

آليات المتابعة الإدارية والفنية طدير المدرسة



عزينة أحمد الفسفوس

آليات المتابعة الإدارية والفنية لمدير المدرسة

عدنان أحمد الفسفوس

1443 هـ - 2021 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا﴾

ISBN 978 - 9950 - 329 - 80 - 5

حقوق الطبع محفوظة إلا لمن يرغب في طبعه وتوزيعه مجاناً
1443 هـ - 2021 م

تصميم الغلاف: أ. محمد عبد الوهاب حاج حمد
التدقيق اللغوي: د. محمود زياد
التصميم: مطبعة نسق / عبد الهادي جوابرة/ نابلس



المحتويات

9	الاهداء
11	التقديم
13	المقدمة

القسم الأول

17	التخطيط المدرسي
20	فريق التطوير المدرسي
24	رؤية المدرسة / Vision
27	رسالة المدرسة / Mission
31	التحليل البيئي للمدرسة
44	الخطة المدرسية

القسم الثاني

56	المراكز التطويرية والإدارية
57	برنامج الدروس الأسبوعي
58	توزيع العمل المدرسي على المعلمين
58	أسس التشكيلات المدرسية (قبول وتشعيب)
59	ملاحظة
59	احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية
60	السجلات المدرسية
60	احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم



القسم الثالث

61	المعلمون
63	تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية
63	النمو المهني للمعلمين
64	لجان المباحث
64	الزيارات التبادلية بين المعلمين
65	متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين
65	الوسائل التعليمية وتقنيات التعليم
66	الزيارات الصفية
68	ملاحظات المشرفين
68	إثراء المنهاج الدراسي
69	متابعة ما اقتطع من المنهاج
69	المواد التعليمية
70	الاختبارات المدرسية

القسم الرابع

72	الاجتماعات المدرسية
73	رعاية شؤون الطلاب
73	البيئة المدرسية

القسم الخامس

77	اللجان المدرسية
77	الأنشطة اللاصفية



القسم السادس

81 الدوام المدرسي

القسم السابع

84 الإبداع المدرسي

85 تعميم التجارب التعليمية الناجحة

85 الزيارات التبادلية بين مديري ومديرات المدارس

القسم الثامن

89 المجتمع المحلي

90 مجلس أولياء الأمور

القسم التاسع

91 الإرشاد التربوي

92 العلاقة مع المرشد التربوي

93 دور مدير المدرسة في العمل الإرشادي

95 الطلبة ذوو الاحتياجات الخاصة

القسم العاشر

97 المكتبة المدرسية

99 دور مدير المدرسة في تفعيل المكتبة المدرسية



القسم الحادي عشر
103 آليات حصول المدير على تقدير ممتاز:

القسم الثاني عشر
105 نماذج لسجلات هامة لمدير المدرسة

المراجع:
137 المراجع:



الوفاء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله
إلى والدتي الصابرة المرابطة التي تحملت عذابات الأيام والسنين
إلى رفيقة دربي وشقيقة قلبي
زوجتي التي وقفت إلى جانبي في السراء والضراء
إلى أبنائي الأعداء يافا وكرمل وعاصف ومحمد
إلى إخوتي وأخواتي الأحباء
إلى زملائي أسرة وزارة التربية والتعليم.
إلى مديري ومديرات المدارس على امتداد الوطن الحبيب
أهدي هذا الجهد المتواضع





التقديم:

ينطلق الفكر التربوي الحديث من قناعة بأهمية دور مدير المدرسة ومحوريته في قيادة مدرسته بالتعاون مع مختلف الجهات ذات العلاقة سواء أكانت داخل المدرسة كالطاقم والطلبة أم من خارجها كأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويحتاج المدير لمعارف ومهارات وتوجهات قيمة تساعد في هذه العملية المتشابكة، وإلى رؤية شمولية تنظيمية ترى الصورة المتكاملة بكل تعقيداتها حتى يتمكن من قيادة السفينة والاتجاه بها نحو شاطئ الأمن والسلام والتطور وتحقيق الأهداف.

وبهدف مساعدة مدير المدرسة للقيام بالمهام المنوطة به أتى هذا الدليل الإجرائي لتوضيح هذه المركبات وآليات إنجازها بشكل بسيط وفي نقاط مختصرة ومفصلة. سيشكل الدليل بدون شك موجهاً ومرشداً لمديري المدارس عامة والمديرين الجدد بشكل خاص يعودون إليه دائماً فهو بمثابة خارطة طريق وبوصلة توجه العمل وتجوده.

تم إعداد الدليل من قبل أ. عدنان الفسفوس الذي عمل وعلى مدار سنوات طويلة في دائرة متابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم والخبير والمدرّب التربوي المتميز مما ساعده على تقديم دليل إجرائي تطبيقي، فجاء الدليل شاملاً ومنوعاً وتضمن أبواباً عديدة لم يترك لا شاردة ولا واردة إلا وتم التطرق لها بدءاً بالتخطيط التربوي بكل مركباته باعتباره المدخل الصحيح لمساعدة المدير لاتخاذ قرارات صائبة، انطلاقاً من أن مقدرة المدير على اتخاذ القرار يمثل جوهر العمل الإداري الحديث، والمراكز التطويرية وبرنامج الدروس والتشكيلات المدرسية والمعلمون والاجتماعات واللجان والأنشطة الصفية واللاصفية والدوام والإبداع



المدرسي الذي أعتقد أنه تضمن إضافات نوعية جديدة وجديدة، والعلاقة مع المجتمع المحلي ولجان أولياء الأمور، والعلاقة مع الإرشاد المدرسي وتفعيل المكتبة المدرسية وأخيراً آليات حصول مدير المدرسة على تقدير ممتاز.

يؤمل أن يشكل الدليل مرجعاً لمديري المدارس وكذلك لطلبة الدراسات العليا الذين يتعلمون في تخصص الإدارة التربوية وللباحثين والمهتمين في مجال التربية عامة والإدارة التربوية على وجه الخصوص.

ويأتي هذا الدليل ليكمل سلسلة الأدلة التي سبقته وليس آخرها الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، وسيتبعه أدلة جديدة، وهو جهد مقدر ومطلوب وإضافة للمكتبة التربوية العربية والفلسطينية.

د. أحمد فتيحه دكتوراه في الإدارة والقيادة التربوية

رئيس دائرة المناهج والتعليم في كلية التربية – جامعة بيرزيت.



المقدمة:

تهدف الزيارات الميدانية للمدارس إلى الاطلاع على واقع المدرسة، وعلى سير العملية التربوية على مختلف الصعد، ومن ثم القيام بمتابعة إدارية وفنية لمدير المدرسة؛ للتحقق من القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، ومن ثم التوجيه والإرشاد في القضايا التي تحتاج إلى تحسين؛ بهدف تطوير أداء مديري ومديرات المدارس من جهة، وتحسين نوعية التعليم وتوظيف الإمكانيات المتوفرة في المدرسة في خدمة التعليم من جهة ثانية. كما تهدف الزيارات إلى تعزيز دور مدير المدرسة في الجوانب كافة وإلى تذليل العقبات والمشاكل التي تواجهه.

تأتي مبادرة إعداد هذا الكتاب بهدف؛ توعية مديري ومديرات المدارس بآليات المتابعة الإدارية والفنية؛ ويكون دليلاً مهماً ومفيداً للزملاء مديري ومديرات المدارس ليسترشدوا به في عملهم الإداري والفني، ومرجعاً لمشرفي الإدارات المدرسية.





القسم الأول

✿ التخطيط المدرسي

✿ فريق التطوير المدرسي

✿ رؤية المدرسة ورسالتها

✿ التحليل البيئي للمدرسة

✿ الخطة الإجرائية للمدرسة





التخطيط المدرسي :

يحتاج كل إنسان إلى التخطيط في حياته لتحقيق هدف ما، سواء أكان عاملاً، مزارعاً، باحثاً، موظفاً، طالباً أو قائداً أو غيره. فكل عمل أو مهمة أو مشروع أو خطة أو دراسة أو نشاطات يومية أو أسبوعية أو شهرية تحتاج إلى تخطيط، فالتخطيط عملية مستمرة حتى تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرجوة.

يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى؛ لأن التخطيط هو التدابير المستقبلية التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تنفيذها؛ لتنفيذ الأنشطة التربوية من جهة ومواجهة ما يطرأ من مستجدات من جهة أخرى.

فالتخطيط نعزز نقاط القوة ونتغلب على نقاط الضعف، وبه نستغل الفرص ونستثمرها ونواجه المخاطر والتحديات. فالتخطيط عملية منظمة بدونها تعم الفوضى والتخبط والارتجال والعشوائية وهدر الوقت والجهد والإمكانات، فالأعمال لا تنجز والمهام لا تؤدي دون التخطيط في الوقت المحدد لها.

المعنى اللغوي للتخطيط :

هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم، وهو أيضاً التسطير والتهديب والطريقة.



المعنى الاصطلاحي للتخطيط:

- عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة.
- عملية اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد المدرسة على استغلال مواردها المتاحة بأفضل صورة ممكنة؛ لتحقيق أهدافها المستقبلية.

أهمية التخطيط المدرسي:

- يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى.
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والوصول بالمدرسة إلى الصورة التي اتفق عليها فريق التطوير المدرسي.
- يوفر الوقت والجهد، ويجعل العمل ممتعاً.
- يستثمر الطاقات والكفاءات بأعلى عائد تربوي يمكن للمدرسة أن تصل إليه.
- ييسر متابعة الإنجازات المدرسية، ويقوم الأداء المدرسي في إطار من المحاسبة.
- وضع تصور عملي لمستقبل المدرسة من خلال تحليل واقع المدرسة وإمكانياتها ومواردها المتاحة.
- التوصل إلى قرارات صحيحة في الأوقات التي تُتعرض فيها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية واقعية أو محتملة.
- يعزز انتماء جميع العاملين للمدرسة من خلال مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والتعاون لتحقيق أهداف المدرسة.
- يحدد جوانب القوة والضعف في المدرسة.



المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي

- أن يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي نتيجة المعلومات والإمكانات التي يحصل عليها.
- أن تكون الأهداف محددة وقابلة للتنفيذ في زمن مقبول.
- أن يتضمن التخطيط الإجراءات والأنشطة والأدوات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف.
- أن يكون التخطيط مرنًا بالقدر الذي يستطيع فيه مدير المدرسة مراجعة الحاجات الطارئة والصعوبات المتوقعة.

الوصف المدرسي:

- عبارة عن فقرة أو مجموعة من الفقرات التي لا تتجاوز صفحة واحدة، يتم من خلالها وصف المدرسة ويشمل الوصف:
- إسم المدرسة.
 - الموقع.
 - سنة التأسيس.
 - المبنى المدرسي.
 - مستوى المدرسة.
 - مرافق المدرسة.
 - عدد المعلمين.
 - عدد الطلاب.
 - عدد الشعب.
 - معلومات إضافية عن المدرسة تراها مهمة.



فريق التطوير المدرسي:

تعد مهمة اختيار فريق التطوير المدرسي وتأهيله للقيام بمهامه من أولى مهام قيادة المدرسة، فمتى ما تم اختيار الفريق بدقة تصبح عملية تهيئته للقيام بالمهام المناطة به يسيرة وسهلة.

الأمر التي يجب على فريق التطوير الإلمام بها

يجب على فريق التطوير حتى يسير في الاتجاه الصحيح في عمله أن يكون ملماً بعدة أمور منها:

1. مفهوم التخطيط.
2. أهمية التخطيط.
3. خصائص الخطة المدرسية.
4. مكونات الخطة المدرسية.
5. متطلبات بناء الخطة المدرسية.
6. مراحل إعداد الخطة المدرسية.
7. مستويات إنجاز الخطة المدرسية.



مسؤوليات فريق التطوير المدرسي ومهامه

1. التحليل البيئي للمدرسة.
2. صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.
3. إعداد خطة المدرسة.
4. نشر ثقافة التخطيط في البيئة المدرسية
5. تعريف المعلمين بمفهوم التخطيط وأهميته
6. جمع المعلومات وتصنيفها
7. المشاركة في المتابعة والتقييم وتقديم التغذية الراجعة
8. تعديل الخطة المدرسية وتطويرها وفق المستجدات بشكل دوري
9. إدارة الأزمات.
10. إدارة التغيير

مكونات فريق التطوير المدرسي

- لكل فرد في المدرسة من إدارة مدرسية أو معلمين أو طلاب أو أولياء أمور، دور في عملية تطوير المدرسة. ولتنظيم هذا الدور يتم تشكيل فريق التطوير المكون من:
1. مدير المدرسة.
 2. المرشد التربوي.
 3. عدد من المعلمين المتميزين.
 4. عضو عن مجلس أولياء الأمور.
 5. عضو عن المجتمع المحلي (الخبراء والمتخصصون)
 6. عضو من البرلمان الطلابي إن وجد.



منهجية عمل فريق التطوير المدرسي:

ينبغي أن يعمل فريق التطوير وفق منهجية واضحة ومحددة ترسم له الطريق الذي يسلكه من البداية حتى النهاية، ويجب أن يضع في حسابه التساؤلات التالية:

1. ما الذي يريد إنجازه؟

ويتمثل ذلك من خلال التعريف بالأهداف العامة والإجرائية التي من المفترض تنفيذها في المدرسة على أرض الواقع.

2. ما الذي يمكن عمله لتحقيق الأهداف؟

يتم ذلك من خلال تحديد طرق عمل ممكنة، واكتشاف الخيارات لإنجاز أفضل الأهداف وأهمها حسب أولويتها ومقدار تأثيرها والتركيز على القضايا الأساسية في توجهات السياسة العامة للمدرسة.

3. كيف يحقق الأهداف؟

اختيار العمل وتحديد من خلال تركيز المدير على ما يريد عمله بالضبط، واختيار طرق العمل والتعريف بالمهام بشكل واضح، ودراسة الاحتياجات المحددة.

4. ما الموارد التي يحتاجها؟

تحديد الموارد المطلوبة من خلال ضبط الموارد البشرية والمادية وتنظيمها لتطبيق الخطة.



5. هل خطة العمل واقعية؟

يتم ذلك من خلال مراجعة الخطة، وهي عملية ضرورية لتحديد ما إذا كان العمل المختار قابلاً للتطبيق على مستوى المدرسة، خصوصاً في ضوء متطلبات المدرسة من الموارد ومدى تحقيق الأهداف.

6. من يقوم بالتطبيق؟

تحديد المتابع الذي سيتولى مسؤولية متابعة المهام التي يتضمنها العمل، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات في المدرسة، لكي يُعرف المسؤول عن إنجاز العمل.

7. متى سيتم التطبيق؟

تحديد فترة زمنية من خلال الجداول والمواعيد النهائية بهدف إيجاد الدقة والسرعة في عملية التطبيق، وهذا يسهل من عملية تقدم الخطة المدرسية.

8. كيف يتم التحقق من القيام بالعمل؟

من الأهمية تحديد معايير النجاح، فتحديد المعايير التي من خلالها يقاس التقدم، يسهل المراقبة أثناء فترة تطبيق الخطة إلى حين تحقيق الأهداف.

نموذج لتشكيل فريق التطوير المدرسي

تشكيل فريق التطوير المدرسي

الرقم	الاسم	المؤهل العلمي	الوظيفة	مسؤوليات الفريق ومهامه
1				
2				
3				
4				
5				



رؤية المدرسة / Vision

أجمع معظم التربويين على أهمية وضع رؤية خاصة بكل مدرسة تحدد، بالضبط، ما تصبو الوصول إليه، بحيث تنطلق الرؤية من فهم الواقع الحالي، وتمثل واقعاً بعيد المدى غير ملهوس حالياً، يمكن أو لا يمكن الوصول إليه، لكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه.

يمكن القول بأن الرؤية:

- هي جملة قصيرة تعبر عن غاية كبرى بعيدة المدى، في ألفاظها شمولية وتحتوي الكثير من المعاني. (يفضل ألا تزيد عدد كلماتها عن (30) كلمة.
- هي بيان تعبر فيه المدرسة عن نظرتها للمستقبل، كيف ترى نفسها في المستقبل؟ كيف ترى الفئات الذين تخدمهم في المستقبل؟
- هي الحلم الذي تسعى المدرسة لتحقيقه والوصول إليه في المستقبل.
- الرؤية بحكم طبيعتها المستقبلية يمكن أن تتسم بالديمومة أكثر من الرسالة، ويمكن تعديلها بعد مرور (3 - 5) سنوات.

الرؤية تجيب عن السؤال التالي:

- ما الذي يرغب مدير المدرسة في رؤيته مختلفاً خلال (3) أو (5) سنوات قادمة؟



مميزات الرؤية

- تساعد المدرسة على التقدم.
- تساعد في توحيد جهود العاملين في المدرسة نحو غاية كبرى أو صورة مستقبلية متفق عليها.
- تساعد العاملين في المدرسة على:
- تبني رؤية مشتركة يتقاسمها الجميع.
- وضوح مسار أو اتجاه المدرسة المستقبلي.
- وجود شعور بأن المدرسة منشغلة في أمر مهم للغاية وهو صناعة مستقبلها.
- زيادة الشعور بالانتماء والفخر بالمدرسة.

خصائص الرؤية الجيدة

1. اتساقها مع رؤية وزارة التربية والتعليم.
2. أن تكون واقعية وتنطلق من الواقع.
3. أن تكون طموحة تولد الطاقة وتشحن الهمم وتوحد الصفوف باتجاه مشترك.
4. أن تكون واضحة، بحيث يستطيع كل فرد في المجتمع المدرسي أن يراها، وأن يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.
5. أن تصف مستقبلاً أفضل، فالمعلمون يتفاعلون مع الرؤية حين يجدون المستقبل الذي تصوره يقدم لهم شيئاً يريدونه وليس شيئاً بأيديهم الآن.
6. أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وأن يتم وزن كل كلمة ... فلا تكون مملة ولا سطحية.



7. أن تكون الكلمات صادقة ومخلصة حتى نثير الطموح لدى من يقرأها وتدفعه للعمل، كما ينبغي أن تعكس الكلمات قيم المدرسة التي تريد إرساءها. z
8. أن يتم تحديدها بصورة تشاركية، بمعنى أن يشارك في صياغتها المدير والمعلمون وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع المحلي.
9. أن تكون سهلة التذكر.
10. موجزة تخاطب القلب والروح.
11. تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
12. أن تكون محفزة، تلهم الحماس، وتشجع على الالتزام.

أمثلة على الرؤية:

- نحو مدرسة نوعية جاذبة للعلم والطالب.
- نحو بيئة تعليمية متطورة... وطالب مبدع.
- إتاحة تعليم متميز في ضوء الجودة الشاملة، وفي ظل مشاركة مجتمعية.
- إعداد طالب متميز قادر على مواجهة تحديات العصر.
- مدرسة عصرية تحقق متعة التعلم والشاركة المجتمعية.

رؤية وزارة التربية والتعليم

- بناء إنسان فلسطيني صالح يعتز بدينه ووطنه، ويتفاعل بإيجابية مع تطور العلوم والتكنولوجيا، ويسهم مبدعاً في بناء مجتمع القيم والخلق الرفيع، وتحقيق الجودة في نظام التعليم والبحث العلمي.



رسالة المدرسة / Mission

يتميز مضمون الرسالة بأنه مركز ومختصر وواضح ويعبر عن الغاية من وجود المدرسة، وآليات العمل التي تطبقها لتحقيق هذه الغاية، ويحدد القيم التي تنطلق منها المدرسة في تقديم خدماتها، ويحدد الفئات التي ستستفيد من هذه الخدمات.

وعادة ما يتم الخلط بين الرؤية (Vision) والرسالة Mission.

يمكن القول: إن رسالة المدرسة هي:

- فقرة أو مجموعة من الفقرات تفسر سبب وجود المدرسة، وتوضح الجهود التي تجعلها مدرسة متميزة عن مثيلاتها من المدارس، وتحتوي على إجراءات وخطوات منظمة لتحقيق رؤية المدرسة.
- بيان يوضح أسباب وجود المدرسة، والخدمات التي تقدمها؟ من تستهدف؟ وكيف تخدمهم وتساعدهم؟
- الرسالة تجيب عن سؤالين هما: من نحن؟ وماذا نعمل؟

إضاءات

- عادة ما تكون الرسالة قصيرة تتكون من خمسين كلمة تقريباً ولا تزيد عن صفحة واحدة.
- الرسالة توضح كيف ستحقق المدرسة رؤيتها؟
- الرسالة يمكن تعديلها أو تغييرها بشكل سنوي.
- أهداف المدرسة يجب أن تعبر عن رسالتها.
- الخطة السنوية يجب أن تستجيب لرسالة المدرسة.



خصائص الرسالة الجيدة

1. أن تكون الرسالة في المضارع وليست في الماضي.
2. اتساقها مع رسالة وزارة التربية والتعليم.
3. قابلية التحويل إلى خطط عمل وسياسات وبرامج.
4. تحدد أفكار المدرسة بلغة واضحة وأفكار موجزة وبلغة.
5. الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
6. أن تحدد الفئة المستهدفة.
7. سهولة التذكر.

تجيب رسالة المدرسة عن الآتي:

- لماذا وجدت المدرسة، من المستفيد؟
- ما الخدمات التي تقدمها المدرسة؟
- كيف تقدم هذه الخدمات؟
- ما القيم والمعتقدات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها؟
- ما هوية المدرسة؟

أمثلة على رسالة المدرسة

- نحن مدرسة الوجد الثانوية نسعى سعياً جاداً لتحقيق غاية التعليم في فلسطين وأهداف المرحلة التعليمية التي ننتمي لها، وملزمون بتقديم تربية عربية أصيلة، وتعليم متحضر لأبنائنا بما توفره لنا الوزارة، مستخدمين كل الوسائل التقنية الحديثة، حريصين على دعم الإبداع والمبدعين، وفق أفضل أنظمة



الجودة ومعاييرها.

- الاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وتنمية جميع العاملين مهنيًا، وتفعيل المشاركة المجتمعية، وغرس القيم الدينية والأخلاقية في نفوس الطلاب، والعدالة في توزيع الأعمال.

لا يجذب صياغة رسالة المدرسة على الشكل التالي:

رسالتنا:

1. النهوض بالمستوى العلمي للطلبة.
2. تلبية احتياجات المتعلمين حسب قدراتهم.
3. تحسين البيئة المدرسية لتصبح بيئة صديقة للطفل.
4. تطوير كفايات العاملين في المدرسة.
5. زيادة فرص التواصل مع المجتمع المحلي.

رسالة وزارة التربية والتعليم

- تسعى وزارة التربية والتعليم العالي إلى توفير التعليم للجميع وتحسين نوعيته ومعاييرها في جميع المستويات، من أجل تلبية احتياجات المتعلمين للتكيف مع متطلبات عصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعميق فهمهم للدين، وتوسعة فكرهم في بيئة صحية متوازنة تؤهلهم للدفاع عن الحقوق الوطنية وأداء الواجب بكفاءة، والانفتاح على المجتمعات الإنسانية، وذلك بالتعاون مع الوزارات الأخرى والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الإقليمية والدولية في إطار الخطة التطويرية الاستراتيجية التربوية للوزارة بما يحقق المشاركة الاستراتيجية، ويضمن جودة الأداء.



إضاءات

- الرؤية والرسالة تمثلان البوصلة لجهود المدرسة ونشاطاتها وتوجهاتها كافة.
- الرؤية والرسالة يجب أن تكونا واضحتين، حيث يتم تحديدهما بصورة تشاركية. بمعنى أن يشارك في إعدادهما المدير والمعلمون وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع المحلي.
- أن تحظى الرؤية والرسالة بإعلام وتسويق مناسبين، بحيث يتم وضعهما في أماكن بارزة في المدرسة، وتوزيعهما على شكل نشرات تربوية وعبر قنوات اتصال متعددة: النت، الفيس بوك.
- أن تكون الرؤية والرسالة ذواتي مضمون تربوي قوي وواضح. أي يجب أن يتناول محتوى الرؤية والرسالة قضايا تربوية هامة، وأن يعكس أولويات المدرسة وتوجهاتها للتحسين المدرسي.
- من الأخطاء الشائعة اعتبار الرؤية والرسالة ثابتتين لا يمكن تغييرهما أو تعديلهما.
- على المدرسة أن تراجع رؤيتها ورسالتها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك، وأن تعدلها أو تغيرهما إذا ما اقتضت الضرورة، أو طرأت أمور مستجدة عليهما.
- إذا فقدت الرؤية أو الرسالة أحد أطراف فريق التخطيط المدرسي فسوف يكون هناك خلل واضح قد يؤثر في نجاح المدرسة.



التحليل البيئي للمدرسة:

يتجه العالم اليوم إلى تحليل بيئة العمل قبل الشروع في تنفيذ أي خطة، أو إجراء أي تعديل أو تغيير عليها بهدف التحسين والتطوير؛ وذلك لمعرفة الإمكانيات الحقيقية المتاحة، ومواجهة المعوقات والمشكلات المحتملة.

وأهم الطرق المستخدمة في عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتشخيصها هي طريقة التخطيط الاستراتيجي المعروفة باسم تحليل "SWOT" وتتكون الكلمة من الأحرف الأولى للكلمات الأربع التالية:

(Strengths) وتعني مناطق القوة.

(Weaknesses) وتعني مناطق الضعف.

(Opportunities) وتعني الفرص.

(Threats) وتعني المحاذير أو التهديدات.



مفهوم تحليل SWOT

هو تشخيص الوضع الراهن للمنشأة (المدرسة) في البيئة الداخلية وما يؤثر فيها من نقاط قوة وضعف، أو البيئة الخارجية وما يؤثر فيها من فرص وتهديدات.

SWOT ANALYSIS



عناصر تحليل (SWOT)

عناصر تحليل البيئة الداخلية:

1. نقاط القوة في المدرسة ومناطقها: هي كل الإمكانيات والمواقف التربوية الإيجابية والمزايا الموجودة فعلا في البيئة الداخلية للمدرسة في كل مجال من مجالات العمل المدرسي، وتمثل في مجملها قوى دافعة نحو تحقيق الرؤية المستقبلية.
(أي الإيجابيات الموجودة في المدرسة ويجب تعزيزها ودعمها).

أمثلة على نقاط القوة في المدرسة:

- المدرسة جاذبة للطلاب
- المعلمون ذوو كفاءة مهنية عالية
- ارتفاع متوسط الخبرة بين المعلمين
- انخفاض معدل المشكلات بين الطلبة
- ارتفاع نسب النجاح في الاختبارات الموحدة
- إجادة جميع المعلمين للحاسب الآلي
- إدارة المدرسة طموحة وتسعى للتطور على الأصعدة كافة.
- الانضباط المدرسي
- تحقيق رغبات الطلبة وهواياتهم من خلال الأنشطة اللاصفية.
- وجود معلم مؤهل علميا وذو خبرة في المدرسة.



2. نقاط الضعف في المدرسة ومناطقها: هي كل العوامل السلبية والإخفاقات والقصور في البيئة الداخلية للمدرسة في كل مجال من مجالات العمل المدرسي، وتشكل قوى معوقة لجهود المدرسة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية. (السلبات الموجودة في المدرسة وتحتاج إلى علاج).

أمثلة على نقاط الضعف في المدرسة:

- ارتفاع نسبة الرسوب.
- عدم اشتراك المدرسة في المسابقات على مستوى المديرية أو الوطن.
- ارتفاع معدلات الغياب عند المعلمين/مرض
- انخفاض نسبة النجاح في بعض المواد/علوم، رياضيات، انكليزي.
- ارتفاع معدلات الغياب عند الطلبة.
- التأخر الصباحي.
- وجود معلم غير مؤهل تربويا وليس من ذوي الخبرة.

3. الفرص المتاحة: هي كل الإمكانيات والمواقف الإيجابية في البيئة الخارجية التي لم تستغل أو تستثمر ل يتم تحويلها إلى نقاط قوة في المدرسة. (أي الفرص الواجب استثمارها وتوظيفها واستغلالها).

أمثلة على الفرص المتاحة

- قرب المدرسة من المركز الصحي.
- قرب المدرسة من مديرية التربية.
- العلاقة الجيدة مع المجتمع المحلي.



- موقع المدرسة بالقرب من المدارس الأخرى يتيح لها تبادل الخبرات.
- وجود أولياء أمور طلاب داعمين لديهم القدرة على المساهمة.

4. المخاطر والمحاذير والمعوقات: هي كل المواقف في البيئة الخارجية التي يحتمل أن تؤثر في أداء المدرسة بشكل سلبي. (أي يجب الاحتياط والحذر لعدم الوقوع فيها).

أمثلة على المخاطر والتحديات

- كثرة انتقال المعلمين.
- ضعف العلاقة مع مجلس أولياء الأمور.
- تدني المستوى الثقافي عند بعض الأسر.
- موقع المدرسة بجوار مدرسة ذكور.
- أمية الأهالي وصعوبة التواصل معهم.
- ازدحام السيارات عند بوابة المدرسة أثناء خروج الطلاب.
- قرب المدرسة من محطة الوقود.
- بعد سكن المعلمين عن المدرسة.
- قرب المدرسة من الورش الصناعية.
- تخريب من قبل بعض العابثين بعد انتهاء الدوام.
- تقع المدرسة على شارع خطر.
- تتعرض المدرسة لحوادث السرقات.
- نقص في الأذنة.



تحليل البيئة الداخلية: Analysis of Internal Environment

يقصد بالبيئة الداخلية:

مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة التعليمية ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً في أداؤها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها.

يقصد بالبيئة الخارجية

مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة المدرسة وقراراتها وتخرج عن نطاق سيطرتها.

قوى خارجية عامة (PEST):

- القوى السياسية والقانونية (Political and Legal forces)
- القوى الاقتصادية (Economic)
- القوى الاجتماعية (Social)
- القوى التكنولوجية (Technological)

قوى خارجية خاصة:

- أولياء الأمور
- المدارس الخاصة



تحليل البيئة الخارجية

يستهدف تحليل البيئة الخارجية التعرف إلى الفرص المتاحة فيها (Opportunities) للعمل على استغلالها أو الاستفادة منها لصالح المؤسسة التعليمية، وكذلك توقع التهديدات (Threats) أو التحديات المنتظر مواجهتها نتيجة التغيرات في هذه القوى والاستعداد لمواجهتها أو التصدي لانعكاساتها السلبية على المؤسسة التعليمية.

كيف يتم تحليل البيئة الخارجية؟

- جمع البيانات والمعلومات وتحديد أولويات هذه المتغيرات بالنسبة للمدرسة.
- التنبؤ باتجاهات التغيير بالنسبة لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية ذات الصلة بأعمال المدرسة، ووضع الافتراضات وتحديد الاحتمالات الخاصة بالتغيير المتوقع.
- وضع السيناريوهات البديلة للتعامل مع التغيرات المتوقعة والافتراضات التي تقوم عليها واحتمالات حدوثها.
- التحليل المتعمق للسيناريوهات البديلة في ضوء المزيد من المعلومات والتحليلات التي تفيد في اختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث.

خطوات التحليل الرباعي؛

1. تحديد جميع مجالات العمل المدرسي المستهدفة.
2. جمع المعلومات والوقائع عن مختلف المواقف المدرسية ومن كل المصادر الممكنة، باستخدام الأدوات المتاحة في جمع المعلومات.



3. تحديد (مناطق القوة ونقاطها - نقاط الضعف ومناطقها في البيئة الداخلية - الفرص - المخاطر في البيئة الخارجية)، وذلك عن طريق فريق التخطيط/ التطوير المدرسي.

تحليل واقع المدرسة: عملية تحليل معلومات وبيانات المدرسة في الماضي والحاضر والمستقبل؛ لتوفير أرضية علمية لبناء استراتيجية المدرسة المستقبلية. ويتكون تحليل واقع المدرسة من عدة عناصر أساسية مترابطة هي:

1. تحديد مكونات البيئة الخارجية External Environment العامة

للمدرسة، وتحديد مدى تأثيرها في عمل المدرسة مثل:

- دراسة الوضع الاقتصادي للمجتمع المحيط بالمدرسة.
- دراسة الوضع الثقافي والتعليمي للمجتمع المحيط بالمدرسة.
- دراسة الوضع الاجتماعي للمجتمع المحيط بالمدرسة.
- دراسة الوضع التكنولوجي للمجتمع المحيط بالمدرسة.

2. دراسة البيئة الخارجية الخاصة بالمدرسة مثل:

- التواصل مع أولياء الأمور.
- المنافسون للمدرسة.
- المؤسسات المجتمعية التي لها علاقة بالمدرسة.
- الموردون «الوزارة-المحافظة التي تقع المدرسة في نطاقهما».



يركز تحليل SWOT على الأسئلة التالية:

1. ما هي أهدافك؟
2. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟
3. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المدارس وألا نكرر عملنا؟
4. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
5. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوة والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات).

أهمية تحليل سوات SWOT:

1. تقييم الوضع الداخلي والخارجي للمدرسة.
2. توظيف نقاط التحليل وعناصره لتحسين وضع المدرسة.
3. استغلال عناصر القوة غير المستغلة لتحسين أداء المدرسة.
4. يساعد في صنع القرار ويضيف عليه قدرا أكبر من الموضوعية والعلمية.
5. يستوعب الواقع بكل تعقيدته فيحيط بجميع عناصره وبالتفاعلات المتعددة التي تربط هذه العناصر فيما بينها.
6. يمكن من خلال التحليل الأخذ بعين الاعتبار الخطط الحالية والمتوسطة وطويلة الأمد.



شروط نجاح تحليل SWOT :

1. الواقعية في تحليل الوضع الراهن للتنبؤ بالوضع المستقبلي
2. الواقعية في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
3. بساطة التحليل والبعد عن التعقيد

استراتيجيات SWOT		
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	
<p>(الفرص + الضعف)</p> <ul style="list-style-type: none"> • تطوير وتحسين. • استغلال الفرص للتغلب على • بعض نقاط الضعف. • مثال/ التعليم المساند 	<p>(الفرص + القوة)</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعزيز نقاط القوة وتدعيمها. • البناء على النجاحات القائمة. • النمو والتوسع. • مثال/دبلوم التأهيل 	<p>(O) الفرص</p>
<p>(التحديات + الضعف)</p> <ul style="list-style-type: none"> • انكماش • اتخاذ إجراءات وقائية لمواجهة • التحديات. • مثال-/تعرض المدرسة للسراقات • عدم وجود أسوار وبوابات حديدية • للمدرسة. 	<p>(التحديات + القوة)</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام النجاحات لتحجيم التحديات. • استخدام عناصر القوة لمواجهة • التحديات. • ثبات واستقرار • مثال/نقص في المعلمين-العمل بروح • الفريق. 	<p>(T) التحديات</p>



التقرير النهائي للتحليل الرباعي

من الطبيعي أن الإدارة العليا في أية منظمة تحتاج إلى التعرف على النتائج النهائية؛ لتشخيص الأوضاع الحالية للمؤسسة التعليمية وتقييمها قبل أن تتخذ قرارها بشأن الأهداف الاستراتيجية الجديدة، أو الاستمرار في تطبيق سياساتها واستراتيجيتها الحالية أو التحول إلى سياسات واستراتيجيات جديدة. ومن المؤكد أن الإدارة العليا لا تمتلك من الوقت - وربما من الرغبة - ما يمكنها من الدخول في تفاصيل المنهجية والإجراءات التي استخدمت في التشخيص والتقييم، ولذلك يجب إعداد تقرير متكامل وشامل لنتائج الأوضاع الحالية للمدرسة وتشخيصها وتقييمها.

أهم جوانب القوة والميزات التي تنفرد بها المؤسسة التعليمية (المدرسة)؛

في هذا الجزء يتم حصر عوامل النجاح المتوافرة لدى المدرسة التي تحقق فيها وضعاً متميزاً عن غيرها من المدارس المماثلة، أو التي تمثل قوى داعمة لأداء مهامها بكفاءة وفعالية. وغالباً ما تتعلق هذه الجوانب بالموارد المالية والموارد البشرية والبنية الأساسية السائدة والمؤسسية والنظم الإدارية والمعلوماتية، فضلاً عن الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة وسمعتها لدى المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.

أهم جوانب القصور أو المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية (المدرسة)؛

يتناول هذا الجزء حصر أهم نقاط الضعف والمشكلات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية وتحتاج إلى اتخاذ إجراءات من قبل الإدارة العليا لمعالجتها أو على الأقل للحد منها. وفي معظم الأحيان تتعلق هذه المشكلات بعجز الموارد المالية، وعدم اكتمال البنية الأساسية والمؤسسية، وضعف الموارد البشرية وضعف المهارات



والقدرات المتوفرة لدى العاملين، وبعض مظاهر تدني الروح المعنوية والانتماء التنظيمي والاعتراب الوظيفي، وتدني جودة الأداء أو الخدمات المقدمة أو المخرجات النهائية للعمل (للطلاب)، وغير ذلك من الجوانب أو المشكلات المشابهة، وذات التأثير السلبي في نمو المؤسسة التعليمية وسمعتها.

الفرص المتاحة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) :

يعرض هذا الجزء لأهم القوى والمؤثرات أو الظروف المحيطة بالمدرسة (حالياً أو يتوقع حدوثها مستقبلاً) التي يمكن استغلالها أو اقتناصها لتحقيق أهداف المدرسة أو الاستفادة منها في تحقيق أهداف أو نتائج إيجابية إضافية. وتأتي هذه الفرص من خارج المدرسة، وغالباً ما ترتبط بصدور قوانين جديدة أو حدوث بعض التغيرات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية لصالح المدرسة، أو ظهور تقنيات جديدة ذات مردود إيجابي للمدرسة. وهنا تتم الإجابة عن سؤال محدد هو: ما هي الفرص المتاحة حالياً أو المتوقعة مستقبلاً، وكيف يمكن الاستفادة منها؟

التحديات المتوقعة حالياً أو مستقبلاً (المدرسة) :

في هذا الجزء يتم تحديد التحديات أو التحديات التي تواجه المدرسة نتيجة للتغيرات الحالية أو المحتملة في البيئة الخارجية. والمطلوب في هذا الجزء هو الإجابة عن السؤال: ما هي التحديات أو التحديات المحتملة مواجهتها؟ وكيف يمكن التغلب عليها أو على الأقل التقليل من انعكاساتها السلبية؟



موقف المدرسة مقارنة بالمدارس المماثلة:

في هذا الجزء يتم عقد مقارنة عامة بين المدرسة والمدارس الأخرى المماثلة أو المنافسة لها، وهنا يقوم فريق التطوير بتحديد أهم العوامل والمتغيرات العامة لنجاح المدرسة في أداء مهمتها، ومقارنة وضع المدرسة مع غيرها من المدارس؛ بهدف استخلاص الإجابة عن السؤال: ما موقع مدرستنا من المدارس الأخرى؟ وأين نحن من غيرها؟



الخطة المدرسية

مفهوم الخطة:

- وضع التخطيط في صورة برنامج محدد بمراحل وخطوات وتحديد زمني أو مكاني، ومصادر الدعم، والمتابعين، ومؤشرات النجاح، والتقييم.
- هي وثيقة رسمية للتخطيط، تسجل فيها كل الأعمال والأنشطة المتعلقة بما يجب عمله ومتى يتم؟ وكيف يتم؟

ما الفرق بين التخطيط والخطة

التخطيط: تصورات وعمليات فكرية مستمرة لمجموعة من التدابير المستقبلية في ظل الظروف الحالية لتحقيق أهداف عامة.

الخطة: هي ثمرة تلك التصورات والعمليات وهي وضع التخطيط في صورة برنامج محدد بزمان ومكان وخطوات.

مكونات الخطة المدرسية:

- وصف المدرسة.
- فريق التطوير المدرسي.
- رؤية المدرسة ورسالتها.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- الخطة الإجرائية.



متطلبات بناء الخطة المدرسية:

يتطلب بناء الخطة المدرسية مجموعة من المقومات اللازمة لها التي تتمثل في الآتي:

- وجود قاعدة للبيانات والمعلومات اللازمة للخطة.
- تشكيل فريق التطوير المدرسي.
- نشر ثقافة التخطيط بين العاملين في المدرسة.
- الإعلام بالخطة المدرسية وتعريف المشاركين بها.
- مشاركة العاملين في الخطة لضمان حماسهم لتنفيذها.

خصائص الخطة المدرسية:

- تتفق مع الخطط الرسمية الواردة من وزارة التربية والتعليم.
- تتوافق مع رؤية المدرسة وأهدافها ونظمها وأولوياتها.
- تستوعب المهام والصلاحيات على مستوى المدرسة وعلى مستوى اللجان والفرق المدرسية والأفراد، كل فيما أسند له من مهام.
- تستثمر جميع الإمكانيات البشرية والمادية والمالية بأقصى درجة ممكنة.
- تحقق الشراكة بين العاملين في المدرسة تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.
- تغطي مجالات العمل المدرسي كافة.
- تعتمد على المعلومات والبيانات الصحيحة.
- قابلة للتطوير والتعديل والتحسين تبعاً للمستجدات والمهام الطارئة، وللتغذية المدرسية الراجعة.
- مقدمة من بداية العام الدراسي.



مراحل إعداد الخطة المدرسية:

المرحلة الأولى: التهيئة للتخطيط المدرسي:

1. تشكيل فريق التطوير المدرسي وتأهيله لاستيعاب منهجية التخطيط للقيام بالمهام المطلوب إنجازها في الوقت المحدد.
2. بناء القدرات اللازمة لفريق التطوير المدرسي.
3. توفير البيانات والمعلومات اللازمة والصحيحة.
4. نشر ثقافة التخطيط بين العاملين في المدرسة.

المرحلة الثانية: وتشمل الآتي:

1. صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وفق المعايير العلمية.
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة باستخدام أسلوب «سوات».
3. تحديد أولويات المدرسة.

المرحلة الثالثة: إعداد الخطة المدرسية وتشمل:

1. مجالات العمل المدرسي السبعة.
2. صياغة الأهداف وربطها بمجالات الخطة.
3. صياغة عناصر الخطة.

المرحلة الرابعة: وتشمل الآتي:

1. أن تكون الخطة جاهزة من بداية العام الدراسي.
2. عرض الخطة على جهة الاختصاص لتقويمها.



المرحلة الخامسة: تشمل الآتي:

1. تزويد المدرسة بنتائج التقييم من بدء العام الدراسي، ويترتب على ذلك ما يلي:

- إذا كانت الخطة تحقق 80% فأكثر في أداة تقييم الخطط؛ يتم اعتمادها من قبل جهة الاختصاص، وتزود المدرسة بتغذية راجعة، وتولى المدرسة تعديل أية ملاحظات إن وجدت.
- إذا كانت الخطة تحقق أقل من 80% في أداة تقييم الخطط؛ يتم تزويد المدرسة بالملاحظات وتعتمد الخطة حتى يتم التعديل عليها، ثم تعرض الخطة على جهة الاختصاص مرة أخرى لاعتمادها متى حققت النسبة المطلوبة.

عناصر الخطة السنوية ومجالاتها

أولاً: عناصر الخطة السنوية

- الأهداف
- الإجراءات والأنشطة
- الجدولة الزمنية
- مصادر الدعم (المادية والبشرية)
- المتابع
- مؤشرات النجاح
- التقييم والمعوقات



ثانياً: مجالات الخطة السنوية

- رعاية شؤون الطلبة
- النمو المهني للمعلمين
- التعليم والتعلم
- البيئة المدرسية
- المجتمع المحلي
- المنهاج
- الإبداعي

عناصر الخطة المدرسية:

1. الأهداف العامة: هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في المستقبل.
الأهداف الفرعية: هي أهداف تُتفرع عن الهدف العام وتشتق منه وتدرج تحته وتحققه، حيث لكل مدرسة أهداف فرعية تناسبها وتنسجم مع ظروفها وإمكاناتها، ويتم صياغتها من قبل فريق التطوير المدرسي وفق التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية.

يندرج، عادة، تحت الهدف العام عدة أهداف فرعية.

مواصفات الأهداف الفرعية:

- واضحة ومحددة.
- مصاغة على نحو يظهر بالضبط ما ينوي مدير المدرسة تحقيقه.
- تنبع من حاجات المعلمين والتلاميذ.



- أن تكون واقعية، قابلة للتنفيذ في زمن مقبول في ظل الظروف التي تمر بها المدرسة.
- قابلة للقياس والتحقيق.
- شاملة لجميع عناصر العمل الإداري والفني.
- تنسجم مع الأهداف التربوية العامة وتكون مرآة لها.

2. الإجراءات والأنشطة:

هي وسائل ومناشط تربوية تنفذ بطرق مقصودة؛ لتحقيق أهداف محددة تنفذ بطرق مقصودة، لتحقيق أهداف محددة.

مثل: الوسائل التربوية، الاجتماعات، الزيارات، اللقاءات، ورش عمل، النشرات، والقراءات الموجهة.

ويجب أن تتسم بما يلي:

- تناسب والأهداف التي صممت من أجلها.
- أن تكون واقعية وقابلة للاستخدام ضمن الظروف المتاحة.
- أن تتيح فرصا متعددة لإثارة اهتمامات العاملين في المدرسة وزيادة فاعليتهم في العملية التربوية
- أن تتناسب الإجراءات والأنشطة مع اهتمامات المعلمين كل حسب خبرته واهتماماته.
- امتلاك الخبرات وتوظيفها.
- قليلة التكاليف.



3. الجدولة الزمنية:

وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار توزيع الزمن على مدار العام بحيث يحدد فترة زمنية لتنفيذ كل نشاط من أنشطة الخطة السنوية توزع على مدار العام.

4. مصادر الدعم: (المادية والبشرية)

5. المتابع: هو الشخص الذي يتولى مهمة متابعة تنفيذ الإجراءات والأنشطة والفعاليات التي تتضمنها الخطة.

6. مؤشرات النجاح: أدوات للقياس والتشخيص تستخدم لتكوين فكرة أو تصور عن مدى تحقيق الأهداف التي رصدت للتطوير.

7. التقييم والمعوقات: ويتضمن معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية. وإذا لم يستطع مدير المدرسة بلوغ بعض الأهداف، فإن ذلك يستدعي مراجعة فعاليات النشاطات وإجراءاتها للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، الأمر الذي يساعد على بناء الخطة المدرسية المقبلة وتذليل المعوقات.

مصادر معلومات الخطة:

- الأهداف العامة للتربية والتعليم وأهداف كل مرحلة تعليمية.
- الاتجاهات والتجديدات التربوية الحديثة.
- المعلمون.
- المناهج المدرسية.
- الطلبة.
- المجتمع المحلي.
- البناء المدرسي.
- الإدارة التربوية.



مجالات الخطة السنوية

يقوم مدير المدرسة كقائد تربوي بمهمة حساسة تتمثل في تنسيق الجهود كافة وتوفير التسهيلات والإمكانيات كافة؛ لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية في مجتمعه. وهذه المهمة تتطلب قيام المدير بأدوار ونشاطات مختلفة يؤديها كوحدة متكاملة متفاعلة في مجالات إدارية وأخرى فنية، حيث يبني خطته ضمن هذه المجالات وهي:

1. رعاية شؤون الطلبة:

- رعاية الشؤون الصحية للطلبة (التثقيف الصحي، الحث على النظافة، توفير الرعاية الصحية للطلبة.... الخ).
- رعاية الشؤون الاجتماعية للطلبة ومتابعتها مع الإرشاد التربوي.
- متابعة قضايا التسرب في المدرسة.
- رعاية اللجان الصفية في المدرسة.
- رعاية الطلبة الموهوبين.
- رعاية الطلبة المتأخرين دراسياً.
- رعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الإرشاد التربوي.

2. النمو المهني للمعلمين

- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعمل على تليتها.
- رعاية شؤون تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- تنظيم عملية التواصل بين المعلمين في المدرسة وإدارتها.
- رعاية حاجات المعلمين ومتطلباتهم والعمل على تليتها.



• رعاية النمو المهني للمعلمين وتنظيمها في مجالات: التخطيط، التقويم، أساليب التدريس، تكنولوجيا التعليم، توظيف الكتاب المدرسي، إدارة الصفوف الخ...

- تفعيل اللجان المبحثية في المدرسة.
- تفعيل اللجان المدرسية في العملية التعليمية.
- تنظيم زيارات متبادلة بين المعلمين للاستفادة من خبرات بعضهم.
- تزويد العاملين بالنشورات التربوية.
- متابعة تنفيذ ملحوظات المشرفين الزائرين للمدرسة.
- تعريف المعلمين بخصائص النمو لطلاب المرحلة الدراسية.
- تشجيع العاملين في المدرسة على الالتحاق بالدورات التي تفيدهم في مجال عملهم والعناية بتدريب المعلم أثناء الخدمة.

3. المجتمع المحلي:

- مشاركة أولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية. (متابعة تحصيل أبنائهم، رعاية الموهوبين، رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة... الخ).
- توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الزيارات والأنشطة اللامنهجية.
- توثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي (الجامعات، الدوائر الصحية، المجالس المحلية، العلاقة مع المدارس المجاورة، المؤسسات الوطنية... الخ).
- تشكيل مجلس الآباء والمعلمين بهدف تطوير المدرسة.
- إشراك المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية وتنفيذها.
- تنظيم برنامج لخدمة المدرسة للمجتمع المحلي والقيام بالأعمال التطوعية المختلفة



- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية.
- تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين في المدرسة.

4. التعليم والتعلم:

- كل ما يتعلق بهذا العنوان من برامج وخطط علاجية حسب الأولويات بحيث تتضمن المواد التي يعاني الطلبة من صعوبة في فهمها (اللغة العربية، الإنجليزية، الرياضيات).

5. البيئة المدرسية:

- متابعة نظافة المدرسة ومرافقها يوميا.
- تحديد حاجة البناء المدرسي من أعمال الصيانة (حسب الأولويات) والتنفيذ.
- تطوير حديقة المدرسة وساحاتها وملاعبها.
- تنظيم مستودعات المدرسة ونظافتها (مخزن الكتب، المختبر، المكتبة، الرياضة).
- صيانة أثاث المدرسة وإصلاح ما يمكن إصلاحه.

6. المنهاج:

- تحليل المنهاج والكتب المدرسية.
- تفعيل الأنشطة اللاصفية المرافقة للمنهاج.
- توفير الكتب المدرسية نفسها.
- رفع ملاحظات المعلمين حول المنهاج للمسؤولين والمتخصصين حول تعديل



- أو إضافة أو حذف أو توضيح بعض الجوانب في المنهاج.
- توفير احتياجات المناهج من وسائل تعليمية
- توفير احتياجات المنهاج من مصادر ومراجع.
- ربط المناهج بالبيئة المحلية بشكل يعكس احتياجاتها
- تفعيل المكتبة المدرسية وربطها بالمناهج.
- استثمار الرحلات والزيارات الكشفية والتطوعية في خدمة المناهج.
- تفعيل مصادر التعلم المتوفرة في المدرسة في خدمة المنهاج.
- توظيف التكنولوجيا في التعليم.

7. الإبداع:

- أي فكرة رائدة هادفة يمكن أن يضيفها المدير لخطة تميزا لإنجازاته على أن تكون قابلة للتطبيق وتخدم أهداف المدرسة والسياسة العامة للتربية والتعليم.
- تقديم مبادرات تربوية من قبل مدير المدرسة أو أحد أعضاء الهيئة التدريسية.
 - تفعيل الأنشطة اللاصفية.
 - المشاركة في المسابقات على مستوى المديرية أو الوطن.
 - إعداد بحوث إجرائية لبعض المشاكل التي تعاني منها المدرسة وتطبيقها.
 - المشاركة في المشاريع الريادية على مستوى المديرية أو الوطن.



القسم الثاني

✽ المراكز التطويرية والإدارية .

✽ برنامج الدروس الأسبوعي .

✽ توزيع العمل المدرسي على المعلمين .

✽ أسس التشكيلات المدرسية .

✽ احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية .

✽ السجلات المدرسية .

✽ احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم .



المراكز التطويرية والإدارية:

- حصص تفرغ نائب المدير مطابقة للتعليمات على النحو الآتي:

عدد طلبة المدارس	حصص تفرغ نائب المدير	المركز الإداري المخصص لنائب المدير
399 - 200	6	%25
599- 400	12	%50
600 فأكثر	24	%100

- حصص تفرغ المكتبة المدرسية مطابقة للتعليمات (6، 12).
- حصص تفرغ مختبر العلوم مطابقة للتعليمات (6) حصص.
- حصص تفرغ مختبر الحاسوب مطابقة للتعليمات (6) حصص.
- حصص تفرغ النشاط الرياضي مطابقة للتعليمات (6) حصص.
- حصص تفرغ النشاط الكشفي مطابقة للتعليمات (3) حصص.
- حصص تفرغ النشاط الصحي مطابقة للتعليمات (3) حصص.

ملاحظة:

- يجب إطلاع نائب المدير على الوصف الوظيفي له ليتعرف إلى مهامه الإدارية كاملة وممارستها على أكمل وجه.
- لا يجوز إعفاء المعلم من الحصص لأكثر من نشاط واحد (لا يجوز الجمع بين تفرغين).
- متابعة التفرغيات لأنها قد تتغير من عام إلى آخر.



برنامج الدروس الأسبوعي :

- أن يكون برنامج الدروس الأسبوعي موقعا حسب الأصول من المديرية ومن الأقسام ذات العلاقة.
- أن يراعي البرنامج توزيع جميع المواد الدراسية دون استثناء.
- أن يظهر في البرنامج توزيع الحصص كما تقرره الوزارة.
- أن يقوم المعلمون ذوو الاختصاص بتدريس المواد قدر الإمكان.
- أن يراعي البرنامج الأوقات المناسبة لطبيعة المادة.
- أن يراعي البرنامج ميول المعلمين ورغباتهم قدر الإمكان في اختيار المواد التي هي خارج نطاق تخصصهم للتدريس.
- أن يراعي البرنامج قدرات المعلمين وإمكاناتهم (القدرة على تعليم مادة معينة).
- أن يراعي البرنامج العدالة في توزيع الحصص على المعلمين.
- أن يراعي البرنامج نصاب المعلم من الحصص حسب المرحلة التي يدرسها:
« المرحلة الأساسية (1 - 9) = 25 حصة
« الصف العاشر = 23 حصة
« المرحلة الثانوية (11 - 12) = 22 حصة
- أن يراعي البرنامج رغبات المعلمين ما أمكن من حيث الصفوف التي يرغبون في تدريسها.
- أن يأخذ المدير برأي المعلمين ويناقشهم قبل إعداد برنامج الدروس الأسبوعي.



ملاحظة:

- لا يجوز إجراء أي تعديلات على برنامج الدروس الأسبوعي بعد المصادقة عليه من قبل الجهات المتخصصة في مديرية التربية، وفي حال الرغبة في إجراء بعض التعديلات لأسباب معينة يفضل التنسيق مع الجهات المتخصصة في المديرية وأخذ الموافقة وتزويدهم بنسخة جديدة عن البرنامج المعدل موقعا من الجهات ذات العلاقة.
- قد يتغير نصاب المعلم من الحصص حسب أي تعليمات جديدة.

توزيع العمل المدرسي على المعلمين:

- توزيع العمل المدرسي بكل دقة وأمانة وإنصاف بين المعلمين.
- إعطاء المواد الصعبة للمعلمين ذوي الكفاءة والخبرة.
- تقسيم المناوبة بالتساوي بين المعلمين.
- إعطاء المعلم الذي يتردد على الصف أكثر من غيره تربية الصف.

أسس التشكيلات المدرسية (قبول وتشعب):

- تشعب الصف (1 4-) إلى شعبتين إذا تجاوز عدد الطلبة 40 طالبا أو طالبة مع مراعاة مساحة الغرفة الصفية المستخدمة، وتوفر غرفة صفية أخرى للشعبة المستحدثة.
- تشعب الصف الخامس والسادس الأساسيين إلى شعبتين إذا تجاوز عدد الطلبة في أي منهما 45 طالبا أو طالبة مع مراعاة مساحة الغرفة الصفية المستخدمة، وتوفر غرفة صفية أخرى للشعبة المستحدثة.



- تشعب الصفوف من (7-12) إلى شعبتين إذا تجاوز عدد الطلبة 50 طالباً أو طالبة مع مراعاة مساحة الغرفة الصفية المستخدمة، وتوفر غرفة صفية أخرى للشعبة المستحدثة.
- التقيد بالتعليمات الواردة بقبول طلاب الصف الأول وطلاب الصف الحادي عشر.
- المعرفة بأسس النجاح والإكمال والرسوب.
- رصد حاجات المدرسة عند تغيير التشكيلات من لوازم مادية وكفاءات علمية.

ملاحظة:

تشعب الصفوف حسب عدد الطلبة قد يتغير وبالتالي ضرورة الاطلاع على التشكيلات المدرسية كل عام لمتابعة كل ما هو جديد حول الموضوع.

احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية:

- معرفة مستوى الكفاءات العلمية في المدرسة سواء أكان مستوى التخصص أو حجم الخبرة.
- معرفة مستوى المناهج وحجم المحتوى.
- رفع تقرير باحتياجات المدرسة من التخصصات العلمية.
- متابعة المسؤولين من أجل توفير الاحتياجات بصورة شفوية أو كتابية.
- الاتصال بالمشرفين التربويين لمتابعة المعلمين ورفع الكفاءة العلمية عندهم.



السجلات المدرسية:

- السجلات منظمة حسب الأصول ويسهل الوصول إليها عند الحاجة أو الطلب.
- الاحتفاظ بملفات خاصة بأحوال الطلبة والعاملين ومتابعة تجديد المعلومات فيها بتغير أحوالهم.
- التثبت من المعلومات الموجودة في ملفات الطلبة والعاملين المنقولين إلى المدرسة حديثاً وذلك بطلب وثائق جديدة لمطابقة المعلومات الواردة في ملفاتهم بها.
- متابعة السجلات الخاصة بالطلبة كسجل الحضور والغياب وسجل تقويم الأنشطة وغيرها والتأكد من توثيق المعلومات فيها.
- الاحتفاظ بالملفات الخاصة بالجميع في مكان آمن بعيداً عن متناول الآخرين.
- متابعة السجلات الخاصة بالمعلمين كسجل الحضور والغياب وسجل تقويم الأداء والحرص على توثيق المعلومات الجديدة.

احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم وفق التشكيلات العامة لها:

- إعداد سجلات خاصة بالأثاث واللوازم المدرسية ومتابعة تجديد الإحصائيات ومقارنتها بتشكيلات الطلاب.
- رفع الكتب الرسمية للمسؤولين بالاحتياجات الحقيقية ومتابعة المطالبة بها.
- الحرص على إصلاح التالف منها ما أمكن وإعادة استخدامه.
- رفع كتب الأثاث واللوازم لغرض إتلافها رسمياً وإسقاطها من السجلات.
- التأكد من صلاحية الأثاث المدرسي ومدى توافقه مع الفئات الطلابية.



القسم الثالث

المعلمون ❁





تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية

على مدير المدرسة التعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية وذلك من خلال:

- الاطلاع على خطط المعلمين الفصلية والتعرف على احتياجاتهم من الوسائل التعليمية.
- مناقشة خطط المعلمين واحتياجاتهم وتقدير إمكانية توفيرها.
- متابعة الاتصالات مع قسم التقنيات في سبيل توفير الوسائل التعليمية.
- إعطاء المعلمين فرصة التعلم على إعداد الوسائل التعليمية إما من خلال دورة تدريبية أو من خلال تبادل الخبرات.
- اطلاع المعلمين على إمكانات المدرسة في مجال الوسائل التعليمية ومعرفة مدى استعدادهم للاستفادة منها.

النمو المهني للمعلمين :

على مدير المدرسة العمل على تطوير النمو المهني للمعلمين وذلك من خلال:

- تنظيم عمليات مشاركة المعلمين ومساهماتهم بالمهام الإدارية والفنية المختلفة في المدرسة.
- تنمية العلاقات الانسانية بين المعلمين والعمل على تلييتها.
- رعاية شؤون تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- تنظيم عملية التواصل وإدارتها بين المعلمين في المدرسة.
- رعاية حاجات المعلمين ومتطلباتهم والعمل على تلييتها.



- رعاية النمو المهني للمعلمين وتنظيمه في مجالات: التخطيط، التقويم، أساليب التدريس تكنولوجيا التعليم، توظيف الكتاب المدرسي، وإدارة الصفوف...إلخ.
- تفعيل اللجان المدرسية في العملية التعليمية.
- تزويد العاملين بالنشورات التربوية.
- متابعة تنفيذ ملحوظات المشرفين الزائرين للمدرسة.
- تشجيع العاملين في المدرسة على الالتحاق بالدورات التي تفيدهم في مجال عملهم والعناية بتدريب المعلم أثناء الخدمة.

لجان المباحث:

على مدير المدرسة القيام بالآتي:

- تفعيل اللجان المبحثية في المدرسة.
- توثيق محاضر اجتماعاتها وتنفيذ نشاطاتها.
- تعزيز روح القيادة الجماعية لتحقيق أفضل النتائج.

الزيارات التبادلية بين المعلمين:

على مدير المدرسة أن يعمل الآتي:

- وضع برنامج للزيارات التبادلية.
- تشجيع المعلمين على الزيارات التبادلية وتبيان أهميتها.
- التنسيق لتنفيذ زيارات تبادلية بين معلمي التخصص الواحد للإفادة من خبرات بعضهم.
- التنسيق مع المدارس الأخرى لتنفيذ الزيارات التبادلية.



متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين :

(التحضير اليومي، سجل العلامات، خطة المعلم)

وذلك من خلال:

- متابعة سجلات التحضير بشكل أسبوعي وفق جدول زمني.
- الاطلاع على الأعمال الكتابية للمعلمين وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة.
- توثيق متابعة الأعمال الكتابية للمعلمين بشكل منظم.
- ضرورة التوافق بين خطة توزيع المادة على أسابيع الدراسة وما يُعدّ في دفتر التحضير.
- الاستفادة من المشرفين التربويين كل في مجال تخصصه في معرفة الأسلوب الأمثل في التحضير.

الوسائل التعليمية وتقنيات التعليم :

- توفير وسائل التعلم وتقنياته التي تتناسب مع وضع المدرسة ومستواها.
- متابعة تفعيل مختبر العلوم.
- متابعة توثيق التجارب المخبرية.
- تفعيل مختبر الحاسوب بشكل دائم.
- تفعيل مكتبة المدرسة وتوثيق نشاطاتها وفعاليتها وتطويرها حسب إمكانيات المدرسة.



الزيارات الصفية:

أ. قبل الزيارات الصفية:

- وجود خطة فصلية للزيارات الصفية يراعى فيها الأولويات ويلتزم بتنفيذها.
- تنظيم البرنامج حسب الأولويات وحسب حاجة المعلمين.
- توضيح الهدف من الزيارة الصفية وأنها ليست تصيداً للأخطاء وإنما تقديم العون والمساعدة والدعم.
- إبلاغ المعلم بموعد الزيارة الصفية.
- الرجوع إلى سجل توصيات المشرفين والاطلاع على الملاحظات التي دونها المشرف عن المعلم.
- الاطلاع على الأعمال الكتابية للمعلم (التحضير، العلامات، الخطة السنوية، دفتر الامتحانات، ورقة العمل، الخطط العلاجية) ومناقشة المعلم وتقديم تغذية راجعة له.
- الرجوع إلى المذكرة التوضيحية للزيارة الإشرافية والاطلاع على بنودها.
- الاطلاع على طرق التدريس والوسائل التعليمية الممكن استخدامها أثناء أداء الحصة.

ب. القيام بالزيارة:

- أن يصاحب المدير المعلم المنوي زيارته إلى الصف وأن يدخل معه بشكل لا يخلق جواً من القوضى.
- أن يجلس المدير في موقع يتيح له مشاهدة الجوانب المراد مشاهدتها في الموقف التعليمي.



- عدم التدخل في سير الحصّة إلا في حالة حدوث طارئ يؤثّر في المصلحة العامة ومصالح الطلبة.
- عدم إظهار القلق والتذمر مهما كان الوضع.
- أن يمكث المدير حصّة كاملة في الصف.
- أن يدون ملحوظاته أثناء الزيارة وأن يركّز على البنود في المذكرة التوضيحية للزيارة الإشرافية.

ج. بعد الزيارة:

- مناقشة المعلم في الأمور التي تحتاج إلى تطوير، وتقديم تغذية راجعة بناءة.
- إعطاء المعلم خطوات إجرائية واضحة للأمور التي تحتاج إلى تطوير، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المعلم.
- كتابة تقرير نهائي عن الزيارة في النموذج الخاص بالتقرير الإشرافي لزيارة المدير للمعلم، وتعبئة جميع المعلومات، وتوضيح جميع بنود التقرير، وتوقيع المعلم على التقرير.
- إرسال نسخة من التقرير إلى المشرف المتخصص حتى يكون هناك لغة مشتركة بين المدير والمشرف من أجل تطوير العملية التعليمية.
- توثيق الزيارة الصفية.
- تكرار الزيارة الإشرافية في وقت قريب إذا اقتضت الحاجة ذلك.



ملاحظات المشرفين :

- الرجوع إلى سجل توصيات المشرفين والاطلاع على الملاحظات التي دونها المشرف عن المعلم.
- متابعة ملاحظات المشرف للمعلم بشكل مستمر.
- التنسيق مع المشرف المتخصص وطلب العون لمعالجة أسباب القصور عند المعلم.
- التنسيق مع قسم الإشراف في المديرية لزيارة المعلم حتى يصبح بين المدير والمشرف لغة مشتركة، وتحديد نقاط القوة لدى المعلم وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.
- تخصيص سجل لرصد ملاحظات المشرفين وتوصياتهم لتسهيل متابعتها.

إثراء المنهاج الدراسي :

- تحليل المنهاج.
- إشراك المعلمين في إثراء المنهاج.
- متابعة تحديد جوانب الضعف والقوة في المنهاج.
- متابعة قيام المعلم بأنشطة مختلفة تعالج جوانب الضعف في المنهاج.
- تقديم المقترحات التي تسهم في تحسين المنهاج.
- تفعيل الأنشطة اللاصفية المرافقة للمنهاج.
- رفع ملاحظات المعلمين حول المنهاج للمسؤولين والمتخصصين حول تعديل أو إضافة أو حذف أو توضيح بعض الجوانب في المنهاج.
- توفير احتياجات المناهج من وسائل تعليمية.



- ربط المناهج بالبيئة المحلية بشكل يعكس احتياجاتها.
- تفعيل المكتبة المدرسية وربطها بالمناهج.
- استثمار الرحلات والزيارات الكشفية والتطوعية في خدمة المناهج.
- تفعيل مصادر التعلم المتوفرة في المدرسة في خدمة المناهج.
- توفير احتياجات المناهج من مصادر ومراجع.
- الاطلاع الدائم على ما يحذف من المناهج.

متابعة ما اقتطع من المناهج

- متابعة ما اقتطعه المعلم من المناهج حسب خطته.
- رصد معيقات تنفيذ المناهج.

المواد التعليمية:

- معرفة الفلسفة العامة للتعليم وفلسفة المناهج بشكل خاص.
- التعرف على فلسفة المناهج وأهدافها العامة من أدلتها أو من الخطوط العريضة لها.
- تقييم أداء العاملين في الميدان من خلال الحصص الصفية والأنشطة الصفية واللاصفية وفق فلسفة المناهج وأهدافها العامة.
- التصرف في المدرسة واتخاذ القرارات بشأن العاملين في المدرسة وبشأن المباحث من حيث: تحديد الواجبات، وتفويض الصلاحيات، وتقديم أو تأخير حصص المباحث أو الإفادة من بعضها بعضا وفق المعرفة بفلسفة المناهج وأهدافها العامة.



الاختبارات المدرسية:

- متابعة اختبارات المعلمين أولاً بأول.
- الاطلاع على أسئلة الاختبار وأوراق الإجابة.
- تحليل الاختبارات المدرسية بأنواعها كافة (الشهرين، النهائي) لكل فصل.
- رصد نتائج الاختبارات.
- تحديد مستويات الطلبة: متدنٍ، متوسط، عالٍ.
- متابعة الامتحانات اليومية قدر الإمكان.
- وضع الخطط العلاجية لضعف التحصيل بناءً على نتائج الاختبارات ومتابعتها.
- استثمار نتائج الاختبارات لمعرفة موقع المدرسة بين المدارس في مجال التحصيل العلمي؛ ما يخلق حافز الاتصال مع هذه المدارس للتشاور والإفادة من خططهم وتجاربهم.



القسم الرابع

✽ الاجتماعات المدرسية.

✽ البيئة المدرسية.

✽ رعاية شؤون الطلاب.



الاجتماعات المدرسية:

1. الاجتماعات الدورية:

- عقد اجتماعات وفق احتياجات العمل في المدرسة، وبمعنى آخر فالاجتماعات لها مسوغات.
- تهيئة المجتمعين للاجتماع وذلك بتحديد موعد الاجتماع ومكانه وجدول أعماله مسبقا.
- التنوع في الاجتماعات بتنوع أهدافها، بحيث تشمل اجتماعات تشخيصية، تقويمية، تطويرية، علاجية، وإعلامية.
- توثيق الاجتماع بكتابة محضر للاجتماع موضحا فيه عنوان الاجتماع ووقته (اليوم والتاريخ والساعة) ومكانه، والحضور والغياب، وجدول الأعمال ومجريات الاجتماع، وتوثيق المقترحات والمدخلات والاستفسارات والتعليقات ثم تحديد التوصيات النهائية.
- تلخيص التوصيات في نهاية الاجتماع وإعلام المعلمين بها ومتابعة تنفيذها.
- تكرار الاجتماعات حسب الحاجة لتحقيق المتابعة الفاعلة.

2. الاجتماعات الفردية والزميرية:

- عقد اجتماعات فردية وزميرية كلما دعت الحاجة لذلك.
- توثيق الاجتماعات الفردية والزميرية وتوقيع المعنيين على المحضر.
- الاجتماعات المعقودة فاعلة وذات هدف.



رعاية شؤون الطلاب:

- رعاية الشؤون الصحية للطلبة (التثقيف الصحي، الحث على النظافة، توفير الرعاية الصحية للطلبة الخ).
- رعاية الشؤون الاجتماعية للطلبة ومتابعتها مع الإرشاد التربوي.
- متابعة قضايا التسرب في المدرسة.
- رعاية اللجان الصفية في المدرسة.

البيئة المدرسية

- ملاءمة المبنى المدرسي للمرحلة التعليمية وأعداد الطلبة.
- مناسبة ساحات المدرسة وملاعبها للفئة العمرية.
- الحرص على سلامة الطلبة وأمنهم.
- مناسبة المقاعد مع الفئة العمرية.
- متابعة نظافة المدرسة ومرافقها يوميا.
- متابعة مدى قيام الآذن بواجباته نحو النظافة المدرسية.
- تحديد حاجة البناء المدرسي من أعمال الصيانة (حسب الأولويات) والتنفيذ.
- تطوير حديقة المدرسة وساحاتها وملاعبها.
- تنظيم مستودعات المدرسة ونظافتها (مخزن الكتب، المختبر، المكتبة، الرياضة).
- صيانة أثاث المدرسة وإصلاح ما يمكن إصلاحه.





القسم الخامس

اللجان والأنشطة اللاصفية ❁





اللجان المدرسية:

- إشراك المعلمين والطلاب في تحديد اللجان وإعطائهم فرصة الاختيار.
- الإشراف على تنظيم اللجان وتوزيع الأدوار.
- تشكيل لجان مدرسية متوافقة مع إمكانيات المجتمع المحلي ومؤسساته؛ ليتسنى الاستفادة منها، ولتزيد من فاعلية اللجان.
- مناقشة خطط اللجان والاتفاق معها على احتياجاتها.
- توفير احتياجات اللجان.
- إعطاء صلاحيات للمنفذين.

الأنشطة اللاصفية:

- التخطيط المسبق للأنشطة اللاصفية.
- خطة الأنشطة اللاصفية من بداية العام الدراسي.
- الخطة مجدولة زمنياً على مدار العام الدراسي.
- اغتنام المناسبات الدينية والوطنية الطارئة وحث اللجان على تنظيم أنشطة لا صفية فيها.
- توفير الاحتياجات اللازمة لهذه الأنشطة.
- اغتنام هذه الأنشطة اللاصفية لتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي.
- الإشراف الفني على أوجه النشاطات غير الصفية.





القسم السادس

الدوام المدرسي ❁





الدوام المدرسي:

أ. دوام المدير

- الالتزام بمواعيد الدوام المدرسي.
- الحرص على أن يكون أول من يدخل المدرسة وآخر من يغادرها.
- الالتزام بموعد بدء الفعاليات الصباحية والحفاظ على وقت الحصص الصفية من الأولى وحتى نهاية السابعة.
- الالتزام بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات.
- الالتزام بالدوام أثناء الإجازة الصيفية واستثمار ذلك.

ب. دوام المعلمين

- متابعة التزام المعلمين بالحضور في مواعيد بدء الدوام الرسمي ونهايته مع الأخذ بعين الاعتبار المعلم العادي والمعلم المناوب.
- متابعة التزام المعلمين بمواعيد بدء الحصص الصفية ونهايتها.
- متابعة التزام المعلمين بحضور الدورات المكلف بها بدءاً وانتهاءً.
- توثيق حالات غياب المعلمين أو مغادرتهم للدوام المدرسي مع بيان أسباب ذلك.
- معالجة حالات الغياب غير الطبيعية والتنبيه منها والتحذير من تكرارها.



ج. دوام الطلبة:

- تفقد حضور الطلاب وغيابهم صباحاً وبعد الاستراحة عند بدء الحصة الأولى والرابعة وحصر حالات الغياب فيها.
- متابعة حضور الطلاب وغيابهم في ثلاثة سجلات: السجل الرسمي الخاص بالإدارة، والسجل الذي يحتفظ به مربي الصف، والسجل الذي يوضع في غرفة الصف ليتابع المعلم حضور الطالب في كل حصة ويوقع عليه.
- منع خروج الطلاب من المدرسة إلا لأسباب مقنعة بعد الاتصال بولي الأمر أو إبلاغه.
- تفعيل دور مربي الصف في متابعة هذا الأمر.
- تفعيل دور المعلم المناوب لمنع حالات التسرب أثناء الاستراحة، وذلك بمراقبة المداخل والمنافذ والأسوار.



القسم السابع

الإبداع المدرسي .

الزيارات التبادلية بين مديري ومديرات المدارس .



الإبداع المدرسي :

على مدير المدرسة في هذا المجال العمل على:

- أن يرسم لنفسه أهدافا تربوية سامية تتصف بالرفعة والرقى.
- أن يحرص على إتقان العمل في أكمل صورته؛ لتحقيق أهدافه بوصفها السابق.
- أن يحرص على توفير الظروف الاجتماعية والتعليمية والنفسية المشجعة للإبداع عند جميع العاملين في المدرسة.
- تعزيز العمل الإبداعي في المدرسة وتقدير المبدعين.
- انتهاز طرق التجديد والتطوير ورفض تطبيق تجارب الآخرين على غير بصيرة.
- أن يحرص على التعرف إلى ما عند الآخرين، وأن يفيد من تجاربهم ويعتز بالحصول عليها ونسبتها إلى أصحابها بصدق وأمانة، وافتخاره بالتجديد الذي أحدثه فيها.
- أن يجرب أفكار الآخرين إذا تشابهت الظروف والإمكانات (مقلدا على بصيرة) ويطور من الاستفادة منها.
- أن يطور من أفكار الآخرين إذا اختلفت الظروف والإمكانات قبل تطبيقها (ألا يكون مقلدا أعمى).
- أن يجرب أفكارا مدروسة جيدا، يحدد فيها الأهداف والإجراءات ويثق بنتائجها المرضية المتوقعة، وفي الوقت نفسه أن يتوقع المعوقات والنتائج السلبية ويحرص على تلافي ذلك ويأخذ الاحتياطات اللازمة.



- أن يراعي عند تجريب الأفكار توفر العناصر اللازمة لنجاحها (أفكار منسجمة مع السياسة التربوية العامة، داعمة للمنهج، متوافقة مع الفئة المستهدفة منها، مناسبة للمكان والزمان، توفر الإمكانيات البشرية القادرة على التنفيذ، الوقت الكافي وغير ذلك).

تعميم التجارب التعليمية الناجحة؛

- توثيق التجارب التعليمية الناجحة بصورة تفصيلية.
- تقييم التجارب الناجحة تقييماً شاملاً، والإفادة من نتائجها عند نقلها لموقع آخر أو تعميمها على مواقع أخرى.
- إطلاع العاملين في المدرسة على هذه الأفكار ونتائجها وإشراكهم في تقييمها وأخذ آرائهم في إمكانية الاستفادة منها في مواقع أخرى.
- عدم تعميم التجارب إلى مواقع أخرى إلا بعد التأكد من نجاحها سواء أكان على صعيد التطبيق العملي أم بعد تقييمها وأخذ التغذية الراجعة الإيجابية منها.

الزيارات التبادلية بين مديري ومديرات المدارس؛

على مدير المدرسة القيام بزيارات تبادلية مع مديري مدارس آخرين وذلك بهدف:

1. التطوير الذاتي لمدير المدرسة.
2. التعرف إلى النواحي الإبداعية عند مديري المدارس.
3. الاستفادة من خبرات إدارة المدرسة المزورة.



4. الاطلاع على السجلات الإدارية والتعرف إلى كيفية الاعتناء بمحتواها.
5. تبادل الأفكار الإدارية التي من شأنها الإسهام في رقي مستوى إدارات المدارس.
6. إبلاغ جهة الاختصاص بالزيارة قبل القيام بها.
7. توثيق الزيارة وإرسال تغذية راجعة لقسم متابعة الميدان.



القسم الثامن

✿ المجتمع المحلي .

✿ مجلس أولياء الأمور .





المجتمع المحلي :

- التعرف إلى إمكانات البيئة المحلية واحتياجاتها.
- إجراء اتصالات مع أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته.
- جمع المعلومات عن أهداف الأفراد والمؤسسات وإمكاناتهم واحتياجاتهم بصفة خاصة والبيئة المحلية بصفة عامة والاحتفاظ بها كمواد موثقة تفيد عند إجراء الاتصال بهم.
- تصنيف هذه الإمكانيات والاحتياجات وترتيبها وفق احتياجات المدرسة وإمكاناتها؛ للتمكن من تخطيط نوع العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- إطلاع العاملين في المدرسة على هذه الإمكانيات وإشراكهم في تنظيم العلاقة مع البيئة المحلية بصفة عامة.
- تقييم أسلوب الاتصال والتواصل معهم باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة.
- توثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي: الجامعات، الدوائر الصحية، المجالس المحلية، المدارس المجاورة، والمؤسسات الوطنية....الخ.
- توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الزيارات والأنشطة اللامنهجية.
- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية.
- تحديد نوع المؤسسات المنوي تفعيل العلاقة معها.
- دراسة عادات المجتمع المحلي وتقاليد وثقافته.
- أن تكون العلاقة مع المجتمع المحلي متوازنة وليست على حساب المدرسة.
- وضع خطة عمل منظمة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي باشتراك الهيئة



التدريسية والمؤسسات المعنية.

- توثيق المساعدات التي يقدمها المجتمع المحلي للمدرسة.
- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية.

مجلس أولياء الأمور:

- تشكيل مجلس الآباء والمعلمين من بداية العام الدراسي؛ بهدف تطوير المدرسة.
- وضع أولياء الأمور في الصورة الحقيقية للمدرسة أولاً بأول.
- تحديد أسلوب الاتصال مع أولياء الأمور وإجراء الاتصال معهم بصورة دورية ومنظمة.
- إطلاع أولياء الأمور على أوضاع المدرسة العمرانية والتعليمية بصورة صادقة.
- مناقشة أولياء الأمور في أوضاع أبنائهم التعليمية والاتفاق معهم على أسلوب المتابعة، والتعاون معهم في متابعة سلوكيات أبنائهم لتعديلها أو تعزيزها.
- مشاركة أولياء أمور الطلبة في الأنشطة المدرسية: متابعة تحصيل أبنائهم، رعاية الموهوبين، رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة... إلخ.
- تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين في المدرسة.
- عقد اجتماعات دورية مع مجلس أولياء الأمور.



القسم التاسع

الإرشاد التربوي ❁



العلاقة مع المرشد التربوي

إن علاقة مدير المدرسة بالمرشد التربوي علاقة تكاملية، وهي علاقة عمل؛ إذ يسعى كلاهما إلى تحسين العملية التعليمية في المدرسة. فالطلبة بحاجة إلى خدمات متخصصة؛ لفهم قضاياهم ومشكلاتهم ومساعدتهم في حلها. فالمدير بحكم تخصصه وكثرة أعماله لا يستطيع القيام بهذه المهام ويحتاج إلى متخصص لمساعدته في القيام بذلك.

لذا، ينبغي أن تكون العلاقة القائمة بين المدير والمرشد علاقة مهنية إنسانية تقوم على الانفتاح والعمل بروح الفريق الواحد والاحترام المتبادل، وتقوم على احترام الرأي والرأي الآخر، وعلى التعاون والتسامح والألفة. علاقة يسودها الدفء والتوازن، علاقة دعم وإسناد بعيدة عن المصالح الشخصية والشلية، وبعيدة عن إلحاق الأذى بالآخرين. علاقة تسهم في نجاح العمل الإرشادي حيث يسعى المدير من خلالها إلى فهم طبيعة عمل المرشد والمهام المكلف بها؛ لتسهيل عمله الإرشادي وتقديم الدعم اللازم له لإنجاح برامج الإرشادية. فهو الذي يخطط مع المرشد لإنجاح عمله وتطويره، وتذليل العقبات التي قد تقف عائقاً أمام تحقيق أهدافه الإرشادية. فنجاح المرشد في عمله هو نجاح للمدير وللمدرسة بشكل عام، أما العلاقة القائمة على التسلط والقمع والنفور والكراهية والتوتر، وعدم احترام الآخر؛ فإنها تعيق العمل الإرشادي، وتؤدي به إلى الفشل وعدم النجاح.

كما لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يعتبر مدير المدرسة المرشد منافساً له ويريد أن يحتل مكانه، بل هو مستشار مؤتمن له وللهيئة التدريسية في الأمور والقضايا التربوية، وفي قضايا التوجيه والإرشاد التي تتعلق بالطلبة وأنواع سلوكهم في المدرسة.



دور مدير المدرسة في العمل الإرشادي

يعتبر مدير المدرسة مديراً للخدمات الإرشادية في المدرسة ومشرفاً مقيماً يطلع على جميع الفعاليات سواءً كانت تعليمية أو إرشادية أو نشاطية، فهو المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية، وعن أمور المدرسة كافة. وهو المخطط والمبرمج لجميع الأعمال المدرسية والمسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية برمتها، وعن الخدمات التي تحقق النمو السوي للطلبة وتحسن أداءهم.

لذا، يجب أن يكون مدير المدرسة ملماً بالتوجيه والإرشاد، ومعداً إعداداً مهنياً جيداً ومتحمساً للعمل الإرشادي ومقتنعاً بأهميته، حيث يستطيع أن يكون عوناً ومسانداً وداعماً للعمل الإرشادي وذلك من خلال الأمور الآتية:

- فهم طبيعة العمل الإرشادي (خصوصية العمل).
- إقامة علاقة إيجابية وودية مع المرشد بما يخدم العملية الإرشادية.
- تسهيل جميع مهام عمل المرشد.
- تشجيع المعلمين على إحالة الطلبة المحتاجين لخدمات الإرشاد إليه.
- التعاون مع المرشد في وضع الخطط الإرشادية السنوية أو الفصلية.
- إتاحة الفرصة له للتحدث عن طبيعة عمله لأولياء الأمور من خلال مجالس أولياء الأمور.
- التخطيط مع المرشد لإنجاح عمله عن طريق إتاحة الفرصة له للالتقاء بالطلبة من خلال حصص التوجيه الجمعي والإرشاد الجماعي.
- توضيح دور المرشد للهيئة التدريسية وحثهم على التعاون الإيجابي معه.
- تسهيل وتنسيق عقد اجتماعات بين المرشد والهيئة التدريسية.



- التعاون مع المرشد للحد من المظاهر السلبية في المدرسة.
- إشراك المرشد في متابعة مشاكل الطلبة السلوكية والصحية والاجتماعية.
- عقد لقاءات دورية مع المرشد للاطلاع على عمله وسجلاته وتقاريره، وتقديم التغذية الراجعة له.
- توفير الوسائل والاحتياجات اللازمة لعمل المرشد.
- السماح له بزيارة المؤسسات التربوية والمهنية بما يخدم مهامه الإرشادية.
- الاستماع لوجهات نظر المرشد لمصلحة العمل الإرشادي.
- السماح للمرشد بتبادل الخبرات مع المرشدين الآخرين.
- توفير الكتب والمراجع التي تساعد في تطوير المرشد لذاته (مكتبة إرشادية).
- عدم التعامل مع المرشد كند أو خصم أو منافس.
- تبادل الخبرات ووجهات النظر حول الإرشاد ودور المرشد التربوي خلال الزيارات التبادلية لمديري المدارس.
- عدم تكليف المرشد بمهام وأعمال تتعارض مع عمله المهني والإرشادي منها:

- المناوبة.
- الوقوف خارج المدرسة أو داخلها لمتابعة الطلاب المتأخرين.
- حصر الحضور والغياب.
- الإشراف على الرحلات المدرسية.
- استخدام العقاب.
- أن يكون عضواً في مجلس الضبط.
- أن يكون مشرفاً مباشراً على اللجان التي تتطلب ضبطاً.



- الإشراف على المقاصف.
- تحويل الطالب مباشرة إلى العيادات الصحية.
- جمع التبرعات أو توزيعها.
- المراقبة في الامتحانات.
- إشغال الحصص عن المعلمين الغائبين.
- كتابة الإنذارات والتنبيهات للطلبة.
- الإشراف على أنشطة الكشافة.

الطلبة ذوو الاحتياجات الخاصة؛

- حصر الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وعمل سجل بذلك.
- رعاية الطلبة الموهوبين أو المقصرين أو ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة (يتم اختيار كل فئة حسب الأولويات).
- متابعة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بالتنسيق مع الإرشاد التربوي والتعليم الجامع وأولياء الأمور.
- تطوير خطط لدمج الطلبة ذوي الإعاقات في المدرسة.
- العمل على توفير الاحتياجات للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- متابعة الطلبة الموهوبين وتحفيزهم.





القسم العاشر

✻ المكتبة المدرسية





تحتل المكتبة المدرسية موقعاً متميزاً في النظم التعليمية الحديثة؛ إذ عن طريق خدماتها المتنوعة وأنشطتها المتعددة يمكن أن نحقق كثيراً من الأهداف التعليمية والتربوية. فلم تعد المكتبة الحديثة مجرد نشاط خارج المواد الدراسية المقررة بل هي ركيزة أساسية في التعليم الحديث، ومركز للتعليم يستطيع الطالب استخدام مقتنياتها المختلفة للحصول على ما يثري المنهج الدراسي.

وإذا توطدت علاقة الطالب بالمكتبة المدرسية؛ فسيؤدي ذلك إلى تكوين علاقة مستمرة مع المكتبات الأخرى سواء كانت المكتبات العامة أو الجامعية. ونجاح المكتبة المدرسية يتوقف على قدرتها بما تحويه من مقتنيات وما تقدمه من خدمات في التأثير إيجاباً في روادها بما يتحقق لهم من نجاح ويجعلهم محبين للقراءة.

دور مدير المدرسة في تفعيل المكتبة المدرسية:

1. اختيار موقع المكتبة:

يفضل أن يكون موقع المكتبة في مكان متوسط يسهل الوصول إليه، ويتوفر فيه الهدوء والبعد عن الضوضاء. ويجب أن تتوفر في المكتبة الإضاءة الجيدة والتهوية الطبيعية، وأن تكون مساحتها مناسبة لاستيعاب الطلاب، بالإضافة إلى استيعاب المواد والأجهزة والأثاث والوسائل التعليمية والكتب المختلفة.

2. اختيار أمين المكتبة:

يفضل أن يكون أمين المكتبة متخصصاً بعلم المكتبات، وإذا تعذر ذلك فيتم اختيار معلم من ذوي الاهتمام، ويتسم بحب القراءة وسعة الاطلاع وسعة الصدر، والفتنة واحترام أفكار وآراء الآخرين ومشاعرهم ولديه الوعي الكامل



بمتطلبات العمل الجماعي؛ حيث يتوقف نجاح الخدمة المكتبية في المقام الأول على شخصية أمين المكتبة، وبمعرفته ومهارته وثقافته، ثم بمقدار ما يبذله من جهد دؤوب.

3. متابعة سجلات المكتبة المدرسية والاطلاع عليها ومتابعتها باستمرار.
4. تكليف أمين المكتبة بعمل خطة سنوية للمكتبة ومتابعة تنفيذها.
5. تضمين خطة مدير المدرسة زيارة المكتبة بشكل دوري ومستمر؛ للاطلاع على سجلات المكتبة وتنظيمها، وعلى أنشطتها المختلفة واحتياجاتها.
6. متابعة نشاط المكتبة وخدماتها.
7. حث المعلمين على زيارة المكتبة المدرسية ومتابعتهم، والاستفادة منها وتشجيع الطلاب على زيارة المكتبة وعلى القراءة وعمل الأبحاث.
8. تفعيل كل ما من شأنه الارتقاء بخدمات المكتبة من مسابقات شهرية وفصلية وبحوث تناسب وأعمار الطلاب والتدريب على عمل الملخصات لبعض الكتب والقصص.



القسم الحادي عشر

آليات حصول المدير على تقدير ممتاز ✨





آليات حصول المدير على تقدير ممتاز:

- استناداً لكتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي رقم و ت/5612/87/17 بتاريخ 2011/5/17 الذي ورد فيه أن من يستحق كفاية أداء بتقدير ممتاز يجب أن يكون لديه أعمال بارزة حققت الأهداف وتجاوزت معدلات الأداء المحددة والإسهامات التي تؤدي إلى تحسين في أنظمة العمل ومستوى الأداء العام. وبناءً أيضاً على نص المادة رقم (33) البند رقم (2) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م التي تنص على « يعتبر الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء».

فإن المعايير التي يستحق عليها المدير تقدير ممتاز بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً تتمثل في:

- مستوى التحصيل العلمي للمدرسة.
- طبيعة المدرسة: هادئة، ساخنة، ذكور، إناث، عدد الطلبة... الخ.
- مستوى المدرسة: أساسي، أساسي وثانوي، ثانوي.
- تصميم برامج إبداعية تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء.
- إجراء دراسات وأبحاث تربوية.
- تقديم مبادرات تربوية خلاقة.
- حصول المدرسة على المركز الأول في أحد المشاريع الريادية على صعيد الوطن.
- حصول المدرسة على المركز الأول في أحد المشاريع الريادية على صعيد المديرية، إلى جانب قيام المدير بمهامه على أكمل وجه.



- أنشطة لاصفية نوعية ومتميزة تسهم في تحسين نوعية التعليم.
- أن يكون ملفه للعام الحالي خال من العقوبات التأديبية أو المخالفات الإدارية والمهنية.
- له إسهامات نوعية في تدريب مديري ومديرات المدارس.

وفي حال قيام مدير/ة المدرسة بمهامه وواجباته على أكمل وجه؛ فإنه يستحق على ذلك تقدير جيد جداً وليس ممتاز.

ملاحظات:

- من حق كل مدير الاطلاع على تقرير تقييم أدائه السنوي وأخذ نسخة منه.
- من حق كل مدير أن يرفع تظلماً على تقرير أدائه السنوي خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به.



القسم الثاني عشر

✽ نماذج لسجلات هامة لمدير المدرسة





تكمُن أهمية السجلات المدرسية في المساهمة في تحسين خدمات المدرسة التعليمية والتربوية وحفظ المعلومات وتبويبها وتنظيمها بشكل يساعد على سير العمل وتنظيمه وترتيبه والرجوع إليه عند الحاجة والضرورة.

كما أن السجلات تعتبر توثيق للمعلومات والبيانات والانجازات التي تمت في المدرسة خلال الفترات الماضية لذلك فهي مهمة في المتابعة العامة لشؤون المدرسة المختلفة.

فالسجلات تحفظ الحقوق ومرجع مهم لإثبات أية معلومة أو نشاط أو انجاز ويمكن الاستفادة منها عند التخطيط لأي عمل رسمي، كما أنها توفر الوقت والجهد وتساعد في تطوير العمل المدرسي بجوانبه المتعددة.

لذا بادرت بتصميم وجمع بعض السجلات كنماذج مقترحة يمكن لمديري ومديرات المدارس الاستفادة منها والاستعانة بها في عملهم الإداري والفني، وبإمكانهم تعديل أو إضافة أو تصميم ما يرونه مناسباً لهم.





سجل توثيق انجازات العمل المدرسي

العام الدراسي:

ملاحظات	التاريخ	اليوم	الانجاز	المجال
				التعليم والتعلم.
				المنهاج.
				رعاية شؤون الطلبة.
				النمو المهني للمعلمين.
				البيئة المدرسية.
				المجتمع المحلي.
				الإبداع.



جدول عرض ومتابعة دفاتر التحضير لفصل الدراسي

م	اليوم	المادة	أسماء المعلمين	تواريخ العرض
1	الأحد			
2				
3				
4				
5				
6				
7	الاثنين			
8				
9				
10				
11				
12				
13	الثلاثاء			
14				
15				
16				
17				
18	الأربعاء			
19				
20				
21	الخميس			
22				
23				
24				
25				
26				

مديرة المدرسة



متابعة ما اقتطعه المعلم من المنهاج للعام الدراسي.....

اسم المعلم/ة.....

الرقم	الصف	المبحث	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع

ملاحظات المدير/ة

.....

توقيع المدير/ة



الخطة الفصلية للزيارات الصفية للعام الدراسي

الرقم	اسم المعلم/ة	المبحث	ترتيب الحصة	تاريخ الزيارة	ملاحظات
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					

توقيع المدير/ة



سجل الزيارات الصفية

الرقم	اسم المعلم/ة	الصف	المادة	تاريخ الزيارة	ملاحظات

توقيع المدير/ة



لجان المدرسة

اللجنة العلمية
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:

اللجنة الثقافية
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:

اللجنة الرياضية
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:

اللجنة الاجتماعية
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:

اللجنة الكشفية
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:

اللجنة الصحية
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:
المعلم/ة:

توقيع المدير/ة



محضر اجتماع اللجنة

المكان	عدد المشاركين	موعد		التاريخ	اليوم
		نهاية	بداية		

م	جدول الاجتماع

محضر الاجتماع

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



أهم الانجازات والأعمال التي تمت

*

*

*

*

*

*

*

*

*

*

التوصيات

*

*

*

*

*

*



محضر اجتماع اللجنة

أعضاء اللجنة		
الرقم	الاسم	التوقيع

موعد الاجتماع القادم

يوم بتاريخ : / / ٢٠

الساعة ومكان انعقاده

توقيع مديرة المدرسة



سجل الوسائل والتقنيات

السنة الدراسية:

الرقم	اسم الجهاز	العدد	النوع	ملاحظات



سجل المشاريع للعام الدراسي /

اسم المشروع	الهدف العام	الجهة الممولة	عدد المعلمين المشاركين	عدد المدارس المشاركة	المرحلة الصفية	عدد الطلبة المشاركين	هل تم التقييم	الإجازات التي تمت



خطة الأنشطة اللاصفية للعام الدراسي

الأنشطة العلمية				
المتابعون	مصادر الدعم	الجدول الزمني	الفعاليات والأنشطة	الأهداف

الأنشطة الثقافية				
المتابعون	مصادر الدعم	الجدول الزمني	الفعاليات والأنشطة	الأهداف

الأنشطة الرياضية				
المتابعون	مصادر الدعم	الجدول الزمني	الفعاليات والأنشطة	الأهداف



خطة الأنشطة اللاصفية للعام الدراسي

الأنشطة الكشفية				
المتابعون	مصادر الدعم	الجدول الزمني	الفعاليات والأنشطة	الأهداف

الأنشطة الرحلات المدرسية				
المتابعون	مصادر الدعم	الجدول الزمني	الفعاليات والأنشطة	الأهداف

الأنشطة الفنية				
المتابعون	مصادر الدعم	الجدول الزمني	الفعاليات والأنشطة	الأهداف



مذكرة داخلية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

نلفت انتباهك إلى انه قد تكرر تأخرك عن طابور الصباح

لشهر () مرات .

مع التأكيد عدم تكرار ذلك لاحقاً

توقيع المعلم/ة

مديرة المدرسة



نتائج تحليل الاختبارات وتحديد المستويات

العام الدراسي:

نسبة النجاح	عدد الطلاب	تحديد المستويات			المبحث	الشعبة	الصف
		متدني	متوسط	عالي			

توقيع مديرة المدرسة



برنامج متابعة الخطط العلاجية

التاريخ	اسم المعلم/ة	الصف	المادة	آلية المتابعة	ملاحظات



الخطة العلاجية

اسم المعلم/ة..... الصف: المادة.....

أبرز نقاط الضعف:

.....1

.....2

.....3

.....4

أبرز نقاط القوة:

.....1

.....2

.....3

.....4

مؤشرات النجاح	الزمن	آلية العلاج (إجراءات التنفيذ)	الفئة المستهدفة (أسماء الطلاب)	الهدف



الحالات الصحية في المدرسة

العام الدراسي:

الرقم	اسم الطالب	الصف	المرض	ملاحظات



حصر الطلاب الموهوبين والتميزين

العام الدراسي:

ملاحظات	نوع الموهبة	الصف	اسم الطالب	الرقم



استمارة متابعة طالب موهوب

اسم الطالب: الصف: الهاتف:

اسم ولي الأمر: صلة القرابة: عنوانه:

نوع الموهبة: مصدر الإحالة: التاريخ: / /

مقدمة:

.....

.....

المتابعة: اليوم	التاريخ	الإجراءات التربوية



سجل الزيارات التبادلية بين مديري المدارس

	المرحلة		اسم مدير/ة المدرسة المزارة		المدرسة المزارة
--	---------	--	----------------------------------	--	--------------------

	مدة الزيارة		تاريخ الزيارة		يوم الزيارة
--	-------------	--	---------------	--	-------------

أهداف الزيارة:

- 1
- 2
- 3
- 4

مدى الاستفادة من الزيارة:

- 1
- 2
- 3
- 4

	المرحلة		المدرسة		اسم المدير/ة الزائر
--	---------	--	---------	--	------------------------



المراجع:





المراجع:

1. الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، قانون الخدمة المدنية، رقم (4) لسنة، 1998.
2. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، دليل التخطيط المدرسي، 2005.
3. خالد مطهر العدواني، دليل فرق التطوير المدرسي في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، 2014.
4. عدنان أحمد الفسفوس، دور الإدارة المدرسية في الإرشاد التربوي، (قيد الإعداد).
5. عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
6. محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011.
7. محمد عبد الله القرني، السجلات الإدارية.
8. هتون الغيم، دليل عمل مديرة المدرسة.
9. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، مدخل إلى الإدارة المدرسية "التهيئة"، 2010.
10. وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، الدليل المرجعي في الإشراف التربوي، 2011.
11. وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، الدليل الاجرائي لمدير المدرسة، 2020.



