

# التقرير النهائي لمشروع التطوير المدرسي

مشروع تمام

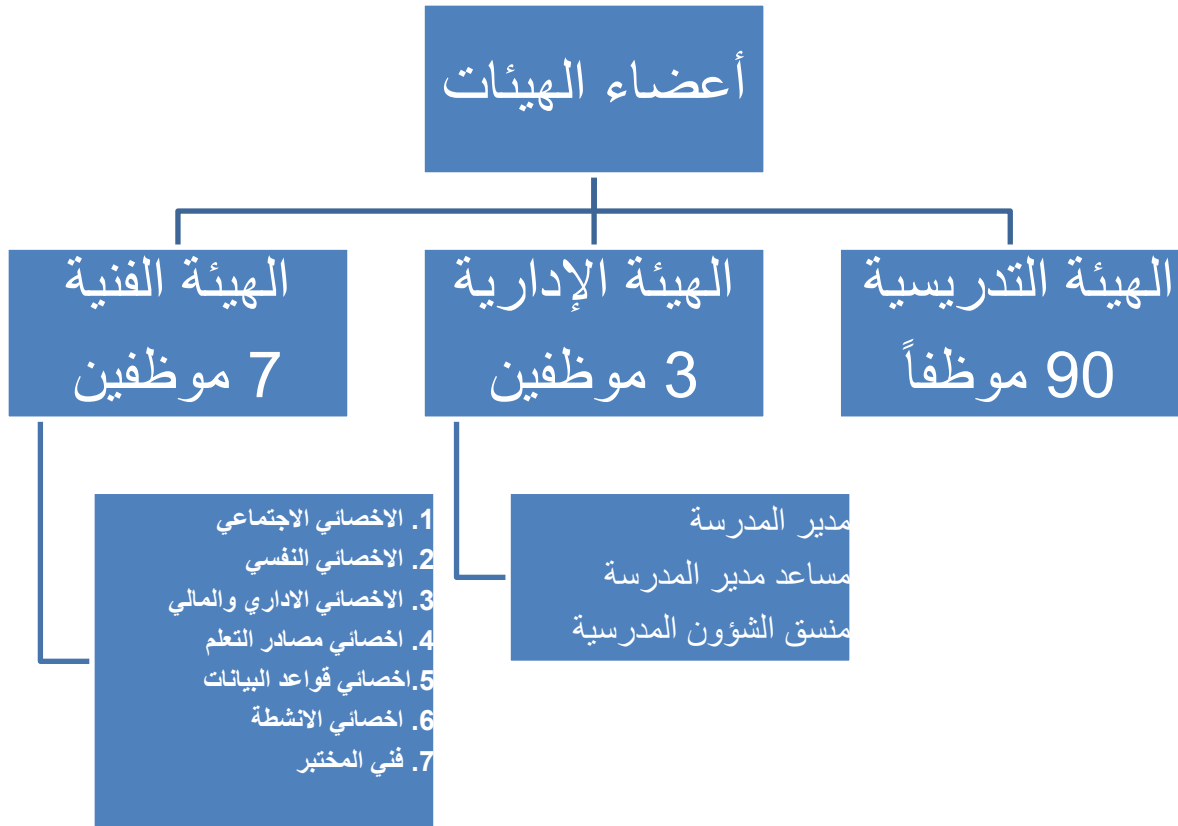
برنامج مقترح في رفع الرضا الوظيفي  
لدى معلمي مدرسة كعب بن زيد

- ١- مانع بن سيف بن سعيد الشبيدي.
- ٢- راشد بن عبدالله بن سليم المسكري.
- ٣- صالح بن علي بن سعيد العبيداني .
- ٤- ناصر بن حمود بن سالم العزري .
- ٥- عدنان بن عزيز بن سالم الحضرمي

## ١- تقديم خلفية حول:

### أ- المدرسة:

مدرسة كعب بن زيد هي أحد المدارس ذات التعليم الأساسي والمتعارف عليها بالإنجازات في محافظة مسقط بالعموم وولاية السيب بالخصوص وذلك يتبين من خلال الرغبة الشديدة من قبل أولياء الامور للالتحاق بهذه المدرسة رغم سكنهم البعيد عن المدرسة وأيضاً من خلال ما تنجزه المدرسة من جوائز على مستوى السلطنة ودول مجلس التعاون. تقع المدرسة في منطقة الموالح خلف سوق الموالح المركزي تم افتتاحها في العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥. سميت بهذا الاسم نسبة إلى الصحابي الجليل كعب بن زيد. تتكون المدرسة من الهيئة الإدارية والهيئة الفنية والهيئة التدريسية.



شكل ١

وكما هو موضح بالشكل ١ فإن على رأس هذه المؤسسة التعليمية مدير المدرسة الأستاذ/ مانع بن سيف بن سعيد الشيدي ومساعدته الأستاذ راشد بن عبدالله بن سليم المسكري وعدد موظفي الهيئة التدريسية ٩٠ موظفاً والهيئة الفنية سبعة موظفين. كما ان عدد طلابها يتجاوز ١٤٠٠ طالباً موزعين على ٣٧ قاعة دراسية تتراوح الاعداد بين ٣٦ الى ٣٨ طالب وتتضمن ثلاث مراحل دراسية وهي: الصف الثامن، الصف التاسع والصف العاشر. كما أن المدرسة مزودة بأربعة حراس وستة عمال نظافة. وتوفر المدرسة وسائل نقل مريحة للطلاب بعدد ٢٠ حافلة.

## رؤية المدرسة:

أن تكون مدرسة كعب بن زيد في الصدارة من حيث الجودة في اساليب التعليم وجودة مخرجاتها من الطلاب علميا واخلاقيا

## رسالة المدرسة:

رفد المجتمع العماني بجيل متعلم وايجابي محب لوطنه وسلطانه ومؤثر بايجابية في التنمية الشاملة للوطن.

### ب- أعضاء فريق تمام:

- (١) مانع بن سيف بن سعيد الشبيدي: مدير المدرسة ، بكالوريوس في التربية / رياضيات، وحاصل على شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، ١٢ سنة من الخبرة في الحقل التربوي ، حيث شغل وظيفة معلم ، مساعد مدير، مشرف تربوي، وفي الوقت الحالي مديراً للمدرسة ، كما قام بعدد من الورش في المجال التربوي، وتم اختياره عن طريق قسم تطوير الأداء.
- (٢) راشد بن عبدالله بن سليم المسكري: مساعد مدير، بكالوريوس في الإدارة التربوية، ٢٠ سنة من الخبرة في المجال التربوي، عمل معلماً لمادة الرياضة المدرسية ومن ثم مساعد مدير مدرسة، قدم العديد من الورش في التطوير المهني. تم اختياره من قبل مدير المدرسة ولديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع.
- (٣) صالح بن علي بن سعيد العبيداني: معلم لغة إنجليزية، حاصل على شهادة الماجستير في تخصص اللغة الإنجليزية يشغل عدد من المهام بالمدرسة، لديه ٩ سنوات خبرة في التدريس، يقوم بعمل ورش لتطوير مهارات اللغة الإنجليزية ، تم اختياره من قبل ادارة المدرسة لثقتهم بقدراته لإنجاز هذا المشروع .
- (٤) ناصر بن حمود بن سالم العزري: معلم رياضيات، حاصل على بكالوريوس التربية تخصص رياضيات / حاسوب ، ٧ سنوات خبرة في الحقل التربوي ،يمتلك الكثير من المعارف في مجال الحاسب الألي، حيث عمل عدد من الدورات في برامج التصميم، تم اختياره عن طريق مجلس إدارة المدرسة ولديه الرغبة في التغيير والتطوير في المجال التربوي للأفضل .
- (٥) عدنان بن عزيز بن سالم الحضرمي: معلم رياضيات، حاصل على بكالوريوس التربية رياضيات / حاسوب ، لديه من الخبرة في التدريس سنتين ، عمل كمساعد باحث في عدد من البحوث ومشارك في البرنامج التخصصي للمعلمين ، ولديه الرغبة في تقديم ما هو جديد في الحقل التربوي ، حيث تم اختياره من قبل ادارة المدرسة لنظرته الإيجابية في أن هذا المشروع سيطور من التعليم في المدارس العمانية.

## ٢- الحاجة التطويرية:

### أ - تحديد الحاجة التطويرية :

سعيًا لتطوير العمل المدرسي، و لحل بعض المصاعب التي تواجه المدرسة قرر فريق تمام بمدرسة كعب اختيار مشروع "رفع رضا الوظيفي لدى معلمي مدرسة كعب بن زيد".

### ب - وصف الحاجة التطويرية :

يعتبر الرضا الوظيفي للفرد واحداً من العوامل المهمة التي تساهم في إنجاح التنمية في شتى مجالاتها، لاسيما الذين يعملون في المجال الأكاديمي كالمعلمين والمحاضرين ، فرضاهم الوظيفي ينعكس إيجاباً على الطلبة وبالتالي تقديم كل ما لديهم من كفاءات لإنجاح مسيرة التعليم في المجتمع وبالتالي من الممكن أن يساهم ذلك بنسبة ما الى تحقيق بعض الاهداف المتعلقة بتأهيل جيل ناجح يمتلك الكثير من الخصال التي تسعى الحكومات لتحقيقها.

وقد أولى الباحثون أهمية كبيرة حول الرضا الوظيفي للفرد حيث تعددت التعاريف، وأحد هذه التعريفات بأن الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة ( نادر أبو شيخة ، ١٣:١٩٩٨). ويعرفه حسن حسان وعبدالعاطي الصياد بأنه: مدى شعور المعلم باحترام واعتراف المحيطيين به في العملية التربوية ( ١٩٨٦ : ١٢٥).

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومنهم يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها (زويش سامية، ٢٠١٣ ، ٤) ، وعليه، يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- ✓ حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ✓ ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف الفرد وغاياته.
- ✓ الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- ✓ الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة. (زويش سامية، ٢٠١٣ ، ٤)

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي:

- أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
  - ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
  - ✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.
  - ✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
  - ✓ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
- ✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع من حيث ارتفاع معدلات:

- ✓ الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ✓ النمو والتكوير للمجتمع. (نور الدين شنوفي، ٢٠٠٥)

#### ت - مسوغات الحاجة التطويرية :

بعد القيام بعملية جمع بعض الأدلة في المدرسة عن الرضا الوظيفي للمعلم والتي شملت:

- كشف الحضور والغياب للمعلمين: حيث أشارت الإحصائيات لغياب المعلمين على سبيل المثال خلال شهري سبتمبر وأكتوبر من العام ٢٠١٥ بمعدل ١٨ معلم في اليوم من أصل ٩١ معلم .
- تأخر المعلمين عن وقت الدوام الرسمي: فيتراوح عدد المتأخرين بين ٢٣ معلم الى ٣٠ معلم أخذين في الاعتبار أن ١٦ معلم تأخرهم بشكل يومي.
- الخروج المبكر من العمل: يوجد عدد كبير جداً من المعلمين الذين يخرجون من المدرسة بشكل مبكر عن وقت الخروج الرسمي والتي قد تصل الى ٤٠ % من المعلمين أما يوم الخميس من كل اسبوع فنسبة المعلمين الذين يخرجون بشكل مبكر تصل الى ٦٠ %.
- قلة المبادرات : عدد المعلمين المبادرين قليل جداً ويكاد لا يتجاوز ٨ % من اجمالي المعلمين بالمدرسة. فقد وصل الأمر بأن مدير المدرسة هو من يقوم بعملية نسخ الأوراق للامتحانات القصيرة التي يستخدمها المعلمين وذلك بسبب امتناع المعلمين عن المبادرة في القيام بهذا العمل. كما أن المدرسة تعاني من مشكلة " كل شيء بمقابل" حيث ان الثقافة السائدة في المجتمع المدرسي إن كلفتني بعمل فإنني انتظر مقابل لذلك العمل والذي يتجلى ذلك في غض الطرف عن مسألة التأخير مثلاً أو الخروج المبكر عن الدوام الرسمي أو عدم اعطاء المعلم حصص احتياط بل قد يصل الأمر الى طلب المعلم التفرغ الكامل ليوم كامل. وبالتالي فإن المدرسة تعاني بشكل كبير من هذا الأمر الذي يبطأ العمل ويقلل الإنجازات. وكمثال قوي أيضاً على عدم التكاتف فإن تسجيل غيابات الطلاب وتأخيرهم يكاد يكون معدوم تماماً مما يعيق معرفة الطلاب الغائبين و المتأخرين. إن مدرسة بحجم كعب بن زيد وبعدهد طلاب يفوق ١٤٠٠ طالب يحتاج الى تكاتف الجهود وعدم تمركز ثقل الاعمال الى عدد ٨ معلمين فقط.

- تحليل مستوى التحصيل الدراسي للطلاب: المستوى التحصيلي للطلاب في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، وجدنا تفاوت في التحصيل الدراسي للطلاب في كل صف ، والجدول التالي يوضح جزء من هذه الإحصائيات :

### الصف العاشر

المادة	الشعبة	نسبة النجاح
الرياضيات	١	% ٤٧,٣٧
	٥	% ٥٧,٨٩
	١٣	% ٤٢,١١
العلوم	١	% ٥٧,٨٩
	٥	% ٧٣,٦٨
	١٣	% ٣٩,٤٧
اللغة العربية	١	% ٧٣,٦٨
	٥	% ٦٠,٥٣
	١٣	% ٧٣,٦٨

### الصف الثامن

المادة	الشعبة	نسبة النجاح
الرياضيات	١	% ٦٤,١٠
	٥	% ٥٢,٦٣
	١٢	% ٩٤,٤٤
العلوم	١	% ٨٤,٦٢
	٥	% ٨٤,٢١
	١٢	% ٨٠,٥٦
اللغة العربية	١	% ٨٢,٠٥
	٥	% ٨٤,٢١
	١٢	% ٩٤,٤٤

فمن الملاحظ بأن نسبة النجاح في مادة الرياضيات بالصف الثامن منخفضة بشكل ملحوظ تصل في بعض الفصول الى ٥٢٪ بل انها تصل في الصف العاشر الى ٤٢٪ في نفس المادة مما يعني ان اكثر من ٥٠٪ من طلاب الصف العاشر راسبين في مادة الرياضيات. هذا الانخفاض في نسبة النجاح من الممكن أن يتم رفعه الى نسبة اكبر اذا ما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

### ٣- أهداف المشروع التطويري:

#### أ- التصور المثالي:

يهدف المشروع إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم وذلك من خلال جملة من الاهداف الذي يسعى المشروع لتحقيقها، والتي من بينها رفع مستوى الايجابية لدى المعلمين بالمدرسة وتحفيز المعلمين للسعي لرفع قدراتهم وكفاءاتهم. ان تحقيق ذلك يستدعي وضع خطة عمل واضحة للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٦ كامل تشمل عدد من الورش التدريبية والملتقيات وتأمين بيئة عمل مناسبة للمعلم وكذلك عمل خطة تحفيزية للمعلمين تشمل الجانب المادي والمعنوي وأيضا دفع ثقة المعلم بنفسه بمشاركته في وضع الخطة السنوية بالمدرسة وتنفيذها، حيث نتوقع تطور كبير في أداء المعلم نتيجة لإرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديه في نهاية العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٦ م .

يُتوقع من المشروع بعد الانتهاء من تطبيقه الحصول على النتائج المباشرة التالية:

١. أن تصل نسبة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة ٩٠٪.
٢. انخفاض نسبة الغياب والتأخير لدى معلمي المدرسة الى ٥٪.
٣. زيادة روح المبادرة لدى المعلمين بالمدرسة بحيث تصل نسبة المعلمين المبادرين الى ٨٥٪.

النتائج غير المباشرة المتوقعة من المشروع:

١. الاستغلال الامثل لحصص الاحتياط
٢. ارتفاع المستوى التحصيلي للطلاب مقارنة بالأعوام الدراسية الماضية.
٣. ارتفاع الحصص التشغيلية التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة في مركز مصادر التعلم.
٤. التنوع في طرق التدريس.

٥. انخفاض في الزمن المستهلك لحل مشاكل الطلاب السلوكية من خلال رفع وعي المعلم للتعامل مع مشاكل الطلاب السلوكية وايضاً ارتفاع التزام المعلم بالحصص الدراسية كون ان النسبة الاكبر من مشاكل الطلاب سببها عدم وجود المعلم في الحصة الدراسية..

٦. ارتفاع نسبة المشاريع والمسابقات التي تشارك بها المدرسة والمطروحة من خلال وزارة التربية والتعليم والتي يتبناها المعلم.

#### **ب- غايات التطوير (improvement goals):**

سعى الفريق إلى رفع الدافعية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة من خلال التحفيز المعنوي والمادي، وخلق بيئة ملائمة ومريحة نفسيا واجتماعيا ، وبما ينعكس ايجابا على دور المدرسة الريادي وعلى ابنائنا الطلاب .

#### **٤- الخطة المنفذة للمشروع التطويري:**

#### **أ- الأهداف التطويرية للمبادرة التجديدية وعملية تنفيذها :**

يستعرض الجدول التالي الأهداف التطوير وعملية تنفيذها خلال المشروع

م	الغايات التطويرية	الأهداف التطويرية	الأهداف الاجرائية	الاجراءات والنشاطات	الفئة المستهدفة	الجدول الزمني	
						من	الى
1	أن يتقيد المعلم بأداء مهامه الوظيفية كما حددتها اللائحة الخاصة بأخلاقيات وظيفة المعلم.	أن يلتزم المعلم بالحضور والإنصراف حسب مواعيد اليوم الدراسي.	أن يلتزم المعلم بوقت الحضور للمدرسة في تمام الساعة ٧:١٠ صباحاً.	متابعة حضور المعلمين للحضور بشكل اسبوعي من خلال البصمة.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				التدرج في اتخاذ الاجراءات القانونية على المعلمين الغير ملتزمين من حيث النصح الشفهي من قبل المعلم الاول - الاجتماع بالمعلمين الغير متجاوبين مع اعضاء من مجلس الادارة - عمل افادة رسمية - رفع الامر الى مدير عام المنطقة للمسائلة الادارية.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				مكافئة المعلمين الملتزمين معنوياً.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				حصر المعلمين الملتزمين والغير الملتزمين بشكل اسبوعي.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				الجلوس مع المعلمين المقصرين وتوضيح فوائد إلتزام المعلم بالحضور لطابور الصباح.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				مكافئة الملتزمين معنوياً من خلال فريق التحفيز بالمدرسة.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				اصدار تعاميم تخص ضوابط مواعيد الانصراف من المدرسة.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				حصر المعلمين الغير ملتزمين على بصمة الانصراف.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				محاسبة المعلمين الغير متقيدين بضوابط الانصراف.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				طلب تقرير شهري من قبل المعلمين الأوائل عن وضع انضباط المعلمين للخطط الدراسية.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
	أن يلتزم المعلم بالخطه الدراسية المعدة من قبل الوزارة.	أن يلتزم المعلم بالخطه الشهرية للتدريس.	أكساب المعلمين بعض المهارات مثل مثل ادارة الوقت وادارة الصف والتي ستمكنهم من استغلال وقت الحصة بشكل أمثل.	المعلمين	10/02/2017	20/03/2017	

18/03/2017	10/02/2017	المعلمين	قيام كل معلم اول بعمل ورشة تدريبية عن ادوات التقييم حسب لائحة التقويم التربوي الصادرة من المديرية العامة للتقويم التربوي.	أن يلتزم المعلم بالجدول الزمني لتقييم اداء الطلاب حسب ادوات التقييم الموجودة في لائحة التقويم.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	مشاركة مدير المدرسة ومساعد مدير المدرسة للمعلمين لإدخال الطلاب لتشجيعهم على ذلك.	أن يقوم المعلمين بادخال الطلاب لساحة الطابور خلال خمس دقائق من قرع الجرس حسب جدول المناوبة المعد من الادارة	أن يتجاوب المعلم في أداء مهمة المناوبة اليومية.	أن يتقيد المعلم بأداء مهامه الوظيفية كما حددتها اللائحة الخاصة بأخلاقيات مهنة المعلم.
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	تحفيز المناوبين المجيدين من قبل فريق التحفيز بالمدرسة.	أن يقوم المعلمين المناوبين بضبط الطابور الصباحي.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	تشجيع المعلمين على القيام بذلك من خلال عمل مسابقات للطلاب اثناء الفسحة مما يحمس المناوبين لحضور الفسحة وبالتالي المشاركة في اداء واجبهم في المناوبة.	أن يقوم المعلمين بادخال الطلاب بعد الفسحة خلال خمس دقائق من قرع الجرس.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	تشجيع المعلمين على عمل مجموعات واتساب بحيث يديرها المعلم وفي حالة تعذر ذلك تقوم ادارة المدرسة بعمل مجموعة لأولياء امور الطلاب الذين لم يقم مربي الفصل لعمل مجموعة لهم. ومشاركة مربي الفصل في ذلك الى ان يتطوع مربي الفصل في ادارة المجموعة.	أن يتواصل مربي الفصل مع أولياء الأمور من خلال احد برامج التواصل الاجتماعي (الواتساب).	أن يفعل مربي الفصول مهامهم كمربي فصل	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	عمل مسابقة افضل صف بالمدرسة لكل مرحلة تعليمية مما يحفز المعلم من جهة ويضغط الطلاب على مربي فصولهم من جهة اخرى للمشاركة والفوز في المسابقة تكون مكافئتها الخروج في رحلة تعليمية وعلمية في نفس الوقت.	أن يحث مربي الصف طلابه على الحفاظ على مقتنيات الصف من طاولات وكراسي		

20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب		أن يحث مربى الصف طلابه على تزيين الصف.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	اصدار تعميم حول ذلك متضمنا نص المادة من قانون الخدمة المدنية الذي يحث على ذلك.				
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	مكافئة المنضبطين معنوياً.	أن تقل نسبة غياب كل معلم عن 5% من ايام الدراسة الفعلية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٦.	أن تقل نسبة الغياب لدى المعلمين		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	حث المعلمين على ادخال غيابهم أولاً بأول من خلال البوابة التعليمية.				
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	اتخاذ الاجراءات القانونية حيال المعلمين الغائبين حسب النصوص القانونية وعدم التساهل في ذلك واتخاذ شعار لا مرونة في غياب المعلم				
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	فتح المجال للمعلمين لتبديل حصص الدراسية من حيث تقديمها أو تأخيرها في حالة رغبتهم بالإستأذان من المدرسة لإنجاز مشاغلهم الخاصة بحيث يكون استأذان المعلم لا يتسبب بحصص احتياط اضافية.	تقليل انصراف المعلمين عن الحصص الدراسية في حالة استأذانهم من المدرسة لإنجاز مهام شخصية.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	تخصيص لجنة خاصة بالإحتياط تدير قاعة التنمية الفكرية				
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	استغلال القاعة متعددة الاغراض وتهيئتها لتكون قاعة التنمية الفكرية	تخصيص قاعة لحصص الاحتياط تحت مسمى قاعة التنمية الفكرية.	تخفيف أعباء حصص الإحتياط على المعلمين.	تخفيف الأعباء على المعلمين	٣
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	تجهيز قاعة التنمية الفكرية بحيث من الممكن أن تستوعب ثلاثة فصول دراسية بحيث يتم شراء كراسي أنيقة لجلوس الطلاب بالاضافة الى جهاز عرض ( بروكسيما) ويتم تجهيز مجموعة من الافلام التحفيزية والعلمية والاجتماعية لعرضها على الطلاب بحيث يكون من الممكن ادخال ثلاثة فصول دراسية في آن واحد.				

20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	تدريب المعلمين على آلية استغلال القاعة الفكرية لتنمية الطلاب فكرياً وآلية التعامل مع ثلاث فصول دراسية في آن واحد وآلية عرض الافلام في القاعة.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	يتم اعداد جدول للإحتياط بحيث يتم تخصيص يوم واحد فقط للإحتياط لكل معلم.	تحديد يوم واحد في الاسبوع فقط لكل معلم يقوم فيه بأداء مهمة الاحتياط		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	مراعاة أن يكون لدى المعلم حصة ثامنة أو سابعة في اليوم الذي يخص له ليقوم بمهمة الاحياط.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	يتم منح الحصة الثامنة في الاحتياط للمعلمين الذين لديهم اقل نصاب من الحصص الثامنة خلال الاسبوع ( على سبيل المثال معلم لديه ثلاث حصص ثوامن في الاسبوع ومعلم لديه حصتين ثوامن في الاسبوع يتم منح حصة الاحتياط للمعلم الذي لديه حصتين ثوامن في الاسبوع)			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	يتم تحديد موظف بالمدرسة للقيام بعملية نسخ اوراق الاختبارات بدلاً من المعلمين.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	يتم عمل نموذجي اختبار لكل مادة بالمدرسة يكونان موحدين لجميع الفصول الدراسية.	أن يتم تخصيص جدول عام للمدرسة لتنفيذ الاختبارات القصيرة.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	يتم تحديد حصة واحدة لكل مادة لتنفيذ اختبار كل مادة.	تخفيف عبئ المراقبة عن المعلم.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	اختيار مجموعة من المعلمين النشيطين لمتابعة غياب الطلاب ومشاكلهم وتأخرهم	تخصيص لجنة لشؤون الطلاب	تخفيف عبء مشاكل الطلاب على المعلمين	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	يتم تخصيص يوم في الاسبوع ليتحدث مدير المدرسة للطلاب وتحفيزهم للأعمال الإيجابية ونصحهم عن الأفعال الغير أخلاقية.	استغلال الطابور الصباحي لتوعية الطلاب من قبل مدير المدرسة.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	اصدار قرار بتخصيص فريق للتحفيز وشحذ الهمم	تحديد فريق يختص بتحفيز المعلمين تحت		

20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	تحديد مهام فريق التحفيز وشحن الهمم	مسمى فريق التحفيز وشحن الهمم.	تخصيص مهام التحفيز لفريق بالمدرسة.	تحفيز المعلمين نحو اداء مهامهم وواجباتهم بروح معنوية عالية.
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	استخدام شاشة التلفاز بالمدرسة لعرض صور المعلمين المحفزين مع كتابة عبارات جميلة ترفع من معنوياتهم.	استخدام التقنيات الحديثة لتحفيز المعلمين	تحفيز المعلمين معنوياً	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	استخدام برنامج التواصل الاجتماعي ( الواتساب ) لتحفيز المعلمين امام زملائهم وأولياء الامور.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	استخدام بطاقات التحفيز التي توضع في احد سجلات المعلم والمكتوبة بعبارات جميلة ومحفزة.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	البحث عن تمويل مالي لدعم تحفيز المعلمين المجيدين.	استغلال المناسبات والفعاليات لتحفيز المعلمين	تحفيز المعلمين مادياً	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	عمل وجبات بالمدرسة بعد انتهاء الدوام الرسمي اليومي يتم فيها دعوة جميع المعلمين بشكل شهري يتم فيها شكر المعلمين المجيدين.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	الاحتفال بيوم المعلم بشكل لائق ويتم فيه تكريم جميع المعلمين واخذهم في رحلة خارج المدرسة بعد الدوام الرسمي.			

## ب- المعايير ومؤشرات النجاح:

- هدف هذا المشروع إلى تحقيق نتائج فاعلة اعتمدت على المعايير و المؤشرات الآتية :
- التزام المعلم بالحضور والإنصراف حسب مواعيد اليوم الدراسي. وتشير البيانات إلى تحقيق نسبة التزام قدرها ٩٥٪ حسب ما توضحه بيانات البوابة التعليمية.
  - التزام المعلم بالخطة الدراسية المعدة من قبل الوزارة حيث أظهرت تقارير المشرفين الزائرين للمدرسة إلى التزام المعلمين بالخطة الدراسية .
  - تجاوب المعلم في أداء مهمة المناوبة اليومية.
  - تحفيز مربى الفصول للتواصل مع أولياء أمور الطلاب من خلال برامج التواصل الإجتماعي.
  - تخفيف أعباء حصص الإحتياط على المعلمين. حيث جهزت قاعة التنمية الفكرية بحيث من الممكن أن تستوعب ثلاثة فصول دراسية من فصول الإحتياط و توزيع معلم واحد فقط للأشراف عليهم عوضا عن ٣ معلمين و يتم استغلال الحصة في القاعة بمشاهدة مجموعة من الافلام التحفيزية والعلمية والاجتماعية .
  - تخفيف عبء مشاكل الطلاب على المعلمين، فقد تم تخصيص لجنة لشؤون الطلاب ضمت عدد من المعلمين النشيطين بالإضافة إلى الأخصائيين الإجتماعي و النفسي و تقوم اللجنة بمتابعة مشاكل الطلاب و انضباطهم في اليوم الدراسي.
  - تحفيز المعلمين معنويا وماديا، تم تشكيل فريق الحفيز والذي لعب دورا مهما في تحفيز المعلمين معنويا ، حيث تم استخدام شاشة التلفاز بالمدرسة لعرض صور المعلمين المحفزين مع كتابة عبارات جميلة ترفع من معنوياتهم. كما تم نشر تلك الصور عبر برنامج التواصل الإجتماعي ( الواتساب ) لتكون حافزا اكبر و أكثر . كما تم تكريم المعلمين في يوم المعلم بالإضافة إلى تكريمهم في نهاية العام الدراسي .

## ت- البيانات الأولية :

بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمدت على :

- ١- البيانات المدرجة في البوابة التعليمية ونظام المؤشرات التربوية
- ٢- استبانة استطلاعية حول الإجراءات التي تم تنفيذها خلال مشروع تمام .
- ٣- جلسات التفكير لأعضاء الفريق، و كانت معظم جلسات التفكير تعقد في الفترة المسائية بعيدا عن ضغوط العمل المدرسي .

## • اجراءات المتابعة

- اعتمد فريق تمام بالمدرسة على جلسات التفكير والمناقشة الجماعية المركزة بين أعضاء الفريق . في البدء تم تشكيل فريق التحفيز والذي يضم بالإضافة إلى أعضاء فريق تمام معلمين من معلمي اللغة العربية لصياغة عبارات تحفيزية للمعلمين ، ومعلمين آخرين لتصميم بطاقات التحفيز، بالإضافة إلى المنسق الإعلامي للمدرسة لتزويد المصممين بصور المعلمين المحفزين من أرشيف صور المدرسة . فتم تصميم عدد من البطاقات لعدد من المعلمين وتم عرضها في شاشة المدرسة لتحفيزهم وتشجيعهم وتقديم الشكر والثناء لهم .
- في الجانب الآخر لاحظ أعضاء الفريق وجود هدر في وقت الحصص نتيجة خروج المعلمين لتناول الإفطار، فتم تخصيص إحدى غرف المدرسة لتكون استراحة للمعلمين، يوفر فيها وجبات متنوعة وخفيفة ، كذلك لتلعب دورا في زيادة الرابط الإجتماعي بين المعلمين ، فقد كانت هناك قاعتين للمعلمين تضم مكاتبهم، فيكاد

البعض لا يعرف أسماء زملائه من المعلمين نتيجة لتباعد القاعتين وانقسامها في دورين مختلفين .

- ومن المشاكل التي كانت تثقل كاهل المعلمين هي كثرة حصص الإحتياط ، فتم توزيع المعلمين على أيام الأسبوع بحسب الكثافة الأقل لخصصهم، بحيث يخصص يوم واحد فقط للمعلم ليوزع فيها له الإحتياط ، وبعد تطبيق نظام حصص الإحتياط لوحظ أن عدد من معلمين الإحتياط يتغيبون في اليوم المخصص لهم، والبعض منهم تهربا من حصص الإحتياط، فتم تدشين قاعة التنمية الفكرية، والتي تهدف إلى استغلال حصص الإحتياط بالنفع للطالب وكذلك لتقليل حصص الإحتياط ، بحيث تستوعب القاعة عدة صفوف في الحصة الواحدة، و تقلص عدد المعلمين المشرفين على حصص الإحتياط من ٣ معلمين في الحصة الواحدة إلى معلم واحد فقط يشرف على القاعة ويديرها .

#### ٥- تقييم المبادرة التجديدية:

##### أ- آلية التقييم:

اعتمد تقييم المشروع على المؤشرات التربوية والبيانات المستخرجة من البوابة التعليمية، كذلك قام الفريق باستطلاع آراء المعلمين حول الإجراءات المنفذة خلال المشروع .

##### ب- نتائج التقييم:

- تحليل مستوى التحصيل الدراسي للطلاب: تشير نتائج المستوى التحصيلي للطلاب في العام الدراسي ٢٠١٩/١٨ مقارنة بالعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٥ إلى ارتفاع في مستويات النجاح ، بل وصلت إلى بعض المواد إلى نسبة ١٠٠ % ، الجداول التالية توضح تلك النسب

### الصف الثامن

العام الدراسي ٢٠١٩/١٨ م

المادة	الشعبة	نسبة النجاح
الرياضيات	1	88.24
	3	91.67
	6	100
العلوم	1	100
	3	100
	6	100
اللغة العربية	1	100
	3	97.22
	6	100

العام الدراسي ٢٠١٦/١٥ م

المادة	الشعبة	نسبة النجاح
الرياضيات	1	٦٤,١٠%
	٥	٥٢,٦٣%
	١٢	٩٤,٤٤%
العلوم	1	٨٤,٦٢%
	٥	٨٤,٢١%
	١٢	٨٠,٥٦%
اللغة العربية	1	٨٢,٠٥%
	٥	٨٤,٢١%
	١٢	٩٤,٤٤%

## الصف العاشر

العام الدراسي ٢٠١٩/١٨ م

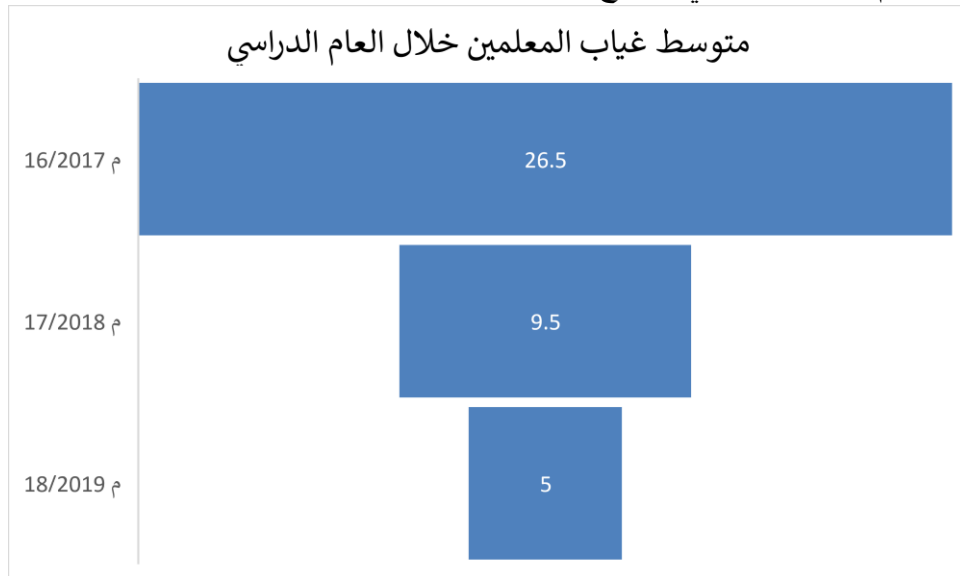
المادة	الشعبة	نسبة النجاح
الرياضيات	1	76.32
	3	73.68
	6	62.61
العلوم	1	89.47
	3	92.11
	6	78.38
اللغة العربية	1	94.74
	3	100
	6	94.59

العام الدراسي ٢٠١٦/١٥ م

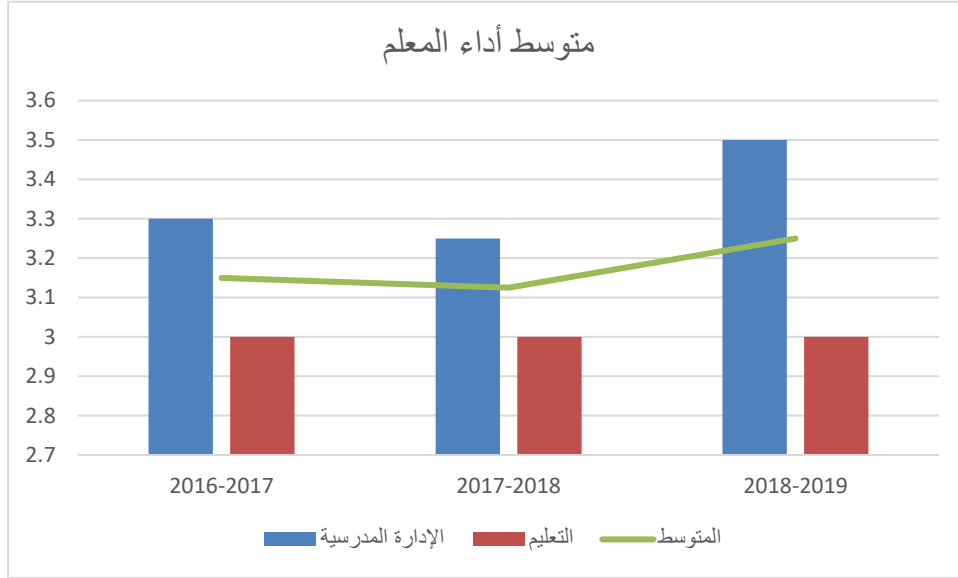
المادة	الشعبة	نسبة النجاح
الرياضيات	1	٪٤٧,٣٧
	٥	٪٥٧,٨٩
	١٣	٪٤٢,١١
العلوم	1	٪٥٧,٨٩
	٥	٪٧٣,٦٨
	١٣	٪٣٩,٤٧
اللغة العربية	1	٪٧٣,٦٨
	٥	٪٦٠,٥٣
	١٣	٪٧٣,٦٨

فمن الملاحظ ارتفاع نسب النجاح في كل المواد دون استثناء، كذلك ننوه أن عدد الشعب قد تقلص من ١٢ شعبة للصف الثامن إلى ٦ شعب، و تقلصت شعب الصف العاشر من ١٣ شعبة إلى ٦ شعب نتيجة لإعادة توزيع الطلاب الموالح على عدة المدارس وفقا لمناطق سكناهم، و فتح صفوف من الخامس إلى العاشر في المدرسة بعدما كانت فقط تخدم صفوف من الثامن إلى العاشر.

- التزام المعلمون بالحضور: تشير البيانات المستخرجة من البوابة التعليمية إلى انخفاض غياب المعلمين بشكل كبير جدا فبينما كان متوسط عدد المعلمين المتغييبين في العام الدراسي ٢٠١٧/١٦ م يصل إلى ما يقارب ٢٧ معلم انخفاض متوسط الغياب إلى ٥ معلمين في العام الدراسي ١٨ / ٢٠١٩ م . المخطط التالي يوضح ذلك .



- مؤشر أداء المعلمين: يوضح متوسط أداء المعلمين خلال الأعوام الدراسية ٢٠١٦/ ٢٠١٧ و ٢٠١٧/ ٢٠١٨ و ٢٠١٨/ ٢٠١٩ ثبات متوسط أداء المعلمين في جانب التعليم بمتوسط ٣ من ٥، بينما هناك تباين طفيف في جوانب الإدارة المدرسية مثل ما هو واضح في المخطط التالي :



#### ٦ - الإستنتاجات:

- أن الأثر النفسي والتعزيز المعنوي له دور كبير جدا في رفع دافعية المعلم، فرغم الظروف التي أثرت في تأخر ترقيات الدرجات المالية لعدد من معلمين، إلا أن المشروع كان له أثر كبير في معالجة مشكلة انتظام المعلمين وتغيبهم عن الدوام، والذي انعكس بشكل مباشر في المستوى التحصيلي للطلاب وارتفاع نسب النجاح .
- مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات الداخلية بالمدرسة يسهم في تنفيذ تلك القرارات وتطبيقها في الميدان التربوي

#### ٧ - التوصيات:

- الاستمرار في تنفيذ الإجراءات التي تم تطبيقها لما لها من أثر ملموس على المعلمين.
- نشر الإجراءات المتبعة في المشروع على بقية المدارس .
- إقامة ملتقيات خاصة بالمعلمين خارج نطاق الدوام الرسمي لخلق مزيد من الألفة بينهم.
- تدريب المعلمين على طرق التدريس واستراتيجيات التعليم وبالتعاون مع المشرفين .
- تشجيع المعلمين على اطلاق المبادرات والمشاركة بها في المسابقات المحلية وعلى مستوى المدارس الصديقة لدول الخليج العربي وكذلك في المسابقات الدولية .

الملحق أ: جداول لتنظيم العمل

جدول رقم ١: الأهداف مع معاييرها ومؤشرات النجاح

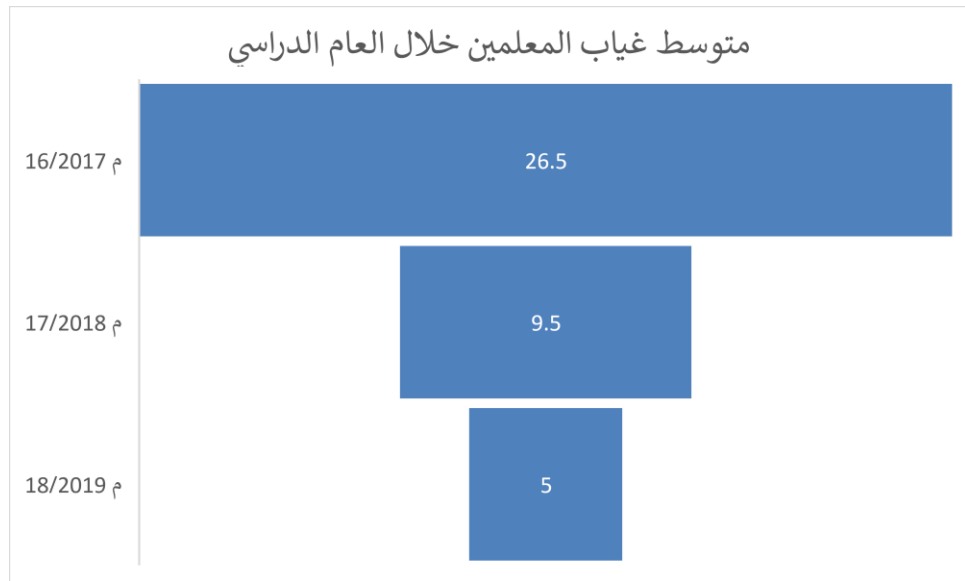
الأهداف التطويرية والاجرائية	المعايير	مؤشرات النجاح	مصادر البيانات الموجودة	مصادر البيانات الاضافية	أداة جمع البيانات الاضافية	الفريق المسؤول عن جمع البيانات الاولية
أن يلتزم المعلم بالحضور والإنصراف حسب مواعيد اليوم الدراسي.	- أن يحضر المعلم المدرسة الساعة ٧:١٠ صباحاً - أن ينصرف المعلم الساعة ١:٢٠ م	- ان يحضر ٨٠٪ من المعلمين الساعة ٧:١٠ ص - أن ينصرف ٨٠ % من المعلمين الساعة ١:٢٠ م	البوابة التعليمية	-	البصمة الإلكترونية	أ. سعيد المنذري
أن يلتزم المعلم بالخطة الدراسية المعدة من قبل الوزارة.	أن يتوافق سجل التحضير اليومي المعلم مع الخطة الدراسية المعدة من الوزارة	أن يلتزم ٩٠ % من المعلمين بالخطة الدراسية المعدة من الوزارة	سجل تحضير المعلم	المعلم الأول للمادة	الملاحظة استمارة التقييم	- المعلم الأول لكل مادة - مدير المدرسة - مساعد المدير

– الإدارة المدرسية – مجلس الإدارة	جدول المناوبة اليومية	المعلم الأول لكل مادة	الملاحظة	أن يلتزم ٨٠% من المعلمين بالمناوبة اليومية	أن يلتزم المعلم بأداء المناوبة اليومية .	أن يتجاوز المعلم في أداء مهمة المناوبة اليومية.
مجلس الإدارة	استبانة إلكترونية أو مقابلة مباشرة مع المعلم	–	المعلم و ولي الأمر	أن يطبق ٨٠ % من المعلمين وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع أولياء الأمور	أن يستخدم مربي الفصول وسائل التواصل الاجتماعي مع أولياء الأمور	تحفيز مربي الفصول للتواصل مع أولياء أمور الطلاب من خلال برامج التواصل الإجتماعي.
أ. نزار	سجل الإحتياط	–	سجل تفعيل قاعة التنمية الفكرية	أن تقل حصص الإحتياط بنسبة ٩٠%.	أن تقل عدد حصص الإحتياط على المعلمين	تخفيف أعباء حصص الإحتياط على المعلمين.
لجنة شؤون الطلاب	استبانة إلكترونية	–	– المعلم – لجنة شؤون الطلاب	أن تقل نسبة مشاكل الطلاب التي يتابعها المعلم إلى ١٠%.	أن تقل مشاكل الطلاب عن المعلمين	تخفيف عبء مشاكل الطلاب على المعلمين
						تخصيص مهام التحفيز لفريق بالمدرسة.
لجنة التحفيز إدارة المدرسة	الملاحظة المباشرة لعملية التكريم	–	– سجل الحضور والغياب – استمارة التقييم الخاصة بالإدارة . – سجل تحضير المعلم	– أن يتم تكريم ١٠ معلمين على الأقل شهريا – عمل ٤ مقاطع فيديو تحفيزية خلال الفصل	أن يحفز المعلمين المجيديين ماديا ومعنويا	تحفيز المعلمين معنويا وماديا

--	--	--	--	--	--	--

انتظام الموظفين

المتوسط	5	4	3	2	12	11	10	9	العام الدراسي
26.5	10	0	8	40	40	61	33	20	م 16/2017
9.5	30	11	0	2	5	8	17	3	م 17/2018
5				4	11	5	4	1	م 18/2019



## نسب النجاح لعينة من الصفوف الدراسية الصف الثامن

العام الدراسي ١٨/٢٠١٩ م

نسبة النجاح	الشعبة	المادة
88.24	1	الرياضيات
91.67	3	
100	6	
100	1	العلوم
100	3	
100	6	
100	1	اللغة العربية
97.22	3	
100	6	

العام الدراسي ١٥/٢٠١٦ م

نسبة النجاح	الشعبة	المادة
%٦٤,١٠	١	الرياضيات
%٥٢,٦٣	٥	
%٩٤,٤٤	١٢	
%٨٤,٦٢	١	العلوم
%٨٤,٢١	٥	
%٨٠,٥٦	١٢	
%٨٢,٠٥	١	اللغة العربية
%٨٤,٢١	٥	
%٩٤,٤٤	١٢	

## الصف العاشر

العام الدراسي ١٨/٢٠١٩ م

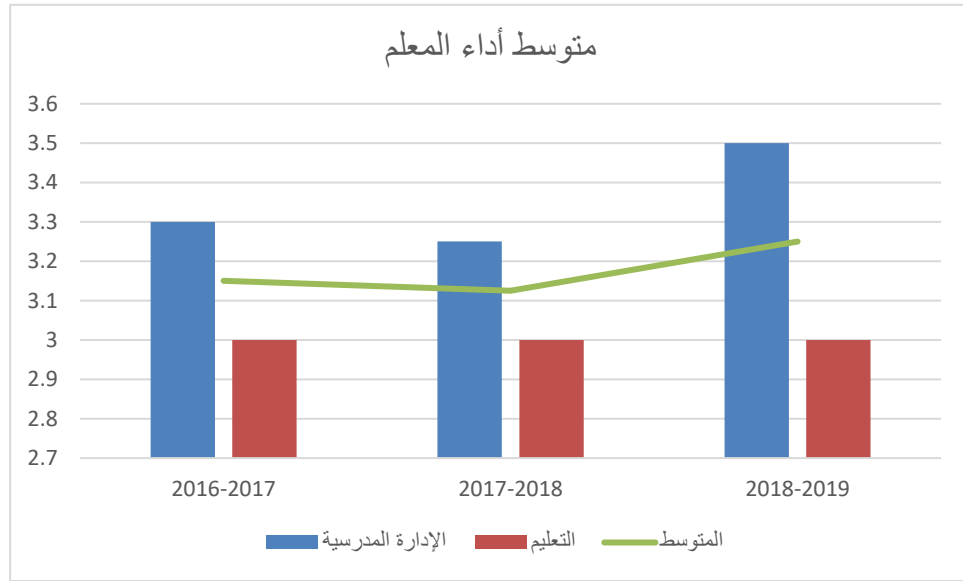
نسبة النجاح	الشعبة	المادة
76.32	1	الرياضيات
73.68	3	
62.61	6	
89.47	1	العلوم
92.11	3	
78.38	6	
94.74	1	اللغة العربية
100	3	
94.59	6	

العام الدراسي ١٥/٢٠١٦ م

نسبة النجاح	الشعبة	المادة
%٤٧,٣٧	١	الرياضيات
%٥٧,٨٩	٥	
%٤٢,١١	١٣	
%٥٧,٨٩	١	العلوم
%٧٣,٦٨	٥	
%٣٩,٤٧	١٣	
%٧٣,٦٨	١	اللغة العربية
%٦٠,٥٣	٥	
%٧٣,٦٨	١٣	

## متوسط أداء المعلم في التقييم السنوي

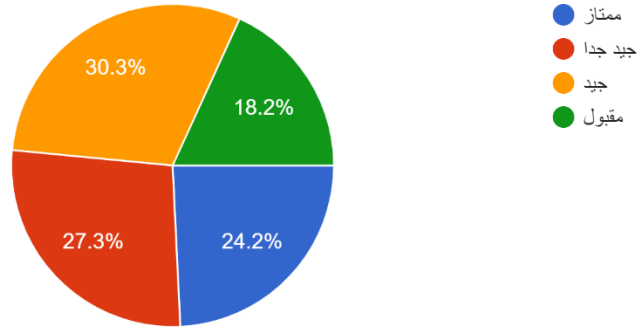
المتوسط	التعليم	الإدارة المدرسية	العام الدراسي
3.15	3	3.3	2016-2017
3.125	3	3.25	2017-2018
3.25	3	3.5	2018-2019



### استطلاع آراء المعلمين

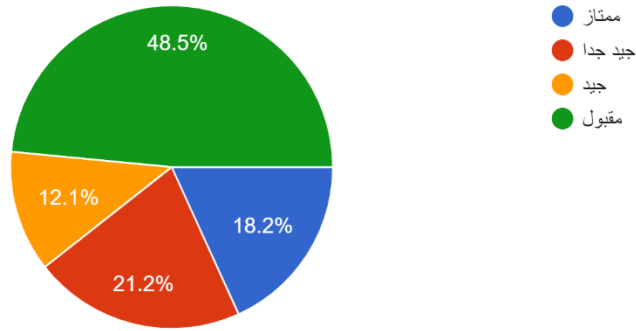
كيف تقيم بشكل عام مستوى رضاك الوظيفي عن المهام و الأعمال المسندة إليك؟

33 responses



كيف تقيم بشكل عام مستوى رضاك الوظيفي عن البيئة التي تعمل بها الآن؟

33 responses



## الملحق ج: مستندات ذات صلة

### • نماذج من بطاقات التعزيز للمعلمين



إستاذنا الفاضل : داؤود الحديدي

تبعثرت الحروف في وصف عطاؤك اللامحدود، ورقبي تعاملك وسعيك  
الدائم للتألق والبهلا دمت رمزاً للعطاء أستاذنا المتألق  
وأك منا كل معاني الشكر والتقدير مغلفة بدعوة  
" بأن يجعله الله جهداً وعملك في ميزان حسناتك "

الأستاذ المجتهد في عمله

### سامي الفوري

تبعثرت الحروف في وصف عطاؤك  
اللامحدود، ورقبي تعاملك، وسعيك  
الدائم للتألق والبهلا .  
دمت رمزاً للعطاء ولك منا كل معاني  
الشكر والتقدير مغلفة بدعوة " بأن يجعله  
الله جهداً وعملك في ميزان حسناتك "

تحرير : غانم الجرادوي



إلى من أعطى وأجزل بعبائنه  
إلى من كان له جهد في هذا الصرح الغالي  
إلى المعلم الذي أتمنى أن لا أقلل من حقه  
فإن أطلت الحديث عنه  
فلن أوفيه حقه الكبير علينا



عبارات الشكر لتخجل منك لأنك أكبر منها  
فهنئنا لك معلمنا الغالي على تعاونك المستمر  
ودورك للموسس في سير العملية التعليمية ...

كل الشكر والتقدير للأستاذ نزار علي  
جهودك الملموسة وسعة صدرك ... فشكرا لك

تحرير / غانم الجرادوي

فريق التحفيز

مع تحيات فريق مشروع تمام

### إلى الاستاذ المبدع : ياسر المرزوقي

في البداية نتمن جهودك المثمرة في المدرسة  
وعطاءك اللامحدود في سبيل الرقي  
والارتقاء بالمدرسة في أعلى المستويات التعليمية .

مبادراتك الكل يشهد لها  
وهي ليست بحافية على أحد ...

ونحن في إدارة المدرسة  
نشيد بك في السر والعلن،  
ونؤكد أن تفانيك  
وإخلاصك هذا هو  
تابع من قلبك وخوفك من الله  
وإخلاصك لهذه المهنة الشريفة



صور من استراحة المعلمين



## الملحق د: الخطة الأولى

الخطة الأولى لمشروع تمام  
"مدرسة كعب بن زيد للتعليم الاساسي بنين ( ٨ - ١٠ )"

عنوان مشروع التطوير المدرسي :

برنامج مفتوح في رفع الرضا الوظيفي لدى معلمي مدرسة كعب بن زيد

أعضاء فريق تمام بالمدرسة :

- ١- مانع بن سيف بن سعيد الشيدي.
- ٢- راشد بن عبدالله بن سليم المسكري.
- ٣- صالح بن علي بن سعيد العبيداني .
- ٤- ناصر بن حمود بن سالم العزري .
- ٥- عدنان بن عزيز بن سالم الحضرمي .

## أعضاء فريق تمام بالمدرسة

بناء على الشراكة القائمة بين جامعة السلطان قابوس ومدرسة كعب بن زيد في مشروع تمام ، فإنه تقرر تشكيل فريق المشروع في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ والمكون من:

### الرئيس

مانع بن سيف بن سعيد الشبيدي : مدير المدرسة ، بكالوريوس في التربية / رياضيات ، وحاصل على شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية ، ١٢ سنة من الخبرة في الحقل التربوي ، حيث شغل وظيفة معلم ، مساعد مدير ، مشرف تربوي ، وفي الوقت الحالي مديراً للمدرسة ، كما قام بعدد من الورش في المجال التربوي ، وتم اختياره عن طريق قسم تطوير الأداء.

### عضو

راشد بن عبدالله بن سليم المسكري ، مساعد مدير ، بكالوريوس في الإدارة التربوية ، ٢٠ سنة من الخبرة في المجال التربوي ، عمل معلماً لمادة الرياضة المدرسية ومن ثم مساعد مدير مدرسة ، قدم العديد من الورش في التطوير المهني. تم اختياره من قبل مدير المدرسة ولديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع.

### عضو

• صالح بن علي بن سعيد العبيداني ، معلم لغة إنجليزية ، حاصل على شهادة الماجستير في تخصص اللغة الإنجليزية يشغل عدد من المهام بالمدرسة ، لديه ٩ سنوات خبرة في التدريس ، يقوم بعمل ورش لتطوير مهارات اللغة الإنجليزية ، تم اختياره من قبل ادارة المدرسة لتقنتهم بقدراته لإنجاز هذا المشروع .

### عضو

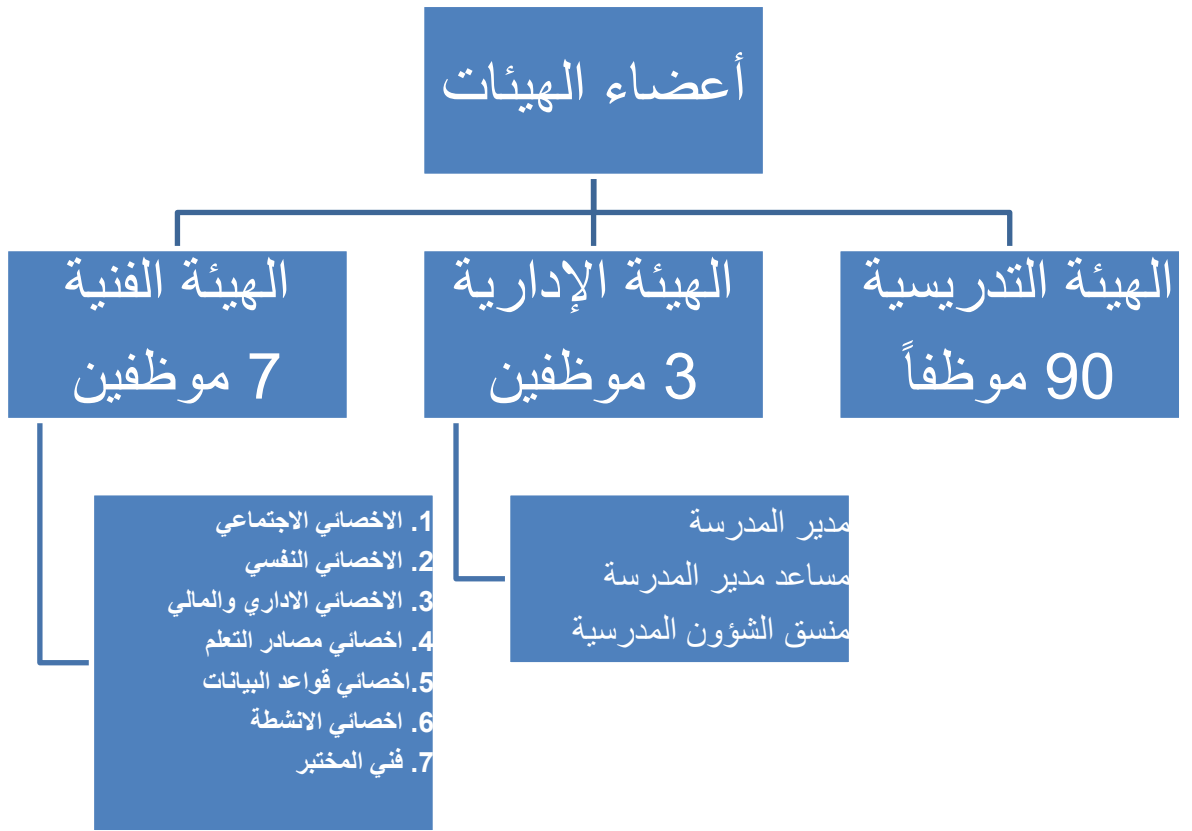
• ناصر بن حمود بن سالم العزري ، معلم رياضيات ، حاصل على بكالوريوس التربية تخصص رياضيات / حاسوب ، ٧ سنوات خبرة في الحقل التربوي ، يمتلك الكثير من المعارف في مجال الحاسب الآلي ، حيث عمل عدد من الدورات في برامج التصميم ، تم اختياره عن طريق مجلس إدارة المدرسة ولديه الرغبة في التغيير والتطوير في المجال التربوي للأفضل .

### عضو

• عدنان بن عزيز بن سالم الحضرمي ، معلم رياضيات ، حاصل على بكالوريوس التربية رياضيات / حاسوب ، لديه من الخبرة في التدريس سنتين ، عمل كمساعد باحث في عدد من البحوث ومشارك في البرنامج التخصصي للمعلمين ، ولديه الرغبة في تقديم ما هو جديد في الحقل التربوي ، حيث تم اختياره من قبل ادارة المدرسة لنظرة الإيجابية في أن هذا المشروع سيطور من التعليم في المدارس العمانية.

## خلفية حول المدرسة

مدرسة كعب بن زيد هي أحد المدارس ذات التعليم الأساسي والمتعارف عليها بالإنجازات في محافظة مسقط بالعموم وولاية السيب بالخصوص وذلك يتبين من خلال الرغبة الشديدة من قبل أولياء الامور للالتحاق بهذه المدرسة رغم سكنهم البعيد عن المدرسة وأيضاً من خلال ما تتجزه المدرسة من جوائز على مستوى السلطنة ودول مجلس التعاون. تقع المدرسة في منطقة الموالح خلف سوق الموالح المركزي تم افتتاحها في العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥. سميت بهذا الاسم نسبة إلى الصحابي الجليل كعب بن زيد. تتكون المدرسة من الهيئة الإدارية والهيئة الفنية والهيئة التدريسية.



شكل ١

وكما هو موضح بالشكل ١ فإن على رأس هذه المؤسسة التعليمية مدير المدرسة الأستاذ/ مانع بن سيف بن سعيد الشيدي ومساعدته الأستاذ راشد بن عبدالله بن سليم المسكري وعدد موظفي الهيئة التدريسية ٩٠ موظفاً والهيئة الفنية سبعة موظفين. كما ان عدد طلابها يتجاوز ١٤٠٠ طالباً موزعين على ٣٧ قاعة دراسية تتراوح الاعداد بين ٣٦ الى ٣٨ طالب وتتضمن ثلاث مراحل دراسية وهي: الصف الثامن, الصف التاسع والصف العاشر. كما أن المدرسة مزودة بأربعة حراس وستة عمال نظافة. وتوفر المدرسة وسائل نقل مريحة للطلاب بعدد ٢٠ حافلة.

## رؤية المدرسة:

أن تكون مدرسة كعب بن زيد في الصدارة من حيث الجودة في اساليب التعليم وجودة مخرجاتها من الطلاب علميا واخلاقيا

## رسالة المدرسة:

رغد المجتمع العماني بجيل متعلم وايجابي محب لوطنه وسلطانه ومؤثر بإيجابية في التنمية الشاملة للوطن.

## القيم التي تلتزم بها المدرسة :

نلتزم بغرس القيم التالية : الإيمان - الأمانة - المثابرة - حب العمل - التعاون - الاحترام - الصدق - الوطنية - حب السلطان - قيم الاسلام .

## الأهداف الاستراتيجية :

- 1- رفع المستويات التحصيلية لأقصى حد ممكن .
- 2- صيانة المبنى المدرسي وتوفير متطلبات العملية التعليمية .
- 3- تحقيق مراكز متقدمة في الأنشطة والمسابقات الخارجية .
- 4- توثيق صلة التعاون مع المجتمع المحلي .
5. توفير بيئة تعلم آمنة ومريحة.
6. تذليل كل التحديات التي تواجهها المدرسة من خلال التطوير والتحسين المستمرين.

## تعرف على بعض إنجازات المدرسة

الإجازة المركز الأول والرابع ضمن مسابقات المبادرة الطلابية للمدارس الصديقة على مستوى دول الخليج في مشروع المدارس الصديقة التابع لمكتب التربية العربي لدول مجلس التعاون.	العام الدراسي <b>2014/2015</b>
المركز الثاني في مسابقة ( صوتي حياة ) المركز الأول في دوري معلمي كرة القدم على مستوى مدارس السيب المركز الأول في مسابقة كرة القدم ومدارس محافظة مسقط	<b>2013/2014</b>
المركز الأول في مسابقة مدارس محافظة مسقط في خماسيات كرة القدم الحصول على المركز الثالث في مسابقة الابتكار في قطر	<b>2012/2013</b>
المركز الأول في مسابقة التفوق الكشفي والإرشادي المركز الأول على مستوى السلطنة في مسابقة تحدي العلوم والتي يراها المجلس الثقافي البريطاني	<b>2010/2011</b>
المركز الأول في مسابقة المدارس بمحافظة مسقط لرياضات القوى المركز الأول في برنامج التنمية المعرفية ( الاختبارات التحريرية ) في مستوى الصف العاشر	<b>2007/2008</b>
حصلت مدرسة كعب بن زيد للتعليم الأساسي على المركز الأول على مستوى مسقط في مسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية المركز الثالث في النشاط المسرحي على مستوى مدارس محافظة مسقط المركز الرابع في المسابقة الثقافية الرمضانية التي نظمتها المدرسة خلال شهر رمضان	<b>2006/2007</b>
المشاركة في فعاليات الملتقى الخيري الخامس لمدارس ولاية السيب حصلت المدرسة على المركز الثاني على مستوى مدارس السيب في مسابقة خطة مسقط للتفوق	

### مفهوم الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي للفرد واحداً من العوامل المهمة التي تساهم في إنجاح التنمية في شتى مجالاتها ، لاسيما الذين يعملون في المجال الأكاديمي كالمعلمين والمحاضرين ، فرضاهم الوظيفي ينعكس إيجاباً على الطلبة وبالتالي تقديم كل ما لديهم من كفاءات لإنجاح مسيرة التعليم في المجتمع وبالتالي من الممكن أن يساهم ذلك بنسبة ما الى تحقيق بعض الاهداف المتعلقة بتأهيل جيل ناجح يمتلك الكثير من الخصال التي تسعى الحكومات لتحقيقها.

وقد أولى الباحثون أهمية كبيرة حول الرضا الوظيفي للفرد حيث تعددت التعاريف ، واحد هذه التعريفات بأن الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة ( نادر أبو شيخة ، ١٣ : ١٩٩٨ ). ويعرفه حسن حسان وعبدالعاطي الصياد بأنه : مدى شعور المعلم باحترام واعتراف المحيطيين به في العملية التربوية ( ١٩٨٦ : ١٢٥ ).

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي ، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومنهم يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها (زويش سامية، ٢٠١٣ ، ٤ ) ، وعليه، يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- ✓ حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ✓ ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف الفرد وغاياته.
- ✓ الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- ✓ الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة. (زويش سامية، ٢٠١٣ ، ٤ )

### أهمية الرضا الوظيفي :

- يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف و المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي:
- أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.

✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

✓ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع من حيث ارتفاع معدلات:

✓ الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ النمو والتكوير للمجتمع. (نور الدين شنوفي، ٢٠٠٥)

وبعد القيام بعملية جمع بعض الأدلة في المدرسة عن الرضا الوظيفي للمعلم والتي شملت:

- كشف الحضور والغياب للمعلمين: حيث أشارت الإحصائيات لغياب المعلمين على سبيل المثال خلال شهري سبتمبر وأكتوبر من العام ٢٠١٥ بمعدل ١٨ معلم في اليوم من أصل ٩١ معلم .

- تأخر المعلمين عن وقت الدوام الرسمي: فيتراوح عدد المتأخرين بين ٢٣ معلم الى ٣٠ معلم أخذين في الاعتبار أن ١٦ معلم تأخرهم بشكل يومي.

الخروج المبكر من العمل: يوجد عدد كبير جدا من المعلمين الذين يخرجون من المدرسة بشكل مبكر عن وقت الخروج الرسمي والتي قد تصل الى ٤٠ % من المعلمين أما يوم الخميس من كل اسبوع فنسبة المعلمين الذين يخرجون بشكل مبكر تصل الى ٦٠ %.

- قلة المبادرات : عدد المعلمين المبادرين قليل جدا ويكاد لا يتجاوز ٨٪ من اجمالي المعلمين بالمدرسة. فقد وصل الأمر بأن مدير المدرسة هو من يقوم بعملية نسخ الأوراق للامتحانات القصيرة التي يستخدمها المعلمين وذلك بسبب امتناع المعلمين عن المبادرة في القيام بهذا العمل. كما أن المدرسة تعاني من مشكلة " كل شيء بمقابل" حيث ان الثقافة السائدة في المجتمع المدرسي إن كلفتني بعمل فإنني انتظر مقابل لذلك العمل والذي يتجلى ذلك في غض الطرف عن مسألة التأخير مثلاً أو الخروج المبكر عن الدوام الرسمي أو عدم اعطاء المعلم حصص احتياط بل قد يصل الأمر الى طلب المعلم التفرغ الكامل ليوم كامل. وبالتالي فإن المدرسة تعاني بشكل كبير من هذا الأمر الذي يبطأ العمل ويقلل الإنجازات. وكمثال قوي أيضاً على عدم التكاتف فإن تسجيل غيابات الطلاب وتأخيرهم يكاد يكون معدوم تماماً مما يعيق معرفة الطلاب الغائبين و المتأخرين. إن مدرسة بحجم كعب بن زيد وبعدهد طلاب يفوق ١٤٠٠ طالب يحتاج الى تكاتف الجهود وعدم تمركز ثقل الاعمال الى عدد ٨ معلمين فقط.

- تحليل مستوى التحصيل الدراسي للطلاب: المستوى التحصيلي للطلاب في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، وجدنا تفاوت في التحصيل الدراسي للطلاب في كل صف ، والجدول التالي يوضح جزء من هذه الإحصائيات :

#### الصف العاشر

المادة	الشعبة	نسبة النجاح
الرياضيات	١	% ٤٧.٣٧
	٥	% ٥٧.٨٩
	١٣	% ٤٢.١١
العلوم	١	% ٥٧.٨٩
	٥	% ٧٣.٦٨
	١٣	% ٣٩.٤٧
اللغة العربية	١	% ٧٣.٦٨
	٥	% ٦٠.٥٣
	١٣	% ٧٣.٦٨

#### الصف الثامن

المادة	الشعبة	نسبة النجاح
الرياضيات	١	% ٦٤.١٠
	٥	% ٥٢.٦٣
	١٢	% ٩٤.٤٤
العلوم	١	% ٨٤.٦٢
	٥	% ٨٤.٢١
	١٢	% ٨٠.٥٦
اللغة العربية	١	% ٨٢.٠٥
	٥	% ٨٤.٢١
	١٢	% ٩٤.٤٤

فمن الملاحظ بأن نسبة النجاح في مادة الرياضيات بالصف الثامن منخفضة بشكل ملحوظ تصل في بعض الفصول الى ٥٢% بل انها تصل في الصف العاشر الى ٤٢% في نفس المادة مما يعني ان اكثر من ٥٠% من طلاب الصف العاشر راسيين في مادة الرياضيات. هذا الانخفاض في نسبة النجاح من الممكن أن يتم رفعه الى نسبة اكبر اذا ما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

## التحديات التي تواجهها المدرسة

هناك العديد من التحديات التي تواجهها المدرسة نذكر منها:

١. تحقيق العدالة على الجميع: إن تحقيق العدالة في أي مؤسسة من المحتمل ان يساعد على رفع الرضا الوظيفي للموظفين. ولكن ما تواجهه المدرسة في هذا الصدد بأن هناك موظفين لهم ثقلهم الكبير في المدرسة ويطمحون لامتيازات افضل من غيرهم وبالتالي فإن ذلك يقوض مسألة العدالة. فإما أن يتم ارضاء هذه الفئة وبالتالي سيُشعر بقية الموظفين بعدم الرضا بحكم الاختلال في مبدأ العدالة. واما ان يتم تحقيق العدالة على الجميع وبالتالي سيُغضب ذلك الفئة التي تعودت على نيل الامتيازات وبالتالي سيسعون لعرقلة ما يسعى مشروع تمام لتحقيقه.
٢. اعتياد الموظفين على ممارسات تقوض من مهمة مشروع تمام: ان النظام السابق المعتمد في مدرسة كعب قائم على ارضاء الجميع حتى وان كان ذلك يؤثر على سير العمل. وبالتالي فإن تلك الممارسات التي يؤمن الموظفين بالمدرسة انها حق مكتسب رغم انها لا تمت لحقوق الموظف بصلة ستستدعي نوع من الحزم والذي سيؤثر سلباً على مقاييس الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٣. العلاقات الاجتماعية: تسود العلاقات الاجتماعية في مدرسة كعب بن زيد نوع من التكتلات الغير واضحة وحتى ينال المشروع نصيبه من المصادقية فإن ذكر هذا التحدي ضرورة من ضرورات نجاح المشروع. وحتى لا يكون هناك خطأ في فهم ذلك. فإن التكتلات الموجودة لا تمت للنسب او العرق او المذاهب او الدين بصلة بل انها تكتلات مصالح من الدرجة الاولى. فعلى سبيل المثال يوجد تكتل مسيطر على ادارة الامتحانات وايضا يوجد تكتل فيما يخص شؤون الطلاب وتكتل اخر فيما يخص بالشؤون المالية وغيرها من التكتلات التي يجب اذابتها من خلال مشروع تمام.

من خلال ما تم توضيحه سابقاً فإن مشروع تمام كعب بن زيد اقر " برنامج مقترح لرفع الرضا الوظيفي لمعلمي مدرسة كعب بن زيد " الذي يطمح لرفع الرضا الوظيفي للموظفين بالمدرسة والذي بدوره يطمح المشروع ان يحقق اثر ايجابي في مستوى الانجاز وتذويب التحديات التي تواجه رفع مستوى الانجاز في مدرسة كعب بن زيد. إن نجاح المشروع وفشله يعتمد على مستوى الحكمة والتخطيط والتنفيذ وبالتالي فإن المشروع اعد تصوراً مثالياً والذي من الممكن ان يُستشف منه نسبة نجاح او فشل هذا المشروع. كما ان

المشروع وضع جملة من الاهداف على شكل خطة عمل يسعى لتحقيقها والتي تحتاج الى عزيمة واصرار من اجل تنفيذها خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

### التصور المثالي :

يهدف المشروع إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم وذلك من خلال جملة من الاهداف الذي يسعى المشروع لتحقيقها، والتي من بينها رفع مستوى الايجابية لدى المعلمين بالمدرسة وتحفيز المعلمين للسعي لرفع قدراتهم وكفاءاتهم. ان تحقيق ذلك يستدعي وضع خطة عمل واضحة للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ كامل تشمل عدد من الورش التدريبية والملتقيات وتأمين بيئة عمل مناسبة للمعلم وكذلك عمل خطة تحفيزية للمعلمين تشمل الجانب المادي والمعنوي وأيضا دفع ثقة المعلم بنفسه بمشاركته في وضع الخطة السنوية بالمدرسة وتنفيذها، حيث نتوقع تطور كبير في أداء المعلم نتيجة لإرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديه في نهاية العام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ م .

يُتوقع من المشروع بعد الانتهاء من تطبيقه الحصول على النتائج المباشرة التالية:

١. أن تصل نسبة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة ٩٠٪.
  ٢. انخفاض نسبة الغياب والتأخير لدى معلمي المدرسة الى ٥٪.
  ٣. زيادة روح المبادرة لدى المعلمين بالمدرسة بحيث تصل نسبة المعلمين المبادرين الى ٨٥٪.
- النتائج غير المباشرة المتوقعة من المشروع:
١. الاستغلال الامثل لحصص الاحتياط
  ٢. ارتفاع المستوى التحصيلي للطلاب مقارنة بالأعوام الدراسية الماضية.
  ٣. ارتفاع الحصص التشغيلية التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة في مركز مصادر التعلم.
  ٤. التنوع في طرق التدريس.
  ٥. انخفاض في الزمن المستهلك لحل مشاكل الطلاب السلوكية من خلال رفع وعي المعلم للتعامل مع مشاكل الطلاب السلوكية وايضاً ارتفاع التزام المعلم بالحصص الدراسية كون ان النسبة الاكبر من مشاكل الطلاب سببها عدم وجود المعلم في الحصة الدراسية..
  ٦. ارتفاع نسبة المشاريع والمسابقات التي تشارك بها المدرسة والمطروحة من خلال وزارة التربية والتعليم والتي يتبناها المعلم.

## خطة مدرسة كعب بن زيد في مشروع تمام للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م

م	الغايات التطويرية	الأهداف التطويرية	الأهداف الاجرائية	الاجراءات والنشاطات	الفئة المستهدفة	الجدول الزمني	
						من	الى
1	أن يتقيد المعلم بأداء مهامه الوظيفية كما حددتها اللائحة الخاصة بأخلاقيات وظيفة المعلم.	أن يلتزم المعلم بالحضور والإنصراف حسب مواعيد اليوم الدراسي.	أن يلتزم المعلم بوقت الحضور للمدرسة في تمام الساعة ٧:١٠ صباحاً.	متابعة حضور المعلمين للحضور بشكل اسبوعي من خلال البصمة.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				التدرج في اتخاذ الاجراءات القانونية على المعلمين الغير الملتزمين من حيث النصح الشفهي من قبل المعلم الاول - الاجتماع بالمعلمين الغير متجاوبين مع اعضاء من مجلس الادارة - عمل افادة رسمية - رفع الامر الى مدير عام المنطقة للمساءلة الادارية.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				مكافئة المعلمين الملتزمين معنوياً.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				حصر المعلمين الملتزمين والغير الملتزمين بشكل اسبوعي.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				الجلوس مع المعلمين المقصرين وتوضيح فوائد إلتزام المعلم بالحضور لطابور الصباح.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				مكافئة الملتزمين معنوياً من خلال فريق التحفيز بالمدرسة.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017
				اصدار تعاميم تخص ضوابط مواعيد الانصراف من المدرسة.	المعلمين	10/02/2017	20/05/2017

20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	حصر المعلمين الغير ملتزمين على بصمة الانصراف.	أن يلتزم المعلم بوقت الانصراف تمام الساعة ١:٢٠ ظهراً.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	محاسبة المعلمين الغير متقيدين بضوابط الانصراف.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	طلب تقرير شهري من قبل المعلمين الأوائل عن وضع انضباط المعلمين للخطط الدراسية.	أن يلتزم المعلم بالخطبة الشهرية للتدريس.		
20/03/2017	10/02/2017	المعلمين	اكساب المعلمين بعض المهارات مثل ادارة الوقت وادارة الصف والتي ستمكنهم من استغلال وقت الحصة بشكل أمثل.		أن يلتزم المعلم بالخطبة الدراسية المعدة من قبل الوزارة.	
18/03/2017	10/02/2017	المعلمين	قيام كل معلم اول بعمل ورشة تدريبية عن ادوات التقييم حسب لائحة التقويم التربوي الصادرة من المديرية العامة للتقويم التربوي.	أن يلتزم المعلم بالجدول الزمني لتقييم اداء الطلاب حسب ادوات التقييم الموجودة في لائحة التقويم.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	مشاركة مدير المدرسة ومساعد مدير المدرسة للمعلمين لإدخال الطلاب لتشجيعهم على ذلك.	أن يقوم المعلمين بادخال الطلاب لساحة الطابور خلال خمس دقائق من قرع الجرس حسب جدول المناوبة المعد من الادارة	أن يتجاوب المعلم في أداء مهمة المناوبة اليومية.	أن يتقيد المعلم بأداء مهامه الوظيفية كما حددتها اللائحة الخاصة بأخلاقيات مهنة المعلم.
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	تحفيز المناوبين المجيدين من قبل فريق التحفيز بالمدرسة.	أن يقوم المعلمين المناوبين بضبط الطابور الصباحي.		

20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	تشجيع المعلمين على القيام بذلك من خلال عمل مسابقات للطلاب اثناء الفسحة مما يحمس المناوبين لحضور الفسحة وبالتالي المشاركة في اداء واجبهم في المناوبة.	أن يقوم المعلمين بادخال الطلاب بعد الفسحة خلال خمس دقائق من قرع الجرس.	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	تشجيع المعلمين على عمل مجموعات واتساب بحيث يديرها المعلم وفي حالة تعذر ذلك تقوم ادارة المدرسة بعمل مجموعة لأولياء امور الطلاب الذين لم يقم مربى الفصل لعمل مجموعة لهم. ومشاركة مربى الفصل في ذلك الى ان يتطوع مربى الفصل في ادارة المجموعة.	أن يتواصل مربى الفصل مع أولياء الأمور من خلال احد برامج التواصل الاجتماعي (الواتساب).	أن يفعل مربى الفصول مهامهم كمربى فصل
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	عمل مسابقة افضل صف بالمدرسة لكل مرحلة تعليمية مما يحفز المعلم من جهة ويضغط الطلاب على مربى فصولهم من جهة اخرى للمشاركة والفوز في المسابقة تكون مكافئتها الخروج في رحلة تعليمية وعلمية في نفس الوقت.	أن يحث مربى الصف طلابه على الحفاظ على مقتنيات الصف من طاولات وكراسي	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب		أن يحث مربى الصف طلابه على تزيين الصف.	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	اصدار تعميم حول ذلك متضمنا نص المادة من قانون الخدمة المدنية الذي يحث على ذلك.	أن تقل نسبة غياب كل معلم عن ٥% من ايام الدراسة الفعلية خلال الفصل الدراسي الثاني	أن تقل نسبة الغياب لدى المعلمين
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	مكافئة المنضبطين معنوياً.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	حث المعلمين على ادخال غيابهم أولاً بأول من خلال البوابة التعليمية.		

20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	اتخاذ الاجراءات القانونية حيال المعلمين الغائبين حسب النصوص القانونية وعدم التساهل في ذلك واتخاذ شعار لا مرونة في غياب المعلم	للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	فتح المجال للمعلمين لتبديل حصص الدراسية من حيث تقديمها أو تأخيرها في حالة رغبتهم بالإستأذان من المدرسة لإنجاز مشاغلهم الخاصة بحيث يكون استأذان المعلم لا يتسبب بحصص احتياط اضافية.	تقليل انصراف المعلمين عن الحصص الدراسية في حالة استأذانهم من المدرسة لإنجاز مهام شخصية.	تخفيف أعباء حصص الإحتياط على المعلمين.	تخفيف الأعباء على المعلمين
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	تخصيص لجنة خاصة بالإحتياط تدير قاعة التنمية الفكرية	تخصيص قاعة لحصص الإحتياط تحت مسمى قاعة التنمية الفكرية.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	استغلال القاعة متعددة الاغراض وتهيئتها لتكون قاعة التنمية الفكرية			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	تجهيز قاعة التنمية الفكرية بحيث من الممكن أن تستوعب ثلاثة فصول دراسية بحيث يتم شراء كراسي أنيقة لجلوس الطلاب بالاضافة الى جهاز عرض (بروكسيما) ويتم تجهيز مجموعة من الافلام التحفيزية والعلمية والاجتماعية لعرضها على الطلاب بحيث يكون من الممكن ادخال ثلاثة فصول دراسية في آن واحد.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	تدريب المعلمين على آلية استغلال القاعة الفكرية لتنمية الطلاب فكرياً وآلية التعامل مع ثلاث فصول دراسية في آن واحد وآلية عرض الافلام في القاعة.			

20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	يتم اعداد جدول للإحتياط بحيث يتم تخصيص يوم واحد فقط للإحتياط لكل معلم.	تحديد يوم واحد في الاسبوع فقط لكل معلم يقوم فيه بأداء مهمة الإحتياط	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	مراعاة أن يكون لدى المعلم حصة ثامنة أو سابعة في اليوم الذي يخصص له ليقوم بمهمة الإحياط.		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	يتم منح الحصة الثامنة في الإحتياط للمعلمين الذين لديهم اقل نصاب من الحصص الثامنة خلال الاسبوع ( على سبيل المثال معلم لديه ثلاث حصص ثوامن في الاسبوع ومعلم لديه حصتين ثوامن في الاسبوع يتم منح حصة الإحتياط للمعلم الذي لديه حصتين ثوامن في الاسبوع)		
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	يتم تحديد موظف بالمدرسة للقيام بعملية نسخ اوراق الإختبارات بدلاً من المعلمين.	تخفيف عبئ نسخ اوراق الامتحانات عن المعلمين.	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	يتم عمل نموذجي اختبار لكل مادة بالمدرسة يكونان موحدين لجميع الفصول الدراسية.	تخفيف أعباء الامتحانات القصيرة على المعلمين	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين والطلاب	يتم تحديد حصة واحدة لكل مادة لتنفيذ اختبار كل مادة.	تخفيف عبئ المراقبة عن المعلم.	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	اختيار مجموعة من المعلمين النشيطين لمتابعة غياب الطلاب ومشاكلهم وتأخرهم	تخصيص لجنة لشؤون الطلاب	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	يتم تخصيص يوم في الاسبوع ليتحدث مدير المدرسة للطلاب وتحفيزهم للأعمال الإيجابية ونصحهم عن الأفعال الغير أخلاقية.	استغلال الطابور الصباحي لتوعية الطلاب من قبل مدير المدرسة.	
				تخفيف عبء مشاكل الطلاب على المعلمين	

20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	اصدار قرار بتخصيص فريق للتحفيز وشحن الهمم	تحديد فريق يختص بتحفيز المعلمين تحت مسمى فريق التحفيز وشحن الهمم.	تخصيص مهام التحفيز لفريق بالمدرسة.	تحفيز المعلمين نحو اداء مهامهم وواجباتهم بروح معنوية عالية.
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	تحديد مهام فريق التحفيز وشحن الهمم			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	استخدام شاشة التلفاز بالمدرسة لعرض صور المعلمين المحفزين مع كتابة عبارات جميلة ترفع من معنوياتهم.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	استخدام برنامج التواصل الاجتماعي ( الواتساب ) لتحفيز المعلمين امام زملائهم وأولياء الامور.	استخدام التقنيات الحديثة لتحفيز المعلمين	تحفيز المعلمين معنوياً	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	استخدام بطاقات التحفيز التي توضع في احد سجلات المعلم والمكتوبة بعبارات جميلة ومحفزة.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	البحث عن تمويل مالي لدعم تحفيز المعلمين المجيدين.			
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	عمل وجبات بالمدرسة بعد انتهاء الدوام الرسمي اليومي يتم فيها دعوة جميع المعلمين بشكل شهري يتم فيها شكر المعلمين المجيدين.	استغلال المناسبات والفعاليات لتحفيز المعلمين	تحفيز المعلمين مادياً	
20/05/2017	10/02/2017	المعلمين	الاحتفال بيوم المعلم بشكل لائق ويتم فيه تكريم جميع المعلمين واخذهم في رحلة خارج المدرسة بعد الدوام الرسمي.			

الأهداف التطويرية والاجرائية	المعايير	مؤشرات النجاح	مصادر البيانات الموجودة	مصادر البيانات الاضافية (في حال الحاجة اليها)	أداة جمع البيانات الاضافية	الفريق المسؤول عن جمع البيانات الاولية
أن يلتزم المعلم بالحضور والإنصراف حسب مواعيد اليوم الدراسي.	- أن يحضر المعلم المدرسة الساعة ٧:١٠ صباحا  - أن ينصرف المعلم الساعة ١:٢٠ م	- ان يحضر ٨٠٪ من المعلمين الساعة ٧:١٠ ص  - أن ينصرف ٨٠ % من المعلمين الساعة ١:٢٠ م	البوابة التعليمية	-	البصمة الإلكترونية	ب. سعيد المنذري
أن يلتزم المعلم بالخطة الدراسية المعدة من قبل الوزارة.	أن يتوافق سجل التحضير اليومي المعلم مع الخطة الدراسية المعدة من الوزارة .	أن يلتزم ٩٠ % من المعلمين بالخطة الدراسية المعدة من الوزارة	سجل تحضير المعلم	المعلم الأول للمادة	الملاحظة استمارة التقييم	- المعلم الأول لكل مادة - مدير المدرسة - مساعد المدير
أن يتجاوز المعلم في أداء مهمة المناوبة اليومية.	أن يلتزم المعلم بأداء المناوبة اليومية .	أن يلتزم ٨٠٪ من المعلمين بالمناوبة اليومية	الملاحظة	المعلم الأول لكل مادة	جدول المناوبة اليومية	- الإدارة المدرسية - مجلس الإدارة

مجلس الإدارة	استبانة إلكترونية أو مقابلة مباشرة مع المعلم	-	المعلم و ولي الأمر	أن يطبق ٨٠ % من المعلمين وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع أولياء الأمور	أن يستخدم مربي الفصول وسائل التواصل الاجتماعي مع أولياء الأمور	تحفيز مربي الفصول للتواصل مع أولياء أمور الطلاب من خلال برامج التواصل الإجتماعي.
ب. نزار	سجل الإحتياط	-	سجل تفعيل قاعة التنمية المعرفية	أن تقل حصص الإحتياط بنسبة ٩٠ %	أن تقل عدد حصص الإحتياط على المعلمين	تخفيف أعباء حصص الإحتياط على المعلمين.
لجنة شؤون الطلاب	استبانة إلكترونية	-	- المعلم - لجنة شؤون الطلاب	أن تقل نسبة مشاكل الطلاب التي يتابعها المعلم إلى ١٠ %	أن تقل مشاكل الطلاب عن المعلمين	تخفيف عبء مشاكل الطلاب على المعلمين
						تخصيص مهام التحفيز لفريق بالمدرسة.
لجنة التحفيز إدارة المدرسة	الملاحظة المباشرة لعملية التكريم	-	- سجل الحضور والغياب - استمارة التقييم الخاصة بالإدارة . - سجل تحضير المعلم	- أن يتم تكريم ١٠ معلمين على الأقل شهريا - عمل ٤ مقاطع فيديو تحفيزية خلال الفصل	أن يحفز المعلمين المجيديين ماديا ومعنويا	تحفيز المعلمين معنويا وماديا

## المراجع:

- أبو شيخة, نادر (1997). الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية. الطبعة الأولى . الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حسان ، حسن و الصياد ، عبدالعاطي (١٩٨٦) البناء العملي أنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية، رسالة الخليج العربي، ع١٧.
- سامية ، زويش (٢٠١٤) ، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيرز ، - <http://www.univ-bouira.dz/fr/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=208508>
- شنوفي، نور الدين(٢٠٠٥) تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،