

## أداة لتقييم مديري/ات المدارس\*

\* تعتمد أداة تقييم المديرين/ات هذه على مفهوم وظيفة المدير/ة كما تمت صياغته في المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية، أفني راشه.

## مقياس أعلى 1: صياغة رؤيا وتخطيط استراتيجي

### 1.1 صياغة رؤيا متركزة في التربية، التدريس، والتعلم

- سيرورة صياغة الرؤيا ومضمونها
- تخطيط التدريس والتعلم

### 1.2 تخطيط وتكريس الموارد المدرسية

- خطة عمل لتحسين المدرسة؛ وتطبيقها
- إدارة موارد لدفع تعلم التلاميذ قدماً وتلبية احتياجاتهم

## مقياس أعلى 2: تحسين التدريس، التعلم، والتربية

### 2.1 إدارة التدريس، التعلم، والتقييم المدرسي

- برامج تعليمية ومواد التدريس والتعلم
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الانترجوسبة) (ICT)
- طرائق التدريس والتعلم وأساليب لتقييم المتعلمين
- إجراءات وآليات لرصد القياس والتقييم

### 2.2 تعزيز مناخ تنظيمي- تربوي

- ثقافة داعمة لنجاح كل التلاميذ
- مشاركة التلاميذ الاجتماعية
- تنظيم سير الأمور والعلاقات في المدرسة

### 2.3 إبداء تحمل المسؤولية

- تحمل المسؤولية، الإشراف، والشفافية

## مقياس أعلى 3: قيادة طاقم المدرسة وتطويره المهني

### 3.1 تطوير الموارد البشرية

- التطور المهني الشخصي للمعلمين
- مجموعة مهنية مدرسية
- مردودية وتقييم للمعلمين ولأصحاب الوظائف
- مرافقة داعمة للجهد من المعلمين وأصحاب الوظائف
- قواعد سلوكية

### 3.2 تقسيم الوظائف في المدرسة

- توزيع القيادة وتقسيم المسؤولية

### 3.3 آداب المهنة

- آداب المهنة

## مقياس أعلى 4: إدارة العلاقات المتبادلة مع المجموعة

### 4.1 إدارة العلاقات المتبادلة مع مجموعة الأهالي

- العلاقات المتبادلة مع الاهالي

### 4.2 إدارة العلاقات المتبادلة مع المجموعة الواسعة

- العلاقات المتبادلة مع مجموعة المدرسة (المجتمع المدرسي)

## مقياس أعلى 1: صياغة رؤيا وتخطيط استراتيجي

مدير متفوق	مدير ماهر	مؤهل للإدارة	غير مؤهل بقدر كافٍ	مستوى التنفيذ
<b>1.1 صياغة رؤيا متركَزة في التربية، التدريس، والتعلم</b>				
<p>... وأيضًا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يتخذ المدير قرارات إستراتيجية بما يلائم رؤيا المدرسة.</li> <li>يقود تصميم الرؤيا بالتعاون مع الجهات ذات الصلة في المدرسة وفي المجموعة.</li> </ul>	<p>... وأيضًا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الرؤيا واضحة، تتركز في تعلم التلاميذ، في أدايمهم، وفي رفاهيتهم.</li> <li>تضع الرؤيا توقعات عالية لكافة التلاميذ.</li> <li>يختبر الرؤيا ويحدثها على ضوء معطيات لتحسين تعلم التلاميذ وتحصيلهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعرض على المعلمين وذوي الشأن تصورًا يتركز في التربية، التدريس، التعلم، وتحصيل التلاميذ.</li> <li>يقود نشاطات لتحديث/ لبلورة الرؤيا التي تتركز في تعلم التلاميذ وتحصيلهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد سيرورة ظاهرة فقط، أو أنها غير موجودة أصلاً.</li> <li>رؤيا المدرسة لا تتركز في تعلم التلاميذ وتحصيلهم.</li> </ul>	<p>سيرورة صياغة الرؤيا ومضمونها</p>
<p>... وأيضًا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بيدي ابتكارًا وإبداعًا في تنظيم وتخطيط برنامج الدروس.</li> </ul>	<p>... وأيضًا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بيدي مرونة في تنظيم وتخطيط برنامج الدروس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يخطط وينظم برنامج دروس يلبي غايات المدرسة.</li> <li>يخطط وينظم برنامج دروس (صقيّة، فريّة) يلبي احتياجات كافة التلاميذ ويساهم في دفع التعلم قدمًا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يخطط وينظم برنامج الدروس وفقًا لاعتبارات إدارية فقط.</li> </ul>	<p>تخطيط التدريس والتعلم</p>
<b>1.2 تخطيط وتكريس الموارد المدرسية</b>				
<p>... وأيضًا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>خطط العمل لذوي الوظائف وللمعلمين مشتقة من خطة العمل المدرسية.</li> <li>تشتمل خطة العمل على تحديد للنتائج المرجلية، التي تتيح إظهار تقدّم في فترات زمنية.</li> <li>خطة العمل هي جزء من تخطيط استراتيجي بعيد المدى.</li> </ul>	<p>... وأيضًا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تتركز خطة العمل في تحسين التدريس والتعلم والتحصيل التعليمي.</li> <li>يجري تغييرات على ضوء الفجوات بين التخطيط وبين تحقيق الغايات.</li> <li>تستند خطة العمل إلى معطيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطة العمل تتوافق مع رؤيا المدرسة وغاياتها.</li> <li>غايات خطة العمل عملية وقابلة للقياس.</li> <li>خطة العمل تلائم الموارد المتاحة في المدرسة.</li> <li>يتابع (المدير) تنفيذ خطة العمل وتحقيق الغايات التي تمّ تحديدها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطة العمل لا تشكل أداة مركزية/مهمة في العمل المدرسي، أو أنها غير موجودة أصلاً.</li> <li>خطة العمل غير ديناميّة.</li> </ul>	<p>خطة عمل لتحسين المدرسة، وتطبيقها</p>
<p>... وأيضًا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تكريس الموارد يعكس تفكيرًا إستراتيجيًا بعيد المدى.</li> <li>يعمل بمرونة ويحوّل موارد لكي يعالج مشاكل ملموسة.</li> <li>يجتد ويكرّس موارد لتحسين القدرات المهنية لدى المعلمين، ولدفع تعلم التلاميذ قدمًا وتلبية احتياجاتهم.</li> </ul>	<p>... وأيضًا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يكرّس الموارد لدفع تعلم وتحصيل كلّ التلاميذ قدمًا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكريس الموارد يلائم خطة العمل وغايات المدرسة.</li> <li>تكريس الموارد وإدارتها يلائم قوانين، أنظمة، وتعليمات وزارة التربية والتعليم.</li> <li>يتحقق من أنّ ممتلكات المدرسة، معدّاتها والأجهزة الداعمة فيها تعمل بشكل آمن، ناجع، وفعال في المدرسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غير ملمّ بتشكيلة وحجم الموارد المتوفرة لخدمة المدرسة، و/أو: تكريس الموارد لا يعكس اعتبارات تربوية، و/أو: لا يلائم قوانين، أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم، أنظمتها وتعليماتها.</li> </ul>	<p>إدارة موارد لدفع تعلم التلاميذ قدمًا وتلبية احتياجاتهم</p>

## مقياس أعلى 2: تحسين التدريس، التعلم، والتربية

مدير متفوق	مدير ماهر	مؤهل للإدارة	غير مؤهل بقدر كافٍ	مستوى التنفيذ
<b>2.1 إدارة التدريس، التعلم، والتقييم المدرسي</b>				
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يشجع مبادرات مبتكرة لتطوير خطط تعليمية وموادّ تدريسية- تعليمية جديدة ومميّزة، إضافة إلى الخطط المقترحة والمطلوبة.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يشجع المبادرات والنشاطات لتطوير موادّ تدريسية- تعليمية مكّملة.</li> <li>يتحقق من قيام المعلمين بتخطيط التدريس لفترات زمنية مختلفة (شهرية، أسبوعية وما شابه).</li> <li>يعمل بمرونة ويلانم برنامج الدروس لكي يقدم علاجاً فورياً لمشاكل جهازية و/أو موضوعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يضع مطالب عالية لتطبيق دقيق للخطّة التعليمية في مجالات المعرفة المختلفة.</li> <li>يشجع، ويتيح ملائمة الخطط للسياق المدرسيّ وللمتعلمين المختلفين لدفع تحصيلهم قدماً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يحرص على تحقيق الخطط التعليمية.</li> </ul>	برامج تعليمية وموادّ التدريس والتعلم
<p>... وأيضاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يدمج موارد تعلم عن بُعد لدفع التعلم والتدريس لدى المعلمين، ولدفع تعلم التلاميذ<sup>iii</sup>.</li> </ul>	<p>... وأيضاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يدبر دمج البيانات المحوسبة في سيرورات التدريس والتعلم (ملاءمة موادّ تعلم وتوظيفها في الدرس).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض إدارية (مناس- منظومة إدارة المدارس وغيرها).</li> <li>يستخدم بيانات الحوسبة للبحث عن معلومات ومعالجتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض إدارية.</li> </ul>	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الانترحوسبة) (ICT)
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يشكل قدوةً لمدارس أخرى في تطبيق طرائق تدريسية- تعليمية تجديدية، وفي تقييم المتعلمين<sup>iv</sup>.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يوجه المعلمين لملاءمة طرائق التدريس وأطرها لمختلف التلاميذ بغية تحسين التعلم والتحصيلات..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يوجه المعلمين لملاءمة طرائق التدريس وأطرها للتلاميذ المستعصبين (مثلاً: دروس تقوية، ساعات فردية، تدريس علاجي، وما شابه).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجه المعلمين لملاءمة طرائق التدريس وأطرها بغية تحسين التعلم والتحصيلات.</li> </ul>	طرائق التدريس والتعلم وأساليب لتقييم المتعلمين
<p>... وأيضاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يبني قراراته على تحليل تكامليّ وجهازيّ لمنتجات التقييم والقياس المتنوّعة.</li> </ul>	<p>... وأيضاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يقود سيرورة جمع معطيات حول جودة التدريس لدى المعلمين وأدائهم كطاقم عمل.</li> <li>يعالج ويفسرّ مجموع المعطيات (الداخلية والخارجية)، ويحدد مشاكل عينية لمعالجتها.</li> <li>يخطط أعمالاً لمعالجة المشاكل التي تمّ تحديدها.</li> <li>يتحقق من أنّ طواقم المعلمين يستعملون نتائج تقييم مختلفة لتحسين رفاهية التلاميذ، تعلمهم، وتحصيلاتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقود سيرورة مسح مدرسيّ حول تعلم التلاميذ واحتياجاتهم.</li> <li>يشخص مجالات للتحسين.</li> <li>يخطط أعمالاً على ضوء نتائج المسح.</li> <li>يضمن استغلال الأيام التعليمية والساعات التعليمية بشكل فعليّ بحسب برنامج الدروس الرسميّ في كلّ مرحلة عمرية<sup>v</sup>.</li> <li>يدبر عملية رصد ورقابة بصدد تنفيذ خطة العمل وتحقيق الغايات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يدبر العمل المدرسيّ دون الاعتماد المنهجيّ على المعلومات والمعطيات.</li> <li>لا يدبر عملية متابعة ورقابة بما يخص تحقيق خطة العمل</li> </ul>	إجراءات واليات لرصد القياس والتقييم

## مقياس أعلى 2: تحسين التدريس، التعلّم، والتربية

مدير متفوق	مدير ماهر	مؤهل للإدارة	غير مؤهل بقدر كافٍ	مستوى التنفيذ
<b>2.2 تعزيز مناخ تنظيمي- تربوي</b>				
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يُبين آليات ورتابة (روتين) تعكس تحقيق هذه القيم في الحياة المدرسية.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يطوّر ويرسّخ خططاً هادفة لتنمية هذه القيم.</li> <li>يواجه التوقعات المنخفضة لمعلمين بشأن قدرة كلّ التلاميذ على النجاح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمثل في سلوكه قيم: تقبّل الاختلاف، المبالاة، النزاهة والمساواة تجاه كلّ الوافدين إلى المدرسة.</li> <li>يؤمن بقدرة كلّ التلاميذ على النجاح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يُعتبر نموذجاً لتقافة داعمة للفرد.</li> <li>لا يؤمن بقدرته على دفع المعلمين قدماً.</li> <li>لا يؤمن بقدرة المدرسة على دفع التلاميذ قدماً.</li> </ul>	<p>ثقافة داعمة لنجاح كلّ التلاميذ</p>
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يدفع إلى شراكة التلاميذ في اتخاذ القرارات، وفي تخطيط وتنفيذ نشاطات في المدرسة وخارجها.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يدفع إلى مساهمة التلاميذ في خدمة المجموعة بشكل مُأسس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يدفع إلى الانتماء، المسؤولية، القيادة، والمشاركة الاجتماعية والمدنية لدى التلاميذ في النطاق الصفّي والمدرسي<sup>vi</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يدفع إلى المشاركة الاجتماعية المُأسسة لدى التلاميذ.</li> </ul>	<p>مشاركة التلاميذ الاجتماعية</p>
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يُشرك تلاميذ/ معلمين/ أهالي في بلورة أنظمة مدرسية<sup>vii</sup> (دستور مدرسي) تحدّد حقوق وواجبات كلّ الوافدين إلى المدرسة.</li> <li>يحلّ بشكل عادل مشاكل في العلاقات وسير الأمور، ويحافظ على مصالح التلاميذ والمدرسة.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يُأسس قنوات إبلاغ عن مضايقات، تصرفات خطيرة، وتصرّفات تعيّر عن ضائقة.</li> <li>يُأسس قنوات علاج فرديّ وعموميّ لهذه الحالات، وقنوات إرشاد وتوجيه للمعلمين لمعالجة هذه الحالات.</li> <li>يُأسس آليات وأطرًا لحلّ مشاكل في العلاقات وسير الأمور.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعمل على بلورة أنظمة مدرسية تحدّد حقوق وواجبات كلّ الوافدين إلى المدرسة.</li> <li>يعمل على تطبيق الأنظمة والردّ الحاسم تجاه الإخلال بأنظمة المدرسة وتجاه بوادر العنف.</li> <li>يُعالج بنتابع وحزم مظاهر عدم الاحترام والتعامل غير النزيه في المدرسة.</li> <li>يعمل على دفع رفاهية الطاقم في المدرسة قدماً وتحسين "أجواء غرفة المعلمين".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأنظمة ليست واضحة وشفافة ومعروفة للجميع، و/ أو غير مُأسسة.</li> </ul>	<p>تنظيم سير الأمور والعلاقات في المدرسة</p>
<b>2.3 إبداء تحمل المسؤولية</b>				
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يُشرك ذوي الشأن من خارج المدرسة بالنجاحات والصعوبات المتعلقة بالتحصيلات التعليمية والمناخ المدرسي.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يزوّد المعلمين وأصحاب الوظائف بالمعلومات والمعرفة حول التوقعات منهم، وحول حُسن أدائهم وإسهامهم في تحقيق غايات المدرسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الطاقم المدرسيّ كله مُلزَم بتحقيق غايات المدرسة.</li> <li>يطنّق منهج الشفافية بخصوص التحصيلات التعليمية والمناخ المدرسيّ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يُقدّم تقريراً ولا يُشرك أحداً بكلّ ما يتعلق بنشاطات المدرسة ومدى تحقيقها لغاياتها، بما في ذلك مجال تحصيلات التلاميذ ورفاهيّتهم.</li> </ul>	<p>تحمل المسؤولية، الإشراف، والشفافية</p>

### مقياس أعلى 3: قيادة طاقم المدرسة وتطويره المهني

مدير متفوق	مدير ماهر	مؤهل للإدارة	غير مؤهل بقدر كافٍ	مستوى التنفيذ
<b>3.1 تطوير الموارد البشرية</b>				
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يُؤسس آليات للتشارك في المعرفة التي اكتسبها المعلمون في تطويرهم المهني خارج المدرسة.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يتابع ويرصد اشتراك المعلمين في سيرورات التطور المهني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشخص احتياجات التعلم لدى المعلمين على المستويين الشخصي والجهازي.</li> <li>يبنى خطة للتطوير الذاتي ثلاثية السنوات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سيرورات التطوير المهني للمعلمين مخططة على المدى القصير فقط وليست ضمن رؤية جهازية.</li> <li>سيرورات التطوير المهني للمعلمين لا تعبر عن السياق المدرسي والاحتياجات المدرسية.</li> </ul>	التطور المهني الشخصي للمعلمين
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يكرس وقتاً لأطر تعلم الزملاء، بما في ذلك مشاهدة الدروس بين الزملاء.</li> <li>يقوم بتوجيه سيرورات التعلم، المرودية، والمراجعة التأملية في المجموعة المهنية.</li> <li>يكافئ على تطوير ممارسات تجديدية/رائدة للتدريس والتعلم.</li> <li>يتلقى مردوداً فاحصاً لطريقته في الإدارة والتصرف، ويستثمره.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يتأكد من توفر إمكانات الحصول على مخططات دروس، وعلى أدوات تدريس، تعلم، وتقييم- لكل طاقم المعلمين.</li> <li>يتأكد من أن تعلم المعلمين يتركز في تعلم التلاميذ وفي أدائهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتأكد من أن تعلم المعلمين يتركز في تحسين التدريس والتعلم.</li> <li>يشارك في سيرورات التعلم التي تُقام في المدرسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكريس الوقت لنشاطات تعليمية لغرفة المعلمين و/ أو لطواقم معلمين- قليل، أو غير قائم.</li> </ul>	مجموعة مهنية مدرسية
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يدفع قدماً سيرورات تقييم متبادلة بين الزملاء.</li> <li>يجري حواراً مفتوحاً مع المعلمين لتخطيط ومتابعة غايات تحسين فردية وجماعية.</li> <li>يوثق استنتاجات التقييم.</li> <li>يستعمل جميع المعطيات كأساس لتحليل وتشخيص قضايا جهازية<sup>viii</sup>.</li> <li>يثمن عالياً، وينشر نشاطات المعلمين المتفوقين.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ينظم مخطط مشاهدات للدروس، ويحدد مع المعلمين غايات للتحسين.</li> <li>يدفع قدماً سيرورات تقييم ذاتي للمعلمين ولأصحاب الوظائف.</li> <li>يمأسس مخطط تقييم منهجي ومتواصل للمعلمين ولأصحاب الوظائف.</li> <li>يستعمل معطيات التقييم لتخطيط أعمال مستقبلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجري المشاهدات المطلوبة لدى المعلمين المُقيمين.</li> <li>يجري سيرورات تقييم ومردودية للمعلمين ولأصحاب الوظائف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سيرورات التقييم والمرودية للمعلمين لا تجري بحسب المتطلبات الملزمة.</li> </ul>	مردودية وتقييم للمعلمين ولأصحاب الوظائف
<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يصمّم سيرورات الاستيعاب، التدريب والمرافقة كمهمة مشتركة للمجموعة المهنية المدرسية.</li> <li>يؤسس آلية نقل الوظيفة ويكرس موارد للمرافقة والمساندة عند تسلّم وظيفة في المدرسة.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يحرص على إجراء منتظم في استيعاب ومرافقة معلمين متدربين، معلمين جدد وأصحاب وظائف جدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرصد سيرورات الاستيعاب ويتأكد من الاندماج السليم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يهتم باستيعاب ومرافقة سليمين للجدد من المعلمين وأصحاب الوظائف.</li> </ul>	مرافقة داعمة للجدد من المعلمين وأصحاب الوظائف

### مقياس أعلى 3: قيادة طاقم المدرسة وتطويره المهني

مدير بارع	مدير متفوق	مدير ماهر	مؤهل للإدارة	غير مؤهل بقدر كافٍ	مستوى التنفيذ
	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يُشرك المُعلمين في بلورة قواعد السلوك المدرسيّة، ترسيخها، ومتابعة تطبيقها.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يضع للمعلمين معايير عالية فيما يخصّ السلوك والحضور.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يُعالج بشكل واضح عدم الالتزام بالقواعد المطلوبة بخصوص السلوك، الحضور، وتقديم التقارير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يعمل على فرض قواعد سلوكيّة مدرسيّة.</li> </ul>	قواعد سلوكيّة

### 3.2 توزيع الوظائف في المدرسة

	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يطوّر، ويعتني بمبادرات الأفراد وطواقم العمل المختلفة في المدرسة.</li> <li>يقوم بإجراء مسح لتقصّي قياديين محتملين في صفوف الطاقم بناءً على ميزاتهم الإداريّة، ويبدّل ما هو مطلوب في تمميتهم.</li> <li>يُشكل طاقماً محدّد المهمة على أساس التخصص لتحقيق هدف محدّد وملموس.</li> </ul>	<p>... وأيضاً</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يلائم مخطط الوظائف ومجالات المسؤوليّة لقدرات وميول المعلمين، ولاحتياجات التلاميذ.</li> <li>يمنح مسؤوليّة وصلاحيّة تربوية بمستويات كثيرة، وبشكل يتجاوز مخطّط الوظائف الرسميّة، وذلك بحسب تخصّصات المعلمين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقوم بتوزيع واضح لمجالات المسؤوليّة وللمهام بين أصحاب الوظائف.</li> <li>يشجّع المعلمين على أن يأخذوا على عاتقهم وظائف رياديّة في المدرسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توزيع الوظائف يفتقر إلى الشفافيّة وإلى الاعتبارات المهنيّة.</li> <li>لا يمنح المدير صلاحيّات لأصحاب الوظائف الرياديّة في المدرسة.</li> </ul>	توزيع القيادة وتقسيم المسؤوليّة
--	---	---	---	---	---------------------------------

### 3.3 آداب المهنة

	<p>يمكن الاختيار بين مستويين من التنفيذ فقط</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يحرص على قواعد سلوكيّة مهنيّة وعلى آداب المهنة والآداب الإداريّة، ومن ضمن ذلك: <ul style="list-style-type: none"> <li>الحرص على النزاهة، الثقة، والأمانة؛</li> <li>مساواة في الفرص، وانعدام التمييز؛</li> <li>احترام الخصوصيّة والحفاظ على سرّيّة المعلومات؛</li> <li>احترام حقوق المعلم، التلميذ، والأهل.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يحرص على قواعد آداب المهنة في المجالات الأربعة.</li> </ul>	آداب المهنة
--	---	--	--	-------------

## مقياس أعلى 4: إدارة العلاقات المتبادلة مع المجموعة

مستوى التنفيذ	غير مؤهل بقدر كافٍ	مؤهل للإدارة	مدير ماهر	مدير متفوق	مدير بارع	
<b>4.1 إدارة العلاقات المتبادلة مع مجموعة الأهالي</b>						
العلاقات المتبادلة مع الأهالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل مع أهالي التلاميذ هو أحادي الاتجاه فقط، أو يتم في أوضاع الأزمات فقط.</li> <li>مدير المدرسة غير معنيّ بتأسيس تعاون مع الأهالي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقيم علاقة جارية مع جمهور الأهالي لغرض نقل المعلومات، التنسيق، والاتصال.</li> <li>يوجه المعلمين لإبلاغ الأهالي بشكل دائم بخصوص تقدّم أولادهم.</li> <li>يوجه المعلمين لتزويد الأهالي بطرائق الاتصال معهم.</li> <li>يشخص مجموعة من الأهالي تكون قادرة على المساعدة في اتخاذ قرارات مدرسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يطلع جمهور الأهالي بشكل جارٍ على خطة العمل المدرسية.</li> <li>يتأكد من وجود علاقات متبادلة بين المعلمين والأهالي للاطلاع المتبادل فيما يخصّ التلاميذ.</li> <li>يطور ويفعل خططاً لإشراك الأهالي من أجل تقدّم تعلم أولادهم.</li> <li>يشارك الأهالي في هيئات اتخاذ قرارات مدرسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>... وأيضاً يدفع نحو التشاور المتبادل بين المعلمين والأهالي.</li> <li>يشجّع مبادرات الأهالي ومشاركتهم الفاعلة في مجال تطوير مشاريع مدرسية لتحسين التدريس والتعلم.</li> <li>يشكّل أطراً ممأسسة لتمثيل الأهالي من أجل تلقي مردودية عن تحقيق غايات المدرسة.</li> <li>يصغي إلى النقد والمردودية من جانب الأهالي، ويحظى باحترامهم وتقديرهم.</li> </ul>		
<b>4.2 إدارة العلاقات المتبادلة مع المجموعة الواسعة</b>						
العلاقات المتبادلة مع مجموعة المدرسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يشخص ولا يجري مسحاً لموارد في المجموعة الجماهيرية من شأنها أن تدفع أهداف المدرسة قدماً.</li> <li>لا يقيم شبكة علاقات سليمة مع المجموعة الجماهيرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشخص ويجري مسحاً لموارد ثقافية، روحية، واجتماعية قائمة في المجموعة الجماهيرية للمدرسة.</li> <li>يضمن استمرار وجود العلاقات المتبادلة مع المجموعة الجماهيرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يدفع مشاركة ومساهمة المدرسة للمجموعة الجماهيرية قدماً.</li> <li>يفعل شراكة مع جهات في المجموعة الجماهيرية لدفع أهداف المدرسة قدماً.</li> <li>يؤسس طرائق اتصال متنوّعة لنقل المعلومات إلى ذوي الشأن في المجموعة.</li> <li>يتأكد من أنّ ذوي الشأن على علم بأهدافه التربوية، وبطرائق عمل المدرسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>... وأيضاً يجدد ويوجه جهات ذات صلة في المجموعة الجماهيرية إلى العمل المشترك.</li> <li>يصمّم المدرسة كمركز جماهيري/إقليمي.</li> <li>ينجح في الدمج بين احتياجات وأهداف المدرسة والمجموعة الجماهيرية.</li> </ul>		



نماذج من الدلائل التي يمكن ضمها لتقييم المدير/ة:

نماذج من الدلائل التي يمكن ضمها لتقييم المدير/ة	مقياس غليا
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ وثيقه رؤيا</li> <li>♦ خطة عمل مدرسية</li> <li>♦ معاهدة مدرسية</li> <li>♦ مسح مدرسي<sup>x</sup></li> <li>♦ وثائق تعكس متابعة تحقيق غايات خطة العمل<sup>xi</sup></li> </ul>	<p>مقياس أعلى 1: صياغة رؤيا وتخطيط استراتيجي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تخطيط التعليم المدرسي، تخطيط وحدات تدريس، مواد تعلم-تدريس-تقييم خاصة بالمدرسة</li> <li>♦ برنامج الحصص العامة والفردية</li> <li>♦ وصف المخطط الذي يساعد التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة</li> <li>♦ نماذج من وحدات تدريس تدمج منظومات تكنولوجية في التدريس</li> <li>♦ مبنى المدرسة التنظيمي ولقاءات طواقم مدرسية</li> <li>♦ توثيق الجلسات لاستخلاص العبر على ضوء المعطيات</li> <li>♦ معطيات داخلية وخارجية للتحصيلات التعليمية والمناخ المدرسي (مثلا: معطيات عن مقياس النجاح والنماء المدرسية – م"ص"ب- الداخلية والخارجية؛ علامات البجروت، وغيرها)</li> <li>♦ معطيات عن خطط مدرسية مميزة</li> <li>♦ تقديم تقرير عن حضور المعلمين</li> <li>♦ نسبة المعلمين ذوي التأهيل الملائم للموضوع الذي يعلمونه</li> <li>♦ تقديم تقرير عن نسبة التلاميذ الذين تسربوا من التعليم و/أو عن نسبة الارتفاع في مدى مواظبة التلاميذ في المدرسة</li> <li>♦ عدد حالات العنف التي تم الإبلاغ عنها</li> <li>♦ نسبة المبلغين عن عنف في استبيان: مقياس النجاح والنماء المدرسية – م"ص"ب/ مناخ تربوي أفضل – م"ح"م/ معطيات داخلية أخرى</li> <li>♦ نسبة التغيبات لدى كافة التلاميذ</li> </ul>	<p>مقياس أعلى 2: تحسين التدريس، التعلم، والتربية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ مبنى المدرسة التنظيمي ولقاءات الطواقم المدرسية</li> <li>♦ خطة للتطوير المهني للمعلمين (مشاهدات المدير و/أو الزملاء، مرافقة داعمة، لقاءات تعلم مدرسية، وغير ذلك)</li> <li>♦ نماذج من الأدوات و/أو المرودات المقدمة للمعلمين</li> <li>♦ نسبة التغيبات لدى كافة المعلمين</li> </ul>	<p>مقياس أعلى 3: قيادة طاقم المدرسة وتطويره المهني</p>

## مقياس أعلى 4: إدارة العلاقات المتبادلة مع المجموعة

- ♦ مناقير مرسله إلى الاهالي/ نشر المعلومات عبر موقع المدرسة/ مستندات اخرى تشهد على التواصل مع الاهالي
- ♦ محاضر جلسات/ لجان/ قيادة مدرسية/ جهات خارج المدرسة
- ♦ وثائق تشهد على المتابعة بخصوص الوضع التعليمي للتلاميذ

- <sup>i</sup> في هذا المستند، "كافة التلاميذ" يُقصد بهم تشكيلة جماعات التلاميذ الذين يتعلمون في المدارس، ومن ضمنهم التلاميذ ذوو الاحتياجات الخاصة، وغيرهم.
- <sup>ii</sup> "موارد" - مثلاً: ميزانيات، ساعات وظيفية- (٦٣٦٦)، مستحقات، بنى تحتية، مدفوعات الأهالي، موارد من السلطة، تبرعات، قوى بشرية، وغيرها.
- <sup>iii</sup> مثلاً: محاضرات محوسبة، مقالات، نماذج.
- <sup>iv</sup> انظر/ي التطرق العيني إلى هذا المركب في قوائم الأدلة.
- <sup>v</sup> استغلال أيام التعليم لا يشمل رحلات، مؤتمرات، محاضرات، ونشاطات خارج المدرسة.
- <sup>vi</sup> انتخاب مجلس طلاب وأعماله.
- <sup>vii</sup> أنظمة مدرسية وفق قوانين وزارة التربية والتعليم وأنظمتها.
- <sup>viii</sup> قضايا جهازية مثل: توجهات متعددة السنوات، احتياجات تتجاوز حدود التنظيم، فجوات تنظيمية، وغير ذلك.
- <sup>ix</sup> مثلاً: تراجع/تقدم كبير في التحصيلات، تصرف شاذ، وما شابه.
- <sup>x</sup> مسح تم استخدامه كأساس لكتابة خطة العمل المدرسية (ملخص كلامي لجوانب مختلفة في الحياة المدرسية: تعليمية، اجتماعية، قيمية، وما شابه).
- <sup>xi</sup> نماذج من وثائق تشهد على تحقيق غايات الخطة: خطط عمل دورية لذوي الوظائف؛ معطيات بشأن التحصيلات/ الجوانب الاجتماعية؛ كتابة خطة العمل المدرسية من جديد و/ أو أجزاء منها على ضوء المتابعة.