

أدوات التّـقـوـيـم

تقويم الكفايات المبنّي على
الإطار المرجعيّ لكفايات المدير
في جميع مراحل التّعليم
الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ



أدوات التّقييم: تقويم الكفايات المبنيّ على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ

الهيئة الأكاديميّة المشتركة
قسم الإدارة التّربويّة

برنامج دعم توفير التّعليم لجميع الأطفال في لبنان (S2R2)
لجنة مشروع الإدارة التّربويّة
لجنة مشروع الأطر المرجعيّة

جميع الحقوق محفوظة للمركز التّربويّ للبحوث والإنماء
الطّبعة الأولى 2022

أدوات التّقييم: تقويم الكفايات المبنيّ على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم
الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ

أدوات التّقييم: تقويم الكفايات المبنيّ على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ

المنسق العام:
الأستاذ أكرم سابق

الأستاذ أكرم سابق
الدكتور وديع سقيّم

الأستاذ أنطوان يازجي
الأستاذ عمر بركاكي

المؤلّفون:
الدّكتورة غادة جوني
الدّكتورة كيتا حتّا

المراجعة:
الأستاذ أكرم سابق
الأستاذ عمر بركاكي

التّدقيق اللّغويّ: (قسم اللّغة العربيّة في الهيئة الأكاديميّة)
الأستاذة سحر نصر

التّصميم:
الأستاذ أكرم سابق

التصميم والإخراج الفنّي:
الأستاذ يسنان حلاق والأستاذة سميرة حزوري

مراجعة عامّة تربويّة ولغويّة:
البروفسور أنطوان طعمة

كلمة رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء

وراء المدرسة الناجحة المتألّفة- أو على رأسها أو بالحريّ في قلبها- مدير قائد كفوء ومُعدّد، ومدربّ وخبير. إنّه ضابط إيقاع المدرسة، وضمانة حيويّتها ونموّها وتطوّرها وتجديدها المستمرّ. فللمؤسسة التربويّة المزدهرة رفعة قائدة الذي يشدّ بها إلى فوق، فيما المؤسسة التي يقودها مدير غير كفوء، تجد نفسها تراوح في مكانها، أو تنحدر إلى تحت، ومديرها لا يعرف كيف يوقف الانهيار، ولا كيف يشدّ بها إلى فوق.

كتاب «أدوات التّقييم: تقويم الكفايات المبني على الإطار المرجعي لكفايات المدير في جميع مراحل التعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي» كتاب جديد له فرادته. وتكمن هذه الفرادة في التجسير بين ركنين مهمّين: التطوير المهني للإدارة التربوية وجودة الأداء المدرسي في مكوّناته كافة، متعلّمين ومعلّمين وأطرا تربوية. أما الجسر الذي يشكّل أداة الربط بين الركنين فهو التّقييم الفعّال بمختلف أنماطه وأساليبه، وقدرته على توفير التغذية الراجعة لتحسين الأداء باستمرار.

كيف بُني هذا الكتاب وما هي آليات استخدامه وفوائده؟

يتألّف الكتاب من مقدّمة تعرض خلفيّة العمل وآليّته، والهدف منه، وتعرّف بالمصطلحات والمفاهيم. أما صلب الكتاب فيبدأ من الأسس: من يقوم؟ لأيّ غرض يقوم؟ على أيّ أساس تمّ توحيد التّقييمات؟ متى وبأيّ وتيرة يُنفذ التّقييم؟ وعلى المعطيات التي تمّ جمعها جوابا عن الأسئلة المطروحة، كانت محطّة حاسمة حول هيكل الأداة وآليّة استخدامها للتّقييم.

نكتفي بعرض الجواب عن كلّ من السؤالين: من يقوم؟ لمن يقوم؟ على السؤال: من يقوم؟، جاء الجواب: المدير في تقويمه لذاته، ورئيسه المباشر، والتفتيش التربوي، والأهل والهيئة التعليمية، والهيئة الإداريّة، والمتعلّمون والخريجون... فبالقويم ترسم المدرسة، بمكوّناتها الفاعلة كافة، صورة ذاتها وأدائها، لتعيد تشكيل هذه الصورة المأمولة، بالعمل الدؤوب على ترسيخ نقاط القوّة ومعالجة نقاط الضعف. أما عن السؤال الثاني: لمن نقوم؟ فأشار إلى أنّ تقويم المدير أداة تفكّر لتحسين كفاياته، ولمعرفة ملامح المدير القائد الناجح، ورصد حاجات التدريب.

وتحت عنوان جدول التدرّج للتّقييم: الأداة الأوّليّة (بطاقات التّقييم)، يعرض الكتاب عناصر قياس الأداء المتدرّجة في أربعة مستويات: 1- غير كاف، باللون الزهري 2- مقبول، باللون البرتقالي 3- جيّد، باللون الأخضر 4- ممتاز، باللون الأزرق الغامق. ويتضمّن الجدول 24 كفاية موزّعة على أربعة مجالات، ولكل كفاية عناصرها المكوّنة وقد بلغ مجموعها 92 مكوّنا، ولكلّ مكوّن مبيّناته، وقد بلغ مجموع المبيّنات 440 مبيّنا. ويتم تصنيف المبيّنات على شكلين: عمودي يتألّف من المستويات الأربعة، وأفقي يتألّف من المجموعات العشر والمجموعات الفرعيّة. ورأينا من المفيد ذكر المجموعات العشر:

1 - القيادة: البعد الاستراتيجي 2 - القيادة: البعد التربوي 3 - القيادة: البعد الإداري 4 - اعتماد التوجّهات التربوية المعاصرة 5 - التواصل الفعّال 6 - بناء وتعزيز العلاقات والشراكات 7 - إدراج مبدأ التطوّر المهني المستمر 8 - التفكّر 9 - الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية 10 - نشر ثقافة القانون.

أما باقي أجزاء المحتوى فهي الآتية:

- شبكة المقومين المقترحين
- أداة التقويم: - التقويم الذاتي واستبيان الرأي (في المجالات الأربعة)
- المراجع

استنادا الى ما عرضناه بعامة، وإلى ما فصلناه بخاصة يتبين لنا غنى هذا المؤلف اللافت بفرادته، وجداوله واستبياناته، وبطابعها المركب من غير تعقيد، ما يجعل هذا الكتاب أداة وظيفية ثمينة لمن يبحث عن قياس مدى تحقّق الكفايات عند مديري المدارس، وذلك لتقويم الأداء من خلال التطوير المهني المستمر، وليس التقويم المبني على توصيف المهام..

وهذا المؤلف إنجاز مميّز، في إطار لجنة مشروع الأطر المرجعية المنبثقة من لجنة مشروع الإدارة التربوية، ضمن برنامج S2R2

لقسم الإدارة التربوية في الهيئة الأكاديمية المشتركة في المركز التربوي ورئيسه الأستاذ أكرم سابق ومعاونيه، خالص الشكر والثناء على هذا الإنجاز المميّز في مثل الظروف غير المسبوقة التي يمرّ بها القطاع التربوي.

رئيسة المركز التربوي للبحوث والإنماء بالتكليف
الدكتورة هيام إسحق

كلمة رئيس قسم الإدارة التربوية

عالمنا اليوم في حالة تغيّر دائم ومستمرّ، ويواكب هذا التّغيّر تطوّر متسارع في المعرفة والتّكنولوجيا، وتحديات عديدة ومتنوّعة، ولم يعد يخفى على أحد أنّ حجر الأساس في هذا التطوّر هو القطاع التربويّ بكلّ مكوّناته وجوانبه، بحيث يُعدُّ الرّكيزة الرّئيسة للاستثمار والتنمية ومصدر الجودة في بناء قادة المستقبل. أمّا عماد هذا القطاع والعنصر الأساس في تطوره فهو الإدارة التربوية النّاجحة والإدارة المدرسية الفعّالة، لذا اعتمدت معظم الدّول في سياساتها التربوية على دعم الأبحاث والدّراسات وعلى الحدّاث والتّطوير في المقاربات والإستراتيجيات والممارسات، ومن أهمّها تمهين الإدارة التربوية والمدرسية والتّطوير المهنيّ المستمرّ لكلّ مكوّناتها، وذلك لتحقيق معايير الجودة الشّاملة في هذا القطاع.

في لبنان، وحيث أنّنا لسنا بمعزل عن العالم، ولكي نستطيع مواكبة السياسات التربوية العالمية وتطوّراتها كان لا بدّ من الالتفات إلى أهميّة الإطار المرجعيّ لكفايات المدير، والذي سيُشكّل المرجع الأساس في عمليّة التّطوير المهنيّ للإدارة المدرسية، وفي تحسين الممارسات وتنمية الممارسين لتُصبح الإدارة المدرسية متمرّسة وكفوءة ومتخصّصة ومحترفة وقادرة على التّخطيط وإدارة الأزمات ومواجهة التّحديات وأكثر فاعليّة في الارتقاء بجودة التّعليم.

من المعلوم أنّ مدير المدرسة يتعامل عادة مع مواقف وعوامل ومتغيّرات ذات طبيعة تأثيرية واضحة، وبذلك سيعرّز الإطار المرجعيّ الذي أصدرناه سابقًا كفاياته من خلال إكسابه المعارف وتنمية قدراته ومهاراته القيادية ليصبح أكثر كفاءة للتّعامل معها، وأكثر شفافية وموضوعية في أخذ المواقف، وأكثر تمكّنًا من إحداث تغييرات حقيقية، وأكثر تمرّسًا في أداء دوره القياديّ والمسؤول. وهذا لا يمكن أن يحدث إلّا من خلال التّقويم المبنية على أسس منهجية وأدوات قياس دقيقة تسمح، من خلال المعلومات والبيانات المتعدّدة المصادر، بتحديد نقاط القوّة ونقاط الضّعف أو ما يحتاج إلى تحسين أو تعزيز، وهو عمليّة حيّة ودائمة دون الحكم على أشخاص.

إنّ مؤلّف «أدوات التّقييم: تقويم الكفايات المبنية على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديمي ما قبل الجامعي»، هو نتيجة تضافر جهود وتعاون فريق عمل لجنة مشروع الأطر المرجعية المنبثقة من لجنة مشروع الإدارة التربوية في قسم الإدارة التربوية في الهيئة الأكاديمية المشتركة في المركز التربويّ للبحوث والإنماء من خلال برنامج دعم توفير التّعليم لجميع الأطفال في لبنان (S2R2)، كما هو نتيجة عمل تشاركيّ بين فريق العمل وعدد من الخبراء التربويين في جميع ميادين القطاع التربويّ والإدارة التربوية.

وبفضل كلّ هذا السّعي والمجهود وحبّ العمل الفريقيّ والحرص على جودة الإنتاج والتّعاون والتّشارك بين أعضاء الفريق ودعم رؤساء المركز التربويّ المتوالين على سدة الرّئاسة في خلال الأعوام 2020 و2021 و2022، وبفضل برنامج الـ S2R2 صدر هذا المؤلّف، وهو يُعدّ خطوة مهمّة على طريق التنمية والتّطوير المهنيّ للإدارة المدرسية في لبنان، التي قام بها المركز التربويّ للبحوث والإنماء، ولا بدّ من أن يقطف المعنيون بالإدارة التربوية عمومًا والمدرسية خصوصًا، والمعلّمون والمتعلّمون ثمارها.

ختامًا لا بدّ من أن أشكر فريق العمل، المؤلّفات والمؤلّفين، على الصّدقيّة في العمل والحرفيّة والجودة، وعلى المحبّة والإخلاص والتّفاني في تغطية كلّ الجوانب التي خدمت وضع هذا الإطار المرجعيّ، حتّى آخر يوم، وآخر مراجعة وتدقيق، وبقية السّؤال يتردّد في ذهن كلّ منّا: هل كان من الممكن أن نعمل أفضل ممّا قمنا به؟ لكن للحقيقة أجب عن هذا التّساؤل: «سعينًا إلى تقديم الأفضل بحبّ وحرص وصدقيّة وتعاون، وقد قطعنا وعدًا على أنفسنا بمتابعة تطبيقه والاستفادة منه في نتاجات أخرى لمصلحة التّربية والمتعلّمين في لبنان، فهذا النّتاج هو مادّة حيّة قابلة للتّطبيق والتّعديل والتّطوير».

رئيس قسم الإدارة التربوية بالتكليف
أكرم محمد سابق

فهرس المحتويات

8	المقّمة
9	خلفيّة العمل
10	آليّة العمل
13	الهدف
13	المصطلحات والمفاهيم
14	الأسس
14	من يُقوّم؟
15	لأيّ غرض نُقوّم؟ من يستخدم نتيجة التّقويم؟
15	على أيّ أساس يتمّ توحيد التّقويمات التي تقوم بها الجهات المعنّية
15	المختلفة؟
15	متى وبأيّ وتيرة ينفّذ التّقويم؟
15	هيكل الأداة
16	آليّة استخدام الأداة للتّقويم
20	جدول التّدريج للتّقويم
35	الأداة الأوليّة: بطاقات التّقويم
66	شبكة المُقوّمين المقترحين مع أداة التّقويم المقترحة:
70	أداة تقويم: التّقويم الذاتي
77	أداة التّقويم: استبيان رأي
77	في مجال: الممارسات المهنيّة المتخصصة
91	في مجال: العّلاقات المهنيّة
97	في مجال: التطوير المهني المستمر
102	في مجال: الأخلاقيّات المهنيّة
106	المراجع



أدوات التّقييم

تقويم الكفايات المبنيّ على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ



أدوات التّقييم تقويم الكفايات المبنيّ على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ

المقدّمة

التّطوير المهنيّ لمديري المدارس هو من ركائز إنجاح عمليّة التّعلّم والتّعليم في أيّ نظام تربويّ ناجح، هذا التّطوير يُبنى على أسس منهجيّة علميّة وعمليّة منبثقة من حاجات واقع الحال، وما تتطلبه التّوجّهات التربويّة المعاصرة، وفي ضوء أفضل الممارسات العالميّة في التّطوير المهنيّ.

والتّقويم المبني على الكفايات هو عمليّة منهجيّة مبنية على أسس علميّة أيضًا، وهو يهدف إلى تحديد نقاط القوّة ونقاط الضّعف من حيث الكفايات التي يجب أن يتمتّع بها مدير المدرسة. فعلاقة التّقويم بالتّطوير المهنيّ هي علاقة وثيقة، بحيث إنّ التّقويم يتضمّن أدوات قياس واضحة ودقيقة، تسمح باتّخاذ قرار بكلّ دقّة وموضوعيّة حول مدى تحقّق الكفاية لدى المدير وتحديد الحاجات التّدريبية من معارف ومهارات وسلوكيات والتي يجب أن يكتسبها، وذلك ليتمكّن من تحقيق أو تعزيز الكفاية المُقاس مدى تحقّق التّمكّن منها. فالتّقويم من أجل التّطوير المهنيّ هو عمليّة حيّة ودائمة وحلقة أساسيّة في التّطوير وفي ضمان الجودة.

في هذا الإطار، ومن خلال ما سيقدّم قمنّا بوضع أدوات للتّقويم مبنية على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ، وهي مرتبطة بشكل كامل بهذا الإطار المرجعيّ ولا يمكن الاستغناء عنها أو إغفالها في منظومة التّطوير المهنيّ لمديري المدارس لأهمّيّتها في تحديد الحاجات التّدريبية، وفي ضمان الجودة.

خلفيّة العمل

يأتي هذا الإنتاج في إطار عمل لجنة مشروع الأطر المرجعيّة، المنبثقة من لجنة مشروع الإدارة التربوية من ضمن برنامج (S2R2)، وذلك من خلال قسم الإدارة التربويّة في الهيئة الأكاديميّة المشتركة في المركز التربويّ للبحوث والإنماء.

من بين مهام لجنة مشروع الأطر المرجعيّة وضع أدوات تقويم لقياس مدى تحقّق الكفايات عند مديري المدارس، وحيث إنّ أدوات التّقويم التي عملنا عليها مبنية على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير، فالهدف منها هو تقويم الأداء من خلال التّطوير المهنيّ المستمرّ، وليس التّقويم المبنيّ على توصيف المهام.

آلية العمل

بناءً على كل ما تمّ ذكره سابقاً، قامت اللجنة بوضع آلية للعمل وذلك لوضع أدوات تقويم مبنيّ على كفايات المدير وفقاً للسياق الآتي:

1. بداية قامت اللجنة بوضع نموذج جدول تدرّج المستويات لتقويم الأداء (أو جدول عناصر قياس الأداء المتدرّجة) وتمّ تقسيم المستويات إلى أربعة:

- المستوى الأوّل: غير كاف (وتمّ اعتماد اللون الزهريّ للتصنيف)
- المستوى الثّاني: مقبول (وتمّ اعتماد اللون البرتقاليّ للتصنيف)
- المستوى الثّالث: جيّد (وتمّ اعتماد اللون الأخضر للتصنيف)
- المستوى الرّابع: ممتاز (وتمّ اعتماد اللون الأزرق الغامق للتصنيف)

2. إنّ الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ يتضمّن أربعة وعشرين كفاية موزّعة على أربعة مجالات، وحيث أنّ لكل كفاية عدد من مكوّنات الكفايات (92 مكوّن كفاية) وبذلك عدد أكبر من المبيّنات (440 مبيّن مقترح)، قامت اللجنة بتوزيع المبيّنات، وتصنيفها بحسب المستويات الأربعة للقياس. وذلك حسب المقتطف الذي يوضّحه المستند رقم (1) على سبيل المثال.

المستند رقم (1): تصنيف المبيّنات على المستويات المتدرّجة الأربعة

		14.7	يُنمّي العلاقات الإيجابية بين مختلف عناصر المجتمع المدرسي
المستوى الرّابع	يقود عمليّات تفكّر جماعيّ	14.7.1	
	يعتمد تقنيّات تُقوّي لُحمة فريق العمل	14.7.2	
	يُشجّع المساعدة والدّعم بين الأقران	14.7.3	
			المجال الثّاني: العلاقات المهنية
		15	يتملك مهارات التّواصل الفعّال
		15.1	يُطلق مبادئ التّواصل الفعّال وأصوله
المستوى الثّاني	يُميّز بين مختلف انفعالات العاملين	15.2.5	
	يستجيب إلى احتياجات العاملين التّفسيّة والاجتماعيّة	15.2.9	
	يحترم مشاعر جميع أفراد المجتمع المدرسي	15.2.6	
	يحلّ التّراعات بطرائق سلميّة ومبتكرة	15.2.14	
	يصوغ استراتيجيّات التّواصل التي تحدّد الأهداف والقنوات	16.1.1	
	يتلمّس مشكلات الآخرين	15.2.7	
المستوى الأوّل	يُوظّف القنوات المتاحة لتعزيز التّواصل مع الآخرين (موارد تكنولوجيّة - رقميّة - وغيرها)	16.1.2	
	يتعاطف مع الآخرين في خلال عمليّة التّواصل معهم	15.2.8	
	يُؤمّن قنوات التّواصل والموارد الملائمة لسياسة التّواصل وإمكانيّات المدرسة وثقافة المجتمع	16.1.4	
المستوى الثّالث	يجعل عمليّة التّواصل تتلائم مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيمها والإستراتيجيّات المتّبعة	15.1.10	
	يفصل بين العلاقات السّخصيّة والمهنيّة	15.1.11	
	يُؤمّن الرّقابة على آليات التّواصل ضمن الصّوابط الإداريّة	16.1.7	
	يضع آليات التّواصل	16.1.5	
		15.2	يتمتّع بذكاء انفعاليّ/عاطفيّ في ممارسته المهنيّة

3. بالإضافة إلى التصنيف المتدرّج للمستويات، قامت اللجنة بتصنيف عناصر القياس بحسب طبيعتها إلى مجموعات فرعية منبثقة عن عشر مجموعات، وذلك بهدف قياس أكثر دقة وموضوعية لمدى تحقق امتلاك الكفاية لدى مدير المدرسة، ليصار إلى التّقييم من بعد تحديد ما يجب اكتسابه و/أو بناؤه و/أو تعزّيزه من خلال التّطوير المهنيّ المستمرّ، بمعنى أكثر دقة هنالك تصنيف عموديّ (المستويات الأربعة المتدرّجة) وأفقّيّ (المجموعات العشر والمجموعات الفرعية من ضمنها) للعناصر. هذه المجموعات العشر والمجموعات المتفرّعة يظهرها الجدول في المستند رقم (2):

المستند رقم (2): المجموعات، والمجموعات الفرعية لتصنيف عناصر القياس

المجموعة الفرعية	المجموعة	الرّقم
الرؤية والرّسالة التّخطيط الاستراتيجي الأنماط القياديّة السياسات والممارسات التّربويّة	القيادة: البعد الاستراتيجي	1
توزيع الدّروس تأمين الموارد الإشراف التّحفيز على استخدام التّكنولوجيا	القيادة: البعد التّربوي	2
الإدارة الماليّة إدارة التّجهيزات والمباني إدارة الموارد البشريّة إدارة العمليّات	القيادة: البعد الإداري	3
المناخ المدرسيّ نظام الجودة المدرسة الدّامجة والمرحبة	اعتماد التّوجهات التّربويّة المعاصرة	4
مهارات التّواصل سياسة التّواصل الدّكاء الانفعالي	التّواصل الفعّال	5
الشّراكة مع الأهل الشّراكة مع المجتمع المدرسيّ العلاقات الخارجيّة	بناء وتعزيز العلاقات والشّراكات	6
تأمين فرص للتّطوير المهنيّ المستمرّ التّحفيز دعم آليات التّطوير	إدراج مبدأ التّطور المهنيّ المستمرّ في جميع الممارسات	7
التّفكّر	التّفكّر	8
التّعامل مع المعلومات والأشخاص الممارسات الشّخصيّة نشر ثقافة المواطنة	الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقيّة	9
نشر ثقافة القانون	نشر ثقافة القانون	10

4. بعد ذلك، تمّت صياغة جدول التّدريج لتقويم الأداء حيث وُزعت وصنّفت عناصر القياس بحسب تدرّج المستويات وبحسب المجموعات والمجموعات الفرعيّة.

5. ثمّ قامت اللّجنة بإعداد بطاقة تقويم مرتبطة بكلّ مجموعة فرعيّة وسمّيت الأداة الأولى (Initial Instrument/ Instrument Initial) وبلغ عدد البطاقات (29 بطاقة) مرفقة بجدول نتائج التّقويم والذي يتضمّن حساب المعامل والتثقيّل والتي تظهر لاحقًا ضمن هذا المنتج.

6. أيضًا تمّ اقتراح خارطة المُقوّمين أو جدول يحدّد من هم المُقوّمون (كلّ من له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالتراتبية مع المدير) وما هي أداة التّقويم التي من الممكن استخدامها من قبل كلّ مقوّم ولأيّ مجموعة من المجموعات العشر.

7. أخيرًا تمّ وضع نماذج متنوّعة من أداة التّقويم (تقويم ذاتيّ للمدير واستبيان رأي المعلّم حول المدير) والمرتبطة بالمجالات الأربعة للإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ، وسوف نراها لاحقًا في الجزء الأخير من هذا المنتج.

من المهم جدًّا أن نوضّح، أنّ كلّ الجداول المرفقة هي حيّة، ويمكن تحديد تثقيّل كلّ مستوى والاحتساب للتّقويم، لذلك وعلى الرغم من أنّنا قمنا بتحويلها إلى جداول word في هذا المنتج وذلك خدمة لمقتضيات ترابط العمل ولتناسب مع تسلسل مراحل التّأليف وللتوضيح كدليل للاستخدام، لا يمكن الاستغناء عن تلك الجداول المرفقة على Excel في عمليّة التّقويم، فهي مادّة أوّليّة قابلة للتّطوير في وضع نظام كامل للتّقويم.

الهدف

يهدف هذا العمل إلى وضع جدول التدرّج للتقويم والذي يظهر كيفية تصنيف عناصر القياس (الأدلة والشواهد) بحسب المستويات الأربعة لاحتساب المعامل، وبحسب المجموعات الفرعية للمجموعات التي تُشكّل معايير التقويم للكفايات.

يهدف تقويم الكفايات، المبنيّ على الإطار المرجعيّ لكفايات المدير، إلى قياس مدى تحقّق الكفاية، وبالتالي تحديد الحاجات من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتمّ اكتسابها وتعزيزها، وبالتالي تحقيق الكفاية من خلال التطوير المهنيّ لمديري المدارس في لبنان.

المصطلحات والمفاهيم

سياسة التقويم: مجموعة من المبادئ التي توجّه عمليّات التقويم وتتضمّن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- لماذا نقوم: للحكم على الأداء أو للتحسين.
- من يُقوم: تقويم ذاتي؟ تقويم الأقران؟ تقويم الرئيس؟ تقويم المرؤوس؟ تقويم من قبل المعنّيين؟ تقويم 360 درجة؟
- متى يتمّ التقويم؟
- كيف يتمّ التقويم؟ ما هي الأدوات المستعملة؟
- من يحصل على نتائج التقويم وكيف تستعمل هذه النتائج؟ (Weiss, 2005) (McConnell, 2004) (Dumont, Rochat, Berthiaume, & Lanarès, 2012)

تقويم كفايات وتقويم أداء: يعتبر تقويم الأداء ممارسةً ترتكز إلى التوصيف الوظيفي، وتهدف إلى قياس مدى وفعالية تطبيق ما هو متوقّع من الشّخص المعنّي، بينما تقويم الكفايات يرتكز على الإطار المرجعي للكفايات، وهو يهدف لقياس مدى تمكّن الشّخص المعنّي من الكفايات المطلوبة ووفقاً لجدول تدرّج نوعي معتمد، وذلك لتحديد مجالات التطوّر والتّحسّن. (Nagels, 2009)

تقويم 360 درجة: عملية تقويم تشمل جميع الجهات الفاعلة التي لها ارتباط عند مستوى أعلى وأدنى أو مماثل في العلاقة (الرؤساء والمرؤوسون والرّملاء)، مباشر أو غير مباشر (العملاء والموردون) في سياق عملهم. تتيح البيانات الواردة من جميع الفرقاء المعنّيين من إجراء تحليل كامل وشامل ودقيق للملفّ المهنيّ للموظّف الذي يتمّ تقويمه من أجل تحديد خطة تقدّم مصمّمة خصيصاً له (Garavan, Morley, & Flynn, 1997).

جدول تدرّج: دليل يستخدم لتحديد المستويات المتتابعة لمهارة معيّنة.

بطاقات تفكّر: أداة مبنية على جدول التدرّج المعتمد تساعد في عملية التأمّل عند تعبئتها وعكس الملمح الحالي، والتفكّر به (Perennoud, 2010).

الأسس

إنّ مكوّنات سياسة التّقييم العامّة المتّبعة من قبل وزارة التّربية والتّعليم العالي، هي التي توجّه إعداد واعتماد أجهزة وآليات وأدوات التّقييم ووضعها قيد التّنفيذ.

بناءً عليه، يجب توضيح عدّة نقاط انطلاقاً من سياسة التّقييم المعتمدة، إذ لا يكون إعداد نظام التّقييم فعّالاً إلا عندما يخدم هذا النظام أهداف التّقييم ومبادئه.

من يقيّم؟

نحن نعتبر أنّ أداة تقويم، مهما كانت موضوعيّة وفعّالة، لا يمكنها إلا أن تعكس وجهة المُقيّمين. لذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج، من الضروري اعتماد عدّة مصادر للتّقييم تشمل جميع الجهات المرتبطة بالشّخص المنوي تقويم كفاياته، والذين لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة والذين يتأثّر بهم ويتأثّرون به (360 درجة).

في إطار تقويم كفايات مدير المدرسة، تمّ اقتراح عدة مصادر وجهات لجمع المعلومات. حيث تُفصّل شبكة المقومين والموضّحة في الصفحة رقم 66 من هذا المنتج قائمة مقترحة لهؤلاء المعنيّين مع اقتراح لأدوات التّقييم المناسبة لاستخدامها من قبل كلّ جهة، ومنها:

- المدير هو بذاته (تقويم ذاتي)
- رئيسه المباشر
- التفتيش التربويّ
- مدير دار المعلّمين والمعلّمات / مركز التّدريب
- الأهل
- الهيئة التّعليميّة
- الهيئة الإداريّة
- المتعلّمون
- الخريجون أو قدامى المتعلّمين...

يبقى أن نحدّد إذا كان على مستوى كلّ مصدر من مصادر جمع المعلومات، (المعلّمون مثلاً) سوف يتمّ استبيان كلّ من ينتمي إلى هذه الفئة أو الاكتفاء بعينة من بينهم، وفي هذه الحال، ما هي المعايير والأسس التي تُبنى على أساسها العينة؟ والسؤال نفسه يطرح بالنسبة إلى المتعلّمين والخريجين والإداريين، ويبنى على الجواب في تحديد الأدوات والقنوات المعتمدة. على سبيل المثال، إذا كان القرار باستبيان جميع المتعلّمين، فإنّه من الضروري وضع آليات استبيان مختلفة بحسب الفئات العمريّة. أمّا إذا كنّا سنستبين جميع الموظّفين، فقد يكون من المجدي توجيه أسئلة مختلفة بحسب موقعهم واختصاصهم.

من ناحية أخرى، يجب تحديد الجهة (أو الجهات) التي ستقوم بجمع البيانات وتحليلها، لأنّها مسؤولة عن ترميز النتائج وتوحيدها وتحليلها.

لأيّ غرض نُقوّم؟ من يستخدم نتيجة التّقويم؟

يمكن أن يكون تقويم كفايات مدير المدرسة بمثابة أداة تفكّر لتحسين كفاياته (اكتساب معارف، تنمية مهارات، بناء قدرات...) وبالتالي التّقدّم في حياته المهنيّة. يمكن أن يكون أيضًا، بالنّسبة للجهات المسؤولة عن عمله مصدرًا للمعلومات يساهم في الكشف عن نقاط القوّة والنّقاط التي تحتاج إلى تحسين

يمكنه أيضًا أن يكون وسيلة للمقارنة بين ملامح المديرين المختلفة، والكشف عن الحاجات التّدريبية أو المساعدة في اتّخاذ قرار بشأن التّرقية المهنيّة. كما يمكن استخدامه أيضًا للكشف عن الاختلاف في تقويم مهارة معيّنة باختلاف الجهات المعنيّة بتقويمها.

إنّ جدول التّدجّج (rubric) المقترح يظلّ أساسًا لجميع أدوات التّقويم التي يمكن بناؤها واعتمادها، على أن يتمّ ذلك في ضوء الحاجات والأهداف من التّقويم.

على أيّ أساس يتمّ توحيد التّقويمات التي تقوم بها الجهات المعنيّة المختلفة؟

يجب تحديد الأهميّة الممنوحة لكلّ جهة مقوّمه، والبيانات الواردة منها وإعطائها التّثقيّل المناسب مقارنة مع الجهات الأخرى (على سبيل المثال: هل إنّ للتّقويم الصّادر عن المعلّمين الأهميّة نفسها لذلك الصّادر عن أولياء الأمور؟ هل هو أكثر أو أقلّ أهميّة من التّقويم الذي يقدّمه المتعلّمون، أو المفتشون الإداريون أو التّربويّون؟)

متى وبأيّ وتيرة ينفذ التّقويم؟

هنا يُطرح السّؤال ما إذا كان سيتمّ استخدام الأداة نفسها في أوقات مختلفة بالنّسبة إلى الجهات المعنيّة، وكيف يمكن ملاحظة تباين الرّدود بمرور الوقت.

وتجدر الإشارة إلى أنّ تقويم الكفايات يختلف عن تقويم الأداء بمعنى أنّ الأوّل يعتمد على الإطار المرجعيّ للكفايات، بينما يعتمد الثّاني على التّوصيف الوظيفيّ.

وتبقى الحقيقة أنّ الأداة المقدّمة تتكيّف مع جميع التّوجّهات الممكنة لسياسة التّقويم الرّسميّة. إذ يمكن تحديث محتواها وهي تشكّل أساس أدوات التّقويم المختلف، حيث تهدف هذه الأداة، بناءً على الإجابات المقدّمة حول النّقاط السّابقة، إلى إنشاء نظام تقويم كامل.

هيكل الأداة

الأداة عبارة عن ملفّ Excel يسمّى «الأداة الأوليّة» يحتوي على 30 ورقة عمل منفصلة (صفحة 35 من هذا المنتج)، واحدة لكلّ مجموعة فرعيّة مستخرجة من جدول التّدجّج (rubric) المقترح لتقويم كفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ.

في إطار جدول شبكة المُقوّمين (صفحة 66) تُحدّد:

- مختلف الجهات المختارة لإجراء التّقويم
- المجموعات الفرعيّة المعنيّة بكلّ من هذه الجهات
- الأداة التي سيتمّ اعتمادها للسّماح للجهة بإجراء التّقويم

بالنسبة لبطاقات التّقييم المسماة الأداة الأولى، عند وضع الإشارة في آية خانة من خانات المستويات الأربعة المرتبطة بالأدلة والمؤشرات، فالعمليات الحسابية ونتائج التّقييم تظهر تلقائيًا في ورقة «نتائج التّقييم الموجودة في الملف نفسه».

عند اعتماد أداة تقويم محدّدة، يتم استخراج ملفّ Excel من الأداة الأولى، يحتوي على البطاقات المناسبة فقط للمجموعات الفرعية والمعايير التي من المفترض تقويمها. تتوافق جميع الملقات «المستخرجة» مع الأداة الأولى (دون معايير مضافة ولا ملفات معدّلة) للتّمكن من دمج بيانات التّقييم.

سيتمّ توحيد البيانات الواردة وفاقًا للهدف (احتساب النتيجة النهائية، أو مقارنة البيانات، أو صياغة احتياجات التّدريب أو غيره).

آلية استخدام الأداة للتّقييم

- خذ نسخة من ملفّ الأداة الأولى، ستكون هذه النسخة بعنوان COPY A.
- في النسخة COPY A، احتفظ فقط بالبطاقات التي سيتمّ استخدامها، ويمكن إخفاء البطاقات الأخرى.
- في صفحة النتائج، قم بإخفاء الأسطر التي لن يتمّ استخدامها (تتوافق مع الملقات المخفية).
- في كلّ بطاقة جميع عناصر القياس مستخرجة من جدول التدرّج (rubric) ومصنّفة كالآتي:

«زهري» (أ - غير كاف)

«برتقالي» (ب- مقبول)

«أخضر» (ج- جيد)

«أزرق غامق» (د - ممتاز)

- قد تختلف البطاقات من ناحية عدد عناصر القياس (المبيّنات) ومن ناحية مستوى التّصنيف لعناصر القياس، وقد وُحد النظام (مبدئيًا) بحيث أنّ الاحتساب يعتمد على التّثقييل وليس على عدد عناصر القياس.

الأداة الأولى: بطاقات التّقييم

1	التّثقييل	الرّؤية والرّسالة				المستوى	أسس التّثقييل
		4	3	2	1		
1	تثقييل المستوى أ						
1	تثقييل المستوى ب						
1	تثقييل المستوى ج						
1	تثقييل المستوى د						
	الملاحظات	الاحتساب					
		4	3	2	1		
						أ	1
						ب	1
						ج	1
						د	1

يُعمّم الرّؤية والرّسالة لمدرسته مستهدفًا
كلّاً من المجتمع المدرسيّ والمحليّ
بتشارك مع فريق العمل في وضع رؤية
ورسالة
يستخدم لغة بسيطة وواضحة في صياغة
الرّؤية والرّسالة
يصوغ الرّؤية الإستراتيجية مرتكزاً على
الرّسالة، القيم، السّياسات، التشريعات،
تتأخّر التحليل الإستراتيجي

- يجب حذف المبيّنات غير ذات الصلة.
- توضع المعامل (تثقيّل) وفقاً لسياسة التّقييم المعتمدة:
- معامل البطاقة (يُعطى تثقيّل البطاقة في حساب مجموعة التّقاط التي تنتمي إليها).
- المعامل أ، ب، ج، د (تعطي تثقيّل كلّ مستوى في حساب النقاط).
- المعامل لكلّ مبيّن (يعطي تثقيّل المبيّن لكلّ مستوى).

الأداة الأولى: بطاقات التّقييم

1	التثقيّل	الرؤية والرّسالة				المستوى	أسس التثقيّل
		4	3	2	1		
1	تثقيّل المستوى أ						
1	تثقيّل المستوى ب						
1	تثقيّل المستوى ج						
1	تثقيّل المستوى د						
	الملاحظات	الاحتساب					
		4	3	2	1		
						أ	1
						ب	1
						ج	1
						د	1

الملفّ B جاهز

لكلّ مستبين/ مقوم:

خذ نسخة من الملفّ B

ملء البطاقات، من خلال وضع X في المربّع المناسب وفقاً لإجابات المستبين/ المقوم.

بمجرد استكمال جميع نماذج التقييم، تقدّم هذه الأداة ملفّ التقييم الذي قدّمه المستبين في نموذج «نتائج التقييم» في شكل درجات ملوّنة.

0.10	الرؤية و الرسالة	0.53	القيادة: البعد الاستراتيجي
0.50	التخطيط الاستراتيجي		
0.60	الأنماط القيادية		
0.90	السياسات و الممارسات التربوية		
0.30	توزيع النروس	0.73	القيادة: البعد التربوي
0.70	تأمين الموارد		
0.90	الإشراف		
1.00	التحفيز على استخدام التكنولوجيا		
0.90	الإدارة الملائمة	0.83	القيادة: البعد الإداري
0.80	إدارة تجهيزات ومباني		
0.70	إدارة موارد بشرية		
0.90	إدارة العمليات		
0.30	المناخ المدرسي	0.60	إعتماد التوجهات التربوية المعاصرة
0.70	نظام الجودة		
0.80	المدرسة الناجمة والمرتبطة		
0.10	مهارات التواصل	0.13	التواصل الفعّال
0.20	سياسة تواصل		
0.10	النكاه الاتقاعي		
0.80	الشراكة مع الأهل	0.80	بناء وتعزيز العلاقات والشراكات
0.90	الشراكة مع المجتمع المدرسي		
0.70	العلاقات الخارجيّة		
0.80	التفكير	0.80	التفكير
0.90	تأمين فرص للتطوير المعيني	0.80	ايراج مبدأ التطور المعيني المستمر في جميع الممارسات
0.70	التحفيز		
0.80	دعم الآات التطوير		
0.00	التعامل مع المعلومات والأشخاص	0.00	الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية
0.00	الممارسات الشخصية		
0.00	نشر ثقافة المواطنة		
0.00	نشر ثقافة القانون	0.00	نشر ثقافة القانون

إنّ البيانات الواردة من مختلف المُقوّمين تُجمع لاحقًا وفاق تثقيل مختلف بحسب موقعهم (مفتّشون، معلّمون، متعلّمون،...) للحصول على نتيجة تقييم موحّدة تعكس الملامح العامّة لكفايات المدير المُقوّم.

جدول التدرّج للتّقييم



الرقم	المجموعة	المجموعة الفرعية	المستويات			
			غير كافي أ	مقبول ب	جيد ج	ممتاز د
1	القيادة: البعيد الاستراتيجي	الرؤية والرسالة	يُعمّم الرؤية والرسالة لمدرسته مستهدفاً كلّاً من المجتمع المدرسي والمحلي	يتشارك مع فريق العمل في وضع رؤية ورسالة	يستخدم لغة بسيطة وواضحة في صياغة الرؤية والرسالة	يصوغ الرؤية الاستراتيجية مركزاً على الرسالة، القيم، السياسات، التشريعات، نتائج التحليل الاستراتيجي
		التخطيط الاستراتيجي	يُحدّد جدولاً زمنياً لتنفيذ المشروع	يؤمن جميع المعطيات المطلوبة والملائمة للتحليل الاستراتيجي	يُترجم الرؤية الاستراتيجية إلى خطة عمل	يُحدّد الحاجات في ضوء التحديات والتطورات في المجتمع التربوي
		التخطيط الاستراتيجي	يضع خطة عمل للمشروع واضحة المسؤوليات	يُنظّم تحليلاً للواقع والحاجات	يلحظ في خطته الاستراتيجية التحديات والتطورات المستجدة	يُتقن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المناسبة
		التخطيط الاستراتيجي	يُراجع الهيكليات والآليات التنظيمية في ضوء الخطة الاستراتيجية	يُبيّن فريق عمل لوضع خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ	يُحدّد مشروعاً بأبعاده المختلفة	يضع مؤشرات تحقّق لكلّ مرحلة من مراحل المشروع
		التخطيط الاستراتيجي	يُعلن عن مشروع أمام المجتمع المدرسي	يُشرف على إنشاء الهيكليات والعمليات القائمة التي تلبّي حاجات المشروع	يُشرك جميع أعضاء الفريق في التخطيط الاستراتيجي	يضع آليّة مساءلة
		التخطيط الاستراتيجي	يكلّف فريق عمل معيّناً بإدارة المشروع	يُقوم مدى تحقيق الأهداف بإدارة المشروع	يُعدّل خطة المشروع دورياً ووفقاً لخطوات التقويم المستمر	يضع مؤشرات تحقّق لكلّ مرحلة من مراحل المشروع
		التخطيط الاستراتيجي	يُصدّ عمليّة التقدّم نحو أهداف المشروع المؤسّساتي بانتظام	يُقدّم التعديلات الملائمة	يعتمد آليّة مساءلة	يضع، بالتعاون مع الفريق القيادي، خطّة من أجل تحسين المدرسة
		التخطيط الاستراتيجي	يُراجع الخطة الاستراتيجية بانتظام			
		الأنماط القيادية	يعتمد نمطاً قيادياً في جميع المواقف	يُطبّق نمطاً قيادياً بحسب الحاجة	ينتقل من نمط لآخر بحسب الحاجة	يُدرج البعدين التغييري والتطوري في إدارته لمختلف الموارد المتاحة
		الأنماط القيادية		يُحلّل مع فريق عمله تموضع المدرسة تبعاً للتوجهات والتحديات	يُفوّض المعنّيين الصلاحيات ووفقاً للمسؤوليات والقدرات	يُقدّم تغذية راجعة حول مدى انسجام السياسات التربوية مع منظومة القيم، والممارسات
		الأنماط القيادية		يتشارك مع فريق العمل في التحديات المحلية التي تواجه المدرسة على الصعيدين المؤسّساتي والوطني	يُطابق بين أفعاله وأقواله	
		الأنماط القيادية			يُتبنّى الأفكار الجديدة بهدف تحقيقها	
		السياسات والممارسات التربوية	يُطلع على التوجهات التربوية العالمية	يُطبّق التوجهات التربوية في ممارساته العملية	يُقدّم تغذية راجعة حول مدى انسجام السياسات التربوية مع منظومة القيم، والممارسات	يُقدّم تغذية راجعة حول مدى انسجام السياسات التربوية مع منظومة القيم، والممارسات

القيادة: البعد التربوي		2
يُوزّع الدّروس	يُوزّع المعلّمين على المواد المختلفة بحسب اختصاصاتهم وخبراتهم التربويّة	يُوزّع الحصص التّعليميّة الأسبوعيّة بما يخدم جودة التّعلّم
تأمين الموارد	يُؤمّن الموارد والمستلزمات التي تضمّن حسن سير عمليّة التّعلّم والتّعليم	يُطابق مدى ملاءمة الموارد المتاحة للحاجات
تأمين الموارد	يُؤمّن الموارد التّكنولوجيّة الأّزمة	يُدقّق الخطط التّعليميّة في ضوء أهداف المنهج الوطنيّ المعتمد
تأمين الموارد	يَتأكّد من اعتماد الكتاب الوطنيّ الرّسمي دون غيره	يَدعم تبنيّ المقاربات المعتمدة في المنهج الوطنيّ
تأمين الموارد	يَجْمع المعلومات عن العمليّة التّعليميّة-التّعلّميّة من أداء وممارسات	يُدقّق في الممارسات التّعليميّة المتنوّعة
تأمين الموارد		يَأخذ بجدّيّة مقترحات وتوصيات الفرقاء المعنويّين بنتائج التّحصيل
تأمين الموارد		يُشجّع التّعلّم القائم على المقاربات الدّاعمة للسياسات التربويّة المعتمدة
الإشراف	يُشرف على عمل المنسّقين (عقد اجتماعات دوريّة، الاطلاع على دفاتر المنسّقين...)	يقدم تغذية راجعة حول الممارسات التربويّة لجميع المعنويّين
الإشراف	يُشرف على عمل المعلّمين (زيارات صفيّة، مراقبة دفاتر التّحضير...)	يُوجّه الأهل نحو دورهم في تحسين تحصيل أبنائهم وتربويّاً
الإشراف	يُشرف على عمل المتعلّمين	
الإشراف	يُتابع الزّيارات المنقّدة من قبل الفرقاء المعنويّين	
الإشراف	يُسهّل عمل المفتّشين التربويّين للإفادة من زياراتهم	
الإشراف	يُسهّل عمل المرشدين في ما يختصّ بتحسين نتائج التّحصيل	
التّحفيز على استخدام التّكنولوجيا	يُبوّه بالعاملين المستثمرين للتّكنولوجيا في التّعليم	يُوجّه العاملين نحو التّطوير المهنيّ في مجال التّكنولوجيا
يقدّم بدائل مناسبة لتوزيع الحصص التّعليميّة تبعاً لحالات الطّوارئ		يُنظّم الأنشطة الصّفيّة واللاصفيّة بحيث تمتدّ طوال السّنة الدّراسيّة بتوازن
يسير الأمور في استخدام الموارد بفعاليّة		يُوزّع الموارد الماليّة والماديّة على جميع المراحل والمواد التّعليميّة بما يخدم العمليّة التّعليميّة-التّعلّميّة
يتكرّر في استخدام الموارد في حالات الطّوارئ		يُقوم نتائج التّعلّم بالاستناد إلى نتائج المتعلّمين
يقتّرح مشروع دعم مدرسيّ تربويّ من أجل تحسين نتائج التّحصيل		
يُعزّز ثقافة التوقّعات العالية مرتكزاً على التّحسين المستمرّ		يواكب الفريق في تطوير ممارساته التربويّة
يُقوم مدى مساهمة التّكنولوجيا في تحسين النتائج		يُزوّد العاملين بنماذج من التّعليم المستند إلى التّكنولوجيا

القيادة: البعد الإداري

يُقيم العلاقات والاتفاقيات مع مصادر التمويل المتاحة ضمن الصلاحيات القانونية المرخصة	يُقوم الموازنة السابقة	يُعدّ موازنة المدرسة بالتطابق مع القوانين المالية	يُرصّد في الموازنة ما يغطّي حاجات الخطة السنوية (مشروع مؤسّساتي، ومشاريع تموّية...)	الإدارة المالية
	يلحظ في الموازنة العدالة في التوزيع على مختلف الأقسام	يُضبط عمل اللجنة المالية المنظمة لعملية الإنفاق والإشراف عليه	يُرصّد في الموازنة ما يكفي لصيانة المباني والتجهيزات	الإدارة المالية
	يُعدّ التقارير المالية إلى الجهات الممولة الخارجية ووفقاً الأصول	يُتلمّس الحاجات بدقة	يُرصّد مصادر التمويل المحتملة المتاحة قانونياً	الإدارة المالية
	يُعدّل الإنفاق عند الحاجة وفقاً للامكانيات لضمان تنفيذ مجمل الخطط والمشاريع	يُرصّد مبالغ مالية للإنفاق الطارئ	يلتزم بسقف الموازنة المقررة	الإدارة المالية
	يُبنى قاعدة بيانات تتضمن مجموعة من الممولين للاتصال بهم عند الحاجة	يُراجع تكاليف الصيانة في ضوء فعاليتها	يُلتزم المدرسة بشروط الهبات والتبرعات المقررة قانونياً	الإدارة المالية
			يلتزم أصول استيفاء الرسوم المدرسية ومساهمات الأهالي الإضافية	الإدارة المالية
		يُتابع الإنفاق بشكل منتظم للتأكد من الالتزام بالموازنة الأساسية	الإدارة المالية	
يستثمر المباني والتجهيزات في تأمين موارد مالية إضافية وفقاً للقوانين المرعية	يُبرم، قدر المستطاع، عقوداً تحدد شروط الصيانة وتكاليفها	يُستخدم كامل المساحات والغرف المتوفرة	يُؤمّن غرفاً دراسية مناسبة ومجهزة	إدارة التجهيزات والمباني
يوظّف المباني والتجهيزات بما يعزّز دور المدرسة المجتمعية الفاعلة	يُقوم نتائج عقود الصيانة لمختلف المباني والتجهيزات	يُلائم طبيعة المساحة أو الغرفة مع نوع النشاط أو عدد المتعلمين	يُؤمّن مكتبة (أو مركز توثيق ومعلوماتية) متجددة باستمرار بمواردها الورقية والإلكترونية ووسائلها التعليمية-التعلمية	إدارة التجهيزات والمباني
		يُوزّع المساحات ضمن الامكانيات بما يتناسب مع طرائق التعليم	يُؤمّن المختبرات اللازمة مع تجهيزاتها	إدارة التجهيزات والمباني
		يُستثمر في تحسين نظم المعلومات في المدرسة لتطويرها	يُؤمّن التجهيزات واللوازم الضرورية لجميع الأنشطة الصفية واللاصفية	إدارة التجهيزات والمباني
		يُضع خطة صيانة وقائية تضمن المحافظة على مختلف الموارد المتاحة	يُؤمّن البنى التحتية في حرم المدرسة لاستعمال التكنولوجيا في التعليم	إدارة التجهيزات والمباني
		يُتخذ القرارات التحسينية لصيانة أفضل	يُؤمّن للأساتذة الموارد والتجهيزات والبرامج	إدارة التجهيزات والمباني
		يُبنى قاعدة بيانات تتضمن مجموعة من المتعهدين للاتصال بهم عند الحاجة	يُستدرج عروضاً لتأمين الصيانة الوقائية	إدارة التجهيزات والمباني

		يُنظّم عمليّات الصّيانة بشكل لا يؤثّر في العمليّة التّعليميّة – التّعلّميّة	إدارة التّجهيزات والمباني
يُطوّر جهازاً تعليمياً وإدارياً قادراً من حيث العدد والكفاءة على تنفيذ البرامج التّعليميّة والخدمات والأنشطة المدرسيّة	يُرشد المعلّمين الجدد من خلال برنامج مواكبة مستمرّ	يُشرف على دمج الموارد البشريّة الجديدة في المجتمع المدرسيّ	إدارة الموارد البشريّة
يؤمن إطاراً يسمح للتّفكّر الجماعيّ والفرديّ بالأداء	يتأكّد من ملامح الأشخاص في عمليّة توزيع المهّمات	يوزّع المسؤوليّات والأعمال بوضوح وفقاً للسياسة المعتمدة وللمنظومة القيّميّة المقرّرة	إدارة الموارد البشريّة
يضع خطة لتطوير الأداء	يُقدّم تغذية راجعة حول الأداء بهدف التّطوير	يُطبّق أسس التّفاوض العلميّة في التّعامل مع الآخرين	إدارة الموارد البشريّة
يُطبّق مبدأ المساءلة والمحاسبة	يؤمن إطاراً واضحاً للمعايير والشّروط لتوجيه العاملين نحو تنظيم عملهم وتطويره	يحلّ المشكلات وفقاً للخطوات العلميّة	إدارة الموارد البشريّة
	يُطبّق استراتيجيّات لتحفيز العاملين ومكافأة المميّزين	يُتابع تنفيذ الأعمال والمهّمات للعاملين في المدرسة بالاستناد إلى توصيفهم الوظيفيّ	إدارة الموارد البشريّة
	يَعتمد المعايير العلميّة لتقويم الأداء	يُفوّض المهّمات إلى العاملين في المدرسة كلّ بحسب اختصاصه	إدارة الموارد البشريّة
	يعكس منظومة القيم في إدارته للموارد البشريّة		إدارة الموارد البشريّة
يحدّد الأهداف معتمداً على المعطيات المتوافرة	يتلمّس التّحدّيات المطروحة	يُعالج المشاكل اليوميّة (متعلّمين، أهل، عاملين ومعلّمين، وإداريّين)	إدارة العمليّات
يحدّد التّداييع والنتائج الممكن توقّعها	يتصدّى للمؤثّرات السّلبية في عمليّات حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات	يَرصد فعاليّة الإدارة التّنظيميّة من خلال مراجعة دوريّة لإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات ووضع تقارير واستخدام التّفويض	إدارة العمليّات
يؤمن بيئة داعمة لمواجهة التّحدّيات المطروحة في خلال فترات التّغيير	يُعزّز العلاقات الإنسانيّة في عمليّات حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات	يلتفت إلى حاجات الآخرين في عمليّات التّغيير والتّطوير	إدارة العمليّات
	يسترشد بالرّؤية في التّصدّي للتّحدّيات المطروحة	يستنبط المشكلات القائمة	إدارة العمليّات

	يُشرف على عمل الهيئة القانونية	تُرفع الحاجات إلى الجهات المعنية ضمن المهل القانونية	إدارة العمليات
	يُشرف على عمل الهيئة التعليمية	يُعتمد في اتخاذ القرارات على المعايير العلمية والخبرات السابقة	إدارة العمليات
	يُشرف على عمل الهيئة الإدارية والعاملين	يُعمل مع الفرق المعنية في وضع الخطط	إدارة العمليات
	يُعلم جميع المعنيين بسياسات وعمليات إدارة حالات الطوارئ والأزمات	يؤمّن الاحتياط المناسب من المعلمين والعاملين في حال الغياب	إدارة العمليات
	يُعتمد التوثيق على جميع المستويات	يُدبر مختلف الاجتماعات	إدارة العمليات
	يُتابع عملية تعلّم المتعلمين وتقييم نتائجها	يُشرف على عمل مسؤولي الحلقات في جميع مراحلها	إدارة العمليات
	إدارة العمليات	يُضع خطة إخلاء للمدرسة	إدارة العمليات
إدارة العمليات	يُدبر آليات التحضير على جميع المستويات لبدء العام الدراسي	إدارة العمليات	
إدارة العمليات	يتوقّع حالات الطوارئ التي قد تتعرّض لها المدرسة	إدارة العمليات	

4		اعتماد التّوجّهات التّربويّة المعاصرة	
يُفعل استراتيجيّة تعلّم الأقران بين المتعلّمين	يُحفّز المتعلّمين على القيام بأنشطة تنمّي مهاراتهم الحيّاتيّة	يُنظّم مساحات للتّعبير تسمح بتخفيف الشّعور بالكبت	يتأكّد من شروط الصّحة العامّة والسّلامة والأمان
يُدعم تطوير الكفايات الحيّاتيّة الأساسيّة لدى المتعلّمين	يُشرف على اعتماد الطّرائق التّعليميّة التي تنمّي مهارات التّفكير العُليا	يُفسح المجال أمام جميع أفراد المجتمع المدرسيّ لإمكانيّة الاتّصال به عند الحاجة	يؤمّن التّدريب لكلّ أفراد المجتمع المدرسيّ على كشف حالات العنف بمختلف أشكاله
يتبنّى مفهوم الحقّ في المشاركة للجميع	يُعتمد تقنيّات تُقوّي أحمّة فريق العمل	يُحفّز على المبادرات الفرديّة والجماعيّة	يؤمّن التّدريب لكلّ أفراد المجتمع المدرسيّ حول تمكين المتعلّمين ودعمهم لمكافحة العنف بمختلف أشكاله
يتبنّى مبدأ الحقّ في التّحصيل والإنجاز للجميع	يُشجّع المساعدة والدّعم بين الأقران	يُشجّع على الابتكار والإبداع وتبادل الخبرات	يؤمّن للمتعلّمين أنشطة رياضيّة
يُعّمّم مفهوم الحقّ في التّعليم الجيّد واحترام الحقوق في التّعليم	يُشجّع المتعلّمين على اتّخاذ مواقف تعليميّة وعلى تنويع الأساليب التّعليميّة لتطوير كفايات المتعلّمين	يتأكّد من معاملة المتعلّمين العادلة للمتعلّمين	يؤمّن للمتعلّمين أنشطة ثقافيّة
		يُشرك أفراد المجتمع المدرسيّ كافة في الحياة المدرسيّة	يؤمّن للمتعلّمين أنشطة فنيّة
			يُشرف على تنفيذ مختلف الأنشطة
			يُطبّق النّظام بموضوعيّة واحترام
			يُنظّم لقاءات اجتماعيّة وترفيهيّة
			يؤمّن الموارد لدعم العاملين والمعلّمين في تطبيق أفكارهم الابتكاريّة
يُسوّغ التّعدّلات اللازمة المنبثقة عن أداة التّقييم	يؤمّن هيكلّيات وعمليات لضمان جودة تطبيق المناهج ونظام التّقييم	يُطبّق مختلف عناصر وأبعاد نظام الجودة	يُطبّق آليّة توثيق لمختلف مراحل مسار نظام ضمان الجودة
يقود عمليّات تفكّر جماعيّ	يُشرك جميع المعنّين في العمل على تطبيق نظام ضمان الجودة	يُعمل بناءً لشرعة حقوق الإنسان من حيث الحقّ للجميع في الحصول على التّعليم	يُركّز على المعطيات التي يؤمّن واقع المدرسة
	يُشرك جميع المعنّين في عمليّة التّقييم الذاتيّ	يُطبّق أداة التّقييم الذاتيّ للمدرسة المعتمدة رسمياً	يُعتمد صياغة المستندات المطلوبة لعمليّة نظام ضمان الجودة
	يُعتمد الشّفاقيّة في تحديد معايير نظام ضمان الجودة وتطبيقه	يُدجّر في البرنامج السنويّ للمدرسة أوقاتاً مخصّصة للتّقييم المؤسّساتيّ الذاتيّ	يُعّمّم نظام ضمان الجودة ووثائقه
	يُضع أهدافاً سنويّة تعكس العمل على تحقيق الرّؤية الاستراتيجيةّ والتّطوير المستمرّ		

				نظام الجودة	
	يُطوّر كفايات الهيئتين الإدارية والتعليمية على الجودة في الإدارة والتعليم			المدرسة الدّامجة والمرحّبة	
يُشرك الأهل والمجتمع المحلي في أنشطة تدعم التعليم الدّامح في المدرسة	يُعزّز نظام التعليم الدّامح	يُشجّع المعلمين على تطوير كفاياتهم لتفعيل آليات التعليم الدّامح	ينفّذ خطة تطبيق آليات التعليم الدّامح	المدرسة الدّامجة والمرحّبة	
ينشر ثقافة التعليم الدّامح في المجتمع المحلي	تضع خطة مشتركة وواضحة لتطبيق آليات التعليم الدّامح في المدرسة			المدرسة الدّامجة والمرحّبة	
يؤمن برامح دعم انفعالي واجتماعي وفاقاً لحاجة أفراد المجتمع المدرسي	يؤمن الدّعم البشري والمادي لتعزيز التعليم الدّامح في مدرسته			المدرسة الدّامجة والمرحّبة	

<p>يَجعل عمليّة التّواصل تتلاءم مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيّمها والاستراتيجيات المتبعة</p>		<p>يستخدم التّعابير المهنية في تواصله مع الآخرين</p>	<p>يُتقن اللّغة المعتمدة بشكل سليم ومناسب في مختلف المواقف</p>	<p>مهارات التّواصل</p>	<p>5</p>
		<p>يستخدم لغة جسد تناسب مع الرّسالة والموقف</p>	<p>يُعبّر عن الأفكار والمعلومات بدقّة ووضوح</p>	<p>مهارات التّواصل</p>	
		<p>يستخدم لغة واضحة في التّواصل الشّفهيّ والكتبيّ</p>	<p>يُعرض أفكاره بشكلٍ منظمّ بحسب الموقف</p>	<p>مهارات التّواصل</p>	
<p>يضع سُرعَة للتّواصل بين الفرقاء</p>	<p>يُقوم مدى ملاءمة سياسة التّواصل المعتمدة للأهداف المرجوة</p>	<p>يقوم بالتّواصل الفعّال مع الوسائل الإعلاميّة عندما تدعو الحاجة</p>	<p>يُحترم أصول وأخلاقيّات استخدام قناة التّواصل المختارة</p>	<p>سياسة التّواصل</p>	
<p>يتّخذ القرارات بناءً على نتائج تحليل مدى فعالية آليات التّواصل</p>	<p>يصوغ استراتيجيات التّواصل التي تحدّد الأهداف والقنوات</p>	<p>يختار قناة التّواصل والتّقنيّات الملائمة للمواقف</p>	<p>يعتمد منصّة للتّواصل خاصة بالمدرسة (Facebook-website -.....)</p>	<p>سياسة التّواصل</p>	
<p>يُحلّل آليات وعمليّات التّواصل بعناصرها كافّة</p>	<p>يُحلّل آليات وعمليّات التّواصل بعناصرها كافّة</p>	<p>يُوظّف القنوات المتاحة لتعزيز التّواصل مع الآخرين (موارد تكنولوجيّة-رقميّة- وغيرها)</p>	<p>يؤمن قنوات التّواصل والموارد الملائمة لسياسة التّواصل وإمكانيّات المدرسة وثقافة المجتمع</p>	<p>سياسة التّواصل</p>	
<p>يضع آليات التّواصل</p>	<p>يُحلّل آليات وعمليّات التّواصل بعناصرها كافّة</p>	<p>يستطلع ردّات فعل الآخرين حول عمليّة التّواصل</p>	<p>يضع آليات التّواصل</p>	<p>سياسة التّواصل</p>	
<p>يُفعل آليات التّواصل</p>	<p>يُحلّل آليات وعمليّات التّواصل بعناصرها كافّة</p>	<p>يؤمن الرّقابة على آليات التّواصل ضمن الصّوابط الاداريّة</p>	<p>يُفعل آليات التّواصل</p>	<p>سياسة التّواصل</p>	
<p>يعتمد قنوات التّواصل المقرّرة بحسب السياسة المعتمدة رسميًا</p>	<p>يُحلّل آليات وعمليّات التّواصل بعناصرها كافّة</p>	<p>يعتمد قنوات التّواصل المقرّرة بحسب السياسة المعتمدة رسميًا</p>	<p>يعتمد قنوات التّواصل المقرّرة بحسب السياسة المعتمدة رسميًا</p>	<p>سياسة التّواصل</p>	
<p>يحلّ النزاعات بطرائق سلميّة ومبتكرة</p>	<p>يفصل بين العلاقات الشّخصيّة والمهنيّة</p>	<p>يُحدّد انفعالاته مميّزًا فيما بينها</p>	<p>يُحترم مشاعر جميع أفراد المجتمع المدرسيّ</p>	<p>الدّكاء الانفعاليّ</p>	
<p>يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه</p>	<p>يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه</p>	<p>يُواجه مشاعره السّلبية</p>	<p>يتلمّس مشكلات الآخرين</p>	<p>الدّكاء الانفعاليّ</p>	
<p>يُتميّز بين مختلف انفعالات العاملين</p>	<p>يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه</p>	<p>يُتميّز بين مختلف انفعالات العاملين</p>	<p>يتعاطف مع الآخرين في خلال عمليّة التّواصل معهم</p>	<p>الدّكاء الانفعاليّ</p>	
<p>يستجيب إلى احتياجات العاملين التّفسيّة والاجتماعيّة</p>	<p>يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه</p>	<p>يستجيب إلى احتياجات العاملين التّفسيّة والاجتماعيّة</p>	<p>يستجيب إلى احتياجات العاملين التّفسيّة والاجتماعيّة</p>	<p>الدّكاء الانفعاليّ</p>	

يشرك لجان الأهل في وضع آليات دعم لتأمين البنى التحتية والتجهيزات	يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًا بين الأهل ومجتمع المدرسة	يُحدّد بوضوح كيفية مشاركة الأهل في الحياة المدرسية	يُعلم الأهل بالمستجدّات على الصعيد التربويّ	الشراكة مع الأهل	بناء وتعزيز العلاقات والشراكات	6
	يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين علاقة أفضل مع المجتمع المحليّ	يُستند إلى معطيات واضحة في مناقشة نتائج المتعلّمين مع أولياء الأمور في اجتماعات محدّدة	يُطلع الأهل على حقوق اللجان وواجباتها في النظام الداخليّ	الشراكة مع الأهل		
	يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين توجيه مهنيّ أفضل للمتعلّمين	يُشرك الأهل في تحضير وتنظيم وتنفيذ مشاريع ونشاطات مختلفة	يُشرف بشفافية على انتخابات لجان الأهل	الشراكة مع الأهل		
	يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين علاقة أقوى مع الجامعات المحليّة والعالميّة	يُشرك الأهل في برنامج الدّعم المدرسيّ	يَعتمد روزنامة مواعيد سنويّة للقاءات واجتماعات الأهل في المدرسة	الشراكة مع الأهل		
			يُنظّم أيام أبواب مفتوحة أمام مشاركة الأهل	الشراكة مع الأهل		
			يُعلم الأهل بدورهم في تطبيق القوانين والأنظمة	الشراكة مع الأهل		
يُفعل عمل لجان الخريجين بما يدعم تأمين مختلف الموارد لضمان جودة التعليم	يشرك الخريجين في جميع مراحل مشروع المدرسة	يُعزّز العلاقات الإيجابية بين المدرسة والخريجين	يُشارك مختلف أفراد المجتمع المدرسيّ في المناسبات الاجتماعيّة	الشراكة مع المجتمع المدرسيّ		
		يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًا بين الخريجين والمدرسة	يُنشئ لجانًا طلابيّة	الشراكة مع المجتمع المدرسيّ		
		يُفعل عمل لجان الخريجين لتكون داعمة للمدرسة وأنشطتها	يؤسّس نوادي للخريجين	الشراكة مع المجتمع المدرسيّ		
			يؤمّن فرص المشاركة للخريجين في الحياة المدرسيّة من خلال دعوتهم إلى حضور الاحتفالات التي تقام في المناسبات الرسميّة وغيرها	الشراكة مع المجتمع المدرسيّ		
يُوظّف علاقاته الخارجيّة بما يخدم مصلحة المدرسة	يُشارك بفعاليّة في مختلف فعاليات المجتمع التربويّ	يُشرك المدرسة في ديناميّة المجتمع المحليّ	يُشارك بفعاليّة في مختلف الأنشطة التي يُنتدب إليها ويحضرها	العلاقات الخارجيّة		

			يُقيم شراكات مع المؤسسات والبلديات والمجتمع المحليّ	العلاقات الخارجيّة
		يُظهر موقفًا إيجابيًا تجاه قضايا المجتمع المحليّ		العلاقات الخارجيّة
		يُشارك بفعاليّة في الأنشطة التي يقيمها المجتمع المحليّ		العلاقات الخارجيّة
		يُضمن إعداد مشاريع مدرسيّة تلحظ الخدمة المجتمعيّة		العلاقات الخارجيّة
		يُشارك المتعلّمين في بحوث تهتمّ المجتمع المحليّ		العلاقات الخارجيّة

7	التّفكّر	يخصّص وقتًا للتّفكير في أدائه المهنيّ	يُعدّ ملفًا تراكميًا وفاقًا للائحة محدّدة المحتويات	يُطوّر باستمرار كفاءته العلميّة والعمليّة	يضع إجراءات بديلة لدعم الأهداف غير المحقّقة
	التّفكّر	يخصّص وقتًا لمناقشة قضايا التّعليم مع الأقران	يَعتمد معيارًا موحدًا لتقويم الأداء	يضع خطة تطوير بناءً لحاجاته تراعي المستجدّات والتّطورات التّربويّة	يُقوّم التّقدّم المحرز مقارنة مع الأهداف المحدّدة في الخطة
	التّفكّر	يُستضيف اختصاصيين في مناسبات متعدّدة لمناقشة قضايا التّعليم	يستخدم مختلف الوسائل والموارد لتنمية معارفه ومهاراته المهنيّة	يختار مجموعة متنوّعة من الأنشطة التّدريبية لتحقيق الأهداف	يُشارك في كتابة مقالات علميّة
	التّفكّر	يُوثّق الخلاصات التي يتوصّل إليها	يُواظب على المطالعة في إطار تخصّصه وعمله	يلحظ مقاييس أداء ذات جودة عالية	يُقدّم نفسه نموذجًا في التّعلّم المستمرّ
	التّفكّر	يَرصد التّطوّرات والمستجدّات التّربويّة	يُتشارك مع الآخرين نتائج الأبحاث التي يطلع عليها	يلتزم تنفيذ الأهداف المدرجة في الخطة	يُقدّم لصانعي القرار تعديلات على برامج إعداد المديرين في ضوء التّجربة العمليّة
	التّفكّر		يُتشارك مع الأقران الخلاصات المرصودة والتوجّهات المحليّة والعالميّة	يُعدّل خطة التّطوير الذاتيّ في ضوء المستجدّات والتّحدّيات	يُقدّم لصانعي القرار تحسينات على المهنة في ضوء نتائج الأبحاث
	التّفكّر		يُنتج على فرص التّعلّم من الآخرين	يُحدّث معلوماته باستمرار تماشيًا مع مفهوم التّعلّم مدى الحياة	يُقدّم لصانعي القرار تعديلات حول مختلف السّياسات والأنظمة المرتبطة بالمهنة
	التّفكّر			يُشارك في المؤتمرات والفعاليّات التّربويّة	

<p>يُتميّ لدى الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين مهارات تحليل الممارسات المهنية</p>	<p>يُروِّد الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين بأدوات تقويم أداء ذاتي</p>	<p>يُطلع العاملين على لائحة الكفايات المطلوبة وعلى توصيف عملهم</p>	<p>يُؤمّن المصادر البشرية والمادية لإجراء الأبحاث الإجرائية وتنفيذها</p>	<p>تأمين فرص للتطوير المهني المستمر</p>	<p>إدراج مبدأ التطور المهني المستمر في جميع الممارسات</p>	<p>8</p>
<p>يُناقش خلاصة تقويم الأداء مع الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين أنفسهم</p>	<p>يُطبّق آلية مساءلة تعزّز المسؤولية لدى الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين</p>	<p>يُطلع العاملين على تقارير الإرشاد والتوجيه والتفتيش في ما يختص بأدائهم</p>	<p>يستخدم مختلف الموارد والخبرات في تطوير المدرسة</p>	<p>تأمين فرص للتطوير المهني المستمر</p>		
	<p>يُفوّم الأداء من خلال تطبيق نظام تقويم متعدّد المصادر ومتنوع الأدوات</p>	<p>يُنظّم محطّات تسمح لهم بالتفكير في الأداء</p>	<p>يُؤمّن التّغذية المستمرة من الموارد للمكتبة والمختبرات</p>	<p>تأمين فرص للتطوير المهني المستمر</p>		
	<p>يُؤمّن فرص المشاركة في أبحاث إجرائية</p>	<p>يُوجّه العاملين إلى موارد تربوية رفيعة محلية-عالمية تتناول تحليل الممارسات</p>	<p>يُسهّم عند الحاجة في تأمين مستلزمات مشاركة المعلمين والإداريين والعاملين في أنشطة تطوير الأداء</p>	<p>تأمين فرص للتطوير المهني المستمر</p>		
	<p>يُمكن الآخرين من خلال منحهم السّلات والصّلاحيات</p>	<p>يُؤمّن فرصاً متنوّعة للتّمية المهنية للعاملين</p>	<p>يُطلع المعلمين والإداريين والعاملين على جميع فرص التطوير التي بين يديه</p>	<p>تأمين فرص للتطوير المهني المستمر</p>		
	<p>يُؤمّن فرص الحصول على الدّعم اللّازم للتّفكير الفرديّ والجماعيّ</p>	<p>يُساند المعلمين والإداريين والعاملين في تطبيق ما تدّربوا عليه</p>	<p>يُؤمّن بديلاً من غياب المعلمين والإداريين والعاملين في خلال مشاركتهم في برامج التطوير</p>	<p>تأمين فرص للتطوير المهني المستمر</p>		
	<p>يُؤمّن فرص الاطلاع على برامج تبادل الخبرات وبناء القدرات المتنوّعة</p>	<p>يُحدّد خطط تطوير مهنيّ فرديّة وجماعيّة</p>	<p>يُنظّم لقاءات لتبادل الخبرات بين العاملين</p>	<p>تأمين فرص للتطوير المهني المستمر</p>		
<p>ينشر ثقافة التطوير المهنيّ المستمر</p>	<p>يضع سياسات تحفّز على التطوير المهنيّ المستمر</p>	<p>يُتمنّ مبادرات الإداريين والمعلمين للتطوير</p>	<p>يُكرّم المعلمين والإداريين والعاملين المتميّزين بمنحهم فرص التطوير المهنيّ</p>	<p>التّحفيز</p>		
			<p>يُوزّع الحوافز للعاملين المنخرطين في ديناميّة التطوير الذاتيّ</p>	<p>التّحفيز</p>		

			يُوجّه خطابات الشّكر والتّقدير لهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين لقاء الأداء المتميّز	التّحفيز		
يُقدّم اقتراحات مختلفة تُثري برامج التّطوير المهنيّ	يُقدّم تغذية راجعة حول مشاريع الأبحاث الإجرائيّة المقترحة	يُصد الحجات التّدريبية لجميع العاملين	يُعلن عن نظام تقويم الأداء أمام جميع أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين	دعم آليات التّطوير		
يُصد أثر برنامج التّطوير المهنيّ المستمرّ في تطوّر الأداء الفعليّ تبعًا لنظام التّقييم	يُتشارك مع الجميع بالمساهمة المهنيّة التي يقدّمها المدّربون للمهنة	يُتشارك مع العاملين نتائج الأبحاث الإجرائيّة	يُوثق جميع السّياسات والعمليّات وآليات العمل	دعم آليات التّطوير		
يُقدّم اقتراحات مختلفة تُثري مواضيع الأبحاث الإجرائيّة	يُعزّز روح الفريق	يُنظّم آليات اتّخاذ قرارات تشاركيّة	يُحدّد لقاءات منتظمة لمراجعة السّياسات والعمليّات وآليات العمل	دعم آليات التّطوير		
	يُعطي تغذية راجعة لهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين حول مستوى أدائهم	يُفعل عمل المجالس الاستشاريّة	يُرفع التّقارير لاحقًا فيها الاحتياجات الدّاعمة للتّطوير المؤسّساتيّ	دعم آليات التّطوير		
	يُستخدم الأبحاث العمليّة الإجرائيّة بما يخدم التّفكّر في عمل المدرسة	يُستخدم أدوات الإدارة التشاركيّة (عصف ذهنيّ \ استطلاع رأي \ استمارات ...)		دعم آليات التّطوير		
		يُستخدم برنامج التّدريب المستمرّ لاقتراح مشاركة العاملين بحسب حاجاتهم		دعم آليات التّطوير		

ينشر ثقافة المجتمع المتنوع والتعددي	يَتَقَبَّلُ الآخر كما هو	يَتعامل مع المعلومات الشخصية بسرية تامة ووفقاً للقوانين المعمول بها	يُحافظ على سرية بيانات مؤسسته	التعامل مع المعلومات والأشخاص	9 الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية
يَسْتَعْبِدُ التأثيرات الشخصية أو الخارجية المفروضة على حفظ واستخدام المعلومات	يَتَّخِذُ إجراءات لحماية خصوصية الأشخاص	يَتعامل مع بيانات مؤسسته بسرية تامة ووفقاً للقوانين المعمول بها	يُنقل المعلومات بأمانة إلى المراجع المعنية	التعامل مع المعلومات والأشخاص	
	يَحْمِي المعلومات الخاصة بالمدرسة من التشرية والتسريب	يَسْتخدم المعلومات التي يتطلع عليها في الإطار المحدد لها	يُدَوِّن بموضوعية المعلومات التي يَطَّلَع عليها	التعامل مع المعلومات والأشخاص	
			يُوثِّق المعلومات ويحفظها وفقاً لأصول الحفظ والأرشفة	التعامل مع المعلومات والأشخاص	
يَعكس في سلوكياته الأخلاقيات المهنية	يُمَارِس الرقابة الذاتية في أثناء أدائه لأعماله	يَرصد القيم المدرجة في الخطط التعليمية ومدى ملاءمتها للمنظومة القيمية	يَسْتند إلى القوانين المناسبة في ممارسته المهنية	الممارسات الشخصية	
يظهر في القرارات المتخذة العدالة والشفافية والموضوعية	يَتَقَبَّلُ الآراء المطروحة والأفكار بجدية وموضوعية	يُتابع مدى ملاءمة الطرائق التعليمية وآليات التقييم للمنظومة القيمية	يُنقذ القرارات الصادرة عن المجالس واللجان	الممارسات الشخصية	
	يُقَدِّم مسوغات اتخاذ القرارات لدعم تنفيذها	يُوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين	يَظْهَر بمظهر لائق في موقعه الوظيفي	الممارسات الشخصية	
	يُراجِع القرارات الصادرة وفقاً لآلية اتخاذها وإقرارها	يُوزَع المهمات على العاملين وفقاً لقدراتهم وكفاءاتهم	يَظْهَر سلوكاً يليق بموقعه الوظيفي كقدوة للآخرين	الممارسات الشخصية	
	يَقْتَرِح على المجالس واللجان تعديل القرارات الصادرة عنها بناء على المستجدات والتطورات			الممارسات الشخصية	
	يَضَع مصلحة العمل فوق أية مصالح شخصية			الممارسات الشخصية	
يعكس قيم المواطنة في أداء المؤسسة	يُحَفِّز أفراد الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين والمتعلمين على المشاركة في الأعمال التطوعية الوطنية	يَبْنِي مشاريع تعاونية ذات قيمة في المجتمع المحلي لخدمة الوطن	يُنظِّم التّدوات واللقاءات لتعزيز الانتماء الوطني لدى أفراد الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين والمتعلمين	نشر ثقافة المواطنة	
يشارك المجتمع التربوي والمحلي في تعزيز قيم المواطنة	يَعزِّز قيم المواطنة من خلال المشروع المؤسسي	يُؤمِّن برامج تدريبية حول مهارات تقبل الآخر لأفراد الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين والمتعلمين	يَسْتضيف رواداً وطنيين لنشر ثقافة الانتماء الوطني في المناسبات	نشر ثقافة المواطنة	
		يُدْرَج برامج للتعرف إلى الآخر ضمن أنشطة المدرسة الصفية واللاصفية	يُنظِّم زيارات إلى المعالم التاريخية والحضارية لتنمية الانتماء الوطني لأفراد الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين والمتعلمين	نشر ثقافة المواطنة	
			يُطبِّق برنامج خدمة مجتمعية وبيئية بين المتعلمين والمجتمع المحلي	نشر ثقافة المواطنة	
			يَحْتفل بالمناسبات والأعياد المعتمدة رسمياً	نشر ثقافة المواطنة	

يحتكم إلى روح القانون في جميع المواقف	يُساءل أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين عن مدى الالتزام بالقوانين والأخلاقيّات المهنيّة	يَعتمد على القوانين والأنظمة في إصدار الأحكام	يُطبّق التّشريعات والأنظمة الصّادرة عن المراجع الرّسميّة التي يُعمل بموجبها والتي تُعنى بشؤون التّعليم في لبنان	نشر ثقافة القانون	نشر ثقافة القانون	10
			يُنقذ تعليمات التّوصيف الوظيفيّ وفقاً للتّسلسل الإداريّ	نشر ثقافة القانون		
			يحرص على تنفيذ التّعليمات الصّادرة عن رؤسائه وفقاً للتّسلسل الإداريّ	نشر ثقافة القانون		
			يُذكر بضرورة الالتزام بالقوانين والتّشريعات في مختلف المواقف والمناسبات	نشر ثقافة القانون		
	يَعتمد على الأدلّة والبراهين في المساءلة	يُنوّه بالملتزمين بما يصدر من مذكّرات وتعاميم				



الأداة الأُوليَّة بطاقات التّقويم

الأداة الأولى: بطاقات التّقييم

1	تثقيّل البطاقة	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات							
						يُعَمِّم الرّؤية والرّسالة لمدرسته مستهدفاً كلّاً من المجتمع المدرسيّ والمحليّ	أ	1
						يتشارك مع فريق العمل في وضع رؤية ورسالة	ب	1
						يستخدم لغة بسيطة وواضحة في صياغة الرّؤية والرّسالة	ج	1
						يَصوغ الرّؤية الاستراتيجيةّ مرتكزاً على الرّسالة، القيم، السياسات، التشريعات، نتائج التّحليل الاستراتيجيّ	د	1

1	تثقيف البطاقة					التخطيط الاستراتيجي		
		1	2	3	4	المستوى	تثقيف المبتين	
1	تثقيف المستوى أ							
1	تثقيف المستوى ب							
1	تثقيف المستوى ج							
1	تثقيف المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبتين	المستوى	تثقيف المبتين
		4	3	2	1			
						يُحدّد جَدولًا زمنيًا لتنفيذ المشروع	أ	1
						يضع خطة عمل للمشروع واضحة المسؤوليات	أ	1
						يُراجع الهيكليات واللاتيات التنظيمية في ضوء الخطة الاستراتيجية	أ	1
						يُعلن عن مشروع أمام المجتمع المدرسي	أ	1
						يكلّف فريق عمل معينًا بإدارة المشروع	أ	1
						يرصد عملية التقدّم نحو أهداف المشروع المؤسسي بانتظام	أ	1
						يُراجع الخطة الاستراتيجية بانتظام	أ	1
						يؤمن جمع المعطيات المطلوبة والملائمة للتحليل الاستراتيجي	ب	1
						يُنظّم تحليلًا للواقع وللحاجات	ب	1
						يبنى فريق عمل لوضع خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ	ب	1
						يُشرف على إنشاء الهيكليات والعمليات القائمة التي تلبي حاجات المشروع	ب	1
						يقوم مدى تحقيق الأهداف	ب	1
						يقترح التعديلات الملائمة	ب	1
						يترجم الرؤية الاستراتيجية إلى خطة عمل	ج	1
						يلحظ في خطته الاستراتيجية التحديات والتطورات المستجدة	ج	1
						يحدّد مشروعًا بأبعاده المختلفة	ج	1
						يُشرك جميع أعضاء الفريق في التخطيط الاستراتيجي	ج	1
						يُعدّل خطة المشروع دوريًا وفقًا لخطوات التقويم المستمر	ج	1
						يعتمد آلية مساءلة	ج	1
						يضع، بالتعاون مع الفريق القيادي، خططًا من أجل تحسين المدرسة	ج	1
						يُحدّد الحاجات في ضوء التحديات والتطورات في المجتمع التربوي	د	1
						يُتقن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المناسبة	د	1
						يضع مؤشرات تحقّق لكلّ مرحلة من مراحل المشروع	د	1
						يضع آلية مساءلة	د	1

1		تثقيّل البطاقة				الأنماط القياديّة						
1		تثقيّل المستوى أ										
1		تثقيّل المستوى ب										
1		تثقيّل المستوى ج										
1		تثقيّل المستوى د										
		الملاحظات				الاحتساب		المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن		
						4	3	2	1			
										يعتمد نمطًا قياديًا في جميع المواقف	أ	1
										يُطبّق نمطًا قياديًا بحسب الحاجة	ب	1
										يُحلّل مع فريق عمله تموضع المدرسة تبعًا للتّوجّهات والتّحدّيات	ب	1
										يتشارك مع فريق العمل في التّحدّيات المحليّة التي تواجه المدرسة (على الصّعيدين المؤسّساتي والوطنيّ)	ب	1
										ينتقل من نمط لآخر بحسب الحاجة	ج	1
										يُفوّض المعيّنين الصّلاحيّات وفاقًا للمسؤوليّات والقدرات	ج	1
										يُطابق بين أفعاله وأقواله	ج	1
										يتبنّى الأفكار الجديدة بهدف تحقيقها	ج	1
										يُدرك البعدين التّغييريّ والتّطوريّ في إدارته لمختلف الموارد المتاحة	د	1
										يَعكس خصائص القائد في تصدّيه للتّحدّيات المطروحة	د	1

1		تثقيّل البطاقة				السياسات والممارسات التّربويّة						
1		تثقيّل المستوى أ										
1		تثقيّل المستوى ب										
1		تثقيّل المستوى ج										
1		تثقيّل المستوى د										
		الملاحظات				الاحتساب		المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن		
						4	3	2	1			
										يَطلّع على التّوجّهات التّربويّة العالميّة	أ	1
										يُطبّق التّوجّهات التّربويّة في ممارساته العمليّة	ب	1
										يُقَدّم تغذية راجعة حول مدى انسجام السياسات التّربويّة مع منظومة القيم.	ج	1
										يَقترح تعديلات على النّظام التّربويّ والسياسات والممارسات	د	1

توزيع الدّروس								
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	
		4	3	2	1		تثقيّل المبيّن	
						يُوزّع المعلّمين على الموادّ المختلفة بحسب اختصاصاتهم وخبراتهم التّربويّة	أ	1
						يُوزّع الحصص التّعليميّة الأسبوعيّة بما يخدم جودة التّعلم	ب	1
						يُنظّم الأنشطة الصّفيّة واللاصفيّة بحيث تمتدّ طوال السّنة الدّراسيّة بتوازن	ج	1
						يقدمّ بدائل مناسبة لتوزيع الحصص التّعليميّة تبعاً لحالات الطّوارئ	د	1

						الإشراف		
1	تثقيـل البطاقة							
1	تثقيـل المستوى أ							
1	تثقيـل المستوى ب							
1	تثقيـل المستوى ج							
1	تثقيـل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيـن	المستوى	تثقيـل المبيـن
		4	3	2	1			
						يُشرف على عمل المنسقين (عقد اجتماعات دورية، الاطلاع على دفاتر المنسقين...)	أ	1
						يُشرف على عمل المعلمين (زيارات صفية، مراقبة دفاتر التحضير...)	أ	1
						يُشرف على عمل المتعلمين	أ	1
						يُتابع الزيارات المنفذة من قبل الفرقاء المعيّنين	أ	1
						يُسهّل عمل المفتشين التربويين للإفادة من زياراتهم	أ	1
						يُسهّل عمل المرشدين في ما يختص بتحسين نتائج التحصيل	أ	1
						يقدم تغذية راجعة حول الممارسات التربوية لجميع المعيّنين	ب	1
						يُوجّه الأهل نحو دورهم في تحسين تحصيل أبنائهم	ب	1
						يواكب الفريق في تطوير ممارساته التربوية	ج	1
						يرشد الأهل حول كيفية مواكبة أبنائهم تعليمياً و تربوياً	ج	1
						يُعزّز ثقافة التوقعات العالية مرتكزاً على التحسين المستمر	د	1

التّحفيز على استخدام التّكنولوجيا								
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
						يُنوّه بالعملين المستثمرين للتّكنولوجيا في التّعليم	أ	1
						يُوجّه العاملين نحو التّطوير المهنيّ في مجال التّكنولوجيا	ب	1
						يُزوّد العاملين بنماذج من التّعليم المستند إلى التّكنولوجيا	ج	1
						يُقيّم مدى مساهمة التّكنولوجيا في تحسين التّناجج	د	1

					الإدارة الماليّة			
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
						يرصد في الموازنة ما يغطّي حاجات الخطة السنويّة (مشروع مؤسّساتي، ومشاريع تنمويّة...)	أ	1
						يرصد في الموازنة ما يكفي لصيانة المباني والتجهيزات	أ	1
						يرصد مصادر التمويل المحتملة المتاحة قانونيًا	أ	1
						يلتزم بسقف الموازنة المقرّرة	أ	1
						يلتزم المدرسة بشروط الهبات والتبرعات المقرّرة قانونيًا	أ	1
						يلتزم أصول استيفاء الرسوم المدرسيّة ومساهمات الأهالي الإضافيّة	أ	1
						يتابع الإنفاق بشكل منتظم للتأكد من الالتزام بالموازنة الأساسيّة	أ	1
						يرصد مبالغ ماليّة للإنفاق الطارئ	ب	1
						يعدّ موازنة المدرسة بالتطابق مع القوانين الماليّة	ب	1
						يُضبط عمل اللجنة الماليّة المنظمة لعملية الإنفاق والإشراف عليه	ب	1
						يتلمّس الحاجات بدقّة	ب	1
						يرصد الموارد الماليّة للصيانة الطارئة	ب	1
						يراجع تكاليف الصيانة في ضوء فعاليتها	ب	1
						يقوم الموازنة السابقة	ج	1
						يلحظ في الموازنة العدالة في التوزيع على مختلف الأقسام	ج	1
						يعدّ التقارير الماليّة إلى الجهات الممولة الخارجيّة وفق الأصول	ج	1
						يعدّل الإنفاق عند الحاجة وفاقاً للإمكانيات لضمان تنفيذ مجمل الخطط والمشاريع	ج	1
						يبنى قاعدة بيانات تتضمّن مجموعة من الممولّين للاتصال بهم عند الحاجة	ج	1
						يقيم العلاقات والاتفاقيّات مع مصادر التمويل المتاحة ضمن الصلاحيّات القانونيّة المرخصّة	د	1

إدارة التّجهيزات والمباني						المستوى	تثقيف المبيّن	
1	تثقيف البطاقة	الاحتساب						المبيّن
1	تثقيف المستوى أ	4	3	2	1			
1	تثقيف المستوى ب					يُؤمّن غرفاً دراسيّة مناسبة ومجهزة	أ	1
1	تثقيف المستوى ج					يُؤمّن مكتبة (أو مركز توثيق ومعلوماتيّة) متجدّدة باستمرار بمواردها الورقيّة والالكترونيّة ووسائلها التعلّميّة- التعلّميّة	أ	1
1	تثقيف المستوى د					يُؤمّن المختبرات الّلازمة مع تجهيزاتها	أ	1
	الملاحظات					يُؤمّن التّجهيزات واللّوازم الصّورويّة لجميع الأنشطة الصّفيّة واللاصفيّة	أ	1
						يُؤمّن البنى التّحتيّة في حرم المدرسة لاستعمال التّكنولوجيا في التّعليم	أ	1
						يُؤمّن للأساتذة الموارد والتّجهيزات والبرامج	أ	1
						يُستدرج عروضاً لتأمين الصّيانه الوقائيّة	أ	1
						يستخدم كامل المساحات والغرف المتوافرة	ب	1
						يُلائم طبيعة المساحة أو الغرفة مع نوع النّشاط أو العمل المخطّط له وعدد المتعلّمين	ب	1
						يوزّع المساحات ضمن الإمكانيّات بما يتناسب مع طرائق التّعليم	ب	1
						يُستثمر في تحسين نظم المعلومات في المدرسة لتطويرها	ب	1
						يضع خطة صيانة وقائيّة تضمن المحافظة على مختلف الموارد المتاحة	ب	1
						يُتخذ القرارات التّحسينيّة لصيانة أفضل	ب	1
						يُبنى قاعدة بيانات تتضمّن مجموعة من المتعهّدين للاتّصال بهم عند الحاجة	ب	1
						يُنظّم عمليّات الصّيانه بشكل لا يؤثّر في العمليّة التعلّميّة - التعلّميّة	ب	1
						يُبرم، قدر المستطاع، عقوداً تحدّد شروط الصّيانه وتكاليفها	ج	1
						يُقوم نتائج عقود الصّيانه لمختلف المباني والتّجهيزات	ج	1
						يُستثمر المباني والتّجهيزات في تأمين موارد ماليّة إضافيّة وفاقاً للقوانين المرعيّة	د	1
						يوظّف المباني والتّجهيزات بما يعزّز دور المدرسة المجتمعيّة الفاعلة	د	1

					إدارة الموارد البشرية			
1	تثقيف البطاقة							
1	تثقيف المستوى أ							
1	تثقيف المستوى ب							
1	تثقيف المستوى ج							
1	تثقيف المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيف المبيّن
		4	3	2	1			
						يُتأكّد من تعميم الهيكلية التنظيمية على جميع المعنّين	أ	1
						يُضَع التّوصيف الوظيفيّ بمتناول جميع العاملين في المدرسة	أ	1
						يُتابع تأمين السّواغر الوظيفيّة مع الجهات المعنّية	أ	1
						يُطبّق القوانين والأنظمة لحسن سير العمل	أ	1
						يُشرف على دمج الموارد البشرية الجديدة في المجتمع المدرسيّ	ب	1
						يُوزَع المسؤوليات والأعمال بوضوح وفقاً للسياسة المعتمدة وللمنظومة القيمية المقررة	ب	1
						يُطبّق أسس التّفاوض العلميّة في التّعامل مع الآخرين	ب	1
						يحلّ المشكلات وفقاً للخطوات العلميّة	ب	1
						يُتابع تنفيذ الأعمال والمهامّ للعاملين في المدرسة بالاستناد إلى توصيفهم الوظيفيّ	ب	1
						يُفوّض المهّمات إلى العاملين في المدرسة كلّ بحسب اختصاصه	ب	1
						يُرشد المعلمين الجدد من خلال برنامج مواكبة مستمرّ	ج	1
						يُتأكّد من ملامح الأشخاص في عمليّة توزيع المهّمات	ج	1
						يُقدّم تغذية راجعة حول الأداء بهدف التّطوير	ج	1
						يُؤمّن إطاراً واضحاً للمعايير والشّروط لتوجيه العاملين نحو تنظيم عملهم وتطويره	ج	1
						يُطبّق إستراتيجيات لتحفيز العاملين ومكافأة المميّزين	ج	1
						يُعتمد المعايير العلميّة لتقويم الأداء	ج	1
						يعكس منظومة القيم في إدارته للموارد البشرية	ج	1
						يُطوّر جهازاً تعليمياً وإدارياً قادراً من حيث العدد والكفاءة على تنفيذ البرامج التعليميّة والخدمات والأنشطة المدرسيّة	د	1
						يُؤمّن إطاراً يسمح للتّفكّر الجماعيّ والفرديّ بالأداء	د	1
						يُؤمّن إطاراً يسمح للتّفكّر الجماعيّ والفرديّ بالأداء	د	1
						يُضَع خطة لتطوير الأداء	د	1
						يُطبّق مبدأ المساءلة والمحاسبة	د	1

1		تثقيّل البطاقة				إدارة العمليّات							
1		تثقيّل المستوى أ											
1		تثقيّل المستوى ب											
1		تثقيّل المستوى ج											
1		تثقيّل المستوى د											
		الملاحظات				المبيّن				المستوى		تثقيّل المبيّن	
		الاحتساب											
		4 3 2 1											
											1	أ	يتأكّد من التّخطيط والتّحضير للسّنة الدّراسيّة
											1	أ	يتأكّد من حسن سير العمليّات الإداريّة اليوميّة
											1	أ	يُدير العمل اليوميّ للفريق الإداريّ
											1	أ	يتشارك مع المعنّيين في تحديد حاجات مختلف الأقسام
											1	أ	يرفع الحاجات إلى الجهات المعنّية ضمن المهل القانونيّة
											1	أ	يُشرف على عمل الهيئة التّعليميّة
											1	أ	يُشرف على عمل الهيئة الإداريّة والعاملين
											1	أ	يُعلم جميع المعنّيين بسياسات وعمليّات إدارة حالات الطّوارئ والأزمات
											1	أ	يَعتمد التّوثيق على جميع المستويات
											1	أ	يُتابع عمليّة تعلّم المتعلّمين وتقييم نتائجها
											1	ب	يُعالج المشاكل اليوميّة (متعلّمين، أهل، عاملين ومعلمين)
											1	ب	يرصد فعاليّة الإدارة التّنظيميّة من خلال مراجعة دوريّة لإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، ووضع تقارير، واستخدام التّفويض
											1	ب	يُلتفت إلى حاجات الآخرين في عمليّات التّغيير والتّطوير
											1	ب	يسّتنبط المشكلات القائمة
											1	ب	يتوقّع المشكلات التي قد تحدث
											1	ب	يَعتمد في اتّخاذ القرارات على المعايير العلميّة والخبرات السّابقة
											1	ب	يَعمل مع الفرق المعنّية في وضع الخطط
											1	ب	يؤمّن الاحتياط المناسب من المعلّمين والعاملين في حال الغياب
											1	ب	يُدير مختلف الاجتماعات
											1	ب	يُشرف على عمل مسؤولي الحلقات في جميع مراحلها
											1	ب	يَضع خطة إخلاء للمدرسة
											1	ب	يُدير آليات التّحضير على جميع المستويات لبدء العام الدّراسيّ

					يَعتمد على الأدلة والبراهين في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات	ج	1
					يَتلمس التّحدّيات المطروحة	ج	1
					يَتصدّى للمؤثّرات السّلبية في عمليّات حلّ المشكلات واتخاذ القرارات	ج	1
					يُعزّز العلاقات الإنسانيّة في عمليّتي حلّ المشكلات واتخاذ القرارات	ج	1
					يَسترشد بالرّؤية في التّصدّي للتّحدّيات المطروحة	ج	1
					يُثمن عمل المعلّمين بأبعاده المختلفة	ج	1
					يَقود الاجتماعات لتقويم العمل واتخاذ الإجراءات المناسبة للتّحسين	ج	1
					يتوقّع حالات الطّوارئ التي قد تتعرّض لها المدرسة	ج	1
					يَصوغ مع فريق العمل والمجتمع المحليّ سياسات وعمليات تهدف إلى إدارة حالات الطّوارئ	ج	1
					يُدرج في خطّة العمل السنوية مراحل تقويم جميع الأنشطة والمهمّات المنوطة به	ج	1
					يُتابع باستمرار عمليّات التّغيير والتّطوير	ج	1
					يُحدّد الأهداف معتمداً على المعطيات المتوافرة	د	1
					يأخذ القرارات بناءً على المعطيات والبراهين والأدلة العلميّة	د	1
					يُمارس أسلوب القدوة والتّدريب	د	1
					يؤمّن بيئة داعمة لمواجهة التّحدّيات المطروحة في خلال فترات التّغيير	د	1
					يُحدّد التّداعيات والنتائج التي من الممكن توقعها	د	1

1		المناخ المدرسيّ				المستوى	تثقيّل المبيّن
تثقيّل البطاقة		المبيّن					
1		الاحتساب				المستوى	تثقيّل المبيّن
تثقيّل المستوى أ		4	3	2	1		
1		الملاحظات				المستوى	تثقيّل المبيّن
تثقيّل المستوى ب		الملاحظات					
1		الملاحظات				المستوى	تثقيّل المبيّن
تثقيّل المستوى ج		الملاحظات					
1		الملاحظات				المستوى	تثقيّل المبيّن
تثقيّل المستوى د		الملاحظات					
						أ	1
					يُتأكّد من شروط الصّحة العامّة والسّلامة والأمان	أ	1
					يُؤمّن التّدريب لكلّ أفراد المجتمع المدرسيّ على كشف حالات العنف بمختلف أشكاله	أ	1
					يُؤمّن التّدريب لكلّ أفراد المجتمع المدرسيّ حول تمكين المتعلّمين ودعمهم لمكافحة العنف بمختلف أشكاله	أ	1
					يُؤمّن للمتعلّمين أنشطة رياضيّة	أ	1
					يُؤمّن للمتعلّمين أنشطة ثقافيّة	أ	1
					يُؤمّن للمتعلّمين أنشطة فنيّة	أ	1
					يُشرف على تنفيذ مختلف الأنشطة	أ	1
					يُطبّق النّظام بموضوعيّة واحترام	أ	1
					يُنظّم لقاءات اجتماعيّة وترفيهيّة	أ	1
					يُؤمّن الموارد لدعم العاملين والمعلّمين في تطبيق أفكارهم الابتكاريّة	أ	1
					يُنظّم مساحات للتّعبير تسمح بتخفيف الشّعور بالكبت	ب	1
					يُفسّح المجال أمام جميع أفراد المجتمع المدرسيّ لإمكانيّة الاتصال به عند الحاجة	ب	1
					يُحفّز على المبادرات الفرديّة والجماعيّة	ب	1
					يُشجّع على الابتكار والإبداع وتبادل الخبرات	ب	1
					يُتأكّد من معاملة المعلّمين العادلة للمتعلّمين	ب	1
					يُشرك أفراد المجتمع المدرسيّ كافّة في الحياة المدرسيّة	ب	1
					يُحفّز المتعلّمين على القيام بأنشطة تنمي مهاراتهم الحياتيّة	ج	1
					يُشرف على اعتماد الطرائق التّعليميّة التي تنمي مهارات التّفكير العُليا	ج	1
					يُعتمد تقنيّات تُقوّي لُحمة فريق العمل	ج	1
					يُشجّع المساعدة والدّعم بين الأقران	ج	1
					يُشجّع المعلّمين على اتّخاذ مواقف تعليميّة وتنويع الأساليب التّعليميّة لتطوير كفايات المتعلّمين	ج	1
					يُفعل استراتيجيّة تعلّم الأقران بين المتعلّمين	د	1
					يُدعم تطوير الكفايات الحياتيّة الأساسيّة لدى المتعلّمين	د	1
					يُتبنّى مفهوم الحقّ في المشاركة للجميع	د	1
					يُتبنّى مبدأ الحقّ في التّحصيل والإنجاز للجميع	د	1
					يُعمّم مفهوم الحقّ في التّعليم الجيّد واحترام الحقوق في التّعليم	د	1

		نظام الجودة						
1	تثقيف البطاقة							
1	تثقيف المستوى أ							
1	تثقيف المستوى ب							
1	تثقيف المستوى ج							
1	تثقيف المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيف المبيّن
		4	3	2	1			
						يُطبّق آليّة توثيق لمختلف مراحل مسار نظام ضمان الجودة	أ	1
						يتركز على المعطيات التي يؤمنها واقع المدرسة	أ	1
						يعتمد صياغة المستندات المطلوبة لعملية نظام ضمان الجودة	أ	1
						يُعمّم نظام ضمان الجودة ووثائقه	أ	1
						يُطبّق مختلف عناصر وأبعاد نظام الجودة	ب	1
						يعمل بناءً لشرعة حقوق الإنسان من حيث الحق للجميع في الحصول على التعليم	ب	1
						يُطبّق أداة التقييم الذاتي للمدرسة المعتمدة رسمياً	ب	1
						يُدرج في البرنامج السنوي للمدرسة أوقاتاً مخصصة للتقييم المؤسسيّ الذاتي	ب	1
						يؤمن هيكلية وعمليّات لضمان جودة تطبيق المناهج ونظام التقييم	ج	1
						يُشرك جميع المعنيين في العمل على تطبيق نظام ضمان الجودة	ج	1
						يُشرك جميع المعنيين في عملية التقييم الذاتي	ج	1
						يعتمد الشفافية في تحديد معايير نظام ضمان الجودة وتطبيقه	ج	1
						يضع أهدافاً سنوية تعكس العمل على تحقيق الرؤية الاستراتيجية والتطوير المستمر	ج	1
						يُطوّر كفايات الهيئتين الإداريّة والتعليميّة على الجودة في الإدارة والتعليم	ج	1
						يُسوِّغ التعديلات اللازمة المنبثقة عن أداة التقييم	د	1
						يقود عمليّات تفكّر جماعيّ	د	1

		مهارات التّواصل						
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
						يُتقن اللّغة المعتمدة بشكل سليم ومناسب في مختلف المواقف	أ	1
						يُعبّر عن الأفكار والمعلومات بدقّة ووضوح	أ	1
						يُعرض أفكاره بشكلٍ مننّم بحسب الموقف	أ	1
						يستخدم التّعابير المهنيّة في تواصله مع الآخرين	ب	1
						يستخدم لغة جسد تتناسب مع الرّسالة والموقف	ب	1
						يستخدم لغة واضحة في التّواصل الشّفهيّ والكتابيّ	ب	1
						يجعل عمليّة التّواصل تتلاءم مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيّمها والاستراتيجيات المتّبعة	د	1

		سياسة التّواصل						
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
						يُحترم أصول وأخلاقيّات استخدام قناة التّواصل المختارة	أ	1
						يَعتمد منصّة للتّواصل خاصّة بالمدرسة (Facebook-website-...)	أ	1
						يُؤمّن قنوات التّواصل والموارد الملائمة لسياسة التّواصل وإمكانيّات المدرسة وثقافة المجتمع	أ	1
						يَضع آليّات التّواصل	أ	1
						يُفعل آليّات التّواصل	أ	1
						يَعتمد قنوات التّواصل المقرّرة بحسب السّياسة المعتمدة رسميّاً	أ	1
						يَقوم بالتّواصل الفعّال مع الوسائل الإعلاميّة عندما تدعو الحاجة	ب	1
						يَختر قناة التّواصل والتّقنيّات الملائمة للمواقف	ب	1
						يُوظّف القنوات المتاحة لتعزيز التّواصل مع الآخرين (موارد تكنولوجيّة-رقميّة- وغيرها)	ب	1
						يَسْتَطلع ردّات فعل الآخرين حول عمليّة التّواصل	ب	1
						يُؤمّن الرّقابة على آليّات التّواصل ضمن الصّوابط الإداريّة	ب	1
						يُقوّم مدى ملاءمة سياسة التّواصل المعتمدة للأهداف المرجّوة	ج	1
						يَصوغ استراتيجيّات التّواصل التي تحدّد الأهداف والقنوات	ج	1
						يُحلّل آليات وعمليّات التّواصل بعناصرها كافّة	ج	1
						يَضع سُرعة للتّواصل بين الفرقاء	د	1
						يَتّخذ القرارات بناءً على نتائج تحليل مدى فعاليّة آليّات التّواصل	د	1

		الذكاء الانفعاليّ						
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
						يُحترم مشاعر جميع أفراد المجتمع المدرسيّ	أ	1
						يُتلمّس مشكلات الآخرين	أ	1
						يُتعاطف مع الآخرين في خلال عمليّة التّواصل معهم	أ	1
						يُحدّد انفعالاته مميّزاً فيما بينها	ب	1
						يُواجه مشاعره السّليبيّة	ب	1
						يُميّز بين مختلف انفعالات العاملين	ب	1
						يُستجيب إلى احتياجات العاملين التّفسيّة والاجتماعيّة	ب	1
						يُفصل بين العلاقات السّخصيّة والمهنيّة	ج	1
						يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه	ج	1
						يُحلّ التّزايدات بطرائق سليمة ومبتكرة	د	1

1		الشراكة مع الأهل						
1		تثقيّل المستوى أ						
1		تثقيّل المستوى ب						
1		تثقيّل المستوى ج						
1		تثقيّل المستوى د						
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
						يُعلّم الأهل بالمستجّدات على الضّعيف التّربويّ	أ	1
						يُطلّع الأهل على حقوق اللّجان وواجباتها في النّظام الدّاخليّ	أ	1
						يُشرف بشفافيّة على انتخابات لجان الأهل	أ	1
						يُعتمد روزنامة مواعيد سنويّة للقاءات واجتماعات الأهل في المدرسة	أ	1
						يُنظّم أيام أبواب مفتوحة أمام مشاركة الأهل	أ	1
						يُعلّم الأهل بدورهم في تطبيق القوانين والأنظمة	أ	1
						يُحدّد بوضوح كفيّة مشاركة الأهل في الحياة المدرسيّة	ب	1
						يُستند إلى معطيات واضحة في مناقشة نتائج المتعلّمين مع أولياء الأمور في اجتماعات محدّدة	ب	1
						يُشرك الأهل في تحضير وتنظيم وتنفيذ مشاريع ونشاطات مختلفة	ب	1
						يُشرك الأهل في برنامج الدّعم المدرسيّ	ب	1
						يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًا بين الأهل ومجتمع المدرسة	ج	1
						يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين علاقة أفضل مع المجتمع المحليّ	ج	1
						يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين توجيه مهنيّ أفضل للمتعلّمين	ج	1
						يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين علاقة أقوى مع الجامعات المحليّة (والعالميّة)	ج	1
						يُشرك لجان الأهل في وضع آليات دعم لتأمين البنى التّحتيّة والتّجهيزات	د	1

الشراكة مع المجتمع المدرسيّ								
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	تثقيّل المبيّن	
		4	3	2	1			
						يُشارك مختلف أفراد المجتمع المدرسيّ في المناسبات الاجتماعيّة	أ	1
						يُنشئ لجاناً طلابيّة	أ	1
						يؤسّس نوادي للخريجين	أ	1
						يؤمّن فرص المشاركة للخريجين في الحياة المدرسيّة من خلال دعوتهم إلى حضور الاحتفالات التي تقام في المناسبات الرسميّة وغيرها	أ	1
						يُعزّز العلاقات الإيجابيّة بين المدرسة والخريجين	ب	1
						يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًا بين الخريجين والمدرسة	ب	1
						يُفعل عمل لجان الخريجين لتكون داعمة للمدرسة وأنشطتها	ب	1
						يشرك الخريجين في جميع مراحل مشروع المدرسة	ج	1
						يفعل عمل لجان الخريجين بما يدعم تأمين مختلف الموارد لضمان جودة التعليم	د	1

1		العلاقات الخارجيّة					
1		تثقيّل المستوى أ					
1		تثقيّل المستوى ب					
1		تثقيّل المستوى ج					
1		تثقيّل المستوى د					
		الملاحظات				تثقيّل المبيّن	
		الاحتساب				المستوى	
						المبيّن	
		4 3 2 1					
						1	أ
					يُشارك بفعاليّة في مختلف الأنشطة التي يُتندّب إليها وبحضرها	1	أ
					يُمثّل المدرسة معرّفًا بهويّتها في خلال لقاءاته	1	أ
					يُقيم شراكات مع المؤسّسات و البلديّات والمجتمع المحليّ	1	أ
					يُشرك المدرسة في ديناميّة المجتمع المحليّ	1	ب
					يُوسّع فرص التّعلّم لدى المتعلّمين من خلال إقامة العلاقات مع مؤسّسات المجتمع المحليّ	1	ب
					يُظهر موقفًا إيجابيًا تجاه قضايا المجتمع المحليّ	1	ب
					يُشارك بفعاليّة في الأنشطة التي يقيمها المجتمع المحليّ	1	ب
					يُوائم بين حاجات المدرسة وبرامج هذه المؤسّسات للإفادة من هذه البرامج	1	ب
					يُشارك بفعاليّة في مختلف فعاليّات المجتمع التّربويّ	1	ج
					يُقيم علاقات مهنيّة مع المؤسّسات والمنظّمات الدّوليّة وفاقًا للأصول القانونيّة	1	ج
					يُيدّم اتّفاقيّات شراكة ومذكّرات تفاهم مع المراكز الثقافيّة الأجنبيّة ضمن القوانين المرعيّة الإجراء	1	ج
					يُشرك المتعلّمين في أعمال تطوعيّة لخدمة المجتمع المحليّ	1	ج
					يُضمن إعداد مشاريع مدرسيّة تلحظ الخدمة المجتمعيّة	1	ج
					يُشرك المتعلّمين في بحوث تهتمّ المجتمع المحليّ	1	ج
					يُوظّف علاقاته الخارجيّة بما يخدم مصلحة المدرسة	1	د

التفكير							
1	تثقيف البطاقة						
1	تثقيف المستوى أ						
1	تثقيف المستوى ب						
1	تثقيف المستوى ج						
1	تثقيف المستوى د						
	الملاحظات	الاحتساب				المستوى	تثقيف المبتين
		4	3	2	1		
	يخصّص وقتًا للتفكير في أدائه المهنيّ					أ	1
	يخصّص وقتًا لمناقشة قضايا التعليم مع الأقران					أ	1
	يستضيف اختصاصيين في مناسبات متعدّدة لمناقشة قضايا التعليم					أ	1
	يؤتق الخلاصات التي يتوصّل إليها					أ	1
	يرصد التطوّرات والمستجدّات التربويّة					أ	1
	يُعدّ ملفًا تراكميًا وفاقًا للائحة محدّدة المحتويات					ب	1
	يعتمد معيارًا موحدًا لتقويم الأداء					ب	1
	يستخدم مختلف الوسائل والموارد لتنمية معارفه ومهاراته المهنيّة					ب	1
	يؤاظب على المطالعة في إطار تخصصه وعمله					ب	1
	يتشارك مع الآخرين نتائج الأبحاث التي يطلع عليها					ب	1
	يتشارك مع الأقران الخلاصات المرصودة والتوجّهات المحليّة والعالميّة					ب	1
	ينفتح على فرص التعلّم من الآخرين					ب	1
	يُطوّر باستمرار كفاءته العلميّة والعمليّة					ج	1
	يضع خطة تطوير بناءً لحاجاته تراعي المستجدّات والتطوّرات التربويّة					ج	1
	يختار مجموعة متنوّعة من الأنشطة التدريبيّة لتحقيق الأهداف					ج	1
	يلحظ مقاييس أداء ذات جودة عالية					ج	1
	يلتزم تنفيذ الأهداف المدرجة في الخطة					ج	1
	يُعدّل خطة التطوير الذاتي في ضوء المستجدّات والتحدّيات					ج	1
	يُحدّث معلوماته باستمرار تماشيًا مع مفهوم التعلّم مدى الحياة					ج	1
	يُشارك في المؤتمرات والفعاليّات التربويّة					ج	1
	يضع إجراءات بديلة لدعم الأهداف غير المحقّقة					د	1
	يقوم التّقدّم المحرز مقارنة مع الأهداف المحدّدة في الخطة					د	1
	يُشارك في كتابة مقالات علميّة					د	1
	يُقدّم نفسه نموذجًا في التعلّم المستمرّ					د	1
	يقترح لصانعي القرار تعديلات على برامج إعداد المديرين في ضوء التجربة العمليّة					د	1
	يقترح لصانعي القرار تحسينات على المهنة في ضوء نتائج الأبحاث					د	1
	يقترح لصانعي القرار تعديلات حول مختلف السياسات والأنظمة المرتبطة بالمهنة					د	1

1	تثقيـل البطاقة					التّحفيز		
		4	3	2	1	المستوى	تثقيـل المبيـن	
1	تثقيـل المستوى أ							
1	تثقيـل المستوى ب							
1	تثقيـل المستوى ج							
1	تثقيـل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيـن	المستوى	تثقيـل المبيـن
		4	3	2	1			
						يُكرّم المعلمين والإداريين والعاملين المتميزين بمنحهم فرص التطوير المهنيّ	أ	1
						يُوزع الحوافز للعاملين المنخرطين في ديناميّة التطوير الدّاتيّ	أ	1
						يُكرّم الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين علي جهودهم وأدائهم في الاجتماعات واللقاءات العامّة	أ	1
						يُوجّه خطابات الشّكر والتّقدير للهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين لقاء الأداء المتميّز	أ	1
						يُثمّن مبادرات الإداريين والمعلّمين للتّطوير	ب	1
						يضع سياسات تحفّز على التطوير المهنيّ المستمرّ	ج	1
						ينشر ثقافة التطوير المهنيّ المستمرّ	د	1

		دعم آليات التّطوير						
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
						يُعلن عن نظام تقويم الأداء أمام جميع أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين	أ	1
						يُوثّق جميع السياسات والعمليّات وآليات العمل	أ	1
						يُحدّد لقاءات منتظمة لمراجعة السياسات والعمليّات وآليات العمل	أ	1
						يُرفع التقارير لاحتّاطًا فيها للاحتياجات الدّاعمة للتّطوير المؤسّساتيّ	أ	1
						يّرصد الحاجات التّدريبية لجميع العاملين	ب	1
						يتشارك مع العاملين نتائج الأبحاث الإجراءيّة	ب	1
						يُنظّم آليات اتّخاذ قرارات تشاركيّة	ب	1
						يُفعّل عمل المجالس الاستشاريّة	ب	1
						يستخدم أدوات الإدارة التشاركيّة (عصف ذهنيّ / استطلاع رأي / استمارات...)	ب	1
						يستخدم برنامج التّدريب المستمرّ لاقتراح مشاركة العاملين بحسب حاجاتهم	ب	1
						يُقدّم تغذية راجعة حول مشاريع الأبحاث الإجراءيّة المقترحة	ج	1
						يتشارك مع الجميع بالمساهمة المهنيّة التي يقدّمها المدّربون للمهنة	ج	1
						يُعزّز روح الفريق	ج	1
						يُعطي تغذية راجعة للهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين حول مستوى أدائهم	ج	1
						يستخدم الأبحاث العمليّة الإجراءيّة بما يخدم التّفكّر في عمل المدرسة	ج	1
						يُقدّم اقتراحات مختلفة تُثري برامج التّطوير المهنيّ	د	1
						يّرصد أثر برنامج التّطوير المهنيّ المستمرّ في تطوّر الأداء الفعليّ تبعًا لنظام التّقييم	د	1
						يُقدّم اقتراحات مختلفة تُثري مواضيع الأبحاث الإجراءيّة	د	1

		التعامل مع المعلومات والأشخاص						
1	تثقيف البطاقة							
1	تثقيف المستوى أ							
1	تثقيف المستوى ب							
1	تثقيف المستوى ج							
1	تثقيف المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيف المبيّن
		4	3	2	1			
						يُحافظ على سرية بيانات مؤسسته	أ	1
						يُنقل المعلومات بأمانة إلى المراجع المعنية	أ	1
						يُدوّن بموضوعية المعلومات التي يطلع عليها	أ	1
						يُوثق المعلومات ويحفظها وفقاً لأصول الحفظ والأرشفة	أ	1
						يتعامل مع المعلومات الشخصية بسرية تامة وفقاً للقوانين المعمول بها	ب	1
						يتعامل مع بيانات مؤسسته بسرية تامة وفقاً للقوانين المعمول بها	ب	1
						يستخدم المعلومات التي يطلع عليها في الإطار المحدد لها	ب	1
						يتقبل الآخر كما هو	ج	1
						يتخذ إجراءات لحماية خصوصية الأشخاص	ج	1
						يحمي المعلومات الخاصة بالمدرسة من النشر والتسريب	ج	1
						ينشر ثقافة المجتمع المتنوع والتعددي	د	1
						يستعد التأثيرات الشخصية أو الخارجية المفروضة على حفظ واستخدام المعلومات	د	1

					الممارسات الشّخصيّة			
1	تثقيّل البطاقة							
1	تثقيّل المستوى أ							
1	تثقيّل المستوى ب							
1	تثقيّل المستوى ج							
1	تثقيّل المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيّل المبيّن
		4	3	2	1			
						يُستند إلى القوانين المناسبة في ممارساته المهنيّة	أ	1
						يُنقذ القرارات الصّادرة عن المجالس واللجان	أ	1
						يَظهر بمظهر لائق في موقعه الوظيفيّ	أ	1
						يُظهر سلوكًا يليق بموقعه الوظيفيّ كقدوة للآخرين	أ	1
						يَحصّد القيم المدرجة في الخطط التّعليميّة ومدى ملاءمتها للمنظومة التّعليميّة	ب	1
						يُتابع مدى ملاءمة الطرائق التّعليميّة وآليّات التّقييم للمنظومة التّعليميّة	ب	1
						يُوازن بين متطلّبات العمل ومتطلّبات العاملين	ب	1
						يُوزع المهّمات على العاملين وفاقًا لقدراتهم وكفاءاتهم	ب	1
						يُمارس الرّقابة الدّاتيّة في أثناء أدائه لأعماله	ج	1
						يَتقبّل الآراء المطروحة والأفكار بحياديّة وموضوعيّة	ج	1
						يُقَدّم مسوّغات اتّخاذ القرارات لدعم تنفيذها	ج	1
						يُراجع القرارات الصّادرة وفاقًا لآليّة اتخاذها وإقرارها	ج	1
						يَقترح على المجالس واللجان تعديل القرارات الصّادرة عنها بناء على المستجدّات والتّطوّرات	ج	1
						يضع مصلحة العمل فوق أيّة مصالح شخصيّة	ج	1
						يَعرّكس في سلوكيّاته الأخلاقيّات المهنيّة	د	1
						يُظهر في القرارات المتّخذة العدالة والسّفافيّة والموضوعيّة	د	1

					نشر ثقافة المواطنة			
1	تثقيف البطاقة							
1	تثقيف المستوى أ							
1	تثقيف المستوى ب							
1	تثقيف المستوى ج							
1	تثقيف المستوى د							
	الملاحظات	الاحتساب				المبيّن	المستوى	تثقيف المبيّن
		4	3	2	1			
						يُنظّم التّدوات واللقاءات لتعزيز الانتماء الوطني لدى أفراد الهيئتين الإداريّة والتعليميّة، والعاملين، والمتعلّمين	أ	1
						يُستضيف روادًا وطنيين لنشر ثقافة الانتماء الوطني في المناسبات	أ	1
						يُنظّم زيارات إلى المعالم التّاريخيّة والحضاريّة لتنمية الانتماء الوطني لأفراد الهيئتين الإداريّة والتعليميّة والعاملين والمتعلّمين	أ	1
						يُطبّق برنامج خدمة مجتمعيّة وبيئيّة بين المتعلّمين والمجتمع المحليّ	أ	1
						يحتفل بالمناسبات والأعياد المعتمدة رسميًا	أ	1
						يُبنى مشاريع تعاونيّة ذات قيمة في المجتمع المحليّ لخدمة الوطن	ب	1
						يُؤمّن برامج تدريبيّة حول مهارات تقبل الآخر لأفراد الهيئتين الإداريّة والتعليميّة والعاملين والمتعلّمين	ب	1
						يُدّرج برامج للتعرّف إلى الآخر ضمن أنشطة المدرسة الصّفيّة واللاصفيّة	ب	1
						يُحقّر أفراد الهيئتين الإداريّة والتعليميّة والعاملين والمتعلّمين على المشاركة في الأعمال التّطوعيّة الوطنيّة	ج	1
						يعزّز قيم المواطنة من خلال المشروع المؤسّسانيّ	ج	1
						يعكس قيم المواطنة في أداء المؤسّسة	د	1
						يشارك المجتمع التّربويّ والمحليّ في تعزيز قيم المواطنة	د	1

score	المجموعة الفرعية	score	المجموعة
0.66667	رؤية ورسالة	0.00	القيادة: البعد الاستراتيجي
0.00	تخطيط استراتيجي		
0.00	أنماط قيادية		
0.00	سياسات وممارسات تربوية		
0.00	توزيع الدروس	0.00	القيادة: البعد التربوي
0.00	تأمين الموارد		
0.00	إشراف		
0.00	تحفيز على استخدام التكنولوجيا		
0.00	إدارة مالية	0.00	القيادة: البعد الإداري
0.00	إدارة تجهيزات ومباني		
0.00	إدارة موارد بشرية		
0.00	إدارة العمليات		
0.00	المناخ المدرسي	0.00	اعتماد التوجهات التربوية المعاصرة
0.00	نظام الجودة		
0.00	مدرسة دامجة ومرحبة		
0.00	مهارات التواصل	0.00	التواصل الفعال
0.00	سياسة تواصل		
0.00	الدكاء الانفعالي		
0.00	الشراكة مع الأهل	0.00	بناء وتعزيز العلاقات والشراكات
0.00	الشراكة مع المجتمع المدرسي		
0.00	العلاقات الخارجية		
0.00	التفكير	0.00	التفكير
0.00	تأمين فرص للتطوير المهني	0.00	إدراج مبدأ التطور المهني المستمر في جميع الممارسات
0.00	التحفيز		
0.00	دعم آليات التطوير		
0.00	التعامل مع المعلومات والأشخاص	0.00	الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية
0.00	الممارسات الشخصية		
0.00	نشر ثقافة المواطنة		
0.00	نشر ثقافة القانون	0.00	نشر ثقافة القانون

شبكة المُقوّمين المقترحين
مع أداة التّقييم المقترحة



المجموعات	المجموعات الفرعية	ذاته	التفتيش التربويّ	رئيس المنطقة التربويّة	مدير التّعليم
القيادة: البعد الاستراتيجيّ	الرؤية و الرسالة التخطيط الاستراتيجيّ الأنماط القياديّة السياسات والممارسات التربويّة	بطاقة تفكّر	لائحة تدقيق خطة	استمارة تقييم أداء	
القيادة: البعد التربويّ	توزيع الدّروس تأمين الموارد إشراف تحفيز على استخدام التكنولوجيا	لائحة تدقيق ملفّ عمل	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	
القيادة: البعد الإداريّ	إدارة ماليّة إدارة تجهيزات ومباني إدارة موارد بشريّة إدارة العمليّات	لائحة تدقيق ملفّ عمل	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	استبيان رأي
إعتماد التوجّهات التربويّة المعاصرة	المناخ المدرسيّ نظام الجودة مدرسة دامجّة ومرحبيّة	لائحة تدقيق ملفّ عمل	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	
التّواصل الفعّال	مهارات التّواصل سياسة تواصل الذكاء الانفعاليّ	لائحة تدقيق ملفّ عمل	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	استبيان رأي
بناء و تعزيز العلاقات والشراكات	الشراكة مع الأهل الشراكة مع المجتمع المدرسيّ العلاقات الخارجيّة	لائحة تدقيق ملفّ عمل	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	
إدراج مبدأ التطوّر المهنيّ المستمرّ في جميع الممارسات	تأمين فرص للتّطوير المهنيّ المستمرّ التحفيز دعم آليات التطوير	لائحة تدقيق ملفّ عمل	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	
التّفكّر	التّفكّر	لائحة تدقيق ملفّ عمل	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	
الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقيّة	التّعامل مع المعلومات والأشخاص الممارسات الشخصيّة نشر ثقافة المواطنة	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	استمارة تقييم أداء	
نشر ثقافة القانون	نشر ثقافة القانون	لائحة تدقيق ملفّ عمل	استمارة تقييم أداء	استمارة تقييم أداء	

المجموعات	المجموعات الفرعية	مدير دار المعلمين والمعلمات	الإرشاد التربوي	الهيئة التعليمية	الهيئة الادارية
القيادة: البعد الاستراتيجي	رؤية و رسالة تخطيط استراتيجي أنماط قيادية سياسات وممارسات تربوية			استبيان رأي	استبيان رأي
القيادة: البعد التربوي	توزيع الدّروس تأمين الموارد إشراف تحفيز على استخدام التكنولوجيا	لائحة تدقيق ملفّ عمل		استبيان رأي	
القيادة: البعد الإداري	إدارة ماليّة إدارة تجهيزات ومباني إدارة موارد بشرية إدارة العمليات			استبيان رأي	استبيان رأي
إعتماد التوجّهات التربوية المعاصرة	المناخ المدرسيّ نظام الجودة مدرسة دامجة ومرّحية	لائحة تدقيق ملفّ عمل		استبيان رأي	استبيان رأي
التواصل الفعّال	مهارات التّواصل سياسة تواصل الدّكاء الانفعاليّ	استبيان رأي	استبيان رأي	استبيان رأي	استبيان رأي
بناء و تعزيز العلاقات والشّراكات	الشّراكة مع الأهل الشّراكة مع المجتمع المدرسيّ العلاقات الخارجيّة			استبيان رأي	استبيان رأي
إدراج مبدأ التّطور المهنيّ المستمرّ في جميع الممارسات	تأمين فرص للتّطوير المهنيّ المستمرّ التّحفيز دعم آليات التّطوير	استمارة تقويم أداء	استبيان رأي	استبيان رأي	استبيان رأي
التّفكّر	التّفكّر			استبيان رأي	استبيان رأي
الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية	التّعامل مع المعلومات والأشخاص الممارسات الشخصيّة نشر ثقافة المواطنة	استبيان رأي		استبيان رأي	استبيان رأي
نشر ثقافة القانون	نشر ثقافة القانون	استبيان رأي		استبيان رأي	استبيان رأي

المجموعات	المجموعات الفرعية	المتعلّمون	الأهل	القدامى
القيادة: البعد الاستراتيجي	رؤية و رسالة تخطيط استراتيجي أنماط قيادية سياسات وممارسات تربوية		استبيان رأي	
القيادة: البعد التربوي	توزيع الدروس تأمين الموارد إشراف تحفيز على استخدام التكنولوجيا	استبيان رأي	استبيان رأي	
القيادة: البعد الإداري	إدارة ماليّة إدارة تجهيزات ومباني إدارة موارد بشرية إدارة العمليات			
اعتماد التّوجّهات التربوية المعاصرة	المناخ المدرسيّ نظام الجودة مدرسة دامجة ومرحّبة	استبيان رأي	استبيان رأي	
التّواصل الفعّال	مهارات التّواصل سياسة تواصل الدّكاء الانفعاليّ	استبيان رأي	استبيان رأي	استبيان رأي
بناء و تعزيز العلاقات والشّراكات	الشّراكة مع الأهل الشّراكة مع المجتمع المدرسيّ العلاقات الخارجيّة	استبيان رأي	استبيان رأي	استبيان رأي
إدراج مبدأ التّطوّر المهنيّ المستمرّ في جميع الممارسات	تأمين فرص للتّطوير المهنيّ المستمرّ التّحفيز دعم آليات التّطوير			
التّفكّر	التّفكّر			
الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية	التّعامل مع المعلومات والأشخاص الممارسات الشخصيّة نشر ثقافة المواطنة	استبيان رأي	استبيان رأي	
نشر ثقافة القانون	نشر ثقافة القانون	استبيان رأي	استبيان رأي	

أداة تقويم: التّقييم الذاتيّ بطاقة تفكّر



أداة تقويم: التّقويم الذاتي

لائحة محتويات ملف عمل مدير

اسم المدير:	المدرسة / الثانويّة:
العام الدّراسي:	تاريخ:

أولاً: فهرس المحتويات

ثانياً: نماذج من أعمال المدير

- خطة المدرسة / الثانويّة
- إعداد المعلّمين تحت إشرافه
- لائحة بالأساليب القياديّة المنفّذة / الأدوات المستخدمة
- خطة تطوير المدير
- خطة تطوير الفريق
- تقارير عمل شهرية
- تقارير عمل فصلية
- التّقدير السنوي للمدرسة / الثانويّة
- محاضر اجتماعات
- شهادات شكر وتقدير
- إفادات مشاركة
- أبحاث إجرائية
- نماذج مشاهدات وحضور دروس
- مساهمات تربويّة (مشاريع تربويّة- إصدارات- أوراق بحثية- مقالات...)
- مبادرات تربويّة (اقتراحات على المنهج- برامج دعم...)
- دورات تدريبيّة منقّدة من قبله
- ردود على رسائل وتعاميم وقرارات
- بطاقة تفكّر

ثالثاً: نماذج من عمل المدرسة / الثانويّة

- دفاتر تحضير
- تحضير دروس
- نماذج امتحانات
- نماذج تطوّر نتائج المتعلّمين
- وسائل تعليميّة (تكنولوجيّة...)
- برامج دعم

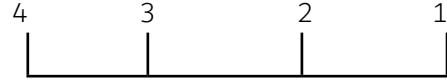
بطاقة تفكّر مدير

اسم المدير:	المدرسة/ الثّانويّة:
العام الدّراسيّ:	تاريخ:

بعد التأمّل في أدائك، حدّد كيف تقوم مستواه من خلال وضع دائرة حول الرّقم المناسب، علماً أنّ الرّقم 1 يشير إلى مستوى متدنٍّ من التّحقق و4 إلى مستوى عالٍ من الإتيقان.

في مجال الممارسات المهنيّة المتخصّصة

1. القيادة: البعد الاستراتيجيّ



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

2. القيادة: البعد التربويّ



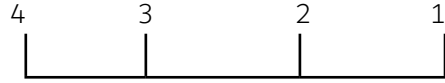
اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

3. القيادة: البعد الإداري



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

4. اعتماد التّوجّهات التّربويّة المعاصرة



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

في مجال العلاقات المهنيّة

1. التّواصل الفعّال



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

2. بناء وتعزيز العلاقات والشّراكات



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

في مجال التّطوير المهنيّ المستمرّ

1. إدراج مبدأ التّطور المهنيّ المستمرّ في جميع الممارسات



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

2. التّفكّر



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

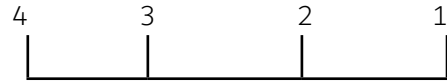
في مجال الأخلاقيات المهنية

1. الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

2. نشر ثقافة القانون



اذكر من 2 - 3 نقاط قوّة تظهر مواقف مهنيّة تعكس كفاياتك في هذا الخصوص

في نهاية هذا التّقييم الدّائيّ اذكر ما هي التّوصيات التّطويريّة التي تضعها لنفسك للعام القادم؟

أداة تقويم: استبيان رأي



أداة التّقييم: استبيان رأي استبيان رأي معلّم بمدير المدرسة/ الثانويّة

اسم المدير	اسم المعلّم (اختياري)
الثانويّة/ المدرسة	اسم المادّة (اختياري)
العام الدّراسيّ	تاريخ

في مجال: الممارسات المهنيّة المتخصّصة

الرّؤية والرّسالة

الرّقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُعَمّم الرّؤية والرّسالة لمدرسته مستهدفاً كلّاً من المجتمع المدرسيّ والمحليّ				
2	يتشارك مع فريق العمل في وضع رؤية ورسالة				
3	يستخدم لغة بسيطة وواضحة في صياغة الرّؤية والرّسالة				
4	يصوغ الرّؤية الاستراتيجية مرتكزاً على الرّسالة، القيم، السياسات، التشريعات، نتائج التحليل الاستراتيجيّ				
					المجموع:
					الخلاصة:

التّخطيط الاستراتيجي

الرقم	المبني	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُحدّد جدولاً زمنياً لتنفيذ المشروع				
2	يضع خطة عمل للمشروع واضحة المسؤوليات				
3	يُراجع الهيكليات والآليات التنظيميّة في ضوء الخطة الاستراتيجية				
4	يُعلن عن مشروع أمام المجتمع المدرسيّ				
5	يكلّف فريق عمل معيّناً بإدارة المشروع				
6	يرصد عمليّة التقدّم نحو أهداف المشروع المؤسّساتي بانتظام				
7	يُراجع الخطة الاستراتيجية بانتظام				
8	يؤمن جمع المعطيات المطلوبة والملائمة للتحليل الاستراتيجيّ				
9	يُنظّم تحليلاً للواقع وللحاجات				
10	يُبنى فريق عمل لوضع خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ				
11	يُشرف على إنشاء الهيكليات والعمليات القائمة التي تلبي حاجات المشروع				
12	يُقوّم مدى تحقيق الأهداف				
13	يُقدّم التعديلات الملائمة				
14	يُترجم الرّؤية الاستراتيجية إلى خطة عمل				
15	يلحظ في خطته الاستراتيجية التّحديات والتّطورات المستجدّة				
16	يُحدّد مشروعاً بأبعاده المختلفة				
17	يُشرك جميع أعضاء الفريق في التّخطيط الاستراتيجيّ				
18	يُعدّل خطة المشروع دورياً وفاقاً لخطوات التّقييم المستمرّ				
19	يعتمد آليّة مساءلة				
20	يضع، بالتعاون مع الفريق القياديّ، خططاً من أجل تحسين المدرسة				
21	يُحدّد الحاجات في ضوء التّحديات والتّطورات في المجتمع التربويّ				
22	يُتقن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجيّ المناسبة				
23	يضع مؤشرات تَحَقّق لكلّ مرحلة من مراحل المشروع				
24	يضع آليّة مساءلة				

المجموع:

الخلاصة:

الأنماط القيادية

الرقم	المبني	أوافق بشدة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لدي
1	يعتمد نمطاً قيادياً في جميع المواقف				
2	يُطبّق نمطاً قيادياً حسب الحاجة				
3	يُحلّل مع فريق عمله تموضع المدرسة تبعاً للتوجهات والتحديات				
4	يشارك مع فريق العمل في التحديات المحلية التي تواجه المدرسة (على الصعيدين المؤسسي والوطني)				
5	ينتقل من نمط لآخر حسب الحاجة				
6	يُفوض المعيّنين الصلاحيات وفقاً للمسؤوليات والقدرات				
7	يُطابق بين أفعاله وأقواله				
8	يُنَبّي الأفكار الجديدة بهدف تحقيقها				
9	يُدرك البعدين التغييري والتطوري في إدارته لمختلف الموارد المتاحة				
10	يَعكس خصائص القائد في تصديده للتحديات المطروحة				
					المجموع:
					الخلاصة:

السياسات والممارسات

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُطلع على التّوجّهات التّربويّة العالميّة				
2	يطبق التّوجّهات التّربويّة في ممارساته العمليّة				
3	يُقدّم تغذية راجعة حول مدى انسجام السياسات التّربويّة مع منظومة القيم.				
4	يُقدّم تعديلات على التّظام التّربويّ والسياسات والممارسات				
					المجموع:
					الخلاصة:

توزيع الدروس

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُوزّع المعلّمين على الموادّ المختلفة بحسب اختصاصاتهم وخبراتهم التّربويّة				
2	يُوزّع الحصص التّعليميّة الأسبوعيّة بما يخدم جودة التّعلم				
3	يُنظّم الأنشطة الصّفيّة واللاصفيّة بحيث تمتدّ طوال السّنة الدّراسيّة بتوازن				
4	يقدم بدائل مناسبة لتوزيع الحصص التّعليميّة تبعاً لحالات الطّوارئ				
					المجموع:
					الخلاصة:

تأمين الموارد

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيًا	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يؤمن الموارد والمستلزمات التي تضمن حسن سير عملية التعلّم والتعليم				
2	يؤمن الموارد التكنولوجية اللازمة				
3	يطابق مدى ملاءمة الموارد المتاحة للحاجات				
4	يوزع الموارد الماديّة والماديّة على جميع المراحل والموادّ بما يخدم العملية التعليميّة التعلّميّة				
5	يسير الأمور في استخدام الموارد بفعاليّة				
6	يبتكر في استخدام الموارد في حالات الطوارئ				
7	يتأكّد من اعتماد الكتاب الوطنيّ الرسميّ دون غيره				
8	يجمع المعلومات عن العمليّة التعلّميّة-التعلّميّة من أداء وممارسات				
9	يطبق برنامج الدّعم المدرسيّ				
10	يُدقّق الخطط التعلّميّة في ضوء أهداف المنهج الوطنيّ المعتمد				
11	يَدعم تبني المقاربات المعتمدة في المنهج الوطنيّ				
12	يُدقّق في الممارسات التعلّميّة المتنوعة				
13	يأخذ بجديّة مقترحات وتوصيات الفرقاء المعنيين بنتائج التحصيل				
14	يُشجّع التعلّم القائم على المقاربات الدّاعمة للسياسات التربويّة المعتمدة				
15	يُقوّم نتائج التعلّم بالاستناد إلى نتائج المتعلمين				
					المجموع:
					الخلاصة:

الإشراف

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُشرف على عمل المنسّقين (عقد اجتماعات دوريّة، الأطلاق على دفاتر المنسّقين ...)				
2	يُشرف على عمل المعلّمين (زيارات صفيّة، مراقبة دفاتر التّحضير...)				
3	يُشرف على عمل المتعلّمين				
4	يُتابع الزّيارات المنقّدة من قبل الفرقاء المعنّيّين				
5	يُسهّل عمل المفتّشين التّربويّين للإفادة من زياراتهم				
6	يُسهّل عمل المرشدين فيما يختصّ بتحسين نتائج التّحصيل				
7	يقدم تغذية راجعة حول الممارسات التّربويّة لجميع المعنّيّين				
8	يوجّه الأهل نحو دورهم في تحسين تحصيل أبنائهم				
9	يواكب الفريق في تطوير ممارساته التّربويّة				
10	يرشد الأهل حول كيفيّة مواكبة أبنائهم تعليميّاً و تربويّاً				
11	يُعزّز ثقافة التّوقعات العالية مرتكزاً على التّحسين المستمرّ				
المجموع:					
الخلاصة:					

تحفيز على استخدام التّكنولوجيا

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُنوّه بالعاملين المستثمرين للتّكنولوجيا في التّعليم				
2	يوجّه العاملين نحو التطوير المهنيّ في مجال التّكنولوجيا				
3	يُرؤد العاملين بنماذج من التّعليم المستند إلى التّكنولوجيا				
4	يُقوّم مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين التّناجح				
المجموع:					
الخلاصة:					

إدارة ماليّة

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يرصد في الموازنة ما يغطّي حاجات الخطة السنويّة (مشروع مؤسّساتي، ومشاريع تنمويّة...)				
2	يرصد في الموازنة ما يكفي لصيانة المباني والتجهيزات				
3	يرصد مصادر التمويل المحتملة المتاحة قانونيّاً				
4	يلتزم بسقف الموازنة المقرّرة				
5	يلتزم المدرسة بشروط الهبات والتبرعات المقرّرة قانونيّاً				
6	يلتزم أصول استيفاء الرسوم المدرسيّة ومساهمات الأهالي الإضافيّة				
7	يرصد مبالغ ماليّة للإنفاق الطارئ				
8	يُعدّ موازنة المدرسة بالتطابق مع القوانين الماليّة				
9	يَضبط عمل اللّجنة الماليّة المنظمة لعملية الإنفاق والإشراف عليه				
10	يتلمّس الحاجات بدقّة				
11	يرصد الموارد الماليّة للصيانة الطارئة				
12	يراجع تكاليف الصيانة في ضوء فعاليتها				
13	يقوم الموازنة السابقة				
14	يلحظ في الموازنة العدالة في التوزيع على مختلف الأقسام				
15	يُعدّ التقارير الماليّة إلى الجهات الممولة الخارجيّة وفق الأصول				
16	يُعدّل الإنفاق عند الحاجة وفقاً للإمكانيّات لضمان تنفيذ مجمل الخطط والمشاريع				
17	يُبنى قاعدة بيانات تتضمّن مجموعة من الممولّين للاتصال بهم عند الحاجة				
18	يُقيم العلاقات والاتفاقيّات مع مصادر التمويل المتاحة ضمن الصلاحيّات القانونيّة المرخّصة				
					المجموع:
					الخلاصة:

إدارة التجهيزات والمباني

الرقم	المبني	أوافق بشدة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لدي
1	يؤمن غرضاً دراسية مناسبة ومجهزة				
2	يؤمن مكتبة (أو مركز توثيق ومعلوماتية) متجددة باستمرار بمواردها الورقية والالكترونية ووسائلها التعليمية - التعلمية				
3	يؤمن المختبرات اللازمة مع تجهيزاتها				
4	يؤمن التجهيزات واللوازم الضرورية لجميع الأنشطة الصفية واللاصفية				
5	يؤمن البنى التحتية في حرم المدرسة لاستعمال التكنولوجيا في التعليم				
6	يؤمن للأساتذة الموارد والتجهيزات والبرامج				
7	يستدرج عروضاً لتأمين الصيانة الوقائية				
8	يستخدم كامل المساحات والغرف المتوفرة				
9	يلتزم طبيعة المساحة أو الغرفة مع نوع النشاط أو العمل المخطط له وعدد المتعلمين				
10	يوزع المساحات ضمن الإمكانيات بما يتناسب مع طرائق التعليم				
11	يستثمر في تحسين نظم المعلومات في المدرسة لتطويرها				
12	يضع خطة صيانة وقائية تضمن المحافظة على مختلف الموارد المتاحة				
13	يتخذ القرارات التحسينية لصيانة أفضل				
14	يبنى قاعدة بيانات تتضمن مجموعة من المتعهدين للاتصال بهم عند الحاجة				
15	ينظم عمليات الصيانة بشكل لا يؤثر في العملية التعليمية - التعلمية				
16	يبرم، قدر المستطاع، عقوداً تحدد شروط الصيانة وتكالييفها				
17	يقوم نتائج عقود الصيانة لمختلف المباني والتجهيزات				
18	يستثمر المباني والتجهيزات في تأمين موارد مالية إضافية وفقاً للقوانين المرعية				
19	يوظف المباني والتجهيزات بما يعزز دور المدرسة المجتمعية الفاعلة				
					المجموع:
					الخلاصة:

إدارة الموارد البشرية

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يتأكد من تعميم الهيكلية التنظيمية على جميع المعنيين				
2	يضع التوصيف الوظيفي بمتناول جميع العاملين في المدرسة				
3	يتابع تأمين الشواغر الوظيفية مع الجهات المعنية				
4	يطبق القوانين والأنظمة لحسن سير العمل				
5	يُشرف على دمج الموارد البشرية الجديدة في المجتمع المدرسي				
6	يُوزّع المسؤوليات والأعمال بوضوح وفقاً للسياسة المعتمدة وللمنظومة القيمية المقررة				
7	يُطبّق أسس التفاوض العلمية في التعامل مع الآخرين				
8	يحلّ المشكلات وفقاً للخطوات العلمية				
9	يتابع تنفيذ الأعمال والمهام للعاملين في المدرسة بالاستناد إلى توصيفهم الوظيفي				
10	يُفوض المهام إلى العاملين في المدرسة كلّ حسب اختصاصه				
11	يُرشد المعلمين الجدد من خلال برنامج مواكبة مستمر				
12	يتأكد من ملامح الأشخاص في عملية توزيع المهام				
13	يُقدّم تغذية راجعة حول الأداء بهدف التطوير				
14	يؤمن إطاراً واضحاً للمعايير والشروط لتوجيه العاملين نحو تنظيم عملهم وتطويره				
15	يُطبّق استراتيجيات لتحفيز العاملين ومكافأة المميزين				
16	يَعتمد المعايير العلمية لتقويم الأداء				
17	يعكس منظومة القيم في إدارته للموارد البشرية				
18	يُطوّر جهازاً تعليمياً وإدارياً قادراً من حيث العدد والكفاءة على تنفيذ البرامج التعليمية والخدمات والأنشطة المدرسية				
19	يؤمن إطاراً يسمح للتفكير الجماعي والفردي بالأداء				
20	يضع خطة لتطوير الأداء				
21	يُطبّق مبدأ المساءلة والمحاسبة				

المجموع:

الخلاصة:

إدارة العمليّات

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يتأكّد من التّخطيط والتّحضير للسّنة الدّراسيّة				
2	يتأكّد من حسن سير العمليّات الإداريّة اليوميّة				
3	يُدير العمل اليوميّ للفريق الإداريّ				
4	يتشارك مع المعنّيين في تحديد حاجات مختلف الأقسام				
5	يرفع الحاجات إلى الجهات المعنّية ضمن المهل القانونيّة				
6	يُشرف على عمل الهيئة التّعليميّة				
7	يُشرف على عمل الهيئة الإداريّة والعاملين				
8	يُعلم جميع المعنّيين بسياسات وعمليات إدارة حالات الطّوارئ والأزمات				
9	يَعتمد التّوثيق على جميع المستويات				
10	يُتابع عمليّة تعلّم المتعلّمين وتقويم نتائجها				
11	يُعالج المشاكل اليوميّة (متعلّمون، أهل، عاملون ومعلمون)				
12	يرصد فعاليّة الإدارة التّنظيميّة من خلال مراجعة دوريّة لإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، ووضع تقارير، واستخدام التّفويض				
13	يلتفت إلى حاجات الآخرين في عمليّات التّغيير والتّطوير				
14	يستنبط المشكلات القائمة				
15	يتوقّع المشكلات التي قد تحدث				
16	يَعتمد في اتّخاذ القرارات على المعايير العلميّة والخبرات السّابقة				
17	يَعمل مع الفرق المعنّية في وضع الخطط				
18	يؤمّن الاحتياط المناسب من المعلمين والعاملين في حال الغياب				
19	يُدير مختلف الاجتماعات				
20	يُشرف على عمل مسؤولي الحلقات في جميع مراحلها				
21	يضع خطة إخلاء للمدرسة				
22	يُدير آليّات التّحضير على جميع المستويات لبدء العام الدّراسيّ				
23	يَعتمد على الأدلّة والبراهين في حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات				
24	يتلمّس التّحدّيات المطروحة				
25	يتصدّى للمؤثّرات السّلبية في عمليّات حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات				

				يُعزّز العلاقات الإنسانيّة في عمليّتيّ حلّ المشكلات وأخذ القرارات	26
				يُسترشد بالرؤية في التصديّ للتحديات المطروحة	27
				يتمنّ عمل المعلمين بأبعاده المختلفة	28
				يَقود الاجتماعات لتقويم العمل وأخذ الإجراءات المناسبة للتحسين	29
				يتوقّع حالات الطوارئ التي قد تتعرّض لها المدرسة	30
				يُحدّد التّداييع والتّناج التي من الممكن توقعها	31
				يَصوغ مع فريق العمل والمجتمع المحليّ سياسات وعمليات تهدف إلى إدارة حالات الطوارئ	32
				يُدرج في خطة العمل السنوية مراحل تقويم جميع الأنشطة والمهمّات المنوطة به	33
				يُتابع باستمرار عمليّات التّغيير والتّطوير	34
				يُحدّد الأهداف معتمداً على المعطيات المتوافرة	35
				يأخذ القرارات بناءً على المعطيات والبراهين والأدلة العلميّة	36
				يُمارس أسلوب القدوة والتّدريب	37
				يؤمّن بيئة داعمة لمواجهة التّحديات المطروحة في خلال فترات التّغيير	38
					المجموع:
					الخلاصة:

المناخ المدرسيّ

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يتأكّد من شروط الصّحة العامّة والسّلامة والأمان				
2	يؤمّن التّدريب لكلّ أفراد المجتمع المدرسيّ لكشف حالات العنف بمختلف أشكاله				
3	يؤمّن التّدريب لكلّ أفراد المجتمع المدرسيّ حول تمكين المتعلّمين ودعمهم لمكافحة العنف بمختلف أشكاله				
4	يؤمّن للمتعلّمين أنشطة رياضيّة				
5	يؤمّن للمتعلّمين أنشطة ثقافيّة				
6	يؤمّن للمتعلّمين أنشطة فنيّة				
7	يُشرف على تنفيذ مختلف الأنشطة				
8	يُطبق النّظام بموضوعيّة واحترام				
9	يُنظّم لقاءات اجتماعيّة وترفيهيّة				
10	يؤمّن الموارد لدعم العاملين والمعلّمين في تطبيق أفكارهم الابتكاريّة				
11	يُنظّم مساحات للتّعبير تسمح بتخفيف الشّعور بالكبت				
12	يُفسّح المجال أمام جميع أفراد المجتمع المدرسيّ لإمكانية الاتّصال به عند الحاجة				
13	يُحفّز على المبادرات الفرديّة والجماعيّة				
14	يُشجّع على الابتكار والإبداع وتبادل الخبرات				
15	يتأكّد من معاملة المعلّمين العادلة للمتعلّمين				
16	يُشرك أفراد المجتمع المدرسيّ كافّة في الحياة المدرسيّة				
17	يُحفّز المتعلّمين على القيام بأنشطة تنمّي مهاراتهم الحيّاتيّة				
18	يُشرف على اعتماد الطّرائق التّعليميّة التي تنمّي مهارات التّفكير العُليا				
19	يَعتمد تقنيّات تُقوّي لُحمة فريق العمل				
20	يُشجّع المساعدة والدّعم بين الأقران				
21	يُشجّع المعلّمين على اتّخاذ مواقف تعليميّة وتنويع الأساليب التّعليميّة لتطوير كفايات المتعلّمين				
22	يُفعلّ استراتيجيّة تعلّم الأقران بين المتعلّمين				
23	يُدعم تطوير الكفايات الحيّاتيّة الأساسيّة لدى المتعلّمين				
24	يَتبنّى مفهوم الحقّ في المشاركة للجميع				
25	يَتبنّى مبدأ الحقّ في التّحصيل والإنجاز للجميع				
26	يُعتمّم مفهوم الحقّ في التّعليم الجيّد واحترام الحقوق في التّعليم				
المجموع:					
الخلاصة:					

نظام الجودة

الرقم	المبين	أوافق بشدة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لدي
1	يُطبق آليّة توثيق لمختلف مراحل مسار نظام ضمان الجودة				
2	يتركز على المعطيات التي يؤمنها واقع المدرسة				
3	يعتمد صياغة المستندات المطلوبة لعملية نظام ضمان الجودة				
4	يُعتمد نظام ضمان الجودة ووثائقه				
5	يُطبق مختلف عناصر وأبعاد نظام الجودة				
6	يعمل بناءً لشرعة حقوق الإنسان من حيث الحق للجميع في الحصول على التعليم				
7	يُطبق أداة التقييم الذاتي للمدرسة المعتمدة رسمياً				
8	يُدرج في البرنامج السنوي للمدرسة أوقاتاً مخصصة للتقييم المؤسسيّ الذاتي				
9	يؤمن هيكلية وعمليات لضمان جودة تطبيق المناهج ونظام التقييم				
10	يُشرك جميع المعنيين في العمل على تطبيق نظام ضمان الجودة				
11	يُشرك جميع المعنيين في عملية التقييم الذاتي				
12	يعتمد الشفافية في تحديد معايير نظام ضمان الجودة وتطبيقه				
13	يضع أهدافاً سنوية تعكس العمل على تحقيق الرؤية الاستراتيجية والتطوير المستمر				
14	يُطور كفايات الهيئتين الإدارية والتعليمية على الجودة في الإدارة والتعليم				
15	يُسوّغ التعديلات اللازمة المنبثقة من أداة التقييم				
16	يقود عمليات تفكير جماعي				
					المجموع:
					الخلاصة:

المدرسة الدّامجة والمرحّبة

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	ينفّذ خطة تطبيق آليات التّعليم الدّامج				
2	يُشجّع المعلّمين على تطوير كفاياتهم لتفعيل آليات التّعلم الدّامج				
3	يُعزّز نظام التّعليم الدّامج				
4	يضع خطة مشتركة وواضحة لتطبيق آليات التّعليم الدّامج في المدرسة				
5	يؤمّن الدّعم البشريّ والماديّ لتعزيز التّعليم الدّامج في مدرسته				
6	يُشرك الأهل والمجتمع المحليّ في أنشطة تدعم التّعليم الدّامج في المدرسة				
7	ينشر ثقافة التّعليم الدّامج في المجتمع المحليّ				
8	يؤمّن برامج دعم انفعاليّ واجتماعيّ وفاقاً لحاجة أفراد المجتمع المدرسيّ				
					المجموع:
					الخلاصة:

استبيان رأي معلّم بمدير المدرسة / الثانوية

اسم المدير	اسم المعلّم (اختياري)
الثانويّة / المدرسة	اسم المادّة (اختياري)
العام الدراسيّ	تاريخ

في مجال: العلاقات المهنيّة

مهارات التّواصل

الرّقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُتقن اللّغة المعتمدة بشكل سليم ومناسب في مختلف المواقف				
2	يُعبّر عن الأفكار والمعلومات بدقّة ووضوح				
3	يَعرض أفكاره بشكلٍ منظمّ بحسب الموقف				
4	يَستخدم التّعابير المهنيّة في تواصله مع الآخرين				
5	يَستخدم لغة جسد تتناسب مع الرّسالة والموقف				
6	يَستخدم لغة واضحة في التّواصل الشّفهيّ والكتابيّ				
7	يَجعل عمليّة التّواصل تتلاءم مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيّمها والاستراتيجيّات المتبعة				
					المجموع:
					الخلاصة:

سياسة التّواصل

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُحترم أصول وأخلاقيّات استخدام قناة التّواصل المختارة				
2	يَعتمد منصّة للتّواصل خاصّة بالمدرسة (... -Facebook-website)				
3	يُؤمّن قنوات التّواصل والموارد الملائمة لسياسة التّواصل وإمكانيّات المدرسة وثقافة المجتمع				
4	يَضَع آليّات التّواصل				
5	يُفَعّل آليّات التّواصل				
6	يَعتمد قنوات التّواصل المقرّرة بحسب الشّياسة المعتمدة رسميّاً				
7	يَقوم بالتّواصل الفعّال مع الوسائل الإعلاميّة عندما تدعو الحاجة				
8	يَخْتار قناة التّواصل والتّقنيّات الملائمة للمواقف				
9	يُوظّف القنوات المتاحة لتعزيز التّواصل مع الآخرين (موارد تكنولوجيّة-رقميّة- وغيرها)				
10	يَسْتَطلع ردّات فعل الآخرين حول عمليّة التّواصل				
11	يُؤمّن الرّقابة على آليّات التّواصل ضمن الصّواب الإداريّة				
12	يُقوّم مدى ملاءمة سياسة التّواصل المعتمدة للأهداف المرجّوة				
13	يَصوغ استراتيجيّات التّواصل التي تحدّد الأهداف والقنوات				
14	يُحلّل آليات وعمليّات التّواصل بعناصرها كافّة				
15	يَضَع سُرعة للتّواصل بين الفرقاء				
16	يَتّخذ القرارات بناءً على نتائج التّحليل مدى فعاليّة آليّات التّواصل				
					المجموع:
					الخلاصة:

الذكاء الانفعالي

الرقم	المبني	أوافق بشدة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لدي
1	يُحترم مشاعر جميع أفراد المجتمع المدرسي				
2	يُتلمّس مشكلات الآخرين				
3	يُتعاطف مع الآخرين في خلال عملية التّواصل معهم				
4	يُحدّد انفعالاته مميّزاً فيما بينها				
5	يُواجه مشاعره السّلبية				
6	يُميّز بين مختلف انفعالات العاملين				
7	يُستجيب إلى احتياجات العاملين التّفسيّة والاجتماعيّة				
8	يُفصل بين العلاقات الشّخصيّة والمهنيّة				
9	يُوجّه انفعالاته نحو تحقيق أهدافه				
10	يُحلّ التّراعات بطرائق سلميّة ومبتكرة				
					المجموع:
					الخلاصة:

الشّراكة مع الأهل

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُعلّم الأهل بالمستجدّات على الصّعيد التربويّ				
2	يُطلع الأهل على حقوق اللّجان وواجباتها في التّظام الدّاخلّيّ				
3	يُشرف بشفافيّة على انتخابات لجان الأهل				
4	يَعتمد روتنامة مواعيد سنويّة للقاءات واجتماعات الأهل في المدرسة				
5	يُنظّم أيام أبواب مفتوحة أمام مشاركة الأهل				
6	يُعلّم الأهل بدورهم في تطبيق القوانين والأنظمة				
7	يُحدّد بوضوح كيفية مشاركة الأهل في الحياة المدرسيّة				
8	يَسْتند إلى معطيات واضحة في مناقشة نتائج المتعلمين مع أولياء الأمور في اجتماعات محدّدة				
9	يُشرك الأهل في تحضير وتنظيم وتنفيذ مشاريع ونشاطات مختلفة				
10	يُشرك الأهل في برنامج الدّعم المدرسيّ				
11	يُنظّم آليات توفّر تواصلًا مستمرًّا بين الأهل ومجتمع المدرسة				
12	يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين علاقة أفضل مع المجتمع المحليّ				
13	يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين توجيه مهنيّ أفضل للمتعلمين				
14	يُحدّد مع لجان الأهل آليات دعم لتأمين علاقة أقوى مع الجامعات المحليّة (والعالميّة)				
15	يُشرك لجان الأهل في وضع آليات دعم لتأمين البنى التحتيّة والتّجهيزات				
					المجموع:
					الخلاصة:

الشراكة مع المجتمع المدرسي

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُشارك مختلف أفراد المجتمع المدرسيّ في المناسبات الاجتماعيّة				
2	يُنشئ لجاناً طلابيّة				
3	يؤسّس نوادي للخريجين				
4	يؤمّن فرص المشاركة للخريجين في الحياة المدرسيّة من خلال دعوتهم إلى حضور الاحتفالات التي تقام في المناسبات الرسميّة وغيرها				
5	يُعزّز العلاقات الإيجابيّة بين المدرسة والخريجين				
6	يُنظّم آليات تؤمّن تواصلًا مستمرًا بين الخريجين والمدرسة				
7	يُفعل عمل لجان الخريجين لتكون داعمة للمدرسة وأنشطتها				
8	يشرك الخريجين في جميع مراحل مشروع المدرسة				
9	يُفعل عمل لجان الخريجين بما يدعم تأمين مختلف الموارد لضمان جودة التّعليم				
					المجموع:
					الخلاصة:

العلاقات الخارجيّة

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُشارك بفعاليّة في مختلف الأنشطة التي يَنتدب إليها ويحضرها				
2	يُمثّل المدرسة معرّفًا بهويّتها في خلال لقاءاته				
3	يُقيم شراكات مع المؤسّسات والبلديّات والمجتمع المحليّ				
4	يُشرك المدرسة في ديناميّة المجتمع المحليّ				
5	يُوسّع فرص التّعلّم لدى المتعلّمين من خلال إقامة العلاقات مع مؤسّسات المجتمع المحليّ				
6	يُظهر موقفًا إيجابيًا تجاه قضايا المجتمع المحليّ				
7	يُشارك بفعاليّة في الأنشطة التي يقيمها المجتمع المحليّ				
8	يُوائم بين حاجات المدرسة، وبرامج هذه المؤسّسات للإفادة من هذه البرامج				
9	يُشارك بفعاليّة في مختلف فعاليّات المجتمع التربويّ				
10	يُقيم علاقات مهنيّة مع المؤسّسات والمنظّمات الدّوليّة ووفقًا للأصول القانونيّة				
11	يُبرم اتفاقيّات شراكة ومذكرات تفاهم مع المراكز الثقافيّة الأجنبيّة ضمن القوانين المرعيّة الإجراء				
12	يُشرك المتعلّمين في أعمال تطوّعيّة لخدمة المجتمع المحليّ				
13	يَضمن إعداد مشاريع مدرسيّة تلحظ الخدمة المجتمعيّة				
14	يُشرك المتعلّمين في بحوث تهتمّ المجتمع المحليّ				
15	يُوظّف علاقاته الخارجيّة بما يخدم مصلحة المدرسة				
					المجموع:
					الخلاصة:

استبيان رأي معلّم بمدير المدرسة / الثانويّة

اسم المدير	اسم المعلّم (اختياري)
الثانويّة / المدرسة	اسم المادّة (اختياري)
العام الدراسي	تاريخ

في مجال: التطوير المهنيّ المستمرّ

التفكير

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يخصّص وقتاً للتفكير في أدائه المهنيّ				
2	يخصّص وقتاً لمناقشة قضايا التعليم مع الأقران				
3	يستضيف اختصاصيين في مناسبات متعدّدة لمناقشة قضايا التعليم				
4	يؤثّق الخلاصات التي يتوصّل إليها				
5	يرصد التطوّرات والمستجدّات التربويّة				
6	يعدّ ملفاً تراكميّاً وفاقاً للائحة محدّدة المحتويات				
7	يعتمد معياراً موحدّاً لتقويم الأداء				
8	يستخدم مختلف الوسائل والموارد لتنمية معارفه ومهاراته المهنيّة				
9	يؤاظب على المطالعة في إطار تخصصه وعمله				
10	يتشارك مع الآخرين نتائج الأبحاث التي يطلع عليها				
11	يتشارك مع الأقران الخلاصات المرصودة والتوجّهات المحليّة والعالميّة				
12	ينفتح على فرص التعلّم من الآخرين				
13	يطوّر باستمرار كفاءته العلميّة والعملية				
14	يضع خطة تطوير بناءً لحاجاته تراعي المستجدّات والتطورات التربويّة				
15	يختار مجموعة متنوّعة من الأنشطة التدريبيّة لتحقيق الأهداف				
16	يلحظ مقاييس أداء ذات جودة عالية				
17	يلتزم تنفيذ الأهداف المدرجة في الخطة				
18	يعدّل خطة التطوير الذاتي في ضوء المستجدّات والتحدّيات				

				يُحدّث معلوماته باستمرار تماشيًا مع مفهوم التّعلّم مدى الحياة	19
				يُشارك في المؤتمرات والفعاليّات التّربويّة	20
				يضع إجراءات بديلة لدعم الأهداف غير المحقّقة	21
				يقيّم التّفدّم المحرز مقارنة مع الأهداف المحدّدة في الخطة	22
				يُشارك في كتابة مقالات علميّة	23
				يُقدّم نفسه نموذجًا في التّعلّم المستمرّ	24
				يقدّم لصانعي القرار تعديلات على برامج إعداد المديرين في ضوء التّجربة العمليّة	25
				يقدّم لصانعي القرار تحسينات على المهنة في ضوء نتائج الأبحاث	26
				يقدّم لصانعي القرار تعديلات حول مختلف السياسات والأنظمة المرتبطة بالمهنة	27
					المجموع:
					الخلاصة:

تأمين فرص للتطوير المهني المستمر

الرقم	المبين	أوافق بشدة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لدي
1	يؤمن المصادر البشرية والمادية لإجراء الأبحاث الإجرائية وتنفيذها				
2	يستخدم مختلف الموارد والخبرات في تطوير المدرسة				
3	يؤمن التغذية المستمرة من الموارد للمكتبة والمختبرات				
4	يسهم عند الحاجة في تأمين مستلزمات مشاركة المعلمين والإداريين والعاملين في أنشطة تطوير الأداء				
5	يطلع المعلمين والإداريين والعاملين على جميع فرص التطوير التي بين يديه				
6	يؤمن بديلاً من غياب المعلمين والإداريين والعاملين في خلال مشاركتهم في برامج التطوير				
7	ينظم لقاءات لتبادل الخبرات بين العاملين				
8	يؤمن المصادر البشرية والمادية لإجراء الأبحاث الإجرائية وتنفيذها				
9	يطلع العاملين على لائحة الكفايات المطلوبة وعلى توصيف عملهم				
10	يطلع العاملين على تقارير الإرشاد والتوجيه والتفتيش في ما يختص بأدائهم				
11	ينظم محطات تسمح لهم بالتفكير في الأداء				
12	يوجه العاملين إلى موارد تربية رقمية محلية-عالمية تتناول تحليل الممارسات				
13	يؤمن فرصاً متنوعة للتنمية المهنية للعاملين				
14	يساند المعلمين والإداريين والعاملين في تطبيق ما تدرّبوا عليه				
15	يحدد خطط تطوير مهني فرديّة وجماعيّة				
16	يزود الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين بأدوات تقويم أداء ذاتي				
17	يطبق آلية مساءلة تعزز المسؤولية لدى الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين				
18	يقوم الأداء من خلال تطبيق نظام تقويم متعدد المصادر ومتنوع الأدوات				
19	يؤمن فرص المشاركة في أبحاث إجرائية				
20	يمكن الآخرين من خلال منحهم السلطات والصلاحيات				
21	يؤمن فرص الحصول على الدعم اللازم للتفكير الفردي والجماعي				

				يُؤمّن فرص الاّطلاع على برامج تبادل الخبرات وبناء القدرات المتنوّعة	22
				يُنمّي لدى الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين مهارات تحليل الممارسات المهنيّة	23
				يُناقش خلاصة تقييم الأداء مع الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين أنفسهم	24
					المجموع:
					الخلاصة:

التحفيز

الرقم	المبين	أوافق بشدة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُكْرَمُ المعلمين والإداريين والعاملين المتميزين بمنحهم فرص التطوير المهنيّ				
2	يُوزَعُ الحوافز للعاملين المنخرطين في ديناميّة التطوير الدّائيّ				
3	يُكْرَمُ الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين على جهودهم وأدائهم في الاجتماعات واللقاءات العامّة				
4	يُوجّه خطابات الشّكر والتّقدير للهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين لقاء الأداء المتميز				
5	يُتَمَنّى مبادرات الإداريين والمعلمين للتّطوير				
6	يضع سياسات تحقّز على التطوير المهنيّ المستمرّ				
7	ينشر ثقافة التطوير المهنيّ المستمرّ				
					المجموع:
					الخلاصة:

دعم آليات التطوير

الرقم	المبين	أوافق بشدة	أوافق جزئياً	لا أوافق	لا معلومات لدي
1	يُعلن عن نظام تقويم الأداء أمام جميع أفراد الهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين				
2	يُوثق جميع السياسات والعمليات والآليات العمل				
3	يُحدّد لقاءات منتظمة لمراجعة السياسات والعمليات وآليات العمل				
4	يُرفع التقارير لاحظاً فيها الاحتياجات الداعمة للتطوير المؤسسي				
5	يرصد الحاجات التدريبية لجميع العاملين				
6	يتشارك مع العاملين نتائج الأبحاث الإجرائية				
7	يُنظّم آليات اتخاذ قرارات تشاركية				
8	يُفعل عمل المجالس الاستشارية				
9	يستخدم أدوات الإدارة التشاركية (عصف ذهني \ استطلاع رأي \ استمارات ...)				
10	يستخدم برنامج التدريب المستمر لأقتراح مشاركة العاملين بحسب حاجاتهم				
11	يُقدّم تغذية راجعة حول مشاريع الأبحاث الإجرائية المقترحة				
12	يتشارك مع الجميع بالمساهمة المهنية التي يقدمها المدربون للمهنة				
13	يُعزّز روح الفريق				
14	يُعطي تغذية راجعة للهيئتين الإدارية والتعليمية والعاملين حول مستوى أدائهم				
15	يستخدم الأبحاث العملية الإجرائية بما يخدم التفكير في عمل المدرسة				
16	يُقدّم اقتراحات مختلفة تُثري برامج التطوير المهني				
17	يرصد أثر برنامج التطوير المهني المستمر في تطور الأداء الفعلي تبعاً لنظام التقييم				
18	يُقدّم اقتراحات مختلفة تُثري مواضيع الأبحاث الإجرائية				
					المجموع:
					الخلاصة:

استبيان رأي معلّم بمدير المدرسة/ الثانويّة

اسم المعلّم (اختياري)	اسم المدير
اسم المادّة (اختياري)	الثانويّة/ المدرسة
تاريخ	العام الدّراسيّ

في مجال: الأخلاقيّات المهنيّة

التّعامل مع المعلومات والأشخاص

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُحافظ على سرّيّة بيانات مؤسسته				
2	يُنقل المعلومات بأمانة إلى المراجع المعنيّة				
3	يُدوّن بموضوعيّة المعلومات التي يَطلع عليها				
4	يُوثّق المعلومات ويحفظها وفقاً لأصول الحفظ والأرشفة				
5	يتعامل مع المعلومات الشّخصيّة بسريّة تامّة وفقاً للقوانين المعمول بها				
6	يتعامل مع بيانات مؤسسته بسريّة تامّة وفقاً للقوانين المعمول بها				
7	يستخدم المعلومات التي يَطلع عليها في الإطار المحدّد لها				
8	يتقبّل الآخر كما هو				
9	يتّخذ إجراءات لحماية خصوصيّة الأشخاص				
10	يحمي المعلومات الخاصّة بالمدرسة من التّسرب والتّسريب				
11	ينشر ثقافة المجتمع المتنوّع والتّعدديّ				
12	يستبعد التّأثيرات الشّخصيّة أو الخارجيّة المفروضة على حفظ واستخدام المعلومات				
					المجموع:
					الخلاصة:

الممارسات الشّخصيّة

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُستند إلى القوانين المناسبة في ممارساته المهنيّة				
2	يُنقذ القرارات الصادرة عن المجالس واللجان				
3	يُظهر بمظهر لائق في موقعه الوظيفيّ				
4	يُظهر سلوكاً يليق بموقعه الوظيفيّ كقدوة للآخرين				
5	يُرصّد القيم المدرجة في الخطط التّعليميّة ومدى ملاءمتها للمنظومة التّعليميّة				
6	يُتابع مدى ملاءمة الطرائق التّعليميّة والآليات التّقييم للمنظومة التّعليميّة				
7	يُوازن بين متطلبات العمل ومتطلّبات العاملين				
8	يُوزع المهمّات على العاملين وفقاً لقدراتهم وكفاءاتهم				
9	يُمارس الرّقابة الذاتيّة في أثناء أدائه لأعماله				
10	يتقبّل الآراء المطروحة والأفكار بحياديّة وموضوعيّة				
11	يُقدّم مسوّغات اتّخاذ القرارات لدعم تنفيذها				
12	يُراجع القرارات الصادرة وفقاً لآليّة اتّخاذها وإقرارها				
13	يُقدّم اقتراحات على المجالس واللجان تعديل القرارات الصادرة عنها بناء على المستجدّات والتّطوّرات				
14	يضع مصلحة العمل فوق أيّة مصالح شخصيّة				
15	يُعكس في سلوكياته الأخلاقيّات المهنيّة				
16	يُظهر في القرارات المتّخذة العدالة والشفافيّة والموضوعيّة				
المجموع:					
الخلاصة:					

نشر ثقافة المواطنة

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُنظّم التّدوات واللقاءات لتعزيز الانتماء الوطني لدى أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين والمتعلّمين				
2	يُستضيف رواداً وطنيين لنشر ثقافة الانتماء الوطني في المناسبات				
3	يُنظّم زيارات إلى المعالم التّاريخيّة والحضاريّة لتنمية الانتماء الوطني لأفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين والمتعلّمين				
4	يُطبّق برنامج خدمة مجتمعيّة وبيئيّة بين المتعلّمين والمجتمع المحليّ				
5	يحتفل بالمناسبات والأعياد المعتمدة رسميّاً				
6	يُبنى مشاريع تعاونيّة ذات قيمة في المجتمع المحليّ لخدمة الوطن				
7	يؤمّن برامج تدريبيّة حول مهارات تقنيّة الأخر لأفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين والمتعلّمين				
8	يُدجج برامج للتّعرّف إلى الأخر ضمن أنشطة المدرسة الصّفيّة واللاصفيّة				
9	يُحفّر أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين والمتعلّمين على المشاركة في الأعمال التطوعيّة الوطنيّة				
10	يعرّز قيم المواطنة من خلال المشروع المؤسّساتي				
11	يعكس قيم المواطنة في أداء المؤسّسة				
12	يشارك المجتمع التّربويّ والمحليّ في تعزيز قيم المواطنة				
					المجموع:
					الخلاصة:

نشر ثقافة القانون

الرقم	المبيّن	أوافق بشدّة	أوافق جزئيّاً	لا أوافق	لا معلومات لديّ
1	يُطبّق التّشريعات والأنظمة الصّادرة عن المراجع الرّسميّة التي يُعمل بموجبها والتي تُعنى بشؤون التّعليم في لبنان				
2	يُنفّذ تعليمات التوصيف الوظيفيّ وفقاً للتّسلسل الإداريّ				
3	يحرص على تنفيذ التّعليمات الصّادرة عن رؤسائه وفقاً للتّسلسل الإداريّ				
4	يُذكّر بضرورة الالتزام بالقوانين والتّشريعات في مختلف المواقف والمناسبات				
5	يَعتمد على القوانين والأنظمة في إصدار الأحكام				
6	يُنوّه بالملتزمين بما يصدر من مذكرات وتعاميم				
7	يُساأل أفراد الهيئتين الإداريّة والتّعليميّة والعاملين عن مدى الالتزام بالقوانين والأخلاقيّات المهنيّة				
8	يَعتمد على الأدلّة والبراهين في المساءلة				
9	يحتكم إلى روح القانون في جميع المواقف				
					المجموع:
					الخلاصة:

المراجع



المراجع

الإطار المرجعيّ لكفايات المدير في جميع مراحل التّعليم الأكاديميّ ما قبل الجامعيّ. (2021). المركز التّربويّ للبحوث والإنماء- لبنان

Gestion des évaluations des compétences et de la performance. (10 sept, 2019). storhy.com:
<https://storhy.com/solution-rh-pme/gestion-evaluation-competences-performance/>

Ariane Dumont, Jean-Moise Rochat, Denis Berthiaume, & Jacques Lanarès. (2012). Les effets de l'EEE sur le développement professionnel des enseignants et l'expérience d'apprentissage des étudiants. Mesure et évaluation en éducation.

Dimitri Weiss. (2005). Ressources Humaines 3éme ed. Eyrolles- Ed. d'organisation.

John H. McConnell. (2004). How to Develop Essential HR Policies and Procedures. American Management Association.

Marc Nagels. (2009). Évaluer des compétences ou des performances? Évaluation et développement professionnel.

Philippe Perrenoud. (2010). Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. Paris: ESF.

Thomas Garavan, Michael Morley, & Mary Flynn. (1997). 360 degree feedback: its role in employee development. Journal of Management Development.