإضاءة موزعة سواءً الطبيعيه أو الصناعيه بشكل كاف ليمنح الطلبة إضاءة سليمة وواضحة لا تجهد العين، لأن الإضاءة الخافتة أو العطل في الإنارة يسبب إجهاداً للعين بمرور الوقت.
- التأكد من سلامة النوافذ والأبواب، وأنها لا تشكل خطراً على سلامة الطلبة.
- يجب ألا تقل المسافة بين المقاعد في الصفوف الأولى والسبورة لا تقل عن متر ونصف إلى مترين، والا تزيد بين آخر الصفوف والسبورة عن ٦ أو ٧ أمتار بحد أقصى، وفقاً لما جاء في التعليمات المتبعة في هذا المجال.
- توفير المقاعد والأدراج الخاصة بالطلاب، بحيث تكون ملائمة مع المرحلة الدراسية، وعمر الطالب. ومن المعلوم أن عمر الطلبة في المرحلة المدرسية هو العمر الذي تتكون وتنمو فيه عضلاتهم وعظامهم.
- وضع وتوزيع مقاعد الطلبة بصورة تسهل حركتهم وخروجهم وقت حالات الطوارئ.
- توعية الطلبة لاتباع الإرشادات الآتية في الصف، وذلك لسلامتهم:

١. الجلوس بطريقة صحية وباستقامة لحماية الظهر من الإصابة، وإن كان لدى أحدهم أي ضعف في النظر أو السمع فعليه إبلاغ مربي الصف ليقوم بتغيير مكان جلوسه.
٢. عدم التدافع مع الآخرين أو مزاحمتهم عند الدخول إلى الصف والخروج منه.
٣. عدم ترك أي من الأدوات الحادة سواءً على الكراسي أو الأدراج حتى لا تكون مصدراً للخطر على أي من الطلبة، أو إصابة الطالب نفسه، وكذلك والابتعاد عن قذف الأشياء كالأقلام والطباشير والكتب على الطلبة الآخرين.
٤. توعية الطلبة بكيفية حمل الحقيبة المدرسية بشكل سليم، وأن توضع فيها الكتب اللازمة لليوم الدراسي.



■ مخزن المدرسة:

- ترتيبه وتنظيفه وتصنيف موجوداته بطريقة آمنة.
- الإغلاق المحكم للمخزن.
- عدم إرسال طلبة لإحضار أغراض منه.
- وضع المواد الخطرة كالمبيدات والصابون السائل والمواد الكيماوية والقابلة للاشتعال في خزائن محكمة الإغلاق.
- تمنع من وصول الطلبة إليها.
- تزويد نوافذ المخزن بحماية حديدية، وبشبكة يمنع دخول الحشرات والقوارض إليه.
- تهوية المخزن من حين لآخر، وألا يكون عرضة للمتعضن والرطوبة.
- توفير مطفأة حريق في المخزن.

■ مصدر الشرب (المشربية):

- توفير مصادر مياه نظيفة وآمنة، وإجراء فحص دوري لصلاحية الماء، وتنظيف وتعقيم خزانات الماء ثلاث مرات سنوياً، إحداها بعد بدء العام الدراسي، قبيل حضور الطلبة للمدرسة.
- توفير عدد من الصنابير التي يتناسب عددها مع أعداد الطلبة، وأن توضع بارتفاع مناسب لأطوال الطلبة، وتزويد المشربية بمظلة واقية.
- توعية الطلبة باستخدام كوب خاص للشرب، وعدم الشرب مباشرة من صنبور الماء.
- التأكد من عدم رشح وتسرب الماء من الأنابيب والصنابير، وأن يكون المكان حول المشربية آمناً.
- عدم وضع المشربيات داخل الحمامات.
- توعية الطلبة بترشيد استخدام الماء، ومنع هدره.



■ النظافة الشخصية والصحة العامة للطلبة:

للمدرسة دور محوري في تعزيز الطلبة العادات والسلوكيات السليمة المتعلقة بنظافتهم الشخصية، وبصحتهم، ومن الإجراءات الهامة التي ينبغي على مدير المدرسة متابعتها والإشراف عليها في هذا المجال، ما يأتي:

□ توعية الطلبة بأهمية النظافة الشخصية، خاصة في الأمور الآتية:

١. الاستحمام مرتين أسبوعياً على الأقل، وكلما دعت الحاجة لذلك.
٢. ارتداء ملابس نظيفة ومرتبّة، وتبديلها كلما دعت الحاجة لذلك.
٣. تنظيف اليدين والفم والأنف والوجه، وغسلهما أيضاً قبل الطعام وبعده، وبعد قضاء الحاجة وبعد ملامسة المرضى، وتنظيف السبيلين بالماء بعد التبول والتبرز.
٤. تنظيف الأسنان بالفرشاة والمعجون المناسب لعمر الطالب، خاصة بعد الأكل وعند النوم والاستيقاظ منه، وتوعيته بالطريقة المثلى لتنظيفها.
٥. تقليم الأظافر، والعناية بالشعر، خاصة من القمل و الصئبان.
٦. عدم البصق إلا في منديل من الورق، وتغطية الفم والأنف عند العطس أو السعال.
٧. غسل القدمين بعد خلع الجوارب، وعدم استخدام الجوارب أكثر من يوم واحد.
٨. رمي القمامة في الأماكن المخصصة لها.
٩. عدم السهر في الليل.



- متابعة التفتيش أثناء الطابور الصباحي على النظافة الشخصية للطلبة؛ خاصة الشعر والأظافر ونظافة الملابس والحذاء، وذلك مرتين على الأقل أسبوعياً.
- تعريف معلم التربية الرياضية، وبقية المعلمين بجميع الطلبة الذين لديهم مشاكل صحية ونفسية، ليتم التعامل معهم وفق هذه الأمراض.
- التواصل مع الأهّل في حالات محددة تنسّم باللامبالاة من بعض الطلبة، وفي حالات اكتشاف المدرسة لمرض ما لدى أحدهم معدّ أو غير معدّ، أو ضعف في البصر أو السمع لديه، أو وجود القمل والصئبان في الشعر لمحاصرة انتشار العدوى.
- توعية الطلبة بالأضرار الفادحة للتدخين على صحة الإنسان، ومتابعة منع الطلبة من التدخين في مرافق المدرسة، أو عند القدوم إليها والانصراف منها؛ لمنع انتشار هذه الظاهرة السيئة بين الطلبة.
- صرف الطلبة المصابين بأية أمراض معدية إلى البيت بالتنسيق مع الأهّل، خاصة في حالة الطلبة الصغار، وتوعيتهم حول ذلك.

■ السلامة العامة:

١. توفير سجل أو ملف خاص للسلامة العامة.
٢. إجراء صيانة دورية لكافة مرافق المدرسة.
٣. المحافظة على النظافة العامة في جميع ساحات وممرات وغرف ومرافق المدرسة. والقيام بتعريف الأذنة بمهام عملهم. وتوعيتهم بأهمية النظافة والعلاقة بين توفيرها ومنع الأمراض الوبائية' وتقدير دورهم.
٤. تشكيل لجنة إدارة الأمن والسلامة في المدرسة. وتدريب الكادر الإداري والتدريسي إن أمكن على الإسعافات الأولية وكيفية استخدام اسطوانات إطفاء الحريق.
٥. المتابعة الدورية للإرشادات والتعليمات لإدارة الأمن والسلامة العامة في المدرسة (مرة كل فصل دراسي على الأقل) .
٦. وضع وتنفيذ برامج تدريبية لجميع الطلبة والعاملين. كعملية الإخلاء أوقات الطوارئ (زلازل. حريق...الخ). وألا يقل تنفيذ ذلك عن ثلاث مرات سنوياً.
٧. تزويد المدرسة بخزانة الإسعافات الأولية. وتقييم كمية وجودة محتوياتها بصورة دورية.
٨. الاحتفاظ بأرقام هواتف الدفاع المدني والإسعاف والعيادات والمشافي القريبة والشرطة. وتدوينها في مكان بارز قرب الهاتف؛ لاستعمالها وقت الحاجة.
٩. الاحتفاظ بأرقام هواتف جميع أولياء الأمور.
١٠. إيجاد أكثر من مخرج للبناء المدرسي. خاصة المباني ذات الطوابق. ووضع لافتات تدل عليها. والتدريب على استخدامها عند تنفيذ تدريبات الإخلاء.
١١. إبلاغ المديرية عن الأمراض المعدية والإصابات أولاً بأول.
١٢. التأكد من سلامة جميع الوصلات الكهربائية والمقابس ومفاتيح الكهرباء في مبنى المدرسة ومرافقها. ومن سلامة توصيل أسطوانات غاز الطبخ في المطبخ.
١٣. تزويد المدرسة ومرافقها؛ كالمطبخ والمختبرات العلمية والمكتبة بأسطوانات إطفاء الحريق. والانتباه إلى تاريخ انتهاء صلاحيتها.
١٤. تزويد أدراج المدرسة وبرنداتھا بدرابزين يحمي الطلبة من خطر السقوط.
١٥. تفقد سطح مبنى المدرسة. وتنظيفه من المخلفات. وإجراء تفقد خاص لأماكن تصريف مياه المطر مع بدء فصل الشتاء.
١٦. التخلص من مصادر التلوث في المدرسة وحولها. كالضجيج. والتلوث الكيماوي الصادر من بعض الورش والمصانع.
١٧. عدم السماح للطلبة من دخول مطبخ المدرسة بتاتا.

١٨. التفقد والتنظيف الدوري لمجاري نوافذ الألمنيوم ومفصلات "درفها"، وتشحيمها وشد البراغي المرخاة.

١٩. الالتزام ومتابعة قواعد وتعليمات الرحلات المدرسية؛ خاصة فيما يتعلق بالسباحة.

٢٠. متابعة المناوب في القيام بمهامه.

٢١. التفقد الدوري لساحات ومباني المدرسة.

■ البيئة المعنوية والنفسية:

إن من أهم أهداف عملية التربية والتعليم في جميع الأنظمة التربوية مساعدة الطلبة على النمو النفسي السليم والمتوازن، وتطوير وصقل شخصية إيجابية فاعلة، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير بيئة آمنة صديقة للطفل، بعيدة عن تعنيف الطالب جسدياً أو نفسياً، وليس معنى ذلك ترك الطلبة دون ضبط وقيد، ولكن بالطرق العلمية التي تحفظ كرامتهم. ويكفي للمدرسة أن تعلم أن الكثير من القيم والاتجاهات يتم غرسها في نفسية ووجدان الطلبة في بيئة المدرسة. ومن هنا تأتي مجموعة الاجراءات الآتية التي ينبغي لمدير المدرسة متابعتها والتنبيه إليها، وهي:

- اتباع التعليمات الخاصة بعقوبات الطلبة.
- توعية المعلمين والطلبة والأهل بتعريفهم قواعد وتعليمات الانضباط المدرسي والحد من العنف والعقوبات التي يتم اتخاذها لمن يخرق هذه التعليمات.
- تدريب المعلمين على تعزيز وحفز الدافعية لدى الطلبة حسب قواعد علم النفس التربوي التي تعزز السلوك الإيجابي، وتعمل على تجنب السلوك السلبي. وهذا يحتاج إلى صبر ومثابرة من قبل المعلمين.
- تفعيل ومساندة دور المرشد التربوي في معالجة مشكلات الطلبة الفردية والجمعية.
- العمل على تشكيل مجلس الضبط المدرسي، على ألا يقتصر دوره على تطبيق العقوبات على الطلبة المخالفين، بل يتعداه ليشمل تطبيق ما ورد في تعليمات الانضباط المدرسي والحد من العنف في المدارس؛ أي حسب المهام الموكلة له.
- متابعة حالات التسرب متابعة حثيثة، والعمل على الحد منها؛ خاصة في المرحلة الأساسية الإلزامية.
- وضع خطة للأنشطة الترفيهية الهادفة، ومتابعة توظيف حصص المكتبة والفن والرياضة توظيفاً هادفاً.
- تحفيز الطلبة الملتزمين بتعليمات الانضباط المدرسي.

ثانياً: جودة التعليم والتعلم

● مدير المدرسة مشرف مقيم وما يندرج في مجالات عمله كمشرف مقيم:

متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين.

تنفيذ الزيارات الإشرافية للمعلمين.

التنمية المهنية للمعلمين.

إثراء المنهاج.

تفعيل مصادر التعلم.

توظيف تكنولوجيا المعلومات.

تنفيذ النشاطات الطلابية.

تقييم أداء العاملين.

رعاية الطلبة.



نعرف الجودة في المجال التربوي: أنها أداء العمل بطريقة صحيحة، وفق مجموعة من المعايير والمواصفات التربوية في المدخلات والعمليات، للحصول على منتج تعليمي نوعي بأقل جهد وتكلفة، من خلال مشاركة و تحفيز جميع أفراد المجتمع المدرسي في التنفيذ و حل المشكلات التي قد تواجه عمليات و خطوات تطبيق الجودة .

وتعتبر القيادة التربوية الفعالة من أهم عوامل نجاح المؤسسة التربوية، وحتى تحقق المدرسة غايتها لا بد من تحقيق مبادئ القيادة التربوية وتحقيق أسس ومعايير ومبادئ القيادة التحويلية والموزعة، وبناء علاقات مهنية مبنية على الثقة والتمكين والتأمل، والعمل على التحفيز الملهم لكافة أفراد المجتمع المدرسي، ومشاركة الجميع في صنع القرارات التي تهم المدرسة، وتفويض الصلاحيات، وتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية.

إن دور مدير المدرسة يفرض عليه القيام بتطوير دور المعلم، ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعليم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات، ومعني بالتفهم الكامل الواعي للمتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد داخل المدرسة، وأن فاعلية المدرسة تعود بالدرجة الأولى على نوع ومستوى الممارسات المتبعة لمدير المدرسة مع المعلمين والطلبة، ومع المجتمع المحيط بالمدرسة، ويتوقف على سلوكه الإداري والفني النجاح الذي يمكن أن يحققه المدرسة في بلوغ أهدافها. فالإدارة الواعية هي القادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل النهوض بالعملية التربوية كمّاً وكيفاً، وصولاً لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والازدهار.

ويعد الدور الذي يفترض أن يلعبه مدير المدرسة هاماً ومؤثراً باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة، يقدم الدعم والمساندة لكل أعضاء المجتمع المدرسي حيث يتجلى دوره في العديد من المجالات أهمها:

أولاً: متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين (الخطط اليومية والفصلية، سجلات العلامات، نماذج الاختبارات، الإجراءات العلاجية، ملف الإثراء، عمل اللجان المختلفة....)، ولضمان الجودة في هذه الأعمال واستمراريتها لا بد لمدير المدرسة من القيام بما يأتي:

-- عقد اجتماع في بداية العام الدراسي لتوضيح أهمية بناء الخطط اليومية والفصلية /السنوية وفق الأسس العامة للمنهاج الفلسطيني وخطوطه العريضة.

- توجيه وتشجيع معلمي التخصص على التعاون فيما بينهم لإعداد خطط متكاملة وبناء اختبارات موحدة وأنشطة وأوراق عمل مشتركة.
- وضع برنامج دوري لمتابعة خطط المعلمين اليومية والفصلية وتقديم التغذية الراجعة الواضحة حول ذلك (وعدم الاكتفاء بعبارات شوهة أو التوقيع وكتابة التاريخ فقط)، وذلك بمتابعة مدى ارتباط التخطيط اليومي مع السنوي، والأهداف ومدى تحقيقها، والوسائل المقترحة ومدى توفرها في المدرسة.
- نشر ما يطلب من المعلمين على لوحة الإعلانات الخاصة بهم.
- عقد اجتماعات خاصة لمعلمي المبحث حول آليات تحليل المحتوى وأهمية بناء جداول المواصفات عند إعداد الاختبارات.
- توزيع ومناقشة نشرات إرشادية حول الاختبارات وأهميتها وصفات الاختبار الجيد.
- مراجعة نماذج الاختبارات اليومية ونصف الفصل والفصلية وتقديم التغذية الراجعة الواضحة حولها فيما يتعلق بشموليتها ووضوحها ومطابقتها لمواصفات الاختبار الجيد.
- مراجعة نماذج من تحليل المحتوى ونماذج جداول المواصفات التي يعدها المعلمون بمساعدة لجنة المبحث وتقديم التغذية الراجعة عليها.
- متابعة رصد نتائج الطلبة في السجلات الرسمية، والإجراءات المترتبة على قراءة النتائج المنبثقة، والإجراءات العلاجية ومدى ارتباطها بضعف الطلبة وما تم تنفيذه والمعوقات (إن وجدت) وطرق التغلب عليها.

ثانياً: تنفيذ الزيارات الإشرافية للمعلمين:

من مهام عمل مدير المدرسة تنفيذ زيارات إشرافية للمعلمين بغية الاطلاع على آليات عملهم في تنفيذ الحصص الصفية، ومدى امتلاكهم المهارات والكفايات اللازمة وتحقيقهم للمعايير المهنية للمعلم، والمناخ التعليمي للموقف الصفّي وطرق تفاعل الطلبة وكيفية تعبيرهم عن تعلمهم، والاتجاهات والقيم التي يمتلكونها تجاه المعلم والمبحث الذي يدرسه، بغية مساعدة المعلمين في الارتقاء بعملهم في هذا المجال، وتقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم، وعليه لا بد من إجراءات محددة وواضحة لتحقيق أهداف هذه الزيارات ومنها:

- وضع برنامج زيارات إشرافية للمعلمين، مراعيّاً الأولويات والاحتياجات.

- تحديد الهدف من الزيارة.

- الاطلاع على مذكرة التحضير الخاصة بالمعلم بغية التعرف

على المحتوى التعليمي الذي سيقدم، والأهداف المراد تحقيقها.

- مراجعة المعايير المهنية للمعلمين ومستوياتها باعتبارها

المرجع الأساس للتقويم والإرشاد، والاستئناس بها وبالمذكرة

التوضيحية في كتابة التقارير.



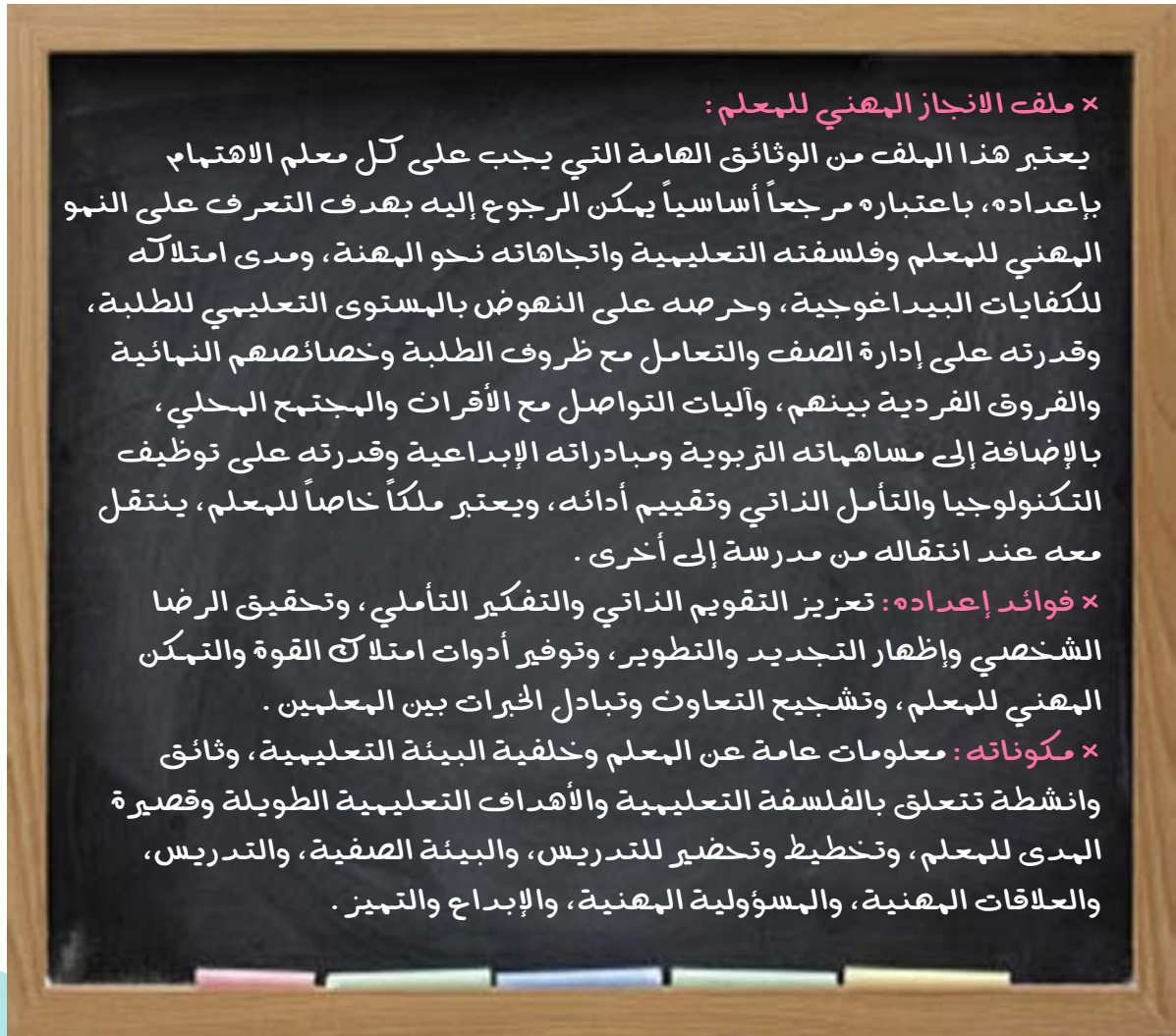
- مراجعة المذكرة التوضيحية للزيارات الصفية وأخذ ما جاء فيها بعين الاعتبار عند تقديم التغذية الراجعة للمعلمين (الشفوية والكتابية).
- تنفيذ الزيارة الإشرافية وفق الأصول المتبعة في هذا المجال. (الجلوس في مكان ملائم، وعدم التدخل في الحصة إلا إذا كان هناك خطر يهدد حياة الطلبة، واستئذان المعلم إذا أراد الاستفسار عن أمر ما، أو المغادرة أثناء الحصة...).
- التعامل بمهنية مع المواقف التعليمية وعدم إحراج المعلم أو تصيد أخطائه.
- مناقشة المعلم بعد الزيارة مباشرة، وتقديم التغذية الراجعة الهادفة له.
- استخدام أسلوب التواصل البنشخصي أثناء تقديم التغذية الراجعة، والتركيز على الأمور التربوية مع دعم ثقة المعلم بنفسه وأدائه.
- الاتفاق على إجراءات محددة مع المعلم لمساعدته على تطوير وتحسين أدائه.
- متابعة توصيات زيارات المشرفين التربويين.

للمزيد حول تنفيذ الزيارات الإشرافية و البروتوكولات الخاصة بها يمكن الرجوع إلى الدليل المرجعي في الإشراف التربوي في فلسطين.

ثالثاً: النمو المهني للمعلمين:

- يشكل النمو المهني للمعلمين واحداً من أولويات العمل الإداري المدرسي؛ ذلك أن المعلم يشكل الوسيط المعرفي بين الطالب والمنهاج، وهو من ينفذ الموقف التعليمي التعليمي، وللارتقاء بنوعية التعليم لا بد من الاهتمام بالنمو المهني المستمر للمعلمين، ووصولاً لذلك لا بد لمدير المدرسة من القيام بما يأتي:
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بوسائل وطرق مختلفة (التقارير الإشرافية، الاستبانات، الملاحظات الصفية، الاجتماعات المختلفة، الأعمال الكتابية...).
- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بنموهم المهني ورفع احتياجاتهم إلى الجهات المختصة والتعاون من أجل العمل على تلبيتها.
- تنظيم خروج المعلمين لحضور ورش العمل واللقاءات التربوية وفق التعليمات الرسمية المعمول بها في هذا المجال.
- توفير البيئة التعليمية المناسبة (من خلال منح الثقة للمعلمين بقدراتهم)، لتشجيعهم على تنفيذ مبادرات تربوية هادفة.
- عقد لقاءات وورش، عمل للإفادة من خبرات المعلمين في تدريب أقرانهم.
- عقد لقاءات واجتماعات مع الهيئة التدريسية لإطلاع المعلمين على كيفية إجراء الأبحاث التربوية وأهميتها في العملية التعليمية لتشجيعهم على إجراء البحوث التربوية الهادفة وتوظيف نتائجها.

- تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وإشراف الأقران داخل المدرسة (من خلال تنظيم اجتماعات وعقد ورش عمل، وتنفيذ زيارات متبادلة، وبناء اختبارات مشتركة، وإعداد أوراق عمل مشتركة...).
- منح المعلمين الثقة والتمكين لمساعدتهم على التأمل في ممارساتهم والتقييم الذاتي.
- توفير المنشورات التربوية للمعلمين وعقد لقاءات لمناقشتها ومتابعة الافادة منها.
- متابعة توظيف المعلمين للخبرات التي تم اكتسابها في ورش العمل والدورات واللقاءات التربوية.
- متابعة مدى توظيف المعلمين الملحقين ببرامج التأهيل التربوي للخبرات التي تم اكتسابها في المواقف التعليمية.
- توثيق ورش العمل والأيام الدراسية التي يحضرها المعلمون في سجل خاص.
- دعم المعلمين في إعداد ملف الإنجاز بهدف متابعة نموهم المهني والتقييم الذاتي.



رابعاً: إثراء المنهاج ومتابعة تطبيقه:

يعتبر المنهاج أحد العناصر الأساسية للعملية التعليمية التعلمية، ولضمان حسن تطبيقه والاستمرار في إثرائه لا بد لمدير المدرسة من القيام بما يأتي:

■ عقد ندوات في المدرسة حول فلسفة المنهاج الفلسطيني وخطوطه العريضة باعتبارها مرجعية أساسية في إعداد الخطط اليومية أو الفصلية.

■ عقد اجتماعات مع المعلمين خاصة بمناقشة المنهاج وإمكانية إثرائه.

■ تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات في هذا المجال.

■ تذكير المعلمين بمصادر إثراء المنهاج.

■ تدريب المعلمين على كيفية ربط التعليم بسياقات (ربط التعليم بمواقف حياتية).

■ عقد ورش عمل واجتماعات حول الربط الأفقي والعمودي للمنهاج.

■ التعاون مع المعلم في كل ما يطلبه لإثراء المنهاج من مواد وتسهيلات في حدود إمكانيات المدرسة.

■ عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية، وطرق الاستفادة في التكامل من مضامينها.

■ متابعة المعلمين في إدخال التعديلات التي يرسلها مركز المناهج أولاً بأول.

■ تشجيع المعلمين على إثراء المناهج ورفع توصياتهم إلى جهة الاختصاص.

■ نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية المتعلقة بالمنهاج إلى المعلمين.

■ متابعة تطبيق المعلمين للمنهاج ورصد التحديات التي تعيق تطبيقه.

خامساً: تفعيل مصادر التعلم:

تعتبر مصادر التعلم رافداً ومساعداً للمعلم في تحقيق أهداف المنهاج. باعتبارها مصادر داعمة في تسهيل وتيسير مهمة المعلم في تنفيذ مهامه التعليمية، ويقع على عاتق مدير المدرسة مهمة متابعة تفعيلها وتقديم الدعم والمساندة للمعلمين في توظيفها والإفادة منها بطريقة فاعلة، حيث يتضح دوره في:

■ توفير سجل لمتابعة تفعيل المرافق التعليمية بشكل دوري.

■ تنظيم البرامج المدرسية للإفادة من المرافق التعليمية بصورة فاعلة.

■ عقد لقاءات تربوية لتعميم التجارب الناجحة في مجال تفعيل مصادر التعلم.

■ تنفيذ مسابقات بين الطلبة لتفعيل مصادر التعلم.

■ خفض المعلمين، والإشادة بإجازاتهم أثناء الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية وأمام المسؤولين والمجتمع المحلي.

■ تشجيع المعلمين على تنفيذ مبادرات تربوية في مجال تفعيل مصادر التعلم.



سادساً: توظيف تكنولوجيا المعلومات:

- لتكنولوجيا المعلومات دورٌ أساسيٌّ وداعمٌ في تحسين العملية التعليمية التعلّمية، وعليه لا بد من رفع الكفايات المهنية للمعلمين في توظيف تكنولوجيا المعلومات، وعلى مدير المدرسة تسخير الإمكانيات وتوفير السبل الكفيلة بدعم المعلمين ومتابعتهم في توظيفها، ويتجلى دوره في:
- عقد ورش عمل لمساعدة المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم.
 - الاستفادة من المعلمين المتميزين في مجال توظيف التكنولوجيا في مساعدة أقرانهم.
 - الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في مجال دعم المعلمين في توظيف تكنولوجيا المعلومات.
 - دعم المعلمين ومساندتهم في حوسبة بعض الدروس التعليمية.
 - تعميم الخبرات الناجحة في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات في المواقف التعليمية.
 - توفير الإمكانيات اللازمة لدعم المعلمين في تنفيذ مبادرات تربوية حول توظيف تكنولوجيا المعلومات.
 - إتاحة الفرصة لكافة أفراد المجتمع المدرسي في الاستفادة من إمكانيات المدرسة في مجال توظيف التكنولوجيا.
 - إيجاد موقع الكتروني خاص بالمدرسة لإدارة العملية التعليمية ودعم تعلم الطلبة.
 - متابعة تفعيل مختبرات الحاسوب وتنظيم البرنامج المدرسي ليسهل على كافة الطلبة الاستفادة من هذه الإمكانيات.
 - حوسبة المرافق التعليمية ليسهل على أفراد المجتمع المدرسي الاستفادة من هذه المصادر.
 - دعم المعلمين في مجال استخدام استراتيجيات تدريس جديدة بالإفادة من تكنولوجيا المعلومات.

سابعاً: تنفيذ النشاطات الطلابية:

تعتبر النشاطات الطلابية عاملاً مهماً في بناء شخصية الطالب وصقلها. كما أنها عامل من عوامل جذب الطلبة نحو المدرسة إذا ما أحسن توجيهها واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وينبغي على مدير المدرسة تنظيم هذه النشاطات ودعم تنفيذها بما ينسجم والغاية التي وضعت من أجلها، ويتمثل دوره في:

- توفير الاحتياجات المادية اللازمة لتنفيذ نشاطات تربوية هادفة (ثقافية، رياضية، كشفية).
- توزيع النشاطات على العاملين في المدرسة وفقاً لميولهم وقدراتهم وتخصصاتهم وإشراك جميع الطلبة فيها.
- توظيف الإذاعة المدرسية والاجتماعات على مختلف مستوياتها للإشادة بنتائج أفراد المجتمع المدرسي ومشاركاتهم في النشاطات.



- تنظيم النشاطات وتنفيذ المسابقات التربوية المختلفة التي تكشف عن ميول الطلبة واتجاهاتهم.
- تنفيذ النشاطات المختلفة (المناسبات الوطنية، المناسبات الدينية، اجتماعية...) بما ينسجم وخطة الوزارة.
- نشر أنشطة الطلبة والمعلمين اللاصفية وتكريم القائمين عليها لحث المعلمين والطلبة على تطوير أنشطة إبداعية تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين والطلبة.
- تنظيم وتنفيذ أنشطة داعمة للعملية التعليمية كالتعليم العلاجي والتعليم المساند.

ثامناً: تقييم أداء العاملين:

- إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو التطوير والتحسين بما يخدم أهداف النظام التربوي، وليس تصيد الأخطاء، وإنما ينبغي القيام به بمهنية وموضوعية وعدالة بين العاملين في المدرسة كافة، وليس بناء علاقات شخصية أو مصلحة خاصة، وليكون تقييم أداء العاملين مهنيّاً ينبغي على مدير المدرسة القيام بما يأتي:
- حضور الاجتماعات الخاصة حول تقييم أداء العاملين، والفهم العميق للتعليمات الخاصة بها تمهيداً لإطلاع المعلمين عليها.
- عقد اجتماعات فردية وزميرية لإطلاع العاملين على أسس تقييم أدائهم.
- عقد اجتماعات لمناقشة العاملين في نماذج التقييم لبناء ثقافة وفهم مشترك بينهم وتحديد المهام والواجبات اللازم إنجازها.
- عقد جلسات هادفة مع المعلمين لإتاحة الفرصة لتقويم نشاطاتهم ذاتياً مما يساعد المعلم على تطوير أدائه باستمرار وتوثيق هذه اللقاءات في سجل خاص.
- إعداد برنامج لتقييم أداء المعلمين فنياً، ومعالجة ضعف الأداء إن وجد عند المعلمين أولاً بأول. (وفق التعليمات المعمول بها في هذا المجال).
- إجراء التقييم على مراحل وإطلاع العاملين على نتائج كل مرحلة وآليات التطوير والتحسين وجميع ذلك في سجل تراكمي لكل منهم. (وفق التعليمات المعمول بها في هذا المجال).
- تفريغ متابعة أداء العاملين في السجل الخاص بشكل دوري لضمان التقويم الموضوعي لأدائهم في المدرسة.



يعتبر تحسين أداء الطلبة غاية المؤسسة التعليمية، وعليه فإن القائد التربوي يسعى دائماً إلى توفير السبل الكفيلة بتحقيق هذه الغاية، التي تتطلب متابعة وتقييم أداء الطلبة، واقتراح وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط الإجرائية و التطويرية اللازمة لذلك، والعمل على كشف الطلبة المبدعين ورعايتهم وتبنيهم، وتحفيزهم نحو مزيد من الإبداع والتميز، والإشادة بهم وإنجازاتهم، وتكريهم في كل المحافل والمناسبات، وتشجيعهم على الانخراط في أنشطة متنوعة، وتنظيم الأنشطة التي تناسب ميولهم وقدراتهم، وتحقيق العدالة الاجتماعية بينهم، وتوفير المناخ التعليمي الملائم لذلك، إضافة إلى التعاون مع المؤسسات التي تعنى بنوعية التعليم من أجل المساهمة في التحسين والتطوير، كما أنه يبحث المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة مع مديري المدارس والمعلمين، ويساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً، ويبين طرق التقييم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلبة.

ثالثاً: العلاقات

● الاتصال.

العلاقة مع مجتمع المدرسة.

العلاقة مع المؤسسة الرسمية (مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم).

العلاقة مع المجتمع المحلي.

العلاقة مع أولياء الأمور.



الاتصال و العلاقات في المدرسة

يعتبر الاتصال من أولويات الوظائف والعمليات الإدارية الناجحة. حيث أنه ودون الاتصال فلن يكتمل العمل. وسينعكس سلباً وبوضوح على أي مؤسسة. وتبرز أهمية الاتصال الإداري. وخاصة في هذا العصر. من حجم العلاقات المتشابكة. وكبر حجم المؤسسات. والعولمة. والخصخصة. وغيرها من تعقيدات ومتطلبات الحياة العصرية التي نعيشها يومياً. بالإضافة إلى وجود الكثير من النظريات التي تتحدث عن الاتصال. مثل المدخل السلوكي في الإدارة. والذي يعتمد على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة. والتي تعتمد على العلاقات وخاصة في مجال العمل. حتى أن بعض المفكرين العرب المهتمين بالإدارة أصبحوا يعقدون الندوات لمناقشة موضوع الاتصالات الإدارية في الأجهزة الإدارية المختلفة منها الإدارة التربوية. وبحث المشكلات والمعوقات التي تؤدي إلى ضعف عملية الاتصال في مجال العمل التربوي. ، بالإضافة إلى البحث في عملية تطوير أدوات وأساليب الاتصال.

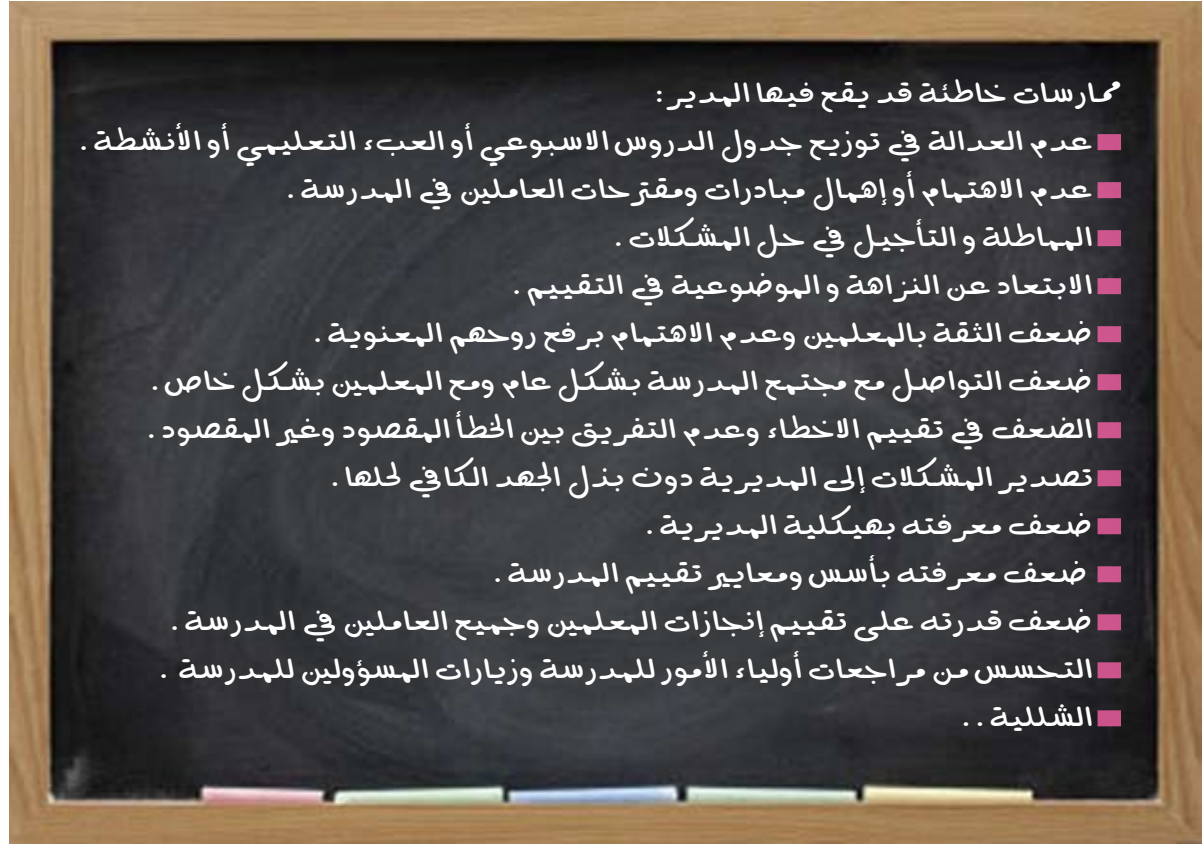
فالالاتصال الفعّال من علامات الإدارة المدرسية الناجحة. وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. والاتصال على مستوى العلاقات داخل المدرسة. وعلى مستوى العلاقات الرسمية مع الجهات المسؤولة في مديريات التربية والتعليم.

فمن أهم واجبات مدير المدرسة تعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي والقيام بدورها للنهوض بهذا المجتمع وهذا يتطلب منه حسن إدارة العلاقة بين أفراد مجتمع المدرسة وبين المدرسة والمجتمع المحلي بكافة فئاته وكذلك بين المدرسة والمسؤولين عنها ألا وهم المديرية والوزارة. وسنتطرق هنا لأهم الإجراءات التي لا بد لمدير المدرسة من أن يقوم بها لبلوغ هدفه في إدارة العلاقات على كافة المستويات:

أولاً: العلاقة مع مجتمع المدرسة:

بناء علاقات إنسانية وتوفير مناخ تعليمي ملائم بين أفراد المجتمع المدرسي يساهم في إيجاد بيئة عمل يسعى الجميع فيها لتحقيق أهداف المدرسة. وللوصول إلى ذلك لا بد لمدير المدرسة من القيام بما يأتي:

- بناء علاقات تواصل مهني بين العاملين في المدرسة من خلال اللقاءات المستمرة معهم ومناقشة قضايا تربوية وإطلاعهم على المستجدات التربوية.
- الابتعاد عن الممارسات الخاطئة التي تؤدي إلى سوء العلاقة مع المعلمين.



- إشراك المعلمين في صناعة القرار.
- التعامل بمهنية مع المعلمين، وعدم تأثير العلاقة الشخصية على علاقة العمل.
- إطلاع المعلمين أولاً بأول على التقارير الخاصة بهم ومناقشتها معهم.
- إطلاع المعلمين على المراسلات الرسمية المتعلقة بعملهم وتيسير تنفيذ المهمات الواردة فيها.
- تعميم النجاحات والمبادرات (المعلمين الطلبة أو أفراد المجتمع المحلي).
- إطلاع المجتمع المحلي على إنجازات المدرسة.
- تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام وفق القدرات.
- توظيف وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل عملية التواصل مع أولياء الأمور والهيئة التدريسية في المدرسة.
- تعزيز الثقة بين أفراد مجتمع المدرسة.
- مناقشة المعلمين في السلوكيات الايجابية وتعزيزها والسلوكيات السلبية ومعالجتها بالتعاون معهم.
- تشكيل فرق مدرسية أو مجالس طلبة أو أسر صفية وإشراكها في صنع القرار في المدرسة.
- مراعاة خصوصية كل فرد من أفراد مجتمع المدرسة (طلاب أو معلمين أو عاملين....) والحفاظة عليها.
- تشجيع احترام الرأي والرأي الآخر.
- تكريم المبدعين في النشاطات والمسابقات اللاصفية والاحتفالات بالمناسبات الرسمية.....

- مشاركة أفراد مجتمع المدرسة بالمناسبات الاجتماعية.
- تكريم الداعمين للعملية التعليمية في المدرسة.

ثانياً: العلاقة الرسمية (مديرية التربية والتعليم):

- إن التواصل المستمر مع الجهات الرسمية المسؤولة عن العملية التربوية يساعد على بناء علاقات فاعلة تساهم في رفع مستوى أداء المدرسة لذلك لا بد من الاهتمام بالأمور الآتية:
- إحضار البريد الخاص بالمدرسة من مديرية التربية والتعليم باستمرار.
- المشاركة الفعالة في الأنشطة الواردة من مديرية التربية والتعليم.
- تزويد مديرية التربية والتعليم بأجازات المدرسة (النشرات والنشاطات والابداعات.....).
- تعبئة البيانات والمعلومات بدقة ومراجعتها قبل ارسالها الى مديرية التربية والتعليم.
- متابعة التزام العاملين في المدرسة لحضور الاجتماعات والمشاركة في اللقاءات التي تعقدها مديرية التربية والتعليم.
- اطلاع مديرية التربية والتعليم على احتياجات المدرسة المادية والبشرية والمعنوية للعمل على توفيرها .
- الالتزام بالتسلسل الاداري والإجراءات المعتمدة في المراسلات الرسمية.
- إنجاز المعاملات الرسمية (الإدارية والفنية)، وتزويد المديرية بها في الوقت المحدد.

ثالثاً: العلاقة مع المجتمع المحلي:

- إزداد الوعي بضرورة إقامة تعاون وثيق بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها بالمجتمع ومؤسساته ، ولتوطيد هذه العلاقة لا بد لمدير المدرسة القيام بما يأتي:
- دراسة البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة.
- إشراك المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة (تخطيط، تنفيذ، تقييم).
- إشراك أولياء الأمور في الأمور المتعلقة بأبنائهم في المدرسة.
- زيارة مؤسسات المجتمع المحلي والإفادة من إمكانياتها في خدمة المدرسة.
- الاستفادة من المجتمع المحلي في تقديم الدعم لتحسين العملية التعليمية التعلمية في المدرسة.
- إتاحة المجال للمجتمع المحلي للإفادة من مرافق المدرسة وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها في وزارة التربية والتعليم.

- مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور في الاحتفالات والأنشطة التي تقوم بها المدرسة.
- تنظيم لقاءات وورش عمل تهدف إلى الحد من المظاهر السلبية في المجتمع.
- تشجيع الطلبة على المشاركة في النشاطات والمسابقات التي تقيمها مؤسسات المجتمع المحلي.
- تنمية ثقافة التعليم المهني لدى المجتمع المحلي من خلال عقد الورش الإرشادية.
- تشجيع الطلبة على العمل التطوعي بما يخدم المجتمع المحلي ويعمق الصلة بين المدرسة والمجتمع.
- الاتصال مع المجتمع المحلي بطرق مختلفة (اجتماعات ومناسبات رسمية أو وطنية) والعمل على نشر ثقافة أن التعليم مسؤولية مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي للنهوض بالعملية التعليمية.



- توفير شبكة تواصل وشراكة تعليمية فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي من منطلق وجود علاقة تكاملية تبادلية بينهما.
- تكريم أفراد المجتمع المحلي والمؤسسات الداعمة للمدرسة.

رابعاً: العلاقة مع أولياء الأمور:

- تفعيل دور أولياء الأمور في المدرسة في النشاطات المدرسية.
- تشكيل مجلس أولياء الأمور وفقاً للتعليمات الصادرة عن الوزارة .
- تزويد أولياء الأمور بتقارير دورية عن مستوى أبنائهم الدراسي والسلوكي.
- إشعار أولياء الأمور بأهمية زيارتهم للمدرسة للوقوف على مستوى أبنائهم الدراسي والسلوكي.
- تكريم أولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة.
- تنظيم لقاءات مبرمجة مع أولياء الأمور لإطلاعهم على ما يستجد من أوضاع أبنائهم التعليمية والسلوكية.
- إعداد نشرات توعية في الجوانب التعليمية والاجتماعية والتربوية توزع على أولياء الأمور .
- عقد لقاءات وورش عمل مع أولياء الأمور لمناقشة قضايا تهتم العملية التعليمية.

الملحقات

- خطة المتابعة والتقييم.
- التقييم الذاتي استبانة التقييم الذاتي لمدير المدرسة.
- استبيان خاص بالمعلم استبانة قياس أداء مدير المدرسة من وجهة نظر المعلم.
- استبيان خاص بالطالب استبانة قياس أداء مدير المدرسة من وجهة نظر الطالب.
- تقييم رئيس قسم المتابعة الميدانية.
- استمارة تقييم أداء مدير المدرسة.
- المذكرة التفسيرية لتقييم أداء مدير المدرسة.



بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

خطة المتابعة والتقييم

أولاً: معلومات عامة

المديرية:	
اسم مدير المدرسة:	عدد الطلبة:
اسم المدرسة:	عدد الشعب:
تاريخ تسلمه إدارة المدرسة:	عدد المراكز الممنوحة:
عنوان المدرسة:	عدد المراكز الزائدة أو الناقصة:
مستوى المدرسة وجنسها:	تاريخ الزيارة:
اسم الذي قام بالزيارة:	مدة الزيارة:

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

الهدف الأول: خطة واقعية وتشكيلات مدرسية عادلة ملبية للحاجات الفعلية للمدرسة

المجال: (التخطيط)

المجالات الفرعية	مؤشرات الاداء	مؤشرات الاداء التفصيلية	أدوات القياس	نتائج قياس مؤشرات الاداء
١. المراكز التطويرية	مراكز تطويرية إدارية وتعليمية مفعلة وعادلة.	١-١ درجة متابعة مدى توزيع التفریغات وفقا لأسس التشكيلات. ٢-١ درجة متابعة عملية تفعيل مصادر التعلم (مختبرات، مكتبة، كشافة، رياضة، صحة.....). ٣-١ درجة تفعيل المختبرات ومصادر التعليم من قبل المعلمين ذوي العلاقة. ٤-١ درجة إقبال الطلبة على المكتبة المدرسية بهدف المطالعة .	رق الميدان استطلاع المعلم استطلاع الطلبة استطلاع الطلبة	
٢. البرنامج الدراسي	برنامج دراسي عادل يعكس حاجات المدرسة ومناسب مع تخصصات المعلمين وخبراتهم.	١-٢ مدى اعتماد برنامج الدروس الأسبوعي من المديرية وموقع حسب الأصول. ٢-٢ درجة توافق توزيع الحصص الدراسية مع تخصصات المعلمين. ٣-٢ درجة إشراك المدير للمعلمين في إعداد البرنامج الدراسي الأسبوعي وعدالة التوزيع.	رق الميدان رق الميدان استطلاع المعلم	
٣. الخطة التشغيلية	جميع عناصر الخطة العلمية للمعلم متوفرة وأنشطتها تحسن من نوعية التعليم.	١-٣ درجة ملائمة الأنشطة والفعاليات للأولويات . ٢-٣ وجود خطة من بداية العام وانسجامها مع أهداف خطة الوزارة. ٣-٣ درجة إشراك المدير للمعلمين في إعداد خطة المدرسة وواقعية أهدافها وإجرائتها وانسجامها مع احتياجات المدرسة. ٤-٣ درجة رضاك عن الأنشطة الصفية في المدرسة. ٥-٣ درجة متابعة المدير للأنشطة الصفية التي ينفذها المعلمون.	رق الميدان رق الميدان استطلاع المعلم استطلاع الطلبة استطلاع الطلبة	
خطة واقعية وتشكيلات مدرسية عادلة ملبية للحاجات الفعلية للمدرسة.	برنامج دراسي عادل وخطة مدرسية واقعية ملبية لجميع حاجات المدرسة.			

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

الهدف الثاني: مدير ملتزم وعادل يدير عمل الكادر التعليمي في مدرسته بإدارة تشاركية

المجال: (المعلمون)

المجالات الفرعية	مؤشرات الاداء	مجالات المتابعة التفصيلية	أدوات القياس	نتائج قياس مؤشرات الاداء
١. خطط المعلمين	جميع عناصر الخطة العلمية للمعلم متوفرة وأنشطتها تحسن من نوعية التعليم	١- يتابع سجلات التحضير بشكل أسبوعي وفق جدول زمني يقدم التغذية الراجعة لهم. ٢- ١ درجة متابعة المدير لخطط المعلمين من ناحية التنفيذ. ٣- ١ درجة رضاك عن استجابة الإدارة المدرسية في توفير احتياجات المعلمين وفق متطلبات خططهم.	رق الميدان رق الميدان استطلاع المعلم	
٢. الاختبارات المدرسية	الخطط التنفيذية للمعلمين مفعلة والاختبارات المدرسية مقننة	١- ٢ يتابع خليل نتائج الاختبارات. ٢- ٢ درجة رضاك عن شمولية الاختبار للمادة وتحقيقه هدف النهاج. ٣- ٢ درجة رضاك عن متابعة المدير للاختبارات من ناحية مطابقتها لمواصفات الاختبار الجيد ومدى مراعاتها للفروق الفردية. ٤- ٢ درجة رضاك عن متابعة المدير تصحيح الاختبارات ومناسبتها لأسس توزيع العلامات وتوثيق النتائج. ٥- ٢ درجة رضاك عن مراعاة الاختبارات للفروق الفردية بين الطلبة. ٦- ٢ درجة رضاك عن عدالة علامات الاختبارات التي يضعها المعلمون.	رق الميدان رق الميدان استطلاع المعلم رق الميدان استطلاع الطلبة استطلاع الطلبة	
٣. الزيارات الإشرافية	جميع الزيارات الإشرافية هادفة كما ونوعا تنعكس إيجاباً على أداء المعلمين	١- ٣ متابعة توفر خطة للزيارات الصفية للمعلمين. يراعي فيها الأولويات ويلتزم بتنفيذها. ٢- ٣ درجة متابعة المدير تنفيذ توصياته و توصيات المشرف التربوي. ٣- ٣ درجة رضاك عن وضوح أهداف الزيارات الصفية التي يقوم بها المدير. ٤- ٣ يعترف المدير بإنجازات المعلمين ويعمل على دعمها. ٥- ٣ يناقش المدير المعلمين في النشاطات الصفية واللاصفية ليتأكد من أنها موجهة لتحقيق الأهداف التعليمية.	رق الميدان رق الميدان استطلاع المعلم استطلاع المعلم استطلاع المعلم	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

مؤشرات الاداء	مؤشرات الاداء	مؤشرات الاداء	مؤشرات الاداء	مؤشرات الاداء
٤. لتأهيل وإعادة تأهيل المعلمين مهنيًا وفق احتياجاتهم.	١. جميع احتياجات المعلمين التدريبية تم تخطيطها من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. ٢. جميع الدورات والأيام الدراسية والزيارات الميدانية يتم متابعتها وتشجيعها.	١-٤ متابعة تنفيذ الزيارات التبادلية وتشجيعه لها. ٢-٤ يستطيع المدير المعلمين حول احتياجاتهم التدريبية بالتنسيق مع الجهات المختصة. ٣-٤ يهتم المدير بتأهيل المعلمين الجدد. ٤-٤ يتابع تنفيذ الدورات التدريبية و الأيام الدراسية للمعلمين.	أدوات القياس	نتائج قياس مؤشرات الاداء
٥. اللجان المدرسية و الوسائل التعليمية.	١. جميع اللجان المدرسية مشكولة بالشراكة مع المعلمين ويتم متابعتها. ٢. رضا المعلمين عالي بالدعم المقدم لتفعيل اللجان. ٣. جميع الوسائل التعليمية مفعلة ومتابعة باستمرار. رضا المعلمين عالي عن الدعم المقدم ارننتاج الوسائل وتقنيات ومصادر التعلم وتوفرها.	١-٥ متابعة مدى الدعم المقدم لتفعيل اللجان. ٢-٥ متابعة مدى الإشراف على تفعيل الوسائل التعليمية (متابعة السجلات المختلفة). ٣-٥ يتابع إعداد وتنفيذ خطط اللجان ويقيم إنجازاتها ويناقشها مع المعلمين. ٤-٥ يوفر المدير الموارد المالية لإنتاج الوسائل التعليمية ويشجع المعلمين والطلبة على إنتاجها وفق احتياجات المنهاج. ٥-٥ درجة رضاك عن أنشطة اللجان المدرسية من حيث فائدتها. ٦-٥ درجة رضاك عن مشاركة الطلبة في إنتاج الوسائل التعليمية. ٧-٥ درجة رضاك عن استخدام المعلم للوسائل التعليمية الإيضاحية في غرفة الصف.	رق الميدان	رق الميدان
٦. المشاريع الريادية والأنشطة الصفية واللاصفية.	١. جميع المشاريع الريادية تم تبنيتها في المدرسة. ٢. قناعة المعلمين عالية عن وضوح أهداف المشاريع وأهميتها في خدمة العملية التعليمية. ٣. جميع الأنشطة اللاصفية تم متابعتها من حيث مدى إشراك الطلبة في وضعها وانسجامها مع المنهاج وأهداف الوزارة. ٤. إنجازات تنفيذ بنود الخطة موثقة وفق الأصول.	١-٦ متابعة مدى توظيف المشاريع ذات الأهداف المحددة في خدمة العملية التعليمية. ٢-٦ متابعة خطة النشاطات اللاصفية لتكون منسجمة مع خطة الوزارة وإمكانيات المدرسة. ٣-٦ متابعة آليات توثيق إنجازاته للخطة والأنشطة اللاصفية. ٤-٦ يشجع المدير النشاطات التعليمية خارج المدرسة ويقيم أثرها. ٥-٦ يتابع المدير المعلمين والطلاب أثناء تنفيذ النشاطات. ٦-٦ يتابع المدير المشاريع الريادية في المدرسة ويكرم القائمين عليها. ٧-٦ يوفر المدير الدعم اللازم ماديا ومعنويا لتنفيذ النشاطات. ٨-٦ درجة رضاك عن المشاركة العادلة للطلبة في المشاريع الريادية التي تنفذها المدرسة. ٩-٦ مدى تشجيع مدير المدرسة للنشاطات خارج المدرسة كالرحلات الثقافية والترفيهية.	رق الميدان	رق الميدان

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

مؤشرات الاداء	مؤشرات القياس	مؤشرات الاداء	مؤشرات القياس	مؤشرات الاداء	مؤشرات القياس
٧. الاجتماعات الدورية مع المعلمين ومتابعة التزامهم بالدوام	١- جميع الاجتماعات مع المعلمين موثقة وفق الأصول. ٢- جميع التوصيات المنبثقة عن الاجتماعات قد تم متابعتها. ٣- جداول الحضور والمغادرة والتزام المعلمين بوقت الدوام ثم متابعتها بانتظام.	٧- ١- التأكد من تنفيذ اجتماعات دورية، فردية، زميرية في أوقات مناسبة. ٧- ٢- يتم توثيق الاجتماعات في محاضر ويطلع المعلمين عليها ويتابع تنفيذ التوصيات. ٧- ٣- درجة رضاك عن متابعة المدير لحضور ومغادرة المعلمين. ٧- ٤- درجة رضا المعلمين عن فائدة الاجتماعات الدورية مع المدير. ٧- ٥- يتابع مدى التزام المعلمين بالدوام ووقت الحصص ونظام الإجازات والمغادرات.	رق الميدان	رق الميدان	استطلاع المعلم
٨. المنهاج	اهتمام المعلم بدرجة عالية في إثراء المنهاج وملتزم بخطط استكمال المنهاج	٨- ١- متابعة المدير مدى ما تم تغطيته من المنهاج من قبل المعلمين وفق خططهم. ٨- ٢- متابعة المدير استخدام المعلمين لأساليب تعليم جديدة تثرى المنهاج ويعمل على توفير الوسائل اللازمة لذلك. ٨- ٣- درجة متابعة المدير للمعلمين في خليلهم لمحتوى المنهاج. ٨- ٤- يحضر المدير حصص المعلمين للاطلاع على أسلوب التدريس ويتأكد مما قطع من المنهاج.	رق الميدان	استطلاع المعلم	استطلاع المعلم
٩. تقييم أداء المعلمين	١. منهجيات موضوعية ومعتمدة لتقييم الأداء. ٢. معايير موضوعية للمعلم المتميز التي على أساسها تقدم الحوافز.	٩- ١- التعرف على مدى وضوح منهجيات تقييم أداء المعلمين بمختلف فئاتهم. ٩- ٢- منهجية المدير في تقييم أداء المعلمين عادلة ومنصفة ويطلع المعلمين عليها. ٩- ٣- يشجع المدير تقييم الأداء الذاتي للمعلمين ويحفز المعلم المتميز ويتابع ذوي الأداء المتدني.	رق الميدان	استطلاع المعلم	استطلاع المعلم
مدير ملتزم وعادل يدير عمل الكادر التعليمي في مدرسته بإدارة تشاركيه	جميع المجالات التفصيلية السابقة				

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

الهدف الثالث: تحسين أساليب التدريس والتقييم وتوفير بيئة مدرسية آمنة ومحفزة

المجال: (الطلبة)

المجالات الفرعية	مؤشرات الاداء	مجالات المتابعة التفصيلية	أدوات القياس	نتائج قياس مؤشرات الاداء
١. التحصيل العلمي	١. تحسن في المهارات المعرفية لدى الطلبة كنتيجة لاستخدام أساليب تدريس حديثة غير مبنية على أسلوب الحفظ والتلقين. --معايير خفيز للطلبة المتفوقين قابلة للقياس تم اعتمادها.	١-١ لديه آلية واضحة لمتابعة التحصيل العلمي للطلبة. ١-٢ يتابع طرق التعامل مع فئات الطلبة حسب قدراتهم. ٣-١ يتابع المدير خطط المعلم لتحسين نوعية تعليم الطلبة وكذلك الخطط العلاجية. ٤-١ يتابع أساليب التدريس والتقييم وكذلك الأساليب المبتكرة من خلال حضور حصص صفية للمعلمين وتقديم التغذية الراجعة لهم وتفاعل الطلبة معها.	رق الميدان رق الميدان رق الميدان استطلاع المعلم	
٢. البيئة المدرسية	عدد من التدخلات تم تنفيذها للحد من المشاكل الصحية والاجتماعية وتحسين البيئة المدرسية.	٢-١ يحدد الإجراءات المدرسية في متابعة الحالات الصحية والاجتماعية بالتنسيق مع الجهات المختصة. ٢-٢ يشترك المدير المعلمين في تشخيص مشاكل المدرسة ووضع الخطط لحلها مع توفير التمويل اللازم لذلك. ٣-٢ درجة اهتمام الإدارة المدرسية بنظافة المدرسة وخصوصا المرافق الصحية. ٤-٢ درجة متابعة المدير للحد من استخدام العنف بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة أنفسهم .	رق الميدان استطلاع المعلم استطلاع الطلبة استطلاع الطلبة	
٣. الإرشاد التربوي	نسبة الأنشطة الإرشادية التي نفذها المرشد من مجموع الأنشطة الواردة في الخطة.	٣-١ يطلع على خطط المرشد وعمله في المدرسة ويتابع سجلاته. ٣-٢ يشترك المرشد في متابعة مشاكل الطلبة السلوكية والصحية والاجتماعية. ٣-٣ ينسق للمرشد عقد اجتماعات مع المعلمين يوضح لهم فيها خصائص الطلبة وآلية التعامل معهم. ٤-٣ درجة متابعة المدير للحد من المظاهر السلبية في المدرسة كالتدخين وتخريب الممتلكات.... وغيرها.	رق الميدان رق الميدان رق الميدان استطلاع الطلبة	
٤. إدماج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	جميع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة متوفر لهم بيئة تربوية ومدرسية فاعلة ومحفزة.	٤-١ درجة متابعة المدير للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بالتنسيق الإرشاد التربوي والتعليم الجامع وأولياء الامور. ٤-٢ درجة متابعة المدير للطلبة الموهوبين وتحفيزهم.	رق الميدان رق الميدان	
تحسين أساليب التدريس والتقييم وتوفير بيئة مدرسية آمنة ومحفزة	جميع المجالات التفصيلية السابقة	عدد من التحسينات على البيئة المدرسية وأساليب التدريس والتقييم تم تنفيذها في المدرسة.	جميع أدوات القياس السابقة	

Ramallah P.O.Box (576) رام الله ص.ب

Fax (+970-2-2983212) فاكس

Tel (+970-2983262) هاتف

الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

رابعاً : مدير مدرسة مؤمن بالشراكة المجتمعية ويحسن الاتصال والتواصل

المجال: (الاجتماعي)

المجالات الفرعية	مؤشرات الاداء	مجالات المتابعة التفصيلية	أدوات القياس	نتائج قياس مؤشرات الاداء
١. العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي	تم تأسيس العمل مع مؤسسات المجتمع المدني في إطار خطة عمل واضحة الأهداف والأنشطة.	١-١ تأسيس العلاقة مع المجتمع المحلي في إطار خطة مشتركة واضحة الأهداف والأنشطة. ٢-١ منح مجلس أولياء الأمور في المدرسة المزيد من الصلاحيات وتفعيل دوره من المشاركة في التخطيط والتنفيذ. ٣-١ بوثق المساعدات التي يقدمها المجتمع للمدرسة والمساعدات التي تقدمها المدرسة للمجتمع. ٤-١ يشجع المدير أولياء أمور الطلاب على الاندماج في الشؤون المدرسية وفي تعلم أبنائهم من خلال لقاءات يعقدها معهم وبحضور المعلمين. ٥-١ يبني المدير علاقات تشاركية مع قادة ومؤسسات المجتمع المحلي ويستثمرها لصالح المدرسة والعملية التعليمية. ٦-١ يجد زوار المدرسة الترحيب والاحترام اللائق لدى دخولهم إلى المدرسة. ٧-١ هناك نشاطات خارج أوقات الدوام وفي العطل الأسبوعية والعطل الصيفية لاستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة.	رق الميدان رق الميدان رق الميدان استطلاع المعلم استطلاع المعلم استطلاع المعلم استطلاع المعلم	
٢. التواصل مع أولياء أمور الطلبة	عدد من الأنظمة تم إقرارها وتنفيذها لتحسين التواصل مع أولياء الأمور.	١-٢ يعقد اجتماعات دورية مع مجلس أولياء الأمور لمناقشة خطط المدرسة ويوكلهم بمهام. ٢-٢ يخاطب الأهالي بكتب رسمية ليطلعهم على نتائج أبنائهم الدراسية. ٣-٢ يخاطب المدير الأهالي بكتب رسمية ليطلعهم على نتائج أبنائهم الدراسية. ٤-٢ درجة اطلاع مدير المدرسة أولياء الأمور على سلوكيات الطلبة من خلال التواصل معهم مباشرة . ٥-٢ درجة احترام المدرسة لأولياء أمور الطلبة.	رق الميدان استطلاع المعلم استطلاع الطلبة استطلاع الطلبة استطلاع الطلبة	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجالات الفرعية	مؤشرات الاداء	مجالات المتابعة التفصيلية	أدوات القياس	نتائج قياس مؤشرات الاداء
٣. المعلمون قدوة حسنة لطلابهم وعلاقات مبنية على الاحترام المتبادل داخل المدرسة وخارجها	ارتفعت نسبة الطلبة الذين يعتقدون أن معلميههم قدوة حسنة لهم.	٣-١ درجة متابعة المدير مدى تفاعل الطلبة مع معلميههم في غرفة الصف وخارجها. ٣-٢ يتابع المدير المعلم في طريقة معاملته للطلبة الذين لديهم صعوبات في التعلم. ٣-٣ يستمع المدير لشكاوي الطلبة ومشاكلهم ويعمل على حلها. ٣-٤ يتابع المدير مدى تفاعل المعلمين مع طلبتهم في غرفة الصف وخارجها.	استطلاع المعلم استطلاع المعلم استطلاع الطلبة استطلاع الطلبة	
مدير مدرسة مؤمن بالشراكة المجتمعية ويحسن الاتصال والتواصل	جميع المجالات التفصيلية السابقة			

الهدف الخامس: مدرسة راعية للإبداعات ومحفزة لها

المجال: (الابداعي)

المجالات الفرعية	مؤشرات الاداء	مجالات المتابعة التفصيلية	أدوات القياس	نتائج قياس مؤشرات الاداء
٤. رعاية الابداع	عدد من الأنشطة الإبداعية تم تنفيذها	٤-١ درجة تشجيع المدير للمعلمين لابتكار أنشطة وبرامج إبداعية. ٤-٢ درجة تعميم المدير للتجارب والأفكار الرائدة. ٤-٣ درجة تحفيز المدير للمعلمين المبدعين. ٤-٤ درجة تحفيز المدير للطلبة المبدعين.	استطلاع المعلم استطلاع المعلم استطلاع المعلم استطلاع الطلبة	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

التقييم الذاتي استبانة التقييم الذاتي لمدير المدرسة

١. معلومات عامة:

المديرية:		
اسم مدير المدرسة:	رقم الهوية:	
اسم المدرسة:	عدد الطلبة:	عدد الشعب:
تاريخ إستلامه إدارة المدرسة:	عدد المراكز الممنوحة:	
عدد المراكز الزائدة أو الناقصة:	مستوى المدرسة وجنسها:	
تاريخ الزيارة:		

٢. تقييم الأداء:

الفقرات التالية تقيس أداء مدير المدرسة وفقا للمهام والمسؤوليات المنوطة به من وجهة نظر (المدير نفسه). مقياس الأداء عشري ما بين (١-١٠) حيث يعبر الرقم (١) ادني درجة تقييم. والرقم (١٠) عن أعلى درجة تقييم.

المجال	الفقرة	(١٠ - ١)
المراكز التطويرية	١. درجة متابعة مدى توزيع التفرغات وفقا لأسس التشكيلات.	
	٢. درجة متابعة عملية تفعيل مصادر التعلم (مختبرات، مكتبة، كشافة، رياضة، صحة.....).	
	٣. درجة تفعيل المختبرات ومصادر التعليم منقبل المعلمين ذوي علاقته.	
	٤. درجة إقبال الطلبة على المكتبة المدرسية بهدف المطالعة .	
البرنامج الدراسي	٥. مدى اعتماد برنامج الدروس الأسبوعي من المديرية وموقع حسب الأصول.	
	٦. درجة توافق توزيع الحصص الدراسية مع تخصصات المعلمين.	
	٧. درجة إشراك المعلمين في إعداد البرنامج الدراسي الأسبوعي وعدالة التوزيع.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١ - ١٠)
الخطة التشغيلية	٨. درجة ملائمة الأنشطة والفعاليات للأولويات .	
	٩. وجود خطة من بداية العام وانسجامها مع أهداف خطة الوزارة.	
	١٠. درجة إشراك المعلمين في إعداد خطة المدرسة وواقعية أهدافها وإجرائاتها وانسجامها مع احتياجات المدرسة.	
	١١. درجة رضاك عن الأنشطة الصفية في المدرسة.	
	١٢. درجة متابعتك للأنشطة الصفية التي ينفذها المعلمون.	
خطط المعلمين	١٣. اتابع سجلات التحضير بشكل أسبوعي وفق جدول زمني يقدم التغذية الراجعة لهم.	
	١٤. درجة متابعتي لخطط المعلمين من ناحية التنفيذ.	
	١٥. درجة رضاك عن استجابة الإدارة المدرسية في توفير احتياجات المعلمين وفق متطلبات خططهم.	
الاختبارات المدرسية	١٦. اتابع تحليل نتائج الاختبارات.	
	١٧. درجة رضاك عن شمولية الاختبار للمادة وتحقيقه هدف المنهاج.	
	١٨. درجة رضاك عن متابعة المدير للاختبارات من ناحية مطابقتها لمواصفات الاختبار الجيد ومدى مراعاتها للفروق الفردية.	
	١٩. درجة رضاك عن متابعة المدير تصحيح الاختبارات ومناسبتها لأسس توزيع العلامات وتوثيق النتائج.	
	٢٠. درجة رضاك عن مراعاة الاختبارات للفروق الفردية بين الطلبة.	
	٢١. درجة رضاك عن عدالة علامات الاختبارات التي يضعها المعلمون.	
	٢٢. توجد خطة للزيارات الصفية للمعلمين. أراعي فيها الأولويات والتزم بتنفيذها.	
الزيارات الإشرافية	٢٣. درجة متابعتك تنفيذ توصياتك و توصيات المشرف التربوي.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١ - ١٠)
	٢٤. درجة رضاك عن وضوح أهداف الزيارات الصفية التي يقوم بها المدير .	
	٢٥. تعترف بإنجازات المعلمين وتعمل على دعمها.	
	٢٦. تناقش المعلمين في النشاطات الصفية واللاصفية لتتأكد من أنها موجهة لتحقيق الأهداف التعليمية.	
	٢٧. درجة متابعتك تنفيذ الزيارات التبادلية وتشجيعك لها.	
لتأهيل وإعادة تأهيل المعلمين مهنيا وفق احتياجاتهم	٢٨. استطلع المعلمين حول احتياجاتهم التدريبية بالتنسيق مع الجهات المختصة.	
	٢٩. اهتمم بتأهيل المعلمين الجدد.	
	٣٠. اتابع تنفيذ الدورات التدريبية والأيام الدراسية للمعلمين.	
	٣١. اقدم الدعم اللازم لتفعيل اللجان.	
اللجان المدرسية والوسائل التعليمية	٣٢. اشرف على تفعيل الوسائل التعليمية (متابعة السجلات المختلفة).	
	٣٣. اتابع إعداد وتنفيذ خطط اللجان وقيم إنجازاتها وناقشها مع المعلمين.	
	٣٤. اوفر الموارد المالية لإنتاج الوسائل التعليمية واشجع المعلمين والطلبة على إنتاجها وفق احتياجات المنهاج.	
	٣٥. درجة رضاك عن أنشطة اللجان المدرسية من حيث فائدتها.	
	٣٦. درجة رضاك عن مشاركة الطلبة في إنتاج الوسائل التعليمية.	
	٣٧. درجة رضاك عن استخدام المعلم للوسائل التعليمية الإيضاحية في غرفة الصف.	
	٣٨. درجة متابعتك مدى توظيف المشاريع ذات الأهداف المحددة في خدمة العملية التعليمية.	
	٣٩. درجة متابعتك خطة النشاطات اللاصفية لتكون منسجمة مع خطة الوزارة وإمكانيات المدرسة.	
المشاريع الريادية والأنشطة الصفية واللاصفية.	٤٠. درجة متابعتك آليات توثيق إنجازاتك للخطة والأنشطة اللاصفية.	
	٤١. اشجع النشاطات التعليمية خارج المدرسة وقيم أثرها.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١ - ١٠)
	٤٢. اتابع المعلمين والطلاب أثناء تنفيذ النشاطات.	
	٤٣. اتابع المشاريع الريادية في المدرسة وكرم الفائزين عليها.	
	٤٤. اوفر الدعم اللازم ماديا ومعنويا لتنفيذ النشاطات.	
	٤٥. درجة رضاك عن لمشاركة العادلة للطلبة في المشاريع الريادية التي تنفذها المدرسة.	
	٤٦. مدى تشجيع مدير المدرسة للنشاطات خارج المدرسة كالرحلات الثقافية والترفيهية.	
	٤٧. اعقد اجتماعات دورية، فردية، زمرية في أوقات مناسبة.	
الاجتماعات الدورية مع المعلمين ومتابعة التزامهم بالدوام	٤٨. يتم توثيق الاجتماعات في محاضر واطلع المعلمين عليها واتابع تنفيذ التوصيات.	
	٤٩. درجة رضاك عن متابعتك لحضور ومغادرة المعلمين.	
	٥٠. درجة رضا المعلمين عن فائدة الاجتماعات الدورية مع المدير.	
	٥١. اتابع مدى التزام المعلمين بالدوام ووقت الحصة ونظام الإجازات والمغادرات.	
	٥٢. اتابع مدى ما تم تغطيته من المنهاج من قبل المعلمين وفق خططهم.	
المنهاج	٥٣. درجة متابعتك استخدام المعلمين لأساليب تعليم جديدة تثري المنهاج وتعمل على توفير الوسائل اللازمة لذلك.	
	٥٤. درجة متابعتك للمعلمين في خليلهم لمحتوى المنهاج.	
	٥٥. حضورك حصص المعلمين للاطلاع على أسلوب التدريس ويتأكد مما قطع من المنهاج.	
تقييم أداء المعلمين	٥٦. التعرف على مدى وضوح منهجيات تقييم أداء المعلمين بمختلف فئاتهم.	
	٥٧. منهجيتك في تقييم أداء المعلمين عادلة ومنصفة وتطلع المعلمين عليها.	
	٥٨. اشجع تقييم الأداء الذاتي للمعلمين و احفز المعلم المتميز واتابع ذوي الأداء المتدني.	
التحصيل العلمي	٥٩. لديك آلية واضحة لمتابعة التحصيل العلمي للطلبة.	
	٦٠. اتابع طرق التعامل مع فئات الطلبة حسب قدراتهم.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١٠ - ١)
البيئة المدرسية	٦١. اتابع خطط المعلم لتحسين نوعية تعليم الطلبة وكذلك الخطط العلاجية.	
	٦٢. اتابع أساليب التدريس والتقييم وكذلك الأساليب المبتكرة من خلال حضور حصص صفية للمعلمين وتقديم التغذية الراجعة لهم وتفاعل الطلبة معها.	
	٦٣. احدد الإجراءات المدرسية في متابعة الحالات الاجتماعية والصحية بالتنسيق مع الجهات المختصة.	
	٦٤. درجة إشراك المعلمين في تشخيص مشاكل المدرسة ووضع الخطط لحلها مع توفير التمويل اللازم لذلك.	
	٦٥. درجة اهتمام الإدارة المدرسية بنظافة المدرسة وخصوصا المرافق الصحية.	
	٦٦. درجة متابعتك للحد من استخدام العنف بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة أنفسهم.	
الإرشاد التربوي	٦٧. درجة اطلاعك على خطط المرشد وعمله في المدرسة ومتابعة سجلاته.	
	٦٨. اشترك المرشد في متابعة مشاكل الطلبة السلوكية والصحية والاجتماعية.	
	٦٩. انسق وايسر للمرشد عقد اجتماعات مع المعلمين بوضوح لهم فيها خصائص الطلبة وآلية التعامل معهم.	
	٧٠. درجة متابعتك للحد من المظاهر السلبية في المدرسة كالتدخين وتخريب الممتلكات....وغيرها.	
إدماج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	٧١. درجة متابعتك للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بالتنسيق الإرشاد التربوي والتعليم الجامع وأولياء الأمور.	
	٧٢. درجة متابعتك للطلبة الموهوبين وتخفيفهم.	
العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي	٧٣. مأسسة العلاقة مع المجتمع المحلي في إطار خطة مشتركة واضحة الأهداف والأنشطة.	
	٧٤. منح مجلس أولياء الأمور في المدرسة المزيد من الصلاحيات وتفعيل دوره من المشاركة في التخطيط والتنفيذ.	
	٧٥. اوثق المساعدات التي يقدمها المجتمع للمدرسة والمساعدات التي تقدمها المدرسة للمجتمع.	
	٧٦. اشجع أولياء أمور الطلاب على الاندماج في الشؤون المدرسية وفي تعلم أبنائهم من خلال لقاءات اعقدتها معهم وبحضور المعلمين.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١ - ١٠)
	٧٧. ابني علاقات تشاركيه مع قادة ومؤسسات المجتمع المحلي وايسثمرها لصالح المدرسة والعملية التعليمية.	
	٧٨. يجد زوار المدرسة الترحيب والاحترام اللائق لدى دخولهم إلى المدرسة.	
	٧٩. هناك نشاطات خارج أوقات الدوام وفي العطل الأسبوعية والعطل الصيفية لاستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة.	
	٨٠. اعقد اجتماعات دورية مع مجلس أولياء الأمور لمناقشة خطط المدرسة واوكلهم بمهام.	
التواصل مع أولياء أمور الطلبة	٨١. اخاطب الأهالي بكتب رسمية لاطلاعهم على نتائج أبنائهم الدراسية.	
	٨٢. درجة اطلاعك أولياء الأمور على سلوكيات الطلبة من خلال التواصل معهم مباشرة .	
	٨٣. درجة احترام المدرسة لأولياء أمور الطلبة.	
	٨٤. درجة رضاك عن مدى تفاعل الطلبة مع معلميه في غرفة الصف وخارجها.	
المعلمون قدوة حسنة لطلابهم وعلاقات مبنية على الاحترام المتبادل داخل المدرسة وخارجها.	٨٥. اتابع المعلم في طريقة معاملته للطلبة الذين لديهم صعوبات في التعلم.	
	٨٦. استمع لشكاوي الطلبة ومشاكلهم واعمل على حلها.	
	٨٧. درجة تشجيعك المعلمين لابتكار أنشطة وبرامج إبداعية.	
	٨٨. اعمم التجارب والأفكار الرائدة.	
رعاية الإبداع	٨٩. درجة تحفيزك للمعلمين المبدعين.	
	٩٠. درجة تحفيزك للطلبة المبدعين.	

شكراً لتعاونكم

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

استبيان خاص بالمعلم استبانه قياس أداء مدير المدرسة من وجهة نظر المعلم

١. معلومات عامة:

اسم المدرسة:	الرقم الوطني:
اسم مدير المدرسة:	رقم الهوية:
المديرية:	الجنس ١. ذكر ٢. أنثى
مستوى المدرسة: ١. أساسية ٢. أساسية وثانوية ٣. ثانوية فقط	تاريخ الاستطلاع:

٢. تقييم الأداء:

الفقرات التالية تقيس أداء مدير المدرسة وفقاً للمهام والمسؤوليات المنوطة به من وجهة نظر الكادر التدريسي. مقياس الأداء عشاري ما بين (١-١٠) حيث يعبر الرقم (١) أدنى درجة تقييم، والرقم (١٠) عن أعلى درجة تقييم.

المجال	الفقرة	(١٠ - ١)
المراكز التطويرية	١-درجة متابعة عملية تفعيل مصادر التعلم (مختبرات، مكتبة، كشافة، رياضة، صحة.....)	
البرنامج الدراسي	٢-درجة إشراك المدير للمعلمين في إعداد البرنامج الدراسي الأسبوعي وعدالة التوزيع.	
الخطة التشغيلية	٣-درجة إشراك المدير للمعلمين في إعداد خطة المدرسة وواقعية أهدافها وإجراءاتها وانسجامها مع احتياجات المدرسة.	
خطط المعلمين	٤-درجة رضاك عن استجابة الإدارة المدرسية في توفير احتياجات المعلمين وفق متطلبات خططهم.	
الاختبارات المدرسية	٥-درجة رضاك عن متابعة المدير للاختبارات من ناحية مطابقتها لمواصفات الاختبار الجيد ومدى مراعاتها للفروق الفردية.	
الزيارات الإشرافية	٦-درجة وضوح أهداف الزيارات الصفية التي يقوم بها المدير . ٧-يعترف المدير بإنجازات المعلمين ويعمل على دعمها. ٨-يناقش المدير المعلمين في النشاطات الصفية واللاصفية ليتأكد من أنها موجهة لتحقيق الأهداف التعليمية.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١٠ - ١)
تأهيل وإعادة تأهيل المعلمين وفق إحتياجاتهم	٩- يستطلع المدير المعلمين حول إحتياجاتهم التدريبية بالتنسيق مع الجهات المختصة. ١٠- يهتم المدير بتأهيل المعلمين الجدد. ١١- يتابع تنفيذ الدورات التدريبية والأيام الدراسية للمعلمين.	
اللجان المدرسية والوسائل التعليمية	١٢- يتابع المدير تشكيل اللجان المدرسية المختلفة وإعداد خططها وتقييم إنجازاتها بالتنسيق مع المعلمين ومهامها واضحة ومحددة. ١٣- يوفر المدير الموارد المالية لإنتاج الوسائل التعليمية ويشجع المعلمين الطلبة على إنتاجها وفق إحتياجات المنهاج.	
المشاريع الريادية والأنشطة الصفية واللاصفية	١٤- يتابع المدير المعلمين والطلاب أثناء تنفيذ النشاطات. ١٥- يتابع المدير المشاريع الريادية في المدرسة ويكرم القائمين عليها. ١٦- يوفر المدير الدعم اللازم ماديا ومعنويا لتنفيذ النشاطات. ١٧- يشجع الأنشطة التعليمية خارج المدرسة وتقييم أثرها.	
الاجتماعات الدورية مع المعلمين ومتابعة التزامهم بالدوام	١٨- درجة رضا المعلمين عن فائدة الاجتماعات الدورية مع المدير. ١٩- يتابع مدى التزام المعلمين بالدوام ووقت الحصص ونظام الإجازات والمغادرات.	
المنهاج	٢٠- متابعة المدير استخدام المعلمين لأساليب تعليم جديدة تثري المنهاج ويعمل على توفير الوسائل اللازمة لذلك. ٢١- درجة متابعة المدير للمعلمين في تحليلهم لمحتوى المنهاج.	
تقييم أداء المعلمين	٢٢- منهجية المدير في تقييم أداء المعلمين عادلة ومنصفة ويطلع المعلمين عليها. ٢٣- يشجع المدير تقييم الأداء الذاتي ويحفز المعلم المتميز ويتابع ذوي الأداء المتدني.	
التحصيل العلمي	٢٤- يتابع أساليب التدريس والتقييم وكذلك الأساليب المبتكرة من خلال حضور حصص صفية للمعلمين وتقديم التغذية الراجعة لهم وتفاعل الطلبة معها.	
البيئة المدرسية	٢٥- يشترك المدير المعلمين في تشخيص مشاكل المدرسة ووضع الخطط لحلها مع توفير التمويل اللازم لذلك.	
العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي	٢٦- يشجع المدير أولياء أمور الطلاب على الاندماج في الشؤون المدرسية وفي تعلم أبنائهم من خلال لقاءات يعقدها معهم وبحضور المعلمين. ٢٧- يبني المدير علاقات تشاركية مع قادة و مؤسسات المجتمع المحلي ويستثمرها لصالح المدرسة والعملية التعليمية.	

Ramallah P.O.Box (576) رام الله ص.ب (٥٧٦)

Fax (+970-2-2983212) فاكس

Tel(+970-2983262) هاتف

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١ - ١٠)
	٢٨- يجد زوار المدرسة الترحيب والاحترام اللائق لدى دخولهم إلى المدرسة. ٢٩- هناك نشاطات خارج أوقات الدوام وفي العطل الأسبوعية والعطل الصيفية لاستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة.	
التواصل مع أولياء أمور	٣٠- يخاطب الأهالي بكتب رسمية ليطلعهم على نتائج أبنائهم الدراسية وسلوكياتهم.	
المعلمون قدوة حسنة لطلابهم وعلاقات مبنية على الاحترام المتبادل داخل المدرسة وخارجها	٣١- درجة متابعة المدير مدى تفاعل الطلبة مع معلمهم في غرفة الصف وخارجها. ٣٢- يتابع المدير المعلم في طريقة معاملته للطلبة الذين لديهم صعوبات في التعلم.	
رعاية الابداع	٣٣- درجة تشجيع المدير للمعلمين لابتكار أنشطة وبرامج إبداعية ٣٤- درجة تعميم المدير للتجارب والأفكار الرائدة ٣٥- درجة تحفيز المدير للمعلمين المبدعين.	

شكراً لتعاونكم

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

استبيان خاص بالطالب استبانة قياس أداء مدير المدرسة من وجهة نظر الطالب

١. معلومات عامة:

اسم المدرسة:	الرقم الوطني:
اسم مدير المدرسة:	رقم الهوية:
مستوى المدرسة: ١. أساسية ٢. أساسية وثانوية ٣. ثانوية فقط	جنس الطالب:
موقع المدرسة:	المديرية:
صف الطالب:	تاريخ الاستطلاع:

٢. تقييم الأداء:

الفقرات التالية تقيس أداء مدير المدرسة وفقا للمهام والمسؤوليات المنوطة به من وجهة نظر الطالب. مقياس الأداء عشاري ما بين (١-١٠) حيث يعبر الرقم (١) ادني درجة تقييم. والرقم (١٠) عن أعلى درجة تقييم.

المجال	الفقرة	(١ - ١٠)
المراكز التطويرية	١-درجة تفعيل المختبرات ومصادر التعلم من قبل المعلمين ذوي العلاقة. ٢-درجة إقبال الطلبة على المكتبة المدرسية بهدف المطالعة.	
الخطة التشغيلية	٣-درجة رضاك عن الأنشطة الصفية في المدرسة. ٤-درجة متابعة المدير للأنشطة الصفية التي ينفذها المعلمون.	
الاختبارات المدرسية	٥-درجة رضاك عن مراعاة الاختبارات للفروق الفردية بين الطلبة. ٦-درجة رضاك عن عدالة علامات الاختبارات التي يضعها المعلمون.	
اللجان المدرسية والوسائل التعليمية	٧-درجة رضاك عن أنشطة اللجان المدرسية من حيث فائدتها. ٨-درجة رضاك عن مشاركة الطلبة في إنتاج الوسائل التعليمية. ٩-درجة رضاك عن استخدام المعلم للوسائل التعليمية الإيضاحية في غرفة الصف.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١ - ١٠)
المشاريع الريادية والأنشطة الصفية واللاصفية	١٠-درجة رضاك عن المشاركة العادلة للطلبة في المشاريع الريادية التي تنفذها المدرسة. ١١-مدى تشجيع مدير المدرسة للنشاطات خارج المدرسة كالرحلات الثقافية والترفيهية.	
المنهاج	١٢-يحضر المدير حصص المعلمين للاطلاع على أسلوب التدريس ويتأكد مما قطع من المنهاج.	
البيئة المدرسية	١٣-درجة اهتمام الإدارة المدرسية بنظافة المدرسة و خصوصاً المرافق الصحية. ١٤-درجة متابعة المدير للحد من استخدام العنف بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة أنفسهم.	
الإرشاد التربوي	١٥-درجة متابعة المدير للحد من المظاهر السلبية في المدرسة كالتدخين وتخريب الممتلكات العامة...وغيرها.	
التواصل مع أولياء الأمور	١٦-يخاطب المدير الأهالي بكتب رسمية ليطلعهم على نتائج أبنائهم الدراسية. ١٧-درجة اطلاع مدير المدرسة أولياء الأمور على سلوكيات الطلبة من خلال التواصل معهم مباشرة . ١٨-درجة احترام المدرسة لأولياء أمور الطلبة.	
المعلمون قدوة حسنة لطلابهم وعلاقات مبنية على الاحترام المتبادل داخل المدرسة وخارجها	١٩-يستمتع المدير لشكاوي الطلبة ومشاكلهم ويعمل على حلها. ٢٠-يتابع المدير مدى تفاعل المعلمين مع طلبتهم في غرفة الصف وخارجها.	
رعاية الإبداع	٢١-درجة تحفيز المدير للطلبة المبدعين.	

شكراً لتعاونكم

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

تقييم رئيس قسم المتابعة الميدانية

١. معلومات عامة:

اسم المدرسة:	الرقم الوطني:
اسم مدير المدرسة:	رقم الهوية:
اسم رئيس القسم:	تاريخ الزيارة:
مستوى المدرسة: ١. أساسية ٢. أساسية وثانوية ٣. ثانوية فقط	المديرية:

٢. تقييم الأداء:

حدد درجة تقييمك لمدير المدرسة وفقا للفقرات التالية ما بين (١٠-١) بحيث أن الرقم (١) ادني درجة والرقم (١٠) أعلى درجة.

المجال	الفقرة	(١٠ - ١)
المراكز التطويرية	١-درجة متابعة مدى توزيع التفريغات وفقا لأسس التشكيلات.	
البرنامج الدراسي	٢-مدى اعتماد برنامج الدروس الأسبوعي من المديرية وموقع حسب الأصول. ٣-درجة توافق توزيع الحصص الدراسية مع تخصصات المعلمين	
الخطة التشغيلية	٤-درجة ملائمة الأنشطة والفعاليات للأولويات ٥-وجود خطة من بداية العام وانسجامها مع أهداف خطة الوزارة.	
خطط المعلمين	٦-درجة متابعة المدير لخطط المعلمين من ناحية التنفيذ ٧-يتابع سجلات التحضير بشكل أسبوعي وفق جدول زمني ويقدم التغذية الراجعة لهم.	
الاختبارات المدرسية	٨-يتابع تحليل نتائج الاختبارات. ٩-درجة رضاك عن شمولية الاختبار للمادة وتحقيقه هدف المنهاج. ١٠-درجة رضاك عن متابعة المدير تصحيح الاختبارات ومناسبتها لأسس توزيع العلامات وتوثيق النتائج.	
الزيارات الإشرافية	١١-متابعة توفر خطة للزيارات الصفية للمعلمين. يراعي فيها الأولويات ويلتزم بتنفيذها . ١٢-درجة متابعة المدير تنفيذ توصياته و توصيات المشرف التربوي	
لتأهيل وإعادة تأهيل المعلمين مهنيًا وفق احتياجاتهم	١٣-متابعة تنفيذ الزيارات التبادلية وتشجيعه لها.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المجال	الفقرة	(١٠ - ١)
اللجان المدرسية والوسائل التعليمية	١٤- متابعة مدى الدعم المقدم لتفعيل اللجان. ١٥- متابعة مدى الإشراف على تفعيل الوسائل التعليمية (متابعة السجلات المختلفة).	
المشاريع الريادية والأنشطة الصفية واللاصفية	١٦- متابعة مدى توظيف المشاريع ذات الاهداف المحدده في خدمة العملية التعليمية. ١٧- متابعة خطة النشاطات اللاصفية لتكون منسجمة مع خطة الوزارة وإمكانيات المدرسة. ١٨- متابعة آليات توثيق إنجازاته للخطة والأنشطة اللاصفية.	
الاجتماعات الدورية مع المعلمين ومتابعة التزامهم بالادام	١٩- التأكد من تنفيذه لاجتماعات دورية، فردية، زمرية في أوقات مناسبة. ٢٠- التأكد من متابعة المدير لحضور ومغادرة المعلمين. ٢١- يتم توثيق الاجتماعات في محاضر ويطلع المعلمين عليها ويتابع تنفيذ التوصيات.	
المنهاج	٢٢- متابعة مدى ما تم تغطيته من المنهاج من قبل المعلمين وفق خططهم.	
تقييم أداء المعلمين	٢٣- التعرف على مدى وضوح منهجيات تقييم أداء المعلمين بمختلف فئاتهم.	
التحصيل العلمي	٢٤- لديه آلية واضحة لمتابعة التحصيل العلمي للطلبة. ٢٥- يتابع طرق التعامل مع فئات الطلبة حسب قدراتهم. ٢٦- يتابع المدير خطط المعلم لتحسين نوعية تعليم الطلبة وكذلك الخطط العلاجية.	
البيئة المدرسية	٢٧- يحدد الإجراءات المدرسية في متابعة الحالات الصحية والاجتماعية بالتنسيق مع الجهات المختصة.	
الإرشاد التربوي	٢٨- يطلع على خطط المرشد وعمله في المدرسة ويتابع سجلاته. ٢٩- يشرك المرشد في متابعة مشاكل الطلبة السلوكية والصحية والاجتماعية. ٣٠- ينسق للمرشد عقد اجتماعات مع المعلمين يوضح لهم فيها خصائص الطلبة وآلية التعامل معهم.	
إدماج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	٣١- درجة متابعة المدير للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بالتنسيق الارشاد التربوي والتعليم الجامع وأولياء الأمور. ٣٢- درجة متابعة المدير للطلبة الموهوبين وخفيزمهم.	
العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي	٣٣- مأسسة العلاقة مع المجتمع المحلي في إطار خطة مشتركة واضحة الأهداف والأنشطة. ٣٤- منح مجلس أولياء الأمور في المدرسة المزيد من الصلاحيات وتفعيل دوره من المشاركة في التخطيط والتنفيذ. ٣٥- يوثق المساعدات التي يقدمها المجتمع للمدرسة المشاركة التي تقدمها المدرسة للمجتمع.	
التواصل مع أولياء الأمور	٣٦- يعقد اجتماعات دورية مع مجلس أولياء الأمور لمناقشة خطط المدرسة ويوكلهم بمهام.	

شكراً لتعاونكم

Ramallah P.O.Box (576) رام الله ص.ب (576)

Fax (970-2-2983212) فاكس

Tel (970-2983262) (+970) هاتف

الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

استمارة تقييم أداء مدير المدرسة للعام الدراسي/...../.....

اسم مدير المدرسة:	رقم الهوية:
المديرية:	اسم المدرسة:
المؤهل العلمي:	تاريخ التعيين:
تاريخ التعيين في الإدارة:	

المهام الرئيسية لمدير المدرسة	المجال الأول : التخطيط	مقياس المجال الأول : يخطط وفق الأسس العلمية	المؤشرات	الدرجة المستحقة
			يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	
			يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.	
			يوزع مسؤولية التنفيذ والمتابعة والتقييم .	
			يوثق الإنجازات ويطورها بما يخدم أهداف المدرسة.	
			يدير شؤون العاملين بالمدرسة (حضور وغياب وأجازات ومغادرات وعلاوات.....) .	
			يدير الأمور المالية وفق الأسس والتعليمات.	
			يراعي النواحي الصحية وجوانب الأمن والسلامة.	
			يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات .	
			يدير الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة (الوازم.. كتب.. أنبية.....).	
			يدير شؤون الطلبة الإدارية.	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

المهام الرئيسية لمدير المدرسة		المؤشرات	الدرجة المستحقة
المجال الثالث: النمو المهني	معيار المجال الثالث: يرى النمو المهني لنفسه وللعاملين في المدرسة بشكل مستمر	يشترك ببرامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق الحاجة.	
		يوظف أساليب الإشراف التربوي المختلفة.	
		يحاكم الاختبارات المدرسية وبنائها مع المعلمين .	
المجال الرابع: تعلم الطلبة	معيار المجال الرابع : يسهم بالنهوض بنتائج تعلم الطلبة	يدعم المعلمين على تفعيل التقنيات في التعليم .	
		يدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية(اللجان) .	
		يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم.	
المجال الخامس : العلاقات والاتصال والتواصل	معيار للمجال الخامس: يبني علاقات داخلية وخارجية فعالة تساعد المدرسة على أداء واجباتها	يواكب مدى انشغال الطلبة في عمليات البحث والاستقصاء.	
		يتابع إتقان الطلبة للمهارات الأساسية.	
		لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.	
		يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم.	
		ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة.	
		يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة .	
		يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي .	
		يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم.	
		يرعى نشاطات تسهم في إيجاد علاقات تكاملية مع المجتمع المحلي .	

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow Up



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للمتابعة الميدانية

الدرجة المستحقة	المؤشرات	السمات الشخصية
	يقود الآخرين ويؤثر بهم .	
	يبادر إلى إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية.	
	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله .	
	يمارس عادات عمل ايجابية تخدم العملية التعليمية .	
	يمتلك اتجاهات ايجابية نحو العمل .	
	مجموع العلامات	
	المعدل النوي	
	التقدير	

أعضاء لجنة التقييم :

الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع	التاريخ
مصادقة مدير التربية والتعليم :		التاريخ :	
التقدير :		التوقيع :	

المذكرة التفسيرية لتقييم أداء مدير المدرسة

المجال الأول: التخطيط المعيار الرئيس: يخطط وفق الأسس العلمية				
المؤشر ١ يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات البشرية، والمادية، والأجهزة، والتجهيزات، والأثاث ويرتبها حسب الأولويات.				
١	٢	٣	٤	٥
يستخدم التحليل البيئي ليقدر احتياجات المدرسة ويرتبها حسب الأولويات.	يحلل نقاط القوة والضعف ليقدر احتياجات المدرسة ويرتبها حسب الأولويات.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.
المؤشر ٢ يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها				
١	٢	٣	٤	٥
يستخدم التحليل البيئي ليقدر احتياجات المدرسة ويرتبها حسب الأولويات.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.
المؤشر ٣ يوزع مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقويم.				
١	٢	٣	٤	٥
يستخدم التحليل البيئي ليقدر احتياجات المدرسة ويرتبها حسب الأولويات.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.
المؤشر ٤ يوثق الإنجازات ويطورها بما يخدم أهداف المدرسة				
١	٢	٣	٤	٥
يستخدم التحليل البيئي ليقدر احتياجات المدرسة ويرتبها حسب الأولويات.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.	يحدد نادرا ما يحدد احتياجات المدرسة أو يرتب أولوياتها.

المجال الثاني : الإشراف والمتابعة المعيار : مدير الموارد المادية والبشرية في المدرسة				
١ مدير شؤون العاملين بالمدرسة (حضور وغياب وأجازات ومغادرات وعلاوات)				
١	٢	٣	٤	٥
لا يراعي الأسس والتعليمات في إدارة شؤون العاملين.	نادراً ما يلتزم بالأسس والتعليمات في إدارة شؤون العاملين.	يدبر شؤون العاملين الإدارية مراعيًا الأسس والتعليمات.	يدبر شؤون العاملين الإدارية مراعيًا الأسس والتعليمات وبشكل مستمر.	يدبر شؤون العاملين الإدارية مراعيًا الأسس والتعليمات بطرق مبتكرة وبشكل مستمر.
٢ مدير الأمور المالية وفق الأسس والتعليمات.				
١	٢	٣	٤	٥
لا يراعي التعليمات في إدارة الشؤون المالية.	يدبر إجراءات القبض والصرف بشكل غير منظم.	يدبر إجراءات القبض والصرف وفق الأسس والتعليمات المالية وبما ينسجم مع خطة المدرسة.	يدبر إجراءات القبض والصرف وفق الأسس والتعليمات المالية بدقة وفعالية وبما ينسجم مع خطة المدرسة.	يدبر إجراءات القبض والصرف وفق الأسس والتعليمات المالية بكفاءة وفعالية وبطرق مبتكرة بما ينسجم مع خطة المدرسة.
٣ يراعى النواحي الصحية وجوانب الأمن والسلامة.				
١	٢	٣	٤	٥
لا يهتم بالنواحي الصحية وجوانب الأمن والسلامة في المدرسة.	نادراً ما يهتم بالنواحي الصحية والأمن والسلامة.	يرعى النواحي الصحية ويلتزم بقواعد الأمن والسلامة داخل المدرسة من خلال ما تقوم به اللجان المدرسية.	يرعى النواحي الصحية ويلتزم بقواعد الأمن والسلامة داخل المدرسة من خلال أنشطة منهجة للجان المدرسية.	يرعى النواحي الصحية ويلتزم بقواعد الأمن والسلامة داخل المدرسة من خلال تبني برامج صحية منهجة .
٤ يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات .				
١	٢	٣	٤	٥
لا يتعامل مع المراسلات والتعميمات وفق الأصول.	يتعامل مع المراسلات والتعميمات بشكل غير منظم	يتعامل مع المراسلات والتعميمات وفق الأصول.	يتعامل مع المراسلات والتعميمات وفق الأصول وبدقة وفاعلية.	يتعامل مع المراسلات والتعميمات بفعالية وفق الأصول وبدقة وبطرق ابتكارية (محوسبة مثلاً)

المجال الثاني : الإشراف والمتابعة				
يدير الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة (لوازم، كتب، أبنية.....).				٥
١	٢	٣	٤	٥
لا يدير البيئة المادية في المدرسة بما يخدم العملية التربوية.	نادراً ما يلتزم بالتعليمات في إدارة البيئة المادية في المدرسة.	يدير عناصر البيئة المادية في المدرسة بما يخدم العملية التربوية وفق الأسس والتعليمات.	يدير عناصر البيئة المادية في المدرسة بما يخدم العملية التربوية بكفاءة وفاعلية وفق الأسس والتعليمات.	يدير عناصر البيئة المادية في المدرسة بما يخدم العملية التربوية بكفاءة وفاعلية وبطرق مبتكرة وفق الأسس والتعليمات.
يدير شؤون الطلبة في المدرسة.				٦
١	٢	٣	٤	٥
لا يراعي الأسس والتعليمات في إدارة شؤون العاملين .	نادراً ما يلتزم في التعليمات في إدارة شؤون الطلبة.	يدير شؤون الطلبة الإدارية مراعيًا الأسس والتعليمات.	يدير شؤون الطلبة الإدارية مراعيًا الأسس والتعليمات وبشكل مستمر.	يدير شؤون الطلبة الإدارية مراعيًا الأسس والتعليمات بطرق مبتكرة وبشكل مستمر.
***** * التعامل : معرفة بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالمراسلات. ■ قراءة وفهم عميق . ■ الأرشفة ، التنسيق. ■ التعميم ، ربط مع الجهات المعنية . ■ الالتزام بالوقت وفق الأولويات. ■ الرد على المراسلات				

المجال الثالث النمو المهني يركز النمو المهني لنفسه وللعمال في المدرسة بشكل مستمر				
١ يشترك ببرامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق الحاجة.				
١	٢	٣	٤	٥
يحضر الورشات والبرامج التي تخدمها الوزارة ولا يستطيع تحديد الاحتياجات المهنية للعاملين ولا يرشح العاملين لدورات او ورشات.	يحدد احتياجاته المهنية واحتياجات العاملين في المدرسة ولا يعمل على تلبيتها مع الجهات المختصة ويشارك ببرامج التأهيل التي تخدمها الوزارة.	يحدد احتياجاته المهنية واحتياجات العاملين في المدرسة ويعمل على تلبيتها مع الجهات المختصة ويشارك ببرامج التأهيل.	يحدد احتياجاته المهنية واحتياجات العاملين في المدرسة ويعمل على تلبيتها مع الجهات المختصة ويشارك ببرامج بفاعلية ببرامج التأهيل.	يحدد احتياجاته المهنية واحتياجات العاملين في المدرسة ويعمل على تلبيتها مع الجهات المختصة ويشارك بفاعلية ببرامج التأهيل ويوظف ما اكتسبه من خبرات في خدمة العملية التربوية.
٢ يوظف أساليب الإشراف التربوي المختلفة.				
١	٢	٣	٤	٥
لا يمتلك المعرفة الكافية بأساليب الإشراف التربوي ولا ينوع في استخدامها بما يتلاءم والموقف ويحقق الأهداف المنشودة.	يملك معرفة بأساليب الإشراف التربوي ولا ينوع في استخدامها بما يتلاءم والموقف ويحقق الأهداف المنشودة.	يملك معرفة بأساليب الإشراف التربوي وينوع في استخدامها بما يتلاءم والموقف ويحقق الأهداف المنشودة.	يملك معرفة بأساليب الإشراف التربوي وينوع في استخدامها بما يتلاءم والموقف ويحقق الأهداف المنشودة.	يملك معرفة بأساليب الإشراف التربوي وبيادر الى التنوع في استخدامها بما يتلاءم والموقف ويحقق الأهداف المنشودة.
٣ يحاكم الاختبارات المدرسية وبنائها مع المعلمين .				
١	٢	٣	٤	٥
لا يملك المعرفة الكافية بمواصفات الاختبار الجيد وطرق بناء الاختبارات يوافق على الاختبارات يبنها المعلمين دون محاكمتها.	يملك معرفة بطرق بناء الاختبارات ويحكم الاختبارات التي يبنها المعلمين وفقاً لهذه المعايير.	يملك معرفة بمواصفات الاختبار الجيد وطرق بناء الاختبارات ويحكم الاختبارات التي يبنها المعلمين وفقاً لهذه المعايير.	يملك معرفة بمواصفات الاختبار الجيد وجدول المواصفات وطرق بناء الاختبارات ويحكم الاختبارات التي يبنها المعلمين وفقاً لهذه المعايير.	يملك معرفة بمواصفات الاختبار الجيد وجدول المواصفات وطرق بناء الاختبارات وانواع الأسئلة وميزات كل منها ويحكم الاختبارات التي يبنها المعلمين وفقاً لهذه المعايير.
٤ يدعم المعلمين على تفعيل التقنيات في التعليم .				
١	٢	٣	٤	٥
لا يلم بطرق توظيف التقنيات في التعليم ولا يعمل على توفيرها ولا ويتابع توظيف المعلمين لها.	يلم بطرق توظيف التقنيات في التعليم ويعمل على توفيرها ويدعم المعلمين في توظيفها.	يلم بطرق توظيف التقنيات في التعليم ويعمل على توفيرها ويشجع المعلمين على توظيفها في المواقف التعليمية.	يلم بطرق توظيف التقنيات في التعليم ويعمل على توفيرها ويدعم المعلمين في توظيفها في المواقف التعليمية ويتابع ذلك.	يلم بطرق توظيف التقنيات في التعليم ويعمل على توفيرها وبيادر إلى دعم المعلمين في توظيفها في المواقف التعليمية ويتابع ذلك.

المجال الثالث النمو المهني

بدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية (اللجان).

١	٢	٣	٤	٥
يشكل اللجان شكلياً ولا يقدم الدعم اللازم لتنفيذها ولا يساعدهم في التغلب على الصعوبات.	يشرك بعض العاملين في اللجان ويشاركونهم أحياناً في بناء الخطط للتنفيذ ويقدم لهم الدعم اللازم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة .	يشرك جميع العاملين في اللجان وفقاً لقدراتهم ويشاركونهم في بناء الخطط للتنفيذ ويقدم لهم الدعم اللازم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة ويساعدهم في التغلب على الصعوبات.	يشرك جميع العاملين في اللجان ويشاركونهم في بناء الخطط للتنفيذ ويقدم لهم الدعم اللازم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة ومخاطبة الجهات ذات العلاقة ويساعدهم في التغلب على الصعوبات.	يشرك جميع العاملين في اللجان وفقاً لقدراتهم ويشاركونهم في بناء الخطط للتنفيذ ويقدم لهم الدعم اللازم من خلال توفير الاحتياجات اللازمة ومخاطبة الجهات ذات العلاقة ويساعدهم في التغلب على الصعوبات.

المجال الرابع: تعلم الطلبة المعيار: يساهم بالنهوض بنتائج تعلم الطلبة.				
المؤشر ١ يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم.				
١	٢	٣	٤	٥
يطلع على نتائج الطلبة ويوقعها دون الإفادة منها في تحسين أداء الطلبة.	يطلع على نتائج الطلبة. ويطلب من المعلمين كتابة خطط علاجية.	يقرأ نتائج الطلبة. ويستفيد منها في تحسين أداء الطلبة إذا طلب منه.	يقرأ نتائج الطلبة. ويستفيد منها في تحسين أداء الطلبة من خلال متابعة تنفيذ الخطط العلاجية.	يقرأ نتائج الطلبة. ويفسرهما. ويستفيد منها في تحسين أداء الطلبة من خلال متابعة تنفيذ الخطط التطويرية والعلاجية.
المؤشر ٢ يواكب مدى انشغال الطلبة في عمليات البحث والاستقصاء.				
١	٢	٣	٤	٥
لا يتابع استخدام الطلبة لمصادر التعلم.	يواكب مدى استخدام الطلبة لمصادر التعلم من خلال رصد أعدادهم في السجلات.	يواكب مدى استخدام الطلبة لمصادر التعلم لإنهاء مهمات بحثية تطلب منهم.	يواكب مدى انشغال الطلبة في استخدام مصادر التعلم ل: إثراء المنهاج. وكتابة مواضيع الإذاعة. وتنفيذ أية مهمات بحثية أخرى.	يواكب مدى انشغال الطلبة في استخدام مصادر التعلم ل: عمل أبحاث. وإثراء المنهاج. وبناء مبادرات إبداعية. وتنفيذ النشاطات والمسابقات.
المؤشر ٣ يتابع إتقان الطلبة للمهارات الأساسية.				
١	٢	٣	٤	٥
لا يتابع أوضاع الطلبة في المهارات الأساسية.	نادرا ما يتابع أوضاع الطلبة في المهارات الأساسية. والخطط العلاجية المكتوبة.	يتابع أوضاع الطلبة في المهارات الأساسية. وآليات تنفيذ الخطط العلاجية. من خلال سجلات التقويم.	يتابع أوضاع الطلبة في المهارات الأساسية. وآليات تنفيذ الخطط العلاجية. ومدى تطور الطلبة من خلال سجلات التقويم.	يتابع أوضاع الطلبة في المهارات الأساسية وآليات تحسينها بطرق إبداعية مع الإشارة إلى مدى تطور الطلبة من خلال سجلات التقويم.
المؤشر ٤ لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.				
١	٢	٣	٤	٥
ليس لديه سياسة حول مشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.	يشرك الطلبة في الأنشطة اللاصفية في ضوء رغبات المعلمين وعلامات الطلبة.	ينفذ سياسة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية كما وردت في خطة الوزارة للنشاطات الطلابية.	ينفذ سياسة واضحة حول مشاركة الطلبة من الفئات المختلفة في الأنشطة اللاصفية من خلال التشاور مع العاملين.	يتبنى سياسة واضحة حول مشاركة الطلبة من الفئات المختلفة في الأنشطة اللاصفية. بالتشاور مع العاملين والطلبة ومستنداً إلى بيانات حول أداءات الطلبة.

المجال الرابع: تعلم الطلبة

المؤشره	يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم.
---------	--

١	٢	٣	٤	٥
لا يطبق تجارب تربوية تفيد في انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم.	يعمل على انخراط بعض الطلبة في عملية التعليم والتعلم من خلال تطبيق القليل من التجارب التربوية	يعمل على انخراط بعض الطلبة في عملية التعليم والتعلم. من خلال تطبيق تجارب تربوية لتحسين تحصيلهم.	يعمل على انخراط فئات مختلفة من الطلبة في عملية التعليم والتعلم. من خلال تطبيق تجارب تربوية لتحسين أدائهم في جوانب مختلفة.	يعمل على انخراط فئات مختلفة من الطلبة في عملية التعليم والتعلم بشكل مستمر تطبيق تجارب تربوية متنوعة ومبتكرة ومثلى.

المؤشرا	ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة.
---------	---

١	٢	٣	٤	٥
غياب الأنشطة التي تسهم في تنمية الاتجاهات والقيم لدى الطلبة.	نادراً ما ينظم الأنشطة التي تسهم في تنمية الاتجاهات والقيم لدى الطلبة.	ينظم أحياناً أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة.	ينظم أنشطة متنوعة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة بشكل مستمر.	ينظم أنشطة مبتكرة ومتنوعة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة بشكل مخطط ومستمر طوال العام.

[illegible]

المجال الخامس : العلاقات والاتصال والتواصل المعيار : يبني علاقات داخلية وخارجية فعّالة تساعد المدرسة على أداء واجباتها.				
المؤشر ١ يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة .				
١	٢	٣	٤	٥
غير قادر على توظيف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة .	نادرا ما يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة .	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة مراعيًا الأنظمة والتعليمات .	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة مراعيًا الأنظمة والتعليمات. مدركًا الثقافة السائدة في المجتمع.	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة مراعيًا الأنظمة والتعليمات. مدركًا الثقافة السائدة في المجتمع مبتكرًا أدوات واليات مختلفة .
المؤشر ٢ يدير علاقات داخلية تساهم في توفير مناخ تعليمي .				
١	٢	٣	٤	٥
لا يُنظم أنشطة تُفَعِّل العلاقات الداخلية في المدرسة.	ينظم أنشطة تُفَعِّل القليل من العلاقات الداخلية في المدرسة .	ينظم أنشطة تُفَعِّل العلاقات الداخلية في المدرسة وتساهم في توفير مناخ تعليمي في المدرسة تسوده جسور الثقة والتعاون .	ينظم أنشطة تُفَعِّل العلاقات الداخلية في المدرسة وتساهم في بناء مناخ تعليمي تسوده جسور الثقة والتعاون ويوظفها لخدمة أهداف المدرسة.	ينظم أنشطة تُفَعِّل العلاقات الداخلية في المدرسة مبتكرًا آليات مختلفة ومستمرة في بناء مناخ تعليمي تسوده جسور الثقة والتعاون ويوظفها لخدمة أهداف المدرسة .
المؤشر ٣ يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم.				
١	٢	٣	٤	٥
لا يوظف العلاقات مع أولياء الأمور.	يستثمر القليل من العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية انضباط الطلبة.	يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم .	يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم وينفذ أنشطة تواصل متنوعة تعزز ذلك .	يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم وينفذ أنشطة تواصل متنوعة مستمرة ومنهجية تعزز ذلك .
المؤشر ٤ يرفع نشاطات تساهم في إيجاد علاقات تبادلية مع المجتمع المحلي.				
١	٢	٣	٤	٥
لا ينفذ أنشطة تساهم في إيجاد علاقات تبادلية مع المجتمع المحلي.	نادرا ما ينفذ أنشطة تساهم في إيجاد علاقات تبادلية مع المجتمع المحلي.	ينفذ أنشطة تساهم في إيجاد علاقات تبادلية مع المجتمع المحلي.	ينظم أنشطة تساهم في تحقيق العلاقة التكاملية بين المدرسة والمجتمع المحلي.	ينظم أنشطة مبتكرة ومستمرة تساهم في تحقيق العلاقة التكاملية بين المدرسة والمجتمع المحلي.

الجزء الثاني : السمات الشخصية

المعيار: يتصف بسمات شخصية تخدم العملية التربوية.

مؤشر القيادة					يقود الآخريين ويؤثر بهم				
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥
يقود العاملين للتغيير ويعمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات بالشراكة مع الآخرين بطرق إبداعية منتهجة.	يقود العاملين للتغيير ويعمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات بالشراكة مع الآخرين.	يقود العاملين للتغيير ويعمل على حل المشكلات بالشراكة مع الآخرين.	يقود العاملين للتغيير ويعمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات بالشراكة مع الآخرين.	يقود العاملين للتغيير ويعمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات بالشراكة مع الآخرين بطرق إبداعية منتهجة.	لا يقود العاملين للتغيير ولا يعمل على حل المشكلات .	نادراً ما يقود العاملين للتغيير والعمل على حل المشكلات .	يقود العاملين للتغيير ويعمل على حل المشكلات بالشراكة مع الآخرين.	يقود العاملين للتغيير ويعمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات بالشراكة مع الآخرين.	يقود العاملين للتغيير ويعمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات بالشراكة مع الآخرين بطرق إبداعية منتهجة.
مؤشر المبادرة والإبداع					يبادر إلى إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية				
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥
ينتج أفكاراً تربوية متنوعة بشكل سريع. غير متكررة. لا تخضع للأفكار الشائعة قابلة للتعميم. ولديه مساحة واسعة من الخبرة تؤدي بدورها إلى إضافات تربوية جديدة.	ينتج أفكاراً تربوية متنوعة بشكل سريع. غير متكررة. لا تخضع للأفكار الشائعة قابلة للتعميم. ولديه مساحة واسعة من الخبرة تؤدي بدورها إلى إضافات تربوية جديدة.	ينتج أفكاراً تربوية متنوعة. غير متكررة. لا تخضع للأفكار الشائعة قابلة للتعميم.	ينتج أفكاراً تربوية متنوعة. غير متكررة. لا تخضع للأفكار الشائعة قابلة للتعميم.	ينتج أفكاراً تربوية متنوعة بشكل سريع. غير متكررة. لا تخضع للأفكار الشائعة قابلة للتعميم. ولديه مساحة واسعة من الخبرة تؤدي بدورها إلى إضافات تربوية جديدة.	غير قادر على إنتاج أفكار تربوية.	قلما ينتج أفكاراً تربوية.	ينتج أفكاراً تربوية عديدة بشكل سريع. غير متكررة. لا تخضع للأفكار الشائعة.	ينتج أفكاراً تربوية متنوعة. غير متكررة. لا تخضع للأفكار الشائعة قابلة للتعميم.	ينتج أفكاراً تربوية متنوعة بشكل سريع. غير متكررة. لا تخضع للأفكار الشائعة قابلة للتعميم. ولديه مساحة واسعة من الخبرة تؤدي بدورها إلى إضافات تربوية جديدة.
مؤشر المعرفة والثقافة					يملك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله				
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥
يملك الثقافة العامة والمعرفة المتخصصة لتحقيق الأهداف التربوية موظفاً هذه المعرفة للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية وتفعيلها لدى الآخرين .	يملك الثقافة العامة والمعرفة المتخصصة لتحقيق الأهداف التربوية موظفاً هذه المعرفة للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية وتفعيلها لدى الآخرين .	يملك الثقافة العامة والمعرفة المتخصصة لتحقيق الأهداف التربوية موظفاً هذه المعرفة للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية .	يملك الثقافة العامة والمعرفة المتخصصة لتحقيق الأهداف التربوية موظفاً هذه المعرفة للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية .	يملك الثقافة العامة والمعرفة المتخصصة لتحقيق الأهداف التربوية موظفاً هذه المعرفة للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية وتفعيلها لدى الآخرين .	غير قادر على توظيف خبراته في التعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية.	قلما يوظف خبراته للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية.	يملك المعرفة المتخصصة لتحقيق الأهداف التربوية موظفاً هذه المعرفة للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية .	يملك الثقافة العامة والمعرفة المتخصصة لتحقيق الأهداف التربوية موظفاً هذه المعرفة للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية .	يملك الثقافة العامة والمعرفة المتخصصة لتحقيق الأهداف التربوية موظفاً هذه المعرفة للتعامل مع التغيرات التربوية والمجتمعية وتفعيلها لدى الآخرين .



الاصدار الثاني