

* الاقتصاد المعرفي :

هو إدارة المعرفة وتشاركها واستخدامها بهدف تحسين نوعية الحياة في كافة المجالات من خلال الاستفادة من تطبيقات التكنولوجيا والاستثمار في الموارد البشرية وتوظيف البحث العلمي لإحداث التغيير في طبيعة المحيط الاقتصادي ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة .

* مشروع التطوير المعرفي نحو اقتصاد المعرفة (ErfKE I)

* مكونات (ErfKE I) :

1- إعادة توجيه أهداف السياسة التربوية واستراتيجياتها من خلال الإصلاح الحكومي والإداري

2- تغيير البرامج والممارسات التربوية لتحقيق مخرجات تعليمية تنسجم مع اقتصاد المعرفة

3- توفير الدعم اللازم لتجهيز بيئات تعليمية مناسبة تتميز بالجودة من خلال تطوير وتحسين المرافق والتجهيزات المادية والتوعية اللازمة لتوفير بيئة تعليمية مناسبة (تقليل عدد الصفوف المكتظة , استبدال المباني غير الآمنة)

4- تنمية الاستعداد المبكر للتعلم منذ مرحلة الطفولة المبكرة (هدفه تعزيز طرائق وأساليب دعم البرامج التي تسعى إلى تحسين نوعية التعلم وجودته في مراحل الطفولة المبكرة من جهة وإلى تكافؤ الفرص التعليمية للأطفال جميعهم من ناحية أخرى

* مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة : (ErfKE 2)

التركيز على توسيع الأثر النوعي للبرنامج

* مكونات (ErfKE II) :

- 1- تأسيس نظام وطني للتطوير المبني على المدرسة
- 2- المتابعة والتقييم والتطوير المؤسسي (إعادة النظر بالهيكل التنظيمي)
- 3- تطوير التعليم والتعلم (مراجعة سياسات تعيين المعلمين وتنميتهم وصقل المناهج وأدوات تقويم الطلبة)
- 4- تطوير برامج خاصة (وصول التعليم لكل الأطفال الأردنيين) من خلال التركيز على ثلاث قطاعات
 - 1 - الطفولة المبكرة / 2- التعليم المهني / 3- التربية الخاصة
- 5- تحسين البيئة التعليمية (توفير موافق تربوية نوعية)

* أبعاد التعلم الأربعة في القرن الحادي والعشرين :

- 1- التعلم من أجل أن تعرف
- 2- التعلم من أجل أن تفعل
- 3- التعلم من أجل أن تكون
- 4- التعلم من أجل العيش المشترك

-
- 1- التعلم من أجل أن تعرف : توفير الأدوات المعرفية اللازمة لفهم العالم وتعتقداته . وإرساء أساس ملائم للتعلم في المستقبل
 - 2- التعلم من أجل أن تفعل : تمكين الأفراد من المشاركة في الاقتصاد والمجتمع العالميين
 - 3- التعلم من أجل أن تكون: التحليل الذاتي / توفير المهارات الاجتماعية لتمكين الأفراد من تنمية أقصى إمكاناتهم من النواحي النفسية والعاطفية والمادية بحيث يصبح كل فرد إنساناً متكاملًا
 - 4- التعلم من أجل العيش المشترك : توجيه الأفراد نحو القيم التي تنطوي على حقوق الإنسان والديمقراطية والتفاهم والاحترام بين الثقافات والسلام على جميع مستويات المجتمع والعلاقات الإنسانية وتمكين الأفراد والمجتمعات من العيش في سلام ووثام

* التعليم الذي نحتاجه في القرن الواحد والعشرين يتوفر على :

- 1- معلمين متميزين ومستمرين في التدريب
- 2- قيادات سياسية وتربوية تمتلك الرؤية المستقبلية
- 3- بيئة تعليمية داعمة ومليئة بالمشيرات
- 4- مناهج دراسية متقدمة وذكية ومرنة
- 5- توقعات من الطلبة مرتبطة بالمقاييس العالمية
- 6- مشاركة مجتمعية (تدفع نحو الإصلاح التعليمي)

* تحديات تواجه التعليم :

- 1- التطور التكنولوجي الهائل
- 2- العولمة
- 3- انفتاح سوق العمالة العالمي

* خصائص التعلم في القرن الواحد والعشرين :

- 1- لن يكون التعلم مرتبطا بزمان محدد
- 2- لن تكون المدرسة أو التعلم مربوطا بالجرس المدرسي
- 3- العطلات ستتغير : التعلم سيكون 365 يوما على مدار 24 ساعة

* شروط يجب توافرها في مدير المدرسة :

- 1- التحصيل العلمي والثقافي
- 2- الإعداد المتخصص الوافي
- 3- القدرة على تنظيم الأبحاث الإجرائية لتحسين الممارسات الصفية
- 4- القناعة بالإدارة الديمقراطية
- 5- ممارسة التدريس الميداني لأكثر من 10 سنوات ودورات في التدريب المستمر

* مهام مدير المدرسة (سيرجيو فاني) :

- 1- تحقيق الأهداف
- 2- المحافظة على الانسجام
- 3- تأصيل القيم
- 4- التحفيز
- 5- الإدارة
- 6- الإيضاح
- 7- التمكين
- 8- أن يكون أنموذجا يحتذى به
- 9- الإشراف

* ثقافة التعلم للجميع :

مجموعة الأهداف والقيم والمعتقدات والعادات السائدة بين أفراد مجتمع المدرسة والتي توجه العلاقات فيما بينها وبينهم وبين محيطهم التربوي والاجتماعي

* المدرسة التي تبني ثقافة التعلم تركز على (المتعلم / المعلم / القائد التربوي)
وتجعل ذلك سمتها الرئيسية

مراحل التطور التربوي

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

التعلم التقليدي	التعلم المستقبلي
-----------------	------------------

التعلم المعاد	التعلم الفردي
الطالب تابع للمعلم	الطالب محور التربية
برامج معيارية	برامج فردية
معرفة استيعابية	تعلم ذاتي
عملية استقبال	عملية تحقيق الذات
التركيز على كيف أكسب	التركيز على كيف أتعلم
مكافأة خارجية	حافز ذاتي
تعلم مؤسسي	التعليم العالمي والموضعي
تعلم مصدره المعلم	التعلم متعدد المصادر
تعلم منعزل	شبكات التعلم
تعلم محدود الزمن	التعلم مدى الحياة وكل مكان
فرص محدودة	فرص غير محدودة
تعليم مغلق	تعليم منفتح
خبرات بحدود المؤسسة	نظرة محلية بأفق عالمي

كفايات القرن الحادي والعشرين

الحياة	المرونة والتكيف والمبادرة العلاقات والتواصل الاجتماعي والقيادة
التكنولوجيا	المعلومات , الوسائط , التواصل الالكتروني
التعلم	التفكير الناقد , الابداع , حل المشكلات الاتصال والتعاون

* القيادة المستندة للتعلم :

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

* مزايا ثقافة التعلم في المدرسة

- 1- تحافظ المدرسة على صورة المجتمع المهني
- 2- تمتلك المدرسة رؤية ورسالة واضحة
- 3- توفر المدرسة بيئة تشجع على التعلم للجميع لتحسين أداء الطلبة
- 4- تشجع المعلمين على العمل التشاركي (العمل بروح الفريق)
- 5- توفير بيئة مدرسية مناسبة لتعلم الجميع

القيادة والإدارة

تعريف القيادة :

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

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

تعريف الإدارة :

الحرص على أنجاز العمل بأكفأ الطرق وأكثرها فاعلية (تخطيط وتنظيم وتواصل ومتابعة) مع التركيز على الأهداف القصيرة المدى لإرضاء رؤية القائد دون تحمل مخاطر كثيرة .

* الفرق بين القيادة والإدارة :

الإدارة	القيادة
تحسين العمليات مع تقليل الجهد والوقت والكلفة والاهتمام بالحاضر ومحاولة تحسينه	تركز على الهدف والمساقبل والإنجاز وتركز على الإنسان
تعمل على تنفيذ القوانين والتشريعات النازمة للعمل	تعمل على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام من خلال فريق العمل بناء على رؤية المؤسسة ورسالتها
تعتمد على السلطات الممنوحة من التشريعات	تعتمد على اقتناع العاملين بالقائد وثقتهم به وتركز على المستقبل

* تحديات تواجه القائد التربوي :

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

أنماط القيادة

القيادة المتسلطة	الانفراد في وضع السياسات واتخاذ أغلب القرارات وبالتالي فإن عمل الجماعة أو الفريق بالكامل يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر منه
القيادة الديمقراطية	يتم من خلالها مناقشة السياسات العامة واتخاذ القرارات بشكل جماعي ويشجع القائد مشاركة الأعضاء ويكون توجيهه ورقابته للمتابعة فقط
القيادة المتساهلة / الفوضوية	المناخ فيها متنوع ويؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات المتداخلة المعيقة للأهداف المرجوة ويسمى هذا النمط الفوضوي أو السلبي حيث يكلف القائد الجماعة بأداء العمل ولكنه لا يشرف عليهم ولا يعاونهم
القيادة البيروقراطية	تهتم بالأعمال الكتابية والسجلات وتوثيق كل كبيرة وصغيرة في النظام ويتم اتخاذ القرارات بتمريرها على جميع المسؤولين في السلم الوظيفي وهو المعروف بجمع التوقعات

القيادة المتسلطة

أحب السلطة والقدرة على التحكم
لا أهتم بآراء الآخرين وافعل ما أراه الأفضل لي
أنا أدير من خلال التحكم في التفاصيل
لا أثق بمروؤسي
يعمل الموظفون لدي ما يؤمرون به فقط
أنا أقرر كيف تحل المشكلة
لا أهتم بفسح المجال لمعلومات ومداخلات الموظفين
أحب أن أكون في موضع المسؤولية
أخبر الموظفين ماذا عليهم فعله ومتى وكيف
ارتكاب الأخطاء شيء غير مقبول

القيادة الديمقراطية

أستمع إلى آراء الآخرين لكن أحب ان تكون الكلمة الاخيرة لي
أحب إشراك الآخرين في اتخاذ القرار
أحب أن أشيد بالانجازات
أحب تشجيع التعاون
أريد انجاز العمل من خلال الفرق
أحب أن أساعد مروضي أن يتعلموا ويتطوروا
أحب أن أسمع آراء الموظفين
أريد معلومات ومداخلات من الموظفين
أريد لمروضي أن يستغلوا أقصى طاقاتهم
عندما تحدث المشاكل أو الأخطاء أطلب المشورة من أعضاء فريقي

القيادة الفوضوية

لا أجد نفسي خبيراً في كل مجالات عملي
أحب أن يكون لمروضي القدرة على التحكم في الأمور
أرى أن أعضاء الفريق يجلبون لي أهدافهم الخاصة
أسمح لأعضاء فريقي أن يحلوا مشاكلهم بأنفسهم
لا أجيد متابعة الموظفين
أعطي أقل قدر من المعلومات والمداخلات للموظفين لأنهم أدرى بعملهم أكثر مني
للموظفين الحق في وضع أهدافهم الخاصة
أحب أن يتخذ الموظفون القرارات بأنفسهم
لا أريد سلطة أكثر من الآخرين في المؤسسة التي أعمل بها
السلطة هي ملك المؤسسة بأكملها

بناء الثقة بين أفراد المدرسة * المكونات الرئيسية لبناء الثقة :

1- احترام وتقدير الآخرين

2- الكفاءة والنزاهة

3- الاحترام

* أنواع الثقة الثلاثة :

1- الثقة بالتنافس

2- الثقة بالكفاءة

3- الثقة بالتواصل

* مقترحات للمديرين والمشرفين تدعم بناء

الثقة (هورد وهيرش) :

1- أكد للمعلمين أنك تثق في أنهم سينجحون معاً

2- توقع أن يحتفظ المعلمون بمعلوماتهم حديثة أو محدثة

3- إرشاد الفرق نحو التوجيه الذاتي

4- توفير البيانات للمعلمين

5- تدريب الفريق على مهارات المناقشة واتخاذ القرار

6- تعميم نتائج الأبحاث للمعلمين

7- خذ الوقت اللازم لبناء الثقة

سمات القادة

1- لديه غرض أخلاقي متين :

يكونوا صادقين وملازمين بالأهداف السامية وقادرين على إيصال رؤية الأردن التربوية بصدق وعمق
2- يشجع على التغيير :

يتفهمون أن عملية التغيير معقدة ويسامرون بمساعدة الآخرين على تطوير الحلول الإبداعية التي تركز على المستقبل
3- يبتكر المعرفة ويتبادلها مع الآخرين:

يحصلون على معلومات جديدة ويشاركون الآخرون بها ويحترمون قوة المعرفة لتحسين حياة الأفراد والمجتمع
4- يفوض الصلاحيات للآخرين :

يساعدون الآخرين على تحمل المسؤولية ويقدرّون الأعمال التي استخدموا فيها كل كفاياتهم العليا , ويساعدونهم على تطوير نقاط قوة أخرى
5- يعزز ترابط العمل المؤسسي :

التعاون مع المديريات الأخرى في الوزارة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل
6- يركز على النتائج :

يقيمون مدى تطابق فعالية جميع أعمالهم مع أهدافهم التي تم تحديدها
7- يبني العلاقات مع الآخرين:

يعززون العلاقات التي تنشئ بيئة داعمة تتميز بالاحترام داخل المؤسسة كما يشجعون علاقات الشراكة خارج المؤسسة

الذكاء الانفعالي / العاطفي

تعريف (جولمان) : مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة

تعريف آخر : القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين لتحفيز ذاتنا وإدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقتنا مع الآخرين بشكل فعال

تعريف (ماير وسالوفي) : قدرة الفرد على إدراك انفعالاته النفسية للوصول الى تعميم ذلك الانفعال ليساعده على التفكير وفهم ومعرفة انفعال الآخرين بحيث يؤدي إلى تنظيم وتطوير النمو الذهني المتعلق بتلك الانفعالات

تعريف مختصر : معرفة الفرد لنفسه وللآخرين الذين يتعامل معهم

أبعاد الذكاء الانفعالي	
جولمان	ماير وسالوفي
- الوعي بالذات (معرفة الانفعال)	- تعريف الانفعال
- إدارة انفعالاتك	- فهم الانفعال
- القدرة على تحفيز الذات	- إدارة الانفعال
- القدرة على فهم عواطف الآخرين	- استعمال الانفعال في تسهيل التفكير
- إدارة انفعالات الآخرين	

* مكونات الذكاء الانفعالي :

- 1- الوعي بالذات
- 2- تنظيم الذات
- 3- تحفيز الذات
- 4- التعاطف
- 5- التقمص الوجداني
- 6- المهارات الاجتماعية
- 7- مجازاة الآخرين
- 8- إدارة مشاعر الآخرين
- 9- التأثير بالآخرين
- 10- قيادة الآخرين
- 11- الكفاءة الاجتماعية
- 12- المرونة

* الذكاءات المتعددة :

1- الذكاء اللغوي	6- الذكاء البصري /التصوري
2- الذكاء الرياضي	7- الذكاء البدني
3- الذكاء الشخصي/المنطقي	8- الذكاء الطبيعي
4- الذكاء الاجتماعي	9- الذكاء الوجداني
5- الذكاء الموسيقي	

* استراتيجيات (رياضة الجودو العاطفية)

هي فن التعامل مع من يكون في ذروة غضبه , من خلال صرف الغضب عن موضوع غضبه والتعاطف مع مشاعره وأحاسيسه

* العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة :

القيادة التي نقدرها هي التي تتعامل مع الانفعالات
القيادة الملهمة هي التي يلتقي فيها العقل والقلب – الفكر والعاطفة

* النصائح الخمس للنجاح مع الأنماط المختلفة :

- 1- امنح نفسك نقاط تقدير لقبولك مسؤولية إجراء محادثات شجاعة
- 2- تعامل مع الموقف على انه له وجهين
- 3- ضع في اعتبارك أسباب المقاومة
- 4- استخدم مقدمات الحوار
- 5- اختر الوقت المناسب للمحادثة بحكمة

القيادة التعليمية الفاعلة

- المدرسة هي وحدة التغيير
- المعلم هو العنصر الأكثر أهمية في التغيير

* مراحل التغيير التربوي :

- 1- الاستهلال
- 2- التنفيذ
- 3- الاستمرارية
- 4- قياس النواتج

الاستهلال : عملية تشير الى التوجه نحو التغيير
 التنفيذ : تحديد أهداف التغيير
 الاستمرارية : نجاح التنفيذ في تحقيق الأهداف المرجوة
 قياس النواتج: تحديد الفارق بين ما كان مأمولا وما هو واقعي بعد التنفيذ

* استراتيجيات الإقناع :

1- الاعتماد على العاطفة أو المنطق
2- الاعتماد على درجة من التقيد بالقوانين
3- البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة عند المتلقي
4- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع
5- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع
6- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة
7- التأثير المتراكم والتكرار للأفكار

* دور مدير المدرسة كقائد تعليمي نحو رفع مستوى استخدام استراتيجيات التدريس والتنوع فيها

1- تحليل سجلات التخطيط اليومي والفصلي
2- رصد الممارسات الصفية
3- تحليل وتحديد الحاجات المهنية الخاصة بالاستراتيجيات
4- الاستجابة ضمن إمكانات المدرسة للحاجات المهنية المتعلقة بالاستراتيجيات
5- متابعة التطورات التربوية المتعلقة باستراتيجيات التدريس
6- تعزيز التعاون مع المشرف المساند
7- التواصل مع ما يحيط بالمدرسة من مؤسسات
8- تهيئة البيئة المدرسية الداعمة للعملة التعليمية التعليمية
9- الممارسات النموذجية
10- مجتمعات التعلم

* التحديات التي تواجه القائد التعليمي
 في أداء دوره :

1- نقص في المهارات والتدريب
2- نقص في الدعم من المشرفين ومجلس المعلمين والأمهات والمجتمع المحلي
3- نقص في الإرادة والتشجيع
4- ضعف عمليات التواصل المجتمعي
5- ضعف في ممارسة الصلاحيات الممنوحة
6- تعدد المهام وتشعبها

*** التنمية المهنية للمعلمين :**
هي العمليات التي تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك المعلمين لتكون أكثر فاعلية وكفاءة بما يتوافق وحاجات المدرسة وحاجات المعلمين أنفسهم

*** طرق جمع البيانات لتحديد الحاجات المهنية :**

المقابلة الشخصية	أنجح الوسائل / أكثرها فاعلية لجمع البيانات / وجهها لوجه
الملاحظة	مراقبة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة
الاختبارات	طريقة لقياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية
الاستبانة	أسئلة يتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع المعلومات المراد بحثه
تحليل المشكلات	أهم الوسائل / كشف نواحي القصور وأسبابه بأسلوب علمي ومنطقي وتشاركي
دراسة السجلات والتقارير	تقديم معلومات واضحة للمعنيين بتنمية المعلمين
آراء العاملين	المعلم الأقدر على تحديد نوع الحاجة
الاستشاريون	استشارة جهات داخلية وخارجية كالجوامع ومؤسسات المجتمع المحلي
تقويم الأداء	تحديد فجوات الأداء وإعطاء مؤشر واضح للمهارات التي يحتاجها المعلم

*** نقاط الضعف في تشكيل المجالس المدرسية**

1- شكليّة المجالس باعتبارها إجراء روتيني في بداية كل عام
2- عدم انعقادها إلا مرة واحدة في السنة
3- نقص عمليات التوعية بأدوار المجالس وعدم وضوحها
4- فاعلية مجلس برلمان المدرسة
5- ضعف استجابتها لمتطلبات النوع الاجتماعي

* أهمية إشراك الطلبة في صنع القرار على مستوى المدرسة والغرفة الصفية :

تعزيز ثقتهم بأنفسهم	تنمية مهارات تحليل المشكلات والتعامل معها
إظهار سماتهم القيادية	إكسابهم مهارات الاتصال والتواصل الفعال
تعويدهم تحمّل المسؤولية	التوجه الى النتائج
اكتسابهم مهارات الحوار والنقاش والإقناع	المعرفة بأهمية جمع البيانات ومعالجتها
تنمية مهارات التفكير العليا لديهم	

* الرؤية :

هي تصور مستقبلي يطمح مجتمع المدرسة /المديرية للوصول إليه وينبغي أن يكون هذا التصور واقعيًا ويمكن التعبير عنه بالكلمات أو بالصور والرموز توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المدرسة / المديرية بحيث تجيب عن سؤال : كيف يبدو النجاح ؟

* شروط يجب توافرها في الرؤية :

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

* الرسالة :

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

* الأسئلة التي تجيب عنها الرسالة :

- لماذا وجدت الرسالة ؟
- لمن وجدت ؟
- من المستفيد؟
- ما القيم التي تسعى لتحقيقها ؟

* ملاحظة : صياغة الرؤية والرسالة
بمشاركة كادر المدرسة

* ملاحظة : بناء الرؤية والرسالة هي
الخطوة الأولى للتخطيط

الذكاءات المتعددة

* مبادئ نظرية الذكاءات المتعددة :

- 1- الذكاء متعدد وليس مفردا
- 2- كل شخص يمتلك الذكاءات كلها ولكن بنسب متفاوتة
- 3- يمكن لمعظم الأشخاص تنمية كل ذكاء من الذكاءات المتعددة ورفعها الى مستوى ملائم من الكفاءة من خلال دافع شخصي وتشجيع وتعليم مناسبين فالذكاء يمكن إكسابه بالتعلم والتدريب والكثير من الممران يؤدي للإتقان
- 4- تعمل الذكاءات عادة بطرق متفاعلة , ولكن نتائجها مختلف من فرد لآخر
- 5- يمكن للفرد أن يكون ذكيا بأكثر من وسيلة في كل فئة من الذكاءات

* أنواع الذكاءات المتعددة :

1- الذكاء اللغوي	القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة عالية سواء أكان شفهيًا أو كتابيًا
2- الذكاء المنطقي / الرياضي :	القدرة على إدراك الأنماط والاستدلال والتفكير المنطقي والتمكن من العمليات الرياضية والتعامل مع الأرقام (القدرة على القياس والتفكير منطقيًا والاكتشاف الاستنتاجي وإجراء العمليات الرياضية) أهميته : الطريقة المثلى للتعامل مع تقنيات العصر الحديث وهو مستقل عن بقية الذكاءات الأخرى والدليل (ظهوره عند المتهوئين النابغين، والأطفال في الرياضيات)
3- الذكاء الجسدي الحركي :	التميز في كل ما يتصل باستعمال الجسد وهو القدرة على استخدام الجسم بمهارة للتعبير عن النفس والتواصل والإنتاج والفهم
4- الذكاء الموسيقي	القدرة على التفكير الموسيقي والاستماع إلى النماذج الموسيقية وتذكرها وإدراكها والقيام بها
5- الذكاء المكاني / البصري	القدرة المرتفعة على الإدراك والإبداع وإعادة إبداع الصور والتخيل يتطلب هذا الذكاء الحساسية للون والخط والشكل والطبيعة والمجال أو المساحة والعلاقات بينهما
6- الذكاء الاجتماعي	يركز على الخارج باتجاه الناس الآخرين واهم ما يميزه هو قدرات فهم الآخرين والاتصال بهم تعريفه : القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وانفعالاتهم بالصورة المثلى التي يتطلبها الموقف ويظهر في القدرة على التأثير على الآخرين والتواصل معهم
7 الذكاء الشخصي	أكثر أنواع الذكاءات التي لم تحظ باهتمام من النظرية التقليدية للذكاء وهو محل اهتمام العلماء لدوره في تكوين شخصية الفرد كي يكون لنفسه ومجتمعه ويتضمن أن تكون لدى الفرد صورة دقيقة عن نفسه وعن جوانب قوته وضعفه

* استراتيجيات الذكاءات المتعددة :

القصة	العصف الذهني	التسجيل الصوتي	المناقشات	الذكاء اللغوي
الشعر	الإلقاء	القراءة	كتابة المقالات	
الألعاب اللغوية	الأشرطة السمعية	التحدث من خلال العرض	المعاجم اللغوية	
التفكير الناقد	التفكير الاستنتاجي	تحديد المشكلات	التصنيف	الذكاء المنطقي / الرياضي
تحليل النص	طرح الأسئلة	إجراء الحسابات	تلخيص فقرة	
عمل مقارنات	تحديد الأفكار			
الإشارات التعبيرية	التصميم بالحاسوب	الرسوم	القصص التعبيرية الجسدية	الذكاء الجسدي الحركي
الاعمال اليدوية				
الإيقاعات	الأناشيد	التلحين	الغناء	الذكاء الموسيقي
التصفيق				
الرسوم البيانية	الصور	الألوان	شرائح العرض	الذكاء المكاني / البصري
التخيل	التصميم عن طريق الحاسب			
التعلم التعاوني	المناقشة الجماعية	مشاركة الأقران	تعليم الزميل	الذكاء الاجتماعي
التأمل	مناقشات حول المشاعر	تحديد الاهداف	التقييم الذاتي	الذكاء الشخصي
الكتابة المرتبطة	تحديد نقاط القوة والضعف			

فرق العمل

* الفريق :

مجموع من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة

* فرق العمل : هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق

* ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق
أما الجماعة فالأولويات الخاصة أكثر أهمية من عمل الفريق

* أنواع فرق العمل :

1- اللجان : تكون عادة بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة شخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان (لجنة الأنشطة في المدرسة , لجنة الشراء , مجلس برلمان الطلبة)

2- المجموعات ذات المهام المحددة : مجموعات مشكلة مؤقتا لحل المشكلات
(مجلس الانضباط الطلابي , المجلس التأديبي , مجلس للشكاوى)

* مراحل تكوين الفريق :

المرحلة	خصائصها
1- مرحلة التكوين	التعارف والتآلف والاتفاق على الفكرة العامة
2- مرحلة الصراع	استعراض ومحاولة الاتفاق على الأهداف والمهام واختيار وتحديد القائد
3- مرحلة التطبيع	الصياغة الجماعية للأسس وقواعد العلاقات بين أفراد الجماعة وأسلوب العمل وآليات حل المشكلات
4- مرحلة الأداء	العمل وتنفيذ المهام التي سبق وتم الاتفاق عليها
5- مرحلة التوقف/التفكك	الفرص بسبب تنفيذ الأهداف او المهام أو التفكك بسبب انسحاب الأعضاء نتيجة الخلافات مع بعضهم أو مع القائد

شرح لمراحل تكوين الفريق

- **مرحلة التكوين :** يتعارف الأعضاء على بعضهم والسعي لخلق التآلف بينهم بهدف الاتفاق على الهدف المراد تحقيقه
- **مرحلة الصراع والتنافس :** يحاول كل عضو أن يؤكد رؤيته الخاصة وعادة ما تتميز بنوع من التناظر ومحاولة اثبات الذات والقدرة والخبرة والمهارة التي تخفي ميولا للزعامة وتعتبر من أخطر مراحل تكوين فرق العمل
- **مرحلة التطبيع :** وضع أسس وقواعد العلاقات وأسلوب العمل وآلية إيجاد الحلول المشتركة للمشاكل التي تواجههم
- **مرحلة الأداء :** انتهاء التساؤلات والخلافات حيث تكون الجماعة جاهزة للعمل وتعتبر هذه المرحلة الحيوية في دور حياة الجماعة لأنها المرحلة الأساسية في تحقيق الأهداف
- **مرحلة التوقف/ التفكك :** قد تتفكك الجماعة بانتهاء أعمالها وتحقيق أهدافها أو التفكك بسبب الانسحاب

أسباب فشل الفريق	فوائد عمل الفريق
1- اختلافات في الأهداف وعدم مزجها	1- وفرة الأفكار والآراء المختلفة
2- القيادة الضعيفة	2- استدامة الشعور بالحماسة والتشجيع
3- صعوبة التواصل	3- طريقة فعالة لحل المشكلات
4- عوامل اجتماعية ونفسية	4- الحفاظ على روح المبادرة
5- التنافس بين الأعضاء	5- انجاز المهام وتحقيق الأهداف
6- أعضاء يعملون من أجل مصالحهم الشخصية	6- التخفيف من الضغوط الواقعة على الأفراد
7- تغيرات في علاقات الأدوار	

النوع	ما يحتاجون إليه
حاملو الشعلة أو المجددون 8%	يرغبون في تجربة الأفكار الجديدة ومنفتحون على التغيير , راغبون في المخاطرة وعادة ما ينظر إليهم أنهم مجانيين ولا يندمجون مع الموظفين بشكل جيد
الرواد أو القادة 17%	منفتحون على التغيير ولكنهم يدرسون الأمر بعناية أكبر للمشاركة يوثق بهم من قبل الموظفين ويحتاجونهم للنصيحة والاسترشاد بهم
المستوطنون أو الأغلبية المبكرة 26%	يتميزون بالحذر والأناة في قراراتهم عند اتخاذ القرار بالتجديد ويميلون لأن يكونوا تابعين لا بآرائهم
المقيمون في البيوت أو الأغلبية المتأخرة 29%	شكليون في تبني أفكار جديدة ويلتزمون في طريقتهم يمكن تراجعهم عند الضغط عليهم من قبل زملائهم والأوامر الإدارية
المقاومون 17%	شكليون وبشكل عام يعارضون الأفكار الجديدة : عادة عديمو التأثير ومعزولون عن الاتجاه العام
	لا يريدون الذهاب ولا يريدون لأي أحد الذهاب

*** الاجتماع :** احد أشكال الاتصال الشفهي المؤسسي وهو:
حدث يشمل أشخاصاً , ومحتوى , وإجراءات عمل لتحقيق هدف ما في المؤسسة

*** ملخص لدورة الاجتماع**

مخطط	مقدمة	مخطط	مخطط	مخطط
قبل الاجتماع	أثناء الاجتماع	تيسير	بعد الاجتماع	مخطط
تحضير وأجندة	إنهاء	متابعة		

*** أساليب اتخاذ القرار :**

1- القرار الإداري

2- القرار الجماعي :

أ - القرار بالتفويض : اختيار عدد من أعضاء المجموعة لتصنع القرار

ب- القرار بتصويت الأغلبية : عليك فقط أن تعد الأصوات (له سلبات)

ج- القرار بالإجماع : الطريقة الأكثر شيوعاً لصنع القرار
تطوير القرار من خلال العمل التعاوني للمجموعة حتى يصبح مقبولاً من أعضاء المجموعة جميعهم فتدعمه وتوافق عليه

*** القرار الجماعي أكثر صحة ودقة من القرار الفردي لأنه :**

1- معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد

2- المجموعة لديها اختيارات في اتخاذ القرار أكثر من الفرد

* مزايا وعيوب القرار الجماعي في السياق التربوي:

المزايا	العيوب
1- تهيئة صف ثاني من القيادة يؤدي إلى تقليل الضغوط على متخذي القرار	1- الزيادة النسبية في الوقت والجهد إذا طال النقاش
2- توفير جو من الديمقراطية والثقة المتبادلة والشعور الأقوى بالمسؤولية	2- السيطرة , والتحالقات
3- ميل إلى الوسطية في مرحلة تقييم البدائل	3- عدم الرضا عن الحلول الوسط
4- استعداد أكثر لقبول تبعات القرار	4- شيوع , وعدم تحديد المسؤولية

* مراحل صنع واتخاذ القرار :

1- تحديد المسألة
2- دراسة وتحليل الأسباب
3- البحث عن البدائل لحل المشكلة
4- تقييم البدائل المختلفة للحل
5- اختيار البديل الأمثل
6- تطبيق البديل الأمثل
7- متابعة وتقييم النتائج

1- تحديد المسألة :

أصعب المراحل /إذا تم التحديد بشكل خاطئ تكون النتائج سيئة

2- دراسة وتحليل الأسباب :

يجب توافر معلومات صحيحة وتحليل صحيح للمشكلة للتوصل للحل

3- البحث عن البدائل لحل المشكلة :

* يجب أن يتمتع البديل بصفتين

1- أن يساهم بحل المشكلة

2- أن يتوافق مع الموارد المتاحة

* أساليب البحث عن البدائل :

1- الخبرة السابقة

2- المحاكاة

3- الابتكار

4- تقييم البدائل المختلفة للحل :

* معايير تقييم البدائل

1- تكلفة اختيار البديل

2- المتطلبات الواجب توافرها لكل بديل

3- الوقت المتاح لكل بديل لتحقيق نتائجه

4- درجة المخاطرة لكل بديل

5- متى يمكن للبديل تحقيق الأهداف المطلوبة

* الحالات التي تواجه المدير عند اختيار

البديل

1- حالات التأكد : يتوافر للمدير كافة المعلومات عن عناصر التقييم والبدائل المتاحة (حالة مثالية)

2- حالات المخاطرة : يواجه المدير مشكلات تتعلق بنتائج كل بديل وفقا لعناصر التقييم المختلفة

3- حالات عدم التأكد : لا يتوفر لمتخذ القرار معلومات كافية عن نتائج كل بديل

5- اختيار البديل الأمثل:

الاختيار مرهون بالعامل الحرج

- عامل الوقت : إذا كانت السرعة مطلوبة
- عامل تكنولوجي : إحداث تطوير يسهم في زيادة مستوى الجودة
- العوامل البشرية : مدى توافر الخبرات البشرية اللازمة

6- تطبيق البديل الأمثل:

* العناصر تنفيذ التطبيق الأمثل

- العناصر البشرية
- الموارد المادية
- العوامل التكنولوجية

7- متابعة وتقييم النتائج:

* خطوات المتابعة والتقييم

- القياس المرحلي للنتائج
- التصحيح الفوري لكل مرحلة
- المرونة في التنفيذ

* نظم دعم القرار :

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

* عناصر دعم القرار :

- 1- دعم سياسي
- 2- دعم اجتماعي
- 3- التمويل

* المشكلات العامة في صنع القرار :

- 1- الاندفاع : اختيار طريقة تنفيذ الفعاليات قبل التفكير
- 2- البديهية : اختيار ما تشعر أنه صحيح واثقا بخبراتك السابقة
- 3- الانصياع : اختيار كل ما يوافق عليه رئيسك دون تردد والسماح للآخرين باتخاذ القرار بدلا منك واتباع خطط الآخرين

* إدارة الوقت :

هي استغلال وقتك لتحقيق أهدافك بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية

* الكفاءة :

هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة أي تحقيق أكبر عائد ممكن مقابل اقل جهد ممكن وكلفة

* الفاعلية : هي أداء الأعمال الصحيحة أي مدى تحقيق أهداف المؤسسة

* خصائص الوقت :

1- لا يمكن عمل شيء دون الوقت	5- لا يمكن تخزين أو إحلال أو شراء أو بيع أو تأخير أو إقراض أو توفير أو مضاعفة أو تصنيع الوقت
2- يسير الوقت بنفس السرعة	6- يمتلك الناس الوقت بالتساوي
3- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله	7- لإدارة الوقت يجب اكتساب مهارات التخطيط والتنظيم
4- لا يمكن تجميع الوقت	8- يمكن سرقة الوقت فهناك لصوص يسرقونه

* مضيعات الوقت :

الاتصالات الهاتفية	الإدارة السيئة للخلافات	التأجيل	المعلومات غير كاملة
الزوار المفاجئون	عدم القدرة على قول لا	قلة التنظيم	نقص التنسيق
اللامبالاة	تقديرات غير واقعية للوقت		

* خطوات إدارة الوقت :

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

* تحديد الأولويات وتخطيط الوقت مصنوفة الأولويات (ستيفن كوفي)

مهمة	غير مهمة	
<u>المربع الأول</u>	<u>المربع الثالث</u>	عاجلة
• الأزمات • المشاكل الملحة • المشروعات والاجتماعات	• المقاطعات وبعض المكالمات الهاتفية غير الهامة • بعض الرسائل البريدية وبعض التقارير • بعض الاجتماعات • العديد من المسائل الملحة	
<u>المربع الثاني</u>	<u>المربع الرابع</u>	غير عاجلة
• توضيح القيم • التخطيط • بناء العلاقات • إعادة الابتكار الحقيقية • التمكين	• أعمال مكتبية • أنشطة الهروب • أمور تافهة	

الاتصال

* عناصر الاتصال الفعال :

1- المرسل : الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى الطرف الآخر

2- التشفير : استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعاني أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الآخر

3- الرسالة : هي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الآخر وهي محور عملية الاتصال لفظية , وغير لفظية

4- قناة الاتصال : وسيلة نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال شفوية أو كتابية أو الكترونية

5- المستقبل :

* أنواع الاتصال :

1- اتصالات وجاهية	أكثر أنواع الاتصال كفاءة , لان كلا المرسل والمستقبل يستطيع رصد وقع رسالته وتغذيته الراجعة على الطرف الآخر مباشرة وتعديل رسالته في ضوء ذلك كما يتيح الاستفادة من نبرة الصوت ولغة الجسد في إيصال الأفكار والمعاني المطلوبة
2- اتصالات جماهيرية	الاتصال وجاهيا مع عدد كبير من الجمهور (اجتماعات , لقاءات , خطب)
3- اتصالات عبر وسيلة أو أكثر	صحف , مجلات , إذاعة , تلفزيون , إنترنت ... الخ

*** تقسيم آخر للاتصال في إطار تسهيل
الفهم وتنظيم العمل :**

1- الاتصال الفردى	الاتصال الذي يقوم به شخص أو مجموعة من الأشخاص بصفاتهم الطبيعية في مقابل الاتصال الذي تقوم به المؤسسات بصفاتها الاعتبارية
2- الاتصال الداخلي	الموجه نحو جميع العاملين في مؤسسة ما أما الاتصال الخارجي : الموجه إلى بقية فئات الجمهور العام من غير العاملين في المؤسسة ومن ضمنهم (متلقي الخدمة , الشركاء الإستراتيجيون , وسائل الإعلام , المجتمع)
3- الاتصال الأفقي	الاتصال بين الموظفين من ذات الدرجة والمستوى الوظيفي داخل المؤسسة أما الاتصال العمودي : الاتصال بين الموظفين من مختلف الدرجات والمستويات الوظيفية (إدارة عليا وصانعي قرار , مديري المديريات , ورؤساء الأقسام , الوظائف الإشرافية والفنية , الوظائف المساندة)

* أدوات الاتصال ومزاياها :

1- الصحف	ترتبط في أذهان الجمهور بالأصالة والمصداقية تعامل معاملة الوثيقة التاريخية التي يتم حفظها والرجوع إليها مناسبة لاستهداف فئات الجمهور من كبار السن والمتقاعدين والموظفين والمسؤولين
2- الراديو / الإذاعة	• أكثر وسائل الإعلام كفاءة بسبب - محدودية الكلفة المادية - تجاوز العوائق الجغرافية - يمكن متابعته أثناء تأدية أعمال أخرى - يستثير خيال المستمع
3- التلفزيون	• وسيلة اتصال ساخنة (سلبي) • يتيح الاستفادة من تأثير اللغة الموازية (تعابير الوجه والجسد) بشكل يشبه الاتصال الوجيه (ولكن باتجاه واحد) • لا تستطيع متابعته أثناء القيام بأعمال أخرى
4- الانترنت	• إمكانية توظيف جميع أدوات الاتصال أعلاه في نفس الوقت من أجل صياغة الرسالة الموجهة • إتاحة هامش واسع للتفاعل بين المرسل والجمهور من خلال تعليقات القراء • غير مناسبة لاستهداف كبار السن

* الوسائل الاتصالية مرتبة من الأكثر إلى الأقل فاعلية :

1- الاتصال الفردي وجها لوجه
2- الاجتماعات الصغيرة لمجموعة م الناس
3- التحدث أمام مجموعة كبيرة
4- المكالمات الهاتفية
5- الملاحظات الشخصية المكتوبة بخط اليد
6- الرسائل الشخصية
7- نماذج المراسلات الحاسوبية
8- كتيبات أو منشورات التي توزع بالبريد
9- المقالات في الصحف المدرسية
10- النشرات الإخبارية في الصحف المحلية

*** اعراف جمهورك تعني :**

- التعرف على المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي والمادي للجمهور المستهدف
- التعرف على احتياجات واهتمامات وميول الجمهور المستهدف
- التعرف على عادات الجمهور المستهدف الاتصالية
- التعرف على مواقف الجمهور المستهدف وأحكامهم المسبقة وصورهم النمطية

*** من هو الجمهور المستهدف :**

- الطلاب : الطلاب , مجالس الطلبة والبرلمانات المدرسية
- كوادر المدرسة : المعلمين , المساعدين , الإداريين ,
قيمي المخبرات , الحراس والأذنة وعمال الحضانة وأمين المكتبة
وأمين العهدة
- موظفي المديرية والوزارة : الأقسام المختلفة في
المديرية , المديرين الآخرين في الشبكة , المشرف التربوي
- المجتمع المحلي : مجالس الآباء وأولياء الأمور , مجلس
التطوير التربوي , مزودي المدرسة بالخدمات الغذائية والخدمات
العامة , الشرطة المحلية , الدوائر الرسمية
- النقابة
- وسائل الإعلام
- ناشري الموقع الالكتروني للمدرسة

*** لغات التواصل :**

- 1- لفظي : أ - شفهي
غير لفظي : أ - لغة الجسد
ب - مكتوب
ب - المطبوع

*** القراءة : هي مهارة التحرك من العموميات إلى التفاصيل**

وتتدرج من :

- التصفح ... البحث المسحي ... البحث عن التفاصيل ... القراءة الناقدة

*** عوامل معوقة للإنصات :**

لغة أو لهجة غير مفهومة	إلقاء غير جذاب	ضوضاء خارجية
رسائل عرض غير مشوقة	حديث خافت	وقت غير ملائم

*** الاتصال غير اللفظي :**

الابتسامة	تضييق العين	الاسترخاء على الكرسي
قضم الشفاه	الإيماءات لأعلى ولأسفل	تركيز العين في عين الطرف الآخر
رفع الحواجب	الانحناء للأمام	تجنب تلاقي الأعين
رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف	الحركة الكثيرة في الجلسة على الكرسي	التثاؤب
رفع الحواجب مع ابتسامة مصطنعة	الاستقامة والاعتدال في الكرسي	التربيت على الكاف

البيانات

* البيانات : هي سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية التي يمكن لحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل

مثل (الأسماء ,الأرقام الوظيفية , المهن , الصور)

تعريف آخر : مجموعة من المواد الأولية التي في صورتها الحالية لا يمكن الاستفادة منها ولكن عن طريق المعالجة والتحليل تتحصل المعلومة

* أهمية البيانات :

- تستبدل الحس بالبيانات
- تيسر فهم الفجوة بين واقع المدرسة والمطلوب
- تبين السبب الرئيسي للفجوة الموجودة
- تضمن المساواة والموضوعية
- تساعد على تقييم القضايا المهمة
- تساعد على توضيح عدم فاعلية بعض الأنشطة
- تبين إذا ما تحققت أهداف المدرسة
- تبين إذا كان المسؤول ينفذ ما يقوله
- تساعد على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية

* مصادر البيانات :

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

2. البيانات الخارجية : البيانات التي تأتي من المجتمع المحلي ومن الجهات ذات العلاقة كمركز دراسات والإعلام والداعمين والشركاء

* متطلبات عملية جمع البيانات :

- تحديد ماهية البيانات المطلوبة تحديدا دقيقا
- التأكد من أن البيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها (مصادر البيانات)
- معرفة المحاولات السابقة لحل المشكلة بقصد التعرف عليها لتجنب الازدواجية في العمل , التعرف على الصعوبات التي واجهت الباحثين لنفس المشكلة
- التأكد من حجم التكاليف التي تلزم الحصول على المعلومات
- التأكد من أن هذه المعلومات ضرورية لدرجة تبرر تكاليف الحصول عليها

* أساليب وطرق جمع البيانات

1- الاستبانة	تعتبر أداة ملائمة للحصول على المعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وتتضمن الاستبانة عددا من الأسئلة حيث يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد بموضوع البحث
2- المقابلة	• وهي من الطرق الشائعة في جمع المعلومات الشفوية من أفراد عينة الدراسة حيث يقوم الباحث بتدوين الإجابات ويمكن أن يستخدم أجهزة التسجيل المختلفة وذلك بعد أخذ الموافقة من المقابلين • وتمتاز بأنها تمكن الباحث من دراسة وفهم التعبيرات النسبية للمجيب والاطلاع على مدى انفعاله وتأثيره بالمعلومات التي يقدمها
3- الملاحظة	هناك نوعان للملاحظة • الملاحظة المباشرة : حيث يقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال الاتصال المباشر بالفئة المستهدفة وقد يستخدم المفكرة لتدوين هذه الملاحظات المباشرة • الملاحظة غير مباشرة : حيث يقوم الباحث بالاطلاع على السجلات والتقارير والمذكرات المتوفرة والتي أعدها الآخرون
4- الاختبارات	وهي تستخدم للكشف عن الفروق بين الأفراد والجماعات والأعمال

والاختبار : هو مجموعة من المثيرات التي أعدت لقياس سلوك معين حيث يتصف الاختبار الجيد بـ: • الصدق • الثبات • الموضوعية	
---	--

* تحليل القدرات SWOT:

مواطن القوة	مواطن الضعف	البيئة الداخلية
الفرص	التهديدات	البيئة الخارجية

الحوار

*** الحوار :** هو عملية تعلم تأملي حيث يسعى أفراد المجموعة لفهم وجهات نظر ومعتقدات بعضهم البعض

*** الغرض من الحوار :** هو الوصول إلى فهم جديد يؤسس للتفكير القادم والعمل فالحوار لا يحل المشكلة فحسب بل يذيبها

*** مقارنة بين الحوار والجدل**

الحوار	الجدل
- نشاط تعاوني بهدف الوصول إلى فهم مشترك	- نشاط ذو صبغة تعارضية لإثبات خطأ الآخر
- هدف الإصغاء هو إدراك المعنى المقصود	- هدف الإصغاء إيجاد نقاط الضعف ولدحض وتفنيذ الرأي الآخر
- يؤدي إلى الفكر المنفتح وقبول فكرة أنني قد أكون مخطئاً	- يؤدي إلى ضيق الأفق وادعاء احتكار الحقيقة
- يقدم الشخص أفضل ما عنده مفترضا أن الآخرين سيقومون بتحسينها لا بتهديدها	- يدافع عن رأيه ليثبت أنه صواب
- يبحث المشارك عن نقاط القوة في مواقف الآخرين	- يبحث المشارك عن نقاط الضعف

*** فن ممارسة الحوار :**

- افتراضاتك المسبقة هي آراء وليست حقائق
- اترك منصبك خارج غرفة الحوار فجميع الآراء متساوية
- لا بد من وجود ميسر للحوار / كي لا ينجرف الحوار للجدال
- لا يجب التحدث إلا إذا استلمت عصا التحدث/ عدم المقاطعة
- فكر قبل أن تبدأ الحديث
- مرر عصا التحدث إلى الشخص التالي
- لا تحاول إن تقنع الآخرين بوجهة نظرك بل اطرح أفضل ما لديك

*** عملية الحوار :**

• قبل الحوار	1- استعداد الفريق 2- جمع البيانات
• أثناء الحوار	3- تحليل البيانات

4- التوصيات والقضايا	
5- أهداف التطوير	المرحلة الانتقالية
6- الأهداف والاستراتيجيات 7- قياس التقدم والتقييم 8- التطبيق الموسع والاستقامة	بعد الحوار دورة التطوير المستمر

الإدارة الموجهة بالنتائج

*** النتائج :** هي تغيير في الحالة قابل للوصف والقياس ناتج عن علاقة بين

سبب وأثر (علاقة

سببية)

*** الإدارة الموجهة بالنتائج :**

هي منهج إداري يركز على النتائج التنموية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة وإعداد التقارير والتعلم من التغذية الراجعة

وتسعى إلى تحسين فاعلية الإدارة من خلال المشاركة الفاعلة للأطراف المعنية في كافة المراحل : تحديد النتائج المتوقعة وتحليل المخاطر وعملية المتابعة وإعداد التقارير وكذلك في دمج الدروس المستفادة في عملية اتخاذ القرار ورسم السياسات

*** الإدارة الموجهة بالنتائج تعني :**

1- تحديد النتائج الواقعية المتوقعة والتي تستند إلى تحليل مناسب

2- تحديد واضح للمستفيدين من البرنامج , وتصميم برامج لتلبية احتياجاتهم

3- رصد التقدم نحو تحقيق النتائج مع استخدام المؤشرات المناسبة

4- تحديد المخاطر وإدارتها

5- زيادة المعرفة عن طريق استخلاص الدروس وإدماجها في القرارات

6- الإبلاغ عن النتائج المحققة والموارد المستخدمة

مبادئ الإدارة الموجهة بالنتائج

إن الإدارة الموجهة بالنتائج والشاركة منهجان متكاملان ولضمان نجاح الإدارة فإن النتائج المتوقعة يجب أن تكون متوقعة ومتبادلة ومتفق عليها من جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال عملية بناء توافق في الآراء	1- الشاركة
مشاركة المسؤولية في النتائج المشاركة هي عنصر أساسي للمساءلة في تنفيذ المشروع وأصحاب المصالح سيقبلون تحمل المسؤولية في حال كان قرار السلطة الإدارية واضح ومتفق عليه	2- المساءلة
من الضروري أن يكون الإبلاغ عن النتائج بكل شفافية ولهذا السبب فانه من المهم أن تحدد النتائج المتوقعة والمؤشرات بوضوح بحيث تكون النتائج قابلة للقياس فتتخذ الإطار الخاص بقياس الأداء سيؤدي إلى تعميم البيانات التي سيتم استخدامها في إعداد أفضل التقارير الموثقة التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار الفاعل	3- الشفافية
من المهم أن يكون هناك سهولة بالفهم والتطبيق , فالتعقيد في نظام جمع البيانات وقياس الأداء هو عقبة رئيسة أمام التنفيذ الفعال للإدارة المبنية على النتائج , لذا من الأفضل البدء بعدد محدود من النتائج والمؤشرات والبيانات للوصول إلى أفضل قياس ورصد للنتائج المتوقعة	4- البساطة
تنفذ الإدارة الموجهة بالنتائج على أساس التكرار , فنحن نتعلم من الخبرة , والخبرة العملية غالبا ما تقوم على منهج التجربة والخطأ , وهذا تدريب ضروري لممارسة وتنمية القدرات من أجل تحسين تنفيذ أساليب وأدوات الإدارة المبنية على النتائج	5- التعلم بالممارسة

* عناصر الادارة الموجهة بالنتائج :

تحليل المخاطر	تحديد النتائج المتوقعة	كتابة تقارير الأداء وتصحيح المسار
جمع البيانات عن الأداء	اختبار مؤشرات الأداء	مشاركة جميع الأطراف المعنية

* الأطراف المعنية :

هم الأفراد او الجهات التي تؤثر أو تتأثر إيجابا أو سلبا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالعملية التعليمية ونتائجها

وهي :

الجهات الحكومية	المنتفعون (الطلبة و أولياء الأمور)
المجتمع المدني ومؤسساته	القطاع الخاص وأصحاب العمل
الكوادر التربوية	الجهات التمويلية

* خصائص النتيجة :

- 1- محددة
- 2- قابلة للقياس
- 3- واقعية
- 4- ذات علاقة
- 5- الالتزام بالوقت

* سلسلة النتائج :

هي ربط منطقي لمجموعة من النتائج بعضها فوري والبعض الآخر طويل الأمد , والنتائج في كل مستوى تدعم تحقيق النتائج في المستوى التالي

المدخلات	هي الموارد المطلوبة (مدارس , غرف صفية , كتب مدرسية)
الأنشطة	إجراءات أو أعمال داخلية بالمشروع (دورات تدريب وتأهيل المعلمين)
المخرجات	المنتجات الأولية المترتبة عن اكتمال تنفيذ أنشطة المشروع مثل ورشة تدريبية تم عقدها , أفراد تم تدريبهم أو مرضى تمت معالجتهم (معلمين تم تدريبهم)
النتائج المباشرة	التغيير الذي حصل على الفئة المستهدفة (زيادة قدرة المعلمين في المرحلة الأساسية)
النتائج المتوسطة	التغييرات في سلوكيات أو ممارسات الفئة المستهدفة أو التغييرات المتوقعة حدوثها في نهاية المشروع (زيادة عدد الأطفال الملتحقين بالمدارس الأساسية)
النتيجة النهائية	تغيير مستدام في مختلف جوانب الفئة المستهدفة (تحسين نوعية نظام التعليم الأساسي)

* الكلمات الأساسية الدالة على

التغير : نتيجة

- ازدياد
- انخفاض
- تحسن
- ارتفاع

* المخاطر : هي العوامل والظروف التي يتوقع حدوثها وتؤثر بشكل سلبي على مسار العمل وتحقيق النتائج

* تصنيف مستوى المخاطر :

- 1- عالي 2- متوسط 3- منخفض

* تحليل المخاطر أمر هام لماذا ؟

الرغبة في أخذ الاستراتيجيات التي من الممكن أن تخفض مستوى المخاطر
الموارد قد تكون بحاجة إلى أن يتم تخصيصها لتخفيض المخاطر أو لضمان
استقرار واستدامة المشروع

* الافتراضات :

وصف للشروط الضرورية التي يجب أن تكون موجودة للأسباب
والمسببات ذات العلاقة بين مستويات مختلفة من النتائج لتظهر وكأنه تم توقعها
كذلك فإنها تصف الظروف اللازمة لضمان وجود نتائج للأنشطة التي تم القيام
بها

وتشمل الظروف الداخلية والخارجية للمشروع

* أمثلة على ظروف داخلية :

- 1- مقدرة الموظفين المدربين لاستيعاب المعارف المكتسبة والأدوات المقدمة من المشروع
- 2- رؤية موحدة لأهداف المشروع من قبل أصحاب المصالح باختلاف فئاتهم
- 3- قدرة المؤسسة الشريكة على تنفيذ التغييرات المطلوبة والتحريك الملائم للموارد المالية والبشرية

* أمثلة على ظروف داخلية :

- 1- التشريعات والقوانين في وزارة التربية والتعليم
- 2- الاستقرار لفئة المعلمين في المدرسة

* تحليل المخاطر :

خطر متدنٍ	المدخلات والأنشطة
خطر متوسط	المخرجات
خطر عالٍ	النتائج (قصيرة , متوسطة , نهائية)

* أمثلة على المخاطر :

مخاطر داخلية	مخاطر خارجية
عدد كبير من الأطراف المعنية	البيئة السياسية
درجة اهتمام الأطراف المعنية	البيئة الثقافية
تكنولوجيا معقدة	البيئة الاجتماعية
طرق وأساليب جديدة	البيئة الاقتصادية
عدم كفاية الوقت	

* إطار قياس الأداة :

هو عبارة عن أداة الإدارة الموجهة بالنتائج تستخدم للتخطيط شكل منهجي لجمع البيانات المتعلقة بالأداء لمتابعة تقدم سير العمل

* أهمية إطار قياس الأداة :

• توثيق العناصر الأساسية لنظام رصد / متابعة الاداء
• توفير المعلومات الداعمة بالبيانات عن مستوى الإنجاز بالنسبة للنتائج والمخرجات وفق الأطر الزمنية المحددة في خطة العمل
• توفير المعلومات الداعمة بالبيانات عن استخدام الموارد
• لضمان جمع معلومات الأداء بصورة منتظمة وفي وقتها الملائم

* العناصر الأساسية لإطار قياس الأداة :

• مؤشرات أداء مختارة لكل نتيجة
• قيمة أساس ومستهدف لكل مؤشر
• مصادر البيانات
• طرق جمع البيانات
• تكرار جمع البيانات (شهري , فصلي أو سنوي)
• مسؤولية لجمع البيانات

* المؤشر :

هو عبارة عن دليل يساعدك على التقدم تجاه تحقيق النتائج . فهو معيار قياس يساعد على مقارنة المأمول تحقيقه من مخرجات ونتائج لخطة ما مع ما تم تحقيقه فعلياً وبشكل دوري

* أنواع المؤشرات :

- مؤشرات كمية
- مؤشرات نوعية

مؤشرات كمية (تتضمن البيانات الإحصائية)	مؤشرات نوعية (تقيس أحكام ورؤى شخصية)
• عدد	• درجة جودة
• أطوال	• مستوى رضى
• أحجام	• مدى تأثير
• معدل / مرات تكرار	• آراء المديرين
• نسبة	• مستوى الثقة

مؤشرات قياس الأداء الكمية
• معدل مشاركة أولياء الأمور في النشاطات المدرسية
• نسبة الطلبة الذين حصلوا على مراكز متقدمة في المسابقات من مجموع طلبة المدرسة
• عدد زيارات أولياء الأمور للمدرسة
• عدد الصفوف الحديثة التي تم إنشاؤها بمبادرات من المجتمع المحلي
• متوسط عدد المعلمين لكل صف
• متوسط مرات تكرار الغياب الأسبوعي لطلبة المدرسة
• عدد المعلمات اللواتي يستخدمن الإطار العام للمناهج عند التخطيط

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

* مؤشرات الأداء :

مقياس قياس يساعد على مقارنة النتائج المتوقعة لخطة ما مع النتائج المتحققة وبشكل دوري

فالمؤشرات هي معايير قياسية تستخدم للحكم على مستوى الانجاز بالنسبة لما هو مخطط له

خصائص مؤشرات الأداء

- الصدق
- الثبات
- السهولة
- الفائدة (المنفعة)

* معايير اختيار مؤشرات الأداء :

هل تسمح لك المؤشرات بأن تكون دقيقا في قياس النتائج	• الصحة
هل تقيس المؤشرات الاتجاهات على مر الزمن	• الثبات
هل يقيس المؤشر مدى التقدم في تحقيق النتيجة (علاقتها بالنتيجة)	• الصلاحية
هل تعطي المؤشرات معلومات مفصلة حول الجنس.. أعمار المجموعة .. الخ	• التمثيل
هل المعلومات متوفرة , وهل هي مجدية	• السهولة
هل لدينا المقدرة على جمع وتحليل هذه البيانات	• المقدرة
هل تكلفة قياس المؤشر تتناسب وإمكاناتنا . وهل تعطينا مردودا كافيا	• التكلفة

* قيمة الأساس للمؤشر :

هي البيانات الكمية أو النوعية التي تصف الحالة كما هي عند بداية تنفيذ الخطة بالنسبة للنتيجة والتي يمكن من خلالها قياس ما يحدث من تغيير

* المستهدف :

هي البيانات الكمية أو النوعية التي تصف الأداء المرغوب والمرتبطة بنتيجة بالاستناد إلى قيمة الأساس وتتصف بأنها واقعية ومحددة من حيث النطاق والزمن

* مصادر البيانات :

هم الأشخاص أو الوثائق التي تتيح البيانات المطلوبة مثل كوادر المدرسة , الطلبة , وأولياء الأمور , أعضاء المجالس التربوية , منظمات المجتمع المحلي , سجلات وتقارير مديريات التربية والخطط التطويرية وغيرها

* يجب تحديد مصدر البيانات لكل مؤشر

* طرق وتقنيات جمع البيانات :

التقييم الذاتي	ملاحظات المشاركين	دراسات حالة
التزكية	مقابلات فردية وجماعية	مسح
مجموعات تركيز	تحليل المحتوى الوثائقي	أعداد تكرار

* ما يجب أخذه بعين الاعتبار :

- اختيار الطريقة الملائمة للمؤشر مجال البحث
- استخدام طرق متعددة ما أمكن
- كلفة استخدام الطريقة المختارة
- دراسة ايجابيات وسلبيات استخدام كل طريقة قبل اتخاذ القرار

النوع الاجتماعي / الجندر

- النوع الاجتماعي الجندر :
هو الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل من الرجل والمرأة في المجتمعات المختلفة , وهي متغيرة تبعا للثقافات والأديان والمجتمعات والمعتقدات والقيم الاجتماعية يمكن أن تتغير من زمن إلى آخر تبعا للتغيرات الاجتماعية

- ويجب التنبيه إلى أن مفهوم النوع الاجتماعي ليس مرادفا لمصطلح المرأة
- وإنما يشير الى كيفية تعريف المجتمع للخصائص الاجتماعية المختلفة للرجل والمرأة

- الجنس :
الصفات البيولوجية للذكور والإناث , هذه الصفات عالمية ولا تتغير من مجتمع إلى آخر أو من إنسان إلى آخر

الفرق بين النوع الاجتماعي والجنس

الجنس	النوع الاجتماعي
يتحدد بالولادة:	يحدده المجتمع:
يبين الاختلاف البيولوجي (الإخصاب , الحمل (الولادة ,	يبني بناء اجتماعيا من خلال التنشئة الاجتماعية
يتحدد بيولوجيا	يتغير مع الوقت
يتميز بالدوام منذ ميلاد الفرد حتى مماته	يختلف من مجتمع لآخر
لا يمكن تغييره	يتأثر بالمعايير والاتجاهات الاجتماعية والقيم والعادات

أدوار النوع الاجتماعي

هي الأدوار المحددة من قبل المجتمع والمرتبطة بتوقعات المجتمع من الأفراد بناء على الجنس فيحدد أدوارا خاصة للإناث والذكور , ويرتبط بكل دور من والقيم السائدة حول الأنوثة والرجولة هذه الأدوار مجموعة من السلوكات

أدوار النوع الاجتماعي:

الأدوار الأسرية	تتألف من الأدوار والأعمال داخل الأسرة / المنزل والتي ينتج عنها عدد من المسؤوليات والمهام المنزلية والعائلية والتي تقوم (بها المرأة غالبا مثل (العمل المنزلي , رعاية الأطفال وتربيتهم
الأدوار الإنتاجية	الأدوار التي يقوم بها كل من الرجال والنساء , مقابل أجر أو مقايضة , وتشمل الإنتاج في السوق أو في المنزل وتدر الدخل
الأدوار المجتمعية	يعتبر هذا الدور امتدادا للدور الأسري ويركز على المحافظة على ' المجتمع البشري ويمتد من اهتمام أسري إلى اهتمام مجتمعي ويؤدي هذا الدور بشكل تطوعي ويعني توفير الموارد النادرة وتنظيم استخدامها من قبل المجتمع , بالإضافة الى تقديم الخدمات ويقوم بهذا , التي تساعد المجتمع البشري على البقاء والتطور الدور الرجال والنساء ومن الأمثلة عليه العمل في شكل مجموعات غير منظمة لمصلحة في المناطق الحي والحصول على خدمات أفضل أو إحضار المياه الريفية
الأدوار السياسية	في كافة المؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتتلخص هذه الأدوار بسلطة اتخاذ القرار سواء أكان في الأسرة أو خارجها . وما يزال المجتمع ينظر لها على إنها خاصة بالرجال وعادة ما تكون مدفوعة الأجر بطريقة مباشرة أو بطريقة معنوية لارتباطها بالمركز والسلطة

العدالة :

أن يتم التعامل بعدالة مع الذكور والإناث تبعاً لاحتياجاتهم , ويتطلب ذلك في بعض الأحيان أن يكون هناك تمييز ايجابي نحو المرأة أو العكس وذلك للتغلب على المعوقات والصعوبات التي تؤثر وتحد من مشاركتها بشكل متساو وفاعل في المجتمع إذ أن العدالة تعني الحصول على فرص ذات قيمة متساوية وان كانت مختلفة بطبيعتها

المساواة :

هي التمتع بنفس القيمة الإنسانية سواء أ كنا ذكورا أم إناثا واحترام المجتمع لما لدينا من أمور مشتركة كما يحترم ما نختلف فيه من ادوار ومهام تكمل بعضها بعضا

نقص الوعي (نقص الوعي بالاختلافات بين الجنسين الاجتماعي)

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

التقيد بالنوع الاجتماعي

أن يفهم الشخص أن للذكور والإناث أدوارا ومهاما مختلفة , لكنه يعتقد انه لا يمكن تغيير تلك الأدوار والمهام أو لا يجب تغييرها

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

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

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

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

ظاهرة التبخر : عندما لا تترجم النوايا الطيبة في السياسات والأهداف الى تطبيق فعلي من خلال الأنشطة والنتائج

مؤشرات قياس الأداء التي تراعي النوع الاجتماعي

- عدد المتدربين (ذكور / إناث) -
- عدد الميسرين (ذكور / إناث)
- نسبة الآباء والأمهات في مجالس التطوير التربوي (ذكور/ إناث) -
- نسبة المتدربات اللواتي حصلن على ترقية مهنية على التدريب -
- مستوى رضى المتدربين عن أداء كل من الميسرين -
- نسبة الأمهات اللواتي عبرن رضاهن عن مشاركتهن في المجالس التربوية ومجالس التطوير التربوي

قضايا رئيسية في التعليم في الأردن
نتائج الثانوية العامة/التوجيهي

نسب تسرب الطلبة من المدارس

أداء الطلبة في المرحلة الأساسية

الاستفادة من الطاقات الكامنة

العاملون في وزارة التربية والتعليم في المستويات
الإدارية المختلفة

المعايير التربوية

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

(موجهات أو خطوط مرشدة متفق عليها من قبل خبراء التربية والمنظمات القومية , تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من طلبة ومعلمين وإدارة مناهج ومصادر تعليم وأساليب تقويم ومباني وتجهيزات)

تحديد للمستوى الملائم والمرغوب في إتقان المحتوى والمهارات والاداءات وفرص التعلم ومعايير إعداد المعلم

تلك النصوص المعبرة عن المستوى النوعي الذي يجب أن يكون ماثلا بوضوح في جميع الجوانب الأساسية والمكونة لأي برنامج تعليمي

- وهذه الجوانب تشمل : الفلسفة التي ينطلق منها البرنامج والهيئة التعليمية والطلبة والإدارة والمصادر التعليمية والكفايات المهنية للمعلم

النظام المستند إلى المعايير

- إن التعليم القائم على المعايير عملية تخطيط ومتابعة وتقييم وتحسين للبرامج الأكاديمية التي تحدد بوضوح معايير المحتوى الأكاديمي أساساً لمحتوى التعليم والتقييم
- يركز على الممارسات الصفية التي تساعد على ضمان تعلم الطلبة
- يكون تعلم الطالب هو محور , وهدف لتحقيق مستوى عال وعميق من فهم الطلبة والبعد عن التعليمات التقليدية
- يعتمد قياس نجاح النظام على تعلم الطلبة (تحقيق المعايير) بدلاً من الامتثال للقواعد والمعايير
- وجود انسجام في السياسات والمبادرات والمناهج الدراسية والتعليم والتقييمات مع المعايير الأكاديمية وتكون واضحة المعالم
- استخدام المعايير للتركيز على طرق وسبل لضمان النجاح لجميع الطلبة
- يستخدم التقييم لبلوغ وتحقيق التعلم والتعليم
- يستخدمون التقييم والتأمل الذاتي لتحسين الأداء
- يتحملون مسؤولية تعلمهم في العملية التعليمية الخاصة بهم
- يحققون باستمرار تقدماً نحو المعايير لأنها معلنة وواضحة لهم

خصائص المعايير التربوية	
شاملة	قابلة للقياس
موضوعية	تحقق مبدأ المشاركة
مرنة	أخلاقية
وطنية	مجتمعية
مستمرة ومتطورة	داعمة

مجالات المعايير
معايير المحتوى
معايير الأداء
معايير فرص التعلم
معايير التدريس
معايير التقييم
معايير التنمية المهنية

المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيًا	
المعيار الأول	التربية والتعليم في الأردن
المعيار الثاني	أخلاقيات المهنة
المعيار الثالث	السمات المهنية
المعيار الرابع	المعرفة الأكاديمية والبيداغوجيا
المعيار الخامس	التعلم والتعليم
المعيار السادس	التنمية المهنية

معايير القادة					
التواصل	إدارة الموارد	التطوير الذاتي	التخطيط والتقييم	القيادة المرتكزة على التعلم	القيادة والقيم والرؤية
التواصل	الموارد البشرية	الموارد البشرية	التخطيط والتطوير	ثقافة التعلم	القيادة
التعاون	الموارد المالية	التطوير المهني	إدارة التغيير	مرتكزة حول الطلبة	القيم
المجتمع	الموارد المادية	الموارد المادية	المراقبة والتقييم	السلوك المطلوب للتعلم	الرؤية والرسالة

مجتمعات التعلم المهنية

مجموعة من الأفراد يعملون وفق رؤية مشتركة ويكتشفون التحديات المهنية المحددة التي تواجههم ويتشاركون بما يتوصلون إليه مع الأفراد والآخرين في المجتمع المحلي ، وبذلك يسهمون في تنمية معارفهم ومهاراتهم ووعيهم بفوائد المجتمع المهني

إجراء يستطيع من خلاله مجموعة من المهنيين أن يتفاعلوا حول مسألة تؤثر على أدائهم وينتج عن هذا التفاعل نمو مهني وتحقيق الأهداف المشتركة

مجموعة من ذوي المهنة الواحدة يجتمعون حول مشكلة مشتركة لحلها أو هدف واحد لتحقيقه

خطوات نجاح واستدامة مجتمعات التعلم

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

مقترحات (هورد و هورش) لمديري المدارس لدعم المجتمعات المهنية

- التأكيد على معرفتك بقدرة المعلمين (معاً)
- توقع المعلمين بان يبقوا على المعارف المتجددة
- قيادة المجتمعات نحو التوجه الذاتي
- إتاحة الوصول للبيانات
- تعليم مهارات النقاش واتخاذ القرارات
- توجيه المعلمين نحو البحث

نمط التعلم

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

الأنماط الحسية لدى الطلبة تصنيف أنماط التعلم

ب- الأنماط الحسية الحركية	أ- الأنماط الحسية البسيطة
السمعي البصري	السمعي
السمعي / قرائي كتابي	البصري
السمعي/ الأدائي	القرائي الكتابي
البصري/ قرائي كتابي البصري/ الأدائي أدائي / قرائي كتابي	الأدائي العملي

تفريد التعليم

تدريس فعال يستجيب لمصالح تعليم الطلبة وحاجات واستعداد المتعلمين الفردية
هيكل منظم وإطار عمل منظم من التفكير حول التدريس والتعليم
لحاجات الطالب ليس تدريس مفرد وإنما استجابة المتنوعة التي تزود باستراتيجيات تدريسية مستقلة وموجهة وتفاعلية ومتوازنة

هو فهم أن هناك طرقاً عديدة للتعلم مدركاً أن بعض الطلبة يتعلمون بشكل مختلف عن الآخرين ، وتزويد هؤلاء الطلبة بالفرص للتعلم بافضل الطرق

الإدارة الصفية

مجمل عمليات التوجيه والقيادة
والجهود التي يبذلها المعلم والمتعلمون في
غرفة الصف وما ينشأ عن هذه الجهود من أنماط
سلوكية والتي تعمل على توفير المناخ أو الجو
الملائم لبلوغ النتائج المخططة

ولتحقيق هذه الجهود لا بد من تحديد ادوار
المعلم والمتعلمين وتنظيم البيئة الصفية بما
فيها من مقاعد وأدوات وأجهزة لجعل عملية
التعليم أمرا ممتعا وهادفا

أهداف الإدارة الصفية

- توفير المناخ التعليمي الفعال
- توفير البيئة الآمنة والمطمئنة للطلبة
- رفع مستوى التحصيل العلمي والمعرفي لدى الطلبة
- مراعاة النمو المتكامل للطلبة

المهارات اللازمة لإدارة الصف

التهئية للدرس الأسئلة الصفية وتوجيهها	المثيرات التعزيز	الدافعية غلق الدرس
	التحرك داخل الصف	التقييم الذاتي

نموذج (ايرل) المقترح لانواع التقييم
تقييم التعلم
التقييم من اجل التعلم
التقييم كتعلم

أنواع التقييم

• عملية جمع أدلة ومعلومات عن الطلبة من مصادر متنوعة باستخدام أساليب وأدوات تقييم وتفسير هذه الأدلة لمساعدة المعلم والمتعلم لتحديد أين المتعلم في تعلمه أين يذهب المتعلم كيف يصل بشكل أفضل • تقييم تكويني تشخيصي المستمر • لا يستخدم العلامات وبطاقة التحصيل • تقييم المدرسين , التقييم الذاتي للطلبة او تقييم الأقران • محكي المرجع • المعايير موضوعة على أساس مخرجات التعلم	التقييم من اجل التعلم
• ختامي بطبيعته • يستخدم للتأكد مما يعرفه الطلبة وما يستطيعون عمله • معرفة إذا ما حقق الطلبة نتائج المنهاج ولبيان كيفية ترتيبهم مع أقرانهم • يحدث في نهاية الوحدة أو السنة الدراسية لقياس التعلم بعد حدوثه • التدريس للاختبار • يستخدم لمقارنة الطلبة وتوفير دليل على تحصيلهم وتعلمهم وإصدار الأحكام وتقديم التقارير للجهات المعنية • هو للعلامات وبطاقات التحصيل	تقييم التعلم

• قد يكون محكي المرجع أو معياري المرجع • يمكن تشارك المعلومات عن أداء الطلبة مع أولياء الأمور كادر المدرسة والمديرية وغيرهم من التربويين لأغراض تطوير المناهج التربوية • يستخدم لإصدار الأحكام حول أداء الطلبة	
• يهتم المعلمون بعملية تطوير ودعم العمليات ما بعد /وراء المعرفة للطلبة (تفكير الطالب بالعمليات العقلية التي يقوم بها واستخدامها وفهمها) • التقييم الذاتي • تطوير مهارات التقييم الذاتي • تقييم الأقران • تطوير مهارات تقييم الأقران • يوفر للطلبة المعلومات عن الانجاز الخاصة بها ويدفعهم للنظر في كيفية الاستمرار في تحسن تعلمهم • معايير يحددها الطالب تستند إلى التعلم السابق وأهداف التعلم الشخصية	التقييم كتعلم

إدارة الموارد المادية والبشرية
مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة
لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي
البشرية والمادية في المدرسة والتي تحتاج
-التقويم)إليها الإدارة لممارسة وظائفها
(التخطيط - التنظيم - المتابعة- التوجيه
لتحقيق أهداف المدرسة في تقديم تعلم وتعليم
نوعي للطلبة فيها

الأدوات والمصادر في المدرسة	
المصادر	الأدوات
الإطار العام للمناهج الانترنت	حاسوب مسجل تلفزيون
	لوح تفاعلي

التمرين والإرشاد

* التمرين :

- يحمل التمرين معنى مركزا أكثر من الإرشاد , ويسعى نحو هدف تعليمي محدد ويعمل من خلال استخدام:
- علاقة قصيرة المدى
- تركيز عميق على تطوير جانب معين من أداء القيادة والممارسة
- مبني على دعم العمل والمراجعة والتغذية الراجعة
- التفاوض بشأن النتائج المناسبة إلى حد كبير قد وضعت من قبل الشخص الذي يتم تدريبه
- علاقة غير تقييمية مبنية على أساس الاحترام المتبادل
- يتضمن التمرين أن يتمتع المدرب بالمهارات اللازمة وبالمعرفة والتجربة والخبرة لتسهيل عملية تعلم الشخص الذي يتم تدريبه

* الإرشاد :

- هو مصطلح عام لتطوير علاقات ومصالح متبادلة يركز فيها على الخصائص الآتية :
- علاقة غير رسمية مبنية على الثقة والزمالة والاحترام المتبادل وليست تقييمية
- علاقة مستدامة طويلة الأمد وغالبا عند نقطة تحول وظيفي
- التركيز على الفعالية الشاملة لجميع جوانب هذا الدور بما في ذلك الجوانب الشخصية
- طرح الأسئلة والتغذية الراجعة

الفرق بين التمرين والإرشاد

جوانب المقارنة	التمرين	الإرشاد
التركيز	التركيز على الأداء ويوجه الشخص المراد تمرينه لنتائج محددة ويتابع مسار الشخص الذي يتم تمرينه ويركز على تطوير السلوك ويعطي نصائح حول فعالية وكفاءة الأداء	يركز على الفرد ويقدم دعماً ونصائح , ويكون للشريك الخيار لأخذ هذه النصيحة وتركها
الدور	محدد بهدف وإطار لتعزيز وتطوير المهارات والسلوك	التيسير دون وجود إطار محدد
العلاقات / الاختيار	الاختياري يأتي مع المهمة / الوظيفة وتوقعاتها	اختيار ذاتي
مصدر التأثير	من خلال الشخص ومنصبه	القيمة المدركة (هي سمعة يكتسبها الشخص من الشريك الذي يعترف بأنه مرشد جيد
العادات الشخصية	عمل فريق / أداء / العمل الجماعي	تأكيد التعليم (عملية تعلم المرشد من التغذية الراجعة ورؤى الشريك)
الميدان	ذات علاقة بمهمة معينة لتطوير المعرفة والمهارات والقدرات	ميدانها الحياة وتتم برغبة من الشخص باكتساب خبرات متنوعة

مهارات التمرين الإرشادي الأساسية

• الاستماع
• طرح أسئلة نوعية
• تقديم تغذية راجعة : الشكر والعرفان وإعادة الصياغة
• الحدس
• التركيز على جوهر المشكلة
• الالتزام

مهارات التمرين الإرشادي

• إنّ أهم مبدأ للوصول إلى تمرين ناجح هو <u>معرفة وتقدير نقاط قوة الآخرين</u>
• أكثر عنصر فعال من أجل التغيير هو نقاط قوتنا
• بناء منهج تقديري يقدر نقاط قوة المتعلم وأفضل ما يمكن تقديمه له يعد ضروريا لنجاح أية علاقة تمرينية إرشادية . وبصفتك قائدا تربويا عليك ان تكون على دراية تامة ودائمة كيف وأين تظهر نقاط قوة الفرد
• إنّ معرفة نقاط القوة وتقديرها لا يعني تجاهل نقاط الضعف بل تعلّم كيفية إدارتها , لذا علينا تشجيع الفرد على صقل نقاط قوته إلى حد أعلى
• إنّ التشجيع يحفّز الناس على التحلي بالشجاعة اللازمة من أجل القيام بالتغييرات التي ينبغي القيام بها

مهارات الاستماع

المستوى الأول	الاستماع الذاتي	مستمعاً ظاهرياً للمتحدث وفي واقع الحال يستمع لذاته لتنظيم أفكاره وردوده وإصدار أحكامه
المستوى الثاني	الاستماع المركز	يركز المستمع اهتمامه وانتباهه مباشرة باتجاه واحد صوب المتحدث كحال اهتمام الأم بابنها المريض
المستوى الثالث	الاستماع الشمولي	يكون الشخص متابعاً للشخص والمحيط من حوله , ويقرأ ما وراء الكلمات ليستنبط ويعي أحاسيس المتحدث ومشاعره , حزنه , وفرحه , تفاؤله , وإحباطه , بحيث يعي نقطة التحول في طاقة الشخص

فوائد طرح الأسئلة النوعية :

• تساعد الأسئلة على فهم أعمق وتوضح وتركز على مشكلة محددة
• تدعو إلى اكتشاف الذات واكتشاف الأجوبة والحلول
• تزيد من قدرات مدير المدرسة في إيجاد فرص قوية وخطوات عملية ممكنة الحل
• تساعد على كسر الشعور بالإحباط
• تفتح آفاقاً ووجهات نظر جديدة
• تقود إلى ابداعات وتبصر حقيقي
• تشجع للتطلع للأمام لا للتقوقع في المكان أو محاكاة الماضي
• تعرض حلولاً جديدة
• تساعد في البناء على مصادر المدرسة

* أنواع التغذية الراجعة :
1- إعادة الصياغة
2- الشكر والامتنان

* التفكير الحدسي
(تعريف ليبرمان) :
خبرات ذاتية تنتج من عمليات لاشعورية , سريعة , ومنطقية , وتعتمد
على إظهار المشكلة موضوع البحث والدراسة
وهو يتضمن قدرة الفرد على التلخيص الدقيق للحلول المحتملة

(تعريف كلاوسفاتييز) :
التركيز على جوهر المشكلة بأنها
" النقطة التي يجب أن توجه إليها كل طاقاتنا "
لذا لا بد من تحديد النقطة المركزية للمشكلة وبهذا نستطيع توجيه جميع
طاقاتنا

* الالتزام :
هو تنفيذ ما تم الاتفاق عليه بين طرفين (مدير , مدير) (مشرف , مشرف) ,
(معلم , معلم)

- تظهر الحاجة في الالتزام إلى وضع الأفكار المطروحة للنقاش
موضع التنفيذ قبل ان يفقد طرفا الحوار الحماسة للتنفيذ
- تظهر الحاجة في الالتزام على أن يندرج الطرفان في حال وجود
خلاف بينهما في وجهات النظر حول نقطة معينة للوصول للحلول
المناسبة حول القضايا المطروحة

برنامج تطوير المدرسة

* إن قيادة مشروع تطوير المدرسة هو مسؤولية مدير المدرسة

* مراحل تطبيق برنامج تطوير المدرسة :

1-	المرحلة الأولى : التهيئة
2-	المرحلة الثانية : المراجعة الذاتية
3-	المرحلة الثالثة : التحليل والتخطيط
4-	المرحلة الرابعة تطوير المدرسة

*مجالات تطوير المدرسة

الجانب		
1- المنهاج والتدريس 2- أداء الطلبة والتقييم	التعلم والتعليم	المجال الأول
1- تركيز المدرسة 2- دعم التعلم 3- التمكين	بيئة الطلبة	المجال الثاني
1- مشاركة أولياء الأمور 2- مشاركة المجتمع	المدرسة والمجتمع	المجال الثالث
1- القيادة 2- الإدارة	القيادة والإدارة	المجال الرابع

*** شرح للمراحل الأربعة :**

* المرحلة الأولى: التهيئة
• يتواصل المشرف المدرب مع مدير المدرسة لترتيب توعية مجتمع المدرسة
• يتولى المشرف المدرب مع مدير المدرسة توعية كادر المدرسة
• يشكل مدير المدرسة فريق التطوير برئاسته
• يتولى فريق تطوير المدرسة التوعية بالبرنامج لمجتمع المدرسة
• يعد فريق تطوير المدرسة البرنامج الزمني لعمليات إعداد الخطة التطويرية
• يتولى منسقو المجالات تشكيل فرق تنسيق المجالات
• يتولى منسقو المجالات توعية فرق التنسيق

* المرحلة الثانية: المراجعة الذاتية
• يتولى فريق تنسيق مجال التعلم والتعليم توزيع أداة كادر المدرسة قبل يوم واحد من عقد لقاء مجموعة التركيز
• ينسق فريق مجال التعلم والتعليم ويدير مجموعة التركيز لتعبئة أداة كادر المدرسة كما ويبوب الممارسات الضعيفة الخاصة بمجاله
• يتولى فريق تنسيق مجال بيئة الطالب إدارة تعبئة أداة الطلبة من (1 - 4) من خلال مجموعات التركيز , كمل يقوم الفريق بتوزيع أداة الطلبة من (5- 12) من خلال الاستبانة الخاصة بهم
• يتولى فريق تنسيق مجال المدرسة والمجتمع توزيع أداة أولياء الأمور
• يتولى فريق تنسيق مجال القيادة والإدارة تعبئة قائمة رصد السجلات بجميع مجالات تطوير المدرسة من خلال جمع البيانات
• يستكمل مدير المدرسة وكادرها العمل على تعبئة الأداة المخصصة لهم
• يستكمل أولياء الأمور والطلبة العمل على الاستجابة للاستبانة المخصصة لهم
• يستكمل فريق القيادة والإدارة تعبئة قائمة رصد السجلات
• تجتمع فرق تنسيق المجالات الأربعة ويبوب كل فريق المجالات الضعيفة الخاصة بمجاله

* المرحلة الثالثة : التحليل والتخطيط • ترقيم الأدوات والاستبانات
• يتم إدخال البيانات وتحليلها وتلخيصها
• تناقش فرق تنسيق المجالات نتائج تحليل البيانات بقصد الإجماع على مستوى أداء المدرسة
• يراجع فريق التطوير نتائج حوار البيانات ووجهات النظر لفرق تنسيق المجالات
• تفرغ نتائج المراجعة الذاتية على نموذج أولويات التطوير
• يناقش فريق تنسيق المجال النتائج لكل مجال ليتم اختيار الأولويات الخاصة بمجاله تمهيدا لمناقشتها مع فريق تطوير المدرسة
• يعتمد فريق تطوير المدرسة نتائج المراجعة الذاتية لعامين
• يحدد فريق التطوير الأولويات التطويرية ويرتبها حسب الأهمية
• يختار فريق تطوير المدرسة الأولويات التطويرية لمدة عام بحيث تغطي المجالات الأربعة ويحولها إلى نتائج تطويرية
• تبني فرق تنسيق المجالات الخطط الإجرائية
• يراجع فريق تطوير المدرسة الخطة التطويرية ويقدم التغذية الراجعة
• يتم تسليم الخطة التطويرية إلى المجلس التربوي للحصول على ملحوظاته ودعمه
• اعتماد الخطة التطويرية من قبل فريق تطوير المدرسة ورئيس المجلس التربوي
• إرسال نسخة من الخطة التطويرية بصورتها النهائية الى مديرية التربية والتعليم

* المرحلة الرابعة : تطوير المدرسة
• تبدأ المدرسة بتنفيذ الخطة التطويرية بدعم من المديرية والمجتمع المحلي
• تجرى عملية متابعة الخطة التطويرية من قبل فريق التطوير (قياس الأداء)
• تزود المدرسة المديرية والمجتمع بتقارير الانجاز بناء على النتائج

المؤشرات النوعية لأداء المدرسة

1. التركيز على ربط المعرفة بالحياة
2. التركيز على بناء قيم واتجاهات إيجابية لدى الطلبة
3. التنوع في استراتيجيات التدريس ومراعاة الفروق الفردية لتلبية الحاجات
4. توظيف كفايات ومهارات التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة
5. متابعة تحصيل الطلبة بشفافية وعدالة وبما يعكس أداء الطلبة الواقعي والفعلي
6. استخدام نتائج تقييم الطلبة الفردية , والتراكمية للمدرسة بفاعلية في دعم تعلم الطلبة وخطة المدرسة التطويرية
7. توظيف استراتيجيات وأساليب متنوعة لتعديل وضبط سلوك الطلبة
8. توفير بيئة صحية وآمنة يتم صيانتها بشكل مستمر
9. يمثل طاقم المدرسة أنموذجاً لاقتداء الطلبة به
10. نشر ثقافة التوقعات الإيجابية والعالية لدى مجتمع المدرسة

الأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة دور المدرسة

- توعية المعنيين ببرنامج تطوير المدرسة
- تنفيذ عملية إجراء المراجعة الذاتية للمدرسة
- تحليل ومناقشة نتائج المراجعة الذاتية ضمن مجتمع الدراسة لبناء الخطة
- تحديد الأولويات التطويرية
- صياغة الرؤية والرسالة
- إعداد الخطة الإجرائية لتحقيق الأولويات التطويرية
- إعداد أطار قياس الأداء
- إعداد الخطة بصورتها النهائية من قبل المدرسة وتزويد المديرية بها
- تنفيذ الخطة التطويرية
- تقديم تقرير فصلي الى المديرية عن التقدم الحاصل على تنفيذ خطة المدرسة

دور المجتمع

- المشاركة في المراجعة الذاتية للمدرسة
- المشاركة في تحديد الحاجات والأولويات في الخطة التطويرية
- تقديم الدعم المادي والفني والمعنوي للمدرسة من خلال المجالس التربوية
- المشاركة في إعداد الطلبة وحل مشكلاتهم

دور المشرف التربوي

- مساندة مدير المدرسة في التوعية وتكوين اتجاهات ايجابية نحو البرنامج
- مساعدة مدير المدرسة في تطوير معايير تشكيل فريق تطوير المدرسة وفرق تنسيق المجالات
- تقديم الإرشاد لفرق تنسيق المجالات أثناء عملية تعبئة الاستبانات
- متابعة عملية تعبئة الاستبانات مع الفئات المعنية
- تقديم الإرشاد أثناء عملية تفريغ البيانات وتحليلها
- حضور وإثراء مناقشة اجتماعات فرق تنسيق المجالات وإرشادهم أثناء عملية مناقشة نتائج المراجعة الذاتية
- تقديم المشورة لفريق التنسيق عند تحديد أولويات التطوير
- التنسيق مع المعنيين في المديرية لتلبية حاجات المدرسة
- متابعة ودعم المدرسة عند تنفيذ الخطط الإجرائية وتوجيههم نحو مصدر التعلم
- تحفيز وتشجيع المدرسة خلال عملية التنفيذ

دور مديرية التربية والتعليم

- توعية مجتمع المديرية بالبرنامج
- المراجعة الذاتية للمديرية
- تحليل ومناقشة نتائج عملية المراجعة الذاتية
- صياغة الرؤية والرسالة
- إعداد الخطة الإجرائية لتحقيق الأولويات التطويرية والحاجات المشتركة للمدارس
- إعداد إطار قياس الأداء
- تنفيذ الخطة التطويرية للمديرية والاستجابة لحاجات المدارس المشتركة
- متابعة تنفيذ المدارس لخططها التطويرية
- إعداد التقارير للوزارة عن تنفيذ الخطة التطويرية

الشروط الواجب توافرها في صياغة النتائج التطويرية

- محددة (S)
 - مقاسة (M)
 - قابلة للتحقق (A)
 - واقعية (R)
 - لها إطار زمني (T)
- * ملاحظة : يتم متابعة برنامج التطوير التربوي في الوزارة من قبل
(إدارة مركز التدريب التربوي / قسم تطوير
المدرسة والمديرية)

المراجعة الذاتية

هي جمع البيانات وتنظيمها لقياس ظاهرة ما للوقوف على الواقع الفعلي في المدرسة فالمراجعة الذاتية عملية تؤدي الى رؤى واقعية ذات معنى تهدف الى تحسين الأداء في ضوء البيانات التي تم جمعها - تستخدم المراجعة الذاتية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف - نستطيع من خلالها تحديد ما سيتم تطويره (تحديد سلم الأولويات)

- الهدف من المراجعة الذاتية : تحسين جودة أداء المدرسة (تحسن تعلم الطلبة) (مهم)

أدوات المراجعة الذاتية

(4) أدوات وقائمة رصد (مهم)
• أداة كادر المدرسة (مجموعة تركيز)
• أداة الطلبة (1- 4) (مجموعة تركيز)
• أداة الطلبة من (5- 12)
• أداة أولياء الأمور
• قائمة رصد السجلات

مكونات قاعدة تفريغ البيانات

الواجهة الاولى	تمثل اسم برنامج تطوير المدرسة وشعار الوزارة والجهة الداعمة
الواجهة الثانية	أداة كادر المدرسة والمكونة من 20 فقرة
الواجهة الثالثة	استبانة اولياء الأمور 19 فقرة وجنس المستجيب
الواجهة الرابعة	استبانة الطلبة من (1-4) 15 فقرة
الواجهة الخامسة	استبانة الطلبة من (5-12) 22 فقرة
الواجهة السادسة	تلخيص فرعي للمؤشرات , وملخص لكل مؤشر من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين , ونتيجة قائمة الرصد

* المتابعة الموجهة للنتائج :

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

* التقييم :

عملية منظمة ومخططة وهادفة يتم من خلالها تقييم مشروع أو برنامج من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج سواء أكان ذلك بعد التنفيذ أو خلاله , ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شيء واحد , حيث أن متابعة التنفيذ هي في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم

* الأسئلة المفتاحية لعمليات المتابعة والتقييم :

• لماذا التقييم ؟	• كيف سيتم التقييم ؟
• متى التقييم ؟	• كم ستكلف عملية التقييم ؟
• من يقوم بالتقييم ؟	• ماذا بعد التقييم ؟

مقارنة بين المتابعة والتقييم

المتابعة	التقييم
• عملية مستمرة على المدى البعيد	• يجري على أساس دوري
• تتم أثناء تنفيذ النشاط	• يتم أثناء وبعد النشاط
• القائمون بها من الداخل	• يمكن أن يشارك بها مقيم خارجي
• لا تتعامل مع تأثير المشروع	• يتعامل مع تأثير المشروع
• تستخدم نتائج التقييمات المرحلية (الدورية)	• يستخدم نتائج المتابعة
• محدودة ولا تحتاج لكثير من المعلومات	• شامل ويحتاج لكثير من المعلومات
• تركز على الأنشطة قصيرة المدى	• يركز على الأهداف والاستراتيجيات
• توضح تقدم المشروع	• يوضح إذا ما كان المشروع في الاتجاه السليم
أطار قياس الأداء	
• أهم أدوات الإدارة الموجهة بالنتائج (مهم)	

- يتم استخدامه في التخطيط المنظم لجمع وتحليل البيانات الخاصة بقياس الأداء لإظهار وتقييم التقدم نحو تحقيق النتائج المخطط لها
- الأداة التي تربط بين ما سوف يتم متابعته مع كيفية عمل ذلك

- يراعى توفر تعريف واضح لكل مؤشر لضمان عدم التباين في قياسه باختلاف الأشخاص القائمين على المتابعة
- يراعى أن يكون هناك مؤشران لكل نتيجة
- يراعى التنوع في استخدام المؤشرات النوعية والكمية
- يراعى أن تكون حساسة للنوع الاجتماعي

أنواع البيانات	
البيانات الكمية	البيانات النوعية
• الإحصاءات	• الطلاب/ الطالبات
• التعدادات	• المعلمون/ المعلمات
• قواعد البيانات	• مديرو ومديرات المدارس
• المسوح الميدانية	• أولياء الأمور وأعضاء والمجتمع المحلي
• الاستبيانات	• التقارير والدراسات السابقة

طرق جمع البيانات

- استعراض الوثائق والمستندات
- المسح الميداني
- جماعات النقاش المركزة
- المقابلات الفردية
- الملاحظة المباشرة
- دراسات الحالة

أمور يجب مراعاتها عند اختيار طرق جمع البيانات

- اختيار الطريقة الأكثر ملائمة للمؤشر مجال البحث
- استخدام طرق متعددة
- الأخذ بعين الاعتبار كلفة استخدام الطريقة
- دراسة ايجابيات وسلبيات استخدام كل طريقة

الأسئلة التي تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار طرق جمع البيانات

- ما ملائمة الطريقة لمؤشر الأداء المستهدف بالمتابعة؟
- ما نوع البيانات المراد جمعها (نوعية أو كمية)؟
- ما هي تكاليف استخدام الطريقة؟
- ما الوقت الذي تحتاجه الطريقة ؟
- ما مدى واقعية الطريقة وإيجابياتها وسلبياتها ودقتها وصدقها وصعوبتها ؟

أدوات جمع البيانات

سلم التقدير اللفظي

هو أداة تساعد في قياس الأداء بالنسبة للمؤشر النوعي

- عادة ما يعتمد معيارا رقميا لتصنيف البيانات التي يتم جمعها
 - يعد سلم التقدير اللفظي أساسيا لجمع البيانات على درجة عالية من المصداقية للاستناد عليها عند قياس الأداء
- مقاييس التقدير : هي قواعد لقياس وتقدير الأداء بالنسبة لكل مؤشر/معيار وتتكون من خمسة مستويات:
1. غير مرض
 2. مقبول
 3. جيد
 4. جيد جدا
 5. ممتاز

تحليل البيانات

- أهم مرحلة من مراحل الإدارة بالنتائج (مهم)

مراحل تحليل

البيانات

- اختيار الأساس
- مراجعة البيانات واحتساب القيم
- مقارنة البيانات التي تم جمعها
- مقارنة البيانات مع المستهدف وملاحظة

الانحرافات

- استخلاص الدروس المستفادة وعوامل النجاح
- وضع التوصيات لتحسين الاداء

التقرير

- كتابة التقارير من أهم العمليات الإدارية
- فهي وسيلة مهمة من وسائل الاتصال التي توفر الوقت والجهد والكلفة
- وتساعد القادة والإداريين على اتخاذ قرارات مناسبة , وتقديم تغذية راجعة لتحقيق درجة عالية من العائد الناتج عن تفويض الصلاحيات

ويعرف بأنه تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي يوضح الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف . وهو نشاط يمكن التدريب عليه وممارسته بسهولة

مكونات التقرير

1. صفحة عنوان التقرير
2. محتويات التقرير
3. ملخص التقرير
4. النتائج
5. التوصيات
6. التقرير التفصيلي
7. الملاحق

أهمية التقارير وفوائدها

- 1- مساعدة الإدارة على أداء مهامها الأساسية وهي:
أ- التخطيط
ب - التوجيه والإشراف
ج - المتابعة والتقييم
- 2- إعطاء المعلومات اللازمة التي تساعد على تدارك الأخطاء والمشاكل ومحاولة حلها
- 3- وسيلة اتصال فعالة بالجهات المعنية من حكوميين وأفراد مجتمع والجهات المانحة
- 4- وسيلة للتوثيق والتسجيل عن النشاطات والانجازات والمشكلات وأساليب معالجتها
- 5- وسيلة لتبادل المعلومات بين المستويات والأقسام الإدارية المختلفة
- 6- تفسير موقف أو ظاهرة معينة
- 7- عرض أفكار أو مقترحات جديدة
- 8- توفير الحقائق والبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
- 9- تركيز الأنظار على النتائج المحددة حسب الخطة

تقرير الأداء

هي التقارير التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو ببرنامج أو مشروع

جاري تنفيذه وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلا وما كان يجب أن يتم وفقا للخطة أو البرنامج الموضوع وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها

ومن أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات التطويرية , وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعة أو إعادة توزيع للموارد المتاحة

سمات التقارير الجيدة

- تحتوي على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع
- منظمة ومقسمة إلى أقسام لتسهيل الوصول للمعلومة
- لا تحتوي على تفاصيل غير مهمة
- موضح بها تاريخ إعداد التقرير والجهة التي أعدته
- تستخدم الوسائل التوضيحية المناسبة
- مكتوبة بأسلوب واضح وبلغة سليمة ومفهومة
- مكتوبة بأمانة

مراحل إعداد وكتابة التقارير

- مرحلة الإعداد
- مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي
- مرحلة الكتابة
- مرحلة المراجعة
- مرحلة الطباعة والإخراج العام للتقرير

التغذية الراجعة (360 درجة)

يمثل نظام التغذية الراجعة (360 درجة) المتكامل تحولا جذريا لعملية قياس الأداء سواء أكان على مستوى الفرد أو المؤسسة ويمكن تشبيه هذا النظام بالمرايا التي تكشف كل المعلومات من كل الزوايا حيث يمهد السبيل لمعرفة كل المعلومات الممكنة عن مستوى الأداء

الشراكة المجتمعية

- واقع الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي
- ضعف الاتصال والتواصل بين المدرسة والمجتمع
- ضعف الوعي المجتمعي بدوره التربوي
- ازدياد المشكلات الطلابية بسبب ضعف تعاون البيت مع المدرسة

- أسباب ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع
- انشغال أولياء الأمور في العمل
- ضعف الاهتمام بتعليم الأبناء
- نظرة أولياء الأمور السلبية للتعليم
- قصور بعض إدارات المدارس عن التواصل الفاعل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي
- مجالس أولياء الأمور في أغلب المدارس شكلية وغير مفعلة
- ضعف الإشراف والمتابعة والمساءلة الميدانية

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

أهمية الشراكة المجتمعية في التعليم

- تحسين جودة المنتج التعليمي (الطالب)
- إيجاد مصادر لتوفير التمويل
- التعاون مع المؤسسة التعليمية بهدف تخفيف أعباء العمل

عن العاملين • رفع مستوى الوعي المجتمعي حول قيمة العملية التعليمية	
مجالات مشاركة أولياء الأمور حسب نموذج (أوبشتاين)	
1- الأبوة والأمومة	مساعدة الأسر في مجال المهارات الأبوية ودعم الأسرة وفهم تطور ونمو المراهقين وتوفير البيئة والظروف البيتية لدعم التعلم في كل المراحل , مساعدة المدارس في فهم الخلفيات الثقافية
2- التواصل	التواصل مع الأسر حول البرامج المدرسية وتقديم الطلاب , وإيجاد قنوات اتصال ثنائية الاتجاه بين البيت والمدرسة
3- العمل التطوعي	تحسين فرص التوظيف والتدريب والأنشطة والجدولة الزمنية لإشراك الأسر كمتطوعين ومشاهدين
4- التعلم في البيت	إشراك الأسر مع أطفالهم في التعليم الأكاديمي في المنزل بما في ذلك الواجبات المدرسية وتحديد الأهداف والمناهج الدراسية . تشجيع المعلمين على تصميم الواجبات المدرسية التي تمكن الطلاب من تبادل الآراء ومناقشة المهام المثيرة للاهتمام
5- اتخاذ القرارات	مشاركة الأسر في القرارات المدرسية والإدارية وأنشطة كسب الدعم من خلال مجالس التطوير المدرسية أو فرق التطوير , ومجالس أولياء الأمور ولجان المجتمع المحلي
6- التعاون مع المجتمع	من خلال تنسيق الموارد والخدمات للأسر والطلاب والمدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما في ذلك الشركات والوكالات والمنظمات الثقافية والكلية والجامعات وتمكين الجميع للمساهمة في تقديم الخدمة للمجتمع

* مدرسة المجتمع :
وضع مرافق المدرسة وإمكاناتها في خدمة
المجتمع المحلي
مثل (استخدام الساحات , الملاعب المهرجانات
, محو الأمية)

تعتمد على النظام التفاعلي المفتوح للتعايش
وتبادل المنافع مع المجتمع

- نتائج المشاركة المجتمعية في التعليم
2. توفير الموارد المالية والمادية
 3. تقديم الدعم والمساندة في مجالات تأهيل المعلمين
 4. مساندة المدرسة في علاج مشكلات الطلبة
 5. تبادل الخبرات والأفكار بين المدرسة والمجتمع
 6. تعميق جهود مجالس أولياء الأمور والمعلمين في المدارس
 7. التخطيط للعملية التعليمية ورسم سياساتها
 - ..

العناصر الواجب توافرها في الاجتماع لتحقيق الأهداف:

- التخطيط التعاوني
- مكان الاجتماع
- الدعوة للاجتماع
- وقت الاجتماع
- مدة الاجتماع
- القرارات
- توثيق الاجتماع

المجالس التربوية

* المدرسة المركزية لشبكة المدارس:
مدرسة من مدارس الشبكة يتم اختيارها وفق
معايير يحددها مجلس تطوير المديرية لتيسير
عملية الاتصال والتواصل وتبادل الخبرات
التربوية بين مدارس الشبكة

* شبكة المدارس :
مجموعة من المدارس المتجاورة جغرافيا
أو المتصلة إلكترونيا والتي تتعاون فيما
بينها لتلبية حاجاتها مع مراعاة التقسيمات
الإدارية

تشكيل المجلس التربوي لشبكة المدارس	
• الرئيس	يتم انتخابه من أفراد المجتمع المحلي الذين تم ترشيحهم من مديري ومديرات مدارس الشبكة
• نائب الرئيس	منسق الإشراف والإسناد التربوي في الشبكة
• الأعضاء	• مديرو/مديرات المدارس • المرشد التربوي المنتخب من مرشدي الشبكة • ثلاثة أفراد من المجتمع المحلي يتم انتخابهم من أفراد المجتمع المحلي الذين تم ترشيحهم من مديري ومديرات المدارس وفق معايير يحددها فريق التطوير • رؤساء المجالس البرلمانية الطلابية في الشبكة • ممثلو مجالس أولياء الأمور والمعلمين في الشبكة (ما لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن خمسة) يتم اختيارهم من مجالس أولياء الأمور في الشبكة بالتنسيق مع مقرر المجلس • يكون مدير المدرسة المركزية مقررا

- مهام رئيس المجلس التربوي للشبكة
1. رئاسة جلسات المجلس
 2. دعوة المجلس للانعقاد
 3. الإشراف على أعمال المجلس ومتابعة تنفيذ مسؤولياته
 4. تمثيل المجلس في مجلس تطوير التربوي في المديرية
 5. التواصل مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي لبحث الحاجات وتوفير الدعم

تشكيل مجلس التطوير التربوي على مستوى المديرية	
• الرئيس	أحد رؤساء المجالس التربوية ويتم اختياره بالانتخاب من أعضاء المجلس
• نائب الرئيس	مدير التربية والتعليم أو من يفوضه من فريق تطوير المديرية
• الأعضاء	1. رؤساء المجالس التربوية لشبكة المدارس 2. أعضاء فريق تطوير المديرية ويكون رئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي مقررا للمجلس 3. طالب وطالبة منتخبان من مجلس برلمانات الطلبة المشكل على مستوى المديرية

الاجتماعات وقانونيتها
• يجتمع المجلس بدعوة من رئيسه او نائبه ويكون اجتماعه قانونيا بحضور أغلبية الأعضاء على ان يكون الرئيس او نائبه من بينهم وتتخذ قراراته بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع

عدد الاجتماعات
(5) اجتماعات • الاجتماع الأول : بعد بناء الخطط التطويرية لمدارس الشبكات أو تغييرها أو إعادة بنائها بناء على المراجعة الذاتية لها • الاجتماع الثاني: في مطلع كل عام دراسي • الاجتماع الثالث : في نهاية الفصل الدراسي الاول • الاجتماع الرابع: في نهاية العام الدراسي • الاجتماع الخامس : كلما دعت إليه الحاجة

الإشراف التربوي المساند
هو خدمة تربوية عامة وتخصّصية تقدم للمعلم في إطار الزمالة والشراقة والتعاون لمساعدته على النمو المهني وتمكينه من أداء عمله بشكل أفضل وبالتالي تحسن تعلم الطلبة

مراحل الإشراف	
1- التفتيش	يتأكد من تعلم الطلبة واتباع المعلم للتعليمات
2- التوجيه	يرشد المعلم إلى الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحسين أدائه
3- الإشراف	يوضح للمعلم جوانب الأداء التي تحتاج إلى تطوير
4- الإشراف المساند	يعمل مع المعلم للنهوض بأدائه وتحسين تعلم الطلبة

الوضع الراهن للإشراف التربوي	
• كثرة التقارير	• تقييم المشرف للمعلم
• توظيف التقييم من أجل التصنيف	• ضعف التعامل مع البيانات
• تغليب سلطة الموقع الوظيفي	• ضعف أو غياب التقييم الذاتي
• ضعف الاستجابة للتحديات الجديدة	

مسوغات الانتقال إلى الإسناد التربوي	
• الانفجار المعرفي	
• زيادة إعداد الطلبة	
• تطوير مجالات التربية الأخرى	
• حاجات السوق والاقتصاد	
الاختلاف بين الإشراف التربوي والإشراف المساند	
الإشراف التربوي	الإشراف المساند
المشرف يرى الأمور من	المساند التربوي ينظر

منظور مختلف عن المعلم	للأمور من نفس منظور المعلم
-----------------------	----------------------------

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

أدوار المساند التربوي على مستوى الشبكة
• إنشاء وتيسير مجتمعات التعلم المهنية
• تطوير خطة الدعم والإسناد للحاجات المشتركة
• توفير الدعم والإسناد والتنمية المهنية لمعلمي الشبكة
• تنسيق العلاقة مع المجتمع المحلي
• تنسيق عمل مجالس التطوير

سمات المشرف المساند	
• الاستقامة والنزاهة	• مبادر
• الالتزام بالتنمية المهنية الذاتية	• الفراسة
• الخبرة الناجحة في التعليم والادارة	• حليم
• التواصل الشفهي والكتابي	• متحمس
• القيادة وتطويرها لدى الاخرين	• جدي
• ثقافة التعلم التعاوني	• شفاف

• روح الدعابة (دماثة الخلق)	/مصادقية
(	• ايجابي

مهارات المشرف المساند	
• تبادل التغذية الراجعة	• التخطيط التطويري
• اغتنام الفرص المتاحة	• ممرن
• طرح الأسئلة النوعية	• مرشد
• حوار البيانات	• مدرب وداعم
• نقل الخبرات	• الاتصال وقنواته المفتوحة
• الاستماع والتواصل	

الرقم	البدايل	النص
1		الأساس الذي تستند إليه عمليات التطوير والتغيير التربوي الحديثة هو:
	أ	المدرسة هي الوحدة الأساسية للتطوير.
	ب	يبدأ التطوير من أعلى الهرم التربوي حتى يصل قاعدته.
	ج	الدمج بين السياسات الحديثة والتقليدية في التطوير التربوي.
	د	القيادة الموقفية التي توفق بين الأنماط القيادية.
2		التعلم من أجل العيش المشترك يتضمن:
	أ	تزويد الطالب بأدوات المعرفة.
	ب	إكساب الطلبة القدرات اللازمة للبقاء.
	ج	تقديم خدمة تربوية تلبي احتياجات السوق.
	د	توجيه الطلبة نحو قيم الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان.
3		بناء الإنسان المتكامل يكون ضمن إحدى الركائز الآتية:
	أ	التعلم من أجل أن يعرف.
	ب	التعلم من أجل يعمل.
	ج	التعلم من أجل أن يكون.
	د	التعلم من أجل عيش مشترك.
4		إحدى المهارات التالية من كفايات المدير وليس القائد:
	أ	التخطيط الإستراتيجي.
	ب	إدارة الوقت.
	ج	بناء الفريق.
	د	الذكاء الانفعالي .
5		المدرسة القادرة على بناء ثقافة التعلم تركز على:
	أ	تعلم كل من المتعلم، والمعلم، والقائد التعليمي.
	ب	تعلم كل أفراد المجتمع.
	ج	تعلم الطلبة الإلزامي في مرحلة التعليم الأساسي.
	د	محو أمية التعليم.
6		القائد الذي يعمل مع فرق العمل لتحديد المشكلات، وإدارة التغيير في بيئة العمل الداخلية والخارجية، هو القائد:
	أ	القائد الأوتوقراطي.
	ب	القائد البيروقراطي.
	ج	القائد الموقفي.
	د	القائد المتسلط.

		قدرة القائد على التعبير عن الأفكار والمشاعر باستخدام لغة البدن، يعد من الذكاء:
أ	7	اللغوي.
ب		الحركي.
ج		المكاني.
د		الشخصي.
		أي العبارات الآتية صحيحة؟
أ	8	كل مدير قائد، وكل قائد مدير.
ب		كل قائد مدير وليس كل مدير قائداً.
ج		كل مدير قائد وليس كل قائد مديراً.
د		كل قائد يحتاج إلى الإدارة، وكل مدير يحتاج إلى القيادة.
		أي مما يأتي لا تتوافق مع خصائص القائد:
أ	9	يبدع ويبتكر ويخطط ويتصور ليتمكن من خلال ذلك إدراك النتائج المستقبلية للمدرسة.
ب		يتميز بالمرونة ومصدر القوة والنفوذ لديه تنبع من مجتمع المدرسة نفسه.
ج		يستند إلى القانون واللوائح ويستمد سلطته من التنظيم.
د		يختار الهدف بالاشتراك مع كادر المدرسة ووفق ما تتطلبه المصلحة العامة للطلبة والمدرسة.
		نمط القيادة الذي يظهر فيه العديد من السلوكيات المتداخلة المعيقة للأهداف المرجوة يسمى النمط:
أ	10	المتسلط.
ب		السلبى.
ج		الديمقراطي.
د		البيروقراطي.
		إذا كنت تحب إشراك الآخرين في اتخاذ القرار، وأن تشيد بالإنجازات، فإن نمطك القيادي هو النمط:
أ	11	المتسلط.
ب		السلبى.
ج		الديمقراطي.
د		البيروقراطي.
		أي المعايير الآتية هو الأنسب في الدلالة على أنك قمت بتطوير القدرة على إجراء محادثات شجاعة مع أنماط الشخصية المقاومة للتغيير؟
أ	12	توجيه الآخرين لتعلم كيفية إدارة الصعوبات من خلال زيادة الوعي الذاتي، وتشجيعهم على الحفاظ على تواصل مفتوح وشفاف ومتعاطف.
ب		التعامل مع الأنماط الشخصية الصعبة والأزمات بشكل جيد.

ج	التصرف بهدوء ومهنية عند التعرض لضغوط أو تعامل مع أنماط شخصية صعبة.	
د	يتوقع القضايا وفهم دوره في التعامل مع الأنماط الصعبة، ويتعلم منها وينهض ويعود بسرعة.	
	أي مما يأتي يعدّ من عناصر ممارسة القيادة المركزة على الطالب والمتمثلة في التوجه بالنتائج؟	13
أ	تحديد واختيار الموارد حسب أولويات نتائج التعلم (بما يعكس على تحصيل الطلبة) والعمل على توفير الخبرات المناسبة.	
ب	رصد نتائج التعلم والمعايير والتوقعات وضمان تواصل وانخراط العاملين والطلبة في العملية التربوية لتحقيق النتائج.	
ج	خطة واضحة للزيارات الصفية تضمن تقديم تغذية راجعة واقعية ومناسبة وموثقة ومتابعة تنفيذ المناهج ومتابعة تحقيق خطط المعلمين السنوية.	
د	العمل على التخلص من الضغوطات والتحديات التي تسيء للبيئة الصفية وتنظيم وإدارة المؤتمرات الداخلية والخارجية.	
	أي مما يأتي ليست من استراتيجيات الإقناع؟	14
أ	الاعتماد على العاطفة أو المنطق.	
ب	الاعتماد على درجة من التقيد بالقوانين.	
ج	الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة.	
د	عدم تكرار أفكار الرسالة.	
	العمليات التي تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك المعلمين لتكون أكثر كفاءة وفعالية بما يتوافق وحاجات المدرسة والمجتمع، وحاجات المعلمين أنفسهم، تسمى:	15
أ	الشراكة المجتمعية.	
ب	القيادة المستندة على التعلم.	
ج	التنمية المهنية للمعلمين.	
د	القيادة المستندة على المعايير.	
	الأقدر على تحديد نوع الحاجة المهنية للمعلم هو:	16
أ	الاستشاريون.	
ب	مدير المعلم.	
ج	المعلم نفسه.	
د	تقويم الأداء.	
	مهمة المدرسة بمفهومها الحديث تقوم على:	17
أ	تذكية ميول الطلبة، وإشباع حاجاتهم.	
ب	تزويد الطالب ببعض المعارف والعلوم المختلفة.	
ج	إعداد الفرد للحياة.	
د	تنمية القدرات الذهنية للطلاب.	

		الطالب القائد هو الطالب الذي:
أ		يعمل على رفع مستوى تحصيله.
ب	18	يتم إشراكه في صنع القرارات المدرسية.
ج		لا يتغيب ولا يتأخر عن الدوام المدرسي.
د		يقوم بالمهام الموكولة إليه على أكمل وجه.
		ماذا يطلق على الشيء لا تملك المدرسة حالياً الإمكانيات لتحقيقه، لكنه يوجه عملك المستقبلي في المدرسة، وتسعى إليه؟
أ	19	رؤية المدرسة.
ب		القيادة المستندة على المعايير.
ج		النشاط المبني على حاجات الطلبة.
د		القيادة المستندة على التعلم.
		النكاء المستقل عن بقية القدرات الأخرى هو النكاء:
أ		اللغوي.
ب	20	المنطقي الرياضي.
ج		الجسدي الحركي.
د		الموسيقي.
		يرتبط فهم كيفية إنجاز مهام وفق تصميم أو شكل معين، وفهم الرسوم، بالنكاء:
أ		الشخصي.
ب	21	المنطقي الرياضي.
ج		الجسدي الحركي.
د		المكاني البصري.
		ما يميز مرحلة التطبيع في مراحل تطور فريق العمل:
أ		التعارف والتآلف والإتفاق على الفكرة العامة.
ب	22	العمل وتنفيذ المهام التي سبق وتم الاتفاق الجماعي عليها.
ج		الصياغة الجماعية لأسس وقواعد العلاقات بين أفراد الجماعة وأسلوب العمل وآليات حلّ المشاكل.
د		استعراض ومحاولة الإتفاق على الأهداف والمهام واختيار وتحديد القائد.
		عندما يتعمد عضو في فريق العمل دانماً أن يقول: أوافق على أنها فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا، فإنه يعمل بمبدأ:
أ	23	الرفض.
ب		الموافقة المعلقة.
ج		السيطرة.

د	التحليل السلبي.	
	ما الذي يحتاجه المفتاحون على التغيير ولكنهم يدرسون الأمر بعناية أكبر للمشاركة في فرق العمل؟	
أ	الرؤية والدعم.	24
ب	التطبيق وإثبات بأن العمل ينجح.	
ج	معرفة كيفية التطبيق.	
د	إقضاؤهم كي لا يؤثر على غيرهم.	
	أي العبارات الآتية تميز فريق العمل عن مجموعة العمل؟	
أ	فرق العمل دائمة غالباً.	25
ب	القيادة ليست ضعيفة لكنها فردية تقتصر على القائد.	
ج	يعمل الأفراد متضامنين معاً لإنجاز أهداف باعتبارها جزءاً من مسؤولياتهم	
د	دافعية العمل ضعيفة.	
	يتم تحديد المهمات المطلوب إنجازها أو الهدف المشترك المطلوب بلوغه وتحقيقه لفريق العمل في مرحلة:	
أ	التشكيل والتكوين.	26
ب	الصراع والتنافس.	
ج	الاستقرار والتطبيق.	
د	المعالجة والأداء.	
	أنت مدير مدرسة أساسية وطلب إليك هذا اليوم حضور اجتماع يتعلق بنتائج الثانوية العامة في مديرتك، فإن حضورك هذا الاجتماع يعد:	
أ	مهماً ومستعجلاً.	27
ب	مهماً وغير مستعجل.	
ج	غير مهم ومستعجلاً.	
د	غير مهم وغير مستعجل.	
	أنت مدير مدرسة أساسية وطلب إليك هذا اليوم حضور اجتماع يتعلق بنتائج الثانوية العامة في مديرتك، فإن أنسب إجراء تقوم به:	
أ	تفويض المساعد لحضوره بالنيابة عنك.	28
ب	تنفذ الطلب مباشرة دون تأخر.	
ج	لا تذهب إلى الاجتماع؛ لأنه لا يعنك موضوعه.	
د	تذهب في نهاية الاجتماع للتعرف إلى توصيات الاجتماع.	
	ضمن مصفوفة الأولويات، أي المربعات الأربعة الآتية بحاجة أكثر إلى التخطيط وإدارة الوقت بكفاءة وفعالية:	

29	أ	مربع المهم والمستعجل.
	ب	مربع المهم وغير المستعجل.
	ج	مربع غير المهم والمستعجل.
	د	مربع غير المهم وغير المستعجل.
30		إذا اضطر خمسة من المعلمين في مدرستك إلى مغادرة المدرسة لساعتين، فإنك:
	أ	تصمم أدوات لمعرفة أسباب المغادرة.
	ب	تعمل على دمج الشعب الصفية.
	ج	تكلف الإداريين بشغل الحصص.
31	د	تعمل على مغادرة الطلبة للمدرسة.
		في دورة الاجتماع ما الذي تحتاجه بعد الاجتماع؟
	أ	كتابة المحضر، والمتابعة.
	ب	التخطيط، والمتابعة.
32	ج	كتابة المحضر، والتخطيط.
	د	التخطيط وكتابة أجندة العمل.
		في الاتصال الداخلي:
	أ	يقوم الفرد بالاتصال بصفته الاعتبارية.
33	ب	يتم الاتصال بين الموظفين من ذات الدرجة والمستوى الوظيفي.
	ج	يتم الاتصال عبر وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف والإذاعة.
	د	يقوم فيه الفرد بالاتصال بجميع العاملين داخل المؤسسة.
		عندما تُعنى المؤسسة في عناية الاتصال بإيصال المعلومة إلى جمهورها المستهدف، والإبقاء على جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي في صورة كل ما يستجد على طبيعة عمل وإجراءات وخدمات المؤسسة، فإن الوظيفة التي يقدمها الاتصال هي وظيفة:
34	أ	إعلامية.
	ب	دعائية.
	ج	كسب التأييد.
	د	التثقيف.
34		السلسلة غير المترابطة من الحقائق الموضوعية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل تسمى:
	أ	البيانات.
	ب	المعلومات.
	ج	الإجراءات.

د	الأنشطة.									
	أي مما يأتي ليس من المصادر الداخلية للبيانات؟									
أ	وزارة التربية والتعليم.									
ب	مديرية التربية والتعليم.	35								
ج	المدرسة.									
د	المجتمع المحلي.									
	عندما يقوم فريق التطوير بسؤال مجموعة من أعضاء المجتمع المحلي عن أسباب تأخر أبنائهم عن المدرسة، فإن طريقة جمع البيانات في هذه الحالة هي:									
أ	فريق التطوير.	36								
ب	المقابلة.									
ج	أعضاء المجتمع المحلي.									
د	الملاحظة غير المباشرة.									
	قرار التطوير في المدرسة ينبغي أن يكون مبنياً على:									
أ	خبرة مدير المدرسة.	37								
ب	البيانات.									
ج	المصادر الخارجية.									
د	رأي الاستشاريين.									
	ما الأمر الذي يكمل أنموذج تحليل القدرات SWOT المبين في الرسم الآتي:									
	أين نحن الآن؟ : تحليل القدرات SWOT <table style="border-collapse: collapse; width: 100%;"><tr><td style="text-align: center; vertical-align: middle;"> المناخ الداخلي  </td><td style="text-align: center; vertical-align: middle;">مواطن القوة</td><td style="text-align: center; vertical-align: middle;"> المناخ الخارجي  </td><td style="text-align: center; vertical-align: middle;">مواطن الضعف</td></tr><tr><td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td><td style="text-align: center; vertical-align: middle;">التهديدات</td><td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td><td style="text-align: center; vertical-align: middle;">الفرص المتاحة</td></tr></table>	المناخ الداخلي 	مواطن القوة	المناخ الخارجي 	مواطن الضعف		التهديدات		الفرص المتاحة	
المناخ الداخلي 	مواطن القوة	المناخ الخارجي 	مواطن الضعف							
	التهديدات		الفرص المتاحة							
أ	نتائج الخطة التطويرية.									
ب	الفرص المتاحة.									
ج	الإجراءات التنفيذية.									
د	الأنشطة البنائية.									

		العلاقة بين النتائج قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى في سلسلة النتائج هي علاقة بين:
39	أ	سبب وأثر.
	ب	نشاط ومخرج.
	ج	إجراء ونشاط.
	د	نشاط ومؤشر.
		من مبادئ الإدارة الموجهة بالنتائج:
40	أ	الشراكة ومؤشرات الأداء ودورية جمع البيانات.
	ب	المساءلة وإطار قياس الأداء والتغذية الراجعة الراجعة 360 درجة.
	ج	الاقتراضات والمخاطر وسلسلة النتائج.
	د	البساطة والتعلم بالممارسة والشفافية.
		أي مما يأتي تقل فيه قدرة الإدارة في السيطرة على المخاطر؟
41	أ	المدخلات والأنشطة.
	ب	النتائج المباشرة.
	ج	كلما اتجهنا نحو النتائج المتوسطة.
	د	كلما اتجهنا نحو النتائج البعيدة (الأثر).
		أي المخاطر الآتية ينبغي أن تكون لها الأولوية لديك؟
42	أ	المخاطر التي احتمال حدوثها قوي وتأثيرها ضعيف.
	ب	المخاطر التي احتمال حدوثها قوي وتأثيرها متوسط.
	ج	المخاطر التي احتمال حدوثها ضعيف وتأثيرها قوي.
	د	المخاطر التي احتمال حدوثها متوسط وتأثيرها متوسط.
		التغيير في الحالة، القابل للوصف والقياس، والنتائج عن علاقة بين سبب وأثر، يسمى:
43	أ	النتيجة.
	ب	المؤشر الكمي.
	ج	المؤشر النوعي.
	د	إطار قياس الأداء.
		إذا كنت تسعى لزيادة معرفة المعلمين باستراتيجيات التقويم المختلفة، فإن الانتهاء من عقد مشغل تدريبي حول استراتيجيات التقويم المختلفة، يعد ضمن سلسلة النتائج:
44	أ	أثراً.
	ب	نتيجة متوسطة المدى.
	ج	مخرجاً.

د	نشاطاً.	
	للقيام بتبادل الزيارات بين معلمي المديرية، فإنه يلزمك موافقة عطوفة مدير التربية والتعليم. يعدّ كتاب عطوفته ضمن الإدارة الموجهة بالنتائج من:	
أ	الاقتراضات.	45
ب	المخاطر.	
ج	الأنشطة.	
د	المخرجات.	
	أي مما يأتي يعد مؤشراً نوعياً:	
أ	عدد المعلمين الذين تدربوا على توظيف استراتيجيات حل المشكلات.	46
ب	درجة رضا أولياء الأمور عن اجتماع مجلس الآباء والمعلمين.	
ج	رفع قدرة المعلمين في تطبيق آليات التقويم الواقعي.	
د	توفر كتاب من عطوفة مدير التربية والتعليم لعقد دورة تدريبية حول التعلم النشط.	
	إذا كان عدد المعلمين الذين ينوعون في استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (5)، وأردت أن يصبحوا (15)، علماً أن عدد معلمي المدرسة (40) معلماً، فإن قيمة المستهدف هي:	
أ	5	47
ب	10	
ج	15	
د	25	
	الاستجابة للنوع الاجتماعي تعني:	
أ	الحرص على إعطاء المرأة حقوقها.	
ب	إدراك القائد التعليمي أن للذكور والإناث أدواراً ومهام مختلفة، ينبغي العمل على تغييرها.	48
ج	توفير الفرص المتساوية لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن الجنس.	
د	تمييز الاختلاف في الاحتياجات والأدوار والمسؤوليات بين الذكر والأنثى، والقدرة على الوصول إلى المصادر المختلفة لتحقيق العدالة في الاستفادة من الفرص المتاحة.	
	أي العبارات الآتية ذات صلة بمفهوم النوع الاجتماعي دون الجنس:	
أ	يتغير صوت الأولاد عند البلوغ.	49
ب	الرجل هو رب الأسرة لأنه الأقدر على القيادة واتخاذ القرار.	
ج	الرجل له لحيّة.	
د	النساء وليس الرجال من يلد الأطفال.	

		التركيز على الفعالية الشاملة لجميع الجوانب بما في ذلك الجوانب الشخصية، يعد من خصائص:
50	أ	التمرين.
	ب	الإرشاد.
	ج	الإدارة.
	د	التنظيم.
		حينما يكون المستمع مركزاً باهتمامه، وانتباهه مباشرة وباتجاه واحد صوب المتحدث، فإن استماعه يسمى:
51	أ	الاستماع الذاتي.
	ب	الاستماع الداخلي.
	ج	الاستماع المركز.
	د	الاستماع الشمولي.
		ما المقصود بالتفكير الحدسي كمهارة من مهارات التمرين الإرشادي؟
52	أ	خبرات ذاتية تنتج من عمليات لا شعورية، سريعة، ومنطقية، وتعتمد على إظهار المشكلة موضوع البحث والدراسة؛ وهو يتضمن قدرة الفرد على التلخيص الدقيق للحلول المحتملة.
	ب	خبرات خارجية تنتج من عمليات شعورية، سريعة، ومنطقية، وتعتمد على إظهار المشكلة موضوع البحث والدراسة؛ وهو يتضمن قدرة الفرد على اختبار البدائل المتاحة.
	ج	التفكير المنصب على جوهر المشكلة.
	د	التفكير المنصب على كافة العوامل ذات الصلة بالمشكلة.
		المكون الرئيس من مكونات المرحلة الثانية من تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE2) الذي انبثق عنه برنامج تطوير المدرسة والمديرية هو:
53	أ	تطوير التعليم والتعلم.
	ب	تأسيس نظام وطني للتطوير المبني على المدرسة.
	ج	المتابعة والتقييم والتطوير المؤسسي.
	د	تحسين البيئة التعليمية.
		الهدف الرئيس للمراجعة الذاتية هو:
54	أ	إصدار أحكام واضحة حول أداء كادر المدرسة.
	ب	تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة.
	ج	المساءلة للجهات المتسببة في عرقلة سير العملية التعليمية التعلمية.
	د	مكافأة الفريق والاحتفال بالنجاح.
		أثر اعتماد خمسة مستويات لمؤشرات المدرسة الفاعلة هو:

أ	تبسيط عمليات المراجعة الذاتية.
ب	تمثيل أدق لواقع المدرسة وأولوياتها.
ج	تدرج في تطوير المدرسة نحو الأفضل.
د	مواكبة التطورات الحديثة في الأدب التربوي.
	الترتيب الذي بني عليه الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية هو:
أ	المجالات، الجوانب، مؤشرات الأداء، المعيار، الأدلة والمصادر.
ب	المجالات، مؤشرات الأداء، الجوانب، المعيار، الأدلة والمصادر.
ج	الجوانب، المجالات، المعيار، مؤشرات الأداء، الأدلة والمصادر.
د	الجوانب، المجالات، المعيار، مؤشرات الأداء، الأدلة والمصادر.
	عدد مؤشرات المدرسة الفاعلة في برنامج تطوير المدرسة والمديرية هو:
أ	28 مؤشراً.
ب	20 مؤشراً.
ج	18 مؤشراً.
د	15 مؤشراً.
	يمكن ترتيب خطوات تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية بالمراحل الآتية:
أ	المراجعة الذاتية، التهيئة، التحليل والتخطيط التطوير.
ب	التهيئة، التحليل والتخطيط، المراجعة الذاتية، التطوير.
ج	التهيئة، المراجعة الذاتية، التحليل والتخطيط التطوير.
د	المراجعة الذاتية، التحليل والتخطيط، التهيئة، التطوير.
	في أية مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج تطوير المدرسة والمديرية يتم قياس الأداء؟
أ	التهيئة.
ب	المراجعة الذاتية.
ج	التحليل والتخطيط.
د	التطوير.
	أداة المراجعة الذاتية التي تتضمن كتابة الممارسات الضعيفة في برنامج تطوير المدرسة هي أداة:
أ	أولياء الأمور.
ب	كادر المدرسة.
ج	قوائم الرصد.
د	الطلبة (5-12).

		إذا كانت النتيجة التطويرية هي (زيادة توظيف المعلمين لاستراتيجية حل المشكلات)، فإن المؤشر الذي يتسم بالفائدة هو:
أ	61	نسبة المعلمين الذين تدربوا على توظيف تلك الاستراتيجية.
ب		عدد المعلمين الذين تدربوا على توظيف تلك الاستراتيجية.
ج		نسبة المعلمين الذين يوظفون تلك الاستراتيجية.
د		عدد المعلمين الذين يمتلكون مهارات توظيف تلك الاستراتيجية.
		واحدة مما يأتي ليست من معايير اختيار النتيجة التطويرية:
أ	62	مدى تأثيرها على تحسين نتائج أخرى.
ب		مدى تأثيرها على تحسين تعلم الطلبة.
ج		مدى تفعيلها للأنشطة اللاصفية.
د		مدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيقها.
		من الذي يقوم بتوزيع وإدارة أداة كادر المدرسة على المعلمين، والإداريين، والفنيين، ويشارك في إجراء التوعية بكيفية الاستجابة لها، وتحديد الممارسات الضعيفة؟
أ	63	منسق مجال بيئة الطالب.
ب		منسق مجال القيادة والإدارة.
ج		منسق مجال التعلم والتعليم.
د		منسق مجال المدرسة والمجتمع.
		ينبغي في الخطة التطويرية للمدرسة وعند صياغة النتائج المباشرة قصيرة المدى:
أ	64	استهداف الممارسات الضعيفة.
ب		استهداف الممارسات القوية.
ج		تحويل النتائج المباشرة إلى نتائج كتوسطة المدى.
د		تحويل النتائج المباشرة إلى نتائج أدنى منها.
		عدد النتائج قصيرة المدى في الخطة التطويرية:
أ	65	يعتمد على الحاجة لتحقيق النتيجة التطويرية الرئيسة.
ب		يعتمد على عدد الأنشطة التي يمكن تنفيذها.
ج		يجب أن تكون ثلاث نتائج.
د		يجب أن تكون ثلاث نتائج على الأقل.
		الأساس والمستهدف في إطار قياس الأداء مرتبطان مباشرة بـ:
أ	66	المؤشرات الكمية أو النوعية.
ب		النتائج المباشرة.

ج	النتيجة التطويرية متوسطة المدى.	
د	الرؤية والرسالة.	
أ	أي الأدوات الآتية يمكنك أكثر من معرفة البيانات المناسبة للمؤشر النوعي؟ الاستبانات.	67
ب	سلام التقدير اللفظية.	
ج	الملاحظة المباشرة غير المباشرة.	
د	جميع ما ذكر.	
أ	تعد عملية كتابة التقارير من أهم العمليات الإدارية على جميع المستويات؛ لأنها: وسيلة مهمة من وسائل الاتصال التي توفر الوقت والجهد والكلفة.	68
ب	تساعد القادة والإداريين على اتخاذ قرارات مناسبة.	
ج	تعمل على تقديم تغذية راجعة لتحقيق النتائج المخطط لها.	
د	جميع ما ذكر.	
أ	ماذا يطلق على النموذج الذي يتضمن المؤشرات النوعية والكمية، و الأساس والمتحقق والمستهدف، وتحليل الملاحظات؟ النتائج التطويرية.	69
ب	الخطة الإجرائية.	
ج	إطار قياس الأداء.	
د	تقرير الأداء.	
أ	تقوم التغذية الراجعة 360 درجة على: قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيههم تقيماً شاملاً.	70
ب	قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيههم بناءً على معايير صادقة وموضوعية وشفافة.	
ج	قيام فريق مختص بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.	
د	أن عمليات التقييم لا تقتصر على الرؤساء فقط بل تنسحب على جميع المعنيين. ينبغي أن تكون العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة:	
أ	تداخلية.	71
ب	تكاملية.	
ج	استقلالية.	
د	تنافسية.	
أ	المدرسة المجتمعية الفاعلة هي المدرسة التي: تزيل الحواجز بينها وبين المدارس المجاورة من جهة، والمجتمع المحلي من جهة أخرى لإيجاد اتصال مفتوح.	

72	ب	تعمل على تبادل المواهب والمعلومات والمصادر بين الهيئة التدريسية والطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني.
	ج	تستفيد من التسهيلات المتاحة لدى المجتمع؛ لتحسين جودة التعليم.
	د	جميع ما ذكر.
		تعد شبكة المدارس ذات أهمية كبرى للشراكة المجتمعية كونها تسهم في:
	أ	تسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين مدارس الشبكة.
73	ب	تسهيل عملية تشكيل مجلس تربوي لها.
	ج	تبادل الخبرات التربوية بين مدارس الشبكة.
	د	جميع ما ذكر.
		من مجالات مشاركة أولياء الأمور حسب نموذج أوبشتاين:
	أ	تمكين المعلمين من الاستغناء عن المتطوعين الداعمين للمدرسة.
74	ب	تمكين الداعمين من المشاركة في برنامج المساءلة للمدرسة.
	ج	إشراك الأسرة مع أطفالها في التعلم الأكاديمي في المدرسة.
	د	إشراك الأسرة مع أطفالها في التعلم الأكاديمي في المنزل.
		أي مما يأتي من مجالات مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمدرسة حسب نموذج أوبشتاين؟
	أ	الأبوة والأمومة.
75	ب	التواصل.
	ج	العمل التطوعي.
	د	جميع ما ذكر.
		أي مما يأتي من آليات تعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع؟
	أ	كتابة أسماء أولياء الأمور المتعاونين على لوحة شكر وتعليقها في مكان بارز من المدرسة.
76	ب	عقد الاجتماعات في وقت يناسب أغلب أولياء الأمور.
	ج	تفعيل دور المرشد التربوي لعقد حلقات نقاش مع أولياء الأمور لتوعيتهم بأهمية دورهم.
	د	جميع ما ذكر.
		ما المقصود بالمجلس التربوي؟
	أ	مجلس الآباء والمعلمين الذي تشكله المدارس.
77	ب	فريق التطوير التربوي في المدرسة الذي يتبنى مهمة تطوير المدرسة.
	ج	مجلس تربوي يتشكل لكل مجموعة مدارس متجاورة جغرافياً.
	د	فريق التطوير التربوي في المديرية الذي يتبنى مهمة تطوير المديرية.
		رئيس المجلس التربوي لشبكة المدارس هو:

أ	منسق الإشراف والإسناد التربوي في الشبكة.	
ب	أحد أفراد المجتمع المحلي ويتم اختياره بالانتخاب.	78
ج	المرشد التربوي المنتخب من مرشدي الشبكة.	
د	أحد مديري مدارس الشبكة، ويتم اختياره بالانتخاب.	
	إطلاع المجلس التربوي في الشبكة على المستجدات التربوية والموارد المتوفرة لدى المديرية من مهام:	
أ	رئيس المجلس التربوي.	
ب	نائب رئيس المجلس التربوي.	79
ج	مديري مدارس الشبكة.	
د	المقرر/ مدير المدرسة المركزية.	
	أي مما يأتي ليس من أعضاء الهيئة العامة للمجلس التربوي في شبكة المدارس؟	
أ	مديرو المدارس في الشبكة.	
ب	أولياء أمور الطلبة في الشبكة	80
ج	المرشد التربوي المنتخب من مرشدي الشبكة.	
د	رؤساء المجالس البرلمانية الطلابية في الشبكة.	
	مدة عضوية ممثلي المجتمع المحلي في المجلس التربوي لشبكة المدارس هي:	
أ	سنة واحدة.	
ب	سنتين.	81
ج	ثلاث سنوات.	
د	أربع سنوات.	
	مقرر مجلس التطوير التربوي على مستوى المديرية هو:	
أ	رئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي.	
ب	رئيس قسم الإرشاد.	82
ج	يتم اختياره من بين رؤساء المجالس التربوية لشبكة المدارس.	
د	يتم اختياره من بين أعضاء مجلس التطوير التربوي على مستوى المديرية.	
	رئيس مجلس التطوير التربوي على مستوى المديرية هو:	
أ	أحد رؤساء المجالس التربوية لشبكات المدارس، ويتم اختياره بالانتخاب.	
ب	أحد أعضاء مجلس التطوير التربوي على مستوى المديرية، ويتم اختياره بالانتخاب.	83
ج	مدير التربية والتعليم أو من يفوضه من فريق تطوير المديرية.	
د	رئيس مجلس أكبر شبكة من حيث عدد المدارس.	
	الهدف من نظام التعليم المستند على المعايير هو:	

أ	تحقيق مستوى عالٍ وعميق لعمليات التعلم.	
ب	رفع مستوى أداء المعلمين وتأهيلهم.	84
ج	زيادة الشراكة المجتمعية مع المدارس.	
د	تحسين مستوى الأنشطة الصفية واللاصفية.	
	أي مما يأتي يمثل سلوك الطالب المحترف الذي يتمثل معيار (المحافظة على البيئة المدرسية ومحتوياتها والممتلكات العامة)؟	
أ	يرشد الطلبة إلى المحافظة على محتويات المدرسة وممتلكاتها.	85
ب	لا يعتدي على ممتلكات المدرسة.	
ج	يلهم الآخرين للمشاركة في تطوير البيئة المحيطة بالفريق أو الجماعة.	
د	يمثل قدوة في المحافظة على الممتلكات العامة، ويؤثر على الطلبة في حماية الممتلكات.	
	إظهار المعلم معرفة بالهيكل التنظيمي للمدرسة والوصف الوظيفي وتوزيع المهام والمسؤوليات، يعدّ من معايير تنمية المعلمين في مجال:	
أ	الاتصال والتواصل.	86
ب	الإطار العام للمناهج.	
ج	التعلم والتعليم.	
د	التخطيط الفعال.	
	أي مما يأتي لا تشترك فيه مجتمعات التعلم المهنية؟	
أ	التعلم مدى الحياة.	87
ب	التفكير الإبداعي.	
ج	البيئة الجغرافية.	
د	التعلم التعاوني.	
	من ركائز مجتمعات التعلم:	
أ	الرسالة لتركيز الأنظار.	88
ب	الرؤية لتحديد الاتجاه.	
ج	القيم لتوجيه السلوك.	
د	جميع ما ذكر.	
	من خصائص تفريد التعليم:	
أ	التعلم فردي لا يرتبط بمجموعات.	89
ب	مسؤولية التعلم فردية.	
ج	تزويد الطلبة بفرص للعمل في مجموعات مرنة متنوعة.	
د	التقييم لا يخضع لمعايير محددة.	

		من أهداف الإدارة الصفية:
أ		تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على الطلبة.
ب	90	وضع نظام خلص لمساءلة الطلبة حول سلوكهم.
ج		العمل بروح الفريق لتجاوز المشاكل السلوكية للطلبة.
د		توفير المناخ التعليمي التلمي الفاعل.
		أي من الآتية ينطبق على أنماط التعلم؟
أ		يصمم المعلم برامج فردية لكل طالب تتسم مع قدراته وحاجاته وميوله.
ب	91	ينوّع المعلم في أنشطته التعليمية بما ينسجم مع الأنماط المختلفة للتعلم.
ج		يقسم المعلم شعب الصف الواحد حسب النمط التعليمي الذي تشترك في كل مجموعة.
د		يقدم المعلم نمطه التعليمي الخالص للطلبة فيتعلمون به حسب قدراتهم.
		أي الإجراءات الآتية يلزم لتطبيق تفريد التعليم في الواقع التعليمي؟
أ		تصميم المقرر الدراسي وصياغته في صورة وحدات نسقية.
ب	92	تنوع أساليب التعليم.
ج		تعدد أماكن التعلم.
د		جميع ما ذكر.
		ماذا يجب أن تفعل لتراعي مبدأ تفريد التعليم لدى طلبتك؟
أ		إشراك الطلبة في المهام المثيرة لاهتماماتهم ومستويات استعدادهم للتعلم (التي تعالج المهارات نفسها).
ب	93	العمل على تعلم الطلبة بأنفسهم لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الفعالة والمدرسة.
ج		توفير الجو المناسب لعمل الطلبة على توقعات المنهاج بطرق متنوعة مع وجود معايير مشتركة للنجاح.
د		جميع ما ذكر.
		التقييم من أجل التعلم:
أ		تشخيصي/ تكويني.
ب	94	ختامي/ مرحلي.
ج		تصنيفي/ معياري.
د		خلص بالمعلم وحده.
		التقييم كتعلم:
أ		خلص بالمعلم وحده.
ب	95	تطوير لمهارات التقييم الذاتي.
ج		تصنيفي، معياري، ختامي.

د	خلص بالعلامات وبطاقات التحصيل.	
	تقييم التعلم هو تقويم:	
أ	تشخيصي، تكويني، محكي المرجع.	
ب	ليس له علاقة بالعلامات والتحصيل.	96
ج	ختامي للعلامات وبطاقات التحصيل.	
د	يعمل على تطوير المهارات التقييم الذاتي.	
	في التقييم من أجل التعلم، لماذا نقيم؟	
أ	لتمكين المعلمين من تحديد الخطوات المقبلة في تعزيز تعلم الطلبة.	
ب	لتوجيه وتوفير فرص لكل طالب للرصد والتأمل الناقد لتعلمه.	97
ج	لتوجيه وتوفير فرص لكل طالب لتحديد الخطوات القادمة.	
د	لضمان تفريد التعليم، ومراعاة الفروق الفردية.	
	أي مما يأتي يعد من مصادر البيئة التعليمية؟	
أ	اللوحة التفاعلية.	
ب	التلفزيون.	98
ج	الإطار العام للمناهج.	
د	الحاسوب.	
	عملية مسح الأدوات والمصادر التعليمية في المدرسة، وتصنيفها تمهيداً لتنظيفها بشكل فاعل في عملية التعلم والتعليم، تسمى:	
أ	خارطة المصادر والأدوات.	
ب	البيئة الجغرافية.	99
ج	البيئة الصفية.	
د	إدارة الموارد المادية والبشرية.	
	الهدف من إعداد خارطة المصادر هو:	
أ	تحديد الجهات التي يتوقع أن تقدم الدعم للمدرسة.	
ب	تحديد الخدمات، والدعم الذي يمكن أن تقدمه تلك الجهات لتلك المدارس.	100
ج	تحديد الخدمات التي تقدمها المدارس لتلك الجهات.	
د	جميع ما ذكر.	
	يقدم المشرف المساند الدعم في مجال تغيير الاتجاهات من خلال:	
أ	شرح فكرة السلوك المستهدف وتقديم الأمثلة.	
ب	طرح الأسئلة السابرة والنقاش المستفيض حول السلوك المستهدف.	101
ج	تقديم المثل والقوة للمعلمين في السلوك المستهدف.	

د	توضيح أهمية السلوك المستهدف والفوائد المتوقعة منه.	
	يلعب الإشراف المساند دوراً مهماً في تمهين التعليم من خلال:	
أ	تيسير نقل الخبرات وثقافة المدرسة للمعلم الجديد.	102
ب	تقديم الدعم والإسناد للمعلم في مجال التخصص.	
ج	تلبية الحاجات المهنية للمعلم في بداية مساره الوظيفي.	
د	جميع ما ذكر.	
	تتمثل رسالة الإشراف المساند في:	
أ	إخبار المعلم بما ينبغي عمله لتحسين تعلم الطلبة.	103
ب	توجيه المعلمين لما ينبغي عمله لتحسين تعلم الطلبة.	
ج	تقديم النصيحة للمعلمين بما ينبغي عمله لتحسين تعلم الطلبة.	
د	تمكين المعلمين من ما ينبغي عمله لتحسين تعلم الطلبة.	
	يستخدم المشرف المساند التقييم من أجل:	
أ	وضع علامة للمعلم في سجل الأداء.	104
ب	تشخيص التحديات التي تؤثر على التعلم.	
ج	كتابة تقرير عن أداء مدير المدرسة.	
د	جميع ما ذكر.	
	يقوم الاستقراء الإيجابي في المدرسة على الخطوات الآتية:	
أ	التعريف بالمشكلة، الاكتشاف، الحلم، التصميم، التسليم.	105
ب	الاعتراف، تهمين المساهمات، البناء على ما سبق، الاقتراحات، التنفيذ.	
ج	التعريف بالمشكلة، استدعاء الأطراف المعنية، التخطيط، التصميم، التنفيذ.	
د	الاعتراف، التخطيط، تهمين المساهمات، التصميم، التنفيذ.	
	يقوم مفهوم الاستقراء الإيجابي على:	
أ	استثمار طاقة القائد وفريقه في حل المشكلات.	106
ب	اعتبار نقاط الضعف سبباً في دعم نقاط القوة.	
ج	التركيز على نقاط القوة، والتغاضي عن نقاط الضعف.	
د	التركيز على نقاط القوة، واستثمار الموارد والمصادر المتوافرة.	