



بسم الله الرحمن الرحيم



موقع الايمان التعليمي

دوسية

قيادة - مساعد مدير

تم التنسيق وإعادة الصياغة في موقع الأيمان التعليمي حيث ان بعض المعلومات الواردة في هذه الدوسية من ملفات خاص في الوزارة والجزء الاخر تم نقله من ملفات عديده تحت اشراف بعض المشرفين التربويين بهدف تقديم المعلومات المهمة والاساسية .

مكونات الدوسية

1- ملخص المادة

2- بيداغوجيا

3- تجميع أسئلة (حديثة - قديمة)

موقع الايمان التعليمي

سليمان العلي ذيب الحوراني

ملاحظة

هذا العمل متاح على موقع الإيمان التعليمي (www.alemancenter.com) لجميع زوار الموقع وفي حال شرائها من اي مكتبة او مكتب خدمات في أنحاء الأردن تحسب فقط تكلفة الورق ويسمح لأي موقع تعليمي اخر في الأردن بإعادة النشر مع ذكر المصدر .

موقع الإيمان
التعليمي

ALEMANCE CENTER

مقدمة :

برنامج القيادة التعليمية تم إعداد هذا البرنامج من قبل فريق من الخبراء الأردنيين من وزارة التربية والتعليم ومشروع تطوير المدرسة ومديرية التربية والتعليم، المدعوم من الوكالة الكندية للإئناء الدولي (CIDA) وقد تم الأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة والتغذية الراجعة من تنفيذ برنامج القيادة التأسيسية الذي طبق منذ أربع سنوات, ليكون أكثر ملاءمة مع الواقع التربوي في وزارة التربية والتعليم ضمن المرحلة الثانية من خطة تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة،(ERfKE 2).

برنامج القيادة التعليمية

يتكون البرنامج من تسعة موضوعات هي: 1. قيادة تطوير المدرسة. 2. القيادة التعليمية الفاعلة. 3. بناء العلاقات وتطوير الموارد البشرية. 4. الأهداف والتوقعات المبنية على البيانات. 5. قيادة عمليات التعلم. 6. قيادة عمليات الشراكة المجتمعية. 7. إدارة الموارد المادية و البشرية. 8. متابعة عمليات تطوير المدرسة. 9. الإسناد التربوي.

أبعاد التعلم الأربعة في القرن الحادي والعشرين

من أجل أن تعرف. من أجل أن تفعل. من أجل أن تكون. من أجل العيش المشترك

مراحل التطور التربوي

التطوير المستقبلي	المرحلة الحديثة	المرحلة الأولى	
التهيئة هي تيسير التنمية المستدامة والمتعددة الأبعاد للطلبة والمجتمع في سياق العولمة والتغيرات المتسارعة	التربية هي تقديم الخدمة التربوية لتلبية احتياجات وتوقعات اقتصاد السوق	تقديم القدرات المخطط لها في المناهج في مجتمع مستقر نسبياً	طبيعة التربية
تطوير الذكاءات المتعددة السياقية والكفايات عالية المستوى اللازمة للتنمية المستدامة متعددة الأبعاد في عصر سريع التغير	اكتساب القدرات اللازمة للمنافسة في سوق العمل	اكتساب القدرات اللازمة للبقاء	طبيعة التعلم
ميسر للتنمية المستدامة متعددة الأبعاد	ميسر لاكتساب القدرات اللازمة للسوق	مقدم للقدرات	دور المعلم

كفايات القرن الحادي والعشرين



نعرف جيداً أن التعليم الذي نحتاجه في هذا القرن يجب أن يتوفر على

1. معلمين متميزين ومستمرين في التدريب
2. قيادات سياسية وتربوية تمتلك الرؤية المستقبلية
3. بيئة تعليمية داعمة ومليئة بالمشيرات
4. مناهج دراسية متقدمة وذكية ومرنة
5. توقعات من الطلاب مرتبطة بالمقاييس العالمية
6. مشاركة مجتمعية وهي التي يجب أن تفوق الاحتياج الأقوى حتى لا يبقى التعليم الحكومي كما هو عليه وحتى يمتلك التعليم الخاص الحريات التربوية والإدارية التي تمكنه من التميز

خصائص التعلم في القرن الواحد والعشرين

- 1- لن يكون التعلم مربوطا بمكان محدد، ستمكن الكمبيوترات الشخصية من كسر حواجز الوقت للتعلم.
- 2- لن تكون المدرسة أو التعلم مربوط بالجرس المدرسي وباليوم المدرسي.
- 3- العطلات ستتغير فالتعلم على مدار العام، وما يحدد عطلتنا الصيفية أن تكون في هذا الوقت وبهذا الطول هي بقايا العالم الزراعي حين كان الأهالي بحاجة إلى أطفالهم في الحقول للمساعدة في الحصاد. التعلم سيكون 365 يوما وعلى مدار 24 ساعة.

تحديات تواجه القائد التربوي

- 1- التكيف مع الثقافات الأخرى .2- ابناء رؤية استراتيجية مستقبلية تربط المدرسة بالمجتمع .
- 3- الاستعداد والقدرة على التحول إلى قيادة جديدة معاصرة تضم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الابتكاري .

مفهوم القيادة المستندة للتعلم

الأنشطة القيادية التي تركز من قبل المدرسة ومسانديها على دعم عمليات تعلم وتعليم الطلبة، ويكون لها أثر على أداء الطلبة ومشاركتهم في الأنشطة المختلفة في المدرسة.

ثقافة التعلم للجميع

إن المدرسة القادرة على بناء ثقافة التعلم تركز على تعلم كل من المتعلم، والمعلم، والقائد التربوي وتجعل ذلك سمتها الرئيسية.

مزايا ثقافة التعلم في المدرسة

تحافظ المدرسة على صورة المجتمع المهني. تمتلك المدرسة رؤية ورسالة واضحة. توفر المدرسة بيئة تشجع على التعلم للجميع لتحسين أداء الطلبة. تشجع المعلمين على العمل التشاركي (العمل بروح الفريق). لتوفير بيئة مدرسية مناسبة لتعلم الجميع.

قيادة تطوير المدرسة

مقترحات للمديرين والمشرفين تدعم بناء الثقة أكد للمعلمين أنك تثق في أنهم سينجحون معا. توقع أن يحتفظ المعلمون بمعلوماتهم حديثة أو محدثة. إرشاد الفرق نحو التوجيه الذاتي. توفير البيانات للمعلمين. تدريب الفريق على مهارات المناقشة واتخاذ القرار. تعميم نتائج الأبحاث للمعلمين. أخذ الوقت اللازم لبناء الثقة.

تعريف القيادة

القدرة على التأثير في أعضاء المؤسسة والمعنيين من المجتمع لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها. (فولان)

القدرة على التأثير في أعضاء المؤسسة وتحريكهم نحو الهدف. (د. طارق سويدان)

ما الفرق بين القيادة والإدارة؟

الإدارة: تحسين العمليات مع تقليل الجهد، والوقت، والتكلفة، الاهتمام بالحاضر، ومحاولة تحسينه.

القيادة: تركز على الهدف، والمستقبل، والإنجاز، وتركز على الإنسان. تأمل المقولة الآتية: • ليس كل مدير قائد، ولكن كل قائد مدير

الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
تعمل على تنفيذ القوانين والتشريعات الناظمة للعمل.	تعمل على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام من خلال فريق العمل بناء على رؤية المؤسسة ورسالتها.
تعتمد على السلطات الممنوحة من التشريعات.	تعتمد على اقتناع العاملين بالقائد وثقتهم به وتركز على المستقبل.

أنماط القيادة

- 1- القيادة المتسلطة : و فيها يقوم القائد بالانفراد في وضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات، وبالتالي فإن عمل الجماعة أو الفريق بالكامل يتم بمعرفة القائد ويقوم بالتوجيه المباشر من جانبه
- 2- القيادة الديمقراطية : فيها يتم مناقشة السياسات العامة واتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي والقائد يشجع مشاركة الأعضاء إلا أن توجيهه ورقابته لازمان في توجيههم.
- 3- القيادة المتساهلة / الفوضوية : المناخ فيها متنوع ويؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات المتداخلة المعيقة للأهداف المرجوة، ويسمى هذا النمط من القيادة بالنمط الفوضوي أو النمط السلبي، حيث يكلف القائد الجماعة بأداء العمل، ولكن لا يشرف عليهم ولا يعاونهم.
- 4- القيادة البيروقراطية : تهتم تلك القيادة بالأعمال المكتبية و السجلات، وتوثيق كل كبيرة وصغيرة داخل النظام، ويتم اتخاذ القرارات وتميرها على جميع المسؤولين في السلم الوظيفي وهو المعروف بجمع التوقعات.

سمات القائد السبع

- 1- يعزز ترابط العمل المؤسسي
- 2- يركز على النتائج
- 3- يفرض الصلاحيات الآخرين
- 4- يبتكر المعرفة ويبادلها مع الآخرين
- 5- لبيه غرض أخلاقي متين
- 6- يبني العلاقات مع الآخرين
- 7- يشجع على التغيير

مفهوم الذكاء الانفعالي

عرف (جولمان) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة، وعرفه أيضا بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين لتحفيز ذاتنا، وإدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال.

عرف ماير وسالوفي الذكاء الانفعالي على أنه قدرة الفرد على إدراك انفعالاته النفسية للوصول إلى تعميم ذلك الانفعال ليساعده على التفكير وفهم ومعرفة انفعال الآخرين بحيث يؤدي إلى تنظيم وتطوير النمو الذهني المتعلق بتلك الانفعالات. ويمكننا تعريفه بجملة مختصرة: (معرفة الفرد لنفسه وللآخرين الذين يتعامل معهم)

أبعاد الذكاء الانفعالي / العاطفي

- الوعي بالذات (معرفة الانفعال). : إدارة انفعالاتك. • القدرة على تحفيز الذات. • القدرة على التعرف وفهم عواطف الآخرين. : إدارة انفعالات الآخرين. (جولمان)

تعريف الانفعال • فهم الانفعال • إدارة الانفعال • استعمال الانفعال في تسهيل التفكير (ماير وسالوفي)

مكونات الذكاء العاطفي

الوعي بالذات تنظيم الذات تحفيز الذات التعاطف التقمص الوجداني المهارات الاجتماعية مجازاة الاخرين

إدارة مشاعر الاخر التأثير بالآخرين الكفاءة الاجتماعية المرونة

الذكاءات المتعددة

1. الذكاء اللغوي. 8. الذكاء الطبيعي. 2. الذكاء الرياضي. 9. الذكاء الوجودي. 3.
- المنطقي الذكاء الشخصي.
4. الذكاء الاجتماعي. 5. الذكاء الموسيقي. 6. الذكاء الفراغي أو التصوري (أو البصري).
7. الذكاء البدني.

العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة

القيادة التي نقدرها هي: "القيادة العظيمة التي تتعامل مع الانفعالات. القيادة الملهمة هي تلك التي يلتقي فيها العقل والقلب - الفكر والعاطفة.

تطبيقات الذكاء العاطفي في التربية

و الذكاء العاطفي يخلق نمطا مستقرا من العلاقات العامة الإيجابية بين كادر المؤسسة. يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته. يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات و للأفراد في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطراب وضغوط العمل.

الطرق المناسبة للتعليم بالذكاء العاطفي

الذكاء	طرق التدريس المفضلة	أدوات تعليمية	الأنشطة المفضلة
البيّن شخصي	التعلم التعاوني، تعلم الرفاق، مشاركة المجتمع، اللقاءات الاجتماعية	جهاز التسجيل، تنظيم الحفلات، يلعب أدواراً مختلفة	ادرس مع، تعاون مع، تفاعل مع، احترام.....

عند تنمية الذكاء الانفعالي لدى القائد واستخدام أنماط قيادة متنوعة يحصل بيئة عمل أكثر إنتاجية وكفاءة

النصائح الخمس للنجاح في التعامل مع الأنماط الشخصية المختلفة

1. امنح نفسك نقاط تقدير لقبولك مسؤولية إجراء محادثات شجاعة.
2. تعامل مع الموقف على أن له وجهين، وادخل المحادثات "منفتحا"
3. ضع في اعتبارك أسباب المقاومة. 4. استخدم "مقدمات الحوار". 5. اختر الوقت المناسب للمحادثة بحكمة.

القيادة التعليمية الفاعلة

- التحديات التي تواجه القائد التعليمي في أداء دوره: 1- نقص في المهارات والتدريب 2- تعدد المهام وتشعبها 3- نقص في الدعم من المشرفين ومجلس أولياء الأمور والمعلمين والمجتمع المحلي 4- نقص في الإرادة والتشجيع 5- ضعف في ممارسة الصلاحيات الممنوحة 6- ضعف عمليات التواصل المجتمعي

استراتيجيات الإقناع و الاعتماد على العاطفة أو المنطق.

- 1- الاعتماد على درجة من التقيد بالقوانين. 2- البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي.

- 3- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع. 4- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع. 5- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة. 6- التأثير المتراكم والتكرار للأفكار.

دور مدير المدرسة كقائد تعليمي نحو رفع مستوى استخدام

- 1- استراتيجيات التدريس والتنوع فيها 2- تحليل سجلات التخطيط اليومي والفصلي. 3- رصد الممارسات الصفية. 4- تحليل وتحديد الحاجات المهنية الخاصة

بالاستراتيجيات.

- 5- الاستجابة ضمن إمكانات المدرسة للحاجات المهنية المتعلقة بالاستراتيجيات.

- 6- متابعة التطورات التربوية المتعلقة باستراتيجيات التدريس.

- 7- تعزيز التعاون مع المشرف المساند لتقديم الخبرات التربوية المناسبة للمعلمين في جانب الاستراتيجيات .

- 8- التواصل مع ما يحيط بالمدرسة من مؤسسات يمكن أن تقدم الدعم والمساندة الفنية للمعلمين في جانب استراتيجيات التدريس مثل الجامعات، ومؤسسات التدريب وغيرها.

- 9- تهيئة البيئة المدرسية الداعمة للعملية التعليمية العملية. 10- الممارسات النموذجية. 11- مجتمعات التعلم.

التنمية المهنية: عمليات تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك المعلمين لتكون أكثر كفاءة وفعالية المقابلة حاجات المدرسة والمجتمع، وحاجات المعلمين أنفسهم. والتي تقوم بتلك العمليات أو الجهود المقصودة هي المدرسة أو المديرية أو غيرها من المؤسسات المهنية لتنمية المعلمين مهنية بما يمكنه من تحقيق وظائف المدرسة. كيف تمارس عملية كشف الحاجات المهنية للمعلمين في مدرستك؟

طرق جمع البيانات لتحديد الحاجات المهنية

- 1- المقابلة الشخصية: وهي من أنجح الوسائل وأكثرها فعالية لجمع البيانات وهي عبارة عن عملية تفاعل بين شخصين وجه لوجه تقوم على توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة.

- 2- الملاحظة: تعتبر من الوسائل الفعالة التي تساعد في عملية تحديد الحاجات المهنية وذلك لأنها تقوم على مراقبة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة.

- 3- الاختبارات: وذلك عن طريق قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتي عن طريقها يمكن التعرف على الحاجات المهنية.

- 4- الاستبانة عبارة عن أسئلة يتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع معلومات الموضوع المراد بحثه، وتحدد فيها المجالات التي تظهر الحاجات المهنية.

- 5- تحليل المشكلات: وتعد من أهم وسائل الكشف عن الحاجات المهنية حيث يتم العمل على كشف نواحي القصور وأسبابه بأسلوب علمي منطقي وتشاركي.

- 6- دراسة السجلات والتقارير: الرجوع إلى السجلات والتقارير الموثقة حول أداء المعلم ودراساتها، وتكمن أهميتها في أنها تقدم معلومات واضحة للمعنيين بتنمية المعلمين مهنية حول

ما يمكن تقديمه للمعلم من تنمية مهنية، ويظهر هنا أهمية الاهتمام بمثل هذه السجلات وتحديثها للاستجابة لحاجاتهم وفق المطلوب فعلية.

7- آراء العاملين: يعد الفرد (المعلم) الأقدر على تحديد نوع الحاجة المهنية التي يريدها، فمشاركته في تحديد نوع وشكل التنمية المهنية التي يحتاجها توجد لديه فناعة والتزاما، الأمر الذي ينعكس إيجابا على فاعلية ونتائج تنميته مهنية.

8- الاستشاريون: تلجأ المؤسسات التعليمية عادة إلى استشارة جهات داخلية وخارجية متخصصة تشمل الجامعات ومؤسسات المجتمعات المدني للمساعدة في الكشف عن الاحتياجات المهنية التي يحتاجها العاملون.

9- تقويم الأداء: يحدد فيها فجوات الأداء، وتعطي مؤشرا واضحا للمهارات التي يحتاجها المعلم ، ويمكن تقويم الأداء المعنيين من تحديد نوع التنمية المهنية الملائمة، ويتم مراجعة أداء المعلم لرفده بالتنمية المطلوبة بالوقت المناسب.

أهمية إشراك الطلبة في صنع القرار على مستوى المدرسة والغرفة الصفية:
تعزز الثقة بنفسه. لتظهر السمات القيادية له. ليتعود على تحمل المسؤولية. لا يتحمل مسؤولية تعلمه.

يكتسب مهارات الحوار والنقاش والإقناع. تنمي لديه مهارات التفكير العليا.
يكتسب مهارات تحليل المشكلات والتعامل معها. ليكتسب مهارات الاتصال الفعال.
يتوجه للتركيز على النتائج. يكتسب أهمية جمع البيانات ومعالجتها.

الرؤية (Vision)

هي عبارة عن تصور مستقبلي، يطمح مجتمع المدرسة المديرية، للوصول إليه، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعية، ويمكن التعبير عنه بالكلمات أو الصور والرموز ؛ توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المدرسة/ المديرية، بحيث تجيب على سؤال : كيف يبدو النجاح؟ شروط يجب توفرها في الرؤية

واقعية وقابلة للتطبيق. تستجيب للتغيير والتطوير . يفضل أن لا تزيد كلماتها عن ثلاثين كلمة بحيث يمكن إدراكها ونشرها. تعطي صورة أو رموزا لما ستكون عليه المؤسسة ومخرجاتها مستقبلا. كلماتها سهلة وقابلة للتذكر.

الرسالة Mission

هي وصف مختصر لما ترغب المدرسة المديرية أن تحققه لطلبتها حيث تعبر عن القيم الرئيسة للمدرسة المديرية، فالرسالة هي إجراءات لتنفيذ الرؤية توحى للمعنيين بأن نشاطات المدرسة/المديرية اليومية التي تقوم بها تعمل على تحقيق رؤيتها بطريقة مخططة وهادفة، الأمر الذي يستثير دافعيتهم ويوحد إحساسهم المشترك تجاه الأهداف المنشودة، وتجيب الرسالة عن الأسئلة الآتية:

لماذا وجدت المدرسة؟ لمن وجدت؟ من المستفيد؟ ما القيم التي تسعى لتحقيقها؟

بناء فرق العمل

العمل الجماعي : هو نتاج عمل مجموعة من الأفراد لديها مهارات متكاملة تعمل معا | من أجل تحقيق هدف مشترك مرتبط بالمتطلبات المهنية للمؤسسة وملتزمة بالمساءلة عن تحقيقه.

مراحل تطور الفريق

مرحلة التكوين : التعارف والتألف والاتفاق على الفكرة العامة.

مرحلة الصراع : استعراض ومحاولة الاتفاق على الأهداف والمهام واختيار وتحديد القائد.

مرحلة التطبيع : الصياغة الجماعية لأسس وقواعد العلاقات بين أفراد الجماعة وأسلوب العمل وآليات حل المشاكل.

مرحلة الأداء: العمل وتنفيذ المهام التي سبق وتم الاتفاق الجماعي عليها.

مرحلة التوقف أو التفكك : الفرص بسبب تنفيذ الأهداف والمهام أو التفكك بسبب انسحاب الأعضاء نتيجة الخلافات مع بعضهم البعض أو مع قائد الجماعة.

أسباب فشل الفريق

- اختلافات في الأهداف وعدم مزجها .
- القيادة الضعيفة .
- صعوبة التواصل .
- عوامل اجتماعية ونفسية .
- التنافس بين الأعضاء .
- أعضاء يعملون لحساب مصالحهم الشخصية .
- تغيرات في علاقات الأدوار .

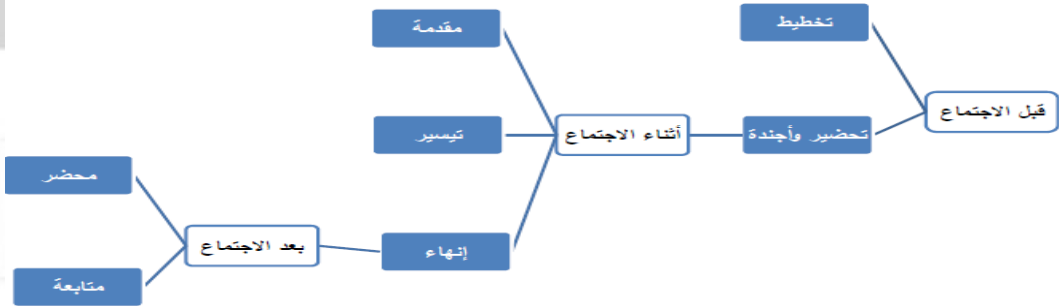
فوائد وإيجابيات عمل الفريق

- وفرة الأفكار و الآراء المختلفة .
- استدامة الشعور بالحماسة و التشجيع .
- طريقة فعالة لحل المشكلات .
- الحفاظ على روح المبادرة .
- إنجاز المهام و تحقيق الأهداف .
- التخفيف من الضغوط الواقعة على الأفراد

أنماط الشخصية

- المجددون 8% : يقدمون أفكار غير مدروسة ومستعدون باندفاع للتحرك دون خارطة إلى مناطق مجهولة غير مأهولة.
- الرواد 18%: مخاطرون يحتاجون إلى المساعدة والإحساس بالاطمئنان لخارطة العمل والنتائج.
- المحافظين 26%: يحتاجون إلى معرفة الوجهة النهائية والتوقعات، ولا يحبون المخاطرة.
- الأغلبية المتأخرة 30%: لا يتغيرون إلا عندما يصبح الوضع الحالي لا يطاق ويتوجهون مع الأغلبية .
- المقاومون 18%: يعملون بنشاط لوقف تقدم المدرسة نحو المكان الجديد .
- الإجتماع هو: أحد أشكال الاتصال الشفهي المؤسسي وهو : - حدث يشمل أشخاصا، ومحتوى، وإجراءات عمل لتحقيق هدف ما في المؤسسة.

ملخص لدورة الاجتماع



صنع القرارات واتخاذها وإدارة الوقت

أي الأساليب أفضل للقرار التربوي ..؟

القرار الجماعي أكثر صحة ، ودقة من القرار الفردي لأن:

معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد.

المجموعة لديها اختيارات في اتخاذ القرارات أكثر مما لدى الفرد.

زيادة درجة قبول أعضاء المجموعة للقرار، وتقلل من مشكلات إقناع الجماعة به.

نجاح القرار لسهولة تطبيقه بين أفراد الجماعة.

ما مزايا وعيوب القرار الجماعي في السياق التربوي؟

العيوب : الزيادة النسبية في الوقت والجهد إذا طال النقاش.

• السيطرة ، والتحالفات.

• شيوع ، وعدم تحديد المسؤولية.

• عدم الرضا عن الحلول الوسط.

المزايا • تهيئة صف ثان من القيادة يؤدي إلى تقليل الضغوط على متخذي القرار.

• توفير جو من ديمقراطية، والثقة المتبادلة، والشعور الأقوى بالمسؤولية.

• ميل إلى الوسطية في مرحلة تقييم البدائل .

ما مراحل صنع واتخاذ القرار ..؟

تحديد المسألة بدقة. دراسة ، وتحليل الأسباب. البحث عن البدائل لحل المشكلة. تقييم البدائل المختلفة للحل. اختيار البديل الأمثل. تطبيق البديل الأمثل. متابعة ، وتقييم النتائج.

تلخيص المراحل

أولا : دراسة وتحليل المشكلة

كي تصل إلى الحل السليم: يجب توافر معلومات صحيحة، وتحليل صحيح للمشكلة. هل تذكر استراتيجيات تحليل المشكلة ..؟ (عظم السمكة، أسأل "لماذا خمس مرات..)

ثانيا: البحث عن بدائل لحل المشكلة

يجب أن يتمتع البديل بصفيتين رئيسيتين. (أن يساهم بحل المشكلة. أن يتوافق مع الموارد المتاحة.)

هناك أساليب عديدة للبحث عن البدائل منها :

الخبرة السابقة.. رصد التجارب السابقة. المحاكاة.. تقليد المنظمات الأخرى. الابتكار.. تحتاج لخبرات عالية.

ثالثا: تقييم البدائل المختلفة هناك عدد من المعايير تستخدم لتقييم البدائل.

تكلفة اختيار البديل. المتطلبات الواجب توافرها لكل بديل. الوقت المتاح لكل بديل لتحقيق نتائجه.

درجة المخاطرة لكل بديل. متى يمكن تحقيق البديل للأهداف المطلوبة.

الحالات التي تواجه المدير عند اختيار البديل

حالات التأكد: يتوافر للمدير كافة المعلومات عن عناصر التقييم، والبدايل المتاحة (هي حالة مثالية).

حالات المخاطرة: يواجه المدير مشكلات تتعلق بتقدير نتائج كل بديل وفقا لعناصر التقييم المختلفة.

حالات عدم التأكد: لا يتوافر لمتخذ القرار معلومات كافية عن نتائج كل بديل.

رابعا: أسس اختيار وتطبيق البديل الأمثل

الاختيار مرهون بالعامل الحرج:

• عامل الوقت: إذا كانت السرعة مطلوبة • العامل التكنولوجي: إحداث تطوير يسهم في زيادة مستوى الجودة. • العوامل البشرية: مدى توافر الخبرات البشرية اللازمة والتنفيذ يحتاج الى عناصر

• العناصر البشرية.. القدرة على تنفيذ القرار. •

الموارد المادية...تمكن من التنفيذ. • العوامل التكنولوجية... أساليب ، وتقنيات حديثة.

نظم دعم القرار

هي عملية توفير البيئة، والظروف، والآليات، والتقنيات التي تخدم صناعة، واتخاذ قرار جيد قابل للتطبيق.

ماعناصر دعم القرار...؟

دعم سياسي: دعم الإدارة العليا سواء كان على مستوى مدخلاته من بيانات، أو مستوى مخرجاته من سياسات.

دعم اجتماعي: تعاون، ودعم الأطراف المعنية.

التمويل : لتوفير التكنولوجيا، وكوادر بشرية.

عناصر دعم القرار إدارة النظام:

علمية واعية محدثة الفكر. و تتمتع بقيادة جريئة ذات رؤية وقدرة التخطيط الاستراتيجي. و تعمل من خلال نظم إدارية دقيقة.

لديها وعي إداري عالي مدرك لقيمة الإدارة كالية، وفكر، وأساليب النجاح. لديها معايير معلنة واضحة للتقييم. وضوح الأهداف، وقدرة إنجاز لتحقيقها.

ما المشكلات العامة في صنع القرار ..؟

1. الاندفاع: اختيار طريقة تنفيذ الفعاليات قبل التفكير.
2. البديهية: اختيار ما تشعر أنه صحيح" واثقا بخبراتك السابقة.
3. الانصياع: اختيار كل ما يوافق عليه رئيسك دون تردد، والسماح للآخرين باتخاذ القرار بدلا منك، واتباع خطط الآخرين.
4. التأخير: المماثلة، وتجنب صنع القرار على أمل أن تتلاشى الحاجة إلى صنع قرار ما.
5. الضعف": هذا هو القرار - ليكن ما يكون "دع الأمور تسير- اتركه لشخص آخر (أي شخص)

إدارة الوقت

هي استغلال وقتك لتحقيق أهدافك بأكثر الطرق كفاءة، وفاعلية..
الكفاءة : هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة أي تحقيق أكبر عائد ممكن مقابل أقل جهد ممكن وكلفة.

الفاعلية : هي أداء الأعمال الصحيحة أي مدى تحقيق أهداف المؤسسة.
الوقت من أهم موارد القيادة تعريف الوقت:

- يعبر عن الوقت بالماضي والحاضر، والمستقبل، والوقت لا يتوقف، ولا يتراكم.
- الوقت لا يلغي، أو يتبدل، ولا يمكن إحلاله.

هناك اختلاف في وجهات نظر الأفراد نحو الوقت باختلاف المجتمعات، والمؤهلات الشخصية لكل منهم.

ما خصائص الوقت...؟

- لا يمكن عمل شيء دون الوقت، وأكثر الناس يتجاهلونه، ولكن يأسفون على ضياعه.
- يسير الوقت بنفس السرعة، والوتيرة وإن كان يبدو غير ذلك، ويرجع ذلك الشعور للإنسان.
- لا يمكن تغيير الوقت، أو تحويله.
- لا يمكن تجميع الوقت والماضي لا يعود، ولا يعوض.
- لا يمكن تخزين، أو إحلال، أو شراء، أو بيع، أو تأخير، أو إقراض، أو توفير، أو مضاعفة، أو تصنيع الوقت.

يمتلك الناس الوقت بالتساوي. لإدارة الوقت يجب اكتساب مهارات التخطيط، والتنظيم.

يمكن سرقة الوقت، وهناك لصوص يسرقونه!

مضيعات الوقت

الاتصالات الهاتفية. الزوار المفاجئون. اللامبالاة. الإدارة السيئة للخلافات. التأجيل. عدم القدرة على قول لا.

المعلومات غير الكاملة. تقديرات غير واقعية للوقت. لنقص في التنسيق. قلة التنظيم.

خطوات إدارة الوقت

1. تحليل الوقت وتحديد الأولويات. 2. تخطيط الوقت. 3. تنظيم الوقت. 4. التنفيذ. 5. المتابعة.

تحديد الأولويات وتخطيط الوقت

مصفوفة الأولويات (ستيفن كوفي)

غير مهمة	مهمة	
<p>المربع الثالث</p> <ul style="list-style-type: none"> المقاطعات ، وبعض المكالمات الهاتفية غير الهامة. بعض الرسائل البريدية ، وبعض التقارير. بعض الاجتماعات. العديد من المسائل المنحة. 	<p>المربع الأول</p> <ul style="list-style-type: none"> الأزمة. المشاكل المنحة. المشروعات والاجتماعات. 	عاجلة
<p>المربع الرابع</p> <ul style="list-style-type: none"> أعمال مكتبية. أنشطة الهروب. أمور تافهة. 	<p>المربع الثاني</p> <ul style="list-style-type: none"> توضيح القيم. التخطيط. بناء العلاقات. إعادة الابتكار الحقيقية. التمكين. 	غير عاجلة

أساسيات تخطيط الوقت بفاعلية

حدد أهدافك. رتب أولوياتك. قسم المهام على الوقت وفق الأولوية.

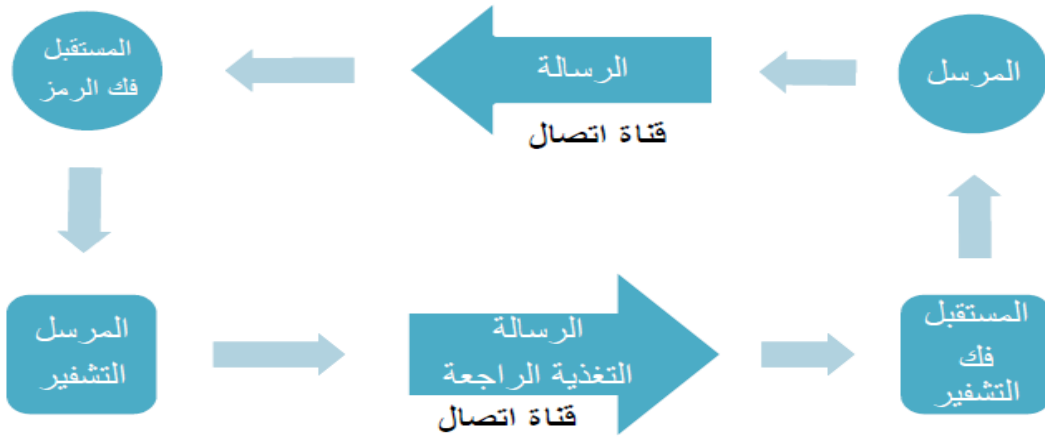
ثلاثة عناصر التنظيم الوقت وتنفيذه

من خلال جدولة الأنشطة (قائمة المهام) حيث يمكنك اختيار الوقت، والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة، وتسمح لك بأن تعمل بصورة هادفة غير عشوائية، وتحقيق إنجازات أكبر في وقت أقل، وتشمل العناصر التالية:

1. بناء جدول زمني. 2. المرونة. 3. الجدولة الناجحة.

الاتصال

عناصر الاتصال الفعال



السياق

عناصر الاتصال الفعال

- 1- المرسل: الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر الخصائص تحتاج دائما لوضوح الهدف فدائما تسأل نفسك ما الذي تريد أن تقوله: وما الذي أريد نقله للغير؟ كيف تريد أن يشعروا؟ أن يفعلوا؟
- 2- لتشفير: استخدام رموز، أو شفرات تعبر عن المعاني، أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الأخر. الخصائص يتطلب بساطة التعبير، والبعد عن الألفاظ، والتعابير التي تحمل أكثر من معنى. توقع واستبعد مصادر الخلاف والصراع. افهم الفئة المستهدفة من حيث المستوى العقلي، والسن، والنوع.

3- الرسالة: هي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الآخر، و هي محور عملية الاتصال. لفظية، وغير لفظية. الخصائص تتطلب الوضوح، والدقة، والاختصار في المعلومات التي التعبير غير اللفظي الضعيف يمكن أن يشوش على الرسالة.

4- قناة الاتصال: الوسيلة نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال. شفوية، أو كتابية، أو الكترونية. الخصائص يتوقف نجاح نقل الرسالة على مدى مناسبة الوسيلة لطبيعة الرسالة، والهدف. الجو العام لمكان الاتصال ملائم

مبادئ الاتصال الناجح

حاول توضيح آرائك قبل الاتصال و تحقق من هدفك الحقيقي في الاتصال خلال الاتصال تذكر دوما الظروف الطبيعية والإنسانية كلما أمكن استشر الآخرين في عملية الاتصال احرص على نبرات صوتك خلال الاتصال كما تحرص على موضوعه على المرسل اغتنام الفرصة للقيام بنقل شيء له فائدة أو قيمة للمستقبل. تابع اتصالك ؛ الاتصال يجب ألا يراعي الحاضر فقط ، بل يراعي الماضي والمستقبل. تأكد من أن أفعالك توافق اتصالك. علينا أن نتعلم كيف ننصت.

النصائح العشرة للاتصال

1. كن مركزا على الاتصال 2. التكنولوجيا هي أداة من أدوات الاتصال الفعالة وليست بديلا عن الاتصال الشخصي الجيد 3. قدر من الذي يحتاج ماذا ومتى وكيف وممن سيحصل على المعلومة 4. حافظ على خصوصية الاتصالات قدر الإمكان لتجنب ردود الفعل غير المتوقعة والسلبية. 5. إذا لم تكن تملك المعلومة المطلوبة فقل "أنا لا أعرف، ولكنني سوف أحصل على المعلومة" 6. كن حساسية تجاه ما تكتب من مراسلات عادية والكترونية فما تكتبه بشكل عادي قد يحمله الآخر على محمل الجد ويفسره بطريقة خاطئة لذلك أعد قراء رسائلك قبل إرسالها. 7. لا تختلق الأعذار لتغطية الأخطاء الخاصة بك. 8. لا ضير في تغيير رأيك في حال ظهور الحقائق لا تفعل ذلك في بعض الأحيان التي ستوصف فيها بعدم الحسم. 9. لا تكن مهتما بشخصك بل بعملك. 10. مرة أخرى، لا نقلل من أهمية الاتصالات.

أنواع الاتصال

- 1- اتصال وجاهي Face to Face: أكثر أنواع الاتصال كفاءة، لأن كلا من المرسل والمستقبل يستطيع رصد وقع رسالته وتغذيته الراجعة على الطرف الآخر مباشرة، وتعديل رسالته في ضوء ذلك. كما أن الاتصال الواجهي يتيح الاستفادة من نبرة الصوت ولغة الجسد في إيصال الأفكار والمعاني المطلوبة.
- 2- اتصال جماهيري: الاتصال وجاهيا مع عدد كبير من الجمهور (اجتماعات، لقاءات، خطب).
- 3- الاتصال عبر وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية (صحف، مجلات، إذاعة، تلفزيون، إنترنت.. إلخ).

هناك تقسيمات أخرى للاتصال تأتي في إطار تسهيل الفهم وتنظيم العمل مثل:

الاتصال الفردي الذي يقوم به شخص أو مجموعة أشخاص بصفتهم الطبيعية.. في مقابل الاتصال المؤسسي الذي تقوم به المؤسسات بصفته الاعتبارية. الاتصال الداخلي، أي الموجه نحو جميع العاملين داخل مؤسسة ما. في مقابل الاتصال الخارجي، أي الموجه إلى بقية فئات الجمهور العام من غير العاملين في المؤسسة ومن ضمنهم (متلقي الخدمات، الشركاء الاستراتيجيين، وسائل الإعلام، المجتمع).

الاتصال الأفقي، أي الاتصال بين الموظفين من ذات الدرجة والمستوى الوظيفي داخل المؤسسة، والاتصال العمودي، أي الاتصال بين الموظفين من مختلف الدرجات والمستويات

الوظيفية (إدارة عليا وصانعي القرار، مدراء المديریات ورؤساء الأقسام، الوظائف الإشرافية والفنية، الوظائف المساندة).

فيما يلي عشر من الوسائل الاتصالية مرتبة من الأكثر إلى الأقل فعالية

1. الاتصال الفردي وجها لوجه.
2. الاجتماعات الصغيرة لمجموعة من الناس .
3. التحدث أمام مجموعة كبيرة.
4. المكالمات الهاتفية.
5. الشخصية الملاحظات المكتوبة بخط اليد
6. الرسائل الشخصية (ولا يقصد النماذج الحاسوبية
7. نماذج المراسلات الحاسوبية.
8. كتيبات أو منشورات التي توزع بالبريد.
9. المقالات في الصحف الرسمية، والمجلات والصحف الشعبية.
10. النشرات الإخبارية في الصحف المحلية، بما في ذلك العرقية والثقافية المختلفة.

اعرف جمهورك تعنى:

التعرف على المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي والمادي للجمهور المستهدف:
التعرف على احتياجات واهتمامات وميول الجمهور المستهدف. التعرف على عادات الجمهور المستهدف الاتصالية.

التعرف على مواقف الجمهور المستهدف وأحكامهم المسبقة وصورهم النمطية
خطوات هامة للمرسل في مجال التعامل مع الجمهور
تحديد جمهوره المستهدف الأشخاص أو الجهات المعنيين أو المتأثرين بالرسالة التي يرغب بتوجيهها).

التعرف على طبيعة جمهوره المستهدف (مستواه الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وقيمه وعاداته وتقاليد ... إلخ).

قياس مدى فهم واستيعاب المستقبل للرسالة الموجهة، ورصد استجابة المستقبل إزاء هذه الرسالة (التغذية الراجعة)، ووضع المؤشرات والمعايير والأدوات المناسبة لهذه الغاية.
صياغة الرسالة بطريقة مفهومة وسهلة بالنسبة للجمهور المستهدف (فلا يمكن مثلا توجيه رسالة مكتوبة إلى جمهور أمي لا يعرف القراءة والكتابة). والسهولة في صياغة الرسالة الموجهة توازي في أهميتها الفهم والاستيعاب، فأى صعوبة يواجهها المستقبل في تفكيك وتحليل الرسالة حتى وإن كان سيفهمها في نهاية المطاف قد تنعكس سلبا سواء على أو على موقفه واستجابته إزاء هذه الرسالة. وعموما يمكن تحقيق السهولة من خلال: الدقة، التحديد، الإيجاز. تعديل رسالته أو أداة اتصاله أو الاثنين معها في ضوء التغذية الراجعة المتحصلة.
تحديد الأداة الأنسب لإيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف.

من هو الجمهور المستهدف؟

الطلاب : الطلاب، مجالس الطلبة والبرلمانات الطلابية.
كوادر المدرسة: المعلمين، المساعدين الإداريين، قيمي المختبرات، قيم مختبر الحاسوب، الحراس والأذنة وعمال الحضانة، أمين المكتبة أمين العهدة.
موظفي المديرية والوزارة: الأقسام المختلفة في المديرية، المديرين الآخرين في الشبكة، المشرف التربوي المساند.
المجتمع المحلي: مجالس الآباء، أولياء الأمور، مجلس التطوير التربوي، مزودي المدرسة بالخدمات الغذائية والخدمات العامة، الشرطة المحلية والدوائر الرسمية.
النفابة. الوسائل الإعلام. ناشري الموقع الإلكتروني للمدرسة.

لغات التواصل

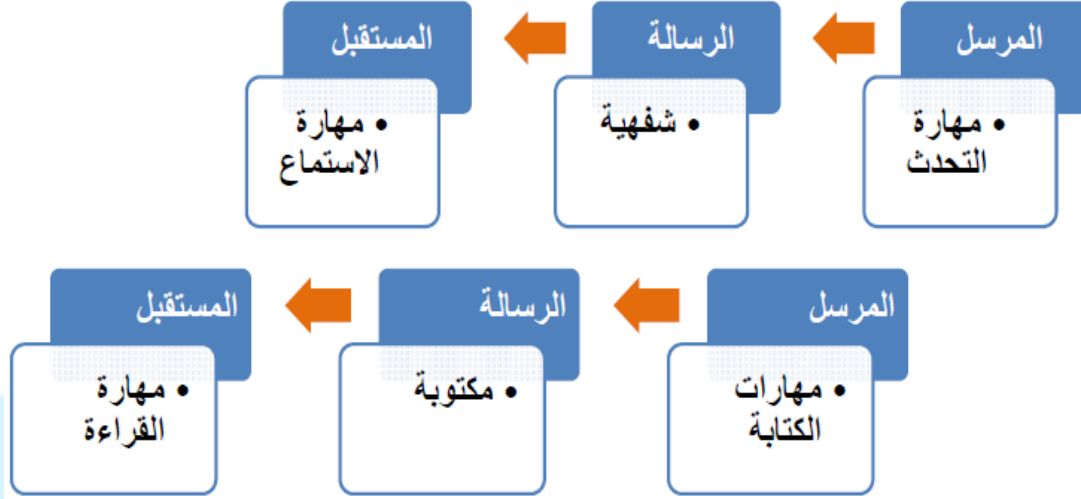
التواصل اللفظي 1- شفهي. 2- مكتوب.

التواصل غير اللفظي

لغة الجسد: الإشارات، والإيماءات، حركة الجسم، تعبيرات الوجه، نبرة الصوت، طريقة الوقوف، طريقة الجلوس...

المطبوع: الإشارات، والعلامات المكتوبة، والصور، والخرائط، والرسومات... إلخ

أولاً: مهارات التواصل اللفظي



التواصل المكتوب: القراءة الفعالة • القراءة الفعالة هي رحلة من البحث تبدأ بهدف.
• القراءة هي مهارة التحرك من العموميات إلى التفاصيل، وتندرج من التصفح الى البحث المسحي الى البحث عن التفاصيل الى القراءة الناقدة يمكنك التوقف في أي مرحلة عند تحقق هدفك. وكأنك ترى الأرض تدريجياً، وأنت تهبط بالطائرة.. ماذا ترى؟

كيف نكتب بفاعلية...؟

1. الخطوات الإجرائية:

المدخلات: تحديد الهدف، والجمهور . تجميع مادة خام: بيانات - معلومات - أفكار ... ترتيب/ تصنيف: عناصر الموضوع في ترتيب منطقي: مقدمة، تفاصيل، خاتمة. كتابة المسودة. تنقيح (عدة مرات).

2. المنتج النهائي له ثلاثة مكونات، وهذه المكونات لها معايير :

المضمون : معلومة جديدة، قيمة.
التنظيم: الترتيب المنطقي، وترابط الأفكار.
ميكانيكية الكتابة: القواعد، والهجاء، وشكل الصفحة، وعلامات الترقيم

ملخص: من أجل كتابة وقراءة فعّالة



التواصل الشفهي: التحدث

مهارات العرض : الإعداد هو الخطوة الأولى للنجاح.

ماذا تريد أن تعرض المحتوى : أن يعرف...؟ لماذا تريد أن تعرض (الهدف: أن يشعر...يفعل...)?

أين ستعرض (المكان)؟ كيف ستعرض؟ من هم المستهدفون ؟

مهارة إعطاء التغذية الراجعة: هل تتذكر إدارة الأداء؟ ما هي أفضل طرق التغذية الراجعة؟

نقاط هامة حول العادات الفعّالة في الاستماع

الوعي بما حولك عند الاستماع وما إذا كنت تستفيد من ردود الفعل اللفظية أو غير اللفظية)

حولك وما هي نقاط القوة لديك، وما هي العادات التي يجب عليك تغييرها.

التوقف عن الحديث وإفساح المجال للآخرين لإبداء آرائهم. الانفتاح الفعلي وعدم

التحيز.

الاستماع التام للحصول على المعنى، إذ أن المعاني المخفية والدلالية مبطنة وراء السخرية،

الحدق وما يتم تركه دون تعليق، لذا يجب عليك الانتباه للاتصال اللفظي وغير اللفظي.

التعاطي مع المتكلم، بأن تتخيل نفسك مكانه.

إعطاء مدلولات حسية. لطرح أسئلة كل فترة وأخرى. استخدام الصمت بطريقة فعّالة.

الانتباه التام وعدم التشتت ، والاستماع للنقاط الرئيسية. تدوين الملاحظات عندما تكون

بحاجة لها.

استمع جيداً وبأذن صاغية. التقييم المراجعة الذاتية لتقييم تصرفك. عدم القفز إلى استجابات

خاطئة وعدم التسرع بالحكم.

عوامل معوقة للإنصات



أهمية لغة الجسد

- تعبر لغة الجسد عن العديد من الرسائل التي تصل حتما للمستقبل، وقد يكون لتلك الرسائل الأثر السلبي، أو الإيجابي على المستقبل.
- المدير الناجح هو من يستطيع توظيف لغة الجسد في صالح عملية الاتصال، ويستطيع التحكم في لغة الجسد لديه لتوصيل الرسائل التي يريد لها.
- عادة ما ينتج عن عدم اتقان استخدام لغة الجسد العديد من مشكلات منها سوء التفاهم، والاستياء بين أفراد عملية الاتصال.

القرار المبني على البيانات

مفهوم البيانات

يمكن تعريف البيانات أو المعطيات على أنها سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل. وبشكل عام البيانات هي مجموعة من الحروف أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور الخام المتعلقة بموضوع معين. ومثال ذلك: بيانات الموظفين (الأسماء - الأرقام الوظيفية - المهن - الصور) بدون ترتيب، وينتج عن هذه البيانات بعد المعالجة ما يطلق عليه المعلومات. تكون البيانات مجموعة من المواد الأولية (الخام) التي، في صورتها الحالية، لا يمكن الاستفادة منها ولكن عن طريق المعالجة والتحليل تتحصل المعلومة.

لماذا تعتبر البيانات مهمة؟

لأنها تستبدل الحدس بالبيانات. لتيسر فهم الفجوة بين واقع المدرسة والمطلوب. تبين السبب الرئيس للفجوة الموجودة. تضمن المساواة والموضوعية. تساعد على تقييم القضايا المهمة. تساعد على توضيح عدم فاعلية بعض الأنشطة. لتبين ما إذا تحققت أهداف المدرسة. تبين ما إذا كان المسؤول ينفذ ما يقوله. تساعد على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

مصادر البيانات

البيانات الداخلية: يقصد بها البيانات المجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والمدارس والعاملين في مختلف جوانب النشاط في المدرسة والمديرية والوزارة مثل أعداد المعلمين والمدارس ونسب التحصيل والنجاح وأعداد الطلبة والشعب والمدارس... إلخ

البيانات الخارجية: وهي تلك البيانات التي تأتي من المجتمع المحلي ومن الجهات ذات العلاقة
كمراكز الدراسات والإعلام والداعمين والشركاء...

متطلبات عملية جمع البيانات

تحديد ماهية البيانات المطلوبة تحديداً دقيقاً. التأكد من أن البيانات متوفرة ويمكن الحصول
عليها. (مصادر البيانات).

معرفة المحاولات السابقة لحل المشكلة موضوع البحث بقصد التعرف عليها لتجنب الازدواجية
في العمل، التعرف على الصعوبات التي واجهت الباحثين النفس المشكلة. والتأكد من حجم
التكاليف التي تلزم للحصول على المعلومات. التأكد من أن هذه المعلومات ضرورية لدرجة
تبرر تكاليف الحصول عليها

أساليب وطرق جمع البيانات

1- الاستبانة: تعتبر الاستبانة أداة ملائمة للحصول على المعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة
بواقع معين وتتضمن الاستبانة عدداً من الأسئلة حيث يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من
الأفراد بموضوع البحث.

2- المقابلة: وهي من الطرق الشائعة في جمع المعلومات الشفوية من أفراد عينة الدراسة حيث
يقوم الباحث بتدوين الإجابات ويمكن أن يستخدم أجهزة التسجيل المختلفة وذلك بعد أخذ الموافقة
للمقابلين وتمتاز على أنها تمكن الباحث من دراسة وفهم التعبيرات النسبية للمجيب والاطلاع
على مدى انفعاله وتأثيره بالمعلومات التي يقدمها.

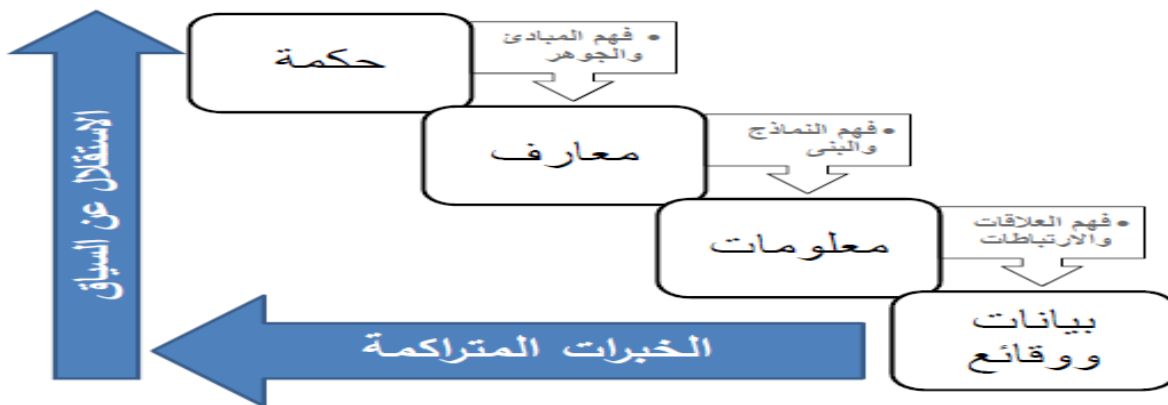
3- الملاحظة: هناك نوعان للملاحظة:

الملاحظة المباشرة: حيث يقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال الاتصال المباشر بالفئة
المستهدفة بالدراسة وقد يستخدم المفكرة التدوين هذه الملاحظات المباشرة.

الملاحظة غير المباشرة: حيث يقوم الباحث بالاطلاع على السجلات والتقارير والمذكرات
المتوفرة والتي أعدها الآخرون.

4- الاختبارات: وهي تستخدم للكشف عن الفروق بين الأفراد والجماعات والأعمال، والاختبار
هو مجموعة من المثيرات أعدت لقياس سلوك حيث يتصف الاختبار الجديد بالصدق والثبات
والموضوعية.

من البيانات إلى الحكمة





أين نحن الآن؟ : تحليل القدرات SWOT

المناخ الداخلي	 مواطن القوة	مواطن الضعف 
	الفرص 	التحديات 

تغيير الثقافة

تغيير ثقافة المدرسة يبدأ بإيجاد فهم مشترك يكون أساساً لرؤية ورسالة وقيم مشتركة. الحوار هو عملية تعلم تأملي حيث يسعى أفراد المجموعة لفهم وجهات نظر ومعتقدات بعضهم البعض. ويقود الحوار إلى المعنى الجمعي والفهم المشترك.

بناء الرؤية المشتركة

لا يكون للرؤية تأثير ما لم تكن مشتركة ومقبولة من معظم العاملين، وما لم تكن مرتبطة برؤاهم الشخصية.

وتعتبر عملية بناء الرؤية عملية مستمرة محفوفة بالتحديات التي يمكن التغلب عليها بمساعدة العاملين على تحديد القضايا العامة والمصالح والأهداف والطموحات المشتركة.

الفهم المشترك والحوار

يربط الفهم المشترك أفراد المجتمع معا ويربطهم بالأهداف المشتركة والعمل المشترك، ويخدم الحوار التأملي في إيجاد الفهم المشترك من خلال توضيح التفكير الشخصي اللازم لإرساء الأفعال.

الحوار والمجتمع

يقود الحوار الجيد الإعداد إلى الفهم والذي يعتبر الأساس في حل الصراعات والتوصل إلى

الاتفاق, فالحوار نشاط استكشافي تأملي يهدف للتبصر في المسألة المطروحة. وضعف القرارات يكمن بشعور أعضاء الفريق بأن أفكارهم مهمة من قبل الفريق, فالحوار الناجح هو الحوار الذي يتيح سماع جميع الآراء ووجهات النظر.

الحوار والعمل

الغرض من الحوار هو الوصول إلى فهم جديد يؤسس للتفكير القادم والعمل. الحوار لا يحل المشكلة فحسب بل يذيبها. المعنى المشترك الذي يؤدي إليه التفكير المشترك يسبق ويقود إلى كل الأفعال. في الحوار يكون كل المشاركين في جانب والحقيقة في الجانب

الحوار والجدال

الحوار	الجدل	
الحوار آمن، قواعد الحوار واضحة، احترام متبادل.	متوتر، هجوم على الخصم، توقع المقاطعة.	الجو العام
يتحدث عن خبرته الشخصية.	يتحدث باسم مجموعة.	المشارك
التزام بمعرفة الحقيقة	التزام تام بوجهة النظر	التزام

حوار وليس جدل

الحوار هو نشاط تعاوني: وهو نشاط متعدد الأوجه يهدف للوصول إلى فهم مشترك. الجدل هو نشاط ذو صبغة تعارضية: حيث يسعى جانبان متعارضان إلى إثبات خطأ الآخر. في الحوار يصغي الشخص ليتمكن من إدراك المعنى المقصود من الطرف الآخر ولإيجاد أرضية مشتركة. وتحديد الاختلافات

في الجدل يصغي الشخص لإيجاد نقاط الضعف ولدحض وتفنيدي الرأي الآخر.

الحوار يوسع وجهة النظر وقد يغيرها. الجدل يثبت وجهة النظر.

الحوار يكشف الافتراضات المسبقة ويسمح بفحصها وإعادة تقييمها. | الجدل يدافع عن الافتراضات المسبقة كحقائق.

الحوار يؤدي إلى الفكر المنفتح، وقبول فكرة أنني قد أكون مخطئاً، والانفتاح على التغيير الجدل يفضي إلى ضيق الأفق وادعاء احتكار الحقيقة.

في الحوار يقدم الشخص أفضل ما عنده مفترضا أن سيقومون بتحسينها لا بتهديدها.

في الجدل يدافع الشخص عن رأيه ليثبت أنه على صواب.

في الحوار يبدأ بمعرفة وبعد تبادل الآراء ينتهي بمزيد من المعرفة أو بمعرفة جديدة.

في الحوار يبحث المشارك عن نقاط القوة في مواقف الآخرين.

في الجدل يبحث عن نقاط الضعف في مواقف الآخرين.

في الحوار يفترض وجود أجزاء من الإجابة لدى العديد من الناس في الجدل يفترض إجابة واحدة لدى أحد الأشخاص.

التنافس

مجتمع التعلم يتعامل كوحدة عضوية متكامل ويتعاون أفرادها وتتضافر جهودهم بما يدفع حركة الوحدة إلى الأمام وينقل التنافس إلى الخارج. والعضو المريض يتم لفظه من هذه الوحدة إذا شكل إعاقة لعمل الوحدة الكلي بعد أن تستنفذ محاولات إصلاحه. وإذا اجتمعت أكثر من وحدة على هدف أو مصلحة تصبح وحدة عضوية جديدة ينطبق عليها ما ينطبق على الوحدة الأصغر.

فن ممارسة الحوار

افتراضاتك المسبقة هي آراء وليست حقائق.

اترك منصبك خارج غرفة الحوار فجميع الآراء متساوية. لا بد من وجود ميسر للحوار ليحرص على عدم الانجرار إلى الجدل.

لا يجب التحدث إلا إذا استلمت عصا التحدث، عدم المقاطعة يسمح للمتحدث إكمال الفكرة والإجابة على الأسئلة المحتملة.

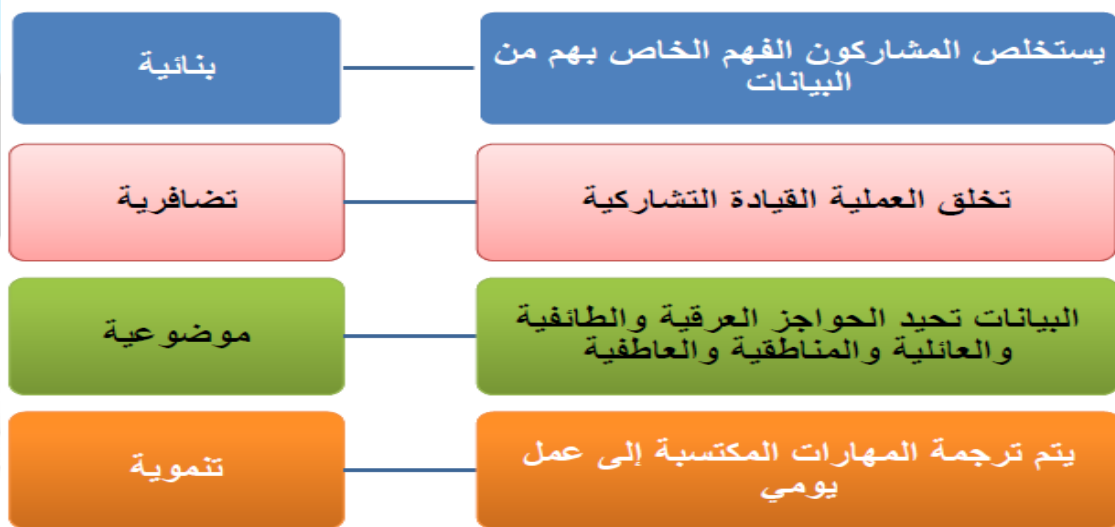
فكر قبل أن تبدأ بالحديث. مرر عصا التحدث إلى المتحدث التالي.

لا تحاول إقناع الآخرين بوجهة نظرك بل اطرح أفضل ما عندك.

التطوير الجماعي المبني على البيانات

العمل الجماعي كفريق تطوير على مستوى المدرسة أو المديرية وضع خطة للمهام التطويرية مع مؤشرات التقدم

تحليل وتفسير البيانات واتخاذ القرار



مرتكزات حوار البيانات

التعاون مع المعلمين في أثناء إجراءات تفسير البيانات واستخدامها البناء التوجه. تحديد اتجاهات تحصيل التلاميذ خلال الفترات الزمنية المختلفة بشكل تراكمي واستخدام البيانات لتحديد أولويات التركيز لتطوير المدرسة.

تحديد شروط الاستخدام المعلمين للبيانات بكفاءة لتوجيه ممارساتهم التعليمية (تنمية مهنية حول استخدام البيانات، إتاحة وقت لجمع وتحليل البيانات ومصادر متنوعة للبيانات للتأكيد على الموثوقية/ المصدقية).

الفريق غير الفاعل	الفريق الفاعل
<ul style="list-style-type: none"> ● الإداريون فقط. ● المعلمون فقط. ● عدم تمثيل التربية الخاصة. ● الحضور الجزئي للقيادات. ● عدم وجود تصور واضح مسبق عن طبيعة اللقاء. ● الجدل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تمثيل جيد. ● المعلمون المتميزون. ● مشاركة كاملة لمدراء المدارس. ● اجتماعات قبلية لتوضيح الرؤيا والغايات. ● تكريم المشاركين. ● الاحترام والتعاون والحوار.

عملية الحوار



الإدارة الموجهة بالنتائج

- منهج إداري يركز على النتائج التنموية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة واعداد التقارير والتعلم من التغذية الراجعة.
- يسعى إلى تحسين فاعلية الإدارة من خلال المشاركة الفاعلة للأطراف المعنية في كافة المراحل: تحديد النتائج المتوقعة وتحليل المخاطر وعملية المتابعة واعداد تقارير الأداء، وكذلك في دمج الدروس المستفادة في عملية اتخاذ القرار ورسم السياسات.
- الإدارة الموجهة بالنتائج تعني:
- 1- تحديد النتائج الواقعية المتوقعة والتي تستند إلى تحليل مناسب.
 - 2- تحديد واضح للمستفيدين من البرنامج، وتصميم برامج لتلبية احتياجاتهم
 - 3- رصد التقدم نحو تحقيق النتائج مع استخدام المؤشرات المناسبة. 4- تحديد المخاطر وإدارتها.
 - 5- زيادة المعرفة عن طريق استخلاص الدروس وإدماجها في القرارات.
 - 6- الإبلاغ عن النتائج المحققة والموارد المستخدمة.

مبادئ الإدارة الموجهة بالنتائج

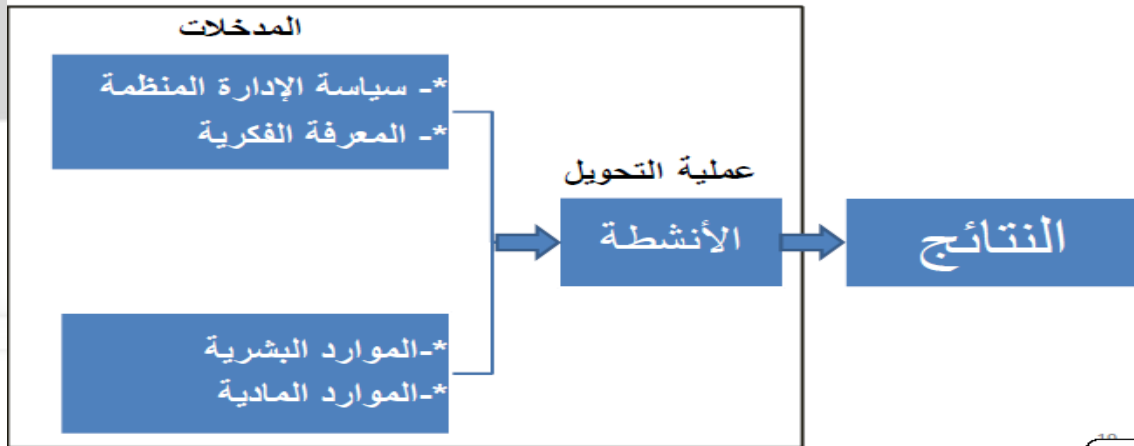
- 1- الشراكة إن الإدارة الموجهة بالنتائج وتطوير الشراكة هما منهجان متكاملان، ولضمان نجاح الإدارة المبنية على النتائج ، فإن النتائج المتوقعة يجب أن تكون متوقعة ومتبادلة ومتفق عليها من جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال عملية بناء توافق في الآراء. | إن النتائج المتفق عليها بين الطرفين يمكن أن تعزز الحس بالملكية من قبل أصحاب المصالح الأمر الذي ينعكس على التزامهم المستمر برصد الأداء، سواء الأداء السنوي أو الإدارة المبنية على النتائج، فالمشاركة يمكن من خلالها تحسين نوعية وفعالية واستدامة التطوير.
- 2- المساءلة: مشاركة المسؤولية عن النتائج المشاركة هي عنصر أساسي للمساءلة في تنفيذ المشروع وأصحاب المصالح سيتقبلون تحمل المسؤولية في حال كان قرار السلطة الإدارية واضح ومتفق عليه.
- 3- الشفافية: من الضروري أن يكون الإبلاغ عن النتائج بكل شفافية، ولهذا السبب فإنه من المهم أن تحدد النتائج المتوقعة والمؤشرات بوضوح بحيث تكون النتائج قابلة للقياس، فتنفيذ الإطار الخاص بقياس الأداء سيؤدي إلى تعميم البيانات التي سيتم استخدامها في إعداد أفضل التقارير الموثقة التي ستستخدم في عملية اتخاذ القرار الفاعل.
- 4- البساطة: من المهم أن يكون هناك سهولة بالفهم والتطبيق، فالتعقيد في نظام جمع البيانات وقياس الأداء هو عقبة رئيسية أمام التنفيذ الفعال للإدارة المبنية على النتائج، لذا من الأفضل البدء بعدد محدود من النتائج والمؤشرات والبيانات للوصول إلى أفضل قياس ورصد للنتائج المتوقعة.
- 5- التعلم بالممارسة تنفذ الإدارة الموجهة بالنتائج على أساس التكرار فنحن نتعلم من الخبرة، والخبرة العملية غالبا ما تقوم على منهج التجربة والخطأ، وهذا تدريب ضروري لممارسة وتنمية القدرات من أجل تحسين تنفيذ أساليب وأدوات الإدارة المبنية على النتائج.

عناصر الإدارة الموجهة بالنتائج



الأنشطة إزاء النتائج

إدارة المشروع / البرنامج



الإدارة الموجهة بالنتائج :

هي النهج التشاركي للإدارة التي تسعى إلى تركيز جهد العاملين في المدرسة على العمل على تحقيق النتائج المتوقعة من الخطة التطويرية. متى يمكن أن تحدث الإدارة الموجهة بالنتائج فرقا ؟

نتائج تم تحديدها والاتفاق عليها.
منهج تشاركي يضمن الالتزام والفهم المشترك لما تسعى الخطة التطويرية تحقيقه. د التكاملية والمرونة المسموح بها لتغيير الإجراءات خلال نصف فترة التنفيذ الضمان تحقيق النتائج.
الأطراف المعنية

الأطراف المعنية هم الأفراد الجهات التي تؤثر أو تتأثر إيجابا أو سلبا بطريقة مباشرة أو غير

مباشرة بالعملية التعليمية ونتائجها.

الجهات الحكومية (وزارات وهيئات) وشبه الحكومية. المجتمع المدني ومؤسساته.
الكوادر التربوية. المنتفعون (المباشرون وغير المباشرين) مثل الطلبة وأولياء الأمور.

القطاع الخاص وأصحاب العمل. الجهات التمويلية (الداخلية والخارجية). وغيرها
النتائج: هي الآثار المترتبة على الأنشطة المتخذة لتلبية أغراض معينة.
"أثرنا شيء عن شيء". نجاح المنفعة التي تم الحصول عليها من مسار للعمل.
النتيجة: هي تغير في الحالة قابل للوصف والقياس ناتج عن علاقة بين سبب وأثر (علاقة سببية).

عنصران رئيسان للتذكر:

مفهوم التغيير الذي ينطوي على تحول ملموس في مجتمع المدرسة (الطلبة، المعلمين، الكادر الإداري، المجتمع المحلي وأولياء الأمور).
مفهوم السببية التي توضح علاقة الأثر والسبب بين العمل والنتائج المتحققة.

النتيجة يجب أن تكون:

- محددة (ينبغي أن يحدد طبيعة التغيير، والفئات المستهدفة، المنطقة المستهدفة، إلخ) - يمكن قياسها باستخدام المؤشرات.
- يمكن تحقيقها (واقعية).
- ذات علاقة (وهي إجابة على الحاجة المحددة).
- الالتزام بالوقت (يمكن تحقيقها ضمن إطار زمني للمشروع).
- أمثلة واقعية من النتائج المتحققة في المدرسة:
تحسن في الظروف الصحية. زيادة في نسبة تحصيل الطلبة. تحسن في أداء المعلمين.
زيادة في عدد زيارات أولياء الأمور ذكورا وإناثا. انخفاض في نسبة تسرب الطلبة.

سلسلة النتائج



الكلمات الأساسية الدالة على التغيير يشار إلى التغيير ببعض الكلمات ومنها:
ازدياد (معدل الالتحاق الإجمالي). انخفاض عدد الطلبة المتسربين من المدرسة). تحسن القدرات المهنية للمعلمين).

تحسن مستوى الطلبة الأكاديمي). ارتفاع نسبة نجاح الطلاب الذكور في امتحان الثانوية العامة).

المخرجات

المخرجات (أنشطة منجزة) أمثلة:

- ورشنة تدريبية حول استراتيجيات التدريس الحديثة تم عقدها .
- معلمون تدربوا على استخدام استراتيجيات الحديثة.
- فرق التطوير المدرسية تم تدريبها على التخطيط لتطوير المدرسة على أساس مبادئ الإدارة الموجهة بالنتائج.
- لقاءات لإبراز أهمية تعاون أولياء الأمور مع المدرسة تم عقدها .
- نشرات توعوية تستهدف أولياء الأمور تم توزيعها.

المخاطر

- هي العوامل والظروف التي يتوقع حدوثها وتؤثر بشكل سلبي على مسار العمل وتحقيق النتائج.
- يتم تصنيف مستوى المخاطر حسب الآتي: عالي، متوسط، منخفض.
- لماذا يعتبر تحليل المخاطر أمر هام؟ الرغبة في أخذ الاستراتيجيات التي من الممكن أن تخفض مستوى المخاطر.
- الموارد قد تكون بحاجة إلى أن يتم إعادة تخصيصها لتخفيض المخاطر أو لضمان استقرار واستدامة المشروع

الافتراضات

- الافتراضات وصف للشروط الضرورية التي يجب أن تكون موجودة للأسباب والمسببات ذات العلاقة بين مستويات مختلفة من النتائج لتظهر كأنه قد تم توقعها، كذلك فإنها تصف الظروف اللازمة لضمان وجود نتائج للأنشطة التي تم القيام بها. الافتراضات تشمل كلا من الظروف الداخلية والخارجية للبرنامج أو المشروع.

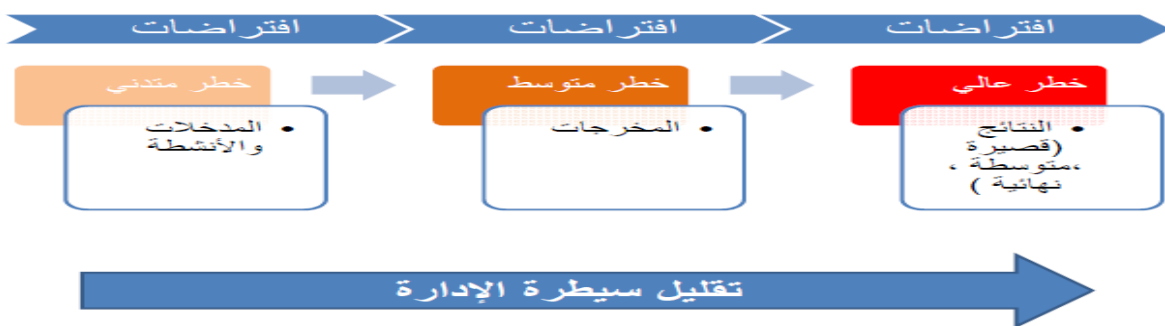
الافتراضات

أمثلة على الظروف الداخلية:

- مقدرة الموظفين المدربين لاستيعاب المعارف المكتسبة والأدوات المقدمة من المشروع.
- رؤية موحدة لأهداف المشروع من قبل أصحاب المصالح باختلاف قدرة المؤسسة الشريكة على تنفيذ التغييرات المطلوبة والتحرك الملائم للموارد المالية والبشرية.
- أمثلة على الظروف الخارجية:

- التشريعات والقوانين في وزارة التربية والتعليم.
- الاستقرار لفئة المعلمين في المدرسة.

تحليل المخاطر



المخاطر (أمثلة)

مخاطر خارجية	مخاطر داخلية
<ul style="list-style-type: none"> □ البيئة السياسية □ البيئة الثقافية □ البيئة الاجتماعية □ البيئة الاقتصادية 	<ul style="list-style-type: none"> □ عدد كبير من الأطراف المعنية □ درجة اهتمام الأطراف المعنية □ تكنولوجيات معقدة □ طرق وأساليب جديدة □ عدم كفاية الوقت

(Risk Map) خارطة المخاطر

التأثير Impact	أولاً: يحدد مكان المخاطر على الخارطة من حيث احتمالية الحدوث ومردودها السلبي على تحقيق النتائج. ثانياً: تكتب استراتيجية التعامل مع المخاطر والأنشطة المصاحبة.		
قوي			
متوسط			
ضعيف			
	ضعيف	متوسط	قوي
	Likelihood - احتمالية الحدوث		

استراتيجية إدارة المخاطر

ان اعداد إستراتيجية لإدارة المخاطر يعتبر أمراً ضروريا خصوصا بالنسبة لتلك المخاطر ذات احتمالية الحدوث المتوسط والمرتفع، وكذلك أثرها المتوقع على مسار تنفيذ المشروع متوسطا أو مرتفعا .
كما ومن الضروري مراجعة الاستراتيجية وتحديثها باستمرار .

إطار قياس الأداة

هو عبارة عن أداة الإدارة الموجهة بالنتائج تستخدم للتخطيط شكل منهجي لجمع البيانات المتعلقة بالأداء لمتابعة تقدم سير العمل.
أهمية إطار قياس الأداء
من أجل توثيق العناصر الرئيسة لنظام رصد/متابعة الأداء.
توفير المعلومات المدعمة بالبيانات عن مستوى الإنجاز بالنسبة للنتائج والمخرجات وفق الأطر الزمنية المحددة في خطة العمل.
توفير المعلومات المدعمة بالبيانات عن استخدام الموارد.
الضمان جمع معلومات الأداء بصورة منتظمة وفي وقتها الملائم.
العناصر الأساسية لإطار قياس الأداء.
مؤشرات أداء مختارة لكل مخرج ونتيجة. قيمة أساس ومستهدف لكل مؤشر.
مصادر البيانات.

طرق جمع البيانات. تكرار جمع البيانات (شهري، فصلي أو سنوي). مسؤولية
الجمع البيانات.

إطار قياس الأداء

هو أداة من أدوات الإدارة الموجهة بالنتائج لتخطيط عملية جمع وتحليل البيانات الخاصة بقياس الأداء نحو تحقيق نتيجة محددة وتقدير تكلفتها وهو يعتبر دليل لإعداد التقارير.
المؤشر :

هو عبارة عن دليل يساعدك لقياس التقدم تجاه تحقيق النتائج. فهو معيار قياس يساعد على مقارنة المأمول تحقيقه من مخرجات ونتائج الخطة ما مع ماتم تحقيقه فعلياً وبشكل دوري .
أنواع مؤشرات الأداء. هنالك نوعان من المؤشرات:
. مؤشرات كمية . مؤشرات نوعية.

أنواع مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات نوعية (Qualitative)

تقيس أحكام وإدراك ورؤى شخصية

على سبيل المثال.....

- درجة جودة.....
- مستوى رضى.....
- مدى تأثير.....
- آراء المديرين.....
- مستوى الثقة.....

مؤشرات كمية (Quantitative)

قياسات كمية تتضمن البيانات الإحصائية

على سبيل المثال.....

- عدد.....
- أطوال.....
- أحجام.....
- معدل/ مرات تكرار.....
- نسبة.....



مؤشرات قياس الأداء الكمية أمثلة

معدل مشاركة أولياء الأمور في النشاطات المدرسية (أمهات/آباء).
نسبة الطلبة الذين حصلوا على مراكز متقدمة في المسابقات من مجموع طلبة المدرسة.
عدد زيارات أولياء الأمور للمدرسة (أمهات / آباء). عدد الصفوف الحديثة التي تم إنشاؤها بمبادرات من المجتمع المحلي. متوسط عدد المعلمين/ات لكل صف. متوسط مرات تكرار الغياب الأسبوعي لطلبة المدرسة. عدد المعلمات اللواتي يستخدمن الإطار العام للمناهج عند التخطيط.

مؤشرات قياس الأداء النوعية أمثلة .

آراء المعلمين حول مدى استجابة برامج التنمية المهنية التي تستهدفهم لاحتياجاتهم. .
مدى رغبة الطلبة بالمشاركة في النشاطات المدرسية.
. مستوى تطبيق استراتيجيات التدريس الفاعلة.
. درجة وعي أفراد المجتمع المحلي بأهمية المشاركة في العملية التعليمية.
. درجة رضى أعضاء المجلس التربوي لشبكة المدارس على الشراكة المجتمعية. عن التدريب

مؤشرات الأداء

معيار قياس يساعد على مقارنة النتائج المتوقعة لخطة ما مع النتائج المتحققة وبشكل دوري.
فالمؤشرات هي معايير قياسية تستخدم للحكم على مستوى الإنجاز بالنسبة لما هو مخطط له.
ترتبط المؤشرات ارتباطاً مباشرة بالنتائج المخرجات التي يتم قياسها
يراعى أن يتوفر تعريف واضح لكل مؤشر لضمان عدم التباين في قياسه باختلاف الأشخاص القائمين على المتابعة.

يراعى أن يكون هناك مؤشران لكل نتيجة / مخرج.
يراعى التنوع في استخدام كل من المؤشرات النوعية والكمية.
يراعى أن تكون حساسة للنوع الاجتماعي.

معايير الاختيار للمؤشرات الأداء:

الصحة: هل تسمح المؤشرات لك بأن تكون دقيقة في قياس النتائج (الكمية، النوعية، الوقت المطلوب).

الثبات: هل تقيس المؤشرات الاتجاهات على مر الزمن (على سبيل المثال : من الممكن أن يتغير معدل غياب الطلبة في المدارس الأساسية بناء على وقت السنة، مثلا حسب وقت النشاطات الزراعية)؟ لكي تكون موثوقة، يجب أن تجمع المعلومات دائما في نفس الفترة الزمنية.

الصلاحية: (علاقتها بالنتيجة) هل يقيس المؤشر مدى التقدم في تحقيق النتيجة؟

التمثيل : هل تعطي المؤشرات معلومات مفصلة حول الجنس، أعمار المجموعة... إلخ؟

السهولة: هل المعلومات متوفرة، وهل هي مجدية بحيث يتم جمعها وتحليلها؟

المقدرة: هل لدينا القدرة على جمع وتحليل هذه البيانات؟

التكلفة: هل تكلفة قياس المؤشر تتناسب وإمكاناتنا وهل تعطينا مردودا كافيا يستحق التكلفة؟

قيمة الأساس للمؤشر: هي البيانات الكمية أو النوعية التي تصف الحالة كما هي عند بداية تنفيذ

الخطة بالنسبة للمخرج النتيجة، والتي يمكن منها قياس ما يحدث من تغيير.

المستهدف: هي البيانات الكمية أو النوعية التي تصف الأداء المرغوب والمرتبط بمخرج أو

نتيجة بالاستناد القيمة الأساس وتتصف بكونها واقعية ومحددة من حيث النطاق والزمن.

مصادر البيانات : مصادر البيانات هم الأشخاص أو الوثائق التي تتيح البيانات المطلوبة مثل

كوادر المدرسة، الطلبة، أولياء الأمور، أعضاء المجالس التربوية، منظمات المجتمع المحلي،

سجلات وتقارير مديريات التربية والتعليم والخطط التطويرية وغيرها. ملاحظتان مهمتان:

- في حال تبديل مصادر البيانات فإنه من الممكن أن يعرض

موثوقية البيانات إلى الخطر. • يجب تحديد مصدر البيانات لكل مؤشر.

طرق وتقنيات جمع البيانات التقييم الذاتي، التزكية، مجموعات التركيز، ملاحظات المشاركين،

دراسات حالة، مقابلات فردية وجماعية، مسح، أعداد التكرار، تحليل المحتوى الوثائقي..... إلخ

ما يجب أخذه بعين الاعتبار

اختيار الطريقة الملائمة للمؤشر مجال البحث.

استخدام طرق متعددة ما أمكن.

كلفة استخدام الطريقة المختارة.

دراسة إيجابيات وسلبيات استخدام كل طريقة قبل اتخاذ القرار باستخدامها من حيث مدى دقتها

وصعوبتها وصدقيتها وكلفتها والوقت الذي تحتاجه لتطبيقها.

الأدوار والمسؤوليات :

ما يجب أخذه بعين الاعتبار؟ • من سيقوم بجمع البيانات؟ • من سيقوم بتحليل البيانات ويقوم

بتحضير معلومات الأداء؟ - من سيعرض معلومات الأداء لأصحاب المصلحة؟ ومتى؟ • من

سيملك سلطة اتخاذ القرار المعتمدة على الأداء؟ |

المجمع الثاني

النوع الاجتماعي (الجنس)

يشير مصطلح النوع الاجتماعي إلى الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل من الرجل والمرأة، في المجتمعات المختلفة. وهي متغيرة تبعاً للثقافات، والأديان، والمجتمعات والمعتقدات والقيم الاجتماعية، يمكن أن تتغير من زمن إلى آخر، تبعاً للتغيرات الاجتماعية ويجب التنبيه إلى أن مفهوم النوع الاجتماعي، ليس مرادفاً لمصطلح، المرأة. وإنما يشير إلى كيفية تعريف المجتمع للخصائص الاجتماعية المختلفة للرجل والمرأة. الجنس يشير الجنس إلى الصفات البيولوجية للذكور والإناث. هذه الصفات عالمية ولا تتغير من مجتمع إلى آخر أو من إنسان إلى آخر.

الفرق بين النوع الاجتماعي والجنس

النوع الاجتماعي	الجنس
يحدده المجتمع:	يتحدد بالولادة:
<input type="checkbox"/> يبني بناءً اجتماعياً من خلال التنشئة الاجتماعية.	<input type="checkbox"/> يبين الاختلاف البيولوجي (الإخصاب، الحمل، والولادة).
<input type="checkbox"/> يتغير مع الوقت.	<input type="checkbox"/> يتحدد بيولوجياً.
<input type="checkbox"/> يختلف من مجتمع إلى آخر.	<input type="checkbox"/> يتميز بالدوام منذ ميلاد الفرد حتى مماته.
<input type="checkbox"/> يتأثر بالمعايير والاتجاهات الاجتماعية والقيم والعادات.	<input type="checkbox"/> لا يمكن تغييره.

أدوار النوع الاجتماعي

هي الأدوار المحددة من قبل المجتمع، والمرتبطة بتوقعات المجتمع من الأفراد بناءً على الجنس فيحدد أدواراً خاصة للإناث والذكور، ويرتبط بكل دور من هذه الأدوار مجموعة من السلوكيات والقيم السائدة حول الأنوثة والرجولة.

1- الأدوار الأسرية: وتتألف من الأدوار والأعمال داخل الأسرة المنزل والتي ينتج عنها عدد من المسؤوليات والمهام المنزلية والعائلية والتي تقوم بها المرأة غالباً مثل: (العمل المنزلي، رعاية الأطفال وتربيتهم...)

2- الأدوار الإنتاجية: الأدوار التي يقوم به كل من الرجال والنساء، مقابل أجر أو مقايضة، وتشمل الإنتاج في السوق أو في المنزل وتدر الدخل.

3- الأدوار المجتمعية: يعتبر هذا الدور امتداداً للدور الأسري، ويركز على المحافظة على المجتمع البشري، ويمتد من اهتمام أسري إلى اهتمام مجتمعي. يؤدي هذا الدور بشكل تطوعي ويعني توفير الموارد النادرة، وتنظيم استخدامها من قبل المجتمع. بالإضافة إلى تقديم الخدمات التي تساعد المجتمع البشري على البقاء والتطور، ويقوم بهذا الدور الرجال والنساء. ومن الأمثلة عليه العمل في شكل مجموعات غير منظمة لمصلحة الحي والحصول على خدمات أفضل أو إحضار المياه في المناطق الريفية

4- الأدوار السياسية: في كافة المؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتتلخص هذه

الأدوار بسلطة اتخاذ القرار سواء أكان في الأسرة أو خارجها. وما يزال المجتمع ينظر لها على أنها خاصة بالرجال، وعادة ما تكون مدفوعة الأجر بطريقة مباشرة أو 11 بطريقة معنوية لارتباطها بالمركز والسلطة

العدالة في النوع الاجتماعي

هي أن يتم التعامل بعدالة مع الذكور والإناث، تبعاً للاحتياجاتهم، ويتطلب ذلك في بعض الأحيان أن يكون

هناك تمييز إيجابي نحو المرأة (أو العكس) وذلك للتغلب على المعوقات والصعوبات التي تؤثر وتحد من مشاركتها بشكل متساو وفاعل في المجتمع، إذ أن العدالة تعني الحصول على فرص ذات قيمة متساوية وإن كانت مختلفة بطبيعتها.

المساواة في النوع الاجتماعي

هي التمتع بنفس القيمة الإنسانية سواء أكان ذكورة أم إناث، واحترام المجتمع لما لدينا من أمور مشتركة، كما يحترم ما نختلف فيه من أدوار ومهام تكمل بعضها بعضاً.

نقص الوعي بالاختلافات بين الجنسين

أن لا يمتلك الشخص أي وعي بالأدوار التي يلعبها الذكور والإناث أو الآثار التمييزية الممكنة للسياسات والبرامج والخطط والمشاريع على النساء والرجال والفتيات والفتيات. يصف مصطلح نقص الوعي بالنوع الاجتماعي والأنشطة والخدمات التي تتم دونما اعتبار للنوع الاجتماعي للمشاركين والمشاركات.

التفيد بالاختلاف بين الجنسين

أن يفهم الشخص أن للذكور والإناث أدوار ومهام مختلفة، لكنه يعتقد أنه لا يمكن تغيير تلك الأدوار والمهام أو لا يجب.

الوعي بالاختلاف بين الجنسين

هذا الشخص يفهم أن للفروقات في الأدوار والاتجاهات الاجتماعية، والتقاليد الثقافية أثره على الذكور والإناث وأنه يجب الوعي بها أثناء العمل، والسعي لتقليل الآثار السلبية منها (إن وجدت) والتي تمنع الذكور والإناث من الاستفادة العادلة من الأنشطة، والبرامج والمشاريع.

إدماج النوع الاجتماعي

استراتيجية لجعل احتياجات وتجارب الرجال والنساء عنصر أساسي في تصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم ومراقبة السياسات، والبرامج والمشاريع، وذلك لضمان الاستفادة المتساوية لكل من الرجال والنساء على حد سواء. الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المساواة في النوع الاجتماعي.

إدماج النوع الاجتماعي يهدف إدماج النوع الاجتماعي في التخطيط والإدارة إلى تحقيق ما يلي:

1. الاستجابة للاحتياجات المختلفة للذكور والإناث.
2. تجنب تعزيز مظاهر عدم

المساواة بين الذكور والإناث. 3. تحقيق المساواة النوعية بين الذكور والإناث.

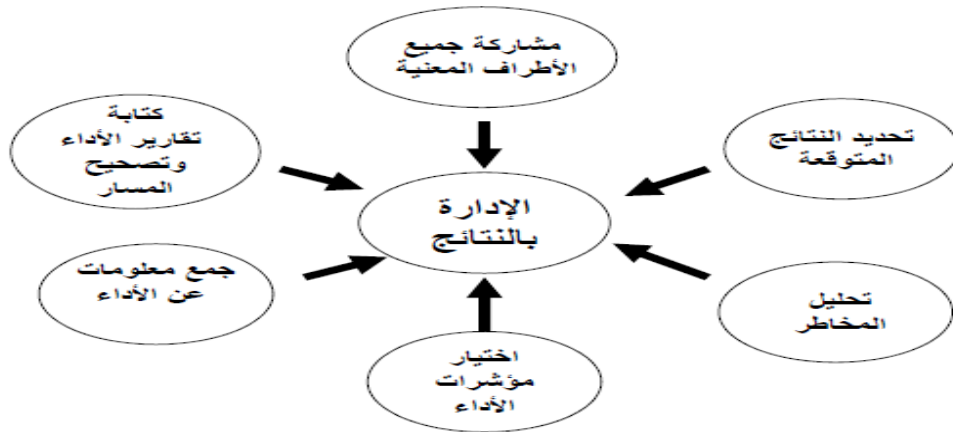
إن ضمان إدماج النوع الاجتماعي بنجاح، يعني الاستجابة ومراعاة النوع الاجتماعي في جميع مراحل التخطيط والإدارة وذلك لتجنب الظاهرتين التاليتين:

ظاهرة التخفي: عندما تفشل أطر المتابعة والتقييم وتقارير الأداء في توثيق الإنجازات التي تحدث على أرض الواقع.

ظاهرة التبخر: عندما لا تترجم النوايا الطيبة في السياسات والأهداف إلى تطبيق فعلي من خلال



عناصر الإدارة الموجهة بالنتائج



عناصر الإدارة الموجهة بالنتائج المراعية للنوع الاجتماعي

يجب أن تكون مؤشرات الأداء معبرة عن الإنجازات لكل من الذكور والإناث:
1. استخدام بيانات مصنفة حسب الجنس (كمية). 2. قياس مستوى الأداء، المشاركة، الرضا لكل من الذكور والإناث (نوعية)

عناصر الإدارة الموجهة بالنتائج المراعية للنوع الاجتماعي عند جمع المعلومات عن الأداء، يجب التأكد

أن المعلومات التي يتم جمعها تعبر عن واقع/أداء/استفادة كل من الذكور والإناث ما هي المخاطر التحديات التي تحد من مشاركة الذكور والإناث في وضع الخطط، والاستفادة منها.

وتعني جميع الرجال والنساء والفتيان والفتيات ذو العلاقة. ويجب أن لا نفترض أن أي فرد يستطيع الإنابة عن آخر والتعبير عن آرائه واحتياجاته.

يجب أن تكون النتائج المتوقعة مبنية على الاحتياجات المختلفة للذكور والإناث ومستجيبة لها.

التمرين والإرشاد

يحمل التمرين (**Coaching**) معنى مركزة أكثر من الإرشاد، ويسعى نحو هدف تعليمي محدد، ويعمل من خلال : . علاقة قصيرة المدى . تركيز عميق على تطوير جانب معين من أداء القيادة أو الممارسة . مبني على دعم العمل والمراجعة والتغذية الراجعة . التفاوض بشأن النتائج المناسبة التي هي إلى حد كبير قد وضعت من قبل الشخص الذي يتم تمرينه . علاقة غير تقييمية مبنية على أساس والاحترام المتبادل . يشترط بأن يتمتع المدرب بالمهارات اللازمة والمعرفة والتجربة والخبرة لتسهيل عملية تعلم الشخص الذي يتم تمرينه

الإرشاد (**Mentoring**): هو مصطلح عام لتطوير علاقات ومصالح متبادلة يركز فيها على

الخصائص الأتية . علاقة غير رسمية مبنية على الثقة والزمالة والاحترام المتبادل وليست تقييمية علاقة مستدامة طويلة الأمد و غالباً عند نقطة تحول وظيفي . . التركيز على الفعالية الشاملة لجميع جوانب هذا الدور، بما في ذلك الجوانب الشخصية . . طرح الأسئلة والتغذية الراجعة.

جوانب المقارنة	التمرين (Coach)	الإرشاد (Mentor)
التركيز	يركز على الأداء ويوجه الشخص الذي يتم تمرينه لنتائج محددة ويتابع مسار الشخص الذي يتم تمرينه ويركز على تطوير السلوك، ويعطي نصائح حول فعالية وكفاءة الأداء.	يركز على الفرد ويقدم دعماً ونصائح، ويكون للشريك الخيار لأخذ هذه النصيحة وتركها.
الدور	محدد بهدف وإطار لتعزيز وتطوير المهارات والسلوك.	التيسير دون وجود إطار محدد وهو علاقة منفتحة متبادلة.
العلاقات/ والاختيار	الاختيار يأتي مع المهمة/ الوظيفة وتوقعاتها.	اختيار ذاتي.
مصدر التأثير	التأثير يكون من خلال الشخص ومنصية.	القيمة المدركة (هي سمعة يكتسبها الشخص من الشريك الذي يعترف بأنه مرشداً جيداً)
العادات الشخصية	عمل فريق / أداء/ العمل الجماعي.	تأكيد التعليم / Affirmation / learning (عملية تعلم للمرشد من التغذية الراجعة ورؤى الشريك)
الميدان	ذات علاقة بمهمة معينة لتطوير المعرفة، المهارات، والقدرات.	ميدانها الحياة، وتتم بناءً على رغبة الشخص باكتساب خبرات متنوعة

مهارات التمرين الإرشادي

إن أهم مبدأ للوصول إلى تمرين ناجح هو معرفة وتقدير نقاط قوة الآخرين . . إن أكثر عنصر فعال لدينا من أجل التغيير هو نقاط قوتنا. إن تبني منهج تقديري يقدر نقاط قوة المتعلم وأفضل ما يمكن تقديمه له يعد ضرورية لنجاح أية علاقة تمرينية إرشادية. وبصفتك قائدة تربوية عليك أن تكون على دراية تامة ودائمة؛ كيف وأين تظهر نقاط قوة الفرد؟ إن معرفة و تقدير نقاط القوة لا يعني تجاهل نقاط الضعف بل تعلم كيفية إدارتها، لذا علينا تشجيع الفرد على صقل نقاط قوته إلى أعلى حد. إن التشجيع يحفز الناس على التحلي بالشجاعة اللازمة من أجل القيام بالتغييرات التي ينبغي القيام بها.

المستوى الأول: الاستماع الذاتي يكون المستمع بهذا المستوى مستمعاً ظاهرياً للمتحدث وفي واقع الحال يستمع لذاته لتنظيم أفكاره وردوده وإصدار أحكامه.

المستوى الثاني: الاستماع المركز: يركز المستمع اهتمامه وانتباهه مباشرة باتجاه واحد صوب المتحدث كحال اهتمام الأم بابنها المريض . .

المستوى الثالث: الاستماع الشمولي. يكون المستمع متابعة للشخص والمحيط من حوله، ويقرأ ما وراء الكلمات ليستنبط ويعي أحاسيس المتحدث، ومشاعره، حزنه، وفرحه، تفاؤله، وإحباطه، بحيث يعي نقطة التحول في طاقة الشخص.

. تساعد الأسئلة على فهم أعمق وتوضح وتركز على مشكلة محددة. . تدعو إلى اكتشاف الذات واكتشاف الأجوبة والحلول. . تزيد من قدرات مدير المدرسة في إيجاد فرص قوية وخطوات عملية ممكنة للحل.

تساعد على كسر الشعور بالإحباط . نفتح آفاقا ووجهات نظر جديدة . تقود إلى إبداعات وتبصر حقيقي. تشجع للتطلع للأمام لا للتقوقع في المكان أو محاكاة الماضي. تعرض حولا جديدة. تساعد في البناء على مصادر المدرسة المتاحة.

أنواع التغذية الراجعة:

. النوع الأول: إعادة الصياغة
النوع الثاني: الشكر والامتنان
• يعرف لييرمان التفكير الحدسي على أنه: خبرات ذاتية تنتج من عمليات لاشعورية، سريعة، ومنطقية، وتعتمد على إظهار المشكلة موضوع البحث والدراسة؛ وهو يتضمن قدرة الفرد على التلخيص الدقيق للحلول المحتملة. • يعرف كلاوسفانيز التركيز على جوهر المشكلة بأنها " النقطة التي يجب أن توجه إليها كل طاقاتنا" لذا لا بد من تحديد النقطة المركزية للمشكلة وبهذا نستطيع توجيه جميع طاقاتنا.

الالتزام: هو تنفيذ ما تم الاتفاق عليه بين طرفين (مدير، مدير)، (مشرف، مشرف)، (معلم، معلم)..... إلخ. . - تظهر الحاجة في الالتزام إلى وضع الأفكار المطروحة للنقاش موضع التنفيذ قبل أن يفقد طرفا الحوار الحماسة للتنفيذ. . - تظهر الحاجة في الالتزام على أن يتدرج الطرفان في حال وجود خلاف بينهما في وجهات النظر حول نقطة معينة للوصول للحلول المناسبة حول القضايا المطروحة.

التوعية والتعريف برنامج تطوير المديرية

رؤية البرنامج مديريات تربوية وتعليم تتبنى ثقافة المبادرة الذاتية للتطوير ودعم المدارس بمشاركة المجتمع المحلي ويمكن النظر الى ان الهدف الأساس من بناء ثقافة المبادرة الذاتية لتطوير المديرية من تلقاء نفسها كي تكون قادرة مع مرور الزمن على تحقيق أهدافها، وغرس ثقافة المبادرة الذاتية، والتطوير الذاتي لكوادر المديرية المدعومة من الوزارة ومجتمع المديرية. إن تطوير المديرية المستدام يمكن بلوغه بتلبية حاجات المدارس واهتماماتها ضمن مسؤوليات برنامج تطوير المديرية وادوارها. وتعد مديرية التربية والتعليم داعمة للتغيير والتطوير المستدام في بيئة مناسبة وذات توقعات عالية. وقد تضمن الإطار التنفيذي للبرنامج توضيحا لأدوار كل من: المديرية والمدرسة والمجتمع، الأمر الذي يتطلب الدعم والتعاون لتسهيل تنفيذ مضمون البرنامج.

رسالة البرنامج

تعزيز قدرة المديرية للقيام بدورها في دعم قدرات المدرسة وتنميتها. وتقييم جودة العمليات الادارية الميدانية وممارساتها المتعلقة بدعم المدارس، كما يساعد على بناء الخطط التطويرية التعاونية القابلة للتنفيذ والمتابعة، من خلال بناء قدرات مهنية وخبرات تربوية وبيئة تعليمية آمنة للطلبة؛ لئتمكنوا من تحقيق نتائج التعليم للمناهج التي أقرتها الوزارة وأهداف تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE) لرفد المجتمع بمواطنين مشاركين مبدعين قادرين على حل المشكلات والمساهمة في الوصول للاقتصاد المعرفة. تدرك وزارة التربية والتعليم أن المديرية والمدرسة هما محور التغيير التربوي ومركزه. فمجتمع المدرسة والمديرية يعرف أكثر من غيره حاجاته المهنية التي تساعد على تحقيق أهداف مشروع (ERfKE) التطوير خبرات الطلبة التعليمية بما يؤدي إلى تحسن في مخرجات العملية التعليمية التعليمية.

أهداف برنامج المديرية

• مساعدة المدارس على تحديد حاجاتها لتحقيق الرؤية الأردنية في إيجاد مدارس ذات جودة

عالية من خلال عملية المراجعة الذاتية القائمة على الأدلة، وتحليل الحاجات الخاصة بالمدرسة، ووضع الخطط الإجرائية، وتنفيذها، وتقييم نتائجها من قبل المدارس ذاتها. تحديد حاجات التنمية المهنية الكادر المديرية بشكل يسمح بتلبية هذه الحاجات عن طريق عدد من الموارد المتاحة التي توفرها برامج التدريب حسب الطلب، والتي تؤدي لتطبيق الكادر لما يكتسبه المصلحة تطوير المدرسة وتحسين نتائج طلبتها. إشراك المعنيين المتميزين في عملية تطوير المديرية بمن فيهم الكادر التعليمي، والطلبة، وأولياء الأمور، ومجالس المدرسة، والمجتمع، بالإضافة إلى دور وزارة التربية والتعليم كلما كان ذلك ممكنا وضرورية. أن يكون برنامج المديرية عنصرا فاعلا في عملية ضمان الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى نظام المساءلة • يعمل برنامج المديرية من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات المرتبطة به لتسهيل إدماج الأدوار والعلاقات الجديدة، التي طورتها الوزارة للمركز والمديريات في طريقة عملهم مع المدارس.

• يشرف على عملية التطوير مدير التربية والتعليم بدعم من فريق تطوير المديرية والذي يتألف من مدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون الإدارية ورؤساء أقسام كل من التخطيط والإرشاد والتعليم العام والإعلام التربوي والاتصال المجتمعي والرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة في المديرية، ورئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي عضوا مقرر (منسقا للبرنامج في المديرية) يتولى ثلاثة منهم تنسيق مجالات برنامج تطوير المديرية (دعم التعلم والتعليم، المديرية

والمجتمع، وإدارة الأداء والقيادة). • على فريق تطوير المديرية إشراك أعضاء آخرين من كادر المديرية في فرق تنسيق المجالات. ويقوم فريق تطوير المديرية بدراسة بيانات المراجعة الذاتية وخطط المدارس للحصول على التغذية الراجعة منها وبناء الخطة التطويرية للمديرية حسب الأولويات المناسبة

• معايير تشكيل فرق تنسيق المجالات 1. الرغبة 2. الخبرة 3. الاختصاص

دور: المدرسة:

تعد المدرسة ومجتمعها مشاركين في برنامج تطوير المديرية. حيث يستجيب عدد من مديري المدارس ومديراتها الأداة المراجعة الذاتية الخاصة بهم. ويتفاعلون مع مسودة خطة تطوير المديرية الأولية للمساعدة على فهم الكيفية التي يمكن للمديرية خلالها أن تلبى حاجات المدارس بصورة أكثر فاعلية.

دور الوزارة

• يقوم فريق من الوزارة بالتخطيط والمتابعة للإجراءات التطويرية في مديريات التربية والتعليم والمدارس. ويقوم بتحديد مجالات الدعم التي تقدمها الوزارة عند بروز حاجات عامة مشتركة في أكثر من مديرية. كما يقوم بمراجعة برنامج تطوير المديرية وتنقيحه استنادا على بيانات التغذية الراجعة من المديريات ومدارسها ومجتمعاتها، ويعمل على ضمان بقاء البرنامج منسجما مع توجهات وسياسات الوزارة المتعلقة بتوجيه تطوير المديرية

دور المديرية

يشرف على عملية التطوير مدير التربية والتعليم بدعم من فريق تطوير المديرية والذي يتألف من عضوية مدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون الإدارية ورؤساء أقسام كل من التخطيط والإرشاد والتعليم العام والإعلام والاتصال المجتمعي والرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة

في المديرية، ورئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي عضوا مقررة (منسقا للبرنامج في المديرية) يتولى ثلاثة منهم تنسيق مجالات برنامج تطوير المديرية (دعم التعلم والتعليم، المديرية والمجتمع، وإدارة الأداء والقيادة) على فريق تطوير المديرية إشراك أعضاء آخرين من كادر المديرية في فرق تنسيق المجالات. ويقوم فريق تطوير المديرية بدراسة بيانات المراجعة الذاتية وخطط المدارس للحصول على التغذية الراجعة منها وبناء الخطة التطويرية للمديرية حسب الأولويات المناسبة.

أدوار المجتمع المحلي

يتمثل دور المجتمع المحلي في برنامج تطوير مديرية التربية والتعليم في الآتي: - المشاركة في عملية المراجعة الذاتية. - تقديم النصح والمشورة لمديرية التربية والتعليم حول خطتها التطويرية والإجرائية. - دعم ومساندة برامج المديرية المتعلقة بتغطية الحاجات المشتركة للمدارس.

- المساهمة في نشر الوعي المجتمعي في جانبي التغيير والتطوير التربوي .
- المساهمة في تشكيل ودعم مجتمعات التعلم على مستوى التجمعات الجغرافية للمدارس ودعمها.
- مساعدة المديرية للاستفادة من إمكانات مؤسسات المجتمع المدني لخدمة العملية التعليمية في المدارس.

مراحل تطوير المدرسة

. المرحلة الأولى – التهيئة

- يلتقي مدير التربية مع المدير الفني والإداري ورؤساء الأقسام لتعريفهم بالبرنامج.
- يشكل مدير التربية فريق تطوير المديرية وفق التعليمات، وإعلام مركز الوزارة بذلك . يتولى فريق تطوير المديرية التوعية بالبرنامج لباقي كادر المديرية
- يعد فريق التطوير البرنامج الزمني لعمليات إعداد الخطة التطويرية
- يتولى منسفو المجالات تشكيل فرق تنسيق المجالات. • يتولى منسفو المجالات توعية فرق تنسيق المجالات بأدوارهم ومسؤولياتهم.

المرحلة الثانية - المراجعة الذاتية .

يتولى فريق مجال دعم التعلم والتعليم الآتي: . توزيع أداة مديري المدارس قبل يوم واحد من عقد لقاء مجموعة التركيز. . توزيع أداة الكادر الفني في المديرية قبل يوم واحد من عقد لقاء مجموعة التركيز. . التنسيق لإدارة مجموعتي التركيز (مديري المدارس، الكادر الفني للمديرية). • تبويب الممارسات الضعيفة الخاصة بأداة (مديري المدارس، الكادر الفني للمديرية). . يتولى فريق مجال القيادة والإدارة الآتي:
توزيع أداة الكادر الإداري (استبانة).

إدارة قائمة الشطب/الفحص **Chick List** لجميع مجالات المديرية . يتولى فريق مجال المديرية والمجتمع الآتي: . توزيع أداة المجتمع المحلي التي تستهدف أعضاء مجلس التطوير التربوي.

المرحلة الثالثة: التحليل والتخطيط ترقيم الأدوات والاستبانات. يتم إدخال البيانات وتحليلها وتلخيصها تناقش فرق تنسيق المجالات نتائج تحليل البيانات بهدف الإجماع على مستوى أداء المديرية يراجع فريق تطوير المديرية نتائج حوار البيانات ووجهات نظر فرق تنسيق المجالات. يعتمد فريق تطوير المديرية نتائج المراجعة الذاتية قرغ نتائج المراجعة الذاتية على النموذج

الخاص بذلك (نموذج الأولويات التطويرية). يناقش كل مجال اختيار الأولويات التطويرية الخاصة بمجاله تمهيدا لمناقشتها مع فريق تطوير المديرية. يحدد فريق تطوير المديرية الأولويات التطويرية الخاصة بالمديرية والحاجات المشتركة للمدارس ويصيغها بشكل نتائج تطويرية تحدد الأولويات التطويرية على نموذج الخطة الإجرائية يحدد فريق تطوير المديرية الأقسام ذات العلاقة بكل أولوية تطويرية، ودور الأقسام الأخرى الداعمة يدعو منسق المجال الأقسام ذات العلاقة بالأولوية التطويرية التي تقع في مجاله، لمناقشة إجراءات القسم في بناء الخطة التطويرية. يقوم كل قسم ببناء خطته الإجرائية على أن تخدم أنشطة الخطة الأولويات ذات العلاقة بعمل القسم. يقوم منسقو المجالات وفي ضوء خطط الأقسام بتجميع الأنشطة حسب الأولويات التطويرية تبني فرق تنسيق المجالات الخطط الإجرائية يراجع فريق تطوير المديرية الخطة التطويرية ويقدم التغذية الراجعة. تسلم نسخة من الخطة التطويرية إلى مجلس التطوير التربوي للحصول على تغذية راجعة لضمان دعمهم اعتماد الخطة التطويرية من قبل رئيس وأعضاء فريق تطوير المديرية، ورئيس مجلس التطوير التربوي في المديرية إرسال الخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم.

مراحل تطبيق برنامج المديرية

. تطوير المديرية

- تبدأ المديرية تنفيذ الخطة التطويرية بدعم من وزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي.
- تجري عملية متابعة الخطة التطويرية من قبل فريق تطوير المديرية (قياس الأداء)
- تزود المديرية مركز الوزارة والمجتمع المحلي بتقارير الأداء سنويا.

مكونات مشروع ERfKe1

- إعادة توجيه أهداف السياسة التربوية واستراتيجياتها من خلال الإصلاح الحكومي والإداري.
- تغيير البرامج والممارسات وتطويرها لتحقيق مخرجات تعليمية تتسجم مع اقتصاد المعرفة .
توفير الدعم اللازم لتجهيز بيئات تعليمية مناسبة تتميز بالجودة. - التركيز على تنمية الاستعداد المبكر للتعلم منذ مرحلة الطفولة المبكرة.

مكونات المرحلة الثانية من تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (2ERFKE)

المكون الأول: تأسيس نظام وطني للتطوير مبني على المدرسة والمديرية

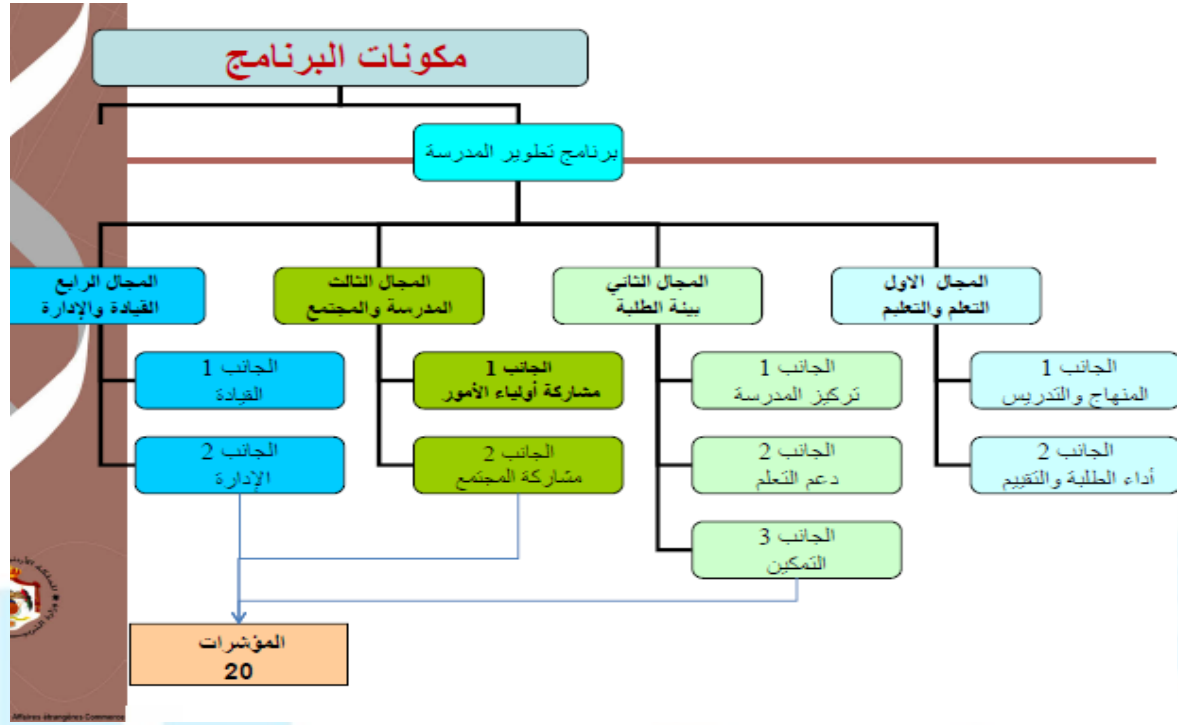
المكون الثاني : المتابعة والتقييم والتطوير المؤسسي.

المكون الثالث : تطوير التعليم والتعلم.

المكون الرابع : تطوير البرامج الخاصة وهي الطفولة المبكرة، والتعليم المهني والتربية

الخاصة. المكون الخامس : تحسين البيئة التعليمية.

الرؤية زيادة فاعلية المدرسة من خلال بناء ثقافة المبادرة الذاتية لتطوير المدرسة بمشاركة المجتمع المحلي. الرسالة: تمكين المدرسة من إعداد خططها التطويرية وتنفيذها بناء على نتائج المراجعة الذاتية وحاجاتها الفعلية بدعم من مديرية التربية والتعليم والوزارة والمجتمع المحلي ، وبناء قدرات مهنية وخبرات تربوية وبيئة تعليمية آمنة للطلبة، لتحقيق أهداف تطوير التعليم نحو اقتصاد المع



مراحل تطبيق برنامج تطوير المدرسة.

1- المرحلة الأولى التهيئة

يتواصل المشرف الميسر مع مدير المدرسة لترتيب توعية مجتمع المدرسة.
 يتولى المشرف الميسر مع مدير المدرسة توعية كادر المدرسة
 يشكل مدير المدرسة فريق التطوير برئاسته يتولى فريق تطوير المدرسة التوعية بالبرنامج
 لمجتمع المدرسة يعد فريق تطوير المدرسة البرنامج الزمني لعمليات إعداد الخطة التطويرية
 يتولى منسفو المجالات تشكيل فرق تنسيق المجالات. يتولى منسفو المجالات توعية فرق
 التنسيق.

2- المرحلة الثانية - المراجعة الذاتية

و يتولى فريق تنسيق مجال التعلم والتعليم توزيع أداة كادر المدرسة قبل يوم واحد من عقد لقاء
 مجموعة التركيز. د ينسق هذا الفريق ويدير مجموعة التركيز لتعبئة أداة كادر المدرسة كما
 ويبوب الممارسات الضعيفة الخاصة لمجاله و يتولى فريق تنسيق المجال بيئة الطالب إدارة
 تعبئة أداة الطلبة (1-4) من خلال مجموعات التركيز، كما يقوم الفريق بتوزيع أداة الطلبة
 (5_12) من خلال توزيع الاستبانة الخاصة بهم. يتولى فريق تنسيق مجال المدرسة والمجتمع
 توزيع أداة أولياء الأمور. و يتولى فريق تنسيق مجال القيادة والإدارة تعبئة قائمة رصد سجلات
 لجميع مجالات تطوير المدرسة من خلال جمع البيانات. يستكمل مدير المدرسة وكادرها العمل
 على تعبئة الأداة المخصصة لهم. يستكمل أولياء الأمور والطلبة العمل على الاستجابة
 للاستبانة المخصصة يستكمل فريق القيادة والإدارة تعبئة قائمة رصد السجلات. د تجتمع فرق
 تنسيق المجالات الأربعة، ويبوب كل فريق الممارسات الضعيفة الخاصة بمجاله.

3- المرحلة الثالثة - التحليل والتخطيط

ترقيم الأدوات والاستبيانات د يتم إدخال البيانات وتحليلها وتلخيصها د تناقش فرق تنسيق
 المجالات نتائج تحليل البيانات بقصد الإجماع على مستوى أداء المدرسة د يراجع فريق التطوير

نتائج حوار البيانات ووجهات نظر فرق تنسيق المجالات. تفرع نتائج المراجعة الذاتية على نموذج أولويات التطوير. 2 يناقش فريق تنسيق المجال النتائج لكل مجال ليتم اختيار الأولويات الخاصة بمجاله تمهيدا للمناقشتها مع فريق تطوير المدرسة د يعتمد فريق تطوير المدرسة نتائج المراجعة الذاتية لمدة عامين. د يحدد ويرتب فريق التطوير الأولويات التطويرية (الحاجات) يختار فريق تطوير المدرسة الأولويات التطويرية لمدة عام بحيث تغطي المجالات الأربعة ويحولها إلى نتائج تطويرية د تيتي فرق تنسيق المجالات الخطط الإجرائية د يراجع فريق تطوير المدرسة الخطة التطويرية ويقدم التغذية الراجعة و يتم تسليم الخطة التطويرية إلى المجلس التربوي للحصول على ملحوظاته ودعمه. د اعتماد الخطة التطويرية من قبل فريق تطوير المدرسة ورئيس المجلس التربوي. د إرسال الخطة التطويرية بصورتها النهائية إلى مديرية التربية والتعليم.

المرحلة الرابعة - تطوير المدرسة تبدأ المدرسة بتنفيذ الخطة بدعم من المديرية والمجتمع المحلي. تجري عملية متابعة الخطة التطويرية من قبل فريق التطوير (قياس الأداء). تزود المدرسة المديرية والمجتمع بتقارير الإنجاز بناء على النتائج.

دور المجتمع

تقديم الدعم اللازم لتنفيذ الخطة التطويرية للمدرسة. ما هو؟ مثل:

1. المشاركة في المراجعة الذاتية لأداء المدرسة. 2. المشاركة في تحديد الحاجات في الخطة التطويرية للمدرسة.

3. تقديم الدعم للمدرسة من خلال المجالس التربوية 4. المشاركة في إعداد الطلبة وحل مشكلاتهم.

دور مديرية التربية والتعليم

. توعية مجتمع المديرية بالبرنامج. . المراجعة الذاتية للمديرية تحليل و مناقشة نتائج عملية المراجعة الذاتية . صياغة الرؤية و الرسالة . إعداد الخطة الإجرائية لتحقيق الأولويات التطويرية والحاجات المشتركة

للمدارس. : إعداد إطار قياس الأداء . تنفيذ الخطة التطويرية للمديرية والاستجابة لحاجات المدارس المشتركة . متابعة تنفيذ المدارس لخططها التطويرية . إعداد التقارير للوزارة عن تنفيذ الخطة التطويرية

دور وزارة التربية والتعليم

تتم متابعة إنجازات المديرية فيما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية من قبل إدارة مركز التدريب التربوي قسم تطوير المدرسة والمديرية، بحيث يتم العمل على تحديد الاحتياجات المشتركة للمديرية وإمكانية تقديم دعم الوزارة لهذه المديرية، ومراجعة برنامج تطوير المدرسة وبرنامج المديرية وتنقيحه بناء على التغذية الراجعة من المدارس والمديرية، لإجراء التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر، والتأكد من توافق البرنامج مع سياسات الوزارة وتوجهاتها لتطوير المدرسة.

دور المشرف التربوي في عملية تطوير المدرسة

مساندة مدير المدرسة في التوعية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو البرنامج. د مساعدة مدير المدرسة في تطوير معايير تشكيل فريق تطوير المدرسة و فرق تنسيق المجالات. د تقديم الإرشاد لفرق تنسيق المجالات أثناء عملية تعبئة الاستبانات .

متابعة عملية تعبئة الاستبانة مع الفئات المعنية د تقديم الإرشاد أثناء عملية تفرغ البيانات وتحليلها. - حضور و إثراء مناقشة اجتماعات فرق تنسيق المجالات و إرشادهم أثناء عملية مناقشة نتائج المراجعة الذاتية و تقديم المشورة لفريق التنسيق عند تحديد أولويات التطوير . د تقديم المشورة خلال مراحل بناء الخطط التطويرية والإجرائية . و التنسيق مع المعنيين في المديرية لتلبية حاجات المدرسة . د متابعة ودعم المدرسة عند تنفيذ الخطط الإجرائية وتوجيههم نحو مصادر الدعم اللازم. و تحفيز وتشجيع المدرسة خلال عمليات التنفيذ.

إن قيادة مشروع تطوير المدرسة هي مسؤولية مدير المدرسة، ويتم دعمه من قبل المشرف التربوي الميسر وفريق مكون من أربعة معلمين. يتولى كل منهم مسؤولية قيادة العملية في مجال واحد، ويقوم هؤلاء باختيار أعضاء لكل مجال بحيث يتم تشكيل أربع فرق تنسيق ويهدف عمل فريق التطوير إلى تنفيذ عمليات إعداد الخطة التطويرية من خلال الدروس المستفادة من تطبيق برامج تطويرية يمكن أن يواجه تطبيق البرنامج بالتحديات الآتية زيادة الأعباء الإدارية والمالية والتعليمية الحاجة إلى التحفيز المادي والمعنوي. مقاومة التغيير. قد لا يكون المستهدفون بتعبئة الاستبانة بمستوى كاف من المصداقية بسبب عدم وعيهم أو عدم قناعتهم بالدور المناط بهم أو لتوقعاتهم المتدنية من عمليات التطوير. عدم توفر المصادر المادية والبشرية لتنفيذ الخطة الإجرائية. عدم وجود دعم كاف من قبل المشرفين التربويين ومديريات التربية والتعليم

جمع البيانات وتلخيصها برنامج تطوير المديرية

المراجعة الذاتية

تتم عملية المراجعة الذاتية من خلال تعبئة عينة (من جميع الفئات المعنية بتطوير المؤسسة التربوية) لاستبانة أعدت الجمع بيانات تساعد في تحديد رؤي واقعية ذات معنى تهدف إلى تحسين الأداء التربوي وتتضمن عملية المراجعة الذاتية الإجابة على بعض الأسئلة مثل: ما الذي تعنيه هذه البيانات المستخلصة من أدوات المراجعة الذاتية؟ وما هي الأنماط التي تظهرها؟ وما نقاط الشبه والاختلاف؟

خطوات إجراء المراجعة الذاتية

1. توزيع أداة مديري المدارس قبل يوم واحد من عقد لقاء مجموعة التركيز.
2. توزيع أداة الكادر الفني في المديرية قبل يوم واحد من عقد لقاء مجموعة التركيز.
3. التنسيق لإدارة مجموعتي التركيز (مديري المدارس، الكادر الفني للمديرية) 4. تبويب الممارسات الضعيفة الخاصة بأداة (مديري المدارس، الكادر الفني للمديرية)

توزيع أدوات المراجعة الذاتية وآلية تطبيقها

أولاً: أداة الكادر الفني ومديري المدارس . يتولى فريق مجال دعم التعلم والتعليم الآتي:
اختيار عدد محدد من مديري المدارس الثانوية والأساسية وعدد من رؤساء وأعضاء الأقسام الفنية للمشاركة في مجموعة التركيز. و توزيع أداة مديري المدارس قبل يوم واحد من عقد لقاء مجموعة التركيز. و توزيع أداة الكادر الفني في المديرية قبل يوم واحد من عقد لقاء مجموعة التركيز . و التنسيق لإدارة مجموعتي التركيز (مديري المدارس، الكادر الفني للمديرية) من خلال تحديد الزمان والمكان والمعنيين باللقاء. و تبويب الممارسات الضعيفة الخاصة بأداة (مديري المدارس، الكادر الفني للمديرية)، كما وردت وتفرغها في المكان المناسب لها. أداة الكادر الإداري: . يتولى فريق مجال القيادة والإدارة الآتي: : تحديد عدد من رؤساء الأقسام الإدارية وأعضائها لتوزيع الأداة عليهم. و توزيع أداة الكادر الإداري (استبانة). و إدارة قائمة

الشطب الفحص **Chick List** لجميع مجالات المديرية. أداة المجتمع المحلي: . يتولى فريق مجال المديرية والمجتمع الأتي : و توزيع أداة المجتمع المحلي التي تستهدف أعضاء مجلس التطوير التربوي ، من خلال اللقاء بهم في مكان واحد ويفضل حضور مدير التربية والتعليم وأعضاء فريق تطوير المديرية.

تفريغ البيانات وتلخيصها

عملية تفريغ البيانات على البرمجية - قاعدة المدارس: تحتوي على حاجات المدارس والتي تتكون من (20) فقرة وتتم عملية التفريغ عليها من خلال الرقم الوطني للمدرسة، وجنس المدرسة (1 ذكور، 2 إناث، 3 مختلطة) ثم تعبئة الفقرات من خلال النموذج المسلم من المدرسة إلى المديرية بعد إجراء عملية المراجعة الذاتية. يستخدم التدرج الأتي لتحديد مستوى الأداء التصنيف 5 قوي جدا ، 4 قوي ، 3 مقبول 2 متدني 1 ضعيف

أداة كادر المديرية .

تحتوي على فقرات أداة كادر المديرية، المكونة من (18) فقرة، يتم تفريغ البيانات من خلال اتباع الآتي :

أ- ترقيم الاستبانات : بحيث تأخذ كل استبانة رقما متسلسلا ويدخل الترقيم في الخانة الأولى.
ب- يكتب في الخانة الثانية جنس المستجيب للأداة بحيث يأخذ الذكر (1) وتأخذ الأنثى (2).
ج- يتم تعبئة الفقرات إلى القاعدة من إدخال الرقم (1-5) حسب استجابة الفرد المستجيب لها.
أداة الكادر الفني و مديري المدارس:

تتكون الأداة من (18) مؤشر ، ويتم تفريغ البيانات من خلال اتباع الآتي :

أ- ترقيم الأدوات : بحيث تأخذ كل أداة رقما متسلسلا ويدخل الترقيم في الخانة الأولى.
ب- يكتب في الخانة الثانية جنس المستجيب للأداة بحيث يأخذ الذكر (1) وتأخذ الأنثى (2).
ج- يتم تعبئة المؤشرات إلى القاعدة بحيث يدخل الرقم (1-5) حسب استجابة الفرد المستجيب لها.

أداة المجتمع المحلي:

. تتكون الأداة من (14) فقرة. . يتم تفريغ البيانات من خلال اتباع الآتي : .

أ- ترقيم الاستبانات: بحيث تأخذ كل استبانة رقما متسلسلا ويدخل الترقيم في الخانة الأولى.
ب- يكتب في الخانة الثانية جنس المستجيب للأداة بحيث يأخذ الذكر رقم (1) وتأخذ الأنثى رقم (2).
ج- يتم إدخال الفقرات إلى القاعدة بحيث يتم إدخال الرقم من (5 - 1) حسب استجابة الفرد المستجيب للاستبانة لها.

• قائمة رصد السجلات:.

يتم إدخال النتيجة التي توصل لها فريق إدارة الأداء والقيادة باختيار الرقم من (1-5) حسب ما تم التوصل له والاتفاق بما أظهرته الوثائق والسجلات.

- الملخص : يعطي الملخص بصورة أولية عن نتائج المراجعة الذاتية؛ إذ يظهر فيه نتائج المراجعة من جميع المستجيبين على الأدوات وهم: كادر المديرية ، مديرو المدارس، والكادر الإداري والمجتمع المحلي، وقائمة رصد السجلات . كما يظهر فيه الجنس، ثم تقوم فرق تنسيق المجالات بعقد اجتماعات للتداول والوصول الإجماع على كل فقرة في المجال، والتي يجب أن تستند على الأدلة والمصادر (القرار المبني على الأدلة والبراهين)

- معايير اختيار أولويات التطوير وهي: . أ- تكرار الأولوية في أكبر عدد من مدارس المديرية . . ب- تأثيرها على تعلم وتعليم الطلبة. . ج- الأهمية. . د. علاقتها وتأثيرها على أولويات أخرى . . هـ- الإمكانيات المتاحة في المديرية

عملية المراجعة الذاتية للمدرسة

مفهوم المراجعة الذاتية هي:

جمع البيانات وتنظيمها لقياس ظاهرة ما. للوقوف على الواقع الفعلي في المدرسة، فالمراجعة الذاتية عملية تؤدي إلى رؤية واقعية ذات معنى، تهدف إلى تحسين الأداء في ضوء البيانات التي تم جمعها. . تستخدم المراجعة الذاتية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. تستطيع من خلال المراجعة الذاتية تحديد ما سيتم تطويره بهدف تحقيق تحسين الأداء. الهدف من المراجعة الذاتية هو تحسين جودة أداء المدرسة (تحسن تعلم الطلبة).

خطوات المراجعة الذاتية

يتولى فريق تنسيق مجال التعلم والتعليم توزيع أداة كادر المدرسة قبل يوم واحد من عقد لقاء مجموعة التركيز. دينسق هذا الفريق و يدير مجموعة التركيز لتعبئة أداة كادر المدرسة كما ويبوب الممارسات الضعيفة الخاصة بمجاله

يتولى فريق تنسيق سجل بيئة الطالب إدارة تعبئة أداة الطلبة (1-4) من خلال مجموعات التركيز، كما يقوم الفريق بتوزيع وترقيم أداة الطلبة (5_12) من خلال توزيع الاستبانة الخاصة بهم ليتولى فريق تنسيق مجال المدرسة والمجتمع ترقيم وتوزيع أداة أولياء الأمور. ليتولى فريق تنسيق مجال القيادة والإدارة تعبئة قائمة رصد سجلات لجميع مجالات تطوير المدرسة من خلال جمع البيانات.

يستكمل مدير المدرسة وكادرها العمل على تعبئة الأداة المخصصة لهم يستكمل أولياء الأمور والطلبة العمل على الاستجابة للاستبانة المخصصة يستكمل فريق القيادة والإدارة تعبئة قائمة رصد السجلات

تجتمع فرق تنسيق المجالات الأربعة، ويبوب كل فريق الممارسات الضعيفة الخاصة بمجاله
أدوات المراجعة الذاتية

أداة كادر المدرسة (مجموعة تركيز). أداة الطلبة من الصف الأول الأساسي وحتى الرابع (مجموعة تركيز). أداة الطلبة من الصف الخامس وحتى الثاني عشر. أداة أولياء الأمور . قائمة رصد السجلات.

مكونات قاعدة تفريغ البيانات

الواجهة الأولى والتي تمثل اسم برنامج تطوير المدرسة و شعار الوزارة والجهة الداعمة الواجهة الثانية والتي تمثل أداة كادر المدرسة والمكونة من عشرين فقرة، وتشتمل على ملخص للاستبانة في نهايتها حسب الاستجابة على المستويات الخمسة الواجهة الثالثة والتي تمثل استبانة أولياء الأمور والمكونة من تسع عشرة فقرة، وتشتمل على جنس المستجيب (ذكر، أنثى)، وملخص للاستبانة في نهايتها حسب الاستجابة على المستويات الخمسة

الواجهة الرابعة والتي تمثل استبانة الطلبة من الصف الأول وحتى الرابع الأساسي والمكونة من

خمس عشرة فقرة، و تشتمل على ملخص للاستبانات في نهايتها حسب الاستجابة على المستويات الخمسة
الواجهة الخامسة والتي تمثل استبانة الطلبة من الصف الخامس وحتى الثاني عشر المكونة من اثنتين وعشرين فقرة ، وتشتمل على ملخص للاستبانات في نهايتها حسب الاستجابة على المستويات الخمسة.

الواجهة السادسة وتشتمل على تلخيص فرعي للمؤشرات حسب استجابات الفئات السابقة، وتعطي ملخصة لكل مؤشر من خلال المتوسط الحسابي الاستجابات المشاركين، ونتيجة قائمة الرصد.

بناء الخطة التطويرية برنامج تطوير المديرية

. *خطوات بناء الخطة التطويرية للمديرية.يراجع فريق تطوير المديرية نتائج حوار البيانات، وجهات نظر فرق تنسيق

المجالات. . يعتمد فريق تطوير المديرية نتائج المراجعة الذاتية . فرغ نتائج المراجعة الذاتية على النموذج الخاص بذلك (نموذج الأولويات التطويرية . يناقش كل مجال اختيار الأولويات التطويرية الخاصة بمجاله تمهيدا لمناقشتها مع فريق تطوير المديرية . يحدد فريق تطوير المديرية الأولويات الخاصة بالمديرية والحاجات المشتركة للمدارس ويصوغها على شكل نتائج تطويرية. . تحدد الأولويات التطويرية على نموذج الخطة الإجرائية

يحدد فريق تطوير المديرية الأقسام ذات العلاقة بكل أولوية تطويرية، ودور الأقسام الأخرى الداعمة . يدعو منسق المجال الأقسام ذات العلاقة بالأولوية التطويرية التي تقع في مجاله، لمناقشة

إجراءات القسم في بناء الخطة التطويرية . يقوم كل قسم ببناء خطته الإجرائية بناء على الأولويات المشتركة بين مجموعة الأقسام . . يقوم منسقو المجالات وفي ضوء خطط الأقسام بتجميع الأنشطة حسب الأولويات و التطويرية . تبني فرق تنسيق المجالات الخطط الإجرائية . يراجع فريق تطوير المديرية الخطة التطويرية، ويقدم التغذية الراجعة . تسلم نسخة من الخطة التطويرية إلى مجلس التطوير التربوي للحصول على تغذية راجعة لضمان دعمهم . اعتماد الخطة التطويرية من قبل رئيس وأعضاء فريق تطوير المديرية، ورئيس مجلس التطوير التربوي في المديرية . إرسال الخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم.

معايير اختيار النتائج التطويرية

1. مدى تأثير النتائج التطويرية على تحسين تحصيل الطلبة
2. مدى توفر الإمكانيات البشرية والمالية والمادية في المدرسة
3. مدى تأثير النتائج التطويرية في تحسين نتائج أخرى.

الرؤية (vision):

هي عبارة عن تصور مستقبلي يطمح مدير التربية والتعليم وكادر المديرية للوصول له، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعية، ويمكن التعبير عنه بالكلمات أو الصور والرموز. . وتعرف أنها توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المديرية بحيث تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ . وهناك شروط يجب توفرها في الرؤية . أن تكون واقعية وصادقة . تستند على نتائج المراجعة الذاتية . أن لا تستعمل أكثر من (30) كلمة في صياغتها ويمكن التعبير عنها بسهولة

• مستجيبة للتغيير والتطوير ، كتابة النص النهائي بشكل يجعله سهل التذكر.

• الرسالة (Mission):

هي وصف مختصر لما ترغب المديرية أن تحققه لطلبتها حيث تعبر عن رؤيتها بطريقة توحى لجميع المعنيين والمهتمين بأن نشاطات المديرية اليومية التي تقوم بها تعمل على تحقيق رؤيتها بطريقة مخططة وهادفة، الأمر الذي يستثير دافعيتهم ويوحد إحساسهم المشترك تجاه النتائج المنشودة، وتجب الرسالة على الأسئلة الآتية: - لماذا وجدت المديرية؟ لمن وجدت؟ من المستفيد؟ ما الذي تسعى لتحقيقها؟ . ويمكن التعبير عن الرسالة بأنها مجموعة من الإجراءات التحقيقية الرؤية.

الشروط الواجب توافرها عند صياغة النتائج (S . M . A . R . T).

. محددة . مقاسة . قابلة للتحقيق . واقعية . لها إطار زمني.

بناء الخطة التطويرية

خطوات بناء خطة تطوير المدرسة

بعد الانتهاء من حوار البيانات في كل مجال، يقوم فريق تطوير المدرسة بتفريغ النتائج التطويرية الخاصة بالموشرات النوعية للمدرسة الفاعلة العشرين) على النموذج المخصص لها، والذي يشكل الجزء الأول من الخطة التطويرية و يحدد فريق تنسيق المجال أولويات التطوير الخاصة بكل مجال الاعتمادها كأولويات تطويرية لمدة سنتين. د يختار فريق تطوير المدرسة أربع نتائج تطويرية على الأقل وحسب إمكانيات المدرسة و يقوم فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات وبمساعدة من مجتمع المدرسة بصياغة رؤية ورسالة المدرسة و يقوم بتفريغها على الجزء الأول من الخطة التطويرية والمخصص للرؤية و الرسالة و يقوم فريق تنسيق المجالات كل حسب مجاله بتحويل النتائج التطويرية الرئيسية وبمساعدة من الأعضاء في المجالات الأربعة إلى عدد من النتائج الإجرائية قصيرة المدى. يعمل فريق تنسيق المجالات كل حسب مجاله على تطوير الخطة الإجرائية السنوية على النحو الآتي: و تحويل النتائج التطويرية إلى عدد من النتائج الإجرائية (قصيرة المدى). تحديد عدد من الفعاليات والأنشطة التنفيذية والإجرائية لتحقيق النتائج التطويرية تحديد مسؤولية التنفيذ. د تحديد الفترة الزمنية لكل إجراء ونشاط يقوم فريق التطوير ببناء إطار قياس الأداء بحيث يتضمن الآتي: النتيجة. و المؤشرات الكمية والنوعية. قيمة الأساس والمستهدف. - أدوات ومصادر البيانات.

پراجع فريق التطوير الخطة التطويرية للمدرسة (الرؤية و الرسالة و النتائج التطويرية و الخطة الإجرائية، وإطار قياس الأداء). د يناقش مدير المدرسة الخطة التطويرية (الرؤية و الرسالة، والأولويات التطويرية و الخطة الإجرائية، وإطار قياس الأداء مع المشرف الميسر والمعلمين و المجلس التربوي). د اعتماد الخطة التطويرية من قبل فريق تطوير المدرسة ورئيس المجلس التربوي. د يعلن مدير المدرسة الخطة داخل المدرسة ويرسل نسخة منها إلى مديرية التربية والتعليم

تحديد النتائج التطويرية

إرشادات لتحديد النتائج التطويرية:

. قدرات المدرسة، ونقاط القوة التي يجب الاستناد عليها. واستخدامها لمعالجة بعض نقاط الضعف. . أثر بعض النتائج التطويرية على تحسين نقاط الضعف الأخرى. - نقاط الضعف التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أداء الطلبة (ذات الأثر المباشر على تحصيل الطلبة). -

المصادر المتوفرة التي يمكن استخدامها لتحديد نقاط الضعف.
معايير اختيار النتائج التطويرية: مدى تأثير النتائج التطويرية على تحسين تحصيل الطلبة.
مدى توفر الإمكانيات البشرية والمالية والمادية في المدرسة. مدى تأثير النتائج التطويرية على تحسين نتائج أخرى.

متابعة وتقييم تطوير المديرية

برنامج تطوير المديرية الإدارة الموجهة بالنتائج تعني:

- 1- تحديد النتائج الواقعية المتوقعة والتي تستند إلى تحليل مناسب.
- 2- تحديد واضح للمستفيدين من البرنامج، وتصميم برامج لتلبية احتياجاتهم.
- 3- رصد التقدم نحو تحقيق النتائج مع استخدام المؤشرات المناسبة.
- 4- تحديد المخاطر وإدارتها. 5- زيادة المعرفة عن طريق استخلاص الدروس وإدماجها في القرارات. - الإبلاغ عن النتائج المحققة، والموارد المستخدمة.
- مبادئ الإدارة بالنتائج 1- الشراكة. 2- المساءلة: مشاركة المسؤولية عن النتائج. 3- الشفافية. 4- البساطة. 5- التعلم بالممارسة.

المتابعة المبنية على النتائج

عملية منظمة لجمع البيانات وتحليلها بشكل مستمر حول المؤشرات الرئيسية، ومقارنة النتائج الحقيقية مع النتائج المتوقعة، والمخطط لها.

التقييم

عملية منظمة، ومخططة، وهادفة، يتم من خلالها تقييم مشروع أو برنامج من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج؛ سواء أكان ذلك بعد التنفيذ، أو خلاله، ويعتبر البعض المتابعة، والتقييم شيئاً واحداً، حيث أن متابعة التنفيذ هي في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم.
الأسئلة المفتاحية لعمليات المتابعة والتقييم لماذا التقييم ؟
متى التقييم ؟ و من يقوم بعملية التقييم ؟ كيف يتم التقييم ؟ كم ستكلف عملية التقييم ؟ د ماذا بعد التقييم ؟

مقارنة بين المتابعة والتقييم

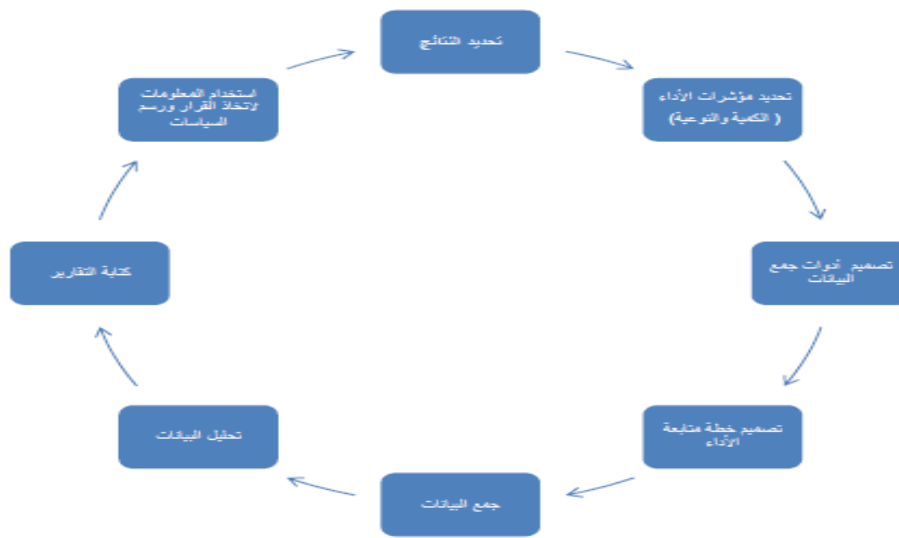
التقييم	المتابعة
<input type="checkbox"/> يجري على أساس دوري.	<input type="checkbox"/> عملية مستمرة على المدى البعيد.
<input type="checkbox"/> يتم أثناء وبعد تنفيذ النشاط.	<input type="checkbox"/> تتم أثناء تنفيذ النشاط.
<input type="checkbox"/> يمكن أن يشارك فيه مقيم خارجي.	<input type="checkbox"/> القائمون بها من الداخل.
<input type="checkbox"/> يتعامل مع تأثير المشروع.	<input type="checkbox"/> لا تتعامل مع تأثير المشروع.
<input type="checkbox"/> يستخدم نتائج المتابعة .	<input type="checkbox"/> تستخدم نتائج التقييمات المرحلية (الدورية).
<input type="checkbox"/> شامل ويحتاج إلى كثير من المعلومات.	<input type="checkbox"/> محدودة ولا تحتاج لكثير من المعلومات.
<input type="checkbox"/> يركز على الأهداف، والاستراتيجيات.	<input type="checkbox"/> تركز على الأنشطة قصيرة المدى.
<input type="checkbox"/> يوضح ما إذا كان المشروع في الاتجاه السليم.	<input type="checkbox"/> توضح تقدم المشروع.

قياس الأداء : يأتي قياس الأداء في صميم منهجية الإدارة بالنتائج. عندما يتم قياس الأداء بصورة مستمرة أثناء التنفيذ، يوفر ذلك لكافة المعنيين معلومات حقيقية عن: استخدام الموارد،

نطاق التغطية، وتحقيق النتائج في فترات زمنية محددة تتفق وخطة العمل. 7 مستوى الإنجاز بالنسبة لما كان الوضع عليه قبل تنفيذ النشاط (قيمة الأساس) وبالنسبة للمستهدف المأمول تحقيقه.

إطار قياس الأداء: هو أداة من أدوات الإدارة بالنتائج التخطيط عملية جمع، وتحليل البيانات الخاصة بقياس الأداء نحو تحقيق نتيجة محددة وتقدير تكلفتها، ويعتبر دلية لإعداد التقارير. إطار قياس الأداء هو من أهم أدوات الإدارة بالنتائج، ويتم استخدامه في التخطيط المنظم لجمع، وتحليل البيانات الخاصة بقياس الأداء، الإظهار، وتقييم التقدم نحو تحقيق النتائج المخطط لها. الأداة التي تربط بين ما سوف يتم متابعته مع كيفية عمل ذلك.

خطوات عملية المتابعة المرتكزة على النتائج



نلاحظ من دورة المتابعة والتقييم ما يأتي :

لا ينبثق إطار المتابعة والتقييم من السياسات، والاستراتيجيات، والنتائج العامة للمشروع، أو البرنامج. (مثل برنامج تطوير المدرسة والمديرية) فبعد دراسة مكونات المشروع الرئيسية، والفرعية، وتحديد النتائج، ومؤشرات الأداء المطلوبة لكل منها، يتم تطوير إطار المتابعة والتقييم.

يجب أن يحتوي إطار المتابعة والتقييم على تعريف إجرائي للمؤشرات مع تحديد كيفية جمع المعلومات المتعلقة بها، ومصادر جمعها، والوقت المناسب لذلك.

ليتم اشتقاق الخطط السنوية للمتابعة والتقييم من إطار المتابعة، والتقييم مع أخذ الواقع الفعلي للمشروع، والظروف المصاحبة لتنفيذه بعين الاعتبار.

يتم تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم وفق أسس علمية، ومنهجيات واضحة | تنسجم مع الخطة السنوية التي تم اشتقاقها من إطار المتابعة والتقييم.

مؤشرات الأداء الكمية والنوعية

مؤشر الأداء: معيار لقياس تحقق النتائج، ويساعد على مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج المتحققة بشكل دوري. - ترتبط المؤشرات ارتباطاً مباشرة بالنتائج التي يتم قياسها. . يراعى أن

يكون هناك ثلاثة مؤشرات بحد أقصى لكل نتيجة . يراعى التنوع في استخدام كل من المؤشرات النوعية والكمية . يراعى أن تكون حساسة للنوع الاجتماعي.
أنواع مؤشرات قياس الأداء:

• مؤشرات كمية: وهي قياسات كمية تتضمن البيانات الإحصائية ، مثال: عدد أطوال . أحجام . معدل / مرات تكرارنسبة

مؤشرات نوعية: وهي تمثل أحكام ورؤى ،مثال، درجة جودة مستوى رضى.مدى تأثير.أراء المديرين. مستوى الثقة.

* بعض الأمثلة على المؤشرات الكمية : - نسبة الطلبة المتسربين في الصف العاشر الأساسي . - نسبة عدد الطلبة الذين يتم استطلاع آرائهم حول أداء المعلمين . - نسبة عدد الطلبة إلى عدد المعلمين في المدرسة - عدد الكتب المدرسية التي تم توزيعها على الطلبة - معدل مصروف الطالب اليومي في المدرسة - معدل الإنفاق على النشرات والبوسترات. * بعض الأمثلة على المؤشرات النوعية : - مدى ملاءمة أساليب التدريس من وجهة نظر الطلبة. - اتجاهات الطلبة نحو عمليات الإرشاد في المدرسة.

خصائص المؤشرات الكمية والنوعية:

المؤشرات التي تتضمنها الخطة نوعان هما: الأول كمي، والثاني نوعي. وبشكل عام تعطي المؤشرات تصور عن أعداد، أو نسب، أو تكرارات، وقد تكون أشكا" إحصائية، وبشكل عام يجب أن تتميز المؤشرات بالآتي:

1. الصدق: يجب أن يقيس مؤشر الأداء عمليات التقدم الخاصة بالنتيجة ، فمثلا عدد الكتب المدرسية المطبوعة إلى عدد الطلبة ، فهذه المؤشرات لا تؤكد على أنه قد تم توزيعها ، أو أن الطلبة قد استعملوها فعلا، وقد يكون من الأفضل أن تكون نسبة عدد الكتب الجديدة التي تم توزيعها مطابقة إلى العدد الفعلي.

2. الثبات: يعبر مؤشر الأداء عن قيم ثابتة مع مرور الزمن في حال عدم تغير الأداء، وقد تكون النتيجة

3. السهولة : تزيد فاعلية عمليات المتابعة والتقييم كلما زادت إمكانية جمع البيانات ومعالجتها؛ ففي المثال السابق قد يكون من الصعب جمع معلومات حول مهارات المعلمين جميعا على الرغم من أن ذلك مفيد، لذا فإن العملية يتم اختصارها لتسهيل جمع البيانات من خلال عينة من المعلمين. 4. الفائدة (المنفعة): قد تصاغ بعض المؤشرات التي لا تقدم معلومات مفيدة أو مباشرة لصانع القرار، فمثلا حول توظيف استراتيجيات حل المشكلات، قد لا يكون مفيدة صياغة المؤشر " نسبة المعلمين الذين تدربوا على كيفية توظيف استراتيجيات حل المشكلات " لأن هذه النسبة تتأثر بكثير من المتغيرات الأخرى مثل جودة التدريب و إمكانية انتقال أثر التدريب
قيمة الأساس المستهدف

. قيمة الأساس: مجموع البيانات الكمية والنوعية، والتي تصف الحالة كما هي عند بداية تنفيذ الخطة، والتي يمكن منها قياس ما يحدث من تغيير. و أيضا ما هو موجود فعلا على أرض الواقع وتم تحديده بدقة. مثال: في مدرسة 40 معلم منهم 10 معلمين يطبقون استراتيجيات التدريس؛ هنا قيمة الأساس هي 10 معلمين ممن يطبق استراتيجيات التدريس. المستهدف: عبارة تصف الأداء المرغوب و المرتبط بنتيجة معينة بالاستناد إلى قيمة الأساس وتتصف بكونها واقعية ومحددة من حيث النطاق، والزمن. مثال: اعتمادا على المثال السابق

وحسب إمكانيات المدرسة فإن المدرسة تطمح إلى أن يصبح عدد المعلمين الذين يطبقون استراتيجيات التدريس 20 معلمة، إذا المستهدف 20 معلمة، أي أن العمل سيقتركز على 10 معلمين ليصبح عدد المعلمين الذين يطبقون استراتيجيات التدريس 20 معلمة.

مصادر البيانات مصادر البيانات:

الأشخاص، أو الوثائق التي لديها البيانات. الأشخاص: مثل: كوادر المدرسة، الطلبة، أولياء الأمور، أعضاء المجالس التربوية، منظمات المجتمع المحلي،..... إلخ. الوثائق: مثلا الخطط التطويرية، التقارير، محاضر اجتماعات المجالس التربوية، الخطط العلاجية، سجلات بيانات تحصيل الطلبة، | قواعد البيانات،..... إلخ. الضمان المصدقية يفضل عدم تغيير المصادر مع الزمن.

أنواع البيانات الكمية (Quantitative)

المصادر على سبيل المثال: الإحصاءات...التعدادات... قواعد البيانات...المسوح الميدانية...الاستبيانات....

أنواع البيانات النوعية (Qualitative)

المصادر على سبيل المثال: الطلبة. المعلمون. مديرو ومديرات المدارس. أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي. التقارير والدراسات السابقة.

طرق جمع البيانات

استعراض الوثائق والمستندات (Document Review). و المسح الميداني (Survey).
د جماعات النقاش المركزة (Focus Group Discussion). المقابلات الفردية
(Individual Interview). الملاحظة المباشرة (Direct Observation). دراسات الحالة (Case Study).

أمور يجب مراعاتها عند اختيار طرق جمع البيانات

اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة للمؤشر مجال البحث. استخدام طرق متعددة كلما أمكن ذلك. الأخذ بعين الاعتبار كلفة استخدام الطريقة المختارة وأن تكون عملية. و دراسة إيجابيات، وسلبيات استخدام كل طريقة قبل اتخاذ القرار، باستخدامها من حيث مدى دقتها، وصعوبتها، وصدقها، والوقت، الذي تحتاجه لتطبيقها.

أدوات جمع البيانات

سلم التقدير اللفظي: هو أداة تساعد في قياس الأداء بالنسبة للمؤشر النوعي. وعادة ما يعتمد سلم التقدير اللفظي معياراً رقمية لتصنيف البيانات التي يتم جمعها. يعتبر سلم التقدير اللفظي أساساً لجمع بيانات على درجة عالية من المصدقية للاستناد عليها عند قياس الأداء.

مستويات سلم التقدير اللفظي

مقاييس التقدير: هي قواعد القياس وتقدير الأداء بالنسبة لكل مؤشر معيار وتتكون من خمسة مستويات

سلم التقدير اللفظي (مثال يستند لخطة تطوير مدرسة)

النتيجة : ازدياد استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة في الغرفة الصفية					
المؤشر : درجة استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة في الغرفة الصفية					
المعيار	مستوى (1) متدني	مستوى (2) مقبول	مستوى (3) جيد	مستوى (4) جيد جدًا	مستوى (5) ممتاز
استخدام المعلمين لاستراتيجيات التدريس المتنوعة بناءً على حاجات الطلبة واهتماماتهم وخصائصهم النمائية.	لا يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة في التدريس.	يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة في التدريس.	يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة ومتنوعة في التدريس.	يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة في التدريس بناءً على حاجات الطلبة واهتماماتهم.	يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة في التدريس بناءً على حاجات الطلبة واهتماماتهم وخصائصهم النمائية.

تحليل البيانات

إن مرحلة تحليل البيانات، واستخلاص النتائج هي أهم مرحلة من مراحل الإدارة بالنتائج إلا أنها على أرض الواقع تكون أضعفها. لا يجب أن يتم استخدام المعلومات المستخلصة من تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج، والمشاريع، وللاسترشاد بها عند رصد المخصصات في الموازنات .

مراحل تحليل البيانات

اختيار الأساس الذي يتم وفقه تصنيف البيانات .

مراجعة البيانات واحتساب القيم (حسب المؤشر، نسب مئوية، متوسط حسابي، مجاميع وغيرها).

مقارنة البيانات التي تم جمعها من مصادر مختلفة للمؤشر ذاته للتأكد من اتساقها. مقارنة البيانات مع المستهدف، وملاحظة الانحرافات. د استخلاص الدروس المستفادة، وعوامل النجاح. د وضع التوصيات لتحسين الأداء.

ماذا يتم عند تحليل وتقديم البيانات ؟

المقارنة بيانات المؤشر مع قيمة الأساس، والمستهدف، وتزويد عرض مرئي سهل الفهم. مقارنة المعلومات الحالية مع البيانات السابقة توخي الحذر من التوصل إلى نتائج استناداً إلى قدر ضئيل من المعلومات. الاهتمام بالنتائج غير المرضية حيث يمكنها الإشارة إلى توجهات جديدة، أو إطلاع أصحاب القرار على المشاكل بشكل مبكر، و إتاحة المجال أمامهم لحلها.

كتابة تقارير الأداء برنامج تطوير المديرية

التقرير:- تعد عملية كتابة التقارير من أهم العمليات الإدارية على جميع المستويات. فهي وسيلة مهمة من وسائل الاتصال التي توفر الوقت والجهد، والكلفة؛ وتساعد القادة والإداريين على اتخاذ قرارات مناسبة، وتقديم تغذية راجعة لتحقيق درجة عالية من العائد الناتج عن تفويض الصلاحيات - ويعرف بأنه تصور لموقف اجتماعي، أو اقتصادي أو ثقافي، يوضح الإيجابيات، والسلبيات المتعلقة بالموقف. - وهو نشاط يمكن التدرّب عليه وممارسته بسهولة.

مكونات التقرير

يتكون التقرير من الأجزاء الآتية: 1- صفحة عنوان التقرير. 2- محتويات التقرير. 3- ملخص التقرير. 4- النتائج. 5- التوصيات. 6- التقرير التفصيلي. 7- الملاحق.

أهمية التقارير وفوائدها

1. مساعدة الإدارة على أداء مهامها الأساسية وهي: أ- التخطيط ب- التوجيه والإشراف ب- المتابعة والتقييم.
 2. إعطاء المعلومات اللازمة التي تساعد على تدارك الأخطاء والمشاكل ومحاولة حلها.
 3. وسيلة اتصال فعالة بالجهات المعنية من: حكوميين وأفراد مجتمع، وجهات مانحة، وغيرها.
 4. وسيلة للتوثيق والتسجيل عن النشاطات، والإنجازات، والمشكلات، وأساليب معالجتها.
 5. وسيلة لتبادل المعلومات بين المستويات والأقسام الإدارية المختلفة. 6. تفسير موقف، أو ظاهرة معينة.
 7. عرض أفكار أو مقترحات جديدة. 8. توفير الحقائق، والبيانات، والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. 9. تركيز الأنظار على النتائج المحددة حسب الخطة. 10. تضمن استمرارية التركيز على العلاقة المنطقية بين الإجراءات، والأنشطة والنتائج 11- تشكل الأساس لتطوير، أو تعديل الخطة الإجرائية أو التطويرية. 12- تنبه إلى احتمال وجود صعوبات أو مشكلات حتى تتخذ القرارات المناسبة لإعادة النظر بالنتائج المخططة أو تخصيص الموارد 13- تساعد الأطراف المعنية على التواصل بمنهج أكثر تنسيق وتنظيم. 14- يساعد الإدارة في التعرف على كيفية سير العمل. 15- يعتبر بمثابة أداة هامة من أدوات الرقابة ومتابعة الإنجاز الفعلي على مستوى القدرات المختلفة وهو بهذه الصورة إنما يساعد الإدارة على: أ- متابعة وتقييم حجم الإنجازات. ب التعرف على نواحي القصور والضعف والتعرف على نواحي القوة وكذلك.
- " يساعد الإدارة على التخطيط الدقيق والموضوعي. ث - يساعد على ربط أعمال المؤسسة بالجهات الخارجية التي تتعامل معها. ج- يساعد على ربط الأعمال، والأنشطة داخل المؤسسة، أو داخل فروع المؤسسة.

مثال: تقرير الأداء السنوي (أو الفصلي)

اسم المدرسة:..... السنة الدراسية:.....

النتيجة : إزدياد استخدام المعلمين استراتيجيات التدريس الحديثة في الغرفة الصفية.		
المؤشرات النوعية والكمية	تحليل الملاحظات	قيمة الأساس: لا يوجد
درجة رضى المعلمين عن الورشة التدريبية على استخدام استراتيجيات التدريس.	تم توزيع استبانة تتضمن المعايير وتدرج في مستوى الوعي على 4 مستويات: عدم رضى، مئني، مقبول، قوي) نقاط القوة : تميزت الورشة باستخدام تطبيقات عملية بالإضافة إلى قوة المحتوى النظري.	المتحقق:
	نقاط الضعف: لم يتضمن المحتوى التدريب على التخطيط لإستخدام أساليب التدريس المتناسبة واحتياجات الطلبة وخصائصهم النمائية.	المستهدف:
	التوصيات: تعديل المحتوى ليتضمن كيفية التخطيط لإستخدام أساليب التدريس المتناسبة واحتياجات الطلبة وخصائصهم النمائية.	المستوى 3
		المستوى 4

تقارير الأداء

وهي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو ببرنامج، أو مشروع جار تنفيذه؛ وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلا وما كان يجب أن يتم وفقا للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات، وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها. ومن أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات التطويرية، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية، أو تعديل في الخطط الموضوعة، أو إعادة توزيع للموارد المتاحة.

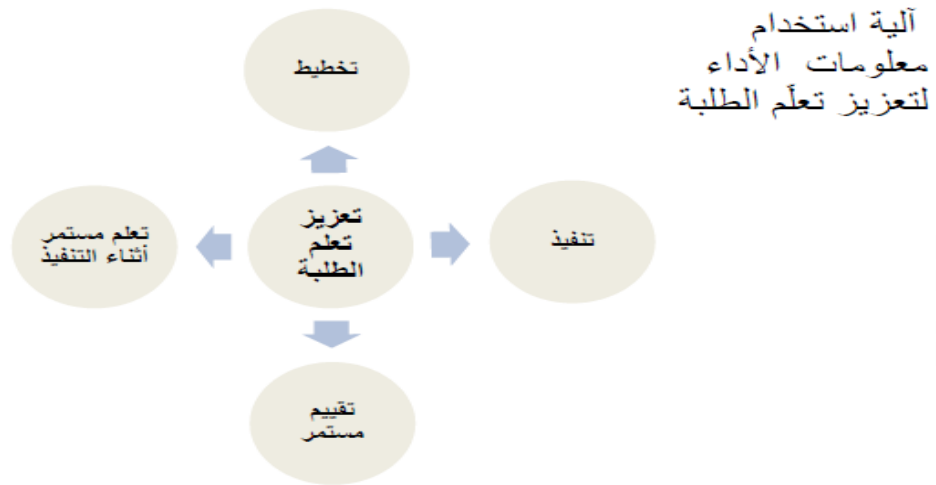
سمات التقارير الجيدة

. تحتوي على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع • منظمة ومقسمة إلى أقسام بحيث يسهل الوصول إلى أي

معلومة. . لا تحتوي على تفاصيل لا علاقة لها بالموضوع أو معلومات لا تهم القارئ. . موضح فيها تاريخ إعداد التقرير، والجهة التي أعدته. . تستخدم الوسائل التوضيحية المناسبة، والمقبولة في المؤسسة • مكتوبة بأسلوب واضح، وبلغة سليمة، ومفهومة. . مكتوبة بأمانة.
مرحل إعداد وكتابة التقارير: -الإعداد. - التنظيم والبناء الهيكلي. - الكتابة. - المراجعة - الطباعة والإخراج العام للتقرير.

معايير جودة الخطة التطويرية

تعتمد الخطة على بيانات تم جمعها من خلال إجراء المراجعة الذاتية من قبل كادر المدرسة، والطلبة، و أولياء أمورهم. . الخطة موجهة بالنتائج، وجميع نتائجها قابلة للتحقيق والقياس ومرتبطة بأولويات التطوير. . الأنشطة والإجراءات مرتبطة بالنتائج وتؤدي إلى تحقيقها. . تتضمن مؤشرات كمية ونوعية تقيس ما وضعت من أجل قياسه فعلا. . رؤية ورسالة المدرسة مرتبطة بعمل المدرسة ومهامها وحاجاتها ، وبالنتائج المطلوب تحقيقها. . جميع بنود الخطة وفعاليتها موزعة على غالبية العاملين في المدرسة، ومرتبطة بزمن ، وضمن إمكانيات ومصادر المدرسة و البيئة المحيطة . إطار قياس الأداء واقعي و قابل للتطبيق و مرتبط بشكل مباشر بالنتائج. . محدد فيها قيمة الأساس وقيمة المستهدف بشكل واقعي . يتم جمع البيانات بشكل دوري للتعرف على مقدار الإنجازات.



استخدام معلومات الأداء

. إن استخدام المعلومات في الأداء يعمل كضمان لمتابعة تنفيذ الخطة. . إن عملية المتابعة تسمح لك بمقارنة ما تم تحقيقه من نتائج بسبب تنفيذ الخطة مع ما تم تخطيطه في وقت سابق. . بناء على ما سبق سؤالان: . س1- ما الذي يجب أخذه بالاعتبار عند استخدام معلومات الأداء؟ . س2- ما الذي يجب أخذه بالاعتبار عند استخدام معلومات الأداء في اختبار إجراءات التنفيذ؟

التغذية الراجعة 360 درجة

يمثل نظام التغذية الراجعة (360 درجة) المتكامل تحولا جذريا لعملية قياس الأداء سواء أكان

على مستوى الفرد أو المؤسسة؛ ويمكن تشبيه هذا النظام بالمرآيا التي تكشف كل المعلومات من كل الزوايا حيث يمهّد السبيل لمعرفة كل المعلومات الممكنة عن مستوى الأداء.

خارطة المصادر لدعم تنفيذ الخطة

معوقات وتحديات توظيف المصادر

الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الخطة التطويرية: . نقص الموارد الذاتية وقتل الجهود في الحصول على موارد خارجية : عدم مشاركة كل الأفراد في المديرية في عملية التخطيط . عدم الجدية في تنفيذ الخطة و تدني حماسية العاملين لها . البيروقراطية و تباطؤ الإجراءات الإدارية . الطموح المفرط في الخطة بينما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها . التعقيد الزائد و غير المقصّل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين لأدوارهم أو عزوفهم على التفاعل الإيجابي

الفشل في وضع الاستراتيجيات الفاعلة وفي تطبيقها عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة، حيث أن تنفيذ أي خطة محكوم بفترة زمنية وأن أي تأخير في التنفيذ أو إطالة الفترة الزمنية للخطة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف أو إلى تأخيرها، وتخفيف الحماسة في نفوس العاملين، مما ينعكس سلبا على الخطة، وأن أي تقليل في وقت الخطة يعني الاستعجال غير المنطقي، وأن الأهداف التي تم وضعها هي دون تحقيق الأهداف المرجوة . الاعتماد المفرط على الخبرة . : عدم تحديد الأدوار بصورة واضحة : ارتفاع أسعار السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف و يؤدي إلى عجز في الموازنة . اتجاهات العاملين: إذ أن الاتجاهات السلبية لدى العاملين في المديرية ذات أثر كبير في عرقلة مسيرتها. مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي تريد الخطة إحداثها

أهمية التقارير وفوائدها

تضمن استمرارية التركيز على العلاقة المنطقية بين الإجراءات والأنشطة والنتائج. 11- تشكل الأساس لتطوير أو تعديل الخطة الإجرائية أو التطويرية. 12- تنبه إلى احتمال وجود صعوبات أو مشكلات حتى تتخذ القرارات المناسبة لإعادة النظر بالنتائج المخططة أو تخصيص الموارد. 13- تساعد الأطراف المعنية على التواصل بمنهج أكثر تنسيق وتنظيماً. 14- يساعد التقرير الإدارة في التعرف على كيفية سير العمل. 15- يعتبر بمثابة أداة هامة من أدوات الرقابة ومتابعة الإنجاز الفعلي مستوى القدرات المختلفة وهو بهذه الصورة إنما يساعد الإدارة على : أ- متابعة وتقييم حجم الإنجازات. بالتعرف على نواحي القصور والضعف. ت يساعد الإدارة على التخطيط الدقيق والموضوعي. ث يساعد على ربط أعمال المؤسسة بالجهات الخارجية التي تتعامل معها. ج- يساعد على ربط الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة أو داخل فروع المؤسسة. . الطرق الفاعلة للتغلب على الصعوبات:

يمكن للمديرية ممثلة بفريق تطويرها العمل على الأتي للتغلب على الصعوبات وتوفير :
المصادر المادية والبشرية لتنفيذ الخطة التطويرية . تقدير الكلفة المادية بصورة واقعية وبعد دراسة مستفيضة تضمن معرفة كافة إمكانيات المديرية ومدارسها . مناقشة الخطة قبل اعتمادها مع فريق تطوير المديرية، والذي من الممكن أن يعمل على
نشر الخطة ومناقشتها مع المجتمع المحلي ومؤسساته، مثل الجامعات للحصول على دعمها لتنفيذ الخطة .

ج. العمل على رفد الخطة ذاتها بمصادر مادية بديلة تضمن دخلا للمديرية مثل البازارات والمعارض الريعية لصالح دعم الخطة . د- تحديد الأولويات في الخطة بصورة سليمة، بحيث تعمل على مساعدة المديرية حين

تحويلها إلى أهداف إلى رفع مستوى أولويات أخرى، مما يوفر في المصادر المادية للخطة . هـ- الاستخدام الأمثل والسليم للموارد البشرية ضمن نطاق المديرية ومدارسها لتحقيق عمليات التنمية المهنية داخل المدارس وضمن التجمعات الجغرافية للمدارس، وضمن إمكانيات المدارس، والاستفادة من الموارد المتوفرة في المدارس لخدمة بعضها. معوقات الحصول على الدعم من وجهة نظر المؤسسات الخارجية:

. عمل هذه المؤسسات الروتيني. . عدم تفهم مديري بعض المؤسسات الرؤية ورسالتها المديرية . ضعف الثقة بين المؤسسة الداعمة ومديرية التربية والتعليم والمدارس. . فرض بعض المؤسسات شروطاً عند تقديم الدعم. . فقدان المصداقية والشفافية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. . عدم وجود خدمة ملموسة بالمؤسسة التعليمية. . غياب المسؤولية الاجتماعية لدى رجال الأعمال والقيادات. . المعوقات الإدارية والتشريعية في قبول التبرعات. . بعض الأفراد يربطون التبرع بالاتجاه السياسي. . الثقافة الموروثة لدى الأفراد بأن التبرع يكون للمؤسسات الدينية فقط

بعض الاقتراحات للتغلب على المعوقات السابقة: . الاتصال من جانب المديرية والمدارس لتوطيد العلاقات مع هذه المؤسسات. • عمل لقاء مفتوح مع مديري المؤسسات لتوضيح رؤية ورسالة مديرية التربية . فتح أبواب المدارس لخدمة المؤسسات وتبادل الخدمات. . التفاوض مع المؤسسات لتيسير تقديم الخدمة . إشراك مسؤولي المؤسسات الحيوية في مجالس التطوير التربوي. . ضرورة قيام المديرية والمدارس بالإعلان عن رؤيتها ورسالتها وموقفها المالي. . تنظيم زيارات ميدانية لأفراد المجتمع المحلي للمدارس للوقوف على أوضاعها. . تعظيم فرص المشاركة من خلال إشراك أفراد المجتمع في التخطيط بالمدرسة. . التأكيد على أهمية دور رجال الدين لحث أفراد المجتمع للمشاركة ودعم العملية التعليمية : أهمية دور وسائل الإعلام للتوعية بأهمية العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية • تبسيط إجراءات التبرع ومراعاة الشفافية

معوقات الدعم الناتجة عن المديرية والمدارس .

1- السمعة غير الجيدة أحيانا لإدارة المديرية والمدارس. . 2- قاعدة بيانات غير مكتملة عن المجتمع و أولياء الأمور والمؤسسات. . 3- ضعف العلاقة بين إدارة مديرية التربية و المجتمع الخارجي. . 4- الإجراءات الإدارية المعقدة.

5- ضعف اقتناع الإدارة بحملة التوعية . 6- وجود رؤية ورسالة غير واضحة
7- نقص الإيمان بالتغيير والديكتاتورية في اتخاذ القرار. . 8- عدم وجود خطة فاعلة لجلب الدعم

التغلب عليها

إنشاء قاعدة بيانات شاملة وكافية. . 2- تبسيط الإجراءات الإدارية عن طريق إعداد لائحة داخلية للمديرية. . 3- عقد دورات تدريبية لإدارة المدارس لتوعيتهم بأهمية دعم الموارد واعداد خطة لها وديمقراطية اتخاذ القرار.

معوقات الدعم الناتجة عن العاملين

صعوبة اقتناع إدارات المدارس بدور مجلس التطوير التربوي ومجالس أولياء الأمور والمعلمين في دعم الموارد وجود أعضاء سلبيين في مجالس التطوير وفرق عمل التطوير. عدم وجود قاعدة بيانات متاحة حول الموارد المتاحة بالمجتمع. ضعف مهارة الإتصال لدى المعلمين وأعضاء مجالس التطوير التربوي. القصور في الموارد المدرسية المطلوبة لتفعيل فريق التطوير و مجلس التطوير التربوي. قصور في التمثيل النسائي في مجالس التطوير التربوي و الفرق واللجان و المراكز القيادية على مستوى المديرية وسائل التغلب عليها:

1- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضيح أهمية مجالس التطوير التربوي في دعم الموارد و عرض قصص النجاح. 2- ندوات واجتماعات الهيئة التدريسية للتوعية بأهمية مجالس التطوير التربوي و دور

المعلمين. 3- حملة ندوات توعية للعمل التطوعي

معايير تحديد أولويات التنمية المهنية في المديرية والمدارس

1- أثرها المباشر على تعلم وتعليم الطلبة. ب- علاقتها مع حاجات مهنية أخرى. ج- الموارد المادية والبشرية المتاحة في المديرية. د. علاقتها مع الإطار العام للمناهج والتقويم. هـ- ارتباطها مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم. و د ارتباطها مع البحوث المعاصرة في الممارسات التربوية. نابعة من الحاجة الفعلية للمدربين. والمعرفة العلمية

مفهوم التنمية المهنية:

يقصد بالتنمية المهنية للمعلمين " عمليات تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك المعلمين لتكون أكثر كفاءة وفاعلية في ضوء حاجات المدرسة والمجتمع، وحاجات المعلمين أنفسهم". والتي يقوم بتلك العمليات أو الجهود المقصودة هي المدرسة أو المديرية أو غيرها من مؤسسات التنمية للمعلمين مما يساعد المدرسة في تحقيق وظائفها وأهدافها.

معايير اختيار المدارس لغايات التنمية المهنية على النحو الآتي

: أ- مستوى خبرات المعلمين في المدرسة ب- الحاجات المهنية التي وردت في أولويات تطوير المدرسة ج- مستوى عملية التعلم والتعليم في المدرسة من خلال نتائج تحصيل د- الحاجة المهنية التي وردت في خطة التنمية المهنية للمدرسة. هـ- تقارير زيارات المشرفين التربويين حول الحاجات المهنية للعاملين في المدرسة و- المستوى الأكاديمي للمعلمين العاملين في المدرسة. ز- عدد الطلبة في المدرسة. ح- بعد المدرسة عن مركز المديرية .

معايير اختيار المعلمين في المدارس لغايات التنمية المهنية

أ. الحاجة الفعلية. ب. مستوى الخبرة لدى المعلم. ج- أهمية الموضوع التدريسي. د- مستوى أداء المعلم كما يظهر في تقارير زيارات مدير المدرسة والمشرف التربوي. هـ- الاستعداد والرغبة لدى المعلم. و- الأثر المباشر للموضوع التدريسي على تعلم وتعليم الطلبة. ز- مواكبة التطورات التربوية والعلمية.

الأدوار والمسؤوليات في عملية التنمية المهنية

دور المدرسة:

. إجراء عملية تحديد الحاجات التدريبية للعاملين في المدرسة. . صياغة خطة التنمية المهنية

للمدرسة - تشكيل مجتمعات التعلم - المساعدة في اختيار المعلمين الذين سيخضعون لعملية التنمية المهنية. . الاستفادة من ذوي الخبرات في المدرسة لتنفيذ تدريب الأقران. - الاستخدام الأمثل لغرف مصادر المعلمين. - الاحتفاظ بالمواد التدريبية في غرفة مصادر المعلمين. - العمل على الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في عمليات التنمية المهنية للمعلمين دور المديرية

أ- تصنيف حاجات المدارس المشتركة لعمليات التنمية المهنية. ب- اختيار البرامج التدريبية وفق معايير تحديد أولويات التنمية المهنية. ج- صياغة خطة التنمية المهنية للمديرية. خ- وضع آلية لمتابعة مجتمعات التعلم . د- اختيار المدارس لغايات عملية التنمية المهنية. هـ- اختيار المعلمين بالتعاون مع المدارس لغايات التنمية المهنية. و- تنفيذ عمليات التنمية المهنية في المدارس بالتعاون مع المدارس والوزارة والجهات الأخرى. ز- متابعة أثر التدريب والتنمية المهنية ومدى انعكاسها على عملية تعلم وتعليم الطلبة ح- الاحتفاظ بالمواد التدريبية في وحدة التنمية المهنية . دور الوزارة:

تطوير التشريعات التربوية في مجال التنمية المهنية أ. تبويب وتصنيف الحاجات المهنية للمدارس في كافة المديريات. ب. الاحتفاظ بقواعد بيانات للمعلمين والمدارس خاصة بعمليات التنمية المهنية للمعلمين والمدارس. ج- تحديد الحاجات المهنية المشتركة بين كافة المديريات والمدارس. د. المصادقة على اختيار المدارس والمعلمين لغايات التنمية المهنية كما ترد من المديريات. هـ- تحديد طرق ووسائل الاستجابة للحاجات المهنية التي لا تستطيع المديرية والمدارس تنفيذها. و المساعدة في توفير المصادر المادية والبشرية اللازمة للقيام بعمليات التنمية المهنية ز- اختيار الجهات والمؤسسات التي تساعد في تنفيذ الحاجات المهنية للمعلمين في المدارس. ح. تحليل تقارير عمليات التنمية المهنية الخاصة بالمديريات وتقديم التغذية الراجعة وتحسين أدائها. ط. متابعة تنفيذ عمليات التنمية المهنية في المديريات كافة مي. إجراء الدراسات والأبحاث لتقييم أثر برامج التنمية المهنية في المديريات والمدارس.

المجمع الثالث

مسوغات الشراكة المجتمعية:

تحسن العمليات التعليمية كلما لامست فكر المجتمع المحلي وحاجاته واهتماماته. المجتمع أوكل للمدرسة تربية أبنائه، لذا لا بد من إشراكه بفاعلية في عملية تطوير، وتحسين الخدمات التي تقدمها المدارس للطلبة وللمجتمع. تعكس المشاركة المجتمعية رغبة المجتمع، واستعداده لتقديم الدعم والمساندة المادية، والفنية للمدرسة. تتطور المشاركة المجتمعية كلما اعتمدت على عمليات مأسسة، بإطار تشريعي، يتضمن الأدوار، والمسؤوليات والهيئات التي تنظمها.

أهداف الشراكة المجتمعية:

رفع درجة التواصل بين المدرسة، والبيت، والمجتمع، فيما يحقق الفائدة المتبادلة إرساء شراكة حقيقية بين المدارس المشاركة في المجلس التربوي. نشر الوعي بين أفراد المجتمع المحلي بأهمية التواصل مع المدرسة ومساندتها.

تنمية قيمة المشاركة الإجتماعية، والمسؤولية، والإتجاه الإيجابي نحو النظام التعليمي ومساندته.

تبادل الخبرات والأفكار بين المدرسة والمجتمع، لتحقيق التطور، والنماء لكل منهما. تفعيل المجالس المدرسية : أولياء الأمور والمعلمين، برلمانات الطلبة، والانضباط الطلابي، وذلك لتعزيز قيم المشاركة في صناعة القرار، واتخاذ. , تنمية ثقافة مهنية مشتركة بين المدرسة، والمجتمع المحلي لدعم مجتمعات التعلم، ومساندتها، والمشاركة فيها.



أسباب ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع

إنشغال أولياء الأمور في العمل . ضعف الإهتمام بتعلم الأبناء. نظرة أولياء الأمور السلبية إلى التعليم. قصور بعض إدارات المدارس عن التواصل الفاعل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. د مجالس أولياء الأمور في أغلب المدارس شكلية وغير مفعلة. ضعف الإشراف والمتابعة والمساءلة الميدانية .

الأدوار والمسؤوليات في الشراكة المجتمعية

دور الوزارة :

تطوير التشريعات التربوية المتعلقة بالمجالس التربوية ، والتطويرية ، ومجالس أولياء الأمور، والمعلمين ، والانضباط الطلابي ، وبرلمان الطلبة ، والوصف الوظيفي للمدارس والمديريات. مؤسسة عمليات الإتصال والتواصل مع المجتمع المحلي. لمتابعة تطبيق المديرية، والمدارس، للتشريعات، والسياسات التربوية المتعلقة بتفعيل المشاركة المجتمعية. إجراء مراجعة دورية للبرامج المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، وتحسينها، وتطويرها بشكل مستمر.

دور مديرية التربية والتعليم :

توعية كادر المديرية والمدارس والمجتمع المحلي بأهمية الشراكة المجتمعية ، ودورها في تحسين عمليات التعلم والتعليم. تقسيم المدارس إلى تجمعات جغرافية (شبكات)، واختيار مدرسة مركزية تتوفر فيها الإمكانات المادية والبشرية. ومتابعة تأسيس المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس. لبناء قاعدة بيانات للمجالس التربوية. متابعة تشكيل مجلس التطوير التربوي على مستوى المديرية. إعداد خطة عمل لمجلس التطوير التربوي بالتشارك مع رؤساء المجالس التربوية. إشراك المجالس التربوية على مستوى المديرية بكافة الأنشطة والفعاليات التي تنفذها المديرية على مدار العام الدراسي. تبني استراتيجيات متنوعة لكسب منظمات المجتمع المدني

لمساندة المجالس التربوية والتطويرية في أهباء دورها في خدمة عملية التعلم والتعليم.
دور المدرسة :

تشكيل مجالس : أولياء الأمور ، والمعلمين ، وبرلمان الطلبة ، والإنضباط الطلابي منذ بداية العام الدراسي. و انتخاب أو تسمية أحد أولياء الأمور من مجلس أولياء الأمور والمعلمين ، ورئيس برلمان الطلبة أعضاء في المجلس التربوي. د تفعيل دور مجلس أولياء الأمور من خلال عقد اجتماعاته بشكل دوري، والعمل على استقطاب أعضاء آخرين من المجتمع المحلي ، وأولياء الأمور في أنشطة المدرسة المختلفة. لقاء أولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي، لتوعيتهم ببرامج تطوير المدرسة، وإشراكهم في عملية المراجعة الذاتية. تشارك مدارس التجمع الجغرافي (المجلس التربوي) في التوعية الأهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وبأهمية المجالس التربوية، والتطويرية، ودورها في تحسين الخدمات التربوية المقدمة للطلبة. تعزيز ثقافة الإستخدام المشترك للمرافق، بحيث تسمح المدرسة للمجتمع باستخدام مرافقها .
تقديم خطة المدرسة التطويرية للمجلس التربوي لمناقشتها، وحشد الدعم المجتمعي لها.
(دور المشرف التربوي المساند لشبكة المدارس)

يقوم بواجبات رئيس المجلس التربوي في شبكة المدارس أثناء غيابه. مساعدة مديري المدارس على التحضير لاجتماعات المجلس التربوي. تقديم الدعم الفني لمدارس المجلس لتيسير تبادل الخبرات التربوية بين التربويين فيها. لمتابعة تنفيذ مدارس الشبكة للخطة التطويرية، وتقديم الدعم الفني اللازم لها. مساعدة مدارس الشبكة في تحليل نتائج تحصيل الطلبة في المراحل كافة لوضع الخطط العلاجية، والبرامج الإثرائية للطلبة. لمتابعة توثيق الفعاليات، وجلسات المجلس التربوي، بالتعاون مع المقرر ، ورفعها إلى الجهات المعنية.
مهام المرشد التربوي في المجلس التربوي :

1. يعرف المجلس التربوي بأهداف التوجيه والإرشاد التربوي، ودور المرشد التربوي في المدرسة 2. يعرض اجتماعات الإرشاد الفنية التدريبية، وبرامجه التطويرية على المجلس التربوي. 3. يقدم الخدمات الاستشارية، والإرشادية للمجلس التربوي في القضايا التي تتعلق بالطلبة من خلال مقابلات المرشدين في المدارس. 4. يعرض المعلومات التي يوثقها المرشدون التربويون في المدارس عن الطلبة ذوي المشكلات الجسمية والصحية، ويدرس خطط المدارس الإجرائية في مساعدتهم. 5. يدرس قضايا الطلبة التي ترد إليه من زملائه المرشدين في المدارس المشاركة في المجلس من حيث: أبعادها، وملابساتها، وقرارات مجالس الضبط بشأنها. ويعرض تقريراً مفصلاً للمجلس التربوي للإستئناس برأيه.
(دور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) :

المشاركة الفاعلة في عضوية مجالس: أولياء الأمور والمعلمين، والمجالس التربوية على مستوى المدرسة ، والتطويرية على مستوى مديرية التربية د توعية أبناء المجتمع المحلي بأهمية الإتصال والتواصل الفاعل مع المدرسة. المشاركة في أنشطة المدارس والمديرية بشكل مستمر. التعاون مع المدرسة في تذليل المشكلات. تزويد المدرسة بالتغذية الراجعة عن أدائها .
في الحرص على حضور اجتماعات المجالس التربوية، والتطويرية، بشكل مستمر لمتابعة احتياجات المدارس، ومحاولة حل المشكلات التي تواجهها. التواصل مع مؤسسات، ومنظمات المجتمع المحلي، والمدني، لحشد الدعم المادي والمساندة لتنفيذ خطة تطوير المدرسة. " زيارة المدرسة للتعرف على أداء أبنائهم دراسياً، وسلوكية. د متابعة

الواجبات البيتية لأبنائهم، وملاحظات معلمهم . و إشعار المدرسة بالمشكلات التي تواجه أبناءهم. تنظيم وقت الدراسة لأبنائهم . الحضور الندوات والمناسبات التي تدعو إليها المدرسة. (دور رئيس البرلمان الطلابي في المجلس):

إطلاع المجلس التربوي على خطة وإنجازات مجلس برلمان الطلبة والتحديات التي يواجهها. مساعدة المدرسة المركزية على التحضير لاجتماعات المجلس التربوي (كلما أمكن ذلك). مساعدة المجلس التربوي على إعداد خطته التطويرية. إطلاع طلبة مدرسته على قرارات وتوصيات المجلس التربوي. تمثيل المجلس لدى إدارة المدرسة، وفي اجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين. الإشراف على وضع خطط عمل المجلس بالتشاور، والمشاركة مع أعضاء المجلس، ومجلس أولياء الأمور والمعلمين.

مفهوم المدرسة المجتمعية الفاعلة:

هي تلك المدرسة التي تزيل الحواجز فيما بينها وبين المدارس المجاورة من جهة ، والمجتمع وأولياء الأمور من جهة أخرى، لإيجاد اتصال مفتوح، وتبادل في المواهب والمعلومات، والمصادر، بين الهيئة التدريسية، والطلبة، وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المدني .

لماذا نحتاج للشراكة بين المدرسة والمجتمع؟

• تزايد عدد السكان مما يستلزم زيادة الإنفاق سنويا. • الإهتمام المتزايد بعوامل الجودة في التعليم. • إزدياد الحاجة لدى معظم دول العالم للشراكة في تمويل التعليم نظرا للإرتفاع المستمر في الكلفة. - تعزيز الديمقراطية يتطلب إشراك المجتمع في صنع القرار، والتمويل، والإدارة. الحاجة إلى أفكار وابداعات جديدة: التربية والتعليم قضية عامة تهم كل الناس.

خصائص المدرسة المجتمعية الفاعلة

1. وجود رؤية ورسالة ومسوغات وأهداف محددة وواضحة للمدرسة بمشاركة المجتمع. 2. وجود قيادة تعليمية تستخدم كافة المصادر لتحسين تعلم الطلبة 3. تشكل وتعمل مجلس: أولياء أمور ومعلمين، و برلمان طلبة ، وانضباط طبي 4 تتواصل مع المدارس المشاركة في المجلس التربوي فتستفيد منها وتفيدها ماديا وبشريا. 5. تسمح بإقامة النشاطات الإجتماعية في مرافقها 6. تطلع المجتمع المحلي على ما يجد من التشريعات التربوية 7. تسند معالجة القضايا التي تنشأ في المدارس إلى المجلس التربوي لشبكة 8. تتواصل مع خريجها وتقدم لهم التسهيلات الممكنة. 9 تستفيد من التسهيلات المتاحة لدى المجتمع. 10. تطبيق فعال لمناهج وزارة التربية والتعليم 11. وجود معلم منافس يمثل نموذجا للتعلم مدى الحياة . 12. توفر بيئة داعمة للتعلم ومناقسة إيجابية بين الطلبة 13. توفر مكان امن ومنظم 14. معايير واضحة للتوقعات حول أداء الطلبة 15. معرفة ووعي للخصائص النفسية و النمائية للمرحلة العمرية للطلبة 16. تضع إرشادات ولافتات ترشد الزوار إلى أماكن المدرسة ومرافقها المختلفة.

أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم: تحسين جودة المنتج التعليمي (الطالب) بما يكفل إيجاد مواطنين صالحين. - إيجاد مصادر لتوفير التمويل. : التعاون مع المؤسسة التعليمية بهدف تخفيف أعباء العمل عن العاملين والإداريين والمديرين. • رفع مستوى الوعي المجتمعي حول قيمة العملية التعليمية والتربوية وفائدتها في الإرتقاء بمستوى المجتمعات.

الفعاليات والأنشطة التي تتضمن شراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ومجالس أولياء والمعلمين،

مجال الإطلاع أولياء الأمور على بعض المشكلات التي تواجه المدرسة وفرصة للتعرف على دور المدرسة وما تقدمه للأبناء تنظيم اجتماعات دورية بين أولياء الأمور والمعلمين خارج النطاق الرسمي لمجالس أولياء الأمور والمعلمين لإعداد البرامج التي تساعد المدرسة على الانفتاح على البيئة المحلية، حتى تتمكن من القيام بدورها كمرکز إشعاع تربوي، وكذلك دراسة المشروعات. مشاركة أولياء الأمور في الصحافة المدرسية عبر كلمات يكتبونها تهدف إلى توجيه الأبناء. مشاركة أولياء الأمور في الإذاعة المدرسية لإلقاء كلمات الصباح في مناسبات ذات مغزى تربوي هادف. مشاركة أولياء الأمور في التدريس إذا تطلب الأمر. مشاركة أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية للنشاطات المدرسية. زيارة الطلاب والمعلمين - بصحبة أولياء الأمور. للمصانع، والمعامل، وأماكن النشاط في البيئة المحلية مشاركة أولياء الأمور في دعم المكتبة المدرسية، وفتح أبوابها بعد الدوام المدرسي. الاستفادة من المسجد بالمدرسة لتوجيه وتعليم الأبناء بمشاركة بعض أولياء الأمور

نموذج أوبشتاين لمشاركة أولياء الأمور.

- إشراك الأسر مع أطفالهم في التعليم الأكاديمي في المنزل، بما في ذلك الواجبات المنزلية، وتحديد الأهداف، والمناهج الدراسية وغيرها من الأنشطة ذات الصلة. تشجيع المعلمين على تصميم الواجبات المنزلية التي تمكن الطلاب من تبادل الآراء ومناقشة المهام المثيرة للاهتمام.

التعلم في البيت

- مساعدة الأسر في مجال المهارات الأبوية، ودعم الأسرة، وفهم تطور ونمو الأطفال والمراهقين، وتوفير البيئة والظروف البيئية لدعم التعلم الرئيسية في كل المراحل والمستويات. ومساعدة المدارس في فهم الخلفيات الثقافية وأهداف الأسر للأبناء.

الأبوة والأمومة

- التواصل مع الأسر حول البرامج المدرسية وتقديم الطلاب. وإيجاد قنوات اتصال ثنائية الإتجاه بين المدرسة والبيت.

التواصل

نموذج أوبشتاين لمشاركة أولياء الأمور.

- تحسين فرص التوظيف والتدريب، والأنشطة، والجدولة الزمنية لإشراك الأسر كمتطوعين ومشاهدين في المدرسة أوفي مواقع أخرى.
- تمكين المعلمين للعمل مع المتطوعين الذين يدعمون الطلاب والمدرسة.

العمل التطوعي

- وتشمل الأسر كمشاركة في القرارات المدرسية، والإدارة، وأنشطة كسب الدعم من خلال مجالس التطوير المدرسية أو فرق التطوير ومجالس الآباء ولجان المجتمع المحلي.

اتخاذ القرارات

- من خلال تنسيق الموارد والخدمات للأسر وللطلاب وللمدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي، بما في ذلك الشركات والوكالات والمنظمات الثقافية والمدنية، والكليات أو الجامعات. تمكين الجميع للمساهمة في تقديم الخدمة للمجتمع.

التعاون مع المجتمع

نتائج بعض الدراسات

كل الأسر حريصة على إعداد أبنائها، وتريدهم أن ينجحوا، | وتحرص على الحصول على

معلومات أفضل من المدارس، والمجتمعات المحلية، وذلك لتبقى شريكة جيدة في تعليم أبنائها. كل المعلمين والإداريين راغبون في إشراك الأسر، ولكن لا يعرف كثير منهم كيفية التوجه نحو بناء برامج إيجابية، ومثمرة. ويخشون بالتالي من المحاولة.

الشراكة مع أولياء الأمور هي في انخفاض مستمر.

المجتمعات الغنية لديها حالياً مشاركة أسرية مع المدارس أكثر إيجابية.

المدارس في المجتمعات المحلية الضعيفة اقتصادياً تبذل جهوداً أكبر في الاتصال مع الأسر حول المشاكل والصعوبات التي تواجه أطفالهم ...

الآباء الذين يعملون خارج المنزل، والآباء الذين يعيشون بعيداً عن المدرسة، هم الآباء الأقل مشاركة، وكذلك الآباء أقل من أمهات مشاركة، باستثناء الحالات التي تقوم المدرسة فيها بتنفيذ لقد أدت التطورات العلمية والتكنولوجية إلى تغيير أدوار المدرسة من تعلم وتعليم الطلبة إلى التفاعل مع محيطها (مجتمعها)، لذا فقد ساد مفهوم جديد، وهو مدرسة المجتمع والتي تعتمد النظام التفاعلي المفتوح للتعايش، وتبادل المنافع مع المجتمع، وبالتالي أصبحت المدرسة تستمد كينونتها من انفتاحها وتفاعلها مع قضايا وحاجات مجتمعها.

كيف تفتح المدرسة أبوابها للمجتمع المحلي؟

يمكن للمدرسة أن تضع مرافقها وامكاناتها في خدمة المجتمع المحلي، ومن أوجه الاستخدام المشترك لمباني المدرسة ومنشأتها واستخدام الساحات والملاعب لإقامة المهرجانات الاجتماعية والرياضية، العروض المسرحية، والاستفادة من الخبرات المتوفرة في المدرسة لإقامة الدورات التدريبية وفصول محو الأمية وغيرها من أوجه التعليم المستمر.

نتائج المشاركة المجتمعية في التعليم

1- توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتجويد التعليم، كرد فعل طبيعي للحاجة إلى مدارس جديدة، لتخفيف كثافة الصفوف، وإدخال التكنولوجيا المعاصرة، وتكوين الكفايات والمهارات العقلية والعملية لمعلميه وطلابه.

2- تقديم الدعم والمساندة في مجالات تأهيل المعلمين، وبناء المناهج المتطورة، وتطوير الإدارة المدرسية، وتجويد نوعية الطلاب وتجويدها بغية إصلاحه وتطويره.

3- مساندة المدرسة في معالجة المشكلات التي يعاني منها الطلاب وتوثر بدورها سلباً على أدائهم الأكاديمي.

4- تبادل الخبرات والأفكار بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بما يسهم في دعم الكفايات الداخلية والخارجية للتعليم، ويضمن بدوره تحقيق التطور والتنمية لكل من المدرسة والمجتمع وربطهما معاً.

5- تعميق جهود مجالس أولياء الأمور والمعلمين في المدارس، ومساندتها بما يقوي العلاقة بين البيت والمدرسة، ويعزز قيم المشاركة المجتمعية، والمسؤولية والانتماء للوطن، ويدعم الاتجاه الإيجابي نحو : مدرسة والمجتمع.

6- التخطيط للعملية التعليمية، ورسم سياساتها، وصياغة نتائجها المرئية، وبناء المناهج المحققة لهذه النتائج، بجانب إثراء وتنوع أشكال المشاركة المجتمعية، والتقويم والمتابعة المستمرة والمنظمة. بما يكفل تجويد العملية التعليمية والحد من سلبياتها، ومشكلاتها، ومن ثم زيادة فعاليتها.

الاجتماع: نشاط يشارك فيه عدد من الأشخاص يتبادلون الأفكار والمعلومات ويشتمل على

مضمون ومحتوى وآلية عمل تحقق قرارات هدفا معيناً.

حتى يحقق أي اجتماع الأهداف المحددة له يفترض أن تتوفر فيه لعناصر الآتية:

1. التخطيط التعاوني : لتكون القضايا والموضوعات المطروحة في الاجتماع محور اهتمام كل أو معظم المجتمعين لضمان مشاركتهم الفاعلة. 2. مكان الاجتماع : فلا بد أن يكون مناسباً، ومريحاً، وباعثاً على الرضا والسرور. 3. الدعوة للاجتماع : وتسبق الاجتماع بمدة كافية، وتصل لجميع المشاركين. 4. وقت الاجتماع : يناسب وقت الجميع أو ما يتفقون عليه. 5. مدة الاجتماع : يفضل ألا يكون قصيراً بحيث لا يحقق الفائدة المرجوة منه ولا طويلاً يبعث على السأم والملل. 6. القرارات : هي اتفاقات المشتركين على المواضيع المطروحة والالتزام بتنفيذها، ومتابعة تنفيذها . 7. توثيق الاجتماع : تسجيل وقائع الاجتماع ضروري جداً حتى يتمكن الجميع من الإطلاع على ما جرى، وما تم الاتفاق عليه، كما وأنه يسهل آليات تعزيز شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي:

تحسين مهارات الإتصال الفردي، والجمعي مع أولياء الأمور ، ومع المجتمع المدني من خلال عدة قنوات مثل: كتابة النشرات التي توضح أهمية الشراكة بين البيت والمدرسة والمجتمع.: الاتصال الهاتفي واللقاءات في أيام مفتوحة. : البوسترات والصحف المحلية والإنترنت والرسائل إلخ.

تفعيل تعليمات المجالس التربوية ، والتطويرية ، ومجالس أولياء الأمور والمعلمين، ومجالس برلمانات الطلبة، ومجالس الانضباط الطلابي و الاستعانة بأعضاء المجالس المدرسية في توعية المجتمع المحلي بأهمية زيارة المدرسة.

دعوة المجتمع في المناسبات الوطنية والقومية والعالمية. د مساعدة أولياء الأمور في فهم الحقائق النفسية، والاجتماعية لأبنائهم . و إظهار الجوانب الإيجابية لأبنائهم، وليس السلبية فقط. الدقة في الأداء الأكاديمي. 0 تكريم الطلبة المتفوقين. - إقامة ندوات، ومحاضرات، توضح فوائد التعاون بين البيت والمجتمع.

المجالس التربوية

المجالس المدرسية



تشريعات :

- تعليمات المجالس التربوية لشبكات المدارس، ومجلس التطوير التربوي للمديرية رقم (1) لسنة 2014. - تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007 " فيما يتعلق بمهام الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي . - تعليمات أولياء الأمور والمعلمين رقم 9 لسنة 2007 . - تعليمات الانضباط الطلابي رقم 1 لسنة 2007 - تعليمات المجالس البرلمانية الطلابية رقم (8) لسنة 2010.

ملاحق: التشريعات التربوية حول الشراكة المجتمعية

1. قانون التربية والتعليم رقم 3 لسنة 1994 وتعديلاته: المادة السادسة الفقرة (ل): تعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحلي بإنشاء مجالس محلية للمدارس ومجالس أولياء الأمور وتفعيل الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع والعمل التطوعي" المادة الخامسة والعشرون: تنشأ لجنة محلية للتربية والتعليم في مركز كل محافظة ولواء ويشكلها الوزير برئاسة الحاكم الإداري ويكون مدير التربية والتعليم في المحافظة أو اللواء نائبا للرئيس على أن تمثل فيها الفعاليات الرسمية والأهلية ومجالس الآباء والمعلمين في المحافظة / اللواء، وتكون مهمتها المساهمة في تطوير التربية والتعليم وتحقيق أهداف العملية التربوية.

المجلس التربوي لشبكة المدارس

هو المجلس المشكل بموجب أحكام تعليمات رقم (1) لسنة 2014 تعليمات المجالس التربوية لشبكة المدارس، ويتكون هذا المجلس من أعضاء من المجتمع المحلي بمن فيهم أولياء الأمور، ومديري المدارس، ومجالس برلمان الطلبة، ومنسق الإسناد التربوي، والإرشاد التربوي، الذين يمثلون مجموعات المدارس في مساحة جغرافية معينة.

أهداف المجالس التربوية للشبكات

تهدف المجالس التربوية للشبكات في المديرية إلى دعم التحول نحو المركزية في إدارة العملية التعليمية، وإتاحة الفرصة للمشاركة جميع المعنيين في عملية التطوير التربوي، وذلك من خلال: 1- إرساء شراكة حقيقية بين المدارس والمجتمع المحلي. 2- الإفادة من علاقات الشراكة، وخبرات المجتمع المحلي، في تلبية حاجات المدرسة التطويرية. 3- حشد الدعم، وتطوير المصادر المادية، والمعنوية للمدرسة. 4- ترسيخ ثقافة الحوار، والشفافية، في تحديد الحاجات، واتخاذ القرار المبني على البيانات. 5- نشر ثقافة التعاون، والعمل التطوعي لدى المدرسة، والمجتمع المحلي من خلال فتح باب التطوع لمساعدة المدرسة والمجتمع.

الشبكة (شبكة المدارس)

مجموعة المدارس المتجاورة جغرافية، أو المتصلة إلكترونياً، والتي تتعاون فيما بينها لتلبية حاجاتها مع مراعاة التقسيمات الإدارية.

المدرسة المركزية لشبكة المدارس

مدرسة من مدارس الشبكة يتم اختيارها وفق معايير يحددها مجلس تطوير المديرية لتيسير عمليات الإتصال والتواصل، وتبادل الخبرات التربوية بين مدارس الشبكة

تشكيل المجلس التربوي لشبكة المدارس

• الرئيس: يتم انتخابه من أفراد المجتمع المحلي الذين تم ترشيحهم من مديري و مديرات مدارس الشبكة. نائب الرئيس: منسق الإشراف والإسناد التربوي في الشبكة. الأعضاء: مدير و مديرات مدارس الشبكة. المرشد التربوي المنتخب من مرشدي الشبكة. و ثلاثة أفراد من المجتمع المحلي يتم انتخابهم من أفراد المجتمع المحلي الذين تم ترشيحهم من مديري و مديرات مدارس الشبكة وفق معايير يحددها فريق تطوير المديرية. و رؤساء المجالس البرلمانية الطلابية في الشبكة. و ممثلو مجالس أولياء الأمور والمعلمين في الشبكة (ما لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة) يتم اختيارهم من مجالس أولياء أمور الطلبة في الشبكة بالتنسيق مع مقرر المجلس. و يكون مدير المدرسة المركزية مقررة.

مهام المجلس التربوي لشبكة المدارس

يكون دور المجلس التربوي استشارية وداعمة للمدرسة من خلال المهمات الآتية:

1. دراسة الخطط التطويرية لمدارس الشبكة وعرض الاقتراحات و التوصيات اللازمة لتلبية حاجات هذه المدارس.

2. دراسة الحاجات المشتركة لشبكة المدارس وتحديدتها حسب الأولويات مثل: مخرجات تحصيل الطلبة، والسلوك الطلابي والعنف المدرسي، ومشكلات البنية التحتية، والتنمية المهنية وغيرها، ورفعها لفريق تطوير المديرية

3. توفير الدعم اللازم لتلبية حاجات مدارس الشبكة، والتواصل مع مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات العامة في المجتمع لتوفير الدعم والمساندة لتنفيذ خطط تطوير المدارس وفق القوانين والأنظمة المرعية 4 بناء الثقافة والمناخ الإيجابيين الذين يساعدان على تبني السلوكيات الإيجابية وتحسين التحصيل الأكاديمي وثقافة الحوار .

5. المشاركة في دعم الأنشطة المدرسية المختلفة و المسابقات والمناسبات والأعياد الوطنية وتنظيمها.

6. الاطلاع على واقع الإنجاز والتحديات في تنفيذ الخطط التطويرية . 7. تشكيل لجان متخصصة من أعضاء المجلس لمتابعة قضايا معينة (تحصيلية ، وسلوكية ،... إلخ). اختيار الداعمين من المجتمع المحلي وتكريمهم.

مهام رئيس المجلس التربوي للشبكة

1. رئاسة جلسات المجلس. 2. دعوة المجلس للانعقاد. 3. الإشراف على أعمال المجلس و متابعة تنفيذ توصياته. 4. تمثيل المجلس في مجلس التطوير التربوي في المديرية . 5. التواصل مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي البحث الحاجات وتوفير الدعم.

مهام نائب رئيس المجلس التربوي من الإشراف التربوي)

1. القيام بمهام الرئيس في حال غيابه أو إذابته. .. إطلاع المجلس على المستجدات التربوية والموارد المتوفرة لدى المديرية. 3. التنسيب بجدول أعمال الاجتماعات. 4. التنسيب بدعوة من تستدعي طبيعة الاجتماع حضوره. 5. رفع التقارير والتوصيات إلى الجهات المعنية: فريق تطوير المديرية، والمدارس، وبعد اعتمادها من المجلس و متابعتها.

مهام مديري مدارس الشبكة

1. عرض الخطط التطويرية والخطط الإجرائية والحاجات المستجدة للمدرسة على المجلس ومناقشتها. .. إطلاع المجلس على الإنجازات، والتحديات التي تواجه التنفيذ. 3. تقديم التسهيلات الضرورية لأعمال المجلس في مدرسته. 4. ترشيح أسماء ممثلين عن المجتمع المحلي لعضوية المجلس التربوي. 5. ترشيح أسماء الداعمين من المجتمع المحلي للمدرسة إلى المجلس التربوي بهدف تكريمهم.

مهام المرشد التربوي المنتخب من مرشدي الشبكة

1. يعرف المجلس التربوي بأهداف التوجيه والإرشاد التربوي ودور المرشد التربوي في المدرسة. 2. يعرض اجتماعات الإرشاد الفنية التدريبية، وبرامجه التطويرية على المجلس التربوي. 3. يقدم الخدمات الاستشارية والإرشادية للمجلس التربوي في القضايا التي تتعلق بالطلبة من خلال مقابلات المرشدين في المدارس. 4. يعرض المعلومات التي يوثقها المرشدون التربويون في المدارس عن الطلبة ذوي المشكلات الجسمية والصحية، ويدرس خطط المدارس

الإجرائية في مساعدتهم. 5. يدرس قضايا الطلبة التي ترد إليه من زملائه المرشدين في المدارس المشاركة في المجلس ، من حيث أبعادها وملابساتها، وقرارات مجالس الضبط بشأنها ، ومن ثم يكتب تقريراً مفصلاً ويعرضه على ونام المجلس التربوي للاستئناس برأيه.

مهام المقرر / مدير المدرسة المركزية

- 1- إعداد محاضر الجلسات وتوثيقها وحفظها . د- حفظ السجلات والخطط التطويرية وتقارير الإنجاز المدارس الشبكة. 3- تنسيق اختيار ممثلي مجالس أولياء الأمور العضوية المجلس التربوي بالتعاون مع مديري مدارس الشبكة ومديراتها.
- 4- توجيه الدعوات لحضور أعضاء المجلس أ الهيئة العامة | بتكلف من رئيس المجلس أو من نائبه. 5- توفير التسهيلات اللازمة لعقد الاجتماعات. 6- إطلاع المشاركين في المجلس على محاضر الاجتماعات.

مهام رئيس برلمان الطلبة في المجلس التربوي

1. إطلاع المجلس التربوي على إنجازات مجلس برلمان الطلبة والتحديات التي يواجهها. ..
2. مساعدة المدرسة المركزية على التحضير لاجتماعات المجلس التربوي (كلما أمكن ذلك). 3. إطلاع طلبة مدرسته على قرارات المجلس وتوصياته.
3. الهيئة العامة للمجلس ومهامها تتألف الهيئة العامة للمجلس التربوي من:

1. مديرو / مديرات المدارس في الشبكة. 2. أولياء أمور الطلبة في الشبكة. 3. رؤساء المجالس البرلمانية الطلابية في الشبكة.
4. المهتمون من أفراد المجتمع المحلي الذي توجد فيه الشبكة. ب- تجتمع الهيئة العامة للمجلس التربوي بدعوة من رئيس المجلس أو نائبه إذا دعت الحاجة إلى ذلك . ج- تكون مهمات الهيئة العامة للمجلس التربوي على النحو الآتي:

1. ترشيح الراغبين من المجتمع المحلي لرئاسة المجلس.
2. ترشيح الراغبين من الهيئة العامة لعضوية المجلس. . 3. الإطلاع على التقرير السنوي للمجلس التربوي.

خطوات الإعداد لتشكيل المجلس التربوي للشبكة

خطوات الإعداد لإنشاء، أو تشكيل، أو إعادة تشكيل مجلس تربوي لكل مجموعة مدارس متجاورة جغرافياً (بعد أن تستكمل المدارس تشكيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين، وبرلمانات الطلبة)، عقد اجتماع مسبق لمديري ومديرات المدارس المشاركة في المجلس ، وبحضور المشرف التربوي، لوضع جدول أعمال اجتماع المجتمع المحلي لجميع المدارس المشاركة للاتفاق على الآتي: - وسائل دعوة المجتمع المحلي، وأولياء الأمور المتعاونين مع المدارس كل حسب مدرسته. - تحديد زمان، ومكان الاجتماع، الذي يناسب الجميع (ما أمكن). | - توزيع الأدوار من حيث الترحيب بالحضور . وتوعية المجتمع بالمجالس التربوية. - عرض أهداف الاجتماع، والمرجعيات التشريعية، وأهداف المجالس التربوية، ومواعيدها وقانونيتها، ومهامها. - إعطاء أدوار الأولياء الأمور ، ورؤساء برلمانات الطلبة في إدارة الاجتماع، والقاء الكلمات.

مدة العضوية في المجلس التربوي

- مدة عضوية ممثلي المجتمع المحلي في المجلس التربوي الشبكة المدارس سنتان. - مدة العضوية في المجلس التربوي ومجلس التطوير التربوي مرتبطة بمدة استمرارية تمثيل العضو

للجهة التي يمثلها.

استدامة الشراكة بين المؤسسة التربوية والمجتمع

تشكيل مجلس التطوير التربوي على مستوى المديرية شكل مجلس التطوير التربوي في المديرية على النحو الآتي: - الرئيس: أحد رؤساء المجالس التربوية لشبكات المدارس ويتم اختياره الانتخاب من أعضاء المجلس. بنائب الرئيس : مدير التربية والتعليم أو من يفوضه من فريق تطوير المديرية. ج-الأعضاء:.

1. رؤساء المجالس التربوية لشبكة المدارس. 2. أعضاء فريق تطوير المديرية ويكون رئيس قسم الإشراف والإسناد

التربوي مقررا للمجلس. 3. طالب وطالبة منتخبان من مجلس برلمانات الطلبة المشكل على مستوى المديرية.

فريق تطوير المديرية

كيف يشكل فريق تطوير المديرية . يشكل مجلس التطوير التربوي في المديرية على النحو الآتي: . أ- الرئيس: أحد رؤساء المجالس التربوية لشبكات المدارس ويتم اختياره بالانتخاب من أعضاء المجلس. ب-نائب الرئيس: مدير التربية والتعليم أو من يفوضه من فريق تطوير المديرية ج- الأعضاء: 1-رؤساء المجالس التربوية لشبكة المدارس. 2- أعضاء فريق تطوير المديرية ويكون رئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي مقررة للمجلس. 3-طالب وطالبة منتخبان من مجلس برلمانات الطلبة المشكل على مستوى المديرية

مهام مجلس التطوير التربوي

يكون دور المجلس استشارية وداعمة للمديرية وذلك من خلال القيام بالمهام الآتية : 1. دراسة الخطة التطويرية للمديرية وتقديم أشكال الدعم الممكنة كلها للتنفيذها . 2. المشاركة في الأنشطة والمسابقات والاحتفالات و المناسبات الدينية والوطنية والعالمية. 3. تعزيز الفهم المشترك لعمليات الشراكة المجتمعية والتطوير التربوي من خلال تشجيع تبادل الخبرات والدروس المستفادة وقصص النجاح بين شبكات المدارس. 4. مناقشة الإنجازات وتحديات تنفيذ الخطة التطويرية لشبكات المدارس والمديرية والدعم المقدم لها.

مهام رئيس المجلس

أ-رئيس المجلس: 1. رئاسة جلسات المجلس. 2. دعوة المجلس للانعقاد. 3. الإشراف على أعمال المجلس و متابعة تنفيذ توصياته. 4. تمثيل المجلس في المناسبات الخاصة والعامة والتواصل مع الجهات الأخرى لحشد الدعم اللازم لتنفيذ خطة التطوير. 5. الإشراف على أعمال المجلس ومتابعة تنفيذ توصياته.

مهام نائب الرئيس

ب-نائب رئيس المجلس : 1. القيام بمهام رئيس المجلس في حال غيابه أو إنباته. 2. اطلاع المجلس على المستجدات التربوية والموارد المتوفرة لدى المديرية. 3. التنسيب بجدول أعمال الاجتماعات. 4. التنسيب بدعوة من تستدعي طبيعة الاجتماع حضوره. 5. رفع التقارير والتوصيات إلى الجهات المعنية ومركز الوزارة.

مهام مقرر المجلس

ج- المقرر: 1. إعداد محاضر الاجتماعات وتوثيقها وحفظها. 2. حفظ السجلات والتقارير الواردة من المجالس التربوية

والخطة التطويرية للمديرية وتقارير الإنجاز. 3. التحضير والتنسيق الانعقاد اجتماعات المجلس بتكليف من

الرئيس أو نائبه. 4. توفير التسهيلات اللازمة لعقد الاجتماع.

مهام منسق المجالس التربوية

تكون مهمات منسق المجالس التربوية على النحو الآتي: 1. إعداد قاعدة بيانات للمجالس التربوية في المديرية بالتعاون مع المدارس والأقسام المعنية في المديرية، والاحتفاظ بها وتحديثها. 2. تزويد المدارس ورؤساء المجالس التربوية بالتشريعات التربوية النازمة للعمل بالمجالس والتعديلات التي تطرأ عليها. 3. متابعة تشكيل المجالس، وفعاليتها المختلفة. 4. إعداد خلاصة بإنجازات المجالس التربوية في نهاية كل فصل دراسي وعرضها على مجلس التطوير التربوي وتزويد الوزارة بنسخة منها. 5. تقديم الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تحسن من عمل المجالس التربوية.

الإجتماعات وقانونيتها

- عقد الاجتماعات وقانونيتها: أيجتمع المجلس بدعوة من رئيسه أو نائبه ويكون اجتماعه قانونية بحضور أغلبية الأعضاء على أن يكون الرئيس أو نائبه من بينهم، وتتخذ قراراته بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع.

عدد الاجتماعات

• تعقد اجتماعات المجلس على النحو الآتي:

1- الاجتماع الأول : بعد بناء الخطط التطويرية لمدارس الشبكة، أو تغييرها، أو إعادة بنائها بناء على المراجعة الذاتية لها، بهدف مناقشتها والإفادة من الاقتراحات التي يطرحها أعضاء المجلس والمصادقة عليها، وحشد الدعم اللازم لتحقيق الأهداف التطويرية.

2- الاجتماع الثاني: في مطلع كل عام دراسي لمتابعة التقدم في تنفيذ الخطة الإجرائية لكل مدرسة وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق أهدافها.

3- الاجتماع الثالث: في نهاية الفصل الدراسي الأول لمتابعة ما تم إنجازه في الفصل الدراسي الأول ، وتحديد أولويات وأوجه الدعم في الفصل الدراسي الثاني.

4- الاجتماع الرابع: في نهاية العام الدراسي لمناقشة ما تم إنجازه، وتقديم التوصيات المناسبة ، وتحديد أولويات وأوجه الدعم للعام القادم.

5 الاجتماع الخامس : كلما دعت الحاجة لدراسة الآتي: . مناقشة تقديم الدعم للمدارس . :

المشاركة في النشاطات والمناسبات الدينية و الوطنية والعالمية. : إفادة المجتمع المحلي من المرافق المدرسية المختلفة. : تشجيع تبادل الخبرات والموارد وعرض قصص النجاح لمدارس الشبكة. مناقشة أي مستجدات تربوية مثل: التشريعات التربوية، والأزمات، والطوارئ، والمؤتمرات، ونتائج الامتحانات الوطنية والدولية... إلخ . : المساهمة في دعم مجتمعات التعلم على مستوى شبكات المدارس.

وسائل استدامة التغيير والتطوير: -

إيجاد نظام متابعة واستحداث قسم خاص في المديرية تكون مهمته التواصل المجتمعي وارساء الشراكة بين شبكة المدارس المتجاورة، فضلا عن شراكتها مع المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني. - إيجاد شراكة حقيقية بين المؤسسة التعليمية وأصحاب

الأعمال والمؤسسات والشركات الداعمة، لتوفر الحوافز لزيادة الإقبال على التعليم المهني، وإيجاد فرص عمل مناسبة للخريجين، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المدربة، ومشاركة فاعلة من القطاع الخاص في وضع المناهج لكل تخصص، وكل فرع، ومهنة. والمشاركة في التدريس والتدريب العملي، والدعم المادي؛ وذلك عملاً بأحكام المادة "6" فقرة "ل" من قانون التربية والتعليم رقم 3 لسنة 1994 وتعديلاته.

-تعديل النظام المالي ليجوز للجنة التبرعات المدرسية لتلقي الهبات والتبرعات من المجتمع المحلي وأولياء الأمور مباشرة. - تحديد المشاريع التنموية المخصصة للمشاركات المجتمعية - تحديد قيمة المساهمات النقدية للمشاركين بالتمويل بعد دراسة احتياجات المدرسة الفعلية. وضع خطة إعلامية توعوية توضح أهمية المشاركة المجتمعية. في تمويل المشروعات التعليمية وضرورتها

تفويض مجالس التطوير التربوي بمشاركة ذوي الخبرة وممثلين عن القطاع غير الحكومي، مثل: رجال الأعمال، والمؤسسات الإنتاجية، ورجال الفكر بهدف -اقتراح أساليب تمويلية فاعلة، وتقوم بالمشاركة بوضع خطط وآليات للتعاون بين وزارة التربية والتعليم والجهات التمويلية - إشراك المساهمين في تمويل المشروعات التعليمية وفق ضوابط في آلية تطوير المناهج الدراسية بما يواكب احتياجات سوق العمل - تشجيع الوقفية للعمل على توفير الدعم المالي والعيني للمدارس - توفير قاعدة بيانات شاملة حول المجالس التربوية ومجالس التطوير التربوي. -متابعة تفعيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين والبرلمانات الطلابية. - وضع حوافز لأعضاء المجالس التربوية والتطويرية ومجالس ، أولياء الأمور والمعلمين.

القيادة في نظام تربوي يستند إلى المعايير

المعايير التربوية هي:

" عبارات عامة تصف ما يجب أن يصل له المتعلم من معارف ومهارات وقيم نتيجة دراسته محتوى معين. .

" موجّهات أو خطوط مرشدة متفق عليها من قبل خبراء التربية والمنظمات القومية، تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من طلبة، ومعلمين وإدارة ومناهج ومصادر تعليم، وتعلم، وأساليب تقويم، ومباني وتجهيزات. .

• تحديد للمستوى الملائم والمرغوب من إتقان المحتوى والمهارات والأداءات وفرص التعلم ومعايير إعداد المعلم. .

" تلك النصوص المعبرة عن المستوى النوعي الذي يجب أن يكون ماثلة بوضوح في جميع الجوانب الأساسية والمكونة لأي برنامج تعليمي، وهذه الجوانب تشمل : الفلسفة التي ينطلق منها البرنامج، والهيئة التعليمية، والطلبة، والإدارة، والمصادر التعليمية، والكفايات المهنية للمعلم ".
النظام المستند إلى المعايير:

إن التعليم القائم على المعايير عملية تخطيط، ومتابعة، وتقييم وتحسين للبرامج الأكاديمية التي تحدد بوضوح معايير المحتوى

الأكاديمي أساسا لمحتوى التعليم والتقييم. يركز على الممارسات الصفية التي تساعد على ضمان تعلم الطلبة .

يكون تعلم الطالب هو محور، وهدف لتحقيق مستوى عالي، وعميق من فهم الطلبة والبعد عن التعليمات التقليدية.

• يعتمد قياس نجاح النظام على تعلم الطلبة (تحقيق المعايير) بدلا من الامتثال للقواعد واللوائح.
• وجود انسجام في السياسات والمبادرات، والمناهج الدراسية، والتعليم، والتقييمات مع المعايير الأكاديمية، وتكون واضحة المعالم.

• استخدام المعايير للتركيز على طرق وسبل لضمان النجاح لجميع الطلبة.
يستخدم التقييم؛ البلوغ وتحقيق التعلم والتعليم.

أهمية النظام المستند إلى المعايير للطلبة :

- يستخدمون التقييم والتأمل الذاتي لتحسين الأداء.
- يتحملون مسؤولية تعلمهم في العملية التعليمية الخاصة بهم.
- يحققون باستمرار تقدما نحو المعايير، لأنها معلنة، وواضحة لهم.

أهمية المعايير في النظام التعليمي

تعتبر المعايير مداخل للحكم على الجودة في مجال معرفي معين من خلال :

- جودة ما يعرفه المتعلمون، وما يمكنهم عمله في هذا المجال .
- جودة البرنامج الذي يتيح لهم الفرصة للتعلم في هذا المجال.
- جودة تعليم هذا المجال.

• جودة النظام الذي يدعم المعلمين والبرنامج. .

• جودة الممارسات التقويمية، والسياسات.

• توفر المعايير مقياس لتقويم أبعاد التدريس كلها، وتحديد ما يجب أن يكون عليه التعليم والتعلم.

- يعرف المعلمون ما هي المعايير، ويختارون الأنشطة الصفية، واستراتيجيات التدريس تمكن الطلبة من تحقيق المعايير.
- يعرف الطلبة المعايير، ويستطيعون استعمال نماذج لتوجيه تعلمهم، ويستخدم الطلبة المعايير لاستكمال أعمالهم.
- يعرف الأباء المعايير ويستطيعون أن يساعدوا الطلبة من خلال ملاحظاتهم، ورؤيتهم للواجبات المدرسية، وأن واجباتهم تنسجم مع المعايير .
- يعرف المسؤولون (القادة) ما هو ضروري لتحقيق المعايير المهنية، وتوفير التنمية المهنية، والموارد، والمواد ليتأكدوا من أن الطلبة قادرين على أن يصلوا للمعايير المقررة.
- تركيزها على مفهوم الأداء (Performance) ؛ يعكس الإفادة من التطور الذي طرأ على حركة الأهداف التعليمية بتركيزها على السلوك (Behavior) الذي يمكن ملاحظته وقياسه .
- حرصها على تحديد معايير لكل أداء (Performance standards) ترجمة الإفادتها من حركة القياس محكي المرجع التي استخدمت المحاكاة . Criteria
- المعايير إنجازات يلتزم المعلم بضمان تحقيقها، تدعيم لمفهوم المساءلة الذي نادى بها حركة الكفايات التعليمية.
- تأكيدها على الأداءات التي يظهرها المتعلمون بجودة عالية في سياق واقعي، بعد مرورهم بخبرات تعليمية .

خصائص المعايير التربوية

- شاملة ، قابلة للقياس ، موضوعية ، تحقق مبدأ المشاركة ، مرنة ، أخلاقية ، وطنية ، مجتمعية ، مستمرة ومتطورة ، داعمة

مجالات المعايير

- معايير المحتوى : معايير الأداء : معايير فرص التعلم : معايير التدريس : معايير التقييم :
معايير التنمية المهنية :

المعايير الوطنية لتنمية المعلمين المهنية

- المعيار الأول : التربية والتعليم في الأردن : يظهر فهما للمرتكزات التي يقوم عليها النظام التربوي في الأردن وخصائصه الرئيسية، ولاتجاهات تطويره.
- المعيار الثاني : أخلاقيات المهنة: يتمثل في سلوكه أخلاقيات مهنة التعليم.
- المعيار الثالث: السمات المهنية : يمتلك مهارات الاتصال والتواصل التي تعزز العلاقات البناءة بينة وبين الإداريين والمشرفين، والمعلمين والمتعلمين، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- المعيار الرابع : المعرفة الأكاديمية والبيداغوجيا : يمتلك المعارف العلمية المتخصصة بالإضافة إلى معرفة مهارات التخطيط والتدريس والتقويم وتكنولوجيا التعليم .
- المعيار الخامس : التعلم والتعليم: يمتلك مهارات التخطيط والتنفيذ، والتقويم، والإدارة الصفية الفاعلة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في تحسين تعلم الطلبة.
- المعيار السادس : التنمية المهنية: يبادر إلى تطوير أدائه المهني بما يتاح له من فرص التدريب المقدمة من الوزارة، وبما يبادر إلى الاشتراك به من برامج، وأبحاث، ومنشورات، ويوظف التكنولوجيا في تطوير ممارساته التربوية.

معايير القادة (مديري المدارس)

<ul style="list-style-type: none"> • الذكاء العاطفي • التطور المهني <p>التطوير الذاتي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الموارد البشرية • الموارد المالية • الموارد المادية <p>إدارة الموارد</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التواصل • التعاون • المجتمع <p>التواصل</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة • القيم • الرؤية والرسالة <p>القيادة والقيم والرؤية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ثقافة التعلم • مرتكزة حول الطلبة • السلوك المطلوب للتعلم <p>القيادة المرتكزة على التعلم</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط • إدارة التغيير • المراقبة والتقييم • التوثيق <p>التخطيط والتقييم</p>

مجتمعات التعلم المهنية

مجتمعات التعلم المهنية إن التنمية المهنية التي تهدف إلى تحقيق مستويات تعلم مرتفعة للطلبة والمعلمين والمديرين تتطلب صورة من صور التعلم المهني، وأقوى صور التنمية المهنية تتم في الفرق المستمرة التي تلتقي بشكل منتظم، بغرض التعلم، والتخطيط المشترك للدروس، وحل المشكلات يطلق عليها مجتمعات التعلم، تعمل بالالتزام بمعايير التطوير، والتجريب المستمرين، وإشراك أفرادها في تحسين عملهم اليومي لتطوير تحقيق أهداف القيادة التعليمية، وأهداف المدرسة من أجل تعلم أفضل للطلبة.

مفهوم مجتمعات التعلم المهنية

مجتمعات التعلم المهنية: مجموعة من الأفراد يعملون معا وفق رؤية مشتركة، ويستكشفون التحديات المهنية المحددة التي تواجههم، ويتشاركون بما يتوصلون له مع الأفراد الآخرين في المجتمع المهني، وبذلك يساهمون في تنمية معارفهم، ومهاراتهم، ووعيهم بفوائد المجتمع المهني. مجتمعات التعلم المهنية... مجتمعات التعلم المهنية هي عبارة عن فرق عمل... تتشارك بصورة منظمة... نحو تحقيق التحسين المستمر... للاستجابة لاحتياجات أعضاء ذلك المجتمع... من خلال الرؤية المشتركة للمدرسة.

مجتمع التعلم المهني هو

. إجراء يستطيع من خلاله مجموعة من المهنيين أن يتفاعلوا حول مسألة تؤثر على أدائهم وينتج عن هذا التفاعل نمو مهني، وتحقيق الأهداف المشتركة. مجموعة من ذوي المهنة الواحدة يجتمعون حول مشكلة مشتركة لحلها، أو هدف واحد لتحقيقه.

نجاح واستدامة مجتمعات التعلم

شروط نجاح مجتمع التعلم : . إذا أردنا تحسين المدرسة علينا أن نعمل كمجتمع تعلم مهني. . إذا أردنا العمل كمجتمع تعلم مهني علينا التمتع بثقافة العمل التشاركي. . إذا أردنا ثقافة التضافر يجب تجاوز العزلة المهنية. . إذا أردنا تجاوز العزلة المهنية علينا تعلم العمل كفريق.

الاستدامة مجتمعات التعلم علينا :

- المحافظة على القيم المشتركة. • تكريم الناجحين، والاحتفاء بالنجاح. • استخدام المنهج العلمي في تحليل البيانات. • اهتمام بالنتائج. • ابتعاد عن الجدل.

خطوات تطور مجتمع التعلم المهني



مظاهر مجتمعات التعلم المهنية

كيف نتعرف على وجود مجتمع مهني للتعلم؟
المدرسون، والقيادة يعملون معا في فريق واحد تسود فيه ثقافة التساؤل الجماعي والفعل.
لا تتوفر فرص للتنمية المهنية التي تنعكس على ممارسات حقيقية مطبقة داخل الغرفة الصفية.
يظهر تقدم واضح في تحصيل الطلبة ويمكن قياس هذا التقدم في القرائية ويوجد دليل مادي عليه.

يعمل المعلمون والطلبة في مناخ من الاحترام، والثقة، والالتزام الجماعي للتعلم.

خصائص مجتمعات التعلم المهنية

- وضوح الرسالة، والرؤية، والقيم المشتركة.
- مسؤوليات قيادية موزعة.
- الدافعية للبحث عن أفضل الممارسات، وتبادلها لتحسين التعليم.
- الالتزام بالتطوير المستمر.
- التركيز الجمعي على تعلم الطلبة.

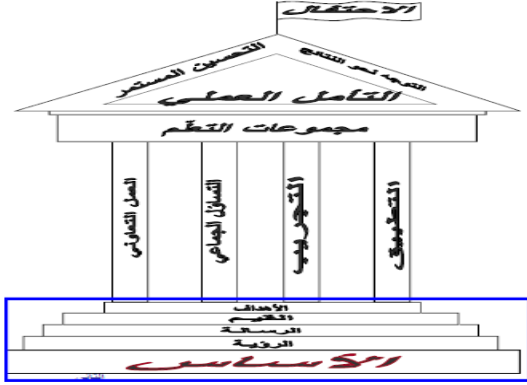
مكونات مجتمعات التعلم المهنية

- ضمان التعليم لجميع الطلبة.
- التركيز على النتائج.
- العلاقات.
- تحقيق التعاون.
- القيادة والبيئات الداعمة.
- التوافق الانسجام).

الوصايا العشر لبناء مجتمعات التعلم المهنية

1. كن مقتنعا بأهمية التعاون.
2. تعرف جيدا على مفهوم المجتمع المهني للتعلم.
3. طوّر مع أعضاء فريق مدرستك رسالة، ورؤية، وقيم، وأهداف مشتركة.
4. انشر رسالة تستهدف تعلم الطلبة.
5. صغ مع فريقك رؤية للتميز.
6. اجعل الرؤية مرجعك في التعامل مع كل القضايا التعليمية.
7. اربط القيم بالرؤية.
8. ركز على الأهداف القريبة، وكذلك على الأهداف البعيدة. و اجعل خطتك تستهدف البحث عن أفضل الممارسات وأن تكون مبنية على البيانات.
10. احرص على تطبيق النصائح باستمرار.

أين نبدأ...؟



• القسم الأول الأساس:

- الرؤية
- الرسالة
- القيم
- النتائج

24

الأساس: جزء رقم (1)

الرسالة

- فيما يتعلق بالمجتمع المهني للتعلم فإن صياغة الرسالة " يجب أن تجيب عن الأسئلة التالية :
لماذا نحن موجودون في هذا المجال؟ .

ما الذي علينا عمله معا ؟ لماذا نحن موجودون في هذا المجال؟ الإجابة: لكي يستطيع جميع الطلبة أن يتعلموا بناء على قدراتهم الشخصية التالية: : إذا استطاعوا أن يستغلوا الفرص التي منحتها لهم. - إذا أوجدنا لهم مناخا مساعدة على التعلم. : إذا قمنا بوصفنا مجتمع المدرسة بعمل كل ما هو مطلوب (التيسير العملية التعليمية للتأكد أن جميع الطلبة يتعلمون.
معايير صياغة الرسالة يجب أن توضح الآتي:

: ما سوف يتعلمه الطلبة. - كيف سنعرف أنهم قد تعلموا فعلا؟

: عندما لا يتعلم الطلبة. ما دور المدرسة؟ ويجب أن توفر لنا: - هدف نسعى لتحقيقه.

الأساس : جزء رقم (2)

الرؤية

إن الرؤية تعطي لنا صورة للمستقبل الذي نريد بناءه. ويجب على السؤال : . ما الذي نريد أن نراه مختلفة في مدرستنا خلال الخمس سنوات القادمة ؟

معايير صياغة الرؤية

صياغة الرؤية يجب أن تكون : : مؤسسة على دراسة الواقع. : واقعية وتركز على الأولويات.
: تستخدم كوثيقة للتحسين. . مشتركة فيما بين أعضاء المجتمع المدرسي.

الأساس : جزء رقم (3)

القيم

إن التعرف على القيم الأساسية يثير التساؤل عن كيفية جعل رؤيتنا | للمستقبل تتحول إلى حقيقة.. وهو يجب على التساؤل: • كيف نحقق هذا ؟ • كيف يجب أن يكون سلوكنا حتى

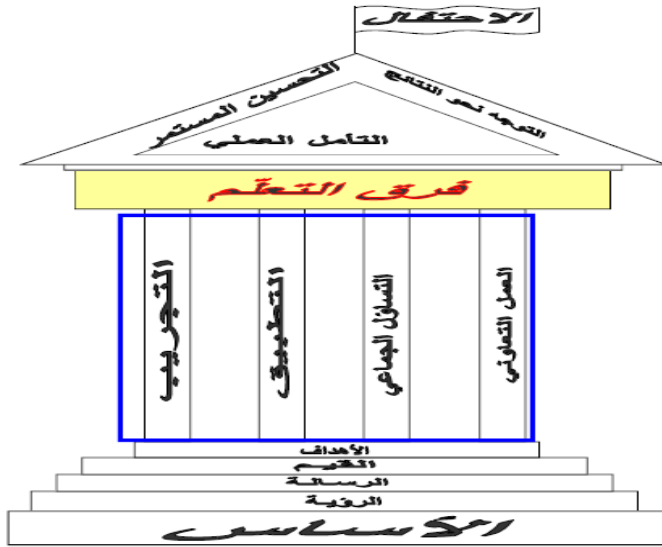
نستطيع تحقيق رسالتنا؟

معايير صياغة القيم في المجتمع المهني للتعلم تكون صياغة القيم : . متصلة بالرؤية. : محددة.
: تم الوصول إليها بإجماع الآراء. : تشمل بديهيات تحسين المدرسة: : الاتجاهات - السلوكات -

الالتزامات

معايير صياغة النتائج

. مرتبطة بالرؤية . محدودة العدد لضمان تحقيقها . تركز على النتائج المرجوة . . يتم متابعتها باستمرار . . يتم تصميمها بشكل يجعلها تحقق انتصارات على المدى القصير ، ومكاسب على المدى الطويل . . يفهمها ويقبلها جميع الأطراف على أنها ذات قيمة كبيرة . مواصفات النتائج الذكية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها مبنية على النتائج محددة زمنيا



القسم الثاني:

الأعمدة الأربعة
فرق التعلم

- العمل التعاوني.
- التساؤل الجماعي.
- التطبيق .
- التجريب.

العمود الأول

العمل التعاوني إذا أرادت المدارس أن تبني قدراتها للارتقاء بتعلم الطلبة فيجب عليها العمل على بناء ثقافة العمل التعاوني... عندما ينظر إلى المجموعات، وليس الأفراد على أنها الوحدات الرئيسية لتنفيذ المنهج الدراسي واستراتيجيات التعليم والتقييم... ففي هذه الحالة تكون المدارس قد ساهمت في تطوير الهدف المشترك ألا وهو تعلم الطلبة وتحمل المجموعات للمسؤولية المشتركة من أجل تحقيق هذا الهدف.

كيف تتعاون مجموعات التعلم؟

إنها مجموعة صغيرة من المهنيين الذين : • يتفقون على تجريب الأفكار الجديدة. • يجتمعون معا بشكل منتظم لفترة زمنية محددة. • يشتركون في خبرة نمو مهنية محددة. • توجههم أهداف وأغراض مشتركة.

العمود الثاني

التساؤل الجماعي

وهو يأخذ شكل : • التساؤل حول الوضع الراهن. • التعمق في طرق التدريس وتقييمها. • البحث عن الدليل القابل للقياس الذي يشير إلى حدوث التعلم.

مبدأ هام.. مجتمع التعلم المهني يصمم على أن يقوم المعلمون بفتح أبوابهم، وممارساتهم كي يفحصها زملاؤهم ليس بغرض إلقاء اللوم، أو النقد، وإنما لطرح التساؤلات والتعلم والتحسين

العمودان الثالث والرابع

التطبيق... والتجريب

" إن مجموعات المعلمين تهتم بالبحث عن أفضل الممارسات، وتجربتها، وتطبيقها، والتعاون على تحليل آثار هذه الممارسات على تعلم الطالب"

يخشى المعلمون في مدرستك أن يبادروا بالفعل والتجريب، لأن ذلك يحتمل الصواب والخطأ.. فالصواب هدف يتمناه الجميع.. أما الخطأ... فيعني بالضرورة العقاب واللوم والتأنيب ... هل توافق، أم تختلف مع هذه العبارة؟ ولماذا؟

القسم الثالث

السقف: جزء رقم (1)

التأمل العملي الجزء الأول: التأمل العملي (التقييم والتقويم) وينقسم إلى:

- التحسين المستمر من خلال خطة تطوير المدرسة).
- التوجه نحو النتائج.

الخطوات الإجرائية للتأمل العملي

التحسين المستمر التوجه نحو النتائج

شرح الخطوات الإجرائية للتأمل العملي

لا بد لمجتمع التعلم المهني أن يقوم بما يلي بشكل مستمر للتحسين المستمر: 1. مراجعة وتقييم مدى تحقيق الأهداف. 2. التفكير الجيد في النتائج. 3. الربط بالرسالة، والرؤية، والقيم. 4. مراجعة خطة تطوير المدرسة. 5. تجديد الجهود المشتركة لفرق التعلم.

التأمل العملي : التحسين المستمر

إنك لا تستطيع أن تجعل الطلبة دائمي التعلم ولا متعاونين بفاعلية دون أن يتحلى معلموهم بنفس الصفات".

التأمل العملي: التوجه نحو النتائج

" إن الحكم الوحيد الصحيح على حدوث التحسن هو النتائج القابلة للمشاهدة والقياس ".
إن التقييم المستمر هو المفتاح للتحسن المستمر".

السقف / جزء رقم (2)

الجزء الثاني : الاحتفال، لماذا ؟ • يجعل أعضاء فرق التعلم يشعرون بالتقدير. • يدعم ويقوي القيم الإيجابية. • يحفز دافعية الاستمرار. • يضيف جوا من المتعة. ماذا تفعل كي تستفيد مهنية من الاحتفال؟

اذكر الهدف من الاحتفال. أكد على أن النجاح مسؤولية الجميع. اربط بين الاحتفال ورؤية وقيم المدرسة. حدد الفائزين من وراء ذلك النجاح
بعض ممارسات (أنشطة) مجتمعات التعلم المهنية

• الأنشطة منها : الاجتماعات، تبادل الزيارات، البحوث الإجرائية، الرحلات الهادفة، أعمال تطوعية...، • ثقافة مجتمعات التعلم منها : تعلم الطلبة ، التعاون، الشراكة، حوار البيانات، الالتزام، المسؤولية المشتركة. شروط مجتمعات التعلم، وهي الرؤية، والرسالة، والقيم
مظاهر المجتمع المهني للتعلم كيف نتعرف على وجود مجتمع مهني للتعلم؟

1. المدرسون والقيادة يعملون معا في فريق واحد تسود فيه ثقافة التساؤل الجماعي والفعل العمل.

2. تتوافر فرص للتنمية المهنية التي تنعكس على ممارسات حقيقية مطبقة داخل الفصل.

3. يظهر تقدم واضح في تحصيل الطلبة، ويمكن قياس هذا التقدم في القرائية ويوجد دليل مادي عليه.

4. تجد القيادة التعليمية، والمعلمين جميعهم تحولوا إلى متعلمين معا في مناخ من الاحترام والثقة والالتزام الجماعي للتعلم.

نتائج تطبيق المجتمع المهني للتعلم

تحول كبير في مفهوم المعرفة. التساؤلات والبحث المشترك. الاعتماد على الأدلة والبراهين في القرارات. المسؤولية المشتركة. التعلم المستمر. يتعاون أعضاء المجتمع المهني لتحقيق النتائج.

قيادة مجتمعات التعلم المهنية

مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة إن المجتمعات المهنية للتعلم وسيلة أو استراتيجية يستخدمها القائد الخلق ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر. إنها ليست عملاً جديداً، ولكنها إحدى أساليب القيادة، وطريقة جديدة | للتفكير تسمح للجميع بالعمل كفريق، وتوزيع القيادة على الجميع. إنها تحقق القدرة على اتخاذ القرار الجماعي. • التناغم والتوافق في العمل. • توزيع القيادة وعدم ربطها بوظيفة المدير فقط. • القدرة على التخلي عن بعض مهام القيادة للمدرسين ولطاقاتهم المتفجرة وخبراتهم الكبيرة. التركيز على هدف واحد للتعلم والنمو. • مساعدة كل فرد للأخرين. • ثقافة التأمل والحوار. . . التعلم من خلال التطبيق.

عوامل نجاح المجتمعات المهنية للتعلم

(عن عرض لآندى هارجريفز في 2006)



مقترحات (هورد وهيرش) لمديري المدارس

الدعم مجتمعات التعلم المهنية قدم الباحثان هورد وهيرش في بحثهما (دور مديري المدارس في دعم مجتمعات التعلم، 2009) اقتراحاً لمديري المدارس ومديراتها يتضمن الأساليب التي تدعم مجتمعات تعلم قوية وهي الآتية :

- 1- التأكيد على معرفتك بقدرة المعلمين (معا) التأسيس للثقافات التعليمية التشاركية وخصوصا في المدارس التي لديها تاريخ من التحصيل المتدني من خلال إيمانك بأن المعلمين يملكون الخبرات اللازمة لضمان تعلم الطلبة. و عليك أن تتوقع قيامهم بمشاركة الخبرات.
 - 2- توقع المعلمين بأن يبقوا على المعارف المتجددة (الحديثة). تعريف المعلمين بتوقعك بتجديد مهاراتهم من خلال الدراسة التشاركية.
 - 3 قيادة المجتمعات نحو التوجه الذاتي تتصف مجتمعات التعلم الفعالة بالديمقراطية والتشاركية، والتشارك في السلطة، واتخاذ القرارات منذ البداية ، وإعداد الآخرين لأخذ زمام المبادرة .
 - 4- إتاحة الوصول للبيانات دعم اتخاذ القرارات التربوية من خلال ضمان توفر بيانات أداء الطلبة ومتاحة الرجوع إليها.
 - 5- تعليم مهارات النقاش واتخاذ القرارات قم بمساعدة المعلمين بتطوير قدراتهم على الحوار واتخاذ القرارات بشكل جماعي، وخاصة إذا كان مفهوم التشاركية جديدة في مدرستك. قم بتوضيح الأنماط المختلفة للحوار والنقاش .
 - 6- توجيه المعلمين نحو البحث • تشير خاصية البحث في مجتمعات التعلم المهنية إلى أن المعلمين يجنون الكثير من الفوائد مثل: المسؤولية المشتركة لنجاح الطلبة، الفهم المتزايد لأدوار المعلمين في مساعدة الطلبة على التحصيل، التغذية الراجعة والمساعدة من الأقران، والتجدد المهني.
 - 7- خذ الوقت في بناء الثقة إن إعطاء المعلمين الممارسات الموجهة في إدارة الحوارات المناسبة، | واتخاذ القرارات، وإدارة النزاعات تساعد في تقوية الثقة إضافة إلى إبقاء التركيز على تعلم الطلبة والمعلمين.
 - "إن قياس الفعالية الإجمالية يتمثل في امتلاك قادة المدارس، والمديريات للثقة بقدرتهم وقدرة أقرانهم لاكتشاف كيفية الإبقاء على التقدم. حيث أن تفاعلهم المستمر وخبرتهم مع بعضهم البعض يدعو البناء الثقة ومعرفتهم بأنهم مسؤولون بشكل جماعي، ويقومون بعملهم بشكل جيد. إن مجموع الصفات الشخصية ليست بأهمية تعلم الأشخاص من بعضهم البعض"
- دور القيادة التعليمية
- من أهم الأشياء التي يمكن للقائد أن يقوم بها هو تشجيع وجود رؤية جديدة للقيادة التعليمية يستطيع من خلالها كل فرد أن يكون له دور في الارتقاء بنجاح المدرسة بأكملها.
- بعض أدوار القيادة التعليمية في تنمية ودعم مجتمع التعلم المهني
- . التيسير. , الدعم. . التوجيه. . التغذية الراجعة. . توفير الموارد . المتابعة . التحفيز.
- الاستراتيجيات العشرة للعمل بروح الفريق كمجتمع تعلم مهني
- 1- تشجيع ثقافة التغيير. 2- الاهتمام بالأمر التي تساعد وتقود إلى التغيير. 3- إيجاد قاعدة أمانة (بيئة آمنة ومحفزة).
 - 4- الاطلاع على جميع المخاطر، والاحتمالات الأخرى المتوقعة التي يمكن أن تحدث. 5-
 - اختيار موضوع ذو معنى كاستراتيجيات التدريس للمعلمين الجدد. 6- تشجيع فريق العمل المتخصص في الموضوع (فريق حوارى للموضوع المستهدف). 7- اختيار فريق كنموذج للعمل التعاوني بحيث يعملوا بروح الفريق، ويكونون متمكنين من المهارات اللازمة، ويكملون بعضهم البعض (مهارة التفكير الاستقرائي) ولديهم استراتيجيات تدريس، وتعلم تعاوني وخرائط مفاهيمية، والقدرة على مناقشة الأبحاث، ومشاركة الخبراء، والتواصل معهم،

وملاحظة عملية التعليم (التدريس) . 8- بناء فريق قيادة تشاركية من خلال التأسيس لفريق متكامل مما يقود إلى نجاح الفريق بحيث يتضمن معلمين، وإداريين من المدرسة . 9- توقعات عالية والاهتمام بمسؤولية تعلم الأقران . 10- تثمين قيم العمل المجتمع التعلم من خلال مهارة العمل بروح الفريق كمجتمع تعلم مهني.

تفريد التعليم

مفهوم نمط التعلم

وهو الأسلوب، أو الطريقة التي يفضل الفرد أن يكتسب من خلالها المعلومات، والخبرات بدافعية، وتتوافق ورغباته وإمكاناته، وتجعل عملية تعلمه أكثر جاذبية، وتشويقاً .

تصنيف أنماط التعلم الحسية لدى الطلبة

أ- الأنماط الحسية البسيطة :

1- السمعي. 2- البصري. 3- القرائي الكتابي. 4- الأدائي (العملي) .

ب- الانماط الحسية المركبة :

1- السمعي البصري 2- السمعي / قرائي كتابي 3- السمعي / الادائي 4- البصري / قرائي

كتابي 5- البصري / الادائي 6- ادائي / قرائي كتابي

خصائص تفريد التعليم

التعلم في مجموعات تدريبية مرنة تراعي استعداد الطالب وألوياته التعليمية . الاختيار: توفر للطلبة فرصا للتواصل مع شخص آخر له نفس الاهتمامات، وبالتالي الالتزام بالتعلم . المهام : منخرطون، وتعزز التوقعات العالية، وتحقق تعلم أمثل لجميع الطلبة، تستخدم معايير خاصة بالتقييم. مسؤولية التعلم مشتركة، وتدعم تطور المعارف والمهارات اللازمة لتعلم الطلبة .

مسوغات تفريد التعليم

لمساعدة جميع الطلبة على التعلم . لزيادة الدافعية والتحفيز للتعلم . زيادة إنجازات الطلبة . للاتصال مع الطلبة المتعلمين. المساعدة الطلبة ليصبحوا متعلمين مستقلين. الزيادة فاعلية المعلم والرضا عنه.

كيف يمكننا مراعاة تفريد التعليم

إتاحة الفرصة للطلبة للعمل مع مجموعة من الأفراد بنفس القدرات والاهتمامات توفير عدد مناسب من الخيارات المبنية بشكل منظم تلبي الاحتياجات المحددة للطلبة.

العمل الطلبة على توقعات المنهج بطرق متنوعة مع وجود معايير مشتركة للنجاح.

مساعدة الطلبة على التعلم الذاتي، وعلى اتخاذ القرارات الفعالة والمدروسة.

دور المعلم في استخدام تفريد التعليم لتحديد نتائج البرنامج التعليمي بدقة .

تشخيص قبلي لسلوك المتعلم أي قبل دراسة البرنامج ليتمكن المعلم من تحديد نقاط البدء لكل متعلم.

تقييم تحقيق المتعلم نتائج التعليم من خلال الاختبارات، وأدوات الملاحظة الفردية ؛ ليستطيع المعلم تحديد الخطوات الملائمة لأداء المتعلم.

التخطيط برامج التعليم، والتعلم لمدة طويلة، ومدة قصيرة، مما يفرض

المعلم مسؤولية التأكد من أن كل طالب يتعلم. توجيه المتعلم للمهام المطلوبة من خلال

تشخيص أية صعوبات. التشاور مع فريق العمل بشأن مستوى

الأداء . إعداد أنشطة إثرائية، وتقديم خطط مطورة للتعامل مع المتعلمين .

الإجراءات اللازمة لتطبيق تفريد التعليم في الواقع التعليمي

تصميم المقرر الدراسي، وصياغته في صورة وحدات منسقة. النتائج التعليمية الأدائية. التشخيص والإتقان. تنوع أساليب التعليم. و تعدد أماكن التعلم. تعدد نظم التقويم وأدواته.

الإدارة الصفية هي...

مجمل عمليات التوجيه والقيادة، والجهود التي يبذلها المعلم والمتعلمون في غرفة الصف، وما ينشأ عن هذه الجهود من أنماط سلوكية، والتي تعمل على توفير المناخ، أو الجو الملائم لبلوغ النتائج المخططة. ولتحقيق هذه الجهود لا بد من تحديد أدوار المعلم، والمتعلمين، وتنظيم البيئة الصفية بما فيها من مقاعد، وأدوات، وأجهزة .. لجعل عملية التعليم أمر ممتع وهادفاً.

أهمية الإدارة الصفية

يمكن تحديد أهمية الإدارة الصفية في العملية التعليمية من خلال عملية التعليم الصفية التي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم، وطلبتة، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروف، وشروط مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها والتنظيم السليم للبيئة الصفية وجاهزية موجوداتها تجعل عملية التعلم أمراً ممتعاً وهادفاً. كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها، وعلى الصحة النفسية للطلبة، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم، فإن هذا يؤثر على شخصية طلبته من جهة، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى.

أهداف الإدارة الصفية

توفير المناخ التعليمي التعليمي الفعال. لتوفير البيئة الآمنة والمطمئنة للطلبة. لرفع مستوى التحصيل العلمي والمعرفي لدى الطلبة. مراعاة النمو المتكامل للطلبة.

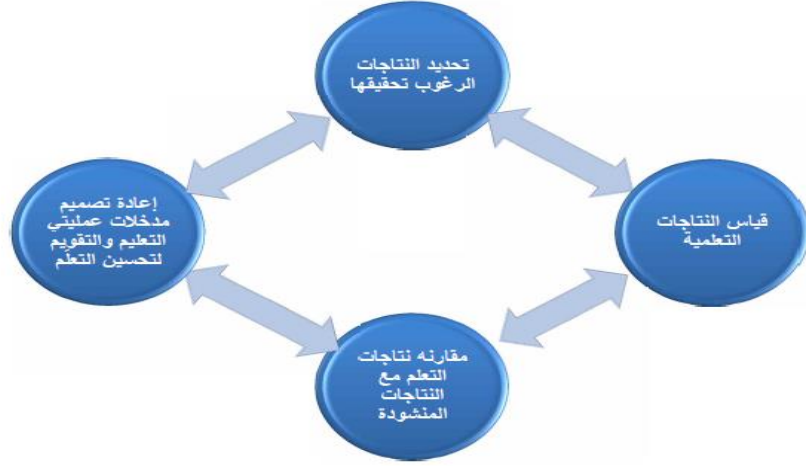
أهم المهارات اللازمة لإدارة الصف

الدافعية. المثبرات. التهيئة للدرس. غلق الدرس. التعزيز. الأسئلة الصفية وتوجيهها. التحرك داخل الصف. التقويم الذاتي

بيانات التقويم...

إن بيانات التقويم التي يجمعها المعلم يستخدمها لتقييم تعلم الطلبة، وتزوده بالتغذية الراجعة التي تسهم في تحسين أدائه في الغرفة الصفية كما أن التقويم يعد عملية منهجية تتطلب جمع بيانات موضوعية، وصادقة من مصادر متعددة باستخدام أدوات متنوعة في ضوء أهداف محددة بغرض التوصل إلى تقديرات كمية، وأدلة وصفية يستند عليها في إصدار أحكام، أو اتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بالأفراد، ومما لا شك فيه أن هذه القرارات لها أثر كبير على مستوى أداء المتعلم وكفاءته في القيام بأعمال أو مهام معينة.

العلاقة بين نتائج التعلم والتقييم الصفّي من خلال أربع خطوات



تقييم تعلم الطلبة

التقييم الصفّي: اختلف مفهوم التقييم الصفّي في الوقت الحاضر، حيث كان يهدف إلى تصنيف الطلبة. أما الآن فإن هدف التقييم ليس مجرد إصدار حكم على مستوى الطالب، ووضعه في فئة معينة، وإنما تعداه لتقييم جوانب الشخصية جميعها، ولتشجيع الطالب على التعلم، ومساعدته على فهم موقعه في العملية التعليمية التعلمية، وتوجيهه بشكل يمكنه من تحديد جوانب القوة لديه وإثرائها، والكشف عن جوانب الضعف ومعالجتها.

إذا أردت أن ترقى وتعظم التعلم.... علم المعلمين كيف يقيموا طلبتهم. علم الطلبة كيف يقيموا أنفسهم.

أهمية التقييم

إن عملية التقييم تعتبر مكون أساسي للممارسات الصفية، حيث تساعد في عملية رفع معايير تعلم الطلبة، وتحصيلهم. وتتأثر عملية التعلم بالممارسات التي يقوم بها المعلمون، والطلبة في الصف الدراسي. حيث يقوم المدرسون بإدارة مواقف معقدة، ومتطورة، وإدارة التفاعلات الحاصلة بين عملية التعليم، والتعلم، ومعرفة، وفهم معايير المناهج لكل مادة، وفهم جيد حول كيفية استخدام أساليب متنوعة من طرق التدريس. وتعتبر قدرة المدرس على استخدام التقييم بطريقة تساهم في رفع جودة عملية التعليم والتعلم، من أهم العناصر في عملية التعليم الفعال. أهمية التقييم في العملية التعليمية التعلمية

• التقييم نشاط يرافق عمليتي التعليم والتعلم في جميع مراحلها . • معرفة ما تحقق للطلبة من معلومات، ومهارات، واتجاهات. • قياس تعلم وتقديم الطلبة. • رفع مستوى إنجاز الطلبة . • تركز عملية التقييم على جميع جوانب نمو المتعلم، وبذلك يمكن التعرف على قدرات المتعلم في البحث عن المعرفة، والملكات النقدية، والفكر المستقل. • تزويد الطلبة بالتغذية الراجعة عن تعلمهم.

• اختبار مدى نجاح طرق التدريس المستخدمة. • معرفة نقاط القوة، ونقاط الضعف في العملية التعليمية. • تحسين تقنيات التعلم. • تحسين، وتطوير المناهج . • تحسين نوعية برامج التعلم . • رفع تقارير لأولياء الأمور عن تقدم الطلبة لتزويدهم بالمعلومات درجة تقدم أبنائهم، وتقديم المساعدة اللازمة لهم.

المرتكزات الأساسية للتقييم

لضمان التقييم، واعداد التقارير الصحيحة والموثوق بها، والتي تؤدي إلى تحسين التعلم لجميع الطلبة والمعلمين، لا بد للمعلمين من مراعاة المرتكزات والإجراءات الآتية:

1. عادلة، وشفافة، ومنصفة لجميع الطلبة. 2. تدعم جميع الطلبة، بما في ذلك ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة الذين يتعلمون لغة التدريس، ومن المقرر بعناية. 3. مخططة بشكل حذر بحيث ترتبط بتوقعات المناهج، والأهداف التعليمية، لمصالح الطلبة، ومراعاة أنماط التعلم، واحتياجات وخبرات جميع الطلبة. 4. متصلة بشكل واضح مع الطلبة، وأولياء الأمور منذ بداية السنة الدراسية، ولأي مادة دراسية بحيث يتم إبلاغ الطلبة، وأولياء الأمور في بداية العام الدراسي بوضوح، وبطرق مناسبة على مدار العام الدراسي. 5. الاستمرارية، والتنوع في طبيعتها، وتدار على مدى فترة محددة من الوقت لتوفير فرص متعددة للطلبة لإظهار كامل تعلمهم. 6. تقديم التغذية الراجعة المستمرة بشكل واضح، ومحدد، وذات مغزى، وفي الوقت المناسب لدعم عملية التعلم، وتحسين الإنجاز. 7. تطوير مهارات التقييم الذاتي لدى الطلبة لتمكينهم من تقييم العملية التعليمية الخاصة بهم، على أهداف محددة، وخطة لتعلمهم.

التقييم الصفي الفعال

- يكون التقييم الصفي فعالاً عندما:
 - يتكامل التقييم مع التدريس من خلال التخطيط للدروس.
 - يتم دمج الطلبة في عملية التقييم عن طريق إشراكهم بها.
 - يعطي التغذية الراجعة لكل من المعلمين والطلبة.
 - يكون الطلبة قادرين على تحديد ما يعرفونه وما يستطيعون القيام به.
 - يحفز الطلبة ويزيد دافعيتهم نحو التعلم.
 - تحسين فاعلية المعلمين يتطلب تحديد الغايات والنتائج بوضوح.
 - تسهم نتائج التقييم في تطوير وتقييم المناهج.
 - إعداد المعلمين وتدريبهم متطلب هام لإنجاح التقييم الصفي.

نموذج (ايرل) المقترح لأنواع التقييم



التقييم من أجل التعلم : (Assessment for learning)

عملية جمع أدلة، ومعلومات عن تعلم الطلبة من مصادر متنوعة باستخدام أساليب وأدوات تقييم، وتفسير هذه الأدلة لمساعدة المعلم والمتعلم لتحديد : 1-مستوى تعلم الطالب الحالي (أين المتعلم في تعلمه)؟ 2- إلى أين يريد أن يصل (أين يذهب المتعلم)؟ 3- ما أفضل الطرق لتحقيق ذلك؟ (كيف يصل بشكل أفضل)؟ على فهم نوع من التقييم التكويني، يستخدمه المعلمون من أجل الحصول المعارف طلبتهم، ومهاراتهم، وذلك لإعادة تصميم تدريسهم.

تقييم التعلم : (Assessment of learning)

• ختامي بطبيعته ويستخدم للتأكد مما يعرفه الطلبة، وما يستطيعون عمله . • معرفة فيما إذا حقق الطلبة نتائج المنهاج (يتم تعليم الطلبة وفقاً للنتائج المراد تحقيقها)، وأحياناً لبيان كيفية

ترتيبهم مع أقرانهم . • يستخدم لتقديم معلومات دقيقة، ومناسبة عن كفاءة الطلبة ليستطيع متلقي هذه المعلومات اتخاذ قرارات معقولة لذا يجب أن يبني على عمليات تقييم ثابتة، وصادقة. يحدث في نهاية الوحدة، أو السنة الدراسية لقياس التعلم بعد حدوثه، مثل اختبارات نهاية الوحدة. • يستخدم لمقارنة الطلبة، وتوفير دليل على تحصيلهم وتعلمهم ولإصدار الأحكام، وتقديم التقارير للجهات المعنية مثل الوالدين، والتربويين، وغيرهم.

التقييم كتعلم : (Assessment as learning)

• يهتم المعلمون بعملية تطوير، ودعم العمليات ما بعد وراء المعرفة للطلبة (تفكير الطالب بالعمليات العقلية التي يقوم بها، واستخدامها وفهماها). • يركز على دور الطالب (كإداة ربط) في ربط التعلم بالتقييم، ومراقبة ما يتعلمونه، ويفهمونه بشكل ذاتي. • يكون فيه الطلبة ناشطين ومشاركين، وناقدين يستطيعون تكوين معان من المعلومات وربطها بما لديهم بالتعلم الجديد. • يستخدم الطلبة التغذية الراجعة لتنظيم وتعديل ما أدركوه. • يتعلم فيه الطلبة أن يكونوا مقيمين ناقدين يستطيعون استخدام المعلومات، وربطها بالمعرفة السابقة، ويستخدمونها في التعلم الجديد. • يتطلب من الطلبة التفكير، وكتابة الانطباعات عن تعلمهم، وعمل التعديلات اللازمة لتحقيق تعلم أعمق.

دور مدير المدرسة في عملية التقييم

• تهيئة المناخ المناسب لنجاح نظام التقييم، وذلك من خلال تقديم المشورة المناسبة. • تحديد أولويات التقييم في خطة تطوير المدرسة . • التأكد من جمع بيانات التقييم بكل دقة، وموضوعية. • تحليل بيانات التقييم لمتابعة مدى فعالية المدرسة ومن ثم إعداد الأهداف. • التأكيد على الموضوعية في تقييم المتعلم . • تقديم الدعم الفني والمادي وتذليل الصعوبات النجاح نظام التقييم. • التأكد من تنفيذ الإجراءات طبقا للمعايير المتفق عليها في عملية التقييم. • الإشراف على عمليات التقييم وضبطها والتأكد من سلامة إجراءاتها . : إعداد تقارير دورية حول عمليات التقييم في المؤسسة.

دور المشرف التربوي المساند

• يعمل على تحقيق أهداف واجراءات نظام التقييم الشامل. • يشارك في إعداد قائمة مهام التعلم الأساسية. • يوجه المعلمين في تنفيذ متطلبات عملية التقييم. • يساهم في تنفيذ عملية التقييم بإبداء الرأي والمقترحات الداعمة . • يتعاون مع المدرسة من خلال ورش العمل، والمعلمين بصفة مستمرة للنهوض بمستوى الأداء التعليمي. • يتابع أداء المعلمين في تقييم مهمات الأداء للطلبة.

دور المعلم في ممارسة التقييم

• يضمن اختيار طرق التقييم الملائمة، ويوضح الغرض منها للطلبة الأمر الذي يحقق جودة التقييم ونزاهته. • يشرك الطلبة في عملية التقييم والأنشطة التي يجب القيام بها، وطرق التقييم المستخدمة. • في التقييم كتعلم، يكون المعلم موجهًا، يقدم للطلبة الأدوات اللازمة للقيام بالتعلم بحكمة وبشكل جيد". يتعلم الطلبة مراقبة عملية تعلمهم، وإجراء التغييرات المطلوبة. • متابعة وتوجيه التعلم من خلال التقييم كتعلم. • يقيم المعلم قدرة الطلبة على تقييم أنفسهم أثناء تعلمهم وكيفية تقييم عملية التعليم. • يعرض سلم التقييم الوصفي، ويعدل المعايير مع الطلبة لتناسب توقعات المناهج الدراسية. • يطلب من الطلبة إجراء تقييم ذاتي، وتقييم أقران على فترات خلال الوحدة الدراسية. • يوجه الطلبة نحو نتائج التحسين المنشودة. • يقدم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين تعلم الطلبة .

دور ولي الأمر في عملية التقييم

- يطلع على أهداف وإجراءات نظام التقييم، ويبيدي رأيه واقتراحاته . . يشجع المتعلم على التعلم الذاتي.
- يشجع المتعلم على أداء الأنشطة التي تتفق مع اهتماماته واستعداداته، في إطار التكاليف المتفق عليها مع المعلمين.
- يتعاون مع المدرسة والمعلم لمتابعة المتعلم بصفة مستمرة، والنهوض بمستوي أدائه، على أن تتخذ إدارة المدرسة من الإجراءات ما ييسر له، ويشجعه على هذا العمل.

إدارة الموارد البشرية والمادية

- العناصر الأساسية لإدارة الموارد المادية والبشرية في المدرسة
- العناصر البشرية ذات المواصفات التعليمية والثقافية والتدريسية القادرة على تحقيق أهداف العمل التربوي.
- الإطار التنظيمي للإدارة التربوية من حيث المستوى والصلاحيات والنظم والقوانين، ونظم الحوافز وغير ذلك.
- برامج العمل التي تتضمن الأهداف، والغايات المرحلية، والنهائية للعمل الإداري التربوي.
- الإمكانيات المادية من الأبنية والمعدات، والتجهيزات، والميزانية اللازمة لتحقيق البرامج المطروحة.
- العوامل البيئية المؤثرة على العمل التربوي، إذ تعد عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التربوية كالبينة الاجتماعية، والثقافية، والنظام الاقتصادي، والسياسي، والتكوين النفسي، والاجتماعي للعاملين في العمل التربوي .

إدارة الموارد المادية والبشرية

- مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والمادية في المدرسة والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم والمتابعة) لتحقيق أهداف المدرسة في تقديم تعلم وتعليم نوعي للطلبة فيها.
- خارطة المصادر والأدوات:

عملية مسح و تصنيف شامل للأدوات والمصادر التعليمية في المدرسة تمهيدا للتوظيفها بشكل فاعل في عملية تعلم وتعليم الطلبة، إذ يشكو المعلمون من قلة المصادر والأدوات التي يحتاجونها لعمليات التعلم في المدرسة، وغالبا ما يكتشف البعض منهم وجودها في المدرسة أو في المستودع، لذا يعد وجود هذه الخارطة مفتاحا يوضح لكل العاملين الأدوات والمصادر المتوفرة في المدرسة، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في عمليات التعلم والتعليم

أبعاد ممارسة القيادة

ويشمل الإعداد، والتواصل ورصد التعلم والأهداف والمعايير والتوقعات، وإشراك الكادر الآخرين في عملية وضع الأهداف والتوقعات حتى يكون هناك وضوح وتوافق في الآراء حولها.	وضع الأهداف والتوقعات
يتعلق بمواعمة اختيار الموارد وتخصيصها وفقا لأولويات أهداف التعليم ويشمل توفير الخيارات المناسبة من خلال العاملين وتوظيف الأدوات والمصادر.	استراتيجية توفير الموارد
مشاركة مباشرة في دعم وتقييم عملية التعليم من خلال الزيارات الصفية المنتظمة، وتوفير التغذية الراجعة التكوينية والختامية للمعلمين. الإشراف المباشر على المناهج المدرسية من خلال التنسيق على مستوى المدرسة، والصفوف، والسنوات، ومواعمتها مع أهداف المدرسة.	تخطيط المناهج والتدريس وتنسيقها وتقييمها
القيادة لا تعزز التنمية المهنية للكادر فحسب، بل تشارك مباشرة مع المعلمين في التنمية المهنية الرسمية وغير الرسمية.	تشجيع نمو المعلمين وتعلمهم والمشاركة في ذلك
المحافظة على وقت التعليم والتعلم عن طريق الحد من الضغوط الخارجية والمقاطعات، وتهيئة بيئة داعمة ومنظمة داخل الغرف الصفية وخارجها .	ضمان بيئة منظمة وداعمة

هدف خريطة المصادر:

- تحديد الجهات التي يتوقع أن تقدم الدعم للمدرسة. • تحديد الخدمات، والدعم الذي يمكن أن تقدمه تلك الجهات لتلك المدارس. • الخدمات التي تقدمها المدارس لتلك الجهات.
- مكونات مخطط يتضمن عمليات الاتصال، والتواصل مع المجتمع المحلي:
- . الهدف. وسيلة الاتصال. شكل الدعم المطلوب. التحديات المتوقعة. . الحلول المقترحة لتلك التحديات.

الإسناد التربوي

- مسوغات الانتقال إلى الإسناد التربوي و الانفجار المعرفي. :
- زيادة أعداد الطلبة. تطوير مجالات التربية الأخرى. حاجات الاقتصاد والسوق. الوضع الراهن للإشراف التربوي - كثرة التقارير والنماذج. تقييم المشرف للمعلم. : توظيف التقييم من أجل التصنيف. و ضعف التعامل مع البيانات. تغليب سلطة الموقع الوظيفي. ضعف أو غياب التقييم الذاتي ضعف الاستجابة للتحديات الجديدة.

من التفتيش إلى الإشراف المساند

- ❑ المفتش يتأكد من تعلم الطلبة واتباع المعلم للتعليمات.
- ❑ الموجه يرشد المعلم إلى الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحسين أدائه.
- ❑ المشرف يوضح للمعلم جوانب الأداء التي تحتاج إلى تطوير.
- ❑ المشرف المساند يعمل مع المعلم للنهوض بأدائه وتحسين تعلم الطلبة.



الإشراف التربوي والإشراف المساند

- تختلف مهارات الإشراف عن مهارات الإسناد التربوي :
- المشرف يرى الأمور من منظور مختلف عن منظر المعلم. والمساند التربوي ينظر للأمور من نفس منظر المعلم.
- مسوغات التغيير

- تتطلب ممارسة المشرف التربوي الحالي للأدوار التي تلبي حاجات تطوير المدرسة والمديرية، الانتقال إلى مفهوم الإشراف المساند الذي يتطلب تواجد مقدم الخدمة الإشرافية في أقرب ما يكون من متلقي الخدمة، وهو المعلم. كما يتطلب هذا الدور تخصيص وقت أكبر للعمل في المدرسة ، وعدم إهدار وقت الدوام الرسمي في الانتقال من وإلى المديرية يوميا. د وبدلا من توجيه عمل المشرف الحالي إلى ضمان قيام المعلم بما هو مطلوب منه، يصبح التركيز على تقديم الدعم والمساعدة للمعلم لتمكينه من القيام بما هو مطلوب منه. فالإشراف المساند هو خدمة تربوية عامة ، وتخصصية تقدم للمعلم في إطار من الزمالة والشراكة والتعاون لمساعدته على النمو المهني ، وتمكينه من أداء عمله بشكل أفضل، وبالتالي تحسين تعلم الطلبة.

أدوار المساند التربوي على مستوى المدرسة

المشاركة في تحليل البيانات ومخرجات تقييم تعلم الطلبة. المساعدة على تحديد الحاجات. والمشاركة في وضع خطة المدرسة التطويرية تقديم الإسناد التربوي للمعلم من خلال نقل الخبرات والبناء عليها في مجالات التخطيط والإدارة الصفية والتعليم والتعلم والمناهج والتقييم.

أدوار المساند التربوي على مستوى الشبكة

مستوى الشبكة:

إنشاء وتيسير مجتمعات التعلم المهنية العامة والتخصصية للمعلمين ومديري المدارس ومساعدتهم لنقل الخبرات وتطوير العمل. لتطوير خطة الدعم والإسناد للحاجات المشتركة لتنفيذ الدعم والإسناد والتنمية المهنية لمعلمي مدارس الشبكة حسب الحاجة والخطة المرسومة. تنسيق العلاقة مع المجتمع المحلي. لتيسير عمل مجالس التطوير وتنسيق اجتماعاتها ومتابعة تنفيذ توصياتها.

أدوار المساند التربوي على مستوى المديرية مستوى قسم الإشراف في مديرية التربية:

التنسيق مع قسم الإشراف التربوي لتقديم الخدمة التخصصية للمدارس الأخرى. وضع خطة لتطوير دعم المبحث بالتعاون مع بقية المشرفين المختصين بالمبحث. تحديد الحاجات المشتركة الخاصة بالمبحث على مستوى المديرية. العمل في فرق المداخلات العلاجية للمشكلات المزمنة و الطارئة. تقديم ومناقشة التقرير نصف الشهري مع رئيس القسم. المشاركة في وضع خطة المديرية في ضوء خطط المدارس. المشاركة في الحوارات حول بيانات نتائج المدارس. المشاركة في تحديد أولويات الدعم للمدارس. لرفع تقارير دورية تتضمن أدائه الأسبوعي وملاحظاته واقتراحاته حول حاجات المدارس بشكل عام والمعلمين بشكل خاص.

المتطلبات الإدارية للإسناد التربوي (عام) يمكن تصنيفها إلى :

التنمية المهنية: القيادة التربوية، قيادة التغيير، مواجهة ضغوط العمل، استراتيجيات التدريس الحديثة وغيرها. الأدوار والمهام: الإسناد التربوي، الإسناد التكويني، تقييم التعلم، تيسير التعلم والتخطيط المشترك.

ضبط الجودة : إدارة الأداء، التوجه للنتائج، مجتمعات التعلم. الحوافز: المادية والسلم الوظيفي لجذب أفضل الكفاءات.

التشريعات التربوية والهيكلية الوظيفية : ما يتعلق بالهيكلية الداخلية لمديرية الإشراف والأقسام الإشراف التربوي في المديريات ووصف مهام العمل والمؤهلات المطلوبة.

المتطلبات الإدارية للإسناد التربوي (الوزارة)

تطوير آليات عمل المشرف التربوي. أبناء قاعدة بيانات للإشراف التربوي وبوابة الكترونية للإسناد التربوي. لتغيير الوضع اللوجستي. لتطوير عملية اختيار المشرف. تفعيل التكنولوجيا.

المتطلبات الفنية للإسناد التربوي (حاجات الإسناد)

التقرير النوعي. دعم المساند التربوي للمعلم. التقييم لكشف التحديات وتحسين التعلم. الحوار حول البيانات. و ثقافة التعاون والشراكة. التأمل الذاتي والحقية التراكمية. د توكيد الجودة وإدارة الأداء. بناء القدرات حول. و تحليل البيانات. القيادة الموزعة. مهارات الإسناد التربوي .

مهارات التدريب البنائي. الاستقصاء التعاوني.

متطلبات النجاح للإسناد التربوي

دراسة احتياجات المعلمين الذين يتابعهم المساند وفقا للأولويات الواجب مراعاتها بالنسبة للمعلم والمدرسة.

تطوير خطة المدرسة وتحسينها وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتصلة بتعلم الطلبة وتحسين تحصيلهم.

إحداث التغيير المأمول الذي يحتاج إلى المزيد من مهارات التدريب والمهارات القيادية الأخرى.

مهام متصلة تماما بأدواره الفنية والإدارية الداعمة والمساندة لمدير المدرسة والمعلم. :
استراتيجيات واضحة لتقييم عمل المعلم وأدائه المرتبط بتحسين تعلم الطلبة ووجود أدوات قادرة على قياس هذا الأداء

ترتبط المرحلة الحالية (الإسناد التربوي) بإطار من الشراكة والتعاون والزمالة بين المشرف والمعلم، وعلى المشرف التربوي أن يدرك المهارات الشخصية للتواصل أصبحت لا تقل أهمية في عمله عن المهارات الفنية والتخصصية.

لقد أصبح على المساند التربوي أن يمتلك القدرة على الاستجابة للحاجات الشخصية والفريدة لكل من المعلمين الذين يقدم لهم الخدمة، وأصبح من الأنسب أن نستبدل مقطع سوبر (فوق) في supervision الى كو (معا) في CO - vision ويات من الضروري التركيز على مفاهيم الزمالة، التعاون، التضافر، التشاور لتحقيق النتائج المشتركة.

الاستثمار الأمثل لتقنية الاتصال والمعلومات في العمل الإشرافي ومجموعات العمل والنشر والتواصل والتخطيط، وبناء قواعد البيانات المختلفة، وبناء بوابة إلكترونية تختص بالعمل الإشرافي.

أسرار النجاح في الإسناد

الإنسان: لا يمكن أن تتخطى نوعية التعليم نوعية المعلمين، لذلك أوجد الظروف المساعدة على النجاح والرضى الوظيفي والانتماء للمؤسسة والشعور بالكرامة.

العلاقات: الروابط الأفقية بين الأقران هي أمتن أنواع الروابط، لذلك أوجد الآلية التفاعل الهادف بين الأقران. و تبدأ عملية الإسناد بالتواصل لمعرفة أفضل الممارسات من خلال العمل فتتقلص الفجوة بين ما نعرف وما تفعل.

بناء القدرات: الناس تحب أن تتطور وتتعلم من الأفضل، وفرصة الفرص لتبادل الخبرات والتعرف على أفضل الممارسات.

التعلم هو العمل: يرتبط عمق الفهم بممارسة العمل، وفرصة الفرص للتأمل الجماعي في الممارسات اليومية للعمل.

الشفافية: يزداد انتماء الموظفين للعمل كلما كانت القواعد واضحة ومعلنة ومطبقة، لا تترك أية ممارسة عرضة التأويل

كيف تكون مساندا ناجحا؟

1. المحافظة على المصداقية. 2. تطوير الشعور بالتعاطف مع الآخرين والمسؤولية عنهم. 3. مواصلة الالتزام وعدم التردد في المنعطفات الصعبة. 4. خلق بيئة متفائلة في مكان العمل. 5. الاستعداد للمغامرة في اتجاهات جديدة، اغتنام الفرص الجديدة. 6. إيجاد مخرج لتحويل الإخفاقات إلى فرص. 7. الجرأة في الرؤية والدقة في التخطيط.

سمات المشرف المساند

الاستقامة والنزاهة. الالتزام بالتنمية المهنية الذاتية. الخبرة الناجحة في التعليم والإدارة. التواصل الشفهي والكتابي. القيادة وتطويرها لدى الآخرين. الثقافة التعليم التعاوني. اروح الدعابة (دمائة الخلق). مبادر. الفراسة (الحدس) نظرة تحليلية. حلیم. متحمس ويثير الدافعية في العمل. جدي. شفاف وموضوعي (المصادقية). إيجابي. مهارات المشرف المساند

تبادل التغذية الراجعة. اغتنام الفرص المتاحة. طرح الأسئلة النوعية. حوار البيانات. نقل الخبرات. الاستماع والتواصل. الاتصال وقنواته المتاحة. التخطيط التطويري. - ممرن. مرشد. مدرب وداعم.

المجالات الرئيسية والفرعية لمعايير القيادة

1. القيادة والقيم ويتضمن المجالات الفرعية الآتية : أ. القيادة ب. القيم ج. الرؤية
2. القيادة المتمركزة حول التعلم ويتضمن : أ. ثقافة التعلم ب. التعلم المتمحور حول الطالب ج. السلوك المطلوب للتعلم .
3. التخطيط والتقييم ويتضمن المجالات الفرعية الآتية: أ. التخطيط ب. قيادة التغيير ج. المتابعة من أجل التحسين د. التوثيق .
4. الاتصال والتواصل ويتضمن المجالات الفرعية الآتية . أ. التواصل ب. التعاون ج. المشاركة المجتمعية .
5. إدارة الموارد ويتضمن المجالات الفرعية الآتية . أ. الموارد البشرية ب. الموارد المالية ج. الموارد المادية .
6. التنمية الذاتية ويتضمن المجالات الفرعية الآتية . أ. الذكاء العاطفي ب. التطور المهني

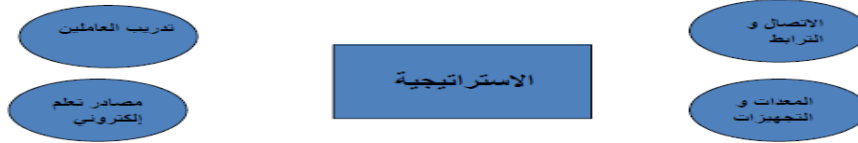
تطوير خطة النمو الخطوات



موضوعات خاصة في القيادة

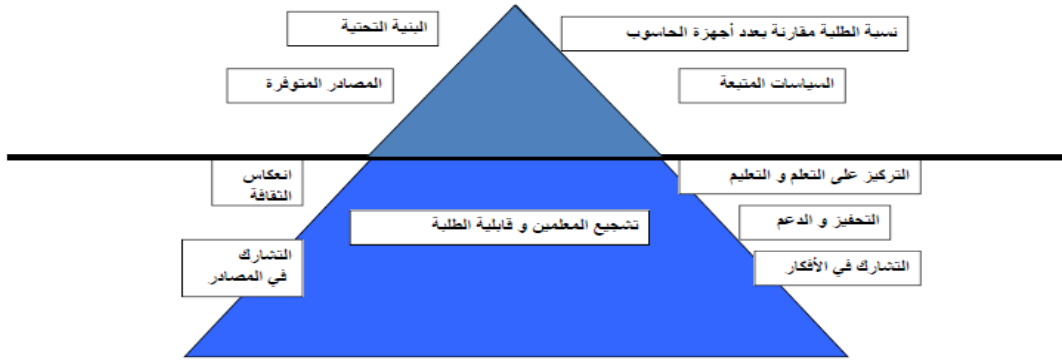
القيادة الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
مكونات التغيير: إن قوة التطور الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أدت إلى قيادة التغيير في النظام التربوي في شتى مجالاتها

مكونات التغيير



إن من أهم مكونات التغيير التي يجب توفرها في المدارس هي استراتيجية التغيير (فنحن نطلب من المعلم تحديد استراتيجية التدريس لتحقيق النتائج بينما ننظر إلى أن الاستراتيجية غير ضرورية للإدارة)

قيادة التغيير



يوضح الشكل تشبيه المدرسة بنموذج جبل الجليد، فما خفي تحت الماء أعظم وأهم من الظاهر فوق السطح. (لذا يجب التعمق بدراسة الخطوات اللازمة لعملية التغيير)

تحديد القيادة الاستراتيجية لتوظيف التكنولوجيا

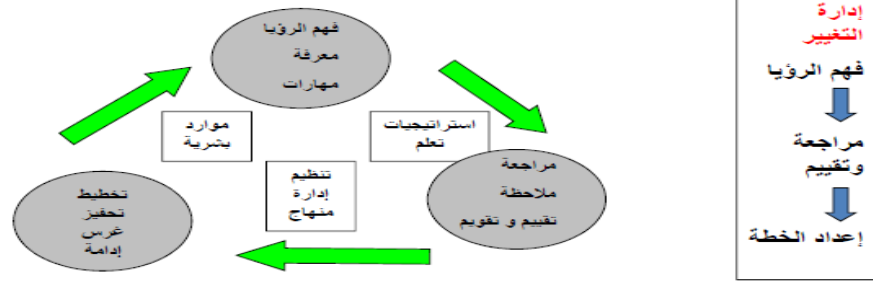
لإحداث أي نوع من التغيير في مدرستك لا بد أن تكون لديك رؤية واضحة للتغيير قابلة للتطوير والمراجعة والتقييم.

تأمل الشكل التالي ثم :

- ناقش وأعضاء مجموعتك أبعاد ومفردات كل بند.
- ما هي الاستراتيجية التي تحتاجها لإحداث التغيير في كل عنصر من عناصر الشكل التالي.

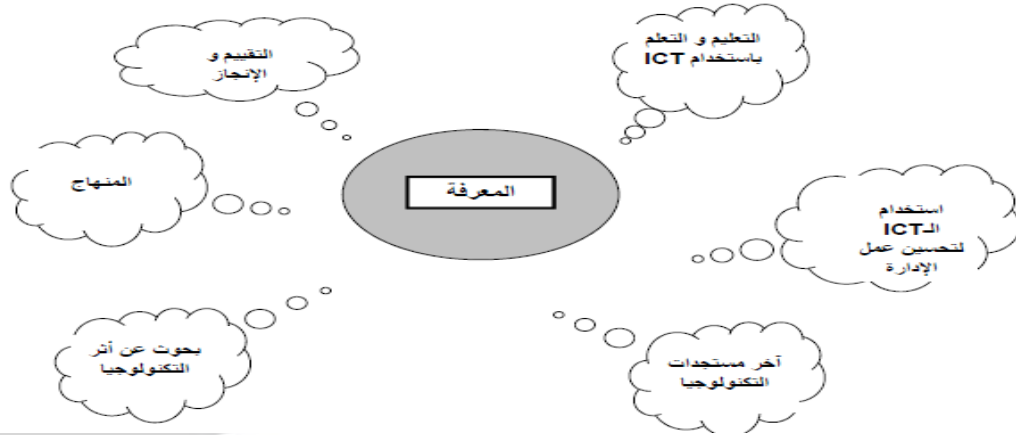


تحديد القيادة الاستراتيجية لتوظيف التكنولوجيا



يوضح الشكل أنه يجب أن يكون هناك رؤية واضحة للتغيير ، ويتم تطويرها من خلال فهمنا ومعرفةنا ومهاراتنا ، ثم نقوم بالمراجعة والتقييم والتخطيط للتغيير. وهذه الاستراتيجية تطبق على كل نوع من التغيير داخل المدرسة، حيث تستمر العملية بشكل دورة.

مجالات التغيير



المهارات المطلوبة (للمشرف والمدير)



القيادة الاستراتيجية تعني:

تعريف مفهوم " الثقة الإلكترونية

• ما هي مؤشرات الأداء للمدرسة المتمكنة إلكترونياً ؟

" الثقة الإلكترونية" e - confidence

• الإدارة المدرسية والقيادة التربوية. . المنهاج والبرامج التعليمية . التعلم والتعليم . . التقويم .
التطور المهني للعاملين . . الفرص المتاحة للتعلم . . المصادر المتوفرة . . الأثر على نتائج
الطلبة. إذا انعكس توظيف التكنولوجيا على المجالات السابقة جميعها وظهر أثر التكنولوجيا فيها
واضحة جلية، دل ذلك على أن هذه المدرسة تتمتع بالثقة في مجال استخدام التكنولوجيا
وتوظيفها (متمكنة إلكترونياً).

تلخيص للمادة

سلفة مدير المدرسة الثانوية:150دينار وسلفة المدرسة الأساسية 75دينار
الغياب المسموح به لطلبة المرحلة الثانوية 20%بعذر ودون عذر 10%
غياب المرحلة الأساسية 10% بعذر وبدون عذر 15%
حدثت مخالفة بين فريقين احدهم تربطك بهم علاقة قوية والآخر لا تربطك به علاقة اختر ما يعبر
عن موقفك الجواب:

تستخدم الحزم والموضوعية في اتخاذ القرار

احدى الاتية ليست من استراتيجيات التدريس المباشر:الملاحظة

احدى الاتية يعبر عن مواطن الضعف/مواطن القوة/الفرص/التحديات الجواب:swat

التسلسل الصحيح لتحليل البيانات هو:بيانات/معلومات/معارف/حكمة

الذي يحتوي على نتيجة /مؤشرات الأداء/قيمة الأساس والمستهدف/ومصادر مسؤولية البيانات

هو:الجواب: اطار قياس الأداء

مرحلة تطبيق برنامج تطوير المدرسة هي:التهيئة/مراجعة ذاتية/تحليل وتخطيط/تطوير المدرسة

ينتشل مجلس التطوير التربوي لشبكة المدارس من:الرئيس/نائب الرئيس/الأعضاء/رؤساء

البرلمان الطلابي

ممثلو مجالس الإباء في شبكة المدارس ثلاث أولياء أمور /المقرر/مدير المدرسة المركزية

ان الهدف الرئيسي من استحداث برنامج التنمية المهنية في التربية والتعليم هو:تعزيز مبدأ

اللامركزية في اتخاذ القرارات

القرار الذي يؤيده الجميع في المجموعة وقد لا يكون الخيار الأول للجميع:هو بالاجماع

عندما لاتحتوي خطة القائد التطويرية على مؤشرات أداء فإن هذا القائد يفتقر لاحدى السمات

القيادية التالية:الجواب:هو

التوجه نحو النتائج

إدارة الوقت الخطوة الثالثة هي:الجواب:التنظيم(التحليل/تخطيط/تنظيم/تنفيذ/متابعة)

الدور المنوط بالمجتمع المحلي:هو الدعم والاستشارة

تغير في الحالة قابل للوصف والقياس هو:الجواب :النتيجة

مجموعة من الرموز والأرقام هي:الجواب:بيانات

في أي سنة صدر قانون وزارة التربية المعمول به حالياً: الجواب: سنة 1996م
ما هو التعزيز السلبي: الجواب: إزالة مثير غير مرغوب
التقييم الختامي ويمكن ان يرجع: الجواب: تقييم التعلم
تعتبر من المصادر: الجواب: الاطار العام للمناهج
الحالات التي تواجه المدير عند اختيار البديل: الجواب: حالات التأكد/المخاطرة/عدم التأكد
التحول من الأنشطة الى المخرجات هو: الجواب: مخاطر مستوى المدى
اساسيات مجتمعات التعلم: الجواب: الرسالة والقيم والرؤيا
عبارة مما يأتي غير صحيحة فيما يتعلق بالذكاء المتعدد: الجواب: الذكاء موجود عند الجميع ونسب
متساوية
مم يتكون اطار قياس الأداء: الجواب: نتيجة/مؤشرات كمية ونوعية/قيمة أساس ومستهدف
/أدوات ومصادر البيانات
التقييم من اجل التعلم: الجواب: تقويم تكويني
مما يتكون نموذج تقرير الاداء: الجواب: النتيجة/مؤشرات نوعية وكمية/قيمة الأساس
والمستهدف/نقاط القوة والضعف
اذا اعطى مديرا قرارا للموظفين ولم يتابعهم في تنفيذه هذا نمط قيادة: الجواب: متساهلة فوضوية
اذا كان المستمع مركزا مع المتكلم باهتمام وينظر اليه وجها لوجه هذا يعني: الجواب: استماع
مركز
اول خطوة لتهيئة خطة التطوير المدرسية: الجواب: زيارة المشرف لمدير المدرسة
واحدة مما يلي من نموذج اوبشتاين: الجواب: التواصل
خبير يسكن بالقرب من مدرستك ومستعد للتعاون مع المدرسة هذا يعد حسب نموذج
swat الجواب: فرصة خارجية
من يناقش الخطة التطويرية في المدرسة: الجواب: جميع المعلمين والمعنيين والاداريين
والمدير والمساعد
ما هو الشيء المشترك بين خطة تطوير المدرسة وخطة تطوير المديرية: الجواب: رصد السجلات
اخر خطوة في الخطة التطويرية هي: الجواب: تعبئة قائمة رصد السجلات
عدد الخطط في الخطة التطويرية: الجواب: 4 خطط كل سنة 2
رئيس مجلس التطوير التربوي: الجواب: احد أعضاء المجلس التربوي
شيء تمتلكه المدرسة وهو تصور مستقبلي: الجواب: الرؤيا
سلوك الطالب المحترف: الجواب: يمثل قدوة في المحافظة على الممتلكات العامة
المكون الرابع لمشروع ERFKE المرحلة المثالية: الجواب: البرامج الخاصة
افضل أنواع الاتصال: الجواب : وجاهي
لا يعتبر من أعضاء مجلس تطوير المديرية: الجواب: رئيس قسم المشاطات
أي العبارات التالية صحيحة: الجواب: القرار الجماعي اكثر دقة ووضوح من القرار الفردي
المجددون ما يحتاجون اليه: الجواب: الدعم والرؤيا
لديك 5 معلمين مدربين على استراتيجيات واردة ان تدرب 10 علما بأن العدد الكلي للمعلمين 20
فما قيمة الأساس: ج: 5 معلم

لديك 10 معلمين مدربين و اردت ان يصبحوا (22) علما بان العدد الكلي للمعلمين 40 فإن
الأنشطة والتدريبات ستتبع على: الجواب: 12 معلم
أنماط الطلاب في ظل الاقتصاد المعرفي (مستويات الطلاب) الجواب: طالب مستعد/طالب
مفكر/طالب محترف(قدوه)
مكون الاقتصاد المعرفي المرتبط بالمدرسة هو: تأسيس نظام وطني لتطوير مبنى على المدرسة
ليست من أساليب الاقناع: الجواب: الكم المتراكم من الأفكار
القيم الجمالية والايجابية للمعلم يعتر من معيار: الجواب: السمات المهنية
الصور الفوتوغرافية تعتبر من نمط التعلم: الجواب: غير لفظي
تعتبر من نموذج (هوردوهرش) النظام التعليم: خذ الوقت الكافي لبناء الثقة/تعميم نتائج
الأبحاث/اكاد المعلمون انهم سينجحون
واحدة من مما يلي تعتبر من تفريد التعليم: مراعاة الفروق الفردية
من الأمثلة على صنع القرار: الجواب: مشاركة أولياء الامور في القرار
الحصول على البيانات من المدرسة لمجلس التطوير: الجواب: خارطة المصادر
ممايلي ليس صحيحا حول الحوار: احد المتحاورين يجب ان يكون لديه فكرة صحيحة
المجال المشترك بين المجلس التربوي والمجلس التطويري: الجواب: التعليم والتعلم
انسان متكامل هو التعليم من اجل ان.....
ماهي التغذية الراجعة العكسية:
متابعة السجلات وتوثيق الفعاليات لمجلس التطوير شبكة المدارس: هو مدير المدرسة المركزية
طالب يتعلم مهارة جديدة ويتقنها: الجواب: حسي
عدد الخطط في الخطة التطويرية: اربع خطط إجرائية
التقييم الختامي ويمكن ان يرجع: تقييم التعلم
يعتبر من المصادر: الجواب: الاطار العام للمناهج
الحالات التي تواجه المدير عند اختيار البديل: الجواب: حالات التأكد/المخاطرة/عدم التأكد
التحول من الأنشطة الى المخرجات هو: الجواب: مخاطر متوسطة المدى
اساسيات مجتمعات التعلم: الجواب: الرسالة والقيم والرؤيا
من ابعاد التعلم (التعلم من اجل ان أكون) الجواب: ذاتي
الجوانب المختلفة المتداخلة/الجواب/شاملة
سؤال عن ثقافة المتعلم وثقافة المعلم للجميع تشير الى: الجواب: المتعلم والمعلم والقائد التربوي
الذي يهتم بالجوانب الشخصية: هو الارشاد
يحتاج رئيس فريق مجال المدرسة والمجتمع لانجاح عمل فريقه: ج: تنوع في الافراد/معرفة
متنوعة/مهارات متنوعة
استبانة التعلم والتعليم كادر المدرسة توزع على: ج: كل من المعلمين والاداريين والفنيين والمدير
والمساعد
من طرق جمع البيانات: الجواب: تحليل المشكلة/المقابلة
سؤال عن الذكاءات/ اختر جميع النقاط صحيحة: الجواب: الذكاءات المتعددة
إزالة العوائق، الاتصال المفتوح، تبادل الخبرات: الجواب: مجالس التطوير
مرحلة الصياغة الجماعية لاسس وقواعد العلاقات والعمل: الجواب: التطبيق

ماذا تحتاج للبحث عن البدائل/الجواب: جميع البدائل أ-خبرة ب-محاكاة ج-ابداع
المقيمون في البيوت: الجواب: ملتزمون بطريقتهم
التغذية الراجعة العكسية: الجواب: تقويم 360 سلسيوس
التغذية الراجعة 360 درجة لقياس الأداء تعني: الجواب: قياس الأداء لكل المعلومات عن الرئيس
تعلم يرغب به الطالب واكثر جاذبية وتشويقا: الجواب: نمط التعلم
من معايير اختيار النتائج التطويرية: الجواب: مدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية
من خصائص تفريد التعليم: الجواب: 1- اطار عمل منظم 2- تدريس فعال 3- طرق متنوعة للتعلم
تفريد التعليم: هو استجابة لحاجات الفرد المتنوعة باستراتيجيات متنوعة ،
مميزاته: 1- اطار عمل منظم 2- تدريس فعال 3- طرق متنوعة للتعلم
اظهار المعلم معرفة الهيكل المدرسي والوصف الوظيفي ، يعد هذا من مجال: الجواب: الاتصال
والتواصل
مايمثل سلوك الطالب المحترف في المحافظة على بيئة المدرسة: الجواب: يمثل القدوة في
المحافظة على الممتلكات ويؤثر على الطلبة
الهدف الرئيسي من استحداث برامج التنمية المهنية في مديرية التربية والتعليم هو:.... من
اللامركزية في اتخاذ القرارات
تعريف التنمية المهنية: العمليات التي تهدف الى تغيير مهارات ومواقف وسلوك المعلمين
الحصول على البيانات من المدرسة لمجلس التطوير: الجواب: خارطة المصادر
اذكر جميع مايحيط بالتنمية المهنية: الجواب: الجميع باستثناء البيئة الجغرافية
مايتصف به القائد وليس المدير: الجواب: الابداع والابتكار
اختر جميع مايناسبك عند وقوعك في مشكلة: الجواب: الجميع ماعدا المحاكاة
القيام بنشاط... مثل كرة الثلج يعتبر: الجواب: مخرجا
أداة رصد السجلات: الجواب: مؤشرات كمية ونوعية /أساس ومستهدف
مقرر مجلس التطوير على مستوى المحافظة: الجواب: رئيس قسم الاشراف (والمديرية)
المجال المشترك بين المجلس التربوي والمجلس التطويري: الجواب: التعلم والتعليم
تعريف النوع الاجتماعي: الجواب: الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل من الرجل والمرأة
إعطاء قرار لعمل نشاط: الجواب: تفويض
واحدة مما يلي لاتعتبر من عناصر دعم القرار: الجواب: (تحليل المشكلة) "عناصر دعم القرار 1-
سياسي 2- اجتماعي 3- مالي"

عندما يتأكد المدرب بأنه يقوم بتجربة المهارة فعلياً ان: الجواب: جميع ماذكر
عندما يتأكد المدرب بأنه يقوم بتجربة المهارة بيده....: الجواب: التعلم الحسي
يشير حرف (T) في تحليل قدرات SWAT الى: الجواب: تهديدات
واحدة ممايأتي ليست من طرق جمع البيانات: الجواب: القواعد ولائحة التعليمات
الحقائق المنظمة التي تفيد مباشرة في صنع القرارات: الجواب: المعلومات
اقامة علاقات ايجابية بين كادر المدرسة: الجواب: مهم وغير مستعجل
تتناول الجوانب المختلفة المتداخلة للعملية...: الجواب: شاملة
عندما يهتم المتعلم بذاته ويطور نفسه... الجواب: التعلم من أجل أن اكون
الملتزمون بطريقتهم: الجواب: الاغلبية المتأخرة

الاسلوب الذي يفضل الفرد ان يكتس من خلاله المعلومات والخبرات:الجواب:نمط التعلم
مراحل تتطوراوتكوين الفريق:0تكوين،صراع،تطبيع،اداء
مراحل ادارة الوقت:تحليل/تخطيط/تنظيم/تنفيذ/تقييم
المرحلة الرابعة من مراحل الاقتصاد المعرفي:البرامج الخاصة
س: عن الاساس والمستهدف والمتحقق 40معلم من يتقن الاستراتيجية 8 واراد المدير نقل الخبرة
ل7ولم يستطيع الامع 3

الجواب:الاساس:8 المستهدف:15 المتحقق:3
في أي مرحلة يكون اطار قياس الاداء من مراحل التطوير؟
س:المعلم لم يكمل القصة وطلب منهم ان يكملوا:اسلوب محاكاة
مدة الخطة التطويرية:سنتين ومدة الخطة الاجرائية:سنة واحدة
من المؤشرات الكمية؟عدد المعلمين الذين يطبقون النشاط
عدد مؤشرات المديرية:18 ، تفريدالتعليم:بيان نقاط القوة والضعف
توزيع الانصبه:حسب نتائج العام الماضي
انتخاب الطلاب :من كل شعبة ،،،من ينتخب ولي الامر في مجلس الضبط:مجلس اولياء الامور
والمعلمين

يعقد الاجتماع التحضيري لمجلس اولياء الامورفي:الاسبوع الرابع من شهر ايلول
يتم انتخاب النقيب ونائبه واعضاء المجلس:بالاقتراع السري في يوم واحد وعلى 3 ورقات
منفصلة

يمنع بيع المشروبات والعصائر التي تقل نسبة عصير الفاكهة منها20%
الاغذية المسموح بها في المقصف:عبوات العصائر المعبأة يدويا(خطأ)الجواب(أليا)
من الاسس الاجتماعية:احترام حرية الفرد وكرامته
يعبأ التأمل الذاتي في دفتر التحضير:اثناء تنفيذ الدرس وعند الانتهاء منه
اذا كانت النتيجة التطويرية زيادة توظيف المعلمين لاستراتيجية التعلم من خلال النشاط فإن
المؤشر الذي يتسم بالفائدة هو:نسبة المعلمين الذين يوظفون تلك الاستراتيجيات
واحدة من الآتية من التعليمات البرلمان المدرسي:تخفيض نصاب المعلم المشارك بمقدار
حصتان

كم ثلاجة بالمقصف:3،2،1،حسب الحاجة
تفريد التعليم:لايعني التعليم بشكل فردي لكنه يستخدم استراتيجيات تدريس تناسب الجميع
احدى المؤشرات التالية يعتبر كمي:عدد

الاستراتيجية لتجميع اكبر عدد من الآباء في اقل وقت:العصف الذهني
قامت معلمة بطرح قصة على الطالبات وطلبت منهم اكمالها فتعتبرمن استراتيجية
التدريس:المحاضرة(اللقاء)

قام موظف بتقديم استقالته ولم يأتي ردهفي تعتبر لاغية:بعد 30يوم
المقرر في المجلس التربوي للشبكة هو:مدير المدرسة المركزية
أي المربعات التالية يتم استخدام المهارة لايجاد فرص عمل حسب مصفوفة
الاولياء:الجواب:المربع الرابع

يشترط في عضو النقابة اوالنقيب ان:لا يكون منتسبا لأي نقابة اخرى

الزمن الذي يحدد تنفيذ الدروس من خلال الحصص الصفية: التأمل الذاتي (عدد الحصص) التأمل الذاتي

اذتعدلت الاصوات في انتخابات مجلس اولياء الامور فإن الاجراء الانسب هو: يرجح الاصوات التي معها المدير (الرئيس من مميزات سلالم التقدير اللفظية في الصف: تقويم اداء الطالب (تحديد النتائج) (تقويم اداء الطالب)

اجازة الامومة: 90 يوم / وفاة الزوجة 10 ايام / وفاة الزوج 30 يوم
لفت النظر لاعتبار عقوبة (الخطة التطويرية—10/20/30/الخيار الاول الجواب مدير المدرسة و4 معلمين منسقي المجالات: (فريق التطوير)
SMART محددة M يمكن قياسها A قابلة لتحقيق R واقعية T يمكن قياسها ضمن اطار زمني

اذا كان لديك ولي امر متعلم ويساعد المدرسة فهذا يعتبر من: الفرص جمع البيانات في الخطة التطويرية يكون ضمن: المراجعة الذاتية عدد ايام وساعات الدوام الرسمي: سبع ساعات في خمسة ايام = 35 ساعة المسؤول عن الخطة التطويرية في المدرسة: المدير واربعه معلمين ومنسقين المباحث الرحلات للأنات: اثنين، اربعاء والذكور: ثلاثاء، خميس مختلطة: اثنين، الى الخميس تبدأ الرحلات الفصل الاول: من 1/10 لغاية 11/15 والفصل الثاني من 1/3 لغاية 4/30 عدد طالب (25) مشرف ومرافق رحلة (50) طالب مشرف ومرافقين (100) طالب: مشرف 3 مرافقين

لايجوز اكثر من باصين بالرحلة وباتجاه واحد، للصفوف الثلاث الاولى داخل المحافظة بناء علاقات مع المجتمع او شراكات مع المجتمع: 1- غير عاجل ومهم 2- عاجل ومهم 3- غير عاجل ومهم 4- مهم وغير عاجل

اجماع المدرسة = غير عاجل ومهم (اولياء الامور)
مبادئ السياسيات التربوية تؤخذ من: 1- ديوان الخدمة المدنية 2- وزارة التربية والتعليم مجلس الضبط يتشكل خلال الاسبوع الاول من العام الدراسي من الصف السابع فما فوق: ويتكون من: 1- مدير المدرسة كرئيس واربع معلمين منتخبين من قبل المعلمين اعلى واحد بياخذ اصوات ويكون نائب الرئيس وطالب منتخب من قبل المجلس البرلماني وممثل عن اولياء الامور منتخب من قبل مجلس اولياء الامور ومربي الصف صف الطالب التي تم انتخابه. ملاحظة: دائما كلمة نسبة كذا وكذا.. تدل على مؤشر كمي؟؟؟؟؟ وكلمة درجة الرضى واخرى تدل على مؤشر نوعي

تعريف: المرونه، الافاضة، الاصاله

عدد المجالس التربوية: 3

تحليل القدرات SWAT 1- المناخ الداخلي 2- مواطن القوة والضعف والمناخ الخارجي من مهام رئيس مجلس تربوي الشبكة: الجواب: متابعة توصيات المجلس قيادة تطوير المدرسة هي مسؤولية: مدير المدرسة

يتكون تقرير الاداء السنوي من: مؤشرات كمية ونوعية و اساس ومستهدف ومتحقق ونقاط قوة وضعف وتوصيات

قام المعلم بشرح درس عن طريق الخرائط لايصال المعلومة الى الطالب
استراتيجية: التفكير الناقد

ي تم انتخاب عضو من مجلس اولياء الامور من قبل: اعضاء مجلس اولياء الامور في المدرسة
معلم طرح موضوعا خلال الدرس ولم ينهيه وطلب من الطلبة اكمال الاسلوب الذي يتبعه المعلم
مع الطلبة هو اسلوب: 1- القصة التكميلية 2- المحاكاه 3- المناقشة

الاجازات: المرضية: 7 ايام واذا زادت عن سبع ايام متصلة تعطى بناء على تقرير اللجنة
العرضية: وفاه الاقارب درجة اولى 3 ايام/درجة ثانية 2 يوم/درجة ثالثة يوم واحد (7 ايام)
الحج: لا تزيد عن 21 يوم متصلة لمره واحدة فقط وتمنح بقرار من الامين العام بالتنسيق من
المدير

ما افضل طرق جمع البيانات واكثرها فاعلية؟ المقابلة الشخصية
الفعل الذي لا يعبر عن نتائج التعلم حسب نموذج (SMART) هو يفسر/يقارن/يدرك/يميز
عندما تتيح الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم حول موضوع من موضوعات الدرس فإن
ذلك؟ نقاش منظم

تنبثق فلسفة التربية في المملكة من الدستور الاردني والحضارة الإسلامية و... الجواب: مبادئ
الثورة العربية والتجربة الأردنية والحضارة العربية (جميع ما ذكر)
قام طالب بضرب طالب واصابه بجروح؟ اسعافه الطالب الى المستشفى فورا
في مدرستي زيادة في التشكيلات وفي المدرسة المجاوره عندها نقص في التشكيلات، بناء على
مربع SWAT ماذا تعتبر بالنسبة لي المدرسة المجاورة؟ 1- تهديد 3- فرصة 3- ضعف 4- قوة
يوجد مدرسة مجاورة لمدرستي لديها امكانيات مميزة ولكن لاتخدم احد فماذا تعتبر بالنسبة
لي؟ 1- تهديد 2- فرصة 3- ضعف 4- قوة

قام معلم برسم خارطة لموضوع المواطنة فهذا يعتبر من استراتيجيات التدريس؟ التفكير الناقد

اولا اسئلة مراجعة للمادة

- 1- اسئلة قيادة: قيادة برنامج تطوير المدرسة من مسؤولية:
A. رئيس المجلس التربوي
B. مدير المدرسة
C. المشرف التربوي
D. منسقي المجالات
- 2- اسئلة قيادة: (الثبات) أحد معايير اختيار مؤشرات الأداء وتعني:
A. هل تقيس المؤشرات الاتجاهات على مر الزمن
B. هل يحصل المؤشر على نفس الاستجابة من الفئة المستهدفة على مر الزمن
C. هل تمتلك المقدرة على قياس المؤشر
D. ما ذكر لا يعتبر يعتبر وصف لمعيار الثبات
- 3- اسئلة قيادة: واحدة من الخيارات الآتية من المشكلات العامة في صنع القرار:
A. الاندفاع ، البديهية ، الانصياع ، التأخير ، الضعف
B. الاندفاع ، الخبرة ، الانصياع ، الزمن ، الضعف
C. الاندفاع ، البديهية ، الخبرة ، الضعف ، الانصياع
D. الاندفاع . ، الخبرة ، الزمن ، التأخير ، الضعف
- 4- اسئلة قيادة: من مستويات الطلبة في ظل اقتصاد المعرفة (الطالب المستعد) أحد المعايير الآتية تنطبق عليه:
A. يتساءل عن علاقة الأفكار بالحياة
B. يسعى للتعرف على الروابط بين الموضوعات والمباحث المختلفة
C. يتساءل عن الرؤية والأهداف
D. يشترك مع زملائه في عضوية الأنشطة
- 5- اسئلة قيادة: أحد الخيارات الآتية من العناصر الأساسية لإطار قياس الأداء:
A. مصادر البيانات، نتائج الدراسات، أدوات جمع البيانات، طرق جمع البيانات
B. مسؤولية جمع البيانات، نتائج الدراسات، أدوات جمع البيانات، طرق جمع البيانات
C. مصادر البيانات، نتائج الدراسات، أدوات جمع البيانات، تكرار جمع البيانات
D. مؤشرات أداء مختارة لكل مخرج ونتيجة، مصادر البيانات، طرق جمع البيانات، مسؤولية جمع البيانات
- 6- اسئلة قيادة: للعملية الاتصالية مجموعة من الوظائف منها الوظيفة الإعلامية وتعني:
A. إيصال المعلومة الحقيقية لتعريف الفئة المستهدفة بنشاطات المؤسسة بأسهل وسيلة
B. الترويج للمؤسسة لخلق صورة ايجابية وموقف ايجابي تجاه المؤسسة
C. إعطاء الجمهور صورة ايجابية عن المؤسسة ومنتجاتها
D. إيصال المعلومة للفئة المستهدفة لإبقاء جمهور المؤسسة في صورة كل ما يستجد على طبيعة عمل وإجراءات المؤسسة
E.

- 7- اسئلة قيادة: خلال معرفتك بمصفوفة تحديد الأولويات لستيفن كوفي فإن مهمة توضيح القيم تعتبر:
- A. غير عاجلة وغير مهمة
B. عاجلة ومهمة
C. عاجلة وغير مهمة
D. غير عاجلة ومهمة
- 8- اسئلة قيادة: (التغير المستدام في مختلف جوانب حياة الفئة المستهدفة لبرنامج أو سياسة أو مبادرة) العبارة السابقة هي تعريف
- A. النتيجة النهائية
B. المخرجات
C. النتيجة المباشرة
D. النتيجة المتوسطة
- 9- اسئلة قيادة: من أهم مقومات النجاح لأي مؤسسة إدارة الوقت، ومن مضيعات الوقت التي تعيق ذلك:
- A. الاتصالات الهاتفية ، المعلومات غير الكاملة ، الزوار المفاجئون ، كثرة البدائل
B. الاتصالات الهاتفية ، المعلومات غير الكاملة ، تحديد وقت الاجتماع ، التأجيل
C. الاتصالات الهاتفية ، المعلومات غير الكاملة ، الزوار المفاجئون ، التأجيل
D. الاتصالات الهاتفية ، الاجتماعات الطارئة ، الزوار المفاجئون ، التأجيل
- 10- اسئلة قيادة: أحد الخيارات الآتية يمثل أنماط التعلم الحسية البسيطة:
- A. السمعي البصري، السمعي/ الأدائي، الأدائي (العملي)
B. السمعي/الأدائي ، البصري/ قرائي الكتابي، السمعي البصري
C. السمعي البصري، القرائي الكتابي، البصري (الأدائي)
D. السمعي، البصري، القرائي الكتابي، الأدائي (العملي)
- 11- اسئلة قيادة: التنسيب بجدول أعمال اجتماعات المجلس التربوي لشبكة المدارس يكون من مسؤوليات:
- A. مدير المدرسة المركزية
B. نائب رئيس المجلس
C. رئيس المجلس
D. المرشد التربوي في المجلس
- 12- اسئلة قيادة: (يشكل التعقيد في نظام جمع البيانات وقياس الأداء عقبة رئيسية أمام التنفيذ الفعال للإدارة الموجهة بالنتائج) هذه العبارة هي توضيح لأحد مبادئ الإدارة الموجهة بالنتائج وهو:
- A. الشراكة
B. الشفافية
C. البساطة
D. التعلم بالممارسة
- 13- اسئلة قيادة: من التحديات التي تواجه القائد التربوي:

- A. توفير البيئة الآمنة لكل من الطلبة والمعلمين، الانفتاح على المجتمع المحلي كشريك
 B. التحول من الإدارة التقليدية الى الادارة الحديثة، استخدام التقنيات التربوية الحديثة
 C. التكيف مع الثقافات الأخرى ، التحديات التكنولوجية ووسائل التعلم الحديثة
 D. **التكيف** الثقافات الأخرى ، بناء رؤية استراتيجية مستقبلية تربط المدرسة بالمجتمع

14- اسئلة قيادة: بالرغم من التقاء تصنيف بلوم ونظرية الذكاءات المتعددة في العديد من الجوانب الا ان هناك بعض الاختلافات منها:

- A. **يتضمن** كل مستوى من مستويات بلوم قدرات ابداعية معينة بينما لا يتضمن كل نوع من انواع الذكاءات قدرات ابداعية معينة لا يعتمد البناء في نظرية الذكاءات المتعددة الطريقة الهرمية أو الترتيبية كما في تصنيف بلوم
 B. يقتصر كل نوع من انواع الذكاءات المتعددة على بعض المستويات من مستويات بلوم الا أنه لا يشتمل على جميعها
 C. لا تعتمد نظرية الذكاءات الاختبارات فقط كما في تصنيف بلوم

15- اسئلة قيادة: في أي مرحلة من مراحل تطبيق برنامج تطوير المدرسة يتم تحديد الأولويات التطويرية وترتيبها

- A. مرحلة تطوير المدرسة
 B. مرحلة المراجعة الذاتية
 C. مرحلة التهيئة
 D. **مرحلة التحليل والتخطيط**

16- اسئلة قيادة: من تعريفات المعايير التربوية المتعارف عليها أنها عبارة عن:

- A. **عبارات** عامة تصف ما يجب أن يصل له المتعلم من معارف ومهارات وقيم نتيجة دراسته محتوى معين
 B. خطوط عامة تتضمن قيم ومهارات يضعها الخبراء لقياس ما وصل اليه المتعلم نتيجة لمروره بخبرات تربوية معينة
 C. عبارات خاصة ومحددة لقياس ما يجب أن يتعلمه المتعلم من معارف ومهارات وقيم نتيجة دراسته محتوى معين
 D. خطوط وعبارات عامة يتم وضعها من قبل الخبراء لمعرفة ما تعلمه المتعلم نتيجة لمروره بخبرات تربوية معينة

17- اسئلة قيادة: أي مستوى من مستويات الأداء يمكن التعبير عن هذا الوصف " لدى المدرسة رؤية ورسالة ولكن لم يتم بناؤها بمشاركة فريق تطوير المدرسة ولا يتبناها كل أفراد مجتمع المدرسة" ضمن مؤشر (توفر فرص للقيادة التشاركية للعاملين في المدرسة):

- A. **ضعيف**
 B. مقبول
 C. قوي
 D. مدن

18- اسئلة قيادة: واحدة من العبارات الآتية خاطئة فيما يتعلق بالمقارنة بين عمليتي المتابعة والتقييم :

- A. **المتابعة تتعامل مع تأثير المشروع بينما التقييم لا يتعامل مع تأثيره**

- B. المتابعة عملية مستمرة على المدى البعيد بينما التقييم عملية قصيرة المدى
 C. المتابعة تتم أثناء تنفيذ النشاط، بينما التقييم يتم أثناء وبعد تنفيذ النشاط
 D. المتابعة توضح تقدم المشروع، والتقييم يوضح إذا كان المشروع يسير بالاتجاه السليم

19- اسئلة قيادة: (الثبات) أحد معايير اختيار مؤشرات الأداء وتعني:

- A. هل تقيس المؤشرات الاتجاهات على مر الزمن
 B. هل يحصل المؤشر على نفس الاستجابة من الفئة المستهدفة على مر الزمن
 C. هل تمتلك المقدرة على قياس المؤشر
 D. © جميع ما ذكر لا يعتبر وصف لمعيار الثبات
- 20- اسئلة قيادة: تقسم مستويات الاستماع إلى ثلاثة مستويات، ويكون المستمع مركزاً باهتمامه وانتباهه مباشرة وباتجاه المتحدث في المستوى:

A. في المستويين الأول والثاني

B. الأول

C. الثالث

D. الثاني

21- اسئلة قيادة: يعتبر مؤشر " توفر فرص متنوعة للطلبة للمشاركة في الأنشطة القيادية " من مؤشرات المدرسة الفاعلة ضمن مجال:

A. القيادة والإدارة

B. المدرسة والمجتمع

C. التعلم والتعليم

D. بيئة الطلبة

22- اسئلة قيادة: أي الجوانب الآتية ليس ضمن مجال بيئة الطلبة في برنامج

تطوير المدرسة:

A. تركيز المدرسة

B. التمكين

C. دعم التعلم

D. أداء الطلبة والتقييم

23- اسئلة قيادة: لأي اجتماع دورة أمكن تلخيصها بثلاث خطوات رئيسة هي قبل

وأثناء وبعد الاجتماع، وتتلخص العمليات (أثناء

A. مقدمة، مراجعة الأجندة، إنهاء

B. مراجعة الأجندة، اتخاذ القرار، إنهاء

C. مقدمة، تيسير، إنهاء

D. اتخاذ القرار، إنهاء تيسير،

24- اسئلة قيادة: مسؤولية تعبئة قائمة رصد السجلات ومن ثم تحديد مستوى

الأداء المناسب لكل مؤشر من مؤشرات المدرسة الفاعلة

A. منسق وأعضاء مجال المدرسة والمجتمع

B. منسق وأعضاء مجال التعلم والتعليم

C. منسق وأعضاء مجال القيادة والإدارة

D. منسق وأعضاء مجال بيئة الطلبة

25- اسئلة قيادة: (المحافظة على القيم المشتركة والاهتمام بالنتائج وتكريم

الناجحين) من الشروط الواجب توفرها في:

- A. نجاح مجتمعات التعلم
- B. مفهوم مجتمعات التعلم
- C. التعلم مجتمعات خصائص
- D. استدامة مجتمعات التعلم

موقع الايمان
التعليمي

VALEMANCE CENTER

ثانياً

أسئلة (بيداغوجيا)

اختر الإجابة الأكثر صحة في كل مما يلي علماً بأنه توجد إجابة واحدة فقط صحيحة لكل سؤال:

1- يعرف التعلم الإلكتروني بأنه ذلك النوع من التعلم القائم على استخدام الشبكة العنكبوتية للمعلومات, هذا التعريف يعود إلى:

أ. المبيريك.

ب. سالم.

ج. غلوم.

د. موسى.

2- التعلم الإلكتروني منظومة مخطط لها و مصممة بشكل جيد بناء على منحنى :

أ. الاستقصاء.

ب. الشمولية.

ج. النظم.

د. التجديد و الابتكار.

3- كل مما يلي من خصائص التعلم الإلكتروني ما عدا:

أ. يوفر بيئة تعلم تفاعلية.

ب. المرونة في الزمان و المكان.

ج. التعلم المستمر.

د. استخدام الحاسوب بدلاً من الكتاب التقليدي.

4- كل مما يلي من أهداف التعلم الإلكتروني ما عدا:

أ. تطوير دور الإدارة .

ب. تطوير مهارات نفس حركية لدى الموظفين.

ج. إيجاد بيئة تعليمية تفاعلية.

د. تطوير دور المعلم.

5- كل مما يلي من سلبيات التعلم الإلكتروني ما عدا:

أ. الحد من الأنشطة الإجتماعية و الرياضية.

ب. ارتفاع التكلفة.

ج. يجب على المتعلمين اتقان المهارات الحاسوبية.

د. قد يسبب الملل و التعب لدى المتعلمين.

6- كل مما يلي من أدوار المعلم في التعلم الإلكتروني ما عدا:

- أ. مدير للموقف التعليمي.
- ب. **عارضاً للمعلومات الدقيقة باستخدام الحاسب.**
- ج. مصمماً للعملية التعليمية.
- د. منتجاً للمواد التعليمية.

7- كل مما يلي من أدوار المتعلم في التعلم الإلكتروني ما عدا:

- أ. **تصميم عروض تقديمية.**
- ب. التعلم الذاتي.
- ج. تقييم المعلومات.
- د. التفاعل مع الآخرين إلكترونياً.

8- كل مما يلي من أدوار الطاقم الفني في التعلم الإلكتروني ما عدا:

- أ. مكمل لدور المعلم.
- ب. **إعداد البرمجيات التعليمية.**
- ج. التعامل مع المشاكل المتعلقة بالأجهزة.

9- كل مما يلي من أدوار الإدارة في التعلم الإلكتروني ما عدا:

- أ. وضع أسس عملية التعلم
- ب. عملية القبول والتسجيل
- ج. **تدريب المعلمين على التعلم الإلكتروني.**
- د. إدارة الإختبارات وضبط الجودة

10- كل مما يلي من معوقات التعلم الإلكتروني ما عدا:

- أ. التكلفة المادية
- ب. العامل البشري
- ج. **العامل القيمي والأخلاقي.**
- د. العامل الفني

11- الإختصار (CAI) يشير إلى استخدام الحاسوب كوسيلة في التدريس:

أ. أساسية

ب. مساعدة

ج. إدارية

د. اتصال

12- تقدم شبكة الإنترنت الخدمات التالية للمتعلمين عدا:

أ. البريد الإلكتروني

ب. نقل الملفات

ج. الإتصال بحاسوب آخر

د. التفاعل المباشر بين المعلم والمتعلم

13- من خصائص الكتاب الإلكتروني كل مما يلي ما عدا:

أ. قلة التكلفة

ب. سهولة البحث

ج. النشر الذاتي

د. سهولة الوصول إليه

14- نقل صوت وصورة المتحدث والمتحدثين عبر وسائط تكنولوجية:

أ. مؤتمرات الفيديو

ب. المؤتمرات المسموعة

ج. الفيديو التفاعلي

د. الصف الافتراضي

15- إستخدام الحاسوب لعمل رحلة إقتراضية إلى الفضاء يعتبر مثلاً على:

أ. النمذجة

ب. المحاكاة

ج. الإستقصاء العلمي

د. حل المشكلات

16- من المهارات الأساسية التي يجب على الطلبة معرفتها قبل استخدام الحاسوب كوسيلة تعليمية:

أ. استخدام برامج العروض التقديمية

- ب. استخدام برامج معالجة النصوص
ج. استخدام برامج الجداول الإلكترونية
د. فتح البرمجيات وإغلاقها

17- من أهداف برنامج انتل كل مما يلي ما عدا :

- أ. التمكن من مهارة البحث العلمي.
ب. إعداد المتعلم للحياة.
ج. تنمية مهارة التفكير الناقد.
د. إتقان المهارات الحاسوبية.

18- المعلم الضعيف هو الذي يلقن، أما المعلم المتميز فهو الذي:

- أ. يفسر.
ب. يستخدم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
ج. يلهم.
د. يعرض.

19- من صفات استراتيجيات التدريس الجيدة أنها:

- أ. تفعل دور الحاسوب.
ب. تحقق أهداف التعلم بأقل وقت وجهد.
ج. تلغي الفروق الفردية بين المتعلمين.
د. تنمي الجانب المعرفي لدى الطلبة.

20- من العوامل التي تحدد استراتيجيات التدريس المستخدمة كل مما يلي ما عدا:

- أ. شخصية المعلم.
ب. المادة الدراسية.
ج. استراتيجيات التقويم.
د. نوعية الطلبة.

21- من خصائص المعرفة وفقا للنظرية البنائية:

- أ. الإنسان يبني المعرفة، المعرفة أمر مؤقت، المعرفة تكبر مع الخبرة.
ب. الإنسان يبني المعرفة، المعرفة أمر ثابت، المعرفة تكبر مع الخبرة.
ج. الإنسان يتلقى المعرفة، المعرفة أمر مؤقت، المعرفة تكبر مع الخبرة.

د. الإنسان يتلقى المعرفة، المعرفة أمر ثابت، المعرفة تكبر مع الخبرة.

22- تتألف الدائرة الاستقصائية من مهمات خمس هي:

أ. اطرح سؤال، ناقش، ابتدع، ابحث تأمل.

ب. اطرح سؤال، ابحث، تأمل، ابتدع، ناقش.

ج. **اطرح سؤال، ابحث، ابتدع، ناقش، تأمل.**

د. اطرح سؤال، تأمل، ابحث، ناقش، ابتدع.

23- التقييم الذي يهتم بتحديد مواطن القوة والضعف في تحصيل الطلبة ومعالجتها يسمى التقييم:

أ. القبلي.

ب. التكويني.

ج. **التشخيصي.**

د. الختامي.

24- الاختبار الذي يتم من خلاله مقارنة أداء الطالب بمستوى أداء معين يحدد مسبقا يسمى اختبار مرجعي :

أ. القدرة.

ب. النمو.

ج. **المحك.**

د. الجماعة.

25- من أجل استخدام التقييم كمثير للدافعية يتم:

أ. **تزويد الطلبة بتغذية راجعة.**

ب. مقارنة أداء الطلبة بغيرهم.

ج. تصنيف الطلبة إلى مستويات.

د. إعطائهم علامات مرتفعة.

26- هناك ثلاثة أنواع رئيسة لصدق الاختبار، هي صدق:

أ. **المحتوى والمحك والبناء.**

ب. المحتوى والمرجعية والبناء.

ج. المحتوى والمحك والتطبيق.

د. المحتوى والمرجعية والتطبيق.

27 – قام المعلم بمقارنة نتائج مجموعتين من الطلبة على اختبار تم تطبيقه عليهما في وقتين مختلفين، هذا الاختبار يعاني من عدم صبط :

أ. الثبات.

ب. الصدق.

ج. الظروف المعيارية.

د. القابلية للتطبيق.

28 - يمكن تقسيم أسئلة الاختبار إلى أربع فئات رئيسية:

أ. موضوعية وانشائية وشفوية وعملية.

ب. موضوعية ومقالية ومحكية المرجع وجماعية المرجع.

ج. ذات الإجابة المنتقاة وذات الإجابة المصوغة وذات الأداء المحدد وذات الأداء الموسع.

د. الصواب والخطأ والمقابلة وأجب بنعم ولا.

29- نظام تعليمي فردي، يستطيع أن يتفاعل معه المتعلم معتمداً على سرعته في التعلم ومدى اتقانه للأهداف:

أ. البرمجية التعليمية.

ب. الحقيبة التعليمية.

ج. التعلم المبرمج.

د. التقويم الذاتي.

30- تستخدم في تقدير مستويات جودة العمليات والنتائج دون تقدير رقمي:

أ. سلالمة التقدير البيانية.

ب. سلالمة التقدير الوصفية.

ج. سلالمة التقدير الرقمية.

31- تشتمل على المكونات أو العناصر التي يتم تقديرها:

أ. سلالمة التقدير.

ب. قوائم الشطب.

ج. جدول المواصفات.

32- من مميزات التعلم الإلكتروني أنه :

أ. نمط من أنماط التعلم عن بعد.

ب. يسبب القلق عند المتعلم.

ج. يسبب بعض الملل للمتعلم.

د. لا يساعد الطالب على ممارسة الأنشطة الغير أكاديمية.

33- من أهداف التعلم الإلكتروني:

أ. اكساب المعلمين والطلاب مهارات ضرورية ولازمة للتعامل مع استخدام التكنولوجيا.

ب. سهولة تحديث المادة التعليمية الألكترونية على الشبكة العالمية للمعلومات.

ج. يسير فيه المتعلم وفق إمكانياته وقدراته الذاتية.

د. جميع ما ذكر.

34- من سلبيات التعلم الإلكتروني:

أ. يلغي الفروق الفردية بين المتعلمين.

ب. يعتمد على استخدام وسائل الكترونية بفاعلية.

ج. قد تسبب التقنيات الحديثة للطلاب بعض الملل.

د. انخفاض تكلفة التعليم إلكتروني وخاصة في المراحل الأولى من تطبيقه.

35- تحديد المعلومات المطلوبة للمحتوى الدراسي من دور :

أ. المعلم.

ب. الطالب.

ج. المدير.

د. الطاقم الفني.

36- يستخدم في تصميم أنشطة ومواد تعليمية تعتمد على الحاسوب:

أ. الكتاب الإلكتروني.

ب. المقرر الإلكتروني.

ج. الفيديو التفاعلي.

د. مؤتمرات الفيديو.

37- يستخدم لنقل صوت وصورة المتحدثين عبر وسائط الكترونية توفر فرصا

عملية للتعلم عن بعد دون إعتبار للحدود الجغرافية:

أ. الفيديو التفاعلي.

ب. مؤتمرات الفيديو.

ج. الصف الافتراضي.

د. المؤتمرات المسموعة.

38- تقنية تقوم على دمج الحاسوب والفيديو في تقنية واحدة:

أ. مؤتمرات الفيديو.

ب. الفيديو التفاعلي.

ج. المقرر الإلكتروني.

د. المكتبة الإلكترونية.

39- مجموعة من الأنشطة يقوم بها معلم وطلاب تفصل بينهم حواجز مكانية ولكنهم يعملون معا في الوقت نفسه:

أ. المقرر الإلكتروني.

ب. **الصف الافتراضي.**

ج. الفيديو التفاعلي.

د. المؤتمرات المسموعة.

40- توفير الخدمات الضرورية جميعها للمتعلم ومحاولة إزالة أية معيقات أو صعوبات محتملة من دور :

أ. المعلم.

ب. **الإدارة.**

ج. الطاقم الفني.

د. المشرف التربوي.

41- من الخصائص التي تقدمها الانترنت في مجال التعليم الإلكتروني:

أ. الإتصال بحاسوب آخر.

ب. بروتوكول نقل المعلومات.

ج. البحث عن المعلومات.

د. **جميع ما ذكر صحيح.**

42- نظام اتصالات الكتروني يربط الحواسيب من مناطق مختلفة بطريقة منظمة:

أ. **الانترنت**

ب. الفيديو التفاعلي.

ج. المؤتمرات المسموعة.

د. مؤتمرات الفيديو.

43- نعني بالبيداغوجيا:

أ- فن الحوار

ب- **فن التدريس**

ج- فن المناقشة

د- فن التعلم

44- المرحلة التي يتم فيها ترجمة الخطوط العريضة التي وضعها المصمم إلى إجراءات تفصيلية ومواقف تعليمية حقيقة على الورق أثناء إنتاج البرمجيات التعليمية تسمى بـ:

أ- مرحلة التجريب

ب- **مرحلة كتابة السيناريو**

ج- مرحلة التنفيذ

د- مرحلة الإعداد

45-التقويم الذي يستخدم بهدف تزويد المعلم و المتعلم بالتغذية الراجعة لتحسين التعليم والتعلم و معرفة مدى تقدم التلاميذ يسمى بالتقويم:

أ-الختامي

ب-التشخيصي

القبلي

د- **التكويني**

46-أداة التقييم التي يتم فيها حفظ نماذج من أداء المتعلم بهدف إبراز أعماله و منجزاته التي تشير إلى مدى نموه الطبيعي والاجتماعي والأكاديمي و الإبداعي :

أ. الملاحظة.

ب. سلم التقدير.

ج. المقابلة.

د. **ملف الإنجاز.**

47- عملية الانتقال من الخاص إلى العام أو من الجزئيات إلى الكل حيث يتم التوصل إلى قاعدة عامة من ملاحظة حقائق مفردة تسمى بـ:

أ. **الإستراتيجية الإستقرائية.**

ب. الإستراتيجية الإستنتاجية.

ج. الإستراتيجية الإستقصائية.

د. إستراتيجية حل المشكلات.

48- الإطار المرجعي الذي يفسر أداء الطالب في ضوء أعلى أداء يمكن أن يكون قادرا للوصول إليه، يعرف بـ:

أ. **مرجعي القدرة.**

ب. مرجعي الأداء.

ج. مرجعي المحك.

د. مرجعي النمو.

49- أنشطة إدارية تقوم على المحادثة التي يتبعها المدير مع موظفيه حول موضوع إداري، ويكون الدور الأول فيها للمدير الذي يحرص على إيصال المعلومات بطريقة الشرح، وطرح الأسئلة، ومحاولة ربطها بالموضوع الإداري قدر الإمكان للخروج بخلاصة أو تعميم أو مبدأ للمادة الإدارية موضوع الحوار، وتطبيقها على أمثلة منتمية في مواقف إدارية جديدة تعرف هذه الإستراتيجية بـ:

أ. المناقشة.

ب. الاستقراء.

ج. الاستقصاء.

د. التعلم التعاوني.

50- تتضمن طريقة حل المشكلات جملة من الخطوات تبدأ بـ:

أ. تحديد المشكلة، جمع البيانات، وضع الفرضيات، الحكم على

الفرضيات، الوصول إلى حل للمشكلة، التعميم من النتائج.

ب. وضع الفرضيات تحديد المشكلة، جمع البيانات الحكم على

الفرضيات، الوصول إلى حل للمشكلة، التعميم من النتائج.

ج. تحديد المشكلة وضع الفرضيات الحكم على الفرضيات، الوصول إلى

حل للمشكلة، التعميم من النتائج.

د. جمع البيانات، وضع الفرضيات، الحكم على الفرضيات، الوصول إلى حل

للمشكلة، التعميم من النتائج.

ثالثا
اسئلة سنوات سابقة



أسئلة مساعدين اختبار يوم 2019/12/14 حسب ما يذكر المتقدم / لا يوجد إجابة فقد أورد الأسئلة

حسب حفظها من الاختبار

<p>س 1 : القيادة الأكثر فاعلية :</p> <p>أ- التحفيز , النفوذ , السلطة القانونية</p> <p>ب- التحفيز , النفوذ , السلطة القانونية , التركيز على الإجراءات</p> <p>ج - التحفيز , السلطة القانونية , التركيز على الإجراءات</p> <p>د- التركيز على الإجراءات , النفوذ - التحضير</p>
<p>س 2 : العصائر المسموح بها (بيعها) في المقصف :</p> <p>أ-الطبيعية والمعبأة آلياً</p> <p>ب- نسبة المواد الطبيعية فيها 30 % (أقل أو فقط)</p>
<p>س3 صيغة السؤال التي تعبر عن SMART :</p>
<p>س 4 :يركز المديرون على : (ضمن البدائل تكون)</p> <p>أ- التعريف بالمشكلة , تحفيز المجموعات على تحقيق أهدافهم , يواجهون عوامل خارجية</p> <p>ب-يسعون الى تحقيق أهداف محدودة وتحفيز الافراد معينين على التحقيق رؤيتهم</p> <p>ج - يشعون روح التحدي</p>
<p>س 5 : الأسس الاجتماعية في فلسفة التربية والتعليم : حرية الفرد وكرامته (ضمن البدائل تكون)</p>
<p>س 6 : تقويم مناسب (قيام الطالب بصلاة الفجر :</p> <p>أ-قائمة الرصد</p> <p>ب- سلم التقدير العددي</p> <p>ج - ملف الانجاز</p>
<p>س 7 : قيمة المتحقق أعلى من المستهدف : (ضمن البدائل تكون)</p> <p>أ- السير نحو تحقيق النتائج المطلوبة</p> <p>ب- عدم التحقق النتائج المطلوبة</p>
<p>س 8 : المؤشر الكمي والنوعي في اطار قياس الأداء يعني : (ضمن البدائل تكون)</p> <p>أ- النتائج المطلوبة تحقيقها</p> <p>ب- النتائج القابلة عند التحليل</p>
<p>س 9 : مدرسة مجاورة مميزة لمت لا تريد مساعدتك : (ضمن البدائل تكون)</p> <p>أ- فرص محتملة</p> <p>ب- تهديد محتمل</p> <p>ج- قوة</p> <p>د- ضعف</p>

س 10 : تفريد التعليم من مبادئه :أ- التغذية الراجعة لتثبيت الهدف (ضمن البدائل تكون)

س 11 : مؤشرات ذات الأولوية في خطة التطويرية جميعها ماعدا : نقاط القوة تستخدم لعلاج نقاط الضعف (ضمن البدائل تكون)

س 12 : تمثل (فرص و آفاق جديدة) أي مربع في

الأولويات : (ضمن البدائل تكون)

مربع 1	مربع 2	مهم	غير مهم
مربع 3	مربع 4	عاجل	غير عاجل

س 13 : ارتكب موظف لمخالفة مسلكية وكررها مرة ثانية

أ-فختيار الرئيس المباشر بين إيقاع العقوبة التالية أو تكرار نفس العقوبة (ضمن البدائل تكون)

س 14 : معرفة النتائج الخطة التطويرية : (ضمن البدائل تكون)

أ- حق لجميع المدرسة

ب- سري , فقط المجلس التربوي

ج- سري , لأولياء الأمور

د- سري , المعلمين واولياء الأمور

س 15 : واحد من الآتية صحيحة : (ضمن البدائل تكون)

أ- بقرار من الرئيس المباشر لعقوبة لا تتجاوز انذار

ب- بقرار من المدير حجب زيادة لا تزيد عن سنة

ج- بقرار من الأمين العام حجب زيادة لا تزيد عن سنتين

د- بقرار الوزير حجب الزيادة لا تزيد عن ثلاث سنوات

س 16 جميع العبارات صحيحة عدا واحدة : (ضمن البدائل تكون)

أ- لا ينتخب الرئيس للنقابة م لنائب لأكثر من دورتين

ب- لا ينتخب عضو للنقابة لأكثر من 3 دورات

ج- اقتراع سري للنقيب م نائب , لايهم سرية الانتخابات للاعضاء

د- اقتراع سري , لكل من النقيب م نائب م عضو

س 17 : يروي المعلم قصة ويطلب من الطالب تكملة القصة وكتابة نهاية لها : (ضمن البدائل تكون)

أ- لعب الأدوار

ب- المحكاة

ج- قصة غير كاملة

د- عرض شفهي

س 18: نموذج المنسقون هم : يتواصل مع الأعضاء وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق (ضمن البدائل تكون)

س 19 : يرسم المعلم خارطة لا يصلح المعلومة الاستراتيجية هي : التدريس المباشر (ضمن البدائل تكون)

س 20 : صفات الطالب من النمط (ضمن البدائل تكون)
أ- يفضل الاستماع ب- هادئ وقليل التحدث ج - لا يستطيع الجلوس لفترات طويلة د- يفضل التحدث
س 21 : تحدد عدد الحصص حسب (ضمن البدائل تكون)
أ- الأنشطة والإجراءات ب- الأهداف ج- النتائج
س 22 : يشير مفهوم استدامة التغيير في مختلف جوانب حياة الفرد إلى (ضمن البدائل تكون)
أ- النتيجة المباشرة ب- التنمية طويلة المدى ج - النتائج النهائية د- المخرجات
س 23 : سلام التقدير اللفظي تساعد الطالب على : أ- تحديد نقاط الضعف والقوة لديه في أي جانب (ضمن البدائل تكون)
س 24 : ليست من رتب المعلمين : (ضمن البدائل تكون)
أ- مساند ب- اداري ج -اداري تربوي أول د- معلم أول
س 25 : عضو مجلس أولياء الأمور بمجلس الضبط ينتخب من : (ضمن البدائل تكون)
أ- مدير المدرسة ب- مجلس أولياء الأمور
س 26 : المعلم المشارك بمجلس البرلمان : أ- يخفف من نصابه حصتين دراستين (ضمن البدائل تكون)
س 27 : المؤشر الكمي الذي يعبر عن استخدام المعلمون توظيف الاستراتيجية هو : (ضمن البدائل تكون)
أ- ازدياد المعلمون ب- ارتفاع ج- عدد المعلمون
س 28 : تعتبر الاستقالة لاغية في حال عدم الرد خلال (ضمن البدائل تكون)
أ- 30 يوم ب- 20 يوم ج- 40 يوم د- 60 يوم

أسئلة مساعدين اختبار يوم 2019/12/14 حسب ما يذكر المتقدم / يوجد إجابة فقد أورد الأسئلة

حسب حفظها من الاختبار

س 1 : اذا ارتكب الموظف مخالفة مسلكية تستوجب عقوبة تأديبه وكانت العقوبة قد فرضت عليه مرتين متتاليتين :
ج : اتخذ بحقه العقوبة التي تليها (يكون ضمن البدائل)

س 2 : أي العبارات خاطئة :

ج: يتم انتخاب النقيب ونائبه بشكل سري وأعضاء المجلس بشكل علني (يكون ضمن البدائل)

س 3 أي الأطعمة التالية يسمح ببيعها في المقصف :

ج : عبوات العصير الطبيعية المعبأ آلياً (يكون ضمن البدائل)

س 4 : من الأسس الاجتماعية لفلسفة التربية التعليم في الأردن

ج : احترام حرية الفرد وكرامته (يكون ضمن البدائل)

س 5 : احدى التالية ليست من رتب المعلمين

ج : إداري تربوي (يكون ضمن البدائل)

س 6 : نستخدم أداة التقويم (لتقويم طالب يقوم بأعمال صلاة الفجر)

ج :

س 7 : اذا قدم الموظف استقالته فإنها تعتبر مرفوضة اذا لم يصدر قرار خلال :

ج : 30 يوم (يكون ضمن البدائل)

س 8 : ممثل أولياء الأمور والمعلمين في مجلس الانضباط المدرسي ينتخب من قبل :

ج : مجلس أولياء الأمور المعلمين (يكون ضمن البدائل)

س 9 : عدد الحصص يكتب في - أو الزمن لتنفيذ الدروس :

ج : الأنشطة والإجراءات (يكون ضمن البدائل)

س 10 : سؤال نموذج سمارت وكان الحديث عن الاعمار الهاشمي

صيغة خرى : كم عدد الاعمارات الهاشمية للمسجد وكم استمرت

س 11 اذا كانت نتيجة المتحقق أعلى من المستهدف فإن

ج :

س 12 : سؤال عن العقوبة التأديبية : (يكون ضمن البدائل)

4-

مدير المدرسة - الإنذار لا يتجاوز

2- المدير - الحسم من الراتب لا يتجاوز

3- الأمين العام إيقاف في الزيادة السنوية 3 سنوات

4- الوزير إيقاف الزيادة السنوية لخمس سنوات

س 13 : في مصفوفة الأولويات (عمل مجلس ضبط الطالب سيء السلوك) (يكون ضمن البدائل)

س 14 : طلب معلم من طالب تمثيل واكمال الدور و النهاية متوقعة :
ج : أتوقع المحاكاة (يكون ضمن البدائل)
س 15: حسب نموذج سمارت مدرسة خاصة مميزة في منطقتك لم تقدم خدمة لكم أ- نقاط قوة ب- نقاط ضعف ج - فرض د- تهديد (يكون ضمن البدائل)
س 16 : تشير إلى (استدامة التغير في مختلف جوانب الحياة للفرد ونشاطاته وفاعلياته : ج : النتيجة النهائية (يكون ضمن البدائل)
س 17 : قام معلم بشرح درس عن طريق الخرائط تسمى هذه الاستراتيجية لإيصال : ج : التفكير الناقد (يكون ضمن البدائل)
س 18 من مميزات سلاام التقدير اللفظي في الصف ج : بدائل
س : 19 اذا تعادلت الأصوات في مجلس أولياء الأمور يرجح ج : الأصوات التي معها أصوات المدير (يكون ضمن البدائل)
س 20 : اذا كانت النتيجة التطويرية في زيادة توظيف المعلمين لاستراتيجية التعلم من خلال النشاط فأن المؤشر الذي يسهم بالفائدة هو ج : نسبة المعلمين الذين يوظفون تلك الاستراتيجية (وربما يكون بديل اخر الإجابة)
س 21 : واحد من الاتي من تعليمات البرلمان المدرسي ج : يخفض نصاب المعلم المستشار حصتين صفتان أسبوعيا (يكون ضمن البدائل)
س 22 : دور المشكل عند بيليين يعمل تحت الضغط ولديه القدرة على تحفيز الاخرين (البدائل)
س 23 : الأشخاص الذين يتعلمون بصريا (البدائل)
س 24 : من هم المنسقون (البدائل)
س 25 : المدراء هم (البدائل)
س 26 : إيجابيات لهب الأدوار (البدائل)
س 27 : سؤال عن تحليل النتائج
س 28 : سؤال عن تفريد التعلم

اسئلة قيادة مقترحة
تم اعداد المقترح من قبل المشرف التربوي
محمد الرفوع

موقع الايمان
التعليمي

ALEMANCENTER

المجمع الاول : (قيادة تطوير المدرسة)

١- يتكون برنامج القيادة التعليمية من :

أ- ١٠ موضوعات ب- ٩ موضوعات ج- ٨ موضوعات د- ٤ موضوعات

٢- ابعاد التعليم في القرن الحادي والعشرين هي :

أ- **التعلم من اجل ان تفعل** ب- **التعلم من اجل التعلم** ج- **التعلم من اجل ان تكون** د- **التعلم من اجل التحصيل**

٣- تطوير الذكاءات المتعددة السياقية اللازمة للتنمية المستدامة تشير الى :

أ- **طبيعة التعلم** ب- **طبيعة المتعلم** ج- **طبيعة التربية** د- **المرحلة الاولى من التطور التربوي**

٤- التفكير الناقد والابداع وحل المشكلات تمثل احد كفايات القرن الحادي والعشرين والمتعلقة بـ :

أ- **الحياة** ب- **التكنولوجيا** ج- **التعلم** د- **التواصل**

٥- التعليم الذي نحتاجه في القرن الحادي والعشرين يتميز بـ :

أ- **معلمين متميزين مدربين** ب- **توقعات من الطلبة مرتبطة بالمعايير الوطنية**

ج- **مناهج وطنية مكثفة المحتوى** د- **مشاركة مجتمعية محدودة**

٦- من خصائص التعلم في القرن الحادي والعشرين :

أ- **وجود عطله صيفية** ب- **تعلم الطلبة خلال الحصص الصفية**

ج- **التعلم فقط داخل المدرسة** د- **التعلم في اي وقت وأي مكان**

٧- من التحديات التي توجه القائد التربوي في القرن الحادي والعشرين :

أ- **الموارد المادية** ب- **ثقافة المعلم** ج- **البيروقراطية** د- **مستوى تعلم الطلبة**

٨- القيادة المستندة للتعلم :

أ- **الانشطة التي تركز على دعم تعلم الطلبة** ب- **الانشطة التي تركز على دعم تعلم المعلم والطلبة**

ج- **الانشطة التي تدعم تعلم القائد التربوي والمعلم** د- **الانشطة التي تدعم تعلم جميع العاملين في المدرسة**

٩- من مزايا ثقافة التعلم للجميع :

أ- **تعلم الطلبة المستمر** ب- **مجتمعات مهنية مستمرة**

ج- **العمل بشكل فردي من قبل القائد التربوي لتحسين تعلم الطلبة** د- **تمتلك المدرسة لائحة بالتعليمات التربوية**

المجمع الاول : (قيادة تطوير المدرسة)

١٠- من مقترحات بناء الثقة في المجتمع المدرسي (صح ، خطأ) :

- أكد للمعلمين انهم سينجحون اذا التزموا بواجباتهم فقط (خطأ)
- احرص على توفير البيانات للمعلمين (صح)
- احرص على العمل ضمن فريق دون توجيه الفريق من قبلك (خطأ)
- بناء الثقة في مجتمع المدرسة لا يحتاج الى وقت طويل (خطأ)
- تعميم نتائج الابحاث على المعلمين (صح)

١١- القيادة : القدرة على التأثير في اعضاء المؤسسة وتحريكهم نحو الهدف :

أ- فولان ب- طارق سويدان ج- جاردنر د- سكر

١٢- صح ، خطأ :

- الإدارة هي تحسين العمليات مع تقليل الجهد والوقت والتكلفة والاهتمام بالمستقبل (خطأ)
- القيادة : التركيز على الانسان والانجاز والمستقبل (صح)
- ليس كل مدير قائد ولكن كل قائد يجب ان يكون مديرا (خطأ)
- ليس كل مدير قائد ولكن كل مدير يحتاج الى القيادة (صح)
- ١٣- صل بخط بين الخاصية ونوع القيادة المناسبة لها :

نوع القيادة	الخاصية
١- بيروقراطية	الانفراد في وضع السياسات والاجراءات (٥)
٢- موقفيه	اتخاذ القرارات بشكل جماعي مع التوجيه المستمر للفريق (٤)
٣- فوضوية	يكلف الجماعة بأداء العمل ولا يتابعهم ويشرف عليهم (٣)
٤- ديمقراطية	تمرير القرارات على جميع الموظفين حسب السلم الوظيفي (١)
٥- تسلطية	العمل على حل المشكلات التي قد تظهر في المؤسسة في وقتها (٢)

١٤- صل بخط بين سمة القائد والعبارة المناسبة لها :

السمة القيادية	العبارة الدالة عليها
١- لدية غرض اخلاقي	تفهم تعقيدات العمل مع الالتزام الاخلاقي (٢)
٢- يتفهم التغيير ويشجعه	إحداث تغيير ايجابي في حياة الموظفين وقيم مثل الصدق والاحترام (١)
٣- يفوض الصلاحيات	تعيين موظفين لبناء العلاقات المتجددة (٥)
٤- يعزز الترابط المؤسسي	توفير المعلومات لجميع اعضاء المؤسسة وتحويلها الى معرفة (٧)
٥- يبني علاقات مع الاخرين	التعاون مع المديرية والوزارة (٤)
٦- يركز على النتائج	يساعدون الاخرين على تحمل المسؤولية (٣)
٧- يبتكر المعرفة ويتبادلها	يتابعون مدى تطابق الاعمال المنفذه مع النتائج (٦)

١٥- اكمل الفراغ في الجدول (الذكاء الانفعالي والعاطفي) :

المفهوم	اسم العالم
معرفة الفرد لنفسة والاخرين الذين يتعامل معهم	ماير وسالوفي
الوعي بالذات وتحفيزها	جولمان
فهم وإدارة الانفعال	ماير وسالوفي
المهارات العاطفية التي تلزم خلال التفاعلات المهنية داخل المؤسسة	جولمان

١٦- صل بخط بين نوع الذكاء والحالة المتعلقة به

١- البصري	التحدث من خلال العرض (٧)
٢- الرياضي	الإشارات التعبيرية باليدين (٤)
٣- الاجتماعي	تحديد المشكلات وحلها (٢)
٤- البدني	الغناء أثناء العمل والتصفيق (٥)
٥- الموسيقي	القدرة على متابعة شرائح العرض (١)
٦- الطبيعي	القيام بمهارات التعلم التعاوني (٣)
٧- اللغوي	قدرة الفرد على فهم مشاعرة ودوافعه (٨)
٨- الشخصي	مهارة المحافظة على نظافة البيئة وتقدير أهميتها الجمالية (٦)

١٦- صح أو خطأ:

- القيادة الملهمة هي التي تتعامل مع الانفعالات (خطأ)
- القيادة العظيمة هي التي تتعامل مع العقل والقلب (صح)
- للتعامل مع انماط الشخصية يجب اخذ الموقف من جهة واحدة قبل الدخول في حوار (خطأ)
- يؤثر الذكاء العاطفي على فاعلية وإدارة المؤسسة (صح)

المجمع الأول : القيادة التعليمية الفاعلة

١٧- من التحديات التي تواجه القائد التربوي في أداء دوره:

- أ- القدرة على ممارسة الصلاحيات
- ب- ضعف مهارات التدريب
- ج- زيادة الاتصال المجتمعي
- د- قلة عدد المهام المكلف بها
- ١٨- من عناصر القيادة المركزة على الطالب التوجه نحو النتائج ، ويمكن عن طريقها :
 - أ- تحديد أولويات تنفيذ النتائج التعليمية
 - ب- مشاركة مباشرة من قبل المعلمين لتوفير وسائل التعلم
 - ج- استثمار الوقت في عملية التعلم والتعليم
 - د- رصد نتائج التعلم وضمان انخراط العاملين والطلبة في عملية التعلم
- ١٩- من استراتيجيات الإقناع :
 - أ- الاعتماد على العاطفة دون التقيد بالقوانين
 - ب- البدء بمعارف المتلقي ثم اتجاهاته
 - ج- عرض الآراء المتباينة حول الموضوع
 - د- ربط المضمون بالرأي الشخصي للمتحدث
- ٢٠- من ادوار مدير المدرسة ، والتي تضمن تنويع المعلمين لاستراتيجيات التدريس داخل الغرفة الصفية :
 - أ- الاطلاع على سجلات العلامات
 - ب- التعاون مع المشرف لرصد نقاط الضعف لدى المعلم
 - ج- حضور حصص صفية مع المعلم لغايات التقرير السنوي
 - د- رصد ممارسات المعلم الصفية
- ٢١- تغيير مهارات المعلمين لتكوين أكثر كفاءة وفاعلية يقصد بها :
 - أ- التدريب
 - ب- التنمية المهنية
 - ج- الملاحظة
 - د- التميز الوظيفي

٢٢- صل بخط بين طريقة جمع البيانات والعبارة الدالة عليها :

١- المقابلة الشخصية	قياس أداء الافراد في وظائفهم الحالية (٣)
٢- الملاحظة	قائمة من الاسئلة تستخدم لجمع المعلومات حول موضوع يراد بحثه (٤)
٣- الاختبارات	الكشف عن جوانب القصور في الأداء بأسلوب علمي (٥)
٤- الاستبانة	الرجوع الى ملفات المعلم ودراستها (٦)
٥- تحليل المشكلات	تحديد الفرد نوع التنمية المهنية التي يريدها (٧)
٦- دراسة السجلات	مخاطبة الجامعة لأخذ الملاحظات اللازمة والتي تساعد على تحديد حاجات الموظف المهنية (٨)
٧- آراء العاملين	تحديد الفجوات في اداء المعلم والتي تدل على حاجته للتنمية المهنية (٩)
٨- الاستشاريون	عملية تفاعل بين شخصين تتضمن طرح اسئلة وتلقي اجابات (١)
٩- تقويم الأداء	عملية مشاهدة للوضع القائم وتحديد نقاط القوة والضعف (٢)

٢٣- أي الاتية ينتج عن مشاركة الطلبة في صنع القرار على مستوى المدرسة والصف :

- أ- يتعود الطالب على السيطرة في عمل الآخرين ب- تعزز ثقة الطالب بالآخرين
ج- يتحمل الطالب مسؤولية تعلمه د- تظهر السمات التعليمية للطالب

٢٤- صح أو خطأ

- الرؤية هي تصور مستقبلي يطمح مجتمع المدرسة الوصول اليه (صح)
- يمكن التعبير عن رؤية المدرسة بالكلمات والرموز حيث تجيب عن سؤال لماذا وجدت المدرسة ؟ (خطأ)
- تعبر الرؤية عن القيم الجوهرية للمدرسة (خطأ)
- الرسالة هي اجراءات لتنفيذ الرؤية (صح)
- من شروط الرؤية الواقعية والسهولة على ان لا تزيد كلماتها عن ٣٠ (صح)
- اخراج الناس من الظلمات الى النور تعد رسالة (خطأ)
المجمع الاول : بناء فرق العمل

٢٥- نتاج عمل مجموعة من الافراد لديهم مهارات متكاملة لتحقيق هدف مشترك مرتبط بمهنة معينة :

- أ- فريق العمل ب- العمل الجماعي ج- العمل التعاوني د- قيادة الفريق
٢٦- صل بخط بين مرحلة تطوير فريق العمل والخاصية المميزة له :

١- الصراع	الصياغة الجماعية لطبيعة علاقات الافراد (٣)
٢- التكوين	اختيار وتحديد قائد الفريق (١)
٣- التطبيع	التعارف والاتفاق على الفكرة العامة للعمل (٢)
٤- التوقف	تنفيذ الفريق العمل المكلف به (٥)
٥- الاداء	تفكك الفريق نتيجة ظهور خلافات بين الاعضاء (٤)

٢٧- صح او خطأ

- من اسباب فشل الفريق ضعف القيادة والتوصل وظهور الخلافات (صح)
- من اسباب فشل الفريق التنافس بين الاعضاء وظهور عوامل اجتماعية والمصالح الشخصية (صح)
- عدم حدوث تغييرات متكررة في ادوار اعضاء الفريق يؤدي الى فشله (خطأ)
- من ايجابيات عمل الفريق الشعور بالفخر ووفرة الآراء وانجاز العمل وحل المشكلات وتنمية روح المبادرة (صح)
٢٨- يشير الجدول الاتي الى خصائص فريق العمل اكمل الفراغات فيه

نمط الشخصية	خصائص الافراد	الدعم الذي يحتاجونه
المقاومون	يعلمون بنشاط لوقف تقدم المدرسة
المتأخرون ٣٠%	لا يتغيرون الا عندما يصبح الوضع لا يطاق
الرواد ١٨%	مخاطرون	الاحساس بالاطمئنان
المحافظون ٢٦%	لا يحبون المخاطرة	معرفة التوقعات والوضع النهائي
المجددون ٨%	يقدمون افكار غير مدروسة

٢٩- الاجتماع احد اشكال الاتصال الشفهي المؤسسي ويتكون مناشخاص و ومحتوى واجراءات عمل لتحقيق هدف

٣٠- صل بخط بين مراحل الاجتماع ومكوناتها :

١- قبل الاجتماع	مقدمة ، تيسير ، انهاء (٢)
٢- اثناء الاجتماع	محضر ، متابعة (٣)
٣- بعد الاجتماع	تخطيط ، تحضير اجندة (٢)

المجمع الاول : صنع القرارات واتخاذها وادارة الوقت
٣١- صح أو خطأ

- القرار الجماعي افضل من الفردي لان معلومات الجماعة اكثر من الفرد وخياراتهم اكثر وقبلهم للقرار وتطبيقه افضل (صح)
 - من عيوب القرار الجماعي تهيئة صف ثاني من القادة والسيطرة والتحالفات (خطأ)
 - من مزايا القرار الجماعي ديمقراطي وسطي ويتحمل اعضاء الفريق نتائج القرار (صح)
 - من عيوب القرار الجماعي قصر فترة اتخاذ القرار مع عدم تحديد المسؤوليات بدقة (خطأ)
- ٣٢- الترتيب الصحيح لمراحل صنع واتخاذ القرار:

أ- البحث عن البديل ، اختيار البديل ، تطبيق البديل ، تحديد المسألة، تحليل الاسباب ، تقييم النتائج ، تقييم البديل
ب- البحث عن البديل ، تطبيق البديل ، اختيار البديل ، تحديد المسألة، تحليل الاسباب ، تقييم النتائج ، تقييم البديل
ج- تحديد المسألة ، اختيار البديل ، تطبيق البديل ، تحديد المسألة، تحليل الاسباب ، تقييم البديل ، البحث عن بديل
د- تحديد المسألة، تحليل الاسباب ، البحث عن البديل ، تقييم البديل ، اختيار البديل ، تطبيق البديل ، تقييم النتائج

٣٣- عند صنع واتخاذ القرار لا بد من البحث عن بديل يمتاز بـ :

- أ- يساهم في حل المشكلة ويتوافق مع الموارد المتاحة
- ب- الخبرة والمحاكاة والابتكار
- ج- تكلفة ومتطلبات ووقت البحث عن بديل
- د- درجة المخاطرة وقدرة البديل على تحقيق الاهداف

٣٤- الحالات التي تواجه المدير عند اختيار البديل :

- أ- التأكد والانصياع
- ب- التأكد وعدم التأكد والمخاطرة
- ج- التأكد والمخاطرة والانصياع
- د- عدم التأكد والمخاطرة والانصياع

٣٥- صح أو خطأ

- من اسس اختيار البديل العامل التكنولوجي والبشري وعامل الوقت (صح)
 - تنفيذ البديل عند صنع واتخاذ القرار يحتاج الى موارد بشرية ومادية وتكنولوجية (صح)
 - قرار سريع قد يكون صائبا افضل من قرار بطيء قد يكون صائبا (خطأ)
 - من طرق دعم القرار توفير دعم سياسي واجتماعي وتمويل (صح)
- ٣٦- صل بخط بين مشكلة صنع القرار والعبارة الدالة عليها :

مشكلة صنع القرار	العبارة الدالة على المشكلة
١- الاندفاع	اختيار ما تشعر انه صحيح (٣)
٢- الانصياع	السماح للآخرين باتخاذ القرار بدل منك (٢)
٣- البديهة	اختيار طريقة تنفيذ القرار دون تفكير (١)
٤- التأخير	تجنب صنع القرار حتى تنتهي الحاجة الى القرار (٤)
٥- الضعف	اترك القرار لشخص آخر بدلا منك (٥)

٣٧- صح أو خطأ

- الكفاءة تعني أداء الاعمال بطريقة صحيحة لتحقيق اهداف المؤسسة (خطأ)
- الفاعلية : اداء الاعمال الصحيحة مقابل اقل جهد وتكلفة (خطأ)
- الكفاءة : اداء الاعمال بطريقة صحيحة مقابل اقل جهد وكلفة والفاعلية هي اداء الاعمال الصحيحة لتحقيق اهداف المؤسسة (صح)

٣٨- خطوات ادارة الوقت هي :

- أ- تخطيط ، تحليل ، تنظيم ، تنفيذ ، متابعة
ب- تحليل ، تخطيط ، تنظيم ، تنفيذ ، متابعة
ج- تنظيم ، تخطيط، تنفيذ ، متابعة ، تحليل
د- تخطيط ، تنظيم ، تحليل ، تنفيذ ، متابعة

٣٩- من اساسيات تخطيط الوقت بفاعلية :

- أ- حدد اهدافك ب- حدد اولوياتك ثم رتبها ج- وازن بين المهمة والوقت المخصص لها د- جميع ما ذكر
٤٠ - صل بخط بين الموقف واولوية ادارة الوقت المناسبة لها :

١- عاجل ومهم	المكالمات الهاتفية غير المهمة (٢)
٢- عاجل وغير مهم	رسائل البريد الالكتروني (الایمیل) (٢)
٣- غير عاجل ومهم	اجتماع مجلس تطوير الشبكة (٢)
٤- غير عاجل وغير مهم	اجتماع المعلمين من اجل اقرار نتائج الطلبة نهاية العام الدراسي (١)
	اجتماع مع المعلمين بسبب رسوب جميع طلبة الفرع الادبي فيها (١)
	تنفيذ مشروعات مبحث العلوم الحياتية والفيزياء الواردة في نهاية وحدات الكتاب (١)
	غرس قيم الصدق والتمكين والتخطيط والابتكار والتغيير (٣)
	توقيع المعلمين على تعميم من قبل مدير المدرسة (٤)

المجمع الاول : الاتصال

٤١- عناصر الاتصال الفعال :

- أ- مرسل ومستقبل ورسالة تغذية راجعة ب- مرسل ورسالة ومستقبل
ج- مرسل وقناة اتصال ومستقبل ج- مرسل ومستقبل وتغذية راجعة
٤٢- الاتصال الذي يتيح الاستفادة من نبرة الصوت وحركات الجسد :
أ- الوجيه ب- الافقي ج- العمودي د- الداخلي
٤٣- صح او خطأ :

- الاتصال الافقي موظفين من نفس الدرجة ومسميات وظيفية مختلفة (خطأ)
- الاتصال العمودي موظفين من مسميات وظيفية اقل الى مسميات وظيفية اعلى (صح)
- الاجتماعات واللقاءات والخطب من الامثلة على الاتصال الجماهيري (صح)
- اتصال الفرد مع الاخرين بصفته الشخصية الطبيعية يدعى اتصال فردي (صح)
- اتصال المدير مع جميع اعضاء المؤسسة يدعى اتصال داخلي (صح)

٤٤- الجمهور المستهدف في الاتصال التربوي يتكون من :

- أ- الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي ب- الطلاب والمعلمين والمديرية والوزارة والمجتمع المحلي
ج- المعلمين والمديرية والوزارة والمجتمع المحلي د- الطلاب والمعلمين والمديرية والمجتمع المحلي

٤٥- اكمل الفراغ : من وظائف العملية الاتصالية : مخاطبة الجمهور المستهدف المعلمين من خلال الوظيفة ... الاعلامية
..... وتعليم الطلبة في الغرفة الصفية من خلال الوظيفة التثقيفية والاتصال عبر الفيس مع المعلمين لكسب التأييد ونشر
مجلة سنوية عن المدرسة كوسيلة دعائية وتوزيع الادوار بين المعلمين كوسيلة اجرائية .

٤٦- تمر القراءة الفاعلة كوسيلة اتصال بمراحل ترتب من البسيط الى المعقد كما يلي :

- أ- بحث مسحي ، بحث عن التفاصيل ، التصفح ، القراءة الناقدة
ب- بحث مسحي ، ، التصفح ، القراءة الناقدة ، بحث عن التفاصيل
ج- التصفح ، بحث عن التفاصيل ، بحث مسحي ، ، القراءة الناقدة
د- التصفح ، بحث مسحي ، بحث عن التفاصيل ، القراءة الناقدة

٤٧- من معايير الكتابة الفاعلة كوسيلة اتصال مكتوب بـ:

- أ- تحديد الهدف والجمهور المستهدف ب- تصنيف عناصر الموضوع الى مقدمة وعرض وخاتمة
ج- كتابة مسودة قبل الكتابة النهائية د- المرونة والتنظيم وميكانيكية الكتابة

٤٩- أي الاتية ليست من معيقات الانصات :

- أ- حديث خافت والقاء غير جذاب ب- رسالة مشوشة ولغة أو لهجة غير مفهومة
ج- ضوضاء خارجية ووقت غير ملائم د- لغة الجسد ونبرة الصوت وكلمات الرسالة

المجمع الاول : القرار المبني على البيانات :

٥٠- صح او خطأ:

- البيانات سلسلة مترابطة من الحقائق والمعلومات يمكن الحصول عليها من الملاحظة والتسجيل (خطأ)
- البيانات هي رموز وارقام او كلمات وحروف متعلقة بموضوع معين (صح)
- يعد الرقم الوزاري لمعلم المدرسة من المعلومات الضرورية يمكن الاستفادة منها لغايات التصنيف (خطأ)
- تعد البيانات مصدرا للموضوعية وتساعد على مقارنة فجوة الاداء وتقييم القضايا المهمة وتقيس فعالية الانشطة

(صح)

٥١- صنف مصادر البيانات في الجدول الى بيانات خارجية او داخلية

مصدر البيانات في المدرسة	البيانات
١- داخلية	بيانات الموظفين في قسم شؤون الموظفين في المديرية (١)
٢- خارجية	اختبار timss و pisa (٢)
	سجلات علامات الطلبة (١)
	اختبار ضبط النوعية للصف الثامن في الرياضيات (٢)
	ملف المعلم لدى ادارة الموارد البشرية في الوزارة (١)
	اسماء اعضاء مجلس التطوير التربوي (٢)
	بحث تربوي حول دور الاشراف التربوي في رفع اداء المعلمين مهنيا (٢)

٥٢- الترتيب الصحيح للمعرفة هو :

- أ- بيانات ، معرفة ، حكمة ، معلومات
- ب- بيانات ، حكمة ، معرفة ، معلومات
- ج- حكمة ، بيانات ، معرفة ، معلومات
- د- بيانات ، معلومات ، معرفة ، حكمة

٥٣- تحليل القدرات SWot يتكون من :

- أ- المناخ الداخلي : مواطن القوة والفرص والمناخ الخارجي : مواطن الضعف والتهديدات
- ب- المناخ الداخلي : مواطن القوة والتهديدات والمناخ الخارجي : مواطن الضعف والفرص
- ج- المناخ الداخلي : مواطن الضعف والفرص والمناخ الخارجي : مواطن القوة والتهديدات
- د- المناخ الداخلي : مواطن القوة ومواطن الضعف والمناخ الخارجي : الفرص والتهديدات

٥٤- صح او خطأ

- في الجدال يسعى افراد الجماعة لفهم وجهات النظر (خطأ)
- في عمل الفريق العضو المريض يتم لفظه اذا شكل اعاقا لعمل الجماعة بعد ان تستنفذ طرق اصلاحه (صح)

٥٥- أي من الاتية صحيح فيما يتعلق بالحوار والجدال :

- أ- في الحوار يتحدث الشخص بصفة شخصية ويسعى لمعرفة الحقيقة بينما في الجدال يتحدث الشخص بجو آمن عن وجهة نظرة

ب- في الحوار يلتزم الشخص برأي الجماعة بينما في الجدال يلتزم الشخص بمعرفة الحقيقة

ج- في الحوار يتحدث الشخص دون مقاطعة للآخرين بينما في الجدال يتحدث الشخص باسم المجموعة

د- في الحوار يسعى الفرد المتحدث لأثبات خطأ الآخر بينما في الجدال يسعى الشخص لمعرفة المقصود من حديث الطرف الآخر

٥٦- صل بخط بين اهمية البيانات

١- بنائية	استخلاص الفهم من خلال البيانات (١)
٢- تضافرية	تحويل المهارات الى عمل يومي (٤)
٣- موضوعية	تعمل البيانات على تطوير العملية التشاركية (٢)
٤- تنموية	تعمل البيانات على إزالة الفوارق في العرق والعاطفة (٣)

٥٧- في دورة الحوار ماذا يحدث قبل الحوار :

- أ- جمع وتحليل للبيانات ووضع الفرضيات
- ب- وضع الاهداف والاستراتيجيات ثم جمع وتحليل البيانات

ج- معرفة استعداد فريق العمل ثم جمع البيانات د- قياس التقدم في العمل وتحليل البيانات
٥٨- الجسر لخطه تطوير المدرسة هو :

- أ- الرؤية ب- الرسالة ج- النتائج د- القيم
٥٩- دورة التطوير المستمر هي :
أ- تخطيط ، تنفيذ ، تقييم ، تحليل
ج- تخطيط ، تقييم ، تنفيذ ، تحليل
المجمع الاول : الادارة بالنتائج
٦٠- الادارة الموجهة بالنتائج هي :

- أ- منهج اداري يركز على النتائج في مرحلة التخطيط والتنفيذ والتقييم والتعلم من التغذية الراجعة
ب- تحديد النتائج الواقعية والمستفيدين من البرنامج مع قياس التقدم فيه
ج- تحليل المخاطر وزيادة المعرفة وتحديد النتائج المتحققة والموارد المتاحة
د- جميع ما ذكر

٦١- صل بخط بين مباديء الادارة بالنتائج واهميتها

المباديء	الاهمية
١- الشراكة	مشاركة المسؤولية عن النتائج (٥)
٢- البساطة	الاعتماد على اطار قياس الاداء في اعداد التقارير من اجل اتخاذ القرارات (٣)
٣- الشفافية	الخبرة والتكرار في تنفيذ الادارة الموجهة بالنتائج (٤)
٤- الممارسة	البدء بعدد محدود من المؤشرات والنتائج (٢)
٥- المساءلة	يمكن استدامة وتحسين عملية تطوير الاداء من خلالها (١)

٦٢- صنف النتائج الاتية الى قصيرة المدى ، متوسطة المدى وطويلة المدى ، مدخلات ، مخرجات ، أنشطة :

- تحسين نوعية التعليم في المرحلة الثانوية (طويلة المدى)
- زيادة قدرة المعلمين على تصميم أنشطة علاجية للطلبة (قصيرة المدى)
- ارتفاع كفاءة المعلمين في تدريس المرحلة الاساسية (متوسطة المدى)
- دورات في مجال صياغة النتائج التعليمية للمباحث (أنشطة)
- معلمين تدربوا على استراتيجيات العمل من خلال النشاط (مخرجات)
- ٤ غرف صفية مجهزة لاستقبال الطلبة (مدخلات)

٦٣- سلسلة النتائج على الترتيب هي :

- أ- مدخلات ، مخرجات ، أنشطة ، نتيجة متوسطة ، نتيجة نهائية ، نتيجة مباشرة
ب- مدخلات ، نتيجة متوسطة ، مخرجات ، أنشطة ، نتيجة نهائية ، نتيجة مباشرة
ج- نتيجة متوسطة ، مخرجات ، أنشطة ، نتيجة نهائية ، نتيجة مباشرة

د- مدخلات ، أنشطة ، مخرجات ، نتيجة مباشرة ، نتيجة متوسطة ، نتيجة نهائية

٦٤- اي الاتية تعد نتيجة متوسطة المدى :

أ- تحسين نوعية التعليم الاساسي ب- زيادة التحاق الطلبة برياض الاطفال الحكومية

ج- زيادة قدرة المعلمين في المرحلة الاساسية د- معلمين تم تدريبهم وتأهيلهم

٦٥- تعد المخاطر من الامور التي تؤثر سلبا في تحقيق النتائج ، اي من المخاطر الاتية اكثر ضررا على الوصول للنتائج :

أ- مخاطر متعلقة بالنتائج التطويرية ب- مخاطر متعلقة بمخرجات العمل

ج- مخاطر متعلقة بأنشطة العمل د- مخاطر متعلقة بمدخلات العمل

٦٦- اداة الادارة بالنتائج والتي تُعنى بمتابعة سير العمل هي :

أ- اطار قياس الاداء ب- الخطة التطويرية ج- التقرير الفصلي د- الخطة الاجرائية

٦٧- يتكون اطار قياس الاداء من العناصر الاتية :

- أ- المؤشرات ، الاساس والمستهدف ، مصادر البيانات ، طرق ومسؤولية وتكرار جمع البيانات
ب- المؤشرات ، الاساس والمستهدف والمتحقق ، مصادر البيانات ، طرق ومسؤولية وتكرار جمع البيانات
ج- المؤشرات ، الاساس والمستهدف ، نوع البيانات ، طرق ومسؤولية وتكرار جمع البيانات
د- أ- المؤشرات ، مصادر البيانات ، طرق ومسؤولية وتكرار جمع البيانات

٦٨- صل بخط بين المفاهيم الاتية

١- مؤشر نوعي	معدل تكرار غياب الطلبة الاسبوعي عن المدرسة (٢)
٢- مؤشر كمي	مستوى تطبيق استراتيجيات التدريس الفاعلة (١)
٣- صحة المؤشر	الدقة في قياس النتائج (٣)
٤- ثبات المؤشر	قياس التقدم في تحقيق النتيجة (٥)
٥- صلاحية المؤشر	قياس الاتجاهات عبر الزمن (٤)
٦- تمثيل المؤشر	اعطاء معلومات مفصلة حسب الجنس والعمر... الخ (٦)
٧- مقدرة المؤشر	توفر المعلومات وجديتها (٩)
٨- تكلفة المؤشر	القدرة على تحليل وجمع البيانات (٧)
٩- سهولة المؤشر	مردود ناتج عن تطبيق المؤشر (٨)
١٠- الاساس	وصف بيانات الحالة كميًا ونوعيًا والتي نرغب الوصول اليها (١١)
١١- المستهدف	وصف بيانات الحالة كميًا ونوعيًا كما هي عند تطبيق المؤشر (١٠)

اسئلة القراءة الاضافية للمجمع الاول :

٦٩- يمر التغيير التربوي باربعة مراحل رئيسية بالترتيب هي :

- أ- الاستهلال ، التنفيذ ، الاستمرارية ، قياس النتائج
ب- الاستهلال ، الاستمرارية ، التنفيذ ، قياس النتائج
ج- الاستمرارية ، الاستهلال ، التنفيذ ، قياس النتائج
د- الاستمرارية ، التنفيذ ، الاستهلال ، قياس النتائج

• وضع (سيرجيو فاني) تسع مهام للمدير : صل بخط

بناء فهم متبادل (٤)	١- تحقيق الاهداف
ربط الرؤى المشتركة معا (١)	٢- الإدارة
مجموعة من الاجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة (٣)	٣- تأصيل القيم
إزالة الحواجز التي تقف حجر عثرة امام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك (٧)	٤- المحافظة على الانسجام
ان تكون نموذجيا يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة (٨)	٥- التحفيز
التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها (٩)	٦- الايضاح
ايضاح الاسباب للموظفين للقيام بمهام محددة (٦)	٧- التمكين
تشجيع الموظفين واعضاء هيئة التدريس (٥)	٨- تحمل المسؤولية
التخطيط وحفظ السجلات ورسم الاجراءات والتنظيم (٢)	٩- الإشراف

٧٠- يشير الجدول الى معايير الذكاءات المتعددة ومصادرها . صل بخط

مصادر اشتقاق المعايير	معايير الذكاءات المتعددة
١- علم النفس التطوري	قابلية الترميز (٣)
٢- العلوم البيولوجية	عملية تحديد التلف الدماغى (٢)
٣- التحليل النظري والمنطقي	عمليات مركزية لدى الفرد يمكن تحديدها (٣)
٤- الابحاث السيكلوجية التقليدية	تاريخ نمائى يمكن تحديده من الأدعاءات والخبرات الهادفة (١)
	تاريخ تطوري ومصداقية تطويرية (٢)
	مهام سيكلوجية تجريبية (٤)
	وجود اشخاص نوابغ او معتوهين وغيرهم من الحالات الاستثنائية (١)
	دعم من مكتشفات القياس النفسى (٤)

- النوع الاجتماعي يشير الى الادوار والمسؤوليات المحددة لكل من الرجل والمرأة (صح)
- النوع الاجتماعي متغير من مجتمع لآخر (صح)
- الجنس : يشير الى التغيرات البيولوجية وهي ثابتة (صح)
- الفرص المتساوية تعني دائما الاستفادة العادلة او النتائج المتساوية (خطأ)

٧٢- العدالة في النوع الاجتماعي تعني :

- أ- التعامل بعدالة مع الذكور دون الاناث
 - ب- تميز ايجابي نحو المرأة دائما
 - ج- الحصول على فرص ذات قيمة متساوية ومتشابهة
 - د- الحصول على فرص ذات قيمة متساوية وان اختلفت
- ٧٣- المساواة في النوع الاجتماعي تعني :

- أ- التمتع بنفس القيمة الانسانية سواء كانوا ذكورا او اناثا
 - ب- عدم احترام ما لدى الذكور والاناث من امور مشتركة
 - ج- وجود ادوار متساوية لكل من الذكور والاناث
 - د- مهام الذكور لا تكمل مهام الاناث دائما
- ٧٤- نقص الوعي في الاختلاف بين الجنسين تعني :

- أ- الوعي بالأنشطة التي تختلف بين الذكور والاناث
- ب- الاخذ بالاعتبار النوع الاجتماعي للذكور والاناث
- ج- لا يمتلك الشخص وعي بالأدوار التي يقوم بها الذكور والاناث
- د- معرفة دور السياسات التمييزية للسياسات والبرامج

٧٥- صح او خطأ

- التقيد بالنوع الاجتماعي ان هنالك ادوار للذكور مختلفة عن ادوار الاناث ولا يمكن تغييرها (صح)
 - الوعي بالاختلاف بين الجنسين ان يفهم الشخص ان للعادات والتقاليد اثرا في كل من الذكور والاناث (صح)
- ٧٦- ادماج النوع الاجتماعي يهدف الى :

- أ- الاستجابة لحاجات الذكور او لا ثم الاناث
 - ب- تعزيز مظاهر عدم المساواة
 - ج- تحقيق المساواة الكمية بين الذكور والاناث
 - د- الاستجابة للاحتياجات المختلفة للأناث والذكور
- ٧٧- ادماج النوع الاجتماعي يهدف وذلك في مراحل التخطيط والإدارة الى تجنب كل من :
- أ- ظاهرة التخفي او التبخر
 - ب- ظاهرة التخفي
 - ج- ظاهرة التخفي
 - د- ظاهرة التخفي والتبخر معاً

- التبخر : ظاهرة تحدث عندما تفشل اطر المتابعة في رصد الانجازات على ارض الواقع (خطأ)
- التخفي : ظاهرة تحدث عندما تفشل اطر المتابعة في رصد الانجازات على ارض الواقع (صح)
- التبخر : عندما لا تترجم النوايا الحسنة لأنشطة على ارض الواقع (صح)

٧٩- احد المؤشرات الاتية يراعي النوع الاجتماعي :

- أ- عدد المتدربين الذين حضروا المشغل ب- نسبة الامهات في مجلس التطوير التربوي
 - ج- نسبة المتدربات اللواتي حصلن على ترقية د- عدد المتدربين والمتدربات المشاركين في المشغل
- المجمع الثاني : تطوير المديرية

٨٠- يتكون فريق تطوير المديرية من مدير التربية رئيسا وعضوية كل مما يأتي :

- أ- مدير الشؤون الفنية والادارية ورؤساء اقسام التخطيط والارشاد والتعليم العام والرقابة والاعلام
 - ب- مدير الشؤون الفنية والادارية ورؤساء اقسام التخطيط والارشاد والتعليم العام والاشراف
 - ج- مدير الشؤون الفنية والادارية ورؤساء اقسام التخطيط والارشاد والتعليم العام والرقابة والاعلام والاشراف
 - د- مدير الشؤون الفنية ورؤساء اقسام التخطيط والارشاد والتعليم العام والرقابة والاعلام والاشراف
- ٨١- مجالات تطوير المديرية هي :

أ- التعلم والتعليم والمدرسة والمجتمع والقيادة والادارة ب- دعم التعلم والتعليم والمديرية والمجتمع وإدارة الاداء والقيادة

ج- دعم التعلم والتعليم والمديرية والمجتمع وبيئة الطلبة والمجتمع د- دعم التعلم والتعليم والمديرية والمجتمع والمدرسة

٨٢- مراحل تطوير مديرية التربية والتعليم على الترتيب هي :

- أ- المراجعة الذاتية ، التهيئة ، التحليل والتخطيط ، تطوير المديرية .
- ب- المراجعة الذاتية ، التهيئة ، تطوير المديرية ، التحليل والتخطيط.
- ج- التهيئة ، المراجعة الذاتية ، تطوير المديرية ، التحليل والتخطيط .
- د- التهيئة ، المراجعة الذاتية ، التحليل والتخطيط ، تطوير المديرية .

٨٣- عدد ادوات المراجعة الذاتية في برنامج تطوير المديرية هو :

أ- ٣ وقائمة رصد السجلات ب- ٤ وقائمة رصد السجلات ج- ٢ وقائمة رصد السجلات د- ٣ ادوات فقط

٨٤- من معايير اختيار اولويات تطوير المديرية :

أ- تكرار الاولوية في اكير عدد من المدارس ب- تأثيرها على تعلم الطلبة واهميتها

ج- علاقتها بأولويات اخرى وامكانية تنفيذها د- جميع ما ذكر

٨٥- المتابعة المبنية على النتائج تعني :

أ- عملية منظمة جمع وتحليل البيانات حول المؤشرات ومقارنة النتائج الحقيقية مع المتوقعة والمخطط لها

ب- متابعة مشروع ما خلال التنفيذ والتصميم والنتائج

ج- التقييم هو الشكل الاخر للمتابعة المبنية على النتائج

د- عملية غير منظمة لجمع وتحليل البيانات حول المؤشرات ومقارنة النتائج الحقيقية مع المتوقعة والمخطط لها

٨٦- التقييم للنتائج التطويرية في مشروع ما تعني :

أ- عملية منظمة ومخططة وهادفة يتم في تقييم المشروع من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج خلال وبعد التنفيذ

ب- عملية منظمة ومخططة وهادفة يتم في تقييم المشروع من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج قبل وبعد التنفيذ

ج- عملية غير منظمة ومخططة وهادفة يتم في تقييم المشروع من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج خلال وبعد التنفيذ

د- عملية غير منظمة ومخططة وهادفة يتم في تقييم المشروع من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج قبل واثاء التنفيذ

٨٧- الاسئلة المفتاحية لعملية المتابعة والتقييم هي :

أ- لماذا التقييم ، متى التقييم ، من يقوم بالتقييم ، كيف يتم التقييم ، كم ستكلف عملية التقييم ، ماذا بعد التقييم ؟

ب- لماذا التقييم ، متى التقييم ، اين يتم التقييم ، كيف يتم التقييم ، كم ستكلف عملية التقييم ، ماذا بعد التقييم ؟

ج- لماذا التقييم ، متى التقييم ، من يقوم بالتقييم ، كيف يتم التقييم ، ما خصائص التقييم ، ماذا بعد التقييم ؟

د- لماذا التقييم ، ما اهمية التقييم ، من يقوم بالتقييم ، كيف يتم التقييم ، كم ستكلف عملية التقييم ، ماذا بعد التقييم ؟

٨٨- صح او خطأ

-المتابعة عملية مستمرة تنفذ من داخل المؤسسة وتتم اثناء تنفيذ المشروع وتحدث بشكل دوري تركز على الانشطة القصيرة وهي محدود (صح)

- التقييم عملية دورية تنفذ من جهة خارجية اثناء وبعد النشاط شامل ويحتاج معلومات يبين ان المشروع يتم بشكل سليم (صح)

٨٩- في مدرسة ما ٣٠ معلم منهم ١٥ يطبقون استراتيجيات التدريس الحديثة حيث يطمح مدير المدرسة ان يصبحوا ٢٥ معلم يطبقون استراتيجيات التدريس الحديثة تم تدريبهم على ذلك حيث اصبح المطبقين لاستراتيجيات ٢٠ فان :

أ- قيمة الاساس ١٥ والمستهدف ٢٥ والمتحقق الكلي ٢٠

ب- الاساس ١٥ والمستهدف ٣٠ والمتحقق ٢٠

ج- الاساس ١٥ والمستهدف ٢٥ والمتحقق ٢٥

د- الاساس ١٥ والمستهدف ٢٥ والمتحقق الكلي ٥

٩٠- من البيانات الكمية :

أ- المسوح الميدانية ب- الاستبانات ج- قواعد البيانات د- جميع ما ذكر

٩١- اي من الاتية من المقيمين الخارجين لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية :

أ- اعضاء مجلس التطوير التربوي ب- اعضاء فريق تطوير المديرية

ج- المركز الوطني لتنمية الورد البشرية د- منسقي مجالات المدرسة و المديرية

٩٢- اكثر اداة من ادوات الادارة بالنتائج استخدمت لقياس تحقق النتائج هي :

أ- اطار قياس الاداء ب- تحليل البيانات ج- تقرير الاداء الفصلي د- الخطة الاجرائية

٩٣- مكونات التقرير على الترتيب هي :

أ- صفحة عنوان التقرير ، محتوى التقرير ، ملخص التقرير ، التوصيات ، النتائج ، التقرير التفصيلي ، الملاحق

ب- صفحة عنوان التقرير ، محتوى التقرير ، ملخص التقرير ، النتائج ، التوصيات ، التقرير التفصيلي ، الملاحق

ج- صفحة عنوان التقرير ، ملخص التقرير ، محتوى التقرير ، التوصيات ، النتائج ، التقرير التفصيلي ، الملاحق

د- صفحة عنوان التقرير ، ملخص التقرير ، محتوى التقرير ، التوصيات ، النتائج ، الملاحق ، التقرير التفصيلي

٩٤- اي الاتية صحيح فيما يتعلق بالنتائج والمؤشرات :

أ- ان تكون غير حساسة للنوع الاجتماعي ب- ان تكون مؤشرات كمية للسهولة

ج- ان تكون ثلاث مؤشرات بحد اقصى لكل نتيجة د- ان تكون مؤشرات بحد اقصى لكل نتيجة

٩٥- يتكون تقرير الاداء السنوي من

أ- مؤشرات كمية و اساس و مستهدف و طريقة جمع البيانات

ب- مؤشرات نوعية و كمية و اساس و مستهدف و متحقق و نقاط قوة و ضعف و توصيات

ج- مؤشرات نوعية و كمية و اساس و مستهدف و نقاط قوة و ضعف و توصيات

د- مؤشرات نوعية و كمية و اساس و مستهدف و متحقق و جمع و تحليل البيانات

٩٦- مراحل اعداد وكتابة التقرير هي :

أ- الاعداد ب- التنظيم والكتابة والمراجعة ج- الطباعة والاخراج للتقرير د- كل ما ذكر

٩٧- التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة لقياس الاداء تعني :

أ- قياس الاداء على الرئيس المباشر في العمل ب- قياس الاداء على مستوى اعضاء المؤسسة فقط

ج- قياس الاداء لبعض المعلومات عن الرئيس والاعضاء د- قياس الاداء لكل المعلومات عن الرئيس والاعضاء

المجمع الثاني : برنامج تطوير المدرسة

٩٨- التمرين التربوي يعني :

أ- معنى مركزا اكثر من الارشاد ب- يركز على دعم الشخص اكثر من دعم اداء الشخص

ج- علاقة تقييمية مبنية على الاحترام المتبادل د- علاقة طويلة الامد بين الطرفين

٩٩- الارشاد هو :

أ- علاقة تقييمية غير رسمية مبنية على الاحترام ب- علاقة قصيرة الامد بين الطرفين

ج- تطوير علاقات ومصالح متبادلة د- التركيز على الاداء اكثر من جوانب الشخصية

١٠٠- صح او خطأ

- في التمرين الارشادي يتم التركيز على نقاط القوة مع اهمال نقاط الضعف (خطأ)

- من مبادئ التمرين الارشادي مشاركة الخبرات والتجارب الشخصية لخدمة تطوير المدرسة (صح)

١٠١-يشير الجدول الاتي لبعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالتمرين الارشادي (صل بخط)

١- الالتزام	يكون الفرد مستمعا ظاهريا حيث يستمع لافكاره (٥)
٢- تعريف لبيرمان للحدس	يقرأ ما وراء الكلمات ويعني احساسا ومشاعر وحزن وفرح المتحدث وكل ما يحيط به(٧)
٣- تعريف كلاوسفاتيز للحدس	يستمع للمتحدث باتجاه واحد بانتباه ورعاية (٦)
٤- اعادة الصياغة والشكر والعرفان	خبرات لا شعورية تساعد على اظهار المشكلة ويتضمن قدرة الفرد على الملاحظة والتلخيص (٢)
٥- الاستماع الذاتي	النقطة التي يجب ان نوجه اليها كل طاقاتنا (٣)
٦- الاستماع المركز	مكونات التغذية الراجعة (٤)
٧- الاستماع الشمولي	تنفيذ ما تم الاتفاق عليه بين طرفين (١)

١٠٢- مكون الاقتصاد المعرفي والمرتببط بتطوير المدرسة هو :

أ- تطوير التعلم والتعليم

ب- تحسين البيئة التعليمية

ج- المتابعة والتقييم والتطوير المؤسسي

د- تأسيس نظام وطني لتطوير مبني على المدرسة

١٠٣- يتكون برنامج تطوير المدرسة من :

أ- ٤ مجالات و٧ جوانب و١٨ مؤشر

ب- ٤ مجالات و٨ جوانب و٢٠ مؤشر

ج- ٤ مجالات و٩ جوانب و٢٠ مؤشر

د- ٤ مجالات و٤ جوانب و١٨ مؤشر

١٠٤- قيادة تطوير المدرسة هي مسؤولية :

أ- المشرف التربوي ب- مدير المدرسة ج- فريق تطوير المدرسة د- منسقي مجالات تطوير المدرسة

١٠٥- عدد ادوات المراجعة الذاتية لبرنامج تطوير المدرسة هو :

أ- ٤ وقائمة رصد السجلات ب- ٣ وقائمة رصد السجلات ج- ٥ وقائمة رصد السجلات د- ٢ وقائمة لرصد السجلات

١٠٦- تغير في الحالة قابل للوصف والقياس يعبر عن علاقة بين سبب واثر:

أ- المؤشر ب- النتيجة ج- الاساس د- المستهدف

١٠٧- اي الاتية صحيح فيما يتعلق بالخطط التطويرية لتطوير المدرسة :

أ- الخطة التطويرية مدتها سنة والخطة الاجرائية سنتان ب- الخطة التطويرية مدتها سنة والخطة الاجرائية مدتها سنة

ج- الخطة التطويرية مدتها سنتان والخطة الاجرائية مدتها سنة د- الخطة التطويرية جزء من الخطة الاجرائية

المجمع الثالث : الشراكة المجتمعية

١٠٨- واقع الشراكة بين المدرسة والمجتمع تمثل في :

أ- ضعف الاتصال والتواصل التربوي ب- ضعف الوعي المجتمعي في الجانب

ج- كثرة المشاكل الطلابية نتيجة ضعف التواصل الاسري مع المدرسة د- جميع ما ذكر

١٠٩- اي الاتية لا علاقة له بضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع :

أ- نظرة اولياء الامور السلبية للتعليم ب- قصور الادارات المدرسية في التواصل مع المجتمع

ج- المتابعة والمساءلة الميدانية الحثيثة د- انشغال اولياء الامور في العمل

١١٠- اي الاتية ليس من المجالس المدرسية :

أ- التطوير التربوي ب- برلمان الطلبة ج- الانضباط الطلابي د- اولياء الامور والمعلمين

١١١- اي الاتية من ادوار المشرف التربوي المساند في شبكة المدارس :

- أ- كتابة الخطط التطويرية لمدارس الشبكة
ب- رئاسة مجلس تربوي الشبكة
ج- تشكيل مجلس اولياء الامور والمعلمين
د- متابعة توثيق فعاليات المجلس ورفعها للجهات المعنية

١١٢- المدرسة المجتمعية هي التي :

- أ- تزيل الحواجز مع المدارس المجاورة المحيط
ب- تزيل الحواجز بينها وبين المجتمع
ج- تتبادل المواهب والمعلومات بين العاملين في المدرسة والمجتمع
د- جميع ما ذكر

١١٣- احد الاتية لا تندرج ضمن نموذج اوبشتاين لمشاركة اولياء الأمور :

- أ- ايجاد قنوات اتصال بين البيت والمدرسة
ب- دعم الاسر في مجال المهارات الابوية من حيث فهم طبيعة المراهقين والاطفال
ج- اشراك الاسر في تعليم الابناء في المنزل
د- جميع ما ذكر صحيح

١١٤- المجلس التربوي للمدارس يتكون من :

أ- الرئيس منتخب من اعضاء المجتمع المحلي و ثلاثة افراد من المجتمع المحلي ونائبة المشرف التربوي واعضائه اولياء الامور (٣-٥) مدراء المدارس وطلبة البرلمان والمرشدين المنتخبين

ب- الرئيس منتخب من اعضاء المجتمع المحلي ونائبة المشرف التربوي واعضائه اولياء الامور كافة المدارس الممثلة مدراء المدارس وطلبة البرلمان والمرشدين المنتخبين

ج- الرئيس منتخب من اعضاء المجتمع المحلي ونائبة المشرف التربوي واعضائه اولياء الامور (٣-٥) مدراء المدارس وطلبة البرلمان

د- الرئيس منتخب من اعضاء المجتمع المحلي ونائبة المشرف التربوي واعضائه اولياء الامور (٣-٥) مدراء المدارس وطلبة البرلمان

١١٥- من مهام رئيس مجلس تربوي الشبكة :

- أ- اطلاع المجلس على المستجدات التربوي
ب- التنسيب بجدول اعمال الاجتماعات
ج- متابعة توصيات المجلس
د- التنسيب بدعوة من تستدعي طبيعة الاجتماع حضوره

١١٦ - المدرسة المركزية لشبكة المدارس هي :

- أ- يختارها مجلس تربوي الشبكة وفق معايير محددة
ب- مدير المدرسة المركزية نائب رئيس المجلس التربوي
ج- مدير المدرسة المركزية مقررا للمجلس التربوي
د- أ + ج

١١٧- صح او خطأ :

- شبكة المدارس مجموعة مدارس متقاربة جغرافيا او الكترونيا (صح)
- مدة عضوية اعضاء المجتمع المحلي في مجلس تربوي الشبكة سنتان (صح)
- رئيس مجلس التطوير التربوي من اولياء الامور المشاركين في المجلس التربوي (خطأ)
- يتكون مجلس التطوير التربوي من مدير التربية ورئيس مجلس التطوير وفريق تطوير المديرية ورئيس قسم الاشراف مقررًا وطالب وطالبة منتخبان من مجلس برلمانات الطلبة (صح)
- اعداد محاضر اجتماع مجلس التطوير التربوي مهمة مدير التربية او من يفوضه (خطأ)
- عدد اجتماعات مجلس التطوير التربوي ٣ واجتماع كلما دعت الحاجة (خطأ) اربعة والخامس كلما دعت الحاجة

١١٨- تعقد اجتماعات المجالس التربوية :

أ- الاول بعد بناء الخطة التطويرية والثاني بداية العام الدراسي والثالث نهاية الفصل الاول والرابع نهاية العام والخامس عند الحاجة

ب- الاول بعد بناء الخطة التطويرية والثاني نهاية العام الدراسي والثالث نهاية الفصل الاول والرابع نهاية العام والخامس عند الحاجة

ج- الاول بعد بناء الخطة التطويرية والثاني بداية العام الدراسي والثالث نهاية الفصل الاول والرابع نهاية العام

د- الاول بعد بناء الخطة التطويرية والثاني بداية العام الدراسي والثالث نهاية الفصل الاول والرابع بداية العام والخامس عند الحاجة

المجمع الرابع

١١٩- المعايير التربوية :

أ- تصف ما يصل اليه الطالب من مهارات ومعارف وقيم ب- عبارات موجه ومرشدة يجب ان تصل اليه جميع مكونات العملية التعليمية

د- جميع ما ذكر

ج- المستوى النوعي لأي برنامج تربوي

١٢٠- النظام المستند على المعايير يمتاز بـ:

ب- تعلم الطلبة هو هدف الغاية منه فهم الطلبة

أ- يركز على الممارسات الصفية

د- جميع ما ذكر

ج- يستخدم التقييم لتحقيق التعلم والتعليم

١٢١- اهمية المعايير التربوية :

أ- يعرف الطلبة والمعلمين واولياء الامور والقادة المعايير بهدف توجيهها نحو التنمية المهنية

ب- يعرف الطلبة المعايير لتوجيه تعلمهم

ج- يعرف اولياء الامور المعايير للتأكد من قدرة الطلبة للوصول اليها

د- يعرف المعلمين المعايير من أجل اختيار استراتيجيات التدريس التي تناسب تعلم الطلبة

١٢٢- تركيز المعايير التربوية على :

د- جميع ما ذكر

ج- الجودة

ب- المساءلة

أ- الاداء

١٢٣- صل بخط بين خصائص المعايير التربوية والصفات الدالة عليها

الخاصية	الصفة الدالة
١- شاملة	تلتقي مع حاجات المجتمع وظروفه وقضاياه (٩)
٢- مرنة	يمكن تطبيقها على فترات زمنية طويلة وتكون قابلة للتعديل وفق المتغيرات (٥)
٣- موضوعية	يمكن مقارنتها بالمعايير المقننة (٦)
٤- وطنية	تتناول الجوانب المختلفة للعملية التربوية والسلوكية (١)
٥- مستمرة ومتطورة	تبنى على اساس الاطراف المتعددة والمستفدين (٧)
٦- قابلة للقياس	تتأى عن الامور التعليمية بلا تحيز خدمة للصالح العام (٣)
٧- المشاركة	تراعي عادات المجتمع وسلوكه (٨)
٨- أخلاقية	يمكن تطبيقها على قطاعات مختلفة وفق الظروف البيئية والاقتصادية المتباينة (٢)
٩- مجتمعية	ليست هدف بحد ذاتها وانما تسعى لدعم العملية التعليمية والنهوض بها (١٠)
١٠- داعمة	تخدم اهداف الوطن وغاياته واولوياته وتضع قضاياه في المقام الاول (٤)

١٢٤- تقسم مجالات المعايير التربوية الى :

ب- محتوى واداء وتدريب وتخطيط وتنمية مهنيه

أ- محتوى واداء وتدريب وتقييم وفرص تعلم

د- محتوى واداء وتدريب وتقييم وفرص تعلم وتنمية مهنية

ج- محتوى واداء وتدريب وتقييم وتنمية مهنيه

١٢٥- احد الاتية تشير الى معايير الطالب المحترف في ظل الاقتصاد المعرفي (اكثر من اجابة) :

أ- لا يعتدي على ممتلكات المدرسة ب- يمثل قدوة في المحافظة على الممتلكات العامة

ج- يمتلك رؤية واهداف واضحة في حياته د- يتبنى نماذج تطبيقية وابداعية تعلمها

١٢٦- عدد المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيا هو :

أ- ٤ ب- ٥ ج- ٦ د- ٧

١٢٧- يظهر فهما لمرتكزات واهداف واسس وفلسفة النظام التربوي يمثل :

أ- التربية والتعليم ب- اخلاقيات المهنة ج- السمات المهنية د- المعرفة البيداغوجية

١٢٨- يمتلك المعلم مهارات الاتصال والتواصل ومهام المسمى الوظيفي يشير الوصف السابق لمعيار :

أ- اخلاقيات المهنة ب- السمات المهنية ج- التنمية المهنية د- التعلم والتعليم

١٢٩- مجتمعات التعلم المهنية :

أ- فرق تتشارك في الرؤية الاهداف تسعى للحد من العزلة المهنية من خلال تفاعل فرق المهنة الواحدة في موضوعات معينة

ب- فرق تتشارك اهداف متنوعة تسعى للحد من العزلة المهنية من خلال تفاعل فرق المهنة الواحدة في موضوعات معينة

ج- فرق تتشارك في الرؤية الاهداف مختلفة تسعى للحد من العزلة المهنية من خلال تفاعل فرق المهنة الواحدة في موضوعات معينة

د- فرق تتشارك في الاهداف تسعى للحد من العزلة المهنية رغم اختلاف الرؤية من خلال تفاعل فرق المهنة الواحدة في موضوعات معينة

١٣٠- يمكن ترتيب خطوات تطوير مجتمع تعلم مهني كما يلي :

أ- تكوين مجتمع مهني ، مشكلة او هدف ، الوصول للنتائج ، مجموعة من المهنيين

ب- تكوين مجتمع مهني ، مجموعة من المهنيين ، الوصول للنتائج ، مشكلة او هدف

ج- مشكلة او هدف ، تكوين مجتمع مهني ، مجموعة من المهنيين ، الوصول للنتائج

د- مجموعة من المهنيين ، مشكلة او هدف ، تكوين مجتمع مهني ، الوصول للنتائج

١٣١- من خصائص مجتمع التعلم المهني :

أ- رؤية ورسالة وقيم مشتركة ب- الالتزام بالتطوير المستمر ج- التركيز على تعلم الطلبة د- جميع ما ذكر

١٣٢- الاساس في مجتمعات التعلم المهنية

أ- الرؤية ب- التطبيق ج- التجريب د- العمل التعاوني

١٣٣- كيف يكون سلوكنا حتى نحقق رسالتنا ؟

أ- الرؤية ب- القيم ج- التنمية المهنية د- النتائج

١٣٣- هو الاسلوب الذي يفضل الطالب من خلاله اكتساب المعلومات :

أ- التعليم ب- نمط التعلم ج- استراتيجيات التدريس د- اسلوب التعلم

١٣٤- من انماط التعلم المركبة :

أ- السمعي ب- الحركي ج- البصري د- ادائي قرائي

١٣٥- صح او خطأ

- تفريد التعليم تدريس كل طالب وفق نمط تعلمه (خطأ)

- التنوع في الانشطة الصفية بما يلبي حاجات الطلبة ومصالحهم (صح)

- من مسوغات تفريد التعليم زيادة الرضا عن اداء المعلم (صح)

١٣٦- الاجراءات اللازمة لتفريد التعليم في الواقع التعليمي بالترتيب هي :

أ- التشخيص والاتقان ، تنوع اساليب التعليم ، تعدد اماكن التعليم ، تحديد النتائج التعليمية ، تعدد نظم التقويم وادواته

ب- التشخيص والاتقان ، تنوع اساليب التعليم ، تعدد اماكن التعليم ، تعدد نظم التقويم ، تحديد النتائج التعليمية ، تعدد نظم التقويم

ج- تحديد النتائج التعليمية ، التشخيص والاتقان ، تنوع اساليب التعليم ، تعدد اماكن التعليم ، تعدد نظم التقويم

د- تحديد النتائج التعليمية ، التشخيص والاتقان ، تعدد اماكن التعليم ، تعدد نظم التقويم ، تنوع اساليب التعليم

١٣٧- صح او خطأ

- الضبط الصفّي مجمل عمليات القيادة والتوجيه التي يبذلها المعلم والطلبة في الغرفة الصفية (خطأ)

١٣٨- تهدف الادارة الصفية الى (اكثر من اجابة) :

أ- توفير مناخ تعليمي فعال ب- توفير بيئة آمنة للطلبة

ج- رفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة د- سيطرة المعلم على الغرفة الصفية

١٣٩- صح او خطأ

- التقويم اصدار حكم على مستوى الطلبة (خطأ)

- التقويم يشمل جوانب شخصية الطالب وموقعة التعليمي ونقاط قوته وضعفه (صح)

- اذا اردت ان تعظم التعلم علم الطلبة كيف يقيمون معلمهم وعلم المعلم كيف يقيم طلبته (خطأ)

- رفع جودة التعلم والتعليم من اهم عناصر التعلم الفعال (صح)

١٤٠ - أهمية التقويم في العملية التعليمية تتمثل في (اكثر من اجابة) :

- أ- تحسين التدريس وتحديد نقاط القوة والضعف
ب- تطوير تقنيات التعلم والمناهج وبرامج التعلم
ج- رفع تقارير لأولياء الامور عن تقدم تحصيل ابنائهم
د- رصد علامات الطلبة لغايات ترفيعهم الى صفوف أعلى او ترسيبهم

١٤١- من المرتكزات الاساسية لعملية التقويم :

- أ- العدالة والشفافية
ب- الاستمرارية
ج- تقديم التغذية الراجعة
د- جميع ما ذكر
١٤٢- صل بخط

١- التقويم من اجل التعلم	التقويم التكويني (١)
٢- تقويم التعلم	التقويم الذاتي (٣)
٣- التعلم كتعلم	التقويم الختامي (٢)
٤- نموذج ايرل	التقويم من اجل التعلم وكتعلم وتقويم التعلم (٤)

١٤٣- اي الاتية ليست من صفات التقويم من اجل التعلم :

- أ- تشخيصي تكويني
ب- محكي المرجع
ج- يشترك المعلم والمتعلم في مراجعة مستوى التقدم
د- معياري المرجع

١٤٤- اي الاتية ليست من صفات التقويم كتعلم :

- أ- تقويم ذاتي او تقويم اقران
ب- معايير التقويم يحددها الطالب

- ج- يمكن الاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين التعلم
د- معايير التقويم يحددها المعلم

١٤٥- اي الاتية ليست من صفات عملية تقويم التعلم :

- أ- يتم استخدام العلامات لرصد تحصيل الطلبة
ب- يتم نهاية فصل دراسي او وحدة دراسية او سنه دراسية

- ج- يعده الطالب بالتعاون مع المعلم
د- محكي المرجع ومعياري المرجع

١٤٦- دور المعلم في عملية التقويم يتمثل في :

- أ- يوجه الطلبة نحو التقويم الذاتي
ب- يشاركهم في اختيار معايير التقويم الواقعي

- ج- يقدم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين التعلم
د- جميع ما ذكر

١٤٧- اي الاتية ليست من ادوار الطالب في عملية التقويم :

- أ- انجاز المهمات المطلوبة منه
ب- ينتقل من التعلم السلبي الى التعلم الواعي

- ج- يمكن للطلبة التأمل الذاتي في عملية تعلمه
د- يعمل على تحقيق اجراءات التقويم الشامل

١٤٨- اي الاتية ليست من ادوار المشرف التربوي في عملية تقييم التعلم :

- أ- يشارك في اعداد مهام التعلم الأساسية
ب- يتابع المعلمين في تقييم الطلبة
ج- يسعى مع المعلمين لتحقيق متطلبات في تنفيذ عملية التقييم د- يشجع المتعلم على التعلم الذاتي
١٤٩- يمكن ترتيب وظائف العملية الإدارية لإدارة الموارد المادية والبشرية كما يلي :

- أ- تخطيط ، توجيه ، تنظيم ، تقويم ومتابعة
ب- توجيه ، تخطيط ، تنظيم ، تقويم ومتابعة
ج- تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، تقويم ومتابعة
د- تخطيط ، تقويم ومتابعة ، توجيه ، تنظيم

١٥٠ - تعد النتائج من :

أ- مدخلات المدرسة ب- الوظائف الادارية ج- تغذية راجعة عن الاداء المدرسي د- مخرجات النظام الاداري

١٥١- عملية مسح شامل للأدوات لتوظيفها في عملية التعلم :

أ- خارطة المصادر والادوات ب- الموارد المادية ج- الموارد المالية د- جميع ما ذكر

١٥٢- اي الاتية يعد من مصادر التعلم :

أ- الانترنت ب- التلفزيون ج- اللوح التفاعلي د- المسجل

١٥٢- اي الاتية لا يعد من ادوات التعلم :

أ- الاطار العام للمناهج ب- التلفزيون ج- الحاسوب د- اللوح التفاعلي

١٥٣- صل بخط بين ابعاد ممارسة القيادة والعبارة الدالة عليها :

١- الاهداف والتوقعات	المشاركة مع المعلمين في التنمية المهنية الرسمية وغير الرسمية (٤)
٢- تخطيط المناهج والتدريس	الاعداد والتواصل ومشاركة الكادر التعليمي في عملية رصد اهداف التعلم ومعاييرها (١)
٣- توفير الموارد	المشاركة في دعم التعلم من خلال الزيارات الصفية (٢)
٤- تشجيع نمو المعلمين مهنيا	المحافظة على وقت التعلم والتقليل من الضغوط الخارجية (٥)
٥- ضمان بيئة منظمة وداعمة	توفير الخبرات المناسبة وتوظيف الموارد والمصادر المتاحة (٣)

١٥٤- الهدف من خارطة المصادر هو :

أ- تحديد الجهات التي من المتوقع ان تقدم الدعم للمدرسة ب- تحديد الخدمات والتي التي تقدمه جهات معينه للمدرسة

ج- الخدمات التي تقدمها المدرسة لجهات معينه د- جميع ما ذكر

١٥٥- من مسوغات الانتقال للأسناد التربوي :

أ- الانفجار المعرفي وزيادة عدد الطلبة ب- تطوير مجالات التربية

ج- حاجات السوق د- جميع ما ذكر

١٥٦- الوضع الراهن للإشراف التربوي يتمثل بـ:

أ- تقييم المشرف للمعلم وكثرة التقارير ب- ضعف التعامل مع البيانات

ج- تغليب سلطة الموقع الوظيفي د- جميع ما ذكر

١٥٧- يمكن ترتيب مراحل تطور الاشراف التربوي كما يلي :

أ- توجيه ، تفتيش ، اشراف ، اشراف مساند ب- تفتيش ، توجيه ، اشراف ، اشراف مساند

ج- اشراف ، تفتيش ، اشراف مساند ، توجيه د- تفتيش ، توجيه ، اشراف مساند ، اشراف

١٥٨- صح او خطأ

- الموجه : يتأكد من تعلم الطلبة واتباع المعلم للتعليمات (خطأ)

- المفتش : يتأكد من تعلم الطلبة واتباع المعلم للتعليمات (صح)

- المشرف يوضح للمعلم جوانب الاداء التي تحتاج الى تطوير (صح)

- المشرف المساند : يساعد المعلم على القيام بما هو مطلوب منه (صح)

- الموجه: يرشد المعلم لاستراتيجيات تدريس مناسبة تحسن ادائه (صح)

- المشرف يرى الامور من منظار المعلم والمساند التربوي يرى الامور من منظار تختلف عن المعلم (خطأ)

١٥٩- اي الاتية ليست من ادوار المشرف على مستوى المدرسة :

أ- المشاركة في تحديد الحاجات وبناء خطة تطوير المدرسة وتحليل بيانات ومخرجات تقييم الطلبة

ب- تقديم الاسناد للمعلم من خلال نقل الخبرات

ج- مساعدة المعلم في التخطيط والادارة الصفية والتعلم والتعليم والمناهج والتقويم

د- المشاركة في وضع خطة تطوير المديرية

١٦٠ - اي الاتية ليست من ادوار المساند التربوي على مستوى المديرية :

أ- التنسيق مع قسم الاشراف لتقديم الخدمة التربوية للمدارس

ب- المشاركة في حوار حول الحاجات المشتركة للمدارس

ج- المشاركة في تحديد اولويات الدعم للمدارس

د- تنسيق العلاقة مع المجتمع المحلي

١٦١- يقوم المشرف المساند بطرح الاسئلة وادارة الوقت من خلال الدور :

أ- الاسناد التربوي ب- الاسناد التكويني ج- مرشد للمعلم د- ميسر للمعلم

١٦٢- عندما يقوم المشرف بتجزئة مهارة التدريس الى خطوات ويراقب تنفيذها فهو :

أ- مساند تربوي ب- مساند تكويني ج- مستشار د- مرشد

١٦٣- عندما يراقب المشرف اكتساب المعلم لخبرة في مجال التخطيط فهو :

أ- مساند تربوي ب- مقيم ج- حكيم د- ميسر

١٦٤- صل بخط بين المجالات الرئيسية والفرعية لمعايير القيادة

الرئيسية	الفرعية التي تمثلها
١- الاتصال والتواصل	القيادة ، القيم ، الرؤية (٢)
٢- القيادة والقيم والرؤية	التواصل والتعاون والشراكة المجتمعية (١)
٣- ادارة الموارد	الذكاء العاطفي والتطور المهني (٤)
٤- التنمية الذاتية	التخطيط وادارة التغيير والتوثيق والمتابعة من اجل التحسين (٥)
٥- التقييم والتخطيط	الموارد المادية والبشرية والمالية (٣)

١٦٥- صح او خطأ

- التطور في مجال التكنولوجيا قاد التغيير في النظام التربوي (صح)

- التغيير الظاهر في المدرسة يتمثل في التحفيز والدعم (خطأ)

- من اشكال التكنولوجيا المستخدمة بشكل عام في المدرسة التصوير الفوتوغرافي (خطأ)

- من اشكال التكنولوجيا المستخدمة بشكل عام في المدرسة التصوير برمجية ورد (صح)

- من اهم عنصر التغيير في المدرسة استراتيجية التغيير (صح)

١٦٦- مكونات التغيير في المدرسة تضم :

أ- الاتصال والترابط ب- المعدات والتجهيزات ج- تدريب العاملين والتعلم الالكتروني د- جميع ما ذكر

١٦٧- يتم ترتيب عمليات التغيير في المدرسة كما يلي :

- أ- مراجعة وتقييم ، فهم الرؤيا ، اعداد الخطة
ب- فهم الرؤيا ، اعداد الخطة ، مراجعة وتقييم
ج- فهم الرؤيا ، مراجعة وتقييم ، اعداد الخطة
د- اعداد الخطة ، فهم الرؤيا ، مراجعة وتقييم

١٦٨- من المهارات اللازمة للمشرف لتحقيق رؤية واهداف المدرسة :

- أ- صقل مهارات العاملين ب- تبادل الخبرات وزرع الرؤية لدى الاخرين
ج- تطوير وتطبيق الخطط د- جميع ما ذكر

١٦٩- الثقة الالكترونية تكون في :

- أ- الادارة المدرسية والقيادة التربوية ب- المناهج والتعلم والتعليم والتقويم
ج- الفرص المتاحة والتنمية المهنية د- جميع ما ذكر

اسئلة اضافية

١٧٠- يمكن توضيح العلاقة بين البيانات والتقارير واتخاذ القرارات كما يلي :

- أ- البيانات يمكن عرضها على شكل تقارير يتم على ضوئها اتخاذ القرارات
ب- المعلومات يمكن عرضها على شكل تقارير يتم على ضوئها اتخاذ القرارات
ج- البيانات تتحول الى قرارات تساعد في تحديد المعلومات المطلوبة
د- البيانات تتحول الى معلومات يمكن عرضها على شكل تقارير من اجل اتخاذ القرارات
١٧١- صل بخط بين مستوى الاداء والعبارة الدالة عليه :

١- قوي	يعكس هذا التصنيف معرفة مقبولة، إذ يشير إلى مهارات لكنها غير مترابطة وغير مستمرة، وتحتاج إلى مزيد من التطوير.(٢)
٢- مقبول	يعكس هذا التصنيف معرفة ومهارات ، لدى بعض العاملين، ولكنها لا تصل إلى مستوى الثقافة المشتركة، وتحتاج إلى مأسسة، ومنهجية للاستدامة. (١)
٣- ضعيف	تعكس المدرسة ثقافة ومعرفة ممتازة مواكبة للمستجدات ولأفضل والمهارات ، وتأدية دورها بشكل فاعل ومستمر، ونتائج الجهود المبذولة وتحقيق مهامها وأهدافها بما ينعكس على أداء الطلبة، مما يجعلها نموذجا للآخرين.(٥)
٤- متدن	يعكس هذا التصنيف وعي اضعف وغير مكتمل ومهارات ضعيفة أو غير موجودة ويكون أداء المدرسة أقل من المأمول ومما يتوقع مجتمعها منها. ويتطلب أولوية في الاهتمام لغايات التطوير.(٣)
٥- قوي جدا	يعكس هذا التصنيف معرفة غير كافية ولا تواكب المستجدات، و مستويات الأداء دون معايير المقبول، ويشير إلى مهارات غير فاعلة ويحتاج إلى تطوير وتحسين. (٤)

١٧٢- يتكون برنامج تطوير المديرية من :

أ- ٤ مجالات و ١٠ جوانب و ٢٠ مؤشر

ج- ٣ مجالات و ٩ جوانب و ١٨ مؤشر

١٧٣- من ادوات جمع البيانات الصفية :

أ- ادوات التقييم الواقعي ب- السجلات المدرسية ج- استراتيجيات التدريس د- استراتيجيات التقييم

١٧٤- الجهود الرامية الى تنفيذ البرامج التدريبية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية تشير الى :

أ- التغذية العكسية ب- العمليات ج- المخرجات د- المدخلات

١٧٥- ترتب عملية تطوير المدرسة والمديرية الي :

أ- جوانب ومجالات ومؤشرات ومعايير

ج- مؤشرات ومعايير وجوانب ومجالات

١٧٦- احد الاتية لا يمكن تفويضها

أ- المهمة ب- السلطة ج- المسؤولية د- الصلاحية

١٧٧- عملية تهدف الى تحديد نقاط القوة والضعف في اداء المدرسة :

أ- خطة تطوير المدرسة ب- المراجعة الذاتية ج- خطة العمل د- التحليل والتخطيط

١٧٨- صل بخط بين اداة المراجعة الذاتية (الاستبانة) والمعني بمتابعتها

الاداة	المعني بمتابعتها
١- الطلبة (٥ - ١٢)	منسق القيادة والادارة (٣)
٢- كادر المدرسة	منسق المديرية والمجتمع (٦)
٣- قائمة رصد سجلات المدرسة	منسق بيئة الطلبة (١)
٤- الكادر الاداري في المديرية	منسق التعلم والتعليم (٢)
٥- الكادر الفني ومديري المدارس	منسق دعم التعلم والتعليم (٥)
٦- المجتمع المحلي	منسق ادارة الاداء والقيادة (٤)

١٧٩- تتم عملية قياس اداء المدرسة خلال مرحلة :

أ- التخطيط والتحليل ب- المراجعة الذاتية ج- تطوير المدرسة د- التهيئة لبناء الخطة

١٨٠- دورة تطوير المدرسة تتم وفق الخطوات التالية :

- أ- جمع البيانات ، حوار البيانات ، تفريغ البيانات ، تحديد الاولويات ، خطة تطوير المدرسة
ب- جمع البيانات ، تفريغ البيانات ، حوار البيانات ، تحديد الاولويات ، خطة تطوير المدرسة
ج- جمع البيانات ، تفريغ البيانات ، تحديد الاولويات ، حوار البيانات ، خطة تطوير المدرسة
د- جمع البيانات ، تحديد الاولويات ، تفريغ البيانات ، حوار البيانات ، خطة تطوير المدرسة
١٨١- ينبثق برنامج الشراكة المجتمعية لتطوير (المدرسة والمديرية) من :

- أ- النظام الوطني الذي يعتبر المدرسة وحدة التطوير
ب- تحسين عملية التعلم والتعليم
ج- البرامج الخاصة (الطفولة المبكرة)
د- المتابعة والتقييم

١٨٢- رئيس مجلس التطوير التربوي هو :

- أ- احد اولياء الامور المتعاونين مع المدارس
ب- احد افراد المجتمع المحلي المتعاونين مع المديرية
ج- احد اولياء الامور المنتخبين من المجتمع المحلي
د- التعاون مع المجتمع لتنسيق الخدمات للمدارس والطلاب والأسر مع مؤسسات المجتمع المحلي (وفق نموذج اوبيشتاين)
يشير الى :

- أ- العمل التطوعي
ب- اتخاذ القرارات
ج- التعلم في البيت
د- التواصل

١٨٤- صل بخط بين معيار الطالب والمستوى والمجال المرتبط به و الذي يمثل الجدول :

المعيار	مستوي الطالب
يحل الواجبات البيتية، ويشارك في الأنشطة الصفية واللاصفية بدافعية ونشاط.(٢)	١- مستعد
يقوم بدمج أنواع من التكنولوجيا كأدوات تعليم وتعلم، وينتج استراتيجيات جديدة أو استخدامات أو برامج أو عروضاً جديدة.(٣)	٢- مفكر
لديه اتجاهات إيجابية نحو المدرسة وأدوارها.(١)	٣- محترف
قادر على تركيب الأجزاء في شكل جديد أو تحليل الكل إلى أجزاء جديدة.(٣)	
يمثل قدوة في المحافظة على الممتلكات العامة، ويؤثر على الطلبة في حماية الممتلكات(٣)	
يظهر الرغبة والاهتمام بالعمل المكلف به ويلتزم بأدائه.(١)	
دائماً يسأل لماذا؟(٢)	

١٨٥- يرتبط سلم التقدير اللفظي مع :

أ- المؤشرات الكمية ب- المؤشرات النوعية ج- النتائج المتوسطة د- النتائج المباشرة

١٨٦- مشاركة مدير المدرسة التي تتسم بالزمالة والتيسير ويتقاسم القيادة فيها مع الآخرين مما يتيح تيسير عمل المعلمين ومشاركتهم بدون سيطرة المدير يدعى :

أ- الظروف الطبيعية والقدرات البشرية ب- الظروف الداعمة
ج- الإبداع الجماعي د- القيادة الداعمة والمشاركة

١٨٧- التركيز على النتائج في العملية التعليمية تعني :

أ- الاهتمام بالتعلم بدلاً من التدريس ب- الاهتمام بالتدريس بدلاً من التعلم

ج- ضمان التعلم لمعظم الطلبة د- الاهتمام بتحصيل الطلبة

١٨٨- اي من الاتية ليست من الاجراءات اللازمة لتطبيق تفريد التعليم في الواقع التعليمي:

أ- تعدد اماكن التعليم ب- التشخيص ج- الاتقان د- النتائج التعليمية الوجدانية

١٨٩- اي من الاتية ليس من طرق تفريد التعليم في الغرفة الصفية :

أ- التعليم المبرمج ب- التعلم الذاتي ج- الحقبة التعليمية د- الاستقصاء

١٩٠- ادارة الوقت من اهم اساليب الادارة الصفية الناجحة وتحتاج الى دعم المعلم في مجال :

أ- القيادة ب- التنظيم ج- التخطيط د- التقويم

١٩١- اي الاتية يعد من المهارات اللازمة لإدارة الصف :

أ- التخطيط ب- القيادة ج- التنظيم د- التعزيز

١٩٢- عند الاجابة عن سؤال ماذا نقوم اي الاتية صحيح ؟

أ- دقة واتساق التفكير التأملي للطلاب ب- تفكير كل طالب في تعلمه

ج- لتوجيه وتوفير فرص لكل طالب للرصد والتأمل الناقد لتعلمه د- تزويد الآباء بالتغذية الراجعة الوصفية الدقيقة حول تعلم الطالب

١٩٣- من أدوات جمع البيانات الصفية :

أ- استراتيجية التواصل. ب- استراتيجية القلم والورقة

ج- يوميات الطالب د- التقويم المعتمد على الأداء

١٩٤- من طرق التقويم WILF وتعني السمكة الذهبية وتهتم بـ:

أ- ماذا نتعلم WALT ب- TIBS تربط التعلم بالطلبة ج- التقويم كتعلم د- تقويم التعلم

١٩٥- يتمثل دور الطالب في عملية التعلم بمعرفة :

أ- ما يريد الوصول اليه ب- ما وصلت اليه ج- كيفية الوصول الى ما اریده د- جميع ما ذكر

١٩٦- معايير القيادة التربوية تتعلق بالتنمية المهنية لكل من :

أ- مدير المدرسة والمعلم ب- مدير المدرسة والمشرف التربوي ج- المعلم والمشرف التربوي د- المشرف التربوي فقط

١٩٧- يمكن معرفة ان الرسالة قد وصلت الى المستقبل من خلال:

أ- المرسل ب- تكرار الرسالة ج- فك رموز الرسالة د- التغذية الراجعة

١٩٨- اي المعايير تدل على انك تمتلك مهارات في التعامل مع انماط الشخصية المقاومة للتغيير :

أ- الحفاظ على تواصل مفتوح وشفاف ومتعاطف ب- التعامل مع انماط الشخصية المقاومة بشكل جيد

ج- التصرف بهدوء ومهنية عند التعامل مع مقاوم التغيير د- يتوقع القضايا ويفهم دورة في التعامل مع الانماط الصعبة

١٩٩- يستخدم المشرف المساند التقييم من أجل :

أ- وضع علامة للمعلم في سجل الاداء ب- تشخيص التحديات التي تؤثر على التعلم

ج- كتابة تقرير عن أداء مدير المدرسة د- جميع ما ذكر

٢٠٠- يقدم المشرف المساند الدعم في مجال تغيير الاتجاهات من خلال :

أ- شرح فكرة السلوك المستهدف وتقديم الامثلة ب- طرح الاسئلة السابرة حول السلوك المستهدف

ج- تمثيل القدوة للمعلمين في السلوك المستهدف د- توضيح أهمية السلوك المستهدف والفوائد المتوقعة منه

٢٠١- يقوم الاستقراء الايجابي في المدرسة على الخطوات الاتية :

أ- التعريف بالمشكلة ، الاكتشاف ، الحلم ، التصميم ، التسليم

ب- التعريف بالمشكلة ، الاكتشاف ، التسليم ، التصميم ، الحلم

ج- الاكتشاف ، التعريف بالمشكلة ، الحلم ، التصميم ، التسليم

د- الاكتشاف ، التعريف بالمشكلة ، الحلم ، التسليم ، التصميم

٢٠٢- يقوم مفهوم الاستقراء الايجابي على :

أ- استثمار طاقة القائد وفريق العمل في حلال المشكلات

ب- اعتبار نقاط الضعف سببا في دعم نقاط القوة

ج- التركيز على نقاط القوة والتعاضد عن نقاط الضعف

د- التركيز على نقاط القوة ، واستثمار الموارد والمصادر المتوافرة

٢٠٣- يشير الجدول الاتي الى مجموعة من البيانات الكمية (اكمل الفراغ)

١- عدد اعضاء المجتمع المحلي في المجلس التربوي للشبكة (٣)

٢- عدد مؤشرات المديرية الفاعلة (١٨)

٣- مدرسة عدد المعلمين فيها ٤٠ معلم منهم ١٠ يمتلكون مهارات التدريس يراد تدريب ١٠ معلمين فان نسبة المستهدف (٥٠%)

وعدد المستهدفين (٢٠)

٤- مدرسة عدد المعلمين فيها ٣٠ منهم ١٠ يمتلكون مهارة التدريس يراد تدريبهم جميعا على استراتيجيات التدريس فان الاساس هو (١٠) والمستهدف (٣٠) ونسبة المستهدف (١٠٠%)

٥- مدرسة عدد المعلمين فيها ٢٠، المدربين على استراتيجيات التقويم ٥ يراد تدريب ١٥ آخرين على استراتيجيات التقويم وبعد التدريب استطاع ١٠ معلمين آخرين استخدام استراتيجيات التقويم في الغرفة الصفية فان قيمة الاساس = ٥ ونسبة الاساس تشكل ٢٥% وقيمة المستهدف = ٢٠ ونسبة المستهدف ١٠٠% وقيمة المتحقق دون النظر للأساس = ١٠

٢٠٤- من فوائد الحوار التربوي (اكثر من اجابة):

أ- ايصال المتحاورين الى نتيجة معينه ب- المساعدة في فهم الواقع

ج- الاستفادة من تجارب الاخرين د- اثبات وجهة النظر

٢٠٥- من مهارات التقويم كتعلم :

أ- خاص بالمعلم وحده ب- تطوير مهارات التقويم الذاتي

ج- تصنيفي ، معياري ، ختامي د- خاص بالعلامات وبطاقات التحصيل

٢٠٦- متابعة التطورات التربوية المتعلقة باستراتيجيات التدريس وتعزيز التعاون مع المشرف تقع على عاتق :

أ- المشرف التربوي المساند ب- المعلم ج - مدير المدرسة د- منسق التعلم والتعليم

٢٠٧- احد الاتية ليست من مجالات اوبشتاين لمشاركة اولياء الامور :

أ- التعاون مع المجتمع ب- العمل الجماعي ج- التواصل د- الابوة والامومة

٢٠٨- التركيز على جوانب الشخصية والفعالية الشاملة من خصائص :

أ- التنظيم ب- التمرين ج- الادارة د- الارشاد

٢٠٩- احد الاتية ليست من معايير اختيار اولوية تطوير المدرسة :

أ- مدى تأثير النتيجة على تحسن نتائج اخرى ب- مدى تأثيرها على تعلم الطلبة

ج- مدى تفعيلها للأنشطة اللاصفية د- مدى توفر الامكانات البشرية والمادية

٢١٠- واحدة من الآتية ليست من سمات القائد :

أ- لديه غرض اخلاقي متين

ب- يفهم التغيير ويشجعه

ج- يحتكر المعرفة

د- يعزز ترابط العمل المؤسسي

٢١١- (صح ، خطأ) القرار بالتفويض من خلال العمل التعاوني للمجموعة حتى يصبح مقبولاً من اعضاء المجموعة

جميعهم وتوافق عليه (خطأ)

٢١٢- صل بخط

١- النتائج	اجراءات او اعمال داخلية في المشروع تهدف لإنجاز مخرجات او منتجات معينه باستخدام الموارد المتاحة وتعتبر الحلقة الاساسية في سلسلة النتائج والتي بواسطتها تتحقق النتائج كما تصف كيف يتم تنفيذ المشروع (٣)
٢- النتائج المباشرة	الموارد المطلوبة مثل الاموال والوقت والموظفين والاجهزة(٤)
٣- الأنشطة	تشير الى تغير مستدام في مختلف جوانب حياة الفئة المستهدفة لبرنامج او سياسة او مبادرة (١)
٤- المدخلات	تعبّر عن التغير الذي حصل على الفئة المستهدفة نتيجة لتنفيذ أنشطة المشروع ومخرجاته المختلفة (تغبرات في الوعي والمهارة والقدرة (٢)

٢١٣- واحدة من الآتية ليست من اسباب فشل الفريق :

أ- اختلافات في الاهداف وعدم مزجها

ب- القيادة الضعيفة

ج- صعوبة التواصل

د- وفرة الافكار والآراء المختلفة

٢١٤- صل بخط بين العناصر وما يناسبها من سلوك :

سلوك	عناصر القيادة المركزه على الطالب
خطة واضحة للزيارات تتضمن تقديم تغذية راجعة واقعية وموثقة (٣)	١- خارطة المصادر
رصد نتائج التعلم والمعايير وضمان تواصل العاملين والطلبة في العملية الدراسية (٢)	٢- التوجه بالنتائج
تحديد الموارد حسب اولويات نتائج التعلم والعمل على توفير الخبرات التعليمية (١)	٣- تخطيط وتقييم المناهج
استثمار الوقت والعمل على التخلص من ضغوطات العمل (٥)	٤- تعزيز البيئة التعليمية
زيادة الرغبة في تطوير الذات وتوفير المكان والادوات التي تزيد من الرغبة في التعلم (٤)	٥- ضمان بيئة داعمة وأمنه

٢١٥- اذا قاس المؤشر عمليات تقدم خاصة بالنتيجة فانه امتاز بـ:

أ- السهولة

ب- الصدق

ج- الثبات

د- الفائدة

١- الرؤية	علاقة قصيرة المدى غير تقييمية مبنية على اساس الاحترام المتبادل (٢)
٢- التمرين	وجود خلاف بين وجهتي نظر المدير والمساند التربوي حول نقطة معينة فانه يجب التوصل الى حلول وسط مناسبة لكلا الطرفين (٣)
٣- الالتزام	علاقة مستدامة طويلة الامد وغالبا عند نقطة تحول وظيفي (٤)
٤- التوجيه	تصور مستقبلي يطمح مدير المدرسة والمعلمون واولياء الامور والطلبة الوصول اليه (١)
٥- مجتمع تعلم مهني	تدريس فعال يستجيب لمصالح تعليم الطلبة ، وحاجات واستعداد المتعلمين الفردية (٦)
٦- تفريد التعليم	مجموعة من الأفراد يرتبطون بالعالم المحيط بهم ويسودهم التفاعل ، وبشتركون في ثلاث خصائص هي : التفكير الابداعي ، والتعلم مدى الحياة ، والتعلم التعاوني (٥)
٧- التغذية العكسية	هي المعلومات التي تبين مدى فاعلية التدريب تساعد على تقييم البرامج التدريبية ومدى الحاجة الى تعديلها اثناء التنفيذ (٧)
٨- العمليات	جلس زائر مع معلم بعد الاطلاع على خطته ووجهه نحو ضرورة التحضير المسبق للحصة الصفية والى اساليب تدريس موصوفة وتم التأكد من إتقانه لهذه الأساليب (٩)
٩- الموجه التربوي	خدمة تربوية عامة وتخصصية تقدم للمعلم في اطار من الزمالة والشراكة والتعاون لمساعدته على النمو المهني وتمكينه من أداء عمله بشكل أفضل وبالتالي تحسين تعلم الطلبة (١٠)
١٠- المشرف المساند	الجهود الرامية الى تنفيذ البرامج التدريبية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله (٨)

اعداد المشرف التربوي : محمد الرفوع | ماجستير احياء

بالتوفيق للجميع

ملخص لدورة القيادة التعليمية



موقف الايما
التعليمي

ALEMANCENTER

اعداد المشرف التدريبي : محط الزفوع / ماجستير احياء