

ملاحق





يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بخط يدك، وإن لزم الأمر أكمل إجابتك على ورقة إضافية:

1- هل هنالك فرق بين النجاح في المدرسة والنجاح في الحياة؟

2- تحدث كما ترى ذلك مناسباً تنموياً وبحسب عمر الطالب الذي تفضل أن تعلمه عن أمور التنوع الإنساني التي تراها هامة وكيف ينبغي التعامل معها.

3- ما هو الكتاب أو العمل الفني الذي كان له أكبر الأثر في نفسك؟

أشهد أن المعلومات التي زودتكم بها في هذا الطلب صحيحة وكاملة.

التوقيع \_\_\_\_\_

نقدر لك اهتمامك بمدرسة نيو سيتي، ونشكرك لتقديمك طلباً للعمل في سلك التعليم لدينا.

## الملحق ب

### مدرسة نيو سيتي

### الخطة الخاصة بالراتب مقابل الأداء

#### غاية الخطة

صممت خطة الراتب بحسب الاستحقاق في مدرسة نيو سيتي والتي تم اعتمادها في العام 1984 بحيث تجذب إليها أفضل المعلمين وتحفظ بهم. نحن نعلم جيداً أن المدرسة لا تكون جيدة إلا بما لديها من معلمين أكفاء، فلا هي أفضل ولا هي أقل جودة. ولهذه الغاية اعتمدنا في مدرستنا برامج مشاهدات المعلمين والتأمل وتشجيع روح التعاون والزمالة ودعمنا جميعاً في سبيل استقدام أفضل المعلمين وتطويرهم.

#### الطريقة المتبعة:

#### المعايير

يجري تقييم المعلمين عند انتهاء العام الدراسي في خمس مكونات للتعليم الفاعل والمؤثر، وهي:

- 1- معرفته بمادة الدرس
- 2- معرفته بتطور الطفل وعملية التعلم
- 3- مهاراته في عرض المادة وتوضيحها
- 4- تجاوب الطلبة وحماسهم
- 5- المهنية وروح الزمالة والتعاون لديه.

تستند هذه التقييمات على المشاهدات الرسمية وغير الرسمية بالإضافة إلى بعض البيانات الأخرى. والمقياس المعتمد في التقييم يتضمن الدرجات «دون الوسط (below average)»، «وسط» (average)، «رفيع Superior»، «متفوق outstanding»، «متميز excellent».

ولكي يحتفظ المعلم بعمله في المدرسة يجب أن ينال واحدة من ثلاث درجات هي وسط، رفيع، متفوق أو متميز، في كل واحدة من تلك المكونات الخمسة بعد إتمامه للسنة الثالثة في عمله بالمدرسة. لكن درجة «متوسط» غير مقبولة بعد السنة الثالثة. وإذا نال المعلم تقدير «دون الوسط» في أي واحد من المكونات الخمسة في أي سنة من السنوات يجوز لإدارة المدرسة ألا تعرض عليه عقداً للسنة التالية.

### مؤتمرات النمو والتطور المهني

لكل معلم في المدرسة مؤتمر نمو مهني يحدد الأهداف، ويعقد في فصل الخريف مع عضو واحد من الإدارة. وفي هذا المؤتمر يضع المعلم عادة أهدافه للتعامل مع أفكار أو قضايا محددة. وعلى سبيل المثال، كانت الأهداف في بعض السنوات توضع لغايات علمية أو بيئية أو التنوع. وفي بعض السنوات الأخرى كانت الأهداف تركز على اللسانيات أو الذكاءات المتعددة أو التنوع أو العمل الفريقي. ويجتمع المعلم وأحد الإداريين في منتصف العام أيضاً في إطار مؤتمر النمو المهني للتركيز على الأهداف، حيث تجري مناقشة مدى ما تحقق من تقدم في سبيل هذه الأهداف أو من أجل أي تغيير يحصل في الإستراتيجيات. ثم يعقد الاجتماع الأخير في إطار مؤتمر النمو المهني في شهر نيسان/ أبريل أو أيار/ مايو. ففي هذا الاجتماع يستعرض المعلم والإداري مدى التقدم الذي حققه المعلم ويتحدثان عن كيفية الاستفادة من هذا الجهد في العام الدراسي القادم. ويعقد اجتماع آخر في إطار هذا المؤتمر في أواخر فصل الربيع أو بداية الصيف، حيث يعطي الإداري للمعلم التقييم السنوي له والعقد للسنة القادمة.

وكل فريق تعليمي يضع أيضاً هدفاً للفريق. ويكون هذا الهدف بخصوص قضية تهتم المدرسة بأسرها مثل رفع سوية التواصل مع أهالي الطلبة أو دعم الجهود المبذولة في سبيل التنوع. يقدم هذا الهدف مكتوباً على صفحة واحدة من الورق ويوقع عليها أعضاء الفريق جميعاً. أما مدى ما حصل من تقدم في مجال تحقيق هذا الهدف فيكون موضع نقاش يعقد مع أعضاء الفريق عند انتهاء العام.

### المشاهدات

تجري مشاهدة المعلمين الجدد في مدرسة نيو سيتي رسمياً ما لا يقل عن ست مشاهدات في العام ويقوم بهذه المشاهدة أحد الإداريين، فيدخل الإداريون إلى غرف الصف ويسجلون ملاحظاتهم ويعطون المعلم تقريرهم عن هذا الدرس. يتضمن هذا التقرير ملاحظات المشاهدة (أي ما حصل داخل غرفة الصف) وملاحظات تقييمية (أي ما شوهد ناجحاً وما كان غير ناجح وما الذي ينبغي فعله بصورة مختلفة). وفي معظم الأحيان يسجل الإداري في خلاصته عن الدرس تنويهاً بجهود المعلم وفق مكون من المكونات التقييمية (مثل معرفته بمادة الدرس أو التطور الحاصل عند الطلبة وعملية التعلم).

وبعد أن يصل المعلم إلى درجة «رفيع» أو أفضل في المكونات الخمسة للتقييم بنخفض عدد المشاهدات السنوية للمعلم إلى ثلاث مشاهدات رسمية أو أقل من ذلك (علماً أن المشاهدات الرسمية أو غير الرسمية قد تتم في أي وقت ووفق ما يرتأه الإداري). ويجوز للمعلمين والإداريين أن يضعوا خطة تمكن المعلمين من الاستفادة من مشاهدات الزملاء الأقدم أو المؤتمرات أو التسجيل المرئي للدروس والتحليل والمحافظة التي توثق مدى تقدمهم.

### الزيادات في الرواتب

في كل عام يمنح مجلس إدارة مدرسة نيو سيتي مبلغاً من المال تكون زيادة في الراتب. والإدارة هي التي تحدد صيغة توزيع هذه الزيادات، أي كم

يخصص للزيادة في التكلفة المعيشية وتوزع هذه الزيادة على كل المعلمين، وكم يخصص للزيادات حسب الاستحقاق وهذه ينالها أفراد معينون من المعلمين. وزيادة الرواتب الفردية تخضع لهذين العاملين أي تعديل الراتب بحسب التكاليف المعيشية والزيادة طبقاً للاستحقاق. أما القيمة النقدية لنقطة الاستحقاق الواحدة فيحددها المبلغ المخصص للزيادة بحسب الاستحقاق وإجمالي عدد النقاط التي أحرزها الأساتذة. والزيادة بحسب الاستحقاق محددة بهذه الأرقام، والأهم من ذلك بدرجة تصنيف المعلم في كل واحد من المكونات الخمسة. فالمعلم الذي ينال درجة «وسط» أو «دون الوسط» في فئة معينة لا يكتسب أي نقطة استحقاق. نقاط الاستحقاق والزيادات في الراتب بحسب الاستحقاق لا ينالها إلا من حاز على تقدير «رفيع» أو «متفوق» أو «متميز».

### لجنة المراجعة

يجوز تشكيل لجنة مراجعة من مجلس الإدارة لكي تجتمع مع أي معلم يشعر أنه قد عومل معاملة غير عادلة في أي مجال من تلك المجالات. تتيح هذه اللجنة جلسة للاستماع وتلتقي بعد ذلك مع قائد المدرسة. لكن هذه اللجنة لا تملك صلاحية إلقاء قرار الإدارة إلا أنها تتبادل المعلومات مع لجنتي التقييم والتنفيذ التابعتين للمجلس حسبما ما ترى ذلك ملائماً.

### مكونات وعناصر تقييم المعلم

#### المعرفة بمادة الدرس

المعلم واسع الاطلاع ويعرف جيداً الموضوعات والقضايا والمهارات التي يجري تدريسها للطلبة، والمعلم قادر على ربط المادة بمعلومات أخرى ذات صلة ويستخدمها، فالمعلم:

> والإجابة عن الأسئلة إجابة صحيحة.

- > يفهم العلاقات البيئية لمختلف جوانب المضمون ويستطيع دمج مادة  
الدرس مع حقول أخرى في المنهاج.
- > يطبق مادة الدرس على المواقف الراهنة التي تحدث داخل المدرسة  
وخارجها.
- > يعرف جيداً كل ما له صلة بالذكاءات المتعددة.
- > يوجه الطلبة نحو الموارد المناسبة.
- > يتحدث عن التنوع في دروسه بشكل دوري ومنتظم.

### المعرفة بتطور الطفل وعملية التعلم

- يعرف المعلم مبادئ طريقة تعلم الأطفال استقرائياً وتتموياً، والمعلم  
يطبع تعليمه بطابع فردي ويستخدم أسلوب الجماعات الصغيرة ويجسد  
الذكاءات المتعددة ليلبي احتياجات كل طفل، فالمعلم:
- > يستخدم أساليب التعليم المختلفة (بما في ذلك مواد مختلفة وأطوالاً  
مختلفة للدروس) وذلك بناءً على أساليب التعلم عند الطلبة  
وقدراتهم.
- > يهتم باحتياجات الطلبة واهتماماتهم على أساس فردي.
- > يعرف طريقة استخدام كل طالب لمختلف الذكاءات ليتعلم.
- > يضع خطته للدرس بحيث تأخذ بنظر الاعتبار، وحيثما أمكن،  
اهتمامات الطلبة إضافة إلى خصائصهم الديموغرافية وبخاصة  
خصائصهم العرقية والاجتماعية والاقتصادية.
- > يعمل على مراقبة وتقييم سير أعمال الطلبة دوماً.
- > يجري التقييم أثناء التعليم وذلك ابتغاءً لإدخال التعديلات المناسبة.

## مهارات العرض والتوضيح

يستخدم المعلم تنوعاً لا بأس به من أساليب التعليم وتسهيل عملية التعلم فيدمج الذكاءات المتعددة في عمله التعليمي وعمله التقييمي، والمعلم:

- > يستعين بإستراتيجيات مختلفة للتعليم،
- > يستخدم تنوعاً لا بأس به من الذكاءات في التعليم والتقييم.
- > يطرح أسئلة تحفيزية ذات نهايات مفتوحة ومستوى عال من التفكير، كما يطرح أيضاً أسئلة ذات نهايات مغلقة وملائمة لمعرفة الحقائق.
- > يضع خطة الدرس بحيث يكون طوله ملائماً لأعمار الأطفال وانتباههم.
- > يعرض مادته بحيث يكون الطلبة ناشطين وفاعلين وليس سلبيين.

## تجاوب الطلبة وحماسهم

المعلم والطلبة يحترم كل واحد منهم الآخر احتراماً صادقاً ويحبون بعضهم ويستمتعون بالعمل معاً. فالمعلم:

- > هو معلم مفعم بالحماس وطالب علم مفعم بالحماس أيضاً.
- > يضبط الصف وسيطر عليه.
- > يستثير رغبة الطلبة في التعلم.
- > يظهر ويرعى الإحساس بالاحترام لكل طفل.
- > يشجع الطلبة على أن يحترم كل منهم الآخر.

## المهنية وروح التعاون والزمالة

المعلم يتعامل مع المعلمين الآخرين بأسلوب مهني، وهو يتعلم من زملائه. فالمعلم:

- > يقيم اتصالات جيدة مع أهالي الطلبة.
- > يقيم اتصالات جيدة مع زملائه.
- > يقيم اتصالات جيدة مع الإداريين.
- > يقبل النقد ويعمل على تحسين ما لديه من نقص.
- > يشارك بقوة في عمل اللجان.
- > ويشارك في الممارسة التأملية والتفكير.

يعود الفضل في تحديد العديد من السلوكيات الموضحة في هذه القائمة إلى باتريشيا نورنبرغر Patricia Nuernberger مساعدة رئيس قسم الأكاديميات في مدرسة نيوسيتي.





## الملحق (ح)

### استطلاع رأي أهالي الطلبة في فصل الربيع

التاريخ: أيار/ مايو 2004

أعزائي،

إن أفضل طريقة لتعلم الأطفال تكمن في تعاون المدرسة والبيت! والجزء الأهم من هذا التعاون هو التواصل في الاتجاهين. وكما صرتم تعلمون لغاية الآن فقد تواصلنا كثيراً معكم. كنتم تتلقون رسائل أسبوعية من معلمي طفلكم ومني شخصياً وهناك نشرات صحفية وتقارير سنوية ترسل بالبريد. إضافة لذلك، فإن قاعات مدرستنا وجدانها تزخر بأعمال الطلبة وما تلقوه من معلومات.

ولكن بالرغم من جودة ذلك كله فهو تواصل باتجاه واحد، من المدرسة إليكم. ولكي يتعلم أطفالنا جيداً ولكي نتحسن نحن، أريد أن أسمع رأيكم. أريد أن أعرف أفكاركم بخصوص ما الذي ترونه ذا قيمة علياً في مدرسة نيو سيتي، وفي أي المجالات ترون أن من واجبنا أن نتحسن.

إن أفكاركم تهمنا كثيراً. وحتى لو قدمتم لنا مقترحاتكم سابقاً أو عشرات المرات من قبل نرجوكم أن تأخذوا من وقتكم عشر دقائق لتزودوني بمعلومات من لديكم. ارسل هذا الاستطلاع لكم بالبريد ومرفقاً برسالتني الإلكترونية ليوم الجمعة.

لكي أسهل عليكم الرد فقد أرفقت برسالتني هذه مغلفاً عليه الطابع والعنوان لتعيدوا إرساله لي. نرجو أن تكملوا هذا الاستطلاع وتعيدوه إلينا قبل الأول من حزيران/ يونيو. وإذا كان لديكم أكثر من طفل واحد في مدرسة نيو سيتي نرجو أن تعيدوا لنا دراسة مستقلة لكل طفل على حدة (أو أن تشيروا إلى مختلف الصفوف التي يدرس فيها أبنائكم على دراسة استطلاعية واحدة، والأفضل ملء الاستمارة بلون حبر مختلف لكل طفل). كما نرجو أن تشيروا إن كنتم ترغبون جواباً شخصياً. أشركم مقدماً وأتطلع للسمع منكم قريباً.

المخلص

د. توماس ر. هور

مدير المدرسة

trhoerr@newcityschool.org

ملاحظة: يمكنكم إرسال الرد على البريد الإلكتروني إن رغبتكم.

استطلاع رأي أهالي الطلبة ربيع عام 2004  
يرجى الإعادة قبل الأول من حزيران/ يونيو

الاسم (اختياري):

البريد الإلكتروني (يرجى الكتابة بخط واحد):

ضع إشارة هنا مبدد إن كنت تريد جواباً شخصياً مني (وفي هذه الحالة يجب ذكر الاسم والافأنا لا أستطيع الاتصال بكم).

يرجى وضع دائرة حول الصف المسجل فيه ابنك

حضانة روضة أول ثاني ثالث رابع خامس سادس

دل على عدد السنوات، بما فيها السنة الحالية، التي تعلم فيها ابنك في هذه المدرسة

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

1- لماذا اخترت مدرسة نيوسيتي لطفلك؟ يرجى ترتيب هذه الأسباب وفق الأهمية، رقم (1) أكثرها أهمية.

آ- برنامج علمي قوي. مبدد

ب- التركيز على الذكاءات الشخصية والبيئة المشجعة. مبدد

ج- برنامج دعم الأسرة. مبدد

د- تميم التنوع العرقي والاجتماعي الاقتصادي. مبدد

هـ- موقع مدرسة نيوسيتي. مبدد

و- استخدام الذكاءات المتعددة. مبدد

ز- التكلفة فيها أقل من غيرها من المدارس المستقلة. مبدد

ح- هل لديك عوامل أخرى غير مذكورة في هذه القائمة؟ يرجى ذكرها وفق الأولوية.

مبدد

مبدد

2- أي العوامل المذكورة في السؤال (1) تعدونها أساسية لتسجيل ابنكم في هذه المدرسة؟ يرجى العودة

إلى القائمة ووضع النجمة (\*) مقابل العوامل التي تراها أساسية في اختيارك لهذه المدرسة.

3- ضع ثلاث كلمات تصف مكان القوة في مدرسة نيوسيتي.

مبدد

4- ضع ثلاث كلمات تصف مواطن الضعف في مدرسة نيوسيتي

مبدد

للأسئلة 5-7 ضع إشارة فقط على الجواب الذي يتوافق جيداً مع مشاعرك. وبالطبع التوضيحات والآراء السردية نرحب بها دوماً.

أوافق      أوافق      لا أوافق      لا أوافق  
بقوة      بقوة

                

5- الاحتياجات الفردية لابتكم تمت تلبيتها

                

6- أنا (توم) كنت صديقاً لكم وداعماً.

                

7- مؤتمرات المعلمين وأولياء الأمور والتقارير الخطية كانت مفيدة لنا كثيراً

8- ليلة المحفظة التعليمية كانت ددندند

9- تفاجأت لأنكم ددندند

سررت جداً لأنكم ددندند

أنا مهتم بددندند

خاب أمني جراء ددندند

أتساءل كيف ددندند

10- ما الذي ينبغي لمدرسة نيوسيتي أن تبدأ فعله؟

ما الذي ينبغي لمدرسة نيوسيتي أن تتوقف عن فعله؟

ما الذي ينبغي لمدرسة نيوسيتي أن تواصل فعله؟

11- أية أفكار أو أسئلة أو ملاحظات أخرى؟ (يرجى استخدام أوراق إضافية إذا لزم)



## الملحق (د)

### نماذج لرسائل ترسل إلى أهالي الطلبة

التاريخ: 2004/4/30

أعزائي،

كان لانصراف الطلبة المبكر واليوم الإنتاجي في الأسبوع الماضي مثمريين وإيجابيين. فقد عقدت ثلاث جلسات (واحدة يوم الخميس مساءً وواحدة صباح الجمعة وأخرى مساء الجمعة) خصصت جميعاً لمناقشة المكونات الثلاثة الأساسية لعمل مدرسة نيوسيتي وهي النواحي العلمية وبيئة التعليم والتنوع.

كان التركيز في الجلسة الأولى المنعقدة عصر يوم الخميس على الذكاءات المتعددة. وتحدث كل فريق يمثل مستوى صف من الصفوف عن أحد أنشطته المتعلقة بالذكاءات المتعددة. (ومع أن هذا النشاط يمكن أن نعهده تحت عنوان «النواحي العلمية» أو «التنوع» إلا أنني أضعه تحت عنوان «بيئة التعليم» ذلك أن الذكاءات المتعددة تسهم في خلق البيئة التي فيها يتعلم الأطفال). قدم فريق الصف الأول، على سبيل المثال، قائمة بمراكز الذكاءات المتعددة التي يمكن للطلبة أن يعملوا فيها أثناء حصة اللغة. (في كل يوم يقضي الطلبة جزءاً من حصة اللغة في جماعات موجهة للمطالعة مع أحد المعلمين بينما يقضون باقي وقتهم فيما بين مراكز الذكاءات المتعددة). وقد تضمنت الخيارات الأسبوعية الأخيرة لمركز الذكاءات المتعددة مركزاً موسيقياً حيث يقرأ الطلبة الكلمات على قرع بندوق الإيقاع، ومركزاً للعلوم الطبيعية حيث أجروا مقارنة أو مفارقة لزهرتي الثالوث Pansy وزهرة القطيفة marigold، ومركزاً بينياً للأشخاص حيث كتبوا ما يحبون وما لا يحبون من الخضار. وتحدث كل صف (وكذلك الاختصاصيون لدينا) عن طرق ووسائل استخدام الذكاءات المتعددة لتمكين الطلبة من التعلم

وتمكينهم أيضاً من تعلم المزيد. إن استخدام الذكاءات المتعددة يخلق بيئة للتعلم تؤهل مزيداً من الطلبة للنجاح وذلك أنهم أجروا جزءاً من تعلمهم في مجالات قدراتهم واهتماماتهم.

وفي صبيحة يوم الجمعة ركز الأساتذة اهتمامهم على التنوع. وبدأنا هذا النشاط بتمرين عملنا فيه على توزيع أنفسنا بحسب خلفياتنا وبعض المتغيرات الأخرى (مثل الدين، ومكان نشأتنا، وحيث نقيم الآن، والفئة العمرية ووضعنا الاجتماعي الاقتصادي عند نشأتنا واليوم ... وهكذا). ولا بد أننا صنفنا أنفسنا وأعدنا هذا التصنيف أكثر من عشر مرات. وبعدئذ بحثنا في أثر تاريخنا على أنفسنا من حيث كوننا معلمين. ونظرنا إلى الأثر الذي تركته نشأتنا في عملنا التعليمي، وكيف يمكن لـ(س) أو (ص) أن يواصل أثرهما علينا اليوم؟

وفي جلسة عصر يوم الجمعة عملنا على النواحي العلمية، حيث أجرينا مواءمة بين مناهج الرياضيات المنطقية مع تقرير سير أعمالنا. وعمل المعلمون أيضاً مع الصفوف المجاورة لهم لتطوير نقاط علام مناسبة لمستوى الصفوف وليتأكدوا بأن مناهج الرياضيات يجري بانسياب سلس من صف إلى آخر.

إن هذه الجلسات تجعلني متفائلاً بالمستقبل، وبرغم كون هذا العام الدراسي جيداً فإن العام الدراسي القادم سيكون أفضل.

المخلص

د. توماس ر. هور

مدير المدرسة

trhoerr@newcityschool.org

ملاحظة: يمكنكم إرسال الرد على البريد الإلكتروني إن رغبتهم.

## نموذج آخر

التاريخ 2004/5/13

أعزائي،

هل تتساءلون حول فائدة تقديم طلب خاص من أجل معلم للسنة القادمة؟ أولاً، أؤكد لكم أن صفوفنا جميعاً متوازنة من حيث تغاير عناصرها. وهذا يعني بعبارة أخرى أننا نحاول أن نجعل كل واحدة من حجرات الصف الواحد تضاهي باقي الحجرات من حيث مهارات الطلبة واحتياجات «وقت المعلم» والنوع الاجتماعي والعرق. وهذا يشبه قليلاً محاولة رسم دائرة كاملة باليد، حيث لا يمكن الوصول إلى ذلك لكن هذا لا يعني أننا لا نحاول. وفيما يتعلق بطلب المعلم، وكما حصل في الماضي، فإننا نقبل طلبكم لكننا لا نشجعه. (إن رغبتكم بإبلاغنا آراءكم، فينبغي أن تكون هذه الآراء أقل بخصوص العاملين لدينا وأكثر من حيث قدرات ابنكم واحتياجاته واهتماماته كفرد يجب أن يتعلم ويكون صديقاً.)

بعد هذا الذي قيل، فينبغي أن تثقوا أن حكمنا بخصوص اختيار المكان الملائم لابنكم هو حكم جيد حتى لو لم يتفق مع ما تفضلونه! أجل، ربما سمعتم أن آل أينشتاين هو أفضل معلم في العالم وأنتم تعرفون أن ابنكم، برونو، سوف يبدع في صفه، ولكن قد نرى نحن برونو بصورة مختلفة. وعلى الرغم من كونكم تريدون له أن يحظى بكلمات التهئة والاستحسان من آل أينشتاين إلا أننا قد نرى برونو ينجح ويتقدم في ظل نظام أكثر شدة قليلاً. أو ربما تريدون معلماً قاسياً وشديداً نحن نظن أنه بحاجة لمن يشجعه ويرعاه. وبالطبع كلمة «نحن» لا تعني أنا شخصياً بل هي تمثل أعضاء الهيئة التعليمية في هذه المدرسة بأسرها وكذلك سنوات طويلة من خبرتنا في وضع الطلبة بالأماكن المناسبة لهم. سررنا جداً لسماع آرائكم وتلك السنوات الثلاث ولكن اعلّموا أن هذا كله يشكل عاملاً واحداً فقط في قرارنا أين نضع طلبتنا.

وأخيراً، أطمئنكم أن أساتذتنا جميعاً أقوياء، وأقوياء جداً وإلا ما ظلوا يعملون في هذه المدرسة. فنحن لدينا في مدرسة نيوسيتي خطة لتحديد الرواتب وفق الأداء. ومع أن المعلمين كلهم يهتمون جيداً ويبدلون الجهود الكبيرة فهذا لا يكفي. فلكي يبقى المعلم في مدرستنا يتعين عليه أن يهتم ويجتهد وأن يكون في الوقت نفسه معلماً جيداً ويتقن التعلم. وهذا الأمر ينطبق بحذافيره على كل واحد من أعضاء الهيئة التعليمية في مدرستنا. إن توقعاتنا عالية جداً وهكذا يجب أن تكون.

المخلص

د. توماس ر. هور

مدير المدرسة

[trhoerr@newcityschool.org](mailto:trhoerr@newcityschool.org)

ملاحظة: يمكنكم إرسال الرد على البريد الإلكتروني إن رغبتكم.



## المراجع

- Angelou, M. (1970). *I know why the caged bird sings*. New York: Random House.
- Armas, G. (2004, March 18). Prediction for 2050: Minorities approach half of population. *St. Louis Post-Dispatch*, pp. 1-2.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Barth, R. (1980). *Run school run*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barth, R. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barth, R. (Speaker). (2002). *Learning by heart* [Cassette Recording]. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Barth, R. (2004). *Learning by heart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beals, M. (1994). *Warriors don't cry*. New York: Pocket Books.
- Bolman, L., & Deal, T. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brooks, J., & Brooks, M. (1999). *In search of understanding: The case for constructivist classrooms*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Brooks, R. (2002). The merger of flesh and machines. In J. Brockman (Ed.), *The next fifty years* (pp. 183-193). New York: Vintage Books.
- Callahan, R. (1962). *Education and the cult of efficiency: A study of the social forces that have shaped the administration of public schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dauten, D. (2003, December 23). The corporate curmudgeon. *St. Louis Post-Dispatch*.
- Deal, T., & Peterson, K. (2003). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Diamond, J. (1999). *Guns, germs, and steel: The fates of human societies*. New York: W. W. Norton.
- Drucker, P. (1992). *Managing the nonprofit organization: Practices and principles*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins.
- Early, G. (1994). *Daughters*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Faculty of the New City School. (1994). *Celebrating multiple intelligences: Teaching for success*. St. Louis, MO: The New City School.
- Faculty of the New City School. (1996). *Succeeding with multiple intelligences: Teaching through the personal intelligences*. St. Louis, MO: The New City School.

- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. New York: BasicBooks.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–165). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: BasicBooks.
- Gardner, H. (1991). *The unschooled mind: How children think and how schools should teach*. New York: BasicBooks.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gurian, M. (2001). *Boys and girls learn differently: A guide for teachers and parents*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Halberstam, D. (2004, September). The greatness that cannot be taught. *Fast Company*, 86, 62.
- Hassel, B., & Hassel, E. (2004, September 15). Parents take choice driver's seat, but few have a map. *Education Week*, 24(3), 34–36.
- Hoerr, T. (2000). *Becoming a multiple intelligences school*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hoerr, T. (2004, September). The principal connection: New year, new goals. *Educational Leadership*, 62(1), 86–87.
- Internet World Stats. (2005). *Internet usage statistics—the big picture: World Internet users and population stats*. Retrieved May 10, 2005, from <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Kurzweil, R. (1999). *The age of spiritual machines: When computers exceed human intelligence*. New York: Viking Press.
- Kurzweil, R. (2002). The evolution of mind. In J. W. Richards (Ed.), *Are we spiritual machines? Ray Kurzweil vs. the critics of strong A.I.* (pp. 12–55). Seattle, WA: Discovery Institute Press.
- Levine, M. (2003). *A mind at a time*. New York: Simon & Schuster.
- Machiavelli, N. (1998). *The prince*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Marzano, R., Norford, J., Paynter, D., Pickering, D., & Gaddy, B. (2001). *A handbook for classroom instruction that works*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mintzberg, H. (1998, November–December). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76(6), 140–147.
- Murphy, S. (2002). Leader self-regulation: The role of self-efficacy and multiple intelligences. In R. Riggio, S. Murphy, & F. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 163–186). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nohria, N., Joyce, W., & Robinson, B. (2003, July). What really works. *Harvard Business Review*, 81(7), 42–52.
- O'Toole, J. (1995). *Leading change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oppenheimer, T. (2003). *The flickering mind: The false promise of technology in the classroom, and how learning can be saved*. New York: Random House.
- Ouchi, W. (2003). *Making schools work: A revolutionary plan to get your children the education they need*. New York: Simon & Schuster.
- Paley, V. (1979). *White teacher*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Read, P. (2005, February 10). University of Phoenix puts technology at learning's forefront. [Electronic version]. *Spokane Journal of Business*.

- Rowling, J. K. (2000). *Harry Potter and the goblet of fire*. New York: Scholastic Press.
- Salomon, G. (Ed.). (1993). *Distributed cognition: Psychological and educational considerations*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Smith, A. (1998). *The no. 1 ladies' detective agency*. New York: Anchor Books.
- Tatum, B. (1997). *Why are all the black kids sitting together in the cafeteria?* New York: BasicBooks.
- Tomlinson, C. A. (2001). *How to differentiate instruction in mixed-ability classrooms* (2nd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Tucker, P., & Stronge, J. (2005). *Linking teacher evaluation and student learning*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Wagner, T. (2001, January). Leadership for learning. *Phi Delta Kappan*, 82(5), 378-383.
- Wetlaufer, S. (2000, July). Who wants to manage a millionaire? *Harvard Business Review*, 78(4).



## مصادر

بالإضافة إلى المراجع المذكورة أعلاه فقد وجدت المصادر التالية مفيدة لي في معالجة القضايا التي عرضت لها في هذا الكتاب

In addition to the References, the following resources were helpful to me in thinking about the issues addressed in this book.

- Brown, E. (2004, December 12). Can for-profit schools pass an ethics test? *New York Times*, p. B5.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap—and others don't*. New York: HarperBusiness.
- Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1996). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Harper-Collins.
- Gittel, J. (2003). *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. New York: McGraw-Hill.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point*. Boston: Little & Brown.
- Goodwin, B. (2002). In the shadow of culture. In J. Brockman (Ed.), *The next fifty years* (pp. 41–51). New York: Vintage Books.
- Hirsch, E. D. (1988). *Cultural literacy: What every American needs to know*. New York: Vintage Books.
- Inclusion Network. (n.d.). Retrieved May 10, 2005, from [www.inclusion.org](http://www.inclusion.org)
- Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper, J., Lambert, M., Gardner, M., & Slack, P. (1995). *The constructivist leader*. New York: Teachers College Press.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (1996). *The witch doctors: Making sense of the management gurus*. London: Random House.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Sarason, S. (1999). *Teaching as a performing art*. New York: Teachers College Press.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. New York: Doubleday.