



جائزة الملك عبد الله الثاني
لشباب الأردن الحكومي والشأنية

دليل ممارسة الحوكمة في وزارة التربية والتعليم

إن إرساء المبادئ العليا التي قام الوطن من أجل إعلانها كالعدالة، والمساواة، وسيادة القانون، إضافة إلى مكافحة الفساد، والشفافية، والمساءلة، والتي هي ركائز جوهرية للحكومة الرشيدة في الأردن، هي القاعدة الأساسية والمنطلق الثابت لمسيرتنا الإصلاحية التي لن تصل إلى مداها المنشود إلا عبر بناء شراكة حقيقية ومتوازنة وفاعلة بين جميع مؤسسات منظومة النزاهة لتأطير التعاون البناء المرتكز على رؤية واضحة وأسس موضوعية.

جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم

من الرسالة الملكية السامية لدولة رئيس الوزراء

الدكتور عبدالله النسر يكلفه فيها برئاسة اللجنة الملكية لتعزيز منظومة

النزاهة الوطنية في 8 كانون الأول من العام 2012

المحتويات

مقدمة

تؤكد توجيهات جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم بشكل دائم على أهمية التزام جميع الدوائر الحكومية بقواعد الحوكمة التي تضمن سلامة الأنظمة الحكومية وكفاءتها بما يعزز من فاعلية الأداء الحكومي ويساهم في الحفاظ على المال العام وترشيد القرارات الإدارية بما وينسجم مع مصلحة المواطن.

وانسجاماً مع هذه التوجيهات الملكية، واستكمالاً لبرنامج تطوير أداء الجهاز الحكومي للأعوام 2014-2016 والخطة التنفيذية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية، يأتي هذا الجهد لإعداد دليل ممارسات الحوكمة في وزارة التربية والتعليم ليكون مرجعية لموظفي الوزارة للنهوض بواجباتهم وضبط سلوكهم الإداري بما يتوافق مع القوانين والأنظمة التي تحكم العمل، ومتابعة وتقييم نتائج تطبيق هذه الممارسات من خلال رفع تقارير تقييم دورية بهذا الخصوص لغايات التحسين والتطوير المستمرين.

الهدف من إعداد الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تحديد المبادئ التوجيهية التي تساعد وزارة التربية والتعليم على تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في قطاع التعليم تعزيزاً لقيم العدالة، والمساواة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، والشفافية والمساءلة، والتي بدورها تساهم في المحافظة على المال العام وترشد القرارات الإدارية، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

تعريف مفهوم الحوكمة

يعرّف القرآن الكريم الحوكمة بأنها تحقيق العدالة، وسيادة الأخلاق، واحترام الحقوق والواجبات في المجتمع قال تعالى في سورة المائدة، آية (8) :

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) (٨)

تعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتُدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر. باختصار فإن الحوكمة هي الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة.

أهداف الحوكمة في الوزارة

تعتبر الدائرة الحكومية ذات حوكمة جيدة إذا امتلكت الأطر التشريعية والتنظيمية والاجرائية

(التشريعات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الأنظمة) التي تمكنها من:

الأداء الجيد :إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية .

المطابقة :اتخاذ القرارات والاجراءات الإدارية وفقاً للتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة.

وغاية الحوكمة في وزارة التربية والتعليم تتمث في تعزيز ثقة المواطنين بالوزارة وإدارتها ومديرياتها من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة فالوزارة والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد

من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.

- تحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة □ .
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للوزارة.
- رفع مستوى قدرات الوزارة من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر .
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

المكلفون بالحوكمة

رغم أن الدوائر الحكومية تختلف من حيث البنية التنظيمية وجهة الارتباط ودورها الوظيفي ومدى الاستقلالية المالية والإدارية، إلا أنه من الواجب أن يكون هناك جهة تتكون من شخص أو مجموعة أشخاص تقع على عاتقهم مسؤولية الإشراف على التوجيه الاستراتيجي للدائرة الحكومية، والالتزامات المتعلقة بمسؤولياتها. ويتضمن ذلك، الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية والمساءلة في الدائرة، ويشار إليها فيما بعد بـ "الإدارة العليا".

لا يوجد شكل واحد لهيكل الحوكمة يمكن إعماده في القطاع العام، حيث يختلف هذا الشكل من تها. فبينما يكون مجلس الإدارة في بعض الوحدات الحكومية لطبيع دائرة حكومية لأخرى وفقا المستقلة، ومجلس المفوضين في الهيئات الحكومية هو الجهة المكلفة بالحوكمة، يقوم الوزير بهذا الدور في الوزارات والدوائر التي تقع ضمن نطاق مسؤولياته.

الإدارة التنفيذية

الشخص الذي يتحمل المسؤولية المباشرة لجميع جوانب الإدارة التنفيذية في الدائرة الحكومية ويكون مسؤولا أمام الإدارة العليا عن أداء الدائرة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والسياسات المعتمدة، سواء كان

أحد أفراد الإدارة العليا أم لا .كما أنه مسؤول عن تعيين أشخاص مؤهلين تأهيلا مناسباً لأداء الأدوار التنفيذية الرئيسية في الدائرة الحكومية.

نطاق العمل

يطبق هذا الدليل في في مركز الوزارة والادارات والمديريات التابعة لها.

مسؤولية التطبيق

تقع مسؤولية التطبيق الرئيسي لهذا الدليل على عاتق مدراء الادارات والمدراء المختصين على جميع المستويات كل في نطاق عمله وعلى جميع موظفي الوزارة الامتثال للمبادئ التوجيهية الواردة في هذا الدليل وغيرها من التشريعات القانونية التي تحكم عملهم.

بالمقابل دليل العمل لبعض إدارات ومديريات الوزارة

دليل الأداء المؤسسي لإدارة الشؤون القانونية

المقدمة

تؤكد توجيهات جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم بشكل دائم على اهمية التزام جميع الدوائر الحكومية بقواعد الحوكمة التي تضمن سلامة الانظمة الحكومية وكفاءتها بما يعزز من فاعلية الاداء الحكومي ويساهم في الحفاظ على المال العام .

فالحوكمة في القطاع العام تعني مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والاجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق اهدافها باسلوب مهني واخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق اليات للمتابعة والتقييم ونظام المساءلة لضمان فعالية الاداء وتفير الخدمة الحكومية بعدالة .

وانطلاقا من حرص وزارة التربية والتعليم في إطار توجيهها نحو تقدم العمل التربوي في الأردن ولما تتطلب له دوما بنظرات فاحصة لتكون في مصاف الدول المتحضرة التي تعمل على توفير قدر كاف من النزاهة والشفافية والعدل والمساءلة وسيادة القانون بما يضمن تحقيق الرؤية الوطنية والاهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة وفعالية، فقد سعت الوزارة إلى إصدار (دليل حوكمة وزارة التربية والتعليم) واهم ما يتضمنه الإطار العام لدليل الحوكمة، التشريعات التربوية(قانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ والانظمة والتعليمات الصادرة بموجبه) والاتفاقيات الخاصة التي من خلالها توجه وتدار وزارة التربية والتعليم وتحكم علاقاتها مع القطاع الخاص (الأفراد والمؤسسات) وجميعها منبثقة من قواعد ومبادئ الدستور والميثاق الوطني الاردني والمعاهدات الدولية التي صادقت عليها الاردن.

ويتضمن ما يحدد العلاقة في ممارسة مهام وصلاحيات الإدارة أو تفويضها في الوزارة وفق نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (٤٦) لسنة ٢٠٠١ وتعديلاته (الهيكل التنظيمي في الوزارة)

وتشكيل مجالس ولجان الوزارة (لجنة التخطيط في الوزارة ولجنة التربية والتعليم في المديرية) كما يتضمن الوسائل الرقابية والاجرائية الفعالة لضمان تفعيل مبادئ الحوكمة ومتابعة وتقييم نتائج ممارسات الحوكمة، ليشمل نطاق تطبيق أحكام الدليل على كافة ادارات الوزارة ومديرياتها والمدارس الحكومية والخاصة.

أقسام الدليل

يتألف الدليل من تسعة أقسام :

- ١- الرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية.
- ٢- التشريعات والاتفاقيات والمعاهدات الدولية والاجراءات التأديبية وضوابطها ومتابعة القضايا.
- ٣- ضبط العمليات والوصف الوظيفي ودليل الخدمات التربوية.
- ٤- تفويض الصلاحيات
- ٥- مجلس التربية والتعليم ولجنة التخطيط ولجنة التربية واللجان الدائمة والمؤقتة.
- ٦- مدونة وقواعد السلوك للمدير والمعلم والطالب.
- ٧- تقييم الاداء.
- ٨- المكافآت والحوافز
- ٩- الرقابة الادارية والمالية والمساعدة.

القسم الثاني

التشريعات

الاتفاقيات والمعاهدات الدولية

الاجراءات التأديبية وضوابطها

متابعة القضايا.

التشريعات

تحكم وزارة التربية والتعليم مجموعة من التشريعات منها التشريعات العامة التي تحكم وزارة التربية والتعليم وكافة الوزارات والمؤسسات الرسمية في المملكة ومنها التشريعات التربوية الخاصة بوزارة التربية والتعليم وتعد المرجعية الأساسية المنظمة لعملها بشكل واضح وشامل كما تحكمها مجموعة من المعاهدات الدولية والاتفاقيات الخاصة.

وتتمثل مهمة وزارة التربية والتعليم في تحقيق اهداف النظام التعليمي ومبادئ السياسة التربوية .

وقد تطور التشريع التعليمي في الأردن منذ تأسيس إمارة شرق الأردن عام ١٩٢١ فقد اعتمد في البداية قانون التدريسات الابتدائية العثمانية لسنة ١٩١٣ ثم حل محله قانون التدريسات الابتدائية رقم ٢١ لسنة ١٩٣٧ واستمر إلى أن حل محله قانون المعارف العام رقم ٢٠ لسنة ١٩٥٥ ثم حل محله قانون التربية والتعليم وتعديلاته رقم ١٦ لعام ١٩٦٤ وبقي نافذاً الى أن صدر القانون المؤقت رقم ٢٧ لسنة ١٩٨٨ الذي صدر كقانون دائم قانون التربية والتعليم رقم ٣ لسنة ١٩٩٤ وتعديلاته وقد صدر استنادا اليه عدة انظمة وتعليمات لا تتعارض معه أو مع المبادئ الدستورية والاتفاقيات الدولية الموقعة وتلتزم الوزارة

وموظفيها بهذه التشريعات وتعمل الوزارة على نشرها على موقعها الإلكتروني وإصدار كتاب مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية والعامّة وتوزيعه على جميع إدارات الوزارة ومديريات التربية والتعليم والمستشارين الثقافيين.

منهجية صياغة واعداد التشريعات التربوية

تبدأ عملية اعداد التشريعات التربوية في إدارة الشؤون القانونية /قسم التشريعات التربوية على النحو الآتي :

- ١- إستلام مشاريع التشريعات التربوية المقترحة بعد إعدادها من قبل الجهة صاحبة العلاقة إعداداً فنياً يبين الموضوع المراد معالجته أو المواد المراد تعديلها.
- ٢- دراسة مشاريع التشريعات التربوية المقترحة والتأكد من مدى تحقيقها للغاية المرجوة من التعديل أو استصدار التشريع وصياغتها بما يتلائم مع السياسة العامة للوزارة وبما لايتعارض مع السند التشريعي والاتفاقيات الدولية. ثم عرضها على مختص باللغة العربية لتدقيقها والتأكد من سلامتها اللغوية.
- ٣- عرض مشاريع التشريعات التربوية المقترحة بالصيغة النهائية على مدير التشريعات التربوية ومدير الإدارة للتنسيب بعرضها على لجنة التخطيط إذا كان المشروع (نظام أو تعليمات) ومجلس التربية إذا كان المشروع (قانون التربية والتعليم) وإذا كان التشريع قانون نقابة المعلمين الأردنيين أو الأنظمة أو التعليمات الصادرة بمقتضاه تعرض على الهيئة المركزية للنقابة.
- ٤- عرضها على لجنة التخطيط أو مجلس التربية أو الهيئة المركزية للنقابة من قبل الادارة المعنية لإقرار المشروع من الجهة المختصة التي عرض عليها المشروع .
- ٥- رفع المشروع لرئاسة الوزراء لاتخاذ الإجراء اللازم على النحو الآتي:
 - أ- التعليمات نشرها في الجريدة الرسمية.
 - ب- الأنظمة عرضها على ديوان التشريع والرأي.

-مصادقة جلالة الملك عليها.

-نشرها في الجريدة الرسمية.

ج-القانون عرضه على ديوان التشريع والرأي.

-عرضه على مجلس النواب.

-عرضه على مجلس الأعيان وإقراره من المجلسين.

-مصادقة جلالة الملك عليه.

٦- نشر التشريع في الجريدة الرسمية من قبل رئاسة الوزراء وتزويد القسم المعني بها وتعميمها على جميع إدارات الوزارة ومديرياتها وأقسامها ومديريات التربية والتعليم والمستشارين الثقافيين .

٧- نشر التشريعات التربوية على موقع الوزارة الالكتروني/ إدارة الشؤون القانونية

ونشر التشريعات التربوية في سلسلة اجزاء مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية والعامّة.

بلغت التشريعات التربوية الخاصة بوزارة التربية والتعليم السارية المفعول مئة وواحد تشريعا حتى عام

٢٠١٧ وهي على النحو الآتي:

التشريعات التربوية

١-	قانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ وتعديلاته
٢-	نظام المركز الوطني لتطوير المناهج رقم (٣٣) لسنة ٢٠١٧
٣-	نظام برنامج التدريب الوطني في المدارس رقم (٦) لسنة ٢٠١٦
٤-	نظام جودة التعليم والمساءلة لوزارة التربية والتعليم رقم (٧) لسنة ٢٠١٦
٥-	نظام تأسيس وترخيص المؤسسات التعليمية الخاصة والأجنبية رقم (١٣٠) لسنة ٢٠١٥
٦-	نظام معادلة الشهادات من مستوى شهادة الثانوية العامة رقم (٦٩) لسنة ٢٠١٣ ٢٠١٦
٧-	نظام المؤسسات التعليمية للطلبة الموهوبين والتميزين رقم (٤٠) لسنة ٢٠١١
٨-	نظام البعثات الدراسية لأبناء معلمي وزارة التربية والتعليم في الجامعات الأردنية الرسمية رقم (٧٥) لسنة ٢٠١٠
٩-	نظام مركز التدريب التربوي رقم (٣٥) لسنة ٢٠٠٩
١٠-	نظام المراكز الثقافية رقم (١١٠) لسنة ٢٠٠٨
١١-	نظام تعليم الكبار ومحو الأمية رقم (٨١) لسنة ٢٠٠٥

١٢-	نظام البعثات العلمية لنيل درجة البكالوريوس للعمل في وزارة التربية والتعليم رقم (١٢٧) لسنة ٢٠٠٤
١٣-	نظام رتب المعلمين في وزارة التربية والتعليم رقم (٦١) لسنة ٢٠٠٢
١٤-	نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (٤٦) لسنة ٢٠٠١ وتعديلاته
١٥-	نظام صندوق الضمان الاجتماعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم لسنة ١٩٩٨ وتعديلاته
١٦-	نظام البحث العلمي لتطوير العملية التربوية رقم (٤١) لسنة ١٩٩٧ وتعديلاته
١٧-	نظام أندية المعلمين رقم (١٢) لسنة ١٩٩٥
١٨-	نظام التبرعات المدرسية رقم (٣٥) لسنة ١٩٩٤
١٩-	نظام اللجنة الوطنية الأردنية للتربية والعلوم والثقافة رقم (٦٦) لسنة ١٩٩٣
٢٠-	نظام تصديق الشهادات العلمية رقم (٤٣) لسنة ١٩٩٢
٢١-	نظام رسوم الامتحانات رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٩ جدول رسوم الامتحانات لسنة ١٩٨٩ وتعديلاته
٢٢-	نظام الإذاعة المدرسية والتلفزيون التربوي رقم (٤١) لسنة ١٩٨٩
٢٣-	نظام ضريبة المعارف وتعديلاته رقم (٣) لسنة ١٩٨٨

٢٤-	نظام التبرعات المدرسية رقم (٣٣) لسنة ١٩٨٤ (تطبق المادة الرابعة فقط من هذا النظام)
٢٥-	نظام الإعاقة والسكن في المؤسسات التعليمية الداخلية التابعة لوزارة التربية والتعليم رقم (٥٢) لسنة ١٩٨٤
٢٦-	نظام مكافآت المناهج والكتب المدرسية وتعديلاته رقم (٣١) لسنة ١٩٨١
٢٧-	نظام مراكز الدراسات المسائية في المؤسسات التعليمية الحكومية وتعديلاته رقم (١٦) لسنة ١٩٨٠
٢٨-	نظام صندوق إسكان موظفي وزارة التربية والتعليم وتعديلاته رقم (٥٥) لسنة ١٩٨٠
٢٩-	نظام الدراسة الصيفية في المدارس الحكومية رقم (٣٠) لسنة ١٩٧٧
٣٠-	نظام الإجازات التربوية رقم (١٠) لسنة ١٩٧٥
٣١-	نظام وسام التربية وتعديلاته رقم (٩) لسنة ١٩٦٦
٣٢-	تعليمات امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة رقم (٨) لسنة ٢٠١٧
٣٣-	تعليمات قبول وتسجيل طلبة الصف الأول الأساسي رقم (٤) لسنة ٢٠١٧
٣٤-	تعليمات الانضباط الطلابي في المدارس الحكومية والخاصة رقم (٥) لسنة ٢٠١٧
٣٥-	تعليمات اختبار القدرات المعرفية والتحصيلية للطلبة الحاصلين على الشهادة الثانوية

	غير الأردنية رقم (٢) لسنة ٢٠١٦
٣٦-	تعليمات رياض الأطفال الحكومية رقم (٢) لسنة ٢٠١٥
٣٧-	تعليمات بيع الكتب المدرسية والمواد التعليمية وتوزيعها رقم (٣) لسنة ٢٠١٥
٣٨-	تعليمات السكن الوظيفي لمعلمي وزارة التربية والتعليم رقم (٤) لسنة ٢٠١٤
٣٩-	تعليمات المجالس التربوية لشبكات المدارس ومجالس التطوير التربوي في مديريات التربية والتعليم رقم (١) لسنة ٢٠١٤
٤٠-	تعليمات اللجنة الوطنية لأخلاقيات العلوم والنقانة رقم (١) لسنة ٢٠١٣
٤١-	تعليمات وصف وتصنيف الوظائف لأندية المعلمين رقم (٨) لسنة ٢٠١٢
٤٢-	تعليمات النشاط الرياضي المدرسي رقم (١) لسنة ٢٠١٢
٤٣-	تعليمات أجور العاملين في امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة رقم (٥) لسنة ٢٠١٢ جدول العاملين في الامتحان العام/ جهاز الوزارة رقم (١) جدول اجور العاملين في الامتحان العام/موظفو مديريات التربية والتعليم رقم (٢) جدول اجور العاملين في الامتحان العام/المشركون في اعداد الاسئلة رقم (٣) جدول اجور العاملين في الامتحان العام/المراقبون والمصححون رقم (٤)

	جدول اجور العاملين في الامتحان العام/رقم (٥)
٤٤-	الإجراءات الإدارية المعالجة لمخالفة تعليمات امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة
٤٥-	تعليمات البعثات الدراسية لأبناء معلمي وزارة التربية والتعليم في الجامعات الأردنية الرسمية رقم (١) لسنة ٢٠١١
٤٦-	تعليمات المجالس البرلمانية في المدارس الحكومية والخاصة رقم (٨) لسنة ٢٠١٠
٤٧-	تعليمات صرف علاوة التجبير للمعلمين المجيرين رقم (٥) لسنة ٢٠١٠
٤٨-	تعليمات الصرف من حساب أمانات أثمان الكتب المدرسية رقم (١٥) لسنة ٢٠١٠
٤٩-	تعليمات المراكز الثقافية رقم (١) لسنة ٢٠٠٩
٥٠-	تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في مديرية التربية والتعليم الخاص رقم (٥) لسنة ٢٠٠٩
٥١-	تعليمات التأهيل التربوي رقم (٦) لسنة ٢٠٠٩
٥٢-	تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمخيمات الكشفية الدائمة رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩
٥٣-	تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للصالات والملاعب الرياضية المنفصلة رقم (٢) لسنة ٢٠٠٩
٥٤-	تعليمات المالية للعاملين في التدريب التربوي رقم (٩) لسنة ٢٠٠٩ وتعديلاته

٥٥-	تعليمات التسريع الأكاديمي للطلبة المتفوقين في مرحلة التعليم الاساسي رقم (٨) لسنة ٢٠٠٨
٥٦-	تعليمات الرحلات والزيارات المدرسية رقم (٧) لسنة ٢٠٠٨
٥٧-	تعليمات النظام الداخلي للمخيمات الكشفية الدائمة التابعة لوزارة التربية والتعليم رقم (١) لسنة ٢٠٠٨
٥٨-	تعليمات الأعمال الإنتاجية في المؤسسات التعليمية الحكومية رقم (٦) لسنة ٢٠٠٨
٥٩-	تعليمات الصالات والملاعب الرياضية المتصلة رقم (٦) لسنة ٢٠٠٧
٦٠-	تعليمات الصالات والملاعب الرياضية المنفصلة رقم (٧) لسنة ٢٠٠٧
٦١-	تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٧
٦٢-	تعليمات الكشافة والمرشدات في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٧
٦٣-	تعليمات مجالس اولياء الامور والمعلمين في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة رقم (٩) لسنة ٢٠٠٧
٦٤-	تعليمات معادلة الشهادات في وزارة التربية والتعليم رقم (١) لسنة ٢٠٠٦
٦٥-	تعليمات مراكز تعليم الكبار ومحو الأمية رقم (٢) لسنة ٢٠٠٦

٦٦-	تعليمات متحف الكتاب المدرسي رقم (٣) لسنة ٢٠٠٦
٦٧-	تعليمات الامتحانات الخاصة ببرنامج الدارسين غير النظاميين (دراسات منزلية) وتعديلاتها رقم (٤) لسنة ٢٠٠٦
٦٨-	تعليمات مراكز الدراسات المسائية الأكاديمية في المؤسسات التعليمية الحكومية رقم (٦) لسنة ٢٠٠٦
٦٩-	تعليمات إجراءات تصديق الشهادات العلمية وصورها وإعداد جداول العلامات وحفظها رقم (٢) لسنة ٢٠٠٥
٧٠-	تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للإدارات والمديريات في مركز الوزارة رقم (٣) لسنة ٢٠٠٥
٧١-	تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في مديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية والمناطق رقم (٤) لسنة 2005
٧٢-	تعليمات لجنة إدارة صندوق الخدمات التربوية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٥
٧٣-	تعليمات أمانة سر لجنة البعثات المركزية رقم (٦) لسنة ٢٠٠٥
٧٤-	تعليمات الدورات المهنية رقم (٣) لسنة ٢٠٠٤
٧٥-	تعليمات منح شهادة الكفاءة المدرسية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٤
٧٦-	تعليمات مكتبة الملكة رانيا العبد الله الالكترونية رقم (٣) لسنة ٢٠٠٣

٧٧-	تعليمات المراكز الريادية للطلبة المتفوقين والموهوبين رقم (٤) لسنة ٢٠٠٣
٧٨-	تعليمات رتب المعلمين في وزارة التربية والتعليم رقم (٥) لسنة ٢٠٠٣
٧٩-	تعليمات صندوق إسكان موظفي وزارة التربية والتعليم رقم (١) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاتها
٨٠-	تعليمات المطبوعات التربوية رقم (٢) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاتها
٨١-	تعليمات تنظيم مؤسسات ومراكز التربية الخاصة وترخيصها رقم (٤) لسنة ٢٠٠٢
٨٢-	تعليمات الأندية المدرسية الصيفية رقم (٧) لسنة ٢٠٠٢
٨٣-	تعليمات التدريب العملي الصيفي لطلبة التعليم المهني في المؤسسات التعليمية الحكومية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٢
٨٤-	تعليمات مكافآت لجان الترقية المركزية والفرعية والخبراء والمختصين رقم (١١) لسنة ٢٠٠٢
٨٥-	تعليمات اقتناء المواد المكتبية رقم (٢) لسنة ٢٠٠١
٨٦-	تعليمات المقصف المدرسي رقم (٥) لسنة ٢٠٠١
٨٧-	تعليمات النظام الداخلي للجمعية الوطنية للهلال الأحمر / فرع الطلبة رقم (٦) لسنة ٢٠٠١ وتعديلاتها

٨٨-	تعليمات البرامج التقنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٦
٨٩-	التعليمات المالية للجنة الوطنية الأردنية للتربية والعلوم والثقافة رقم (١) لسنة ١٩٩٥
٩٠-	تعليمات مالية لأندية المعلمين رقم (٦) لسنة ١٩٩٥
٩١-	تعليمات التبرعات المدرسية رقم (٣) لسنة ١٩٩٤
٩٢-	تعليمات الدراسة الصيفية في المدارس الحكومية رقم (٥) لسنة ١٩٨٢
٩٣-	تعليمات مساعدة المؤسسات التعليمية الأهلية ذات النفع العام رقم (٦) لسنة ١٩٨٢
٩٤-	تعليمات مسابقات الخطابة والشعر والنثر السنوية لطلبة مدارس وزارة التربية والتعليم رقم (٢٠) لسنة ١٩٨٢
٩٥-	تعليمات بطولة الشطرنج السنوية لطلبة مدارس وزارة التربية والتعليم رقم (٢١) لسنة ١٩٨٢
٩٦-	تعليمات منح وسام التربية رقم (٧) لسنة ١٩٨١
٩٧-	تعليمات رياض الأطفال رقم (٢) لسنة ١٩٨٠
٩٨-	تعليمات منازل الطلاب رقم (١٥) لسنة ١٩٨٠
٩٩-	تعليمات تنظيم برامج حصص التقوية وحصص التعمق في المدارس الحكومية رقم (١٥) لسنة ١٩٧٧ وتعديلاتها

١٠٠	تعليمات منح الرخصة الدائمة رقم (٥) لسنة ١٩٧٠
١٠١	تعليمات تسمية المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم رقم (٥٥) لسنة 1966

القوانين والأنظمة والتعليمات العامة التي تنفذها وزارة التربية والتعليم

١-	الدستور الاردني
٢-	قانون نقابة المعلمين الأردنيين رقم (١٤) لسنة ٢٠١١
٣-	قانون حق الحصول على المعلومات رقم (٤٧) لسنة ٢٠٠٧
٤-	نظام الخدمة المدنية رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته
٥-	نظام اللوازم رقم (٣٢) لسنة ١٩٩٣
٦-	نظام المالي رقم (٣) لسنة ١٩٩٤
٧-	نظام الاشغال الحكومية رقم (٧١) لسنة ١٩٨٦
٨-	نظام الانتقال والسفر رقم (٥٦) لسنة ١٩٨١
٩-	نظام الرقابة المالية رقم (٣) لسنة ٢٠١١
١٠-	تعليمات منح المكافآت والحوافز لموظفي الخدمة المدنية

١١	نظام صندوق التكافل الاجتماعي والتعليم لأعضاء نقابة المعلمين الأردنيين رقم (٨٠) لسنة ٢٠١٤
١٢	التعليمات التنظيمية لهيئات وإدارات الفروع لنقابة المعلمين الأردنيين (٤) لسنة ٢٠١٣
١٣	تعليمات العطاءات رقم (١) لسنة ٢٠٠٨
١٤	النظام الداخلي لنقابة المعلمين الأردنيين رقم (١٢) لعام ٢٠١٢
١٥	تعليمات ترخيص الحضانات المؤسسية في القطاع العام والخاص والتطوعي رقم (١) لعام ٢٠١٣
١٦	الاشتراطات الصحية للمقاصف المدرسية والأغذية المسموح ببيعها والممنوعة لعام ٢٠١٢
١٧	نظام الضمان الاجتماعي لموظفي الحكومة ومستخدميها وتعديلاته رقم ٦ لسنة ١٩٦٦
١٨	تعليمات خدمات الصحة المدرسية رقم (٦) لسنة ٢٠٠٤
١٩	الشروط الصحية لكل من المدارس الخاصة ورياض الأطفال ودور الحضانة والمراكز الثقافية لسنة ١٩٩٨

إعداد هنا المصري

الاتفاقيات

التعريف : تعرف الاتفاقيات بتوافق إرادتين أو أكثر على ترتيب أثر قانوني، سواءً كان هذا الأثر هو إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضاؤه.

أقسام الاتفاقيات :

- اتفاقيات تكون الوزارة طرفاً فيها مع مؤسسات أو منظمات أو هيئات حكومية ، محلية ، إقليمية .
- اتفاقيات تكون حكومة المملكة الأردنية الهاشمية طرفاً فيها مع حكومات دول أخرى
- نطاق العمل :

يتم عقد الاتفاقيات مع المؤسسات الحكومية والمنظمات والهيئات المحلية و الدولية الإقليمية وتقع مسؤولية متابعتها وتنفيذها بالتعاون مع الإدارات المختصة في الوزارة ، كل حسب اختصاصه وتشمل :

- ادارة الموارد البشرية
- ادارة المناهج والكتب المدرسية
- ادارة التعليم الخاص
- ادارة النشاطات التربوية
- ادارة اللوازم والتزويد
- ادارة البحث والتخطيط
- ادارة الأبنية والمشاريع الدولية
- ادارة التربية الخاصة
- ادارة التعليم

١	تنفيذ برنامج العدائين الصغار في مدارس وزارة التربية والتعليم
٢	الهيئة الخيرية الأردنية الهاشمية (مبادرة بنك الملابس الخيري)
٣	جمعية المتطوعين للخدمات الدولية (AVSI) (تنفيذ مشاريع) جوريس ٨١
٤	جمعية المتطوعين للخدمات الدولية (AVSI) (تنفيذ مشاريع) جوريس ٨٩٦
٥	بلدية سحاب تقديم خدمات
٦	بلدية الوسطية تقديم خدمات
٧	مبادرة الكتاب التفاعلي منهاجي
٨	مؤسسة جسر الى... جوريس ١٤٥
٩	مكافحة الفساد
١٠	تدريب مع مركز الملك عبدالله الثاني للتميز
١١	طوارئ اليابان جوريس (٦٢/٥٩/٥٨/٥٧)
١٢	جمعية هابيتات من اجل الانسانية جوريس ٢٠

١٣	التدريب العسكري المرحلة ١٢
١٤	الهدهد للتعليم الالكتروني
١٥	جامعة العلوم الاسلامية لتدريب وتاهيل معلمي اللغة العربية
١٦	جمعية المتطوعين للخدمات الدولية (AVSI) (تنفيذ مشاريع في محافظتي جرش والزرقاء)
١٧	اكسفورد انترناشونال
١٨	بطولة ميكروسوفت شركة إقرأ
١٩	طفل الحرب
٢٠	منظمة ميرسي كور دمج الطلبة من ذوي الاعاقات في المدارس الحكومية
٢٢	مؤسسة الملك حسين ومدرسة اليوبيل
٢٣	المجلس النرويجي جوريس (٨٨٩/٨٩٠/٨٨٨/٨٨٧)
٢٤	عقد تقديم خدمات السيدة عبير العموري

٢٥	مؤسسة جسر الى upp اعادة تأهيل مدارس في عمان والزرقاء
٢٦	الاراضي والمساحة تقديم خدمات معلومات
٢٧	استضافة خوادم

منهجية صياغة واعداد الاتفاقيات ومذكرات التفاهم

- استلام مسودة الاتفاقيات أو مذكرة التفاهم أو العقود من المدير المختص لأداء الملاحظات عليها.
- تحويل الملاحظات إلى المدير المختص ليصار إلى رفعها للإدارة المعنية لتصويب الملاحظات.
- حفظ نسخة من الاتفاقيات أو مذكرة التفاهم أو العقود المبرمة مع الجهات الخارجية
- العمل على إعداد الملاحق في حال تك الحاجة لها لضمان استمرارية العمل وبما يحقق مصلحة الوزارة .
- العمل على ابداء الرأي القانوني في الجزئية المتعلقة بعمل وزارة التربية والتعليم في الاتفاقيات والمعاهدات التي تكون حكومة المملكة الأردنية طرفاً فيها .

إعداد: ميسون الرواشدة

الاجراءات التأديبية وضوابطها

منهجية الاجراءات التأديبية وضوابط التحقيق الإداري

المادة الأولى: تسمى هذه الضوابط (مقدمة في الضوابط القانونية للتحقيق الإداري) ويُعمل بها اعتباراً

من ١ / ١ / ٢٠١٨ .

التعاريف

المادة الثانية: أ . يكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذه الضوابط المعاني المخصصة لها

أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك:

الوزارة: وزارة التربية والتعليم.

الوزير: وزير التربية والتعليم.

الأمين العام: الأمين العام للشؤون الإدارية والمالية أو الأمين العام للشؤون التعليمية.

المدير: مدير أي إدارة أو مديرية في الوزارة.

رئيس الوحدة: رئيس الوحدة في الوزارة.

الوظيفة: مجموعة من المهام والواجبات التي تحددها جهة مختصة وتوكلها إلى الموظف للقيام بها بمقتضى أحكام نظام الخدمة المدنية رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، وأي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بتلك المهام من صلاحيات وما يترتب عليها من مسؤوليات.

الموظف: الشخص المعين بقرار من المرجع المختص، في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى قانون الموازنة العامة أو موازنة إحدى الدوائر والموظف المعين بموجب عقد ولا يشمل الشخص الذي يتقاضى أجراً يومياً.

التحقيق الإداري: إجراء يهدف للكشف عن الحقيقة من خلال تحديد الموظف المخالف.

الشكوى: إخطار مقدم للدائرة من قبل موظف أو غيره يهدف إلى مساءلة موظف عما بدر منه من مخالفة تتعارض مع واجباته الوظيفية.

المخالفة التأديبية: كل فعل أو امتناع عنه يؤدي للخروج على مقتضى الواجب الوظيفي.

ب . لغايات هذه الضوابط يشمل لفظ المذكر المؤنث كما يطلق المفرد على المثنى والجمع.

المادة الثالثة: تسري أحكام هذه الضوابط على موظفي وزارة التربية والتعليم.

الجهة المختصة بإحالة الموظف للتحقيق الإداري

المادة الرابعة: تحدد الجهة المختصة بإحالة الموظف للتحقيق الإداري على النحو التالي:

أ . الجهة الإدارية: يقوم الرئيس الإداري بمهمة الإشراف والرقابة والتوجيه الإداري على أعمال مرؤوسيه، فهو الأقدر على اكتشاف المخالفات، وتتمثل هذه الجهات بالسلطات التأديبية الرئاسية التالية: الوزير، والأمين العام للوزارة، والمدير، والرئيس المباشر للموظف، وهذا ما أشارت إليه المادة (١٤٢) من نظام الخدمة المدنية رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، وتعدد السلطات الرئاسية تتعدد السلطات التأديبية، لما تملكه في التوصية أو إحالة الموظف إلى التحقيق في حال قيامه بمخالفات وفق مقتضى الحال، وعليه لا يجوز لغير من أنيط بهم اختصاص تحريك التحقيق الإداري التصرف فيه.

ب . الجهات الرقابية الداخلية أو خارجية: تملك سلطة التحري والكشف عن المخالفات أو الجرائم من خلال التفتيش الدوري التي تقوم به، فقد لا يملك الرئيس الإداري كشفها.

ج . الإحالة للتحقيق بناءً على شكاوى الأفراد: وتكون من خلال شكاوى موظفين عاملين بالدولة أو غير عاملين، قد لا تكشف السلطة الرئاسية أو الجهات الرقابية عن المخالفات المرتكبة، إذ يتطلب الأمر دراسة هذه الشكاوى، ويُشترط في الشكاوى ما يلي:

(١) أن تكون كتابةً بخط واضح وبتوقيع صاحب الشأن (مقدم الشكاوى) وبالتالي لا يجوز أن تكون مجهولة، وعليه يجب أن لا تشكل لجنة تحقيق دون معرفة مقدم الشكاوى، وأن أقتضى الأمر أن يتم

التحقق من مضمونها عن طريق أقسام الرقابة الداخلية في كافة مديريات التربية والتعليم، ومن ثم يُنظر فيها، فالهدف من ذلك الحد من الشكاوى الكيدية.

٢ (أن تراعي الجانب الموضوعي للجهة المختصة بالتحقيق والتي تملك سلطة التحقق أو التحقيق وصولاً لرفع الظلم ورد الحق لأصحابه التي يتبع لها ذلك الموظف من خلال قسم الشكاوى والمظالم.

٣ (خلوها من عبارات تخرج عن واجب احترام الرؤساء أو تنتطوي على التشهير أو التطاول على الموظف أو العاملين في الوزارة.

٤ (تتوافر الأدلة على صحتها من خلال المستندات.

٥ (ألا يكون التحقيق مبنياً على شبهة، وبنبغي عدم التهاون في الإحالة للتحقيق، كما أن كثرة الإحالة للتحقيق كلما قُدمت شكوى يؤدي إلى إرباك العمل، فلا بد من التصرف بحكمة حال الإحالة للتحقيق.

وعليه فإن طلب التحقيق لا يعدو أن يكون سوى شكوى تنتهي إلى الإحالة أو عدم الإحالة للتحقيق

الإداري. وبعد توافر شروط الشكوى فإن الجهة الرئاسية (وحدة الرقابة الداخلية) وبعد التأكد من

مضمونها وفحصها وجديتها والتحري عن المخالفات الإدارية والمالية والكشف عنها، إحالة الشكوى

للتحقيق عن طريق إدارة الشؤون القانونية بعد موافقة معالي الوزير أو عطوفة الأمين العام المختص أو أن

تقوم بحفظها أن ثبت عدم جديتها أو تنازل مقدمها شريطة عدم تعلق الأمر بالمال العام.

مرحلة إجراء التحقيق الإداري

المادة الخامسة: يُعتبر الموظف محالاً للتحقيق من التاريخ الذي يصدر فيه قرار الإحالة للتحقيق إذا ثبت للإدارة من خلال جدية الشكوى المقدمة بحق الموظف أو عن طريق الجهات الرقابية. وتحدد آلية التحقيق الإداري على النحو التالي:

أ . الإحالة للتحقيق:

١) تهدف للوصول للحقيقة في واقعة معينة تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب، ويُعد قرار الإحالة للتحقيق إجراء تمهيدي للقرار التأديبي لا يُقبل التظلم أو الطعن فيه قبل صدور القرار النهائي من قبل السلطة التأديبية، إذ تشكل لجان التحقيق من موظفين لا يقل عددهم عن ثلاثة بمن فيهم الرئيس ومن بينهم موظف مؤهلاً تأهيلاً قانونياً، ملماً بالضمانات القانونية الأساسية السابقة والمعاصرة للتحقيق الإداري؛ بهدف تمكين اللجنة من إجراء تحقيق أصولي.

٢) تجتمع لجنة التحقيق بكامل أعضائها قبل البدء بالتحقيق في المكان والزمان المحددان، بهدف جمع وثائق ومستندات تفيد التحقيق.

٣) عند اكتشاف مخالفة جديدة لم تكلف بها لجنة التحقيق، يتم إعداد مذكرة من ذات اللجنة لصاحب
الصلاحية في تشكيل لجان التحقيق لاتخاذ القرار المناسب بشأنها سواء بتشكيل لجنة تحقيق جديدة أو
إضافة المخالفة الجديدة لذات اللجنة.

ب . تبليغ الموظف خطياً بالحضور: ويتم ذلك على النحو التالي:

١) إخطار الموظف خطياً بالحضور مع الإشارة إلى أن هناك تحقيق سيجري معه، مع تحديد الزمان
والمكان وأسم المحققين والمخالفة المسندة إليه وذلك قبل إجراء التحقيق بمدة مناسبة من الزمن، ويوقع
على أصل الكتاب أو إبلاغه عن طريق رئيسه المباشر أو بأي وسيلة متاحة عن طريق كتاب رسمي
موقع من قبل رئيس اللجنة أو الرئيس الإداري الأعلى بضرورة حضوره للتحقيق للاستماع إليه، فيكون
على علم مسبق بالتهم المسندة إليه.

٢) أما في حال غياب الموظف عن حضور التحقيق عند استدعائه دون عذر مقبول . أما إذا تقدم بعذر
مقبول ومشروع أدى إلى استحالة حضوره فعلى الإدارة إيقاف التحقيق إلى حين زوال المانع القانوني
المشروع ومن ثم استدعائه من جديد، فالأمر يرجع إلى مانع قانوني ومن الأمثلة على ذلك حصول
الموظف على إجازة سنوية، أو إجازة أمومة، أو إجازة أبوة، أو إجازة عرضية، أو إجازة حج، أو إجازة دون
راتب وعلاوات، أو إجازة مرضية .، فإنه يتوجب على لجنة التحقيق الاستمرار بالتحقيق وفي حال ثبوت

مخالفة بحقه فلها إبلاغه من جديد بالحضور للاستماع إليه، وفي حال ثبوت المخالفة بحقه، فيتم مساءلته عن المخالفة الأولى وهي ما تناولته النتائج والتوصيات، لما ينطوي من تفويت فرصة الدفاع عن نفسه، بما يتوافر لديها من أدلة إدانة ضده، كما يُعد عدم حضور الموظف للتحقيق دون عذر خطأً تأديبياً يستوجب المساءلة؛ لأنه رفض تنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم، ويُشكل ذلك خروجاً على مقتضى الواجب الوظيفي، إذ يتوجب عليه واجب الطاعة ضمن التسلسل الإداري.

(٣) أما إذا حضر الموظف للتحقيق وامتنع عن الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه (الإدلاء بأقواله) وطلب إحالة الموضوع إلى جهة أخرى، مثلاً هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، فلإدارة حرية الخيار في ذلك من خلال استمرار لجنة التحقيق في عملها في التحقيق طالما أن الجهة الإدارية تملك التحقيق معه، وتطبيق ما هو منصوص عليه في البند (١) من هذه الفقرة، أو إحالة الموضوع إلى الجهة الأخرى.

مقومات التحقيق الإداري

المادة السادسة: تقوم مقومات التحقيق الإداري على النحو التالي:

أ . **الكتابة:** تُعد الكتابة شرطاً جوهرياً لا يُمكن إغفاله وأفضل وسيلة للإثبات أمام الإدارة والقضاء يسهل الرجوع إليه عند الحاجة، إذ يستلزم إفراغ التحقيق في محضر أو محاضر مسلسلة يُبين فيها التاريخ باليوم والشهر والسنة، . مع ملاحظة أن طول فترة التحقيق عن الحد المعقول قد يترتب عليها بطلان التحقيق لما

تحمل من معنى الإكراه،، ومكان وساعة افتتاحه وانتهائه وتزليل كل صفحة من أوراق التحقيق بتوقيع جميع الأعضاء والرئيس والموظف، وما يفيد تحقيق دفاعه، ولا بد من أن تكون الديباجة من أسم وصفة واختصاص المحقق، وأسم الموظف المخالف أو الشاهد ووظيفته ودرجته ومحل إقامته، وعدم تضمين محضر التحقيق أي شطب أو تحشير أو تعديل في البيانات الواردة فيه، وإذا وقع خطأ فيوضع بين قوسين ويكتب كلمة (صح) وتوقيع من المحقق. كما أن نظام الخدمة المدنية لم يتناول التحقيق شفاهةً، كما أن التحقيق الإداري لا يُشترط كتابته بمعرفة كاتب التحقيق، . التي تكمن مهمته كتابة التحقيق بدقة ووضوح، ليتمكن المحقق من عمله الفني .، إلا أنه لا يوجد ما يمنع من الاستعانة بكاتب التحقيق، وتعد جلسات لجان التحقيق سرية؛ وذلك للحفاظ على احترام الموظف أمام زملاءه، فعلى سبيل المثال تنص المادة (١٤٠ / أ / ١) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، على أنه " أ . توفير الضمانات التالية للموظف قبل إيقاع أي عقوبة عليه: ١ . إعلام الموظف خطياً بما هو منسوب إليه، بحيث يتضمن المخالفة المرتكبة والتهم الموجهة إليه " . والمادة (١٤٥ / أ / ١) من ذات النظام، التي تنص على أنه " لا يجوز لأي من الجهات المنصوص عليها في الفقرة (أ) من المادة (١٤٢) من هذا النظام إيقاع أي من العقوبات المنصوص عليها في البنود من (١) إلى (٦) من الفقرة (أ) من المادة (١٤١) من هذا النظام على المخالفة التي يرتكبها الموظف إلا بعد استجوابه من أي جهة من الجهات المحددة في الفقرة (أ) من المادة (١٤٢) من هذا النظام، ... " .

والمادة (١٤٥ / ب) من ذات النظام، التي تنص على أنه " يُراعى لدى إجراء التحقيق ما يلي: ١ .
اطلاع الموظف المحال إلى التحقيق على جميع الأوراق المتعلقة بالمخالفة أو الشكوى التي يتم التحقيق
معه بشأنها، والسماح له بتقديم دفعه واعتراضاته كتابةً أو شفاهةً ومناقشة الشهود المطلوبين فيها
واستدعاء أي شخص للشهادة، كما يسمح له بضم أي وثائق أو تقارير أخرى ذات علاقة إلى ملف
التحقيق، ويُشترط أن لا تسمع أقوال أي شاهد إلا بعد أداء القسم القانوني. ب . أن تكون إجراءات التحقيق
موثقة ومثبتة في محاضر وموقعة من الموظف وأعضاء لجنة التحقيق والشهود حسب مقتضى الحال. ٣ .
مراعاة الموضوعية والحياد والنزاهة للوصول إلى الحقيقة. ج . يراعى عند تشكيل لجنة التحقيق المشار
إليها في الفقرة (أ) من هذه المادة أن يكون رئيسها أو مساوياً لهما، ويجوز عند الضرورة الاكتفاء بأن
يكون رئيس اللجنة بدرجة أو راتب أعلى من درجة أو راتب الموظف المحال إلى التحقيق. د . تقدم لجنة
التحقيق تقريراً مفصلاً بما توصلت إليه من نتائج وتوصيات للجهة التي كلفتها بالتحقيق ولهذه الجهة اتخاذ
القرار الذي تراه مناسباً ."

ب) الحيادة في التحقيق: تُعد حيادة السلطة المختصة بالتحقيق من أفضل المقومات والضمانات التأديبية،
التي تقتضيها العدالة الطبيعية دون حاجة إلى نص قانوني من خلال رد المحقق حال الاعتراض الموظف
المتهم على إشراك أحد الموظفين لأسباب تؤثر سلباً على مصالحة حتى يطمئن الموظف إلى تحقيق
العدالة، والتتحي للمحقق في حال طلب المحقق ذلك لأسباب تنظيمية، فعوض لجنة التحقيق يمارس عملاً

أشبه ما يكون بالعمل القضائي. ولا بد من الفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء وسلطة توقيع الجزاء (الفصل بين سلطتي الادعاء والحكم)، باستثناء النظام الرئاسي الذي يكون للرئيس الإداري سلطة توجيه الادعاء والحكم في الوقت نفسه، والتي تنحصر في المخالفات ذات العقوبات الخفيفة دون حاجة لإحالة الموظف للتحقيق الإداري، كما لا يجوز أن يكون الرئيس الإداري الذي وجه الادعاء إلى مرؤوسيه هو من يقوم بالتحقيق، كما لا يجوز لمن أبدى رأياً في التحقيق من قبل، أن يشترك في لجنة التحقيق، كما لا يجوز التأثير على إرادة الموظف عن طريق الإكراه المادي أو المعنوي، كأن يتدخل المحقق في إفادة المحقق معه، فالأصل ترك الحرية الكاملة للموظف في الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه، إذ أن التجرد يحقق الحيادة والنزاهة والموضوعية التي تؤدي للحقيقة واستجلائها، وبغير ذلك يترتب على ذلك بطلان التحقيق والقرار المتخذ، وهذا ما تناولته المادة (١٤٠ / أ / ٢) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، التي تنص على أنه " تجرد رؤساء وأعضاء لجان التحقيق أو المجلس التأديبي المشكل أي منهما بمقتضى أحكام هذا النظام من أي اعتبارات شخصية أو التنحي في الحالات التي يوجد فيها صلة قرابة من شأنها التأثير على مجريات التحقيق أو إيقاع العقوبة، كما لا يجوز لأي شخص اشترك في مرحلة التحقيق أو الادعاء أو الشهادة الاشتراك في النظر في إيقاع عقوبة أو الحكم فيها ". والمادة (١٤٥ / ب / ٣) من ذات النظام، التي تنص على أنه " يُراعى لدى إجراء التحقيق ما يلي: مراعاة الموضوعية والحياد والنزاهة للوصول إلى الحقيقة " .

ضمانات التحقيق الإداري

المادة السابعة: تقوم ضمانات التحقيق الإداري على النحو التالي:

أ (مواجهة الموظف بالمخالفة المسندة إليه: يُراعى لدى مواجهة الموظف بالمخالفة المسندة إليه ما يلي:

١ (إعلام الموظف بالتهم المسندة إليه: سواء باتهام محدد من حيث نوع المخالفة أو تاريخ ارتكابها ووصف دقيق لها، وإحاطته بمختلف الأدلة القائمة ضدّه وإعطاؤه فرصة للدفاع عن نفسه، والسماح له بالإطلاع على ملف التحقيق أو الشكوى، وذلك من خلال طرح الأسئلة المباشرة من قبل جهة التحقيق على نحو دقيق دون لبس أو غموض أو وصف عام أو استخدام عبارات مبهمّة، مما يجعل التحقيق مبتوراً، ويجعل القرار التأديبي غير قائم على سبب صحيح، ومعيباً بعيب السبب، فإذا أقر بما هو منسوب إليه فعلى المحقق إثبات ذلك في التحقيق مع استجوابه، أما في حالة نفي الموظف المخالفة المسندة إليه فيتوجب على المحقق مواجهته بأدلة الإثبات، فهي من الأمور التي يقتضيها العدل والإنصاف، وضمانة جوهرية يستشف منها الموظف أن الإدارة ستقوم بمجازاته فيعد دفاعه على أساسها قبل توقيع الجزاء بحقه. وهذا ما تناولته المادة (١٤٠ / أ / ١) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣

وتعديلاته، التي تنص على أنه " أ . توفير الضمانات التالية للموظف قبل إيقاع أي عقوبة عليه: ١ .

إعلام الموظف خطياً بما هو منسوب إليه، بحيث يتضمن المخالفة المرتكبة والتهم الموجهة إليه " .

٢) إطلاع الموظف على الشكاوى والمستندات والبيانات والأوراق المقدمة ضدّه: قبل البدء بالتحقيق أو

بعد البدء لمعرفة التهم الموجهة إليه حتى يتمكن من الدفاع عن نفسه، ليتمكن من تدوين بعض الملاحظات

التي تساعده على تذكر ما تضمنته هذه الأوراق، وللجنة التحقيق الحصول على أصل المستندات

والبيانات التي تقدر ضرورتها، وفي حال أخذ صورها عنها يجب أن تصدق من قبل الجهة التي أصدرتها،

ويجب على اللجنة منح الموظف الوقت الكافي لإعداد دفاعه للإجابة على الأسئلة الموجهة إليه بفحوى

المخالفة أو الشكاوى المقدمة ضدّه وأن يطلب إليه الإجابة عليها خطياً في غضون مدة تحددها اللجنة بما

يتلاءم وظروف الواقعة، وهذا ما تناولته المادة (١٤٥ / ب / ١) من نظام الخدمة المدنية في الأردن

رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، التي تنص على أنه " يُراعى لدى إجراء التحقيق ما يلي: ١ . اطلاع

الموظف المحال إلى التحقيق على جميع الأوراق المتعلقة بالمخالفة أو الشكاوى التي يتم التحقيق معه

بشأنها، والسماح له بتقديم دفعه واعتراضاته كتابةً أو شفاهةً ومناقشة الشهود المطلوبين فيها واستدعاء

أي شخص للشهادة، كما يسمح له بضم أي وثائق أو تقارير أخرى ذات علاقة إلى ملف التحقيق،

ويُشترط أن لا تسمع أقوال أي شاهد إلا بعد أداء القسم القانوني " .

ب) سلطة المحقق في سماع واستدعاء الشهود: يُعتبر إجراء شكلي لمصلحة المتهم والتحقيق للوصول

للحقيقة، فمن الممكن أن تكون إدانة المتهم مأخوذة من أقوال الشهود، لذا تراعى لدى ممارسة المحقق

لسلطة سماع واستدعاء شهود الإثبات ما يلي:

١) استدعاء الشاهد من تلقاء نفسه أو بناءً على طلب من يُجرى معه التحقيق للاستماع إليه، من خلال

تبليغه بزمان ومكان حضوره، والشاهد أما أن يكون من ذات الجهة الإدارية أو غيرها أو من الجمهور

شريطة حضوره طواعيةً، وتطبق عليه ما يطبق على المتهم في التكليف بالحضور، طالما كانت شهادته

لازمة للتحقيق، ولا يوجد مبرر قانوني ومشروع يمنعه عن الحضور، كما يجب الاستماع لشهادته شفويًا

قبل أخذها كتابياً، وعدم إكراه الشاهد مادياً أو معنوياً على قول لا يرد ذكره، ويجب أن تكون الأسئلة

الموجهة إليه واضحة، وله الحق في ضم تقاريره السنوية أو أي وثائق تتعلق به إلى ملف التحقيق، بما

يستهدف رد الظلم الواقع عليه، ويجب عدم سماع شاهد في حضور شاهد آخر، ومراعاة مواجهة الشهود

بعضهم ببعض في حالة اختلاف أو تضارب أقوالهم.

٢) يملك المحقق سلطة تقديرية واسعة في سماع الشهود من خلال وزن أهمية شهادتهم، وليس للمحقق

الالتزام بسماع شهادة من يطلبهم أطراف الموضوع ولو حضروا من تلقاء أنفسهم، فهو أمر يمتاز به

المحقق من يقظة واستيعاب لموضوع التحقيق، ولا يُعد ذلك بطلاناً للتحقيق طالما أن المشرع في نظام

الخدمة المدنية لم يرسم طريق يلتزم به المحقق، فقد يكتفي بسماع أقوال الشاكي والمشكو عليه طالما أن الصورة قد اكتملت له.

٣) من الضرورات أن يحلف الشاهد اليمين القانونية قبل الإدلاء بشهادته، وهذا ما تناولته المادة (١٤٥ / ب) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، التي تنص على أنه " يُراعى لدى إجراء التحقيق ما يلي: ١ . اطلاع الموظف المحال إلى التحقيق على جميع الأوراق المتعلقة بالمخالفة أو الشكوى التي يتم التحقيق معه بشأنها، والسماح له بتقديم دفعه واعتراضاته كتابةً أو شفاهةً ومناقشة الشهود المطلوبين فيها واستدعاء أي شخص للشهادة، كما يسمح له بضم أي وثائق أو تقارير أخرى ذات علاقة إلى ملف التحقيق، ويُشترط أن لا تسمع أقوال أي شاهد إلا بعد أداء القسم القانوني ". ويترتب على عدم أداء الشاهد لليمين قبل المباشرة بالتحقيق عليه بطلان التحقيق، فلا يُعد ذلك دليلاً قانونياً يُمكن أن تقوم عليه إدانة الموظف، وتكمن الحكمة من ذلك تحفيز الشهود على ذكر الحقيقة.

٤) لا يجوز إجبار الموظف المتهم على أداء اليمين القانونية لما لها من تأثير على إرادته من خلال قول لا يريد ذكره، ومن ثم لا يُعتد بما أدلى به الموظف المتهم من اعترافات تحت تأثير اليمين.

مرحلة الانتهاء من التحقيق الإداري

المادة الثامنة: تقوم مرحلة الانتهاء من التحقيق الإداري على ضوابط وأحكام تتمثل:

أ . تسبب القرار التأديبي في توصية لجنة التحقيق: يجب أن تكون توصيات لجنة التحقيق مسببة، بهدف بيان الواقعة أو الوقائع التي بني عليها القرار التأديبي، ليتمكن الموظف من ممارسة حقه في الدفاع عن نفسه من خلال التظلم الإداري والطعن القضائي، وذلك بأن يتضمن التسبب الأفعال الإيجابية أو السلبية المرتكبة، فقد تفرض عقوبة بحق موظف دون مواجهته بالمخالفة المسندة إليه، كما يجب أن لا يكون القرار التأديبي مسبباً بصيغ عامة خالية من أي وقائع تثبت المخالفة المسندة إليه، وهذا ما تناولته المادة (١٤٠ / أ / ٥) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، التي تنص على أنه " أ . توفير الضمانات التالية للموظف قبل إيقاع أي عقوبة عليه: ٥ . تسبب القرار التأديبي الذي تم اتخاذه من المرجع المختص باتخاذ الإجراءات والعقوبات التأديبية ."

ب . العقوبة المقترحة:

١) للجنة التحقيق أن توصي بإحدى العقوبات المحددة في القرار التأديبي وهذا ما تناولته المادة (١٤١ / أ) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، التي تنص على أنه " إذا ارتكب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها في الخدمة المدنية أو في تطبيقها، أو أقدم على عمل أو تصرف من شأنه الإخلال بالمسؤوليات والصلاحيات المنوطة به، أو عرقلتها أو الإساءة إلى أخلاقيات الوظيفة وواجبات الموظف وسلوكه، فتوع عليه إحدى العقوبات التأديبية التالية: ١ . التنبيه. ٢ . الإنذار. ٣ . الحسم من الراتب الشهري الأساسي بما لا يزيد على سبعة أيام

في الشهر. ٤ . حجب الزيادة السنوية لمدة سنة واحدة. ٥ . حجب الزيادة السنوية لمدة ثلاث سنوات. ٦ .
حجب الزيادة السنوية لمدة خمس سنوات. ٧ . الاستغناء عن الخدمة. ٨ العزل ."

(٢) عدم جواز إيقاف أكثر من عقوبة على المخالفة الواحدة: فعلى سبيل المثال تنص المادة (١٤٠ / أ / ٣) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، على أنه " أ . توفير الضمانات التالية للموظف قبل إيقاف أي عقوبة عليه: ٣ . عدم جواز إيقاف أكثر من عقوبة واحدة من العقوبات المنصوص عليها في الفقرة (أ) من المادة (١٤١) من هذا النظام على المخالفة المسلكية الواحدة التي يرتكبها الموظف ."

ج . طبيعة فعل الموظف: إذا تبين للجنة التحقيق أن المخالفة المرتكبة من قبل الموظف تنطوي على جريمة جزائية، فيترتب إيقاف الإجراءات التأديبية وإحالة الأوراق إلى القضاء حتى تنتهي القضية ويصدر القرار القطعي أو النهائي، وبعدها يكون للجهة الإدارية حق التصرف في التحقيق. وهذا ما تناولته المادة (١٤٨ / أ) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، التي تنص على أنه " إذا تبين أن المخالفة التي أسندت للموظف تنطوي على جريمة جزائية، فيترتب إيقاف الإجراءات التأديبية، وإحالة الموظف ومحاضر التحقيق الذي أجري معه والأوراق والمستندات الأخرى المتعلقة بالمخالفة إلى المدعي العام المختص أو إلى المحكمة المختصة، ولا يجوز في هذه الحالة اتخاذ أي إجراء

تأديبي بحق ذلك الموظف أو الاستمرار في أي إجراء تم اتخاذه إلى أن يصدر الحكم القضائي القطعي في الشكوى أو الدعوى الجزائية التي قدمت ضدهً ."

د . الإسراع في إنجاز أعمال اللجنة: ذلك أن الموظف المحال للتحقيق يكون في وضع قلق وغير مستقر إلى حين الانتهاء من التحقيق، باتخاذ القرار المناسب، أما بحفظ الأوراق أو مساءلة الموظف المخالف تأديبياً.

هـ . إبلاغ الموظف المخالف خطياً بالعقوبة الصادرة بحقه: عن طريق رئيسه المباشر، يُبين فيه التاريخ باليوم والشهر والسنة، وأسم الموظف من أربع مقاطع، وفي حال رفضه التبليغ فيتم تدوين ذلك على متن القرار وبتوقيع شاهدين، انسجاماً مع التعميم الصادر عن الوزارة بموجب الكتاب رقم ١١ / ٢٠ / ١٠٢٧٦ تاريخ ٢٢ / ٣ / ٢٠١٢، كما تحفظ في ملف الموظف نسخ من الأوراق والقرارات المتخذة بحقه. وهذا ما تناولته المادة (١٥٧) من نظام الخدمة المدنية في الأردن رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ وتعديلاته، التي تنص على أنه " تحتفظ في ملف الموظف نسخ من الأوراق والقرارات المتعلقة بالعقوبات التي أوقعت عليه."

إعداد: الدكتور مصطفى عبدالله " محمد توفيق " الروسان

متابعة القضايا

مهام قسم القضايا والمتابعة و آلية العمل

يعتبر قسم القضايا والمتابعة روح الدائرة القانونية حيث يمارس المهام الآتية :

أولاً : الرد على الدعاوى الحقوقية والإدارية الواردة إليه من ممثل المحامي العام المدني أو من يقوم مقامه أو من رئيس النيابة الإدارية .

أما تعريف الدعوى في القانون : لم يأتي للمشرع على تعريفها تاركاً ذلك للفقهاء والقضاء حيث تبين

القضاء التعريف الفقهي و سار عليه حيث قرر القضاء تبني التعريف الآتي : ((الدعوى هي أساس الخصومة و هي الوسيلة القانوني التي يلجأ بمقتضاها صاحب الحق إلى السلطة القضائية لحماية حقه)).

القوانين التي يتم الرجوع إليها (قانون أصول المحاكمات المدنية و القانون المدني وقانون المالكين

والمستأجرين و قانون الاستملاك و قانون القضاء الإداري وأي تشريع ذي علاقة).

ثانياً : إقامة و تحريك الدعاوى الجزائية(جرم التزوير و جرم اعتداء على معلم و/أو موظف عام و ادجرم

اعتداء على أملاك الدولة و جرائم الشيكات و جرائم متعهدين و جرائم احتيال).

القوانين التي يتم الرجوع إليها (قانون أصول المحاكمات الجزائية و قانون العقوبات وقانون المحافظة على أراضي و أملاك الدولة وأي تشريع ذي علاقة).

تعريف الدعوى الجزائية : هي الدعوى التي يتم تحريكها من الشخص المتضرر و يتخذ فيها صفة الادعاء بالحق الشخصي .

ثالثاً : تحصيل الأموال العامة :

تعريف الاموال العامة : جميع انواع الضرائب والرسوم والغرامات والذمم والديون المتحققة للخزينة العامة (تشمل جميع المطالبات المالية).

القوانين التي يتم الرجوع إليها(قانون تحصيل الأموال العامة و قانون دعاوى الحكومة).

رابعاً : الاستشارات المتعلقة بالإجراءات القانونية والقضائية المتعلقة بعمل القسم ولها علاقة بالمحاكم.

تعريف الاستشارة : هي بيان الرأي القانوني في حالة أو حالات معروضة في ضوء واقع الحال و طرح حل قانوني يستند إلى نصوص قانونية مستقاة من التشريعات ذات العلاقة.

خامساً : الإنذارات العدلية : الرد على الإنذارات العدلية الواردة من كاتب العدل المختص الموجهة للوزارة من الغير و إيداع الانذارات الموجهة من الوزارة للغير بنفس الطريقة.

تعريف الانذار العدلي : هو إخطار وسند مصدق من كاتب العدل يطلب فيه المنذر و/أو المُخطر من المنذر إليه بعمل ما أو إزالة ضرر أو إعادة حق ضمن مدة قانونية لا تزيد عن (١٤) يوم وفي حال انقضت المدة يحق للمنذر التوجه للقضاء لاقتضاء حقه.

سادساً : المشاركة في لجان التحقيق الإداري :

تعريف لجان التحقيق الإداري: هي لجان مشكلة من الإدارة العامة و/أو أي دائرة أو مؤسسة حكومية الهدف منها الوقوف على واقعة معينة و جمع الأدلة و بيان حقيقة الأحداث و وضع العلاج القانوني بـقالب تنسيبات و/أو توصيات وقد تكون من ضمنها توصيات الإحالة إلى القضاء .

منهجية صياغة واعداد لوائح الدعاوى

سابعاً : الوقائع و الآلية التي يتم الاستناد إليها في الردود على لوائح الدعاوى بكافة أنواعها و الاستشارات القانونية والإنذارات العدية والمطالبات المالية :

- ١- يتم مخاطبة الجهات المعنية بالموضوع بكافة وسائل الاتصال المعتمدة و منها الكتب الرسمية لتزويها بالاجابات الفنية و بالوثائق المتعلقة بالموضوع المعززة للإجابة.
- ٢- يتم تفريغ هذه الاجابات الفنية و معززاتها بـقالب و صيغة قانونية و تكييف الوقائع على النصوص القانونية الواردة في التشريعات ذات العلاقة.
- ٣- إعداد الرد القانوني على شكل (لائحة جوابية أو لائحة شكوى أو إنذار عدلي أو رد عليه أو بيان رأي قانوني أو مطالبة و تحصيل) .
- ٤- يرسل هذا الرد للجهات التالية :
 - عطوفة المحامي العام المدني أو من يقوم مقامه في الدعاوى الحقوقية.
 - عطوفة رئيس النيابة الإدارية في الدعاوى الإدارية.
 - عطوفة النائب العام /عمان أو إرد في الدعاوى الجزائية حسب الاختصاص.

- كاتب العدل المختص لدى المحكمة في الانذارات العدلية.
- بيان الرأي القانوني حسب الجهة طالبة الرأي القانوني.
- معالي وزير المالية/ مديرية الشؤون القانونية أو مديرية الأموال العامة في حالة المطالبات المالية والتحصيل للأموال العامة .

الخلاصة القانونية من هذه المهام القانونية :

وبناءً على ما تقدم نود التتويه أن أي عمل قانوني لتنفيذ المهام و الأعمال المشار إليها يخضع لتطبيق أحكام القانون ذي العلاقة ليكون محكم التسديد و في منأى عن الطعن و الرد القضائي في مواجهة الغير وهو في جوهره إعمالاً لمفهوم الحاكمية الرشيدة التي بنيت أصلاً على سيادة القانون و تفعيل أحكامه بما يخدم مصلحة الوزارة و الصالح العام.

إعداد /رئيس قسم القضايا بالوكالة

أشرف فؤاد أبوطالب

دليل الأداء المؤسسي

لإدارة اللوازم والتزويد

إدارة الإبداع والابتكار

في اللوازم والتزويد

الرؤية

إدارة كفاءة للشراء والمخزون الحكومي الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم.

الرسالة

سعي وزارة التربية والتعليم من خلال إدارة اللوازم والتزويد إلى تأمين إدارات مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم والمدارس باحتياجاتها من المواد المختلفة ضمن الجودة والسعر والوقت الأنسب، وذلك من خلال كوادر بشرية مؤهلة باستخدام أفضل التقنيات والأساليب الحديثة في عملية الشراء والتخزين.

الهدف الإستراتيجي

توفير كافة مستلزمات العملية التعليمية التعليمية.



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية
الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم

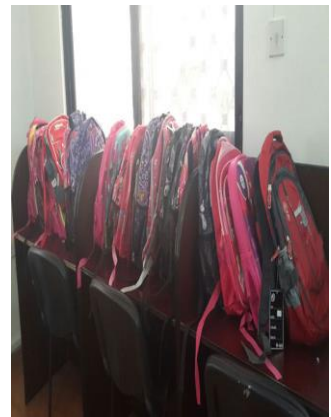


أحد الفروع المصممة في مدارس الحبحر - مدرسة حمودة مكيون



WTL CORP. FOR FURNITURES
WORLD SERVICE FURNITURES

984 SERIES



جدول المحتويات

	مقدمة
	مديرية العطاءات
	قسم العطاءات الدولية
	قسم العطاءات المحلية للتجهيزات
	قسم عطاءات الكتب المدرسية
	قسم متابعة العطاءات
	قسم المواصفات والكلفة
	قسم المشتريات
	مديرية اللوازم والمستودعات
	قسم اللوازم واستلام التجهيزات
	قسم استلام الكتب المدرسية
	قسم محاسبة المخزون
	أقسام المستودعات
	الإهداءات
	الإنجازات المتحققة لإدارة اللوازم والتزويد للعام ٢٠١٧
	الأنظمة المعمول بها في إدارة اللوازم والتزويد
	لجنة إعداد الدليل

مقدمة:

هي إحدى إدارات وزارة التربية والتعليم، شُكِّلت في السادس والعشرين من شهر أيلول لعام ألف وتسعمائة وخمسة وتسعين (26 أيلول 1995)، وكانت تسمى في ذلك الوقت مديرية التزويد، ونظراً لازدياد أعداد المدارس والطلبة والتطور الحاصل بعد مؤتمر التطوير التربوي الذي عُقدَ عام ألف وتسعمائة وسبعة وثمانين (1987)، ارتأت وزارة التربية والتعليم تأسيس هذه الإدارة لتعنى بتأمين احتياجات الميدان لكافة مُستلزمات العملية التربوية بدءاً من المقعد والكتاب المدرسي والطبشورة وصولاً للحاسوب التعليمي والإنترنت وشبكة Eduwave التي من شأنها دعم العملية التربوية المتطورة باستمرار.

تتولى إدارة اللوازم والتزويد المهام والمسؤوليات المكلفة بها من خلال مديريتين هما:

❖ مديرية العطاءات

❖ مديرية اللوازم والمستودعات.

الهيكل التنظيمي مديرية

إدارة
اللوازم والتزويد

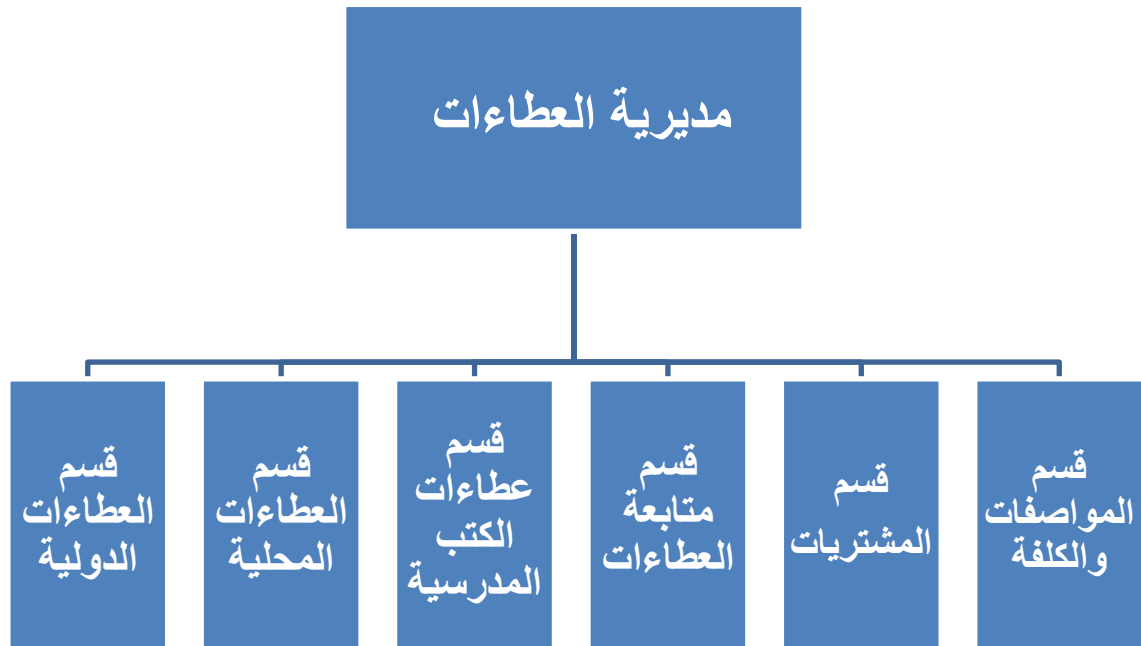
مديرية
اللوازم
والمستودعات

مديرية
العطاءات

العطاءات:

تختص هذه المديرية بتأمين احتياجات الوزارة والميدان من اللوازم عن طريق طرح العطاءات بحسب ما هو مخصص في بند الموازنة والمنح والقروض للجهات المستفيدة من الأثاث والكتب المدرسية والتجهيزات الأخرى، والعمل على إصدار الأوامر والتعليمات للأقسام المعنية بمباشرة عمليات الشراء بعد التأكد من توفر المخصصات وكل بحسب اختصاصه.

الهيكل التنظيمي



قسم العطاءات الدولية:

ينطلق القسم في عمله من خلال نص المادة ٢٠/ أ، ب، ج من نظام اللوازم رقم (٣٢) لسنة ١٩٩٣ وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه والشروط الخاصة بالتمويل من خلال وحدة التنسيق التتموي بناءً على معلومات عن نسبة إنجاز الأبنية المدرسية الواردة من إدارة الأبنية والمشاريع الدولية للأبنية الجديدة من خلال المدخلات والضوابط التالية:

- ١) استلام مواصفات وكميات التجهيزات والخدمات اللازمة لمشروع معين وعدد وأسماء المدارس المستفيدة من وحدة التنسيق التتموي (أو المشاريع).
- ٢) تحضير وثائق العطاءات بالتعاون مع وحدة التنسيق التتموي (أو المشاريع)، والتي سيتم طرحها والمكونة من المواصفات المعتمدة وشروط التمويل.
- ٣) الإعلان عن العطاءات في الصحف المحلية وبيئاً في الإعلان قيمة نسخ العطاءات، ووقت البيع، وآخر موعد لتقديم العروض، وموعد فتح العروض، والوثائق اللازمة للدخول في العطاءات وأية إيضاحات تكون ضرورية.
- ٤) يتم استقبال المناقصين المؤهلين الذين يرغبون بالاطلاع على وثائق العطاءات، ويتم البيع للذين تنطبق عليهم الشروط بالمشاركة بعد تقديمهم للوثائق المطلوبة (رخصة مهنة سارية المفعول، سجل تجاري)، وينظم أمر قبض للصندوق لاستلام ثمن نسخة العطاء والذي بدوره يصدر وصل مقبوضات بالقيمة.
- ٥) يتم إيداع العروض من الشركات في صندوق العطاءات قبل موعد الإغلاق، وبعد فتح الصندوق تتولى لجنة العطاءات الخاصة بالتوقيع على العروض المقدمة بعد فتحها وتكليف لجان للدراسة الفنية.

٦) تعرض نتائج الدراسة الفنية على لجنة العطاءات لاتخاذ القرار المناسب بحسب نظام اللوازم وتعليماته والتعديلات الصادرة بموجبه.

٧) تعلن نتائج الإحالة المبدئية على لوحات الإعلانات في الإدارة أربعة أيام تقبل خلالها الاعتراضات، وفي حال ورود اعتراض يتم تحويله إلى اللجنة الفنية للدراسة للرد عليها ويقدم تقريرها إلى لجنة العطاءات الخاصة لاتخاذ القرار المناسب بحسب النظام.

٨) مخاطبة الممول بالإحالة عن طريق وحدة التنسيق التتموي للموافقة عليها، وفي حال موافقة الممول وتخطي مرحلة الاعتراضات المبدئية يتم توقيع قرار الإحالة من لجنة العطاءات الخاصة ويصدق من معالي وزير التربية والتعليم ومعالي وزير المالية.

٩) تبليغ الشركات بالإحالات النهائية بموجب كتب رسمية ويطلب منها دفع رسوم الطوابع والجامعات وإحضار كفالات حسن التنفيذ لتوقيع العقود.

١٠) في فترة التوريد يتم عمل كتب الإعفاءات اللازمة للشركات من الرسوم الجمركية وضريبة المبيعات إذا كانت اللوازم معفاة بحسب دعوة العطاء، ثم يتم لاحقاً مخاطبة دائرة الجمارك بإثبات التوريد بعد أن يتم الاستلام (ضبط + إدخال)، وذلك للإفراج عن الكفالات المقدمة من الشركات إلى دائرة الجمارك العامة لحين إثبات التوريد.

١١) يقوم موظفو القسم بالتخليص على البضائع الموردة من الشركات الأجنبية إلى ميناء العقبة وشحنها إلى المستودعات أو المواقع المستفيدة بحسب شروط قرار الإحالة والعقد.

١٢) يتم تدقيق وترصيد ومن ثم تحويل مطالبات الشركات بمستحققاتها بعد أن يتم استلام المواد وإدخالها، وتحول إلى الشؤون المالية للصرف.

١٣) يقوم مسؤول الكفالات في القسم باستلام كفالات الدخول وحسن التنفيذ والصيانة وحفظها ومتابعة تمديدها حسب الحاجة وإعادتها بعد انتهاء الحاجة منها بموجب كتاب خطي من الجهة الموردة.

قسم العطاءات المحلية للتجهيزات:

- (١) المشاركة بمناقشة وتقدير النفقات لبنود الموازنة الخاصة بالإدارة.
- (٢) استلام مواصفات المواد المطلوب شراؤها للإدارات وكمياتها وكما هو مرصود في الموازنة من قسم المواصفات والكلفة.
- (٣) طرح العطاءات حسب نظام اللوازم رقم (٣٢ لسنة ١٩٩٣) وكما يلي:
 - أ. عطاءات تطرح عن طريق اللوازم العامة وهي التي تزيد قيمتها عن ٢٠٠٠٠ ألف دينار.
 - ب. عطاءات تطرح عن طريق الوزارة وهي العطاءات التي لا تزيد قيمتها عن ٢٠٠٠٠ ألف دينار وكما يلي: (لغاية ١٠٠٠٠ / لجنة عطاءات فرعية، ومن ١٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ / لجنة عطاءات محلية).
- (٤) إعداد طلبات العطاءات التي سيتم طرحها عن طريق دائرة اللوازم العامة وتصديق المستندات المالية الخاصة بها من دائرة الموازنة العامة وإرسالها إلى دائرة اللوازم العامة.
- (٥) متابعة العطاءات المطروحة عن طريق دائرة اللوازم العامة بواسطة ضابط ارتباط الوزارة في إدارة اللوازم والتزويد حتى إحالتها وتبليغ المتعهدين وتوزيع قرارات الإحالة على الإدارات المعنية بذلك.
- (٦) إعداد عقود الشراء المباشر الخاصة بالصيانة.

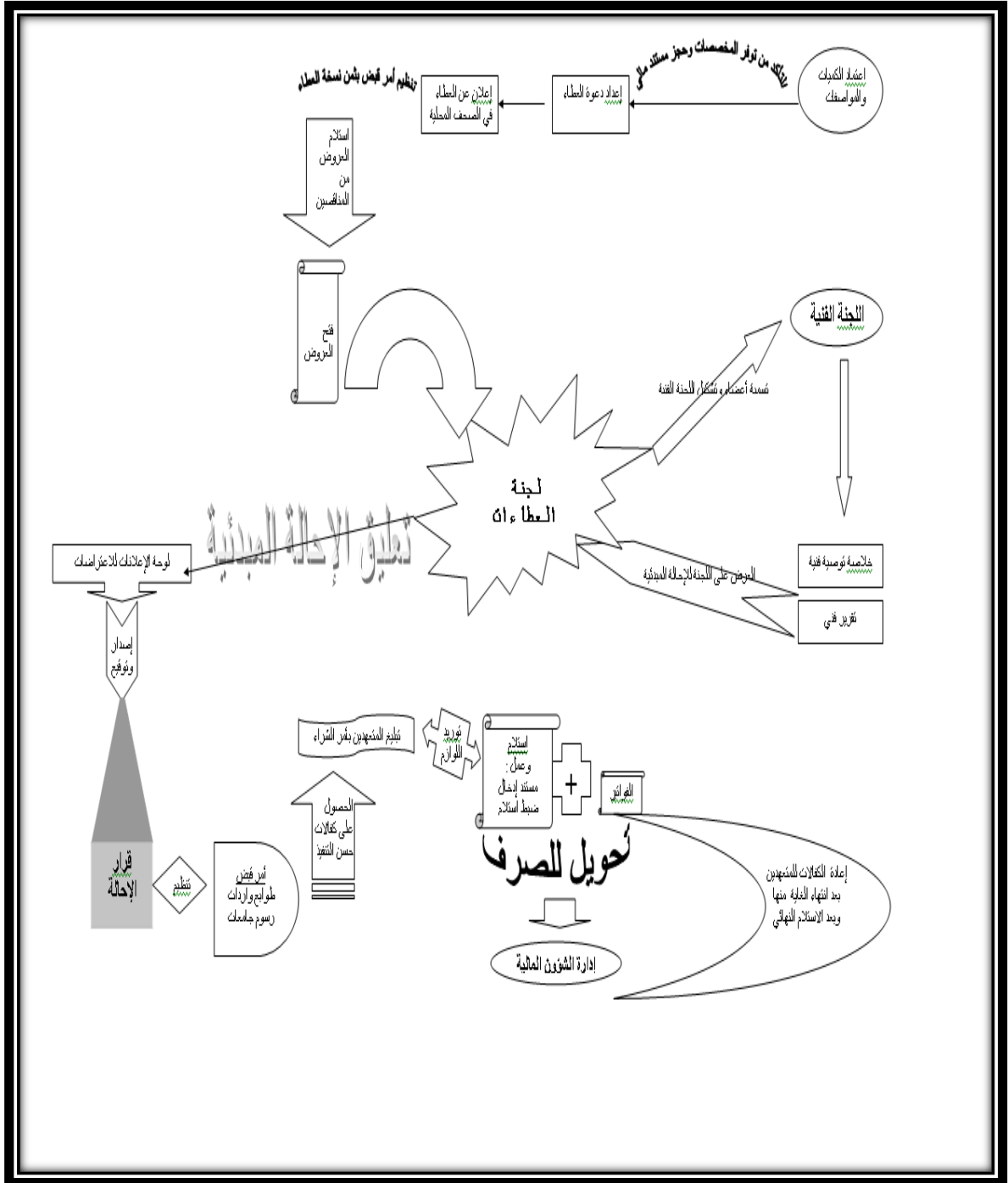
الإجراءات المتبعة للطلبات المطروحة عن طريق الوزارة:

- ١) التأكد من توفر المخصصات المالية في الموازنة وطلب حجز المستند المالي على النظام المالي (GFMIS) وتصديقه من إدارة الشؤون المالية ودائرة الموازنة العامة لإرفاقه في ملف العطاء.
- ٢) تحضير نسخ دعوة العطاء.
- ٣) الإعلان عن العطاءات التي تطرح عن طريق الوزارة بالصحف اليومية وبيعها للمتعهدين ذوي الاختصاص.
- ٤) تنظيم أمر قبض مالي للمتعهدين المؤهلين الراغبين بالاشتراك بثمن نسخة العطاء ليتم دفعها في الصندوق (إدارة الشؤون المالية) وإحضار وصل مقبوضات بالمبلغ ثم تسليم نسخ العطاء للمتعهدين مقابل إبراز وصل مقبوضات بالمبلغ المدفوع.
- ٥) إيداع العروض في صندوق العطاءات قبل الموعد المحدد، وفتح الصندوق من قبل اللجنة.
- ٦) فتح العروض من قبل اللجنة والتوقيع عليها وتحويلها للدراسة الفنية وتقديم توصية بالإحالة بحسب النظام وتعرض على لجنة العطاءات لاتخاذ القرار المناسب.
- ٧) إعلان نتيجة الإحالة المبدئية للطلبات على لوحة الإعلانات للاطلاع لمدة أربعة أيام للاعتراض.
- ٨) طباعة قرار الإحالة وتوقيعه من قبل اللجان المختصة وتصديقه من المرجع المختص وفقا لنظام اللوائح رقم (٣٢ لسنة ١٩٩٣) وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه.
- ٩) إبلاغ المتعهدين المحالة عليهم العطاءات بموجب كتاب رسمي ليتم دفع الرسوم المطلوبة وإحضار كفالات حسن التنفيذ وتوقيع أوامر الشراء.
- ١٠) متابعة المتعهدين المحال عليهم العطاءات حتى إتمام عملية الاستلام النهائي وتدقيق المطالبات المالية وتحويلها للصرف حسب الأصول.

١١) الاحتفاظ بكافلات الدخول وحسن التنفيذ والصيانة لدى القسم في القاصة الخاصة بها وإعادتها للمتعهدين بعد انتهاء الغاية منها.

١٢) إدخال المطالبات المالية على النظام المالي GFMIS .

مخطط بيان إجراءات العطاءات:



قسم عطاءات الكتب المدرسية:

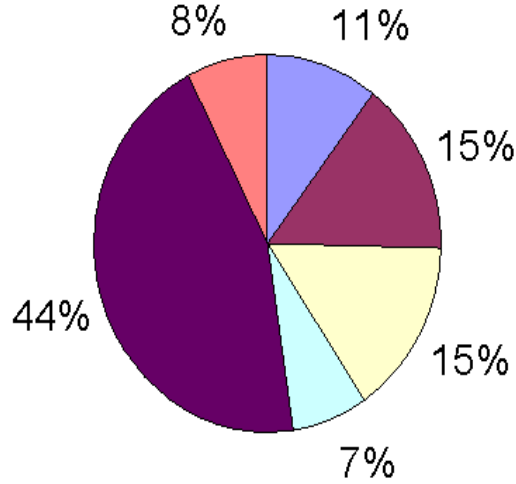
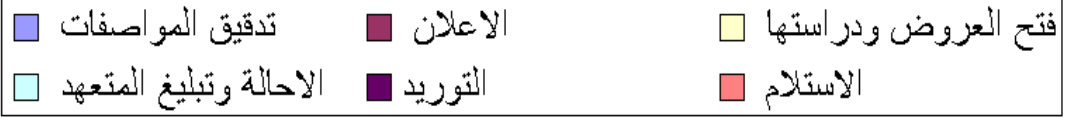
- ينطلق القسم عمله من خلال نص المادة (١٦ / أ / ٣) من نظام اللوازم رقم ٣٢ لسنة ١٩٩٣ وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه، ويعنى بطباعة الكتب المدرسية ولوازم الامتحانات مهما بلغت قيمتها وشراؤها في المواعيد المقررة وفق الإجراءات أدناه:-
- (١) إعداد نسخة العطاء والشروط العامة والخاصة والمواصفات والكميات من قبل إدارة المناهج والكتب المدرسية ومديرية اللوازم والمستودعات.
 - (٢) الإعلان عن العطاء.
 - (٣) بيع نسخ عطاءات الكتب المدرسية ولوازم الامتحانات للمناقضين (المطابع) المؤهلين.
 - (٤) يقوم القسم بإجراءات طرح العطاءات بالصحف المحلية وكما هو معمول به في إجراءات العطاءات المحلية.
 - (٥) إعداد قرارات إحالة العطاءات والتبليغ عنها.
 - (٦) تدقيق المطالبات المالية الخاصة بمطبوعات وقرطاسية الامتحانات وتحويلها للصرف.
 - (٧) يحتفظ بكفالات الدخول وحسن التنفيذ وإعداد كتب التمديد الخاصة بها والإفراج عنها بحسب الأصول.
 - (٨) يشارك باللجان الفنية لدراسة العطاءات والعروض وتفريغها.
 - (٩) يحتفظ بالوثائق والملفات الخاصة بالعطاءات.
 - (١٠) عرض مخالقات الكتب المدرسية وأية قضايا في ضبوط الاستلام للجنة عطاءات الكتب المدرسية ولوازم الامتحانات لإجراءات الترخيم المناسبة بذلك بحسب النظام.

قسم متابعة العطاءات:

يعتبر قسم متابعة العطاءات من الأقسام الحديثة على مديرية العطاءات حيث تم استحداث القسم في عام ٢٠٠٧ وذلك لمتابعة مراحل العطاءات والمشتريات بالأقسام التالية:-

- قسم العطاءات الدولية للتجهيزات.
- قسم العطاءات المحلية للتجهيزات.
- قسم عطاءات الكتب المدرسية.
- قسم المشتريات.

العطاءات حسب الفترات الزمنية لكل مرحلة



ويقوم القسم بالمهام التالية:-

- (١) التأكد من وصول احتياجات الإدارات والمديريات من الأثاث والأجهزة والقرطاسية إلى مديرية العطاءات / قسم المواصفات والكلفة وقسم العطاءات المحلية للتجهيزات.
- (٢) الإشراف على متابعة الدراسات الفنية للعطاءات والعقود الناتجة عن الإحالات.
- (٣) بناء قواعد البيانات الخاصة بالعطاءات الدولية والمحلية للأثاث والتجهيزات والكتب المدرسية.

- ٤) تزويد الإدارة بالتقارير الأسبوعية والشهرية الخاصة بنسب الإنجاز للعطاءات.
- ٥) متابعة مواعيد الاستلام وفترات التأخير وبيان أسباب التأخير إن وجدت.
- ٦) تحديث صفحة إدارة اللوازم والتزويد على الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم.
- ٧) متابعة إجراءات الهدايا المقدمة للوزارة من المجتمع المحلي والمؤسسات الحكومية ومؤسسات وشركات القطاع الخاص وإعداد الموافقات والمخاطبات الخاصة بذلك وتشكيل لجان الاستلام لها.
- ٨) استلام الكتب الرسمية من مديريات التربية والتعليم مرفق بها الجلود المراد تصحيحها ومتابعتها مع دائرة اللوازم العامة.
- ٩) متابعة الجلود وتصحيحها، جلود المقبوضات ومستندات الإخراجات والإدخالات وإعادتها للجهة صاحبة العلاقة.
- ١٠) مخاطبة وزارة المالية بالنسبة للمقبوضات، ودائرة اللوازم العامة بالنسبة للإدخالات والإخراجات لتصويب الأخطاء.
- ١١) إعادة الجلود إلى مديريات التربية والتعليم المعنية بموجب كتاب رسمي مرفق به الجلود بعد التصحيح.

قسم المواصفات والكلفة:

إن التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع يفرض علينا مراجعة و تحديث المواصفة باستمرار آخذين بعين الاعتبار البعد الاقتصادي والمالي والمواصفة يجب أن تكون عامة وشاملة.

مقاييس المواصفة:

- (١) البساطة: أن تكون قليلة التعقيد وسهلة الفهم.
- (٢) الاتفاق: يجب تعاون جميع الجهات لفهم المواصفة.
- (٣) قابلية التطبيق: يجب أن تكون المواصفة قابلة للتطبيق.
- (٤) المراجعة الدورية: التطور السريع يلزم الجهة المستفيدة المراجعة الدورية.

مهام ومسؤوليات القسم

- (١) وضع وتدقيق ومراجعة المواصفات والكميات مع الجهات الطالبة وذات العلاقة والتوصل إلى اتفاق للحصول على أحدث المواصفات وبأقل التكاليف.
- (٢) تقدير كلفة الشراء بالاعتماد على جداول المقارنة لكلفة المادة الواحدة من المشتريات السابقة والأسعار الدارجة.
- (٣) إعداد الشروط الخاصة لبعض الأجهزة والمواد المستخدمة في المختبرات العلمية.
- (٤) المشاركة في لجان دراسة العطاءات ولجان الاستلام الفنية.

سير الإجراءات في القسم:

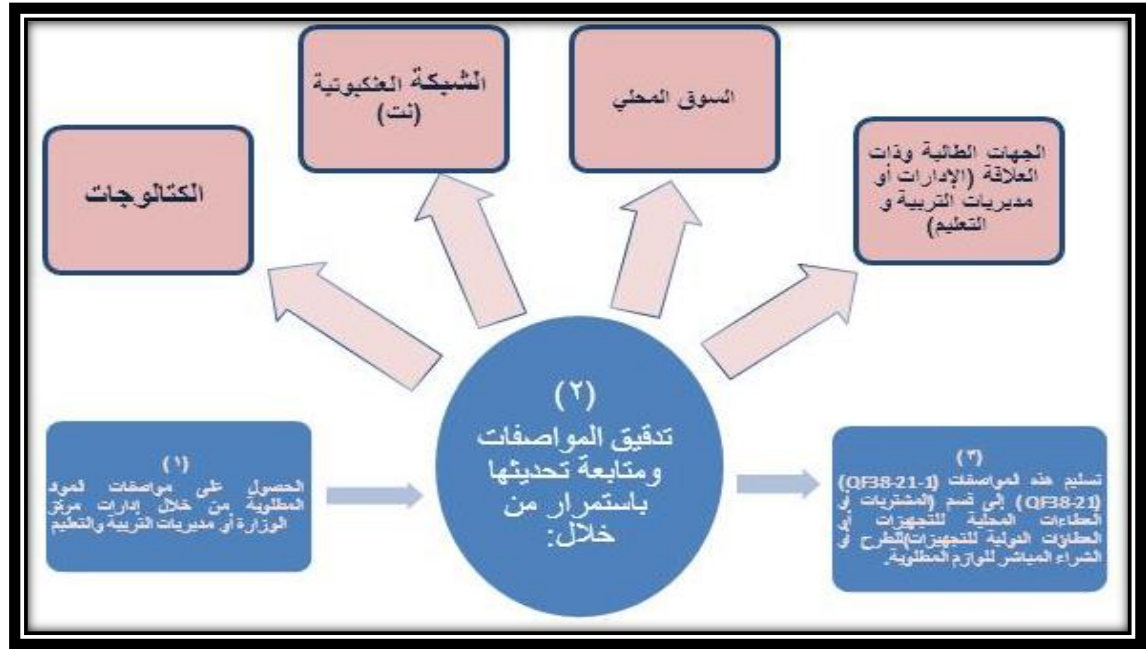
- (١) استلام طلبات الإدارات والمديريات من مديرية اللوازم والمستودعات بعد تجميع الطلبات وفرزها.
- (٢) توزيع المواد على أعضاء قسم المواصفات والكلفة لوضع المواصفات المطلوبة كل حسب اختصاصه.

- ٣) مناقشة المواصفات والكميات مع الجهة الطالبة.
- ٤) اعتماد المواصفة والاتفاق عليها مع الجهة الطالبة.
- ٥) تقدير الكلفة التقديرية للمواد المطلوبة.
- ٦) إرسال المواصفات وكلفتها إلى القسم المعني في الإدارة:-

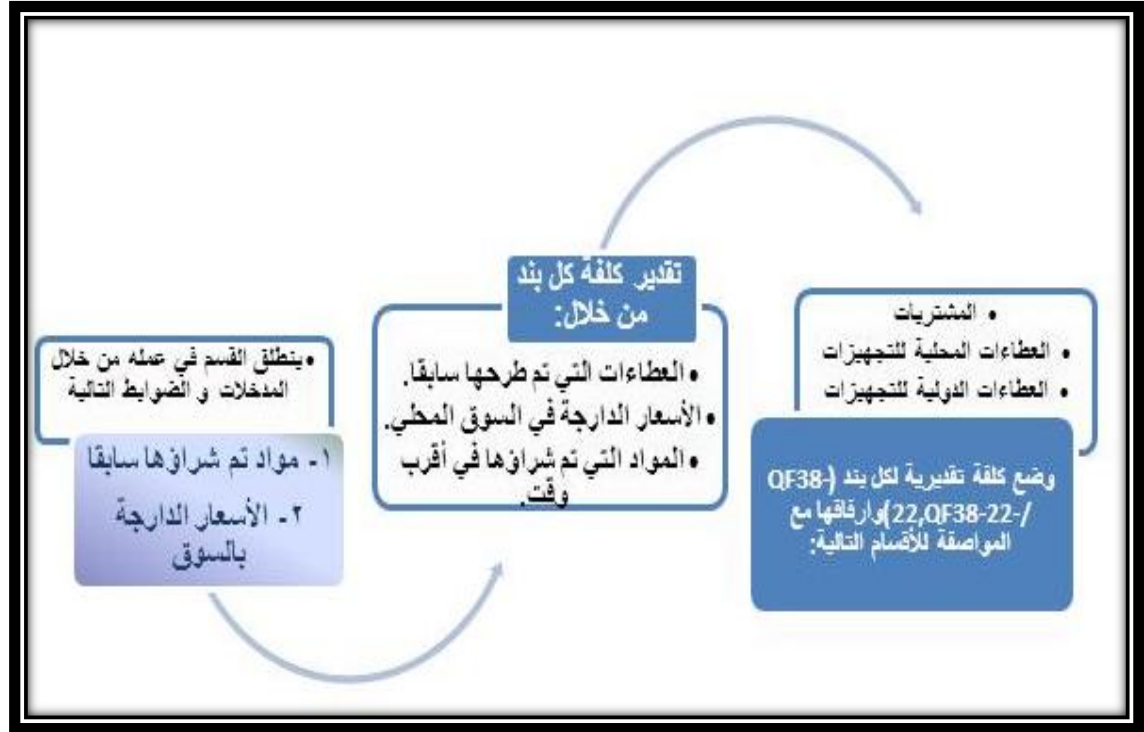
- قسم العطاءات الدولية.
- قسم العطاءات المحلية.
- قسم المشتريات.

وذلك للسير بإجراءات طرح العطاء بحسب الأصول.

إعداد المواصفات:



الكلفة التقديرية:



قسم المشتريات:

يقوم قسم المشتريات بتأمين اللوازم للمشتريات التي تقل عن ١٠٠٠ دينار من الضروريات اللازمة للإدارات المختلفة في مركز الوزارة شريطة عدم توافرها في مستودع الوزارة، ولا يوجد بها عطاء سواء مركزي أو محلي ويكون الشراء في الحالات الضرورية وبالكميات القليلة للحاجات الطارئة.

سير معاملة الشراء:

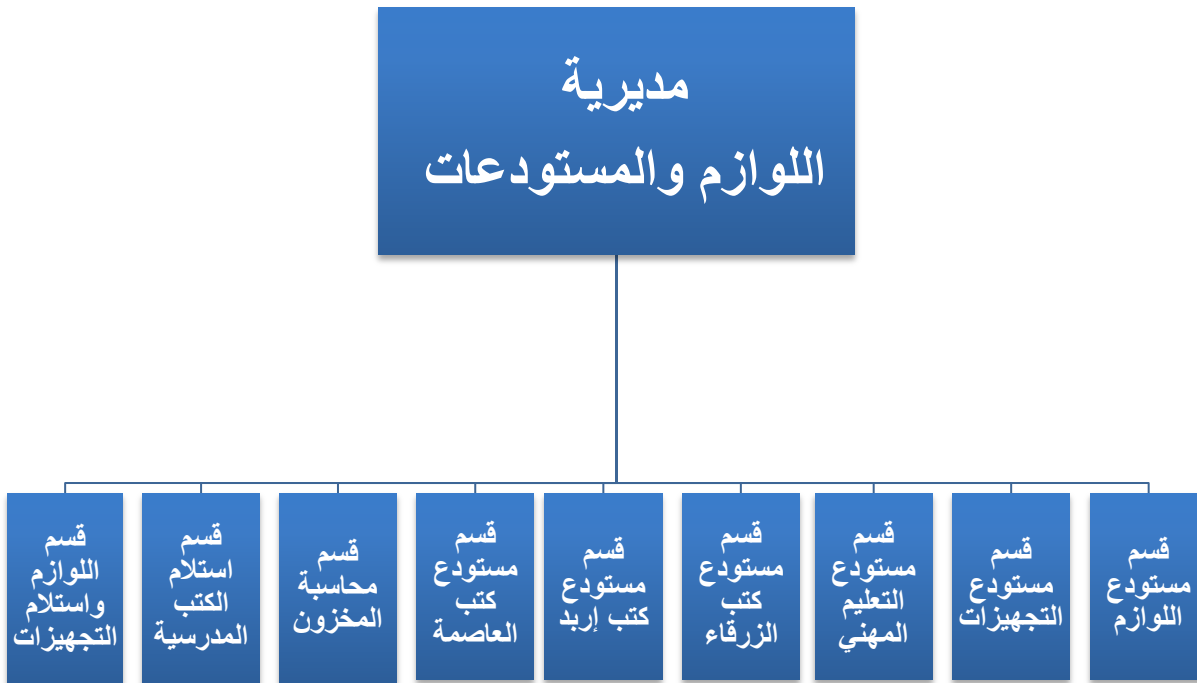
(١) يصل نموذج الشراء المعتمد لهذه الغاية إلى قسم المشتريات وحسب التسلسل الإداري وحسب الأصول بحيث تكون محتوية على المعلومات التالية:-

- المواد المطلوبة.
 - الكميات.
 - المخصصات المالية (برنامج، فصل، مادة)
 - بيان الحاجة الفعلية للمواد.
 - ذكر اسم الموظف الصريح.
- ٢) يتم استدرج عروض باللوازم المطلوب شراؤها بحسب نموذج الشراء المعتمد.
 - ٣) تفرغ العروض بالجدول المعد لذلك وعرضها على لجنة المشتريات المشكلة.
 - ٤) تحويل المعاملة حسب التسلسل الإداري للتنسيب بالشراء.
 - ٥) أخذ الموافقة على الشراء ضمن الصلاحيات من المرجع المختص.
 - ٦) حجز المبلغ المطلوب للوازم المراد شراؤها.
 - ٧) تنظيم طلب مشتري محلي موقع حسب الأصول.
 - ٨) طلب اللوازم عن طريق إرسال طلب المشتري المحلي إلى المؤسسة أو الشركة التي تمت الإحالة عليها.
 - ٩) تسليم المواد المشتراة حسب الأصول للجهة المستفيدة.
 - ١٠) تسجيل المطالبة في سجل المشتريات المعد لذلك وتحويل المطالبات لإدارة الشؤون المالية للصرف.

مديرية اللوازم والمستودعات:

تقوم مديرية اللوازم والمستودعات بالإشراف على عملية تزويد مركز الوزارة والميدان بحاجته من اللوازم المختلفة، وتشكيل لجان استلام مواد العطاءات المختلفة وتوزيعها بحسب نوعها على مستودعات الوزارة، وكذلك الإشراف على أعمال ونشاطات الأقسام التابعة للمديرية وتقييم أداء العاملين فيها.

الهيكل التنظيمي



واستلام التجهيزات:

يهدف القسم إلى تأمين مركز الوزارة، ومديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها بكافة اللوازم من أثاث وأجهزة وقرطاسية، ولتحقيق الهدف يقوم القسم بالمهام والمسؤوليات التالية:-

(١) التنسيق بتشكيل لجان استلام اللوازم الموردة للوزارة والمديريات، ومتابعة التنسيق مع ديوان المحاسبة والمستودعات.

(٢) متابعة إعداد قوائم إتلاف وبيع الأثاث واللوازم التالفة بعد جردها.

(٣) متابعة عمليات بيع ونفوق الحيوانات مع مديريات التربية والتعليم وإدارة التعليم المهني ووزارة المالية.

(٤) استقبال طلبات احتياجات المديريات من اللوازم والتجهيزات.

(٥) إعداد قوائم باحتياجات المديريات والمدارس من اللوازم.

(٦) رفع طلبات المديريات من اللوازم والتجهيزات بالكميات والأعداد لمديرية العطاءات للبدء بطرح العطاءات وفق المخصصات المرصودة لها.

(٧) متابعة تأمين احتياجات موظفي الوزارة من الأثاث والأجهزة والقرطاسية.

(٨) التأكد من السجلات والنماذج المالية الخاصة بالعهد.

(٩) متابعة عمليات البيع والشطب والنقل والإتلاف للوازم والتجهيزات.

قسم استلام الكتب المدرسية:

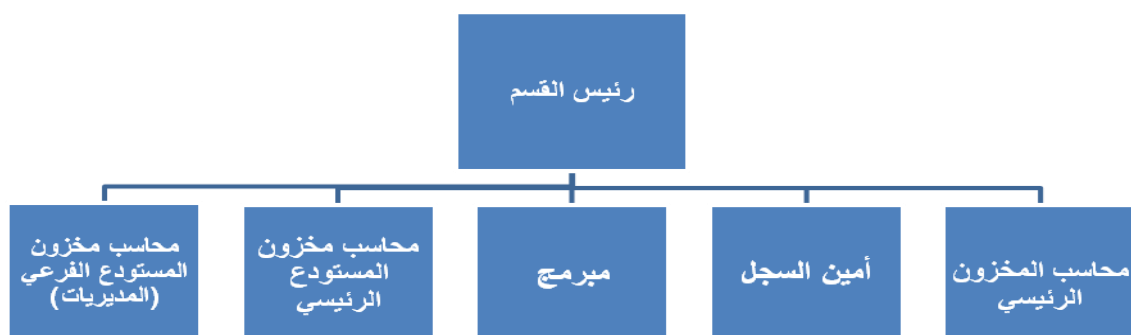
ويقوم بالمهام التالية:-

- (١) حصر وتدقيق احتياجات مديريات التربية والتعليم ومديرية الثقافة العسكرية والأونروا ومخيمات اللاجئين السوريين من الكتب المدرسية للعام الدراسي القادم.
- (٢) بناء قاعدة بيانات خاصة بقسم استلام الكتب المدرسية تتضمن ما يلي:-
 - عناوين الكتب المدرسية للمرحلة الأساسية والمرحلة الثانوية.
 - الإهداءات المقدمة من الوزارة والخاصة بالكتب المدرسية إلى الجهات الطالبة.
 - مبيعات الوزارة من الكتب المدرسية للجهات الطالبة.
 - فواتير الموردين وما يترتب عليها من غرامات تأخير وضرر تربوي ومخالفات فنية.
- (٣) تشكيل لجان استلام الكتب المدرسية والمطبوعات التربوية الخاصة بالوزارة.
- (٤) تدقيق "المطالبات المالية" الفواتير الواردة من المستودعات الرئيسية.
- (٥) إدخال "المطالبات المالية" الفواتير على نظام GFMIS ورفعها إلى إدارة الشؤون المالية للصرف.
- (٦) التنسيق مع المستودعات الرئيسية وتأمينهم بكشف يحدد حصص المديريات من الكتب المدرسية.
- (٧) متابعة الملاحظات الواردة من أقسام مستودعات الكتب المدرسية الرئيسية (عمان، إربد، الزرقاء).
- (٨) متابعة الملاحظات الواردة من مديريات التربية والتعليم.
- (٩) استكمال كافة الإجراءات الخاصة بمعاملات البيع والإهداء الخاصة بالكتب المدرسية.
- (١٠) متابعة الموردين "المطابع" لإنجاز تسليم كافة العناوين المحالة عليهم ضمن الوقت المناسب.

قسم محاسبة المخزون:

أينما وجد قسم محاسبة المخزون يعتبر المصدر الأساسي لكافة المعلومات التفصيلية الثابتة والمتغيرة عن المواد المختلفة وأرصدها حيثما وجدت ضمن مستودعات الوزارة المختلفة، كما يعتبر هذا القسم الرافد الأساسي للمعلومات المدخلة على قيود المواد في نظام إدارة المخزون العام الحكومي.

تنظيم قسم محاسبة المخزون:



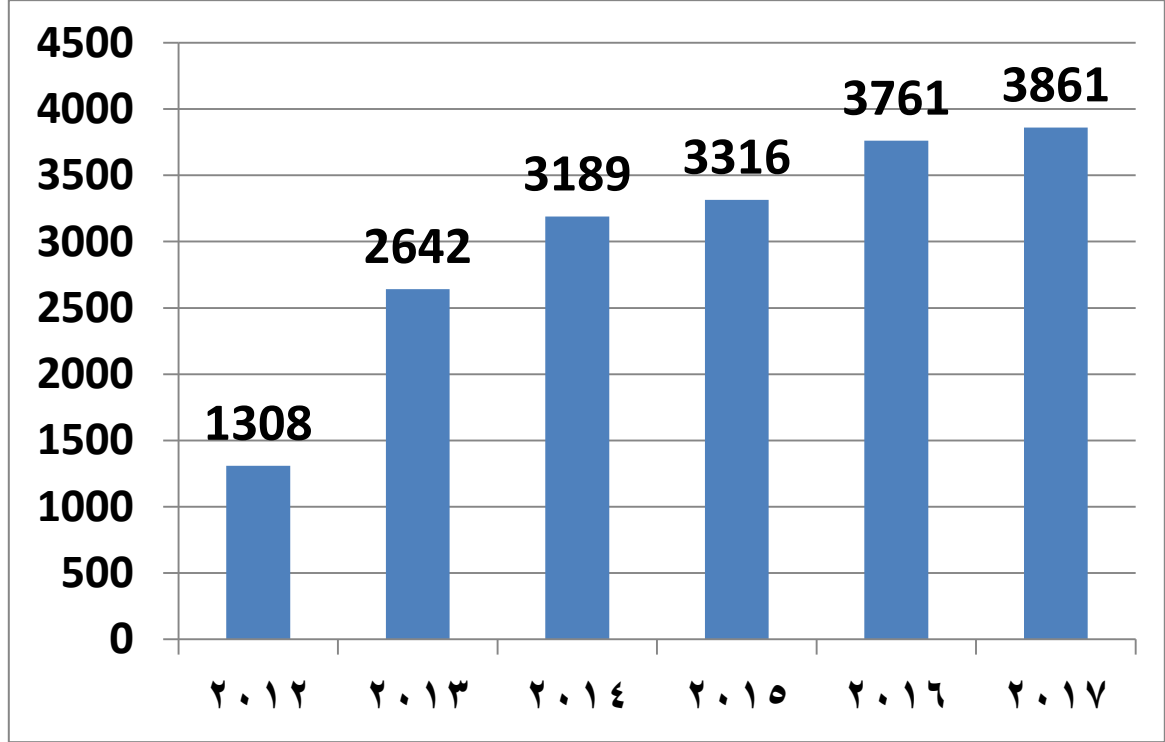
منهجية إدارة المخزون:

- (١) وضع خطة عمل ممنهجة.
- (٢) عمل زيارات ميدانية للمستودعات لدراسة الوضع على أرض الواقع.
- (٣) بناء على الزيارات الميدانية، تم تصنيف المستودعات إلى رئيسية وأخرى فرعية.

- ٤) حصر مواد وموجودات الوزارة من خلال تشكيل لجان متخصصة - كلما دعت الحاجة- لحصر وتوحيد مسمياتها.
- ٥) تدريب موظفي قسم محاسبة المخزون وموظفي المستودعات الرئيسية والفرعية على استخدام نظام إدارة المخزون العام الحكومي.
- ٦) العمل على ترميز (ترقيم) المواد وذلك باعتماد الرقم العالمي (National Stock Number)، بحيث لا يجوز أن تحمل نفس المادة أكثر من رقم.
- ٧) فتح قيود للمواد التي تم ترميزها، بإدخال كل مادة حسب المستودع الرئيسي التابعة له، وتحديد مدير المادة المسؤول عنها.
- ٨) تحديد محاسبي مخزون المستودعات الرئيسية والفرعية.
- ٩) إدخال (إيراد) أرصدة المواد حسب آخر رصيد فعلي لها في المستودع، وتثبيتها من قبل محاسب المخزون الرئيسي بعد أخذ موافقة مدير المادة.
- ١٠) القيام بالمتابعة والإشراف على العمليات اللوازية المختلفة (إيراد، شطب، صرف، توريد، وتدوير، ...) وتثبيتها من قبل محاسب المخزون الرئيسي.
- ١١) مطابقة موجودات المستودعات الفعلية من المواد المختلفة كما هي في بطاقات المواد وعلى الواقع مع قيودها المحوسبة، من خلال تشكيل لجان جرد تعمل على حصر المفارقات والأخطاء إن وجدت.
- ١٢) متابعة تنظيم سجلات سنوية لجميع السندات وفرزها وحفظها في ملفات خاصة، لكل مستودع رئيسي أو فرعي على حدة، وتحفظ السجلات بشكل تصاعدي وحسب التسلسل.

عدد المواد المرمزة والتي لها قيد داخل المستودعات الرئيسية التابعة لوزارة التربية والتعليم (2012) -

(2017)



أقسام المستودعات:

وهي نوعان:-

(١) مستودع الكتب (العاصمة، الزرقاء، إربد)، وتقوم بالمهام التالية:-

- تقوم لجنة استلام الكتب باستلام الكتب المدرسية الموردة للمستودعات بحسب الأصول.
- توزيع الكتب المدرسية بحسب الإحصائية المعتمدة.

• يتولى مستودع العاصمة استلام وتوزيع الكتب المدرسية: (اللغة الإنجليزية، أدلة المعلمين، رياض الأطفال، محو الأمية، التعليم الصناعي، حصة وكالة الغوث).

• تتولى لجنة مشكلة لغاية إتلاف الكتب المدرسية الإتلاف بحسب الأصول.

(٢) مستودع اللوازم (القرطاسية، والتجهيزات، التعليم المهني)، ويقوم بالمهام التالية:-

• تحديد احتياجات الإدارات من القرطاسية والجلود.

• يتولى أمناء العهدة استلام اللوازم كأمانة بصفة مبدئية فور وصولها لموقع التوريد.

• تقوم لجان الاستلام المشكلة باستلام اللوازم الموردة لتلك المستودعات بحسب الأصول.

• يتم تنظيم مستندات الإدخالات للوازم الموردة بحسب الأصول.

• تحديد احتياجات الإدارات من القرطاسية والجلود.

• توزيع اللوازم والمستندات والجلود اللوازمية والمالية على مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم بحسب الحاجة.

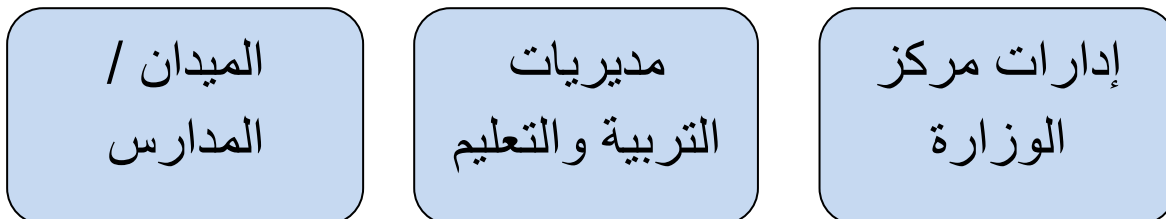
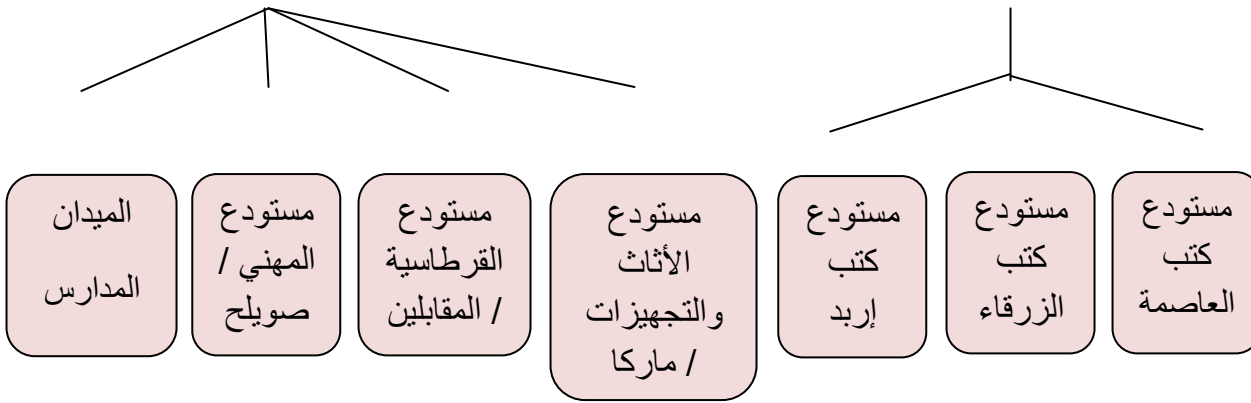
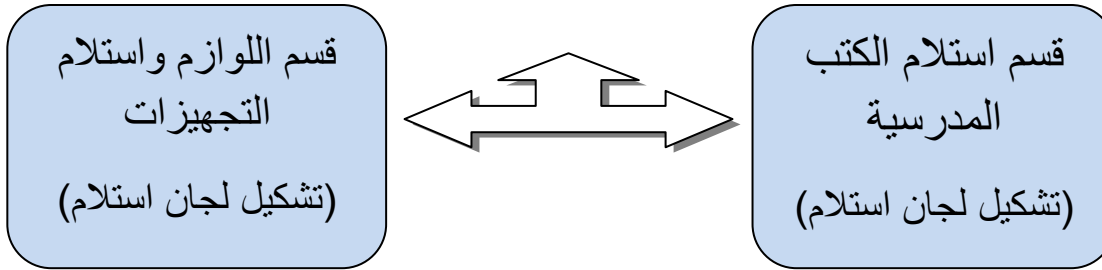
• التدقيق والجرد الداخلي للتأكد من موجودات المستودع.

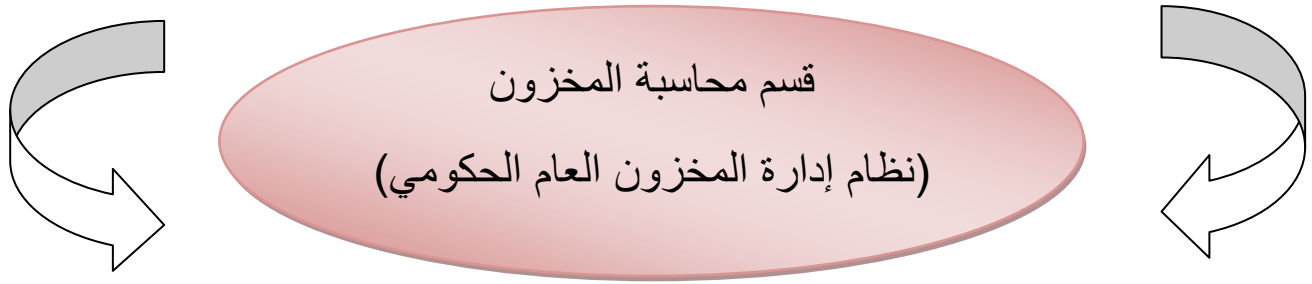
• المشاركة في لجان الجرد على المستودعات ومديريات التربية والتعليم الفرعية

❖ بعد الإحالة وتوقيع العقد مع المتعهد المحال عليه العطاء يقوم بتوريد المواد إلى المستودعات، ومن

هنا تبدأ مهام مديرية اللوازم والمستودعات كما هو موضح في المخطط التنظيمي التالي:-

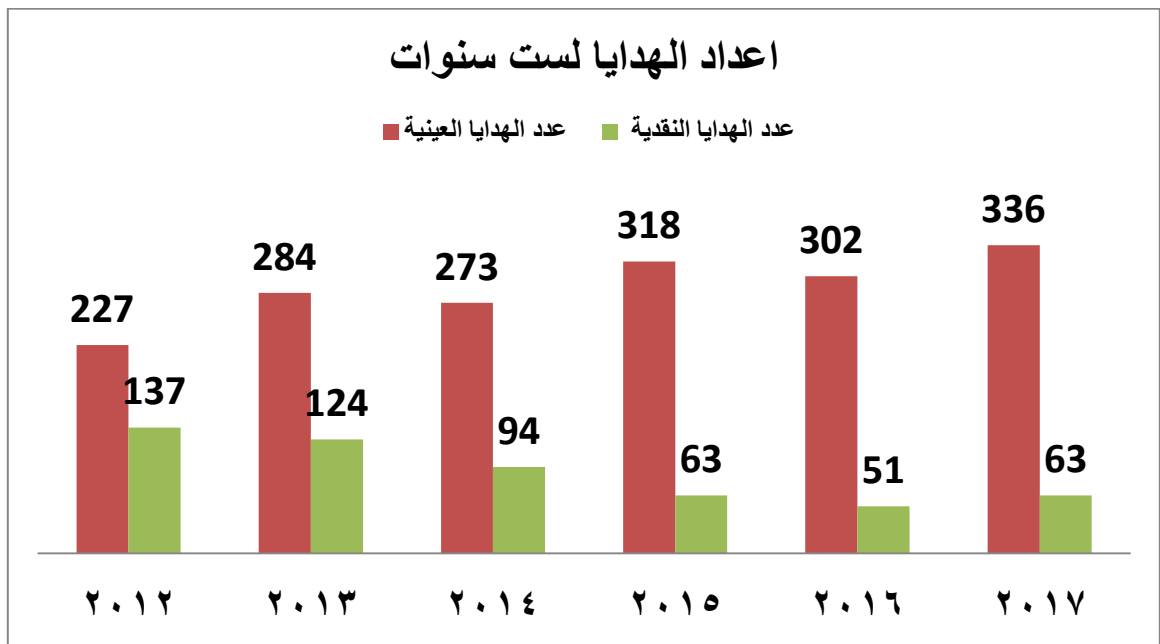
مديرية اللوازم والمستودعات





الإهداءات

2017	2016	2015	2014	2013	2012	مقارنة لاعداد الهدايا من ٢٠١٢ - ٢٠١٧
336	302	318	273	284	227	عدد الهدايا العينية
63	51	63	94	124	137	عدد الهدايا النقدية



الإنجازات المتحققة لإدارة اللوازم والتزويد للعام ٢٠١٧

- تم طرح عطاءات محلية عن طريق الوزارة للتعليم المهني والتربية الخاصة وإدارة الامتحانات وإدارة النشاطات وإدارة التعليم العام وإدارة الموارد البشرية ومديريات التربية والتعليم بقيمة بلغت (١١٨٠٤٢١) دينار أردني.
- تم طرح وإحالة (١٢) عطاءً عن طريق دائرة اللوازم العامة بقيمة بلغت (١٩٣٣٠٠٠) دينار أردني.
- طرح (١١) عطاءً لطباعة الكتب المدرسية، بقيمة بلغت (١٣٥٩٢٨٩٧) دينار أردني.
- طرح (٩) عطاءات لوازم امتحانات الثانوية العامة، بقيمة (٤١٤٦٩٤) دينار أردني.
- طرح وإحالة (١٤) عطاءً متعلقة بتأثيث وتجهيز المدارس / ممولة من المنحة المشتركة بقيمة بلغت (٢٦٧١٤٩٢) دينار أردني.
- تم طرح وإحالة (٦) عطاءات ممولة من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي لتأثيث وتجهيز المدارس والإضافات الصفية بقيمة تقديرية (١٠٨٦٥١٢) دينار أردني.
- تم طرح وإحالة (١٤) عطاء للمنحة الأوروبية المشتركة بقيمة (٢٧٢٨٣٨٤).
- تم طرح (١٥) عطاء للمنحة المشتركة بقيمة (٨٤٨٥٣٩٠).
- بلغت قيمة عمليات الشراء المباشر المنجزة للعام ٢٠١٧ - (٦٣٧) عملية شراء بقيمة بلغت (٢٧٨٣٧٥) دينار أردني.
- بلغت قيمة الإهداءات العينية للمراكز التابعة للوزارة للعام ٢٠١٧ بقيمة تقديرية (٧٥٣٠٠٣) دينار أردني بواقع (٣٣٦) هدية.
- بلغت قيمة الإهداءات النقدية المقدمة للمراكز التابعة للوزارة للعام ٢٠١٧ بقيمة تقديرية (٣٢٨٥٨٨) دينار أردني وبواقع (٦٣) هدية.

- تم استلام كافة مواد العطاءات المحالة والموردة للعام الحالي.
- تم توزيع المواد بحسب الاحتياجات.
- تم اتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بإتلاف اللوازم غير الصالحة والجلود المالية التي مضى عليها المدة القانونية بكافة مديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها بحسب نظام اللوازم رقم (٣٢) لسنة ١٩٩٣ والتعليمات الصادرة بموجبه.
- تم بيع الحيوانات الزائدة عن الحاجة والغير صالحة للتربية عن طريق وزارة المالية وإخراج الحيوانات النافقة من السجلات بحسب الأصول.
- تم تسليم الكتب المدرسية المحالة والموردة إلى المستودعات الرئيسية وتوزيعها على المدارس بحسب احتياجات تلك المدارس في فترة زمنية قياسية قبل بدء العام الدراسي.
- تم إهداء منظمات عالمية ومؤسسات خيرية بأعداد من نسخ الكتب المدرسية.
- حصر وتوحيد ٣٨٦١ مادة في المستودعات الرئيسية وتوصيفها وترميزها وفق الأسس العالمية المعتمدة في نظام إدارة المخزون العام الحكومي، وفتح قيود لها داخل المستودعات وإضافة (إدخال) أرصدها.
- تفعيل وربط مديريات التربية والتعليم على نظام إدارة المخزون العام الحكومي.
- تدريب أمناء العهدة في المدارس على آلية ترحيل موجودات المدرسة من اللوازم والكتب المدرسية على نظام إدارة المخزون العام الحكومي.
- إعداد مادة تدريبية عن نظام إدارة المخزون العام الحكومي تساعد في تدريب موظفي قسم محاسبة المخزون الجدد ومدراء المواد وموظفي المستودعات الرئيسية والفرعية على استخدام النظام.

الأنظمة المعمول بها في إدارة اللوازم والتزويد

- نظام اللوازم رقم (٣٢) لسنة ١٩٩٣ وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه.
- النظام المالي رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه.
- بلاغات وتعليمات رئاسة الوزراء.
- نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS.
- نظام إدارة المخزون العام الحكومي GIMCS.
- تعليمات تنظيم الكفالات المالية للموظفين رقم (١) لسنة ٢٠٠٣.
- قانون رسوم طوابع الواردات رقم (٢٠) لسنة ٢٠٠١.

مجنة إعداد الدليل

المكفة بموجب كتاب عطفة الأمين العام للشؤون الإدارية والمالية رقم (٥١٠٣٨/٢٧/١٣) تاريخ (٢٠١٧/١٠/٥)

برئاسة السيد محمد السمور
مدير العطاءات

عضوية

ريما الحراسيس
قسم اللوازم واستلام
التجهيزات

جلال دنون
قسم المواصفات والكلفة

عبد الناصر سليم
رئيس قسم المشتريات

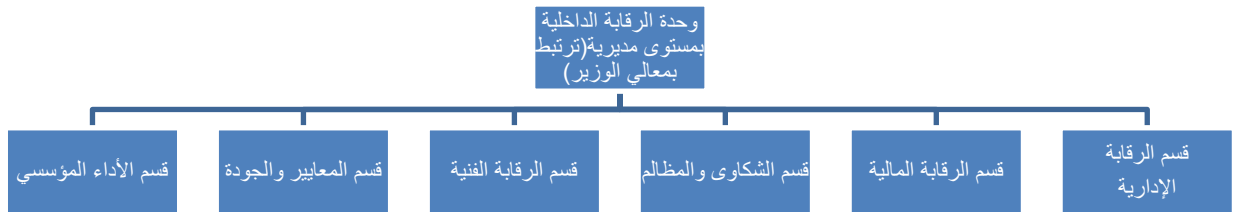
منال شعبان
قسم الأداء المؤسسي

أماني عايش
قسم اللوازم واستلام
التجهيزات

محمد الشرفا
قسم محاسبة المخزون

دليل الأداء المؤسسي

لوحة الرقابة الداخلية



ترتبط أقسام الرقابة والتدقيق الداخلي في الميدان بمركز
الوزارة وعددها (٤٢) قسماً.

التعليمات التنظيمية لوحدات

الرقابة الداخلية في الدوائر والوحدات الحكومية

الصادرة بموجب المادة (١٢) من نظام الرقابة الداخلية رقم (٣) لسنة ٢٠١١ وتعديلاته

وحدة الرقابة الداخلية

أهداف ومهام الرقابة الداخلية:

أ. تهدف الرقابة الداخلية إلى المحافظة على المال العام والموجودات العامة والتأكد من حسن استخدامها بالشكل الأمثل، وتحسين جودة العمل.

ب. تتولى وحدة الرقابة الداخلية في سبيل تحقيق أهدافها المهام التالية:

١. التأكد من صحة ودقة القيود والبيانات والمعلومات المحاسبية والبيانات المالية.
٢. التحقق من فاعلية العمليات المالية المتبعة وكفاءتها.
٣. حماية الموارد المالية والأصول من سوء الاستعمال.
٤. التأكد من مدى الالتزام بالتشريعات النافذة للحد من الأخطاء واكتشافها في حال وقوعها.
٥. الالتزام بالسياسات المالية المعتمدة للدوائر / الوحدات الحكومية.

٦. ممارسة الرقابة الإدارية والرقابة الفنية والتأكد من تحقيق الدائرة/الوحدة الحكومية للأهداف والسياسات العامة للدائرة /الوحدة الحكومية من خلال مراجعة القرارات الإدارية الصادرة بهذا الشأن.

نطاق العمل:

تتولى وحدة الرقابة الداخلية أعمال التدقيق والرقابة الداخلية في الدائرة /الوحدة الحكومية، ويشمل نطاق عملها ما يلي:

- أ. مراجعة مدى اتساق الخطط الموضوعة والنظم المتبعة مع السياسات العامة والأهداف الإستراتيجية ، ومدى التزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات القرارات ذات الصلة.
- ب. التحقق من مدى سلامة وتكامل المعلومات والبيانات المالية وغير المالية والتقارير ومدى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ،وتقييم الأدوات المستخدمة لقياس وتصنيف تلك البيانات.
- ج. مراجعة الأساليب والنظم المستخدمة التي تكفل حماية الأصول والممتلكات العامة والتحقق من الأسس المتبعة في تقييمها والوجود الفعلي لها ،وكذلك مراجعة الأساليب والنظم المستخدمة التي تكفل حماية الموارد البشرية .
- د. مراجعة وتقييم مدى فاعلية واقتصادية توظيف الموارد المتاحة في الدائرة/الوحدة الحكومية.
- هـ. مراجعة نظم إدارة المخاطر في الدائرة /الوحدة الحكومية للتحقق من سلامة أساليب تحديدها وتقييمها ، وكذلك التحقق من أدائها بكفاءة وفاعلية.
- و. تقييم مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية للحد من المخاطر.

ز. القيام بالتحقق من حالات التلاعب والاحتيال حال اكتشافها ورفع التقارير اللازمة عنها، أو التحقيق فيها بناء على تكليف من الإدارة العليا دون إخلال قانوني.

ح. القيام بفحص موضوعات محددة ذات علاقة بطبيعة أعمال التدقيق.

ط. إجراء الدراسات والتحليلات الخاصة بالأمر المالية والإدارية والفنية ومهام الوحدة وإعداد التقارير اللازمة حولها .

ي. متابعة تصويب المخالفات والملاحظات الواردة في استيضاحات ديوان المحاسبة وكتبه الرقابية، وتلك الواردة من الجهات الرقابية الأخرى.

صلاحيات وحدة الرقابة الداخلية:

لوحدة الرقابة الداخلية الحق في:

أ. الرقابة والتدقيق لكافة المعاملات والقرارات والأنشطة في الدائرة/الوحدة الحكومية، ولها الصلاحية غير المقيدة وغير المحددة للاطلاع على كافة الأنشطة، والسجلات، والبيانات المالية والتقارير والوثائق والأنظمة وكذلك الوصول الفعلي للأصول والممتلكات.

ب. الاتصال المباشر بكافة المستويات الإدارية بما يمكنها من أداء مهمتها على أكمل وجه، وللوحدة دون غيرها صلاحية تحديد طبيعة وكيفية ونطاق وتوقيت أعمال التدقيق والرقابة المختلفة وفق نطاق العمل المشار إليه ضمن هذه التعليمات.

ج. الاتصال المباشر بالجهات الخارجية ذات العلاقة بطبيعة العمل.

د. رفع التقارير ولوائح التدقيق في أي وقت متضمنة الملاحظات والمخالفات (إن وجدت) والتوصيات بدون أي تدخل أو توجيه من أي جهة يؤدي للتأثير على حكم رئيس ومدقيقي وحدة الرقابة الداخلية.

هـ. متابعة وتقييم مدى ملائمة الإجراءات المتخذة من الجهات المعنية في الدائرة / الوحدة الحكومية لمعالجة الملاحظات وتصويب المخالفات وتنفيذ التوصيات ، ورفع تقارير دورية حول ذلك.

إجراءات التدقيق والرقابة الداخلية:

أ. الرقابة المالية:

١. تدقيق المعاملات المالية التي يتم تنظيمها وفقاً لأحكام النظام المالي رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ وتعديلاته والتعليمات التطبيقية للشؤون المالية رقم (١) لسنة ١٩٩٥ المعمول بهما أو أي تعليمات تعدلها أو تحل محلها ، أو الأنظمة المالية الخاصة التي تحكم عمل الوحدات الحكومية حسب مقتضى الحال ، وبما ينسجم مع نظام الرقابة الداخلية رقم (٣) لسنة ٢٠١١ وتعديلاته والتعليمات الصادرة بموجبه.

٢. تدقيق المستندات والقيود والحسابات الختامية والبيانات والتقارير المالية والسجلات المحاسبية والكشوفات سواء كانت ورقية أو محوسبة.

٣. إجراء التحليل المالي كلما لزم للحسابات الختامية والبيانات والتقارير المالية، على أن تشمل نتائج التحليل سبل تعزيز الإيرادات وتحسين كفاءة تحصيل الإيرادات وحقوق الدائرة/الوحدة الحكومية والمقترحات المناسبة لتخفيض وترشيد النفقات.

٤. التأكد من تحصيل إيرادات وحقوق الدائرة/الوحدة الحكومية في مواعيدها ، والتأكد من صحة احتسابها وتوثيقها في السجلات حسب الأصول.

٥. التأكد من دفع الأمانات والالتزامات المترتبة على الدائرة/الوحدة الحكومية في مواعيدها والتأكد من صحة احتسابها وتوثيقها في السجلات حسب الأصول.

٦. التأكد من كفاءة استخدام وإدارة الموارد المالية.

٧. التأكد من سلامة إجراءات استلام وحفظ ونقل الأموال.

٨. إجراء عمليات الجرد الدوري والمفاجئ للصناديق والسلف آلات دمج طابع الواردات والطابع الورقية ، وتدقيق الوصولات ودفاتر الشيكات.

٩. التأكد من توفر الكفالات المالية المطلوبة من قابضي الأموال العامة حسب التشريعات النافذة.

١٠. تدقيق تسويات الحسابات البنكية للدائرة / الوحدة الحكومية شهرياً وكلما لزم.

١١. تدقيق الصلاحيات وصحة التواريخ المتعلقة بكافة المعاملات والإجراءات المالية.

١٢. تدقيق كافة التنسيبات /توصيات اللجان الداخلية ، وأي قرارات تتعلق بالأهداف والسياسات العامة للدائرة / الوحدة الحكومية ذات اثر مالي.

ب. الرقابة الإدارية:

١. التأكد من تحقيق الدائرة/الوحدة الحكومية للأهداف والسياسات العامة.

٢. تدقيق المعاملات والاتفاقيات والقرارات والأنشطة الإدارية والتأكد من انسجامها مع التشريعات النافذة.

٣. تدقيق كافة تنسيبات /توصيات اللجان الداخلية، وأي قرارات تتعلق بالأهداف والسياسات العامة للدائرة / الوحدة الحكومية ذات اثر إداري.

٤. التحقق والتأكد من ملكية الموارد والأصول والموجودات العامة وتوفر وثائق الملكية، و التأكد من الحيابة الفعلية لتلك الموارد والأصول والموجودات من خلال المراقبة على أعمال لجان الاستلام ولجان الجرد الدوري.

٥. القيام بعمليات الجرد الدوري والمفاجئ للوازم والموارد والأصول والموجودات العامة، والاشتراك في لجان الجرد الدوري الاعتيادي لتلك اللوازم والأصول والموجودات.

٦. التأكد من حسن إدارة الموارد البشرية وحسن إدارة الموارد والأصول والموجودات العامة بكفاءة وفاعلية.

٧. التأكد من توفر الإجراءات اللازمة لضمان سلامة الموارد والأصول والموجودات العامة وصيانتها وحمايتها والمحافظة عليها.

٨. تدقيق مدخلات ومخرجات وعمليات كافة الأنظمة المحوسبة، والتأكد من اعتماد تلك الأنظمة من المرجع المختص.

٩. تدقيق أنظمة امن وحماية المعلومات والصلاحيات المتعلقة بها والتأكد من وجود انظمه وبرمجيات وخطط لمواجهة أي حالات طارئة بهذا الخصوص ووفقاً للمرجعيات الحكومية الرسمية، لحماية امن المعلومات سواء الالكترونية أو الورقية.

١٠. التدقيق الدوري على الخطط السنوية للوحدات التنظيمية داخل الدائرة/الوحدة الحكومية ، والتأكد من تحقيق تلك الوحدات التنظيمية لأهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية.

١١. دراسة وتقييم الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي في الدائرة/الوحدة الحكومية بصورة دورية ، ورفع المقترحات اللازمة للتحديث بما يخدم تحقيق الأهداف بكفاءة فاعلية.

١٢. التدقيق على مدى التزام كافة كوادر الوحدات التنظيمية داخل الدائرة/الوحدة الحكومية بالمهام والواجبات المحددة بالوصف الوظيفي لكل منهم بما يحقق رقابة الأداء المؤسسي.

١٣. تقييم الأداء في كافة مجالات العمل على أساس مقارنة ما تم تحقيقه فعلياً بما هو وارد في الخطة السنوية لكل مستوى تنظيمي في الدائرة/الوحدة الحكومية.

١٤. تشارك وحدة الرقابة الداخلية في لجان التخطيط التي تعد الخطة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الوحدة حول جوانب الاختلال و الضعف في عملها، كما تشارك في إعداد الموازنة السنوية للدائرة/الوحدة الحكومية.

١٥. اتخاذ كافة التدابير اللازمة للتحقق والتأكد من صحة وأصولية السجلات والمستندات والوثائق والبيانات.

١٦. تشارك وحدة الرقابة الداخلية في لجان التدقيق والتحقق والتنظم بما يضمن سلامة القرارات الإدارية وانسجامها مع التشريعات النافذة والأدلة والإجراءات المعتمدة.

ج. الرقابة الفنية:

١. التأكد من تحقيق الدائرة/ الوحدة الحكومية للأهداف والسياسات العامة ذات الجانب الفني.

٢. تدقيق المعاملات والاتفاقيات والقرارات والأنشطة الفنية المتعلقة بطبيعة عمل الدائرة/ الوحدة الحكومية والتأكد من انسجامها مع التشريعات النافذة والأدلة والإجراءات المعتمدة.

٣. تدقيق كافة تنسيبات/توصيات اللجان الداخلية ، وأي قرارات تتعلق بالأهداف والسياسات العامة للدائرة/ الوحدة الحكومية ذات اثر فني.

٤. التأكد من توفر وتطبيق الإجراءات المعايير المعتمدة لكافة العمليات الفنية حسب طبيعة عمل الدائرة/ الوحدة الحكومية بما يكفل سلامة الموارد والأصول والموجودات العامة ذات الطبيعة الفنية وصيانتها وحمايتها والمحافظة عليها والتي تكفل كذلك سلامة الموظفين والمواطنين والمتعاملين معها على حد سواء.

٥. التأكد من سلامة إجراءات سير المعاملات والقرارات ذات الطبيعة الفنية بما يتفق مع التشريعات النافذة والأدلة المعتمدة. بما يضمن الحفاظ على المال العام والموجودات العامة.

انجازات أقسام الرقابة الداخلية للعلام ٢٠١٥

١. قسم الرقابة الإدارية:

تم تصويب عدد من القرارات الإدارية والتوصية بإيقاع العقوبات حيث بلغ مجموع القضايا والشكاوى الواردة للقسم (٢١٠) وتم إنهاءها.

وكان مجموع كتب ديوان المحاسبة الواردة للقسم بمختلف القضايا الإدارية (٢٣) تم إنهاءها.

٢. قسم الرقابة المالية: تحقيق وفر مالي (٧٨٠، ١٣٦٣٠) ثلاثة عشر ألفاً وستمئة وثلثون دينار ٧٨٠ فلساً ، وتدقيق مستندات الصرف وعددها (٢٨٩٠٥) مستنداً ومتابعة استيضاحات ديوان المحاسبة وعددها (٦٦) استيضاحاً.

٣. قسم الرقابة الفنية: لم يباشر القسم مهامه.

٤. قسم الشكاوى والمظالم : ورد للقسم (٢٣٥) شكوى من كافة الجهات وتم معالجة (١٩٧) شكوى ، و(٣٨) لازالت قيد الدراسة والمتابعة وتصويب (٥١) قرار.

انجازات أقسام الرقابة الداخلية للعلام ٢٠١٦

١. قسم الرقابة الإدارية: تم تصويب عدد من القرارات الإدارية والتوصية بإيقاع العقوبات حيث بلغ مجموع القضايا والشكاوى الواردة للقسم (٢٢٠) وتم إنهاءها.

وكان مجموع كتب ديوان المحاسبة الواردة للقسم بمختلف القضايا الإدارية (١٨) تم إنهاءها.

٢. قسم الرقابة المالية: تحقيق وفر مالي (١٤٧١) ألف واربعمئة وواحد وسبعون دينار ، وتدقيق مستندات الصرف وعددها (٢٥٦٨٢) مستنداً ومتابعة استيضاحات ديوان المحاسبة وعددها (٦٦) استيضاحاً.

٣. الرقابة الفنية: لم يباشر القسم مهامه.

٤. . قسم الشكاوى والمظالم : ورد للقسم (٢٣٥٢١٨) شكوى من كافة الجهات وتم معالجة (١٤٧) شكوى ، و(٧١) لازالت قيد الدراسة والمتابعة وتصويب (٤٧) قرار.

٥. قسم الأداء المؤسسي:

الحصول على المركز الأول في المرحلة البرونزية لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

حملة حصاله الخير وتجميع مبلغ وقدره (٤٧،١٥٦،٦٢٢) ديناراً لصالح مؤسسة الحسين للسرطان. حملة التبرع بالدم بمشاركة موظفي وزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي.

إطلاق حملة مكافحة التدخين في مرافق الوزارة.

تطوير وإعادة هندسة العمليات لعدد من الخدمات بالتنسيق مع وزارة تطوير القطاع العام. تحديث خطة إستراتيجية المخاطر.

٦. قسم المعايير والجودة:

تدريب مديرات ومعلمات رياض الأطفال الحكومية اللواتي لم يتم تدريبهن على دليل نظام الجودة في رياض الأطفال الحكومية في مديريات التربية والتعليم كافة (٨٤٥ مديرة ومعلمة)

تنفيذ التدقيق الداخلي على رياض الأطفال الحكومية.

إعداد دليل إجراءات التدقيق الداخلي لنظام الجودة.

اعتماد استبانات رضا متلقي الخدمة بالشكل النهائي.

إنجازات أقسام الرقابة الداخلية للعلام ٢٠١٧

١. قسم الرقابة الإدارية: تم تصويب عدد من القرارات الإدارية والتوصية بإيقاع العقوبات حيث بلغ مجموع

القضايا والشكاوى الواردة للقسم (١٥٥) وتم إنهاءها.

وكان مجموع كتب ديوان المحاسبة الواردة للقسم بمختلف القضايا الإدارية (٧) تم إنهاءها.

١. قسم الرقابة المالية:

٣. الرقابة الفنية: لم يباشر القسم أعماله

٤. قسم الأداء المؤسسي:

٥. قسم الشكاوى والمظالم:

٦. قسم المعايير والجودة:

دليل الأداء المؤسسي لوحدة جودة التعليم والمساءلة

دليل نظام مساعدة المدارس

الطبعة الأولى

2015

صمم دليل نظام مساءلة المدارس لتحقيق التطوير التربوي المطلوب
في المدارس سعياً نحو التميّز

وزارة التربية والتعليم

الأردن

عمان/٢٠١٥

طبع بدعم من الحكومة الكندية



Foreign Affairs, Trade and
Development Canada

Affaires étrangères, Commerce
et Développement Canada

تمهيد

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق أعلى درجات الجودة والتّميّز، في تقديم الخدمات التربوية للمستفيدين، من خلال استثمار الكفاءات التربوية والإدارية التي تزخر بها الوزارة؛ لضمان مخرجات تربوية ذات مهنيّة وجودة تنافسية دولية عالية، تنعكس بشكل ملموس على المعنّيين، ويشعر بها كلّ من: الطالب، وولي الأمر، وأرباب العمل، والمجتمع بشكل عام. ولا تتحقّق هذه التوجهات إلاّ بثلاثة ركائز أساسية، هي:

- منهجيّة مؤسّسيّة واضحة لتحديد الحاجات، وبناء القدرات. وقد تمّ تأسيس ذلك في برنامج تطوير المدرسة والمديرية وفق المعايير الدولية.
- تطبيق نظام شفاف وعادل للمساءلة على جميع المستويات، وجاء هذا النظام ليملأ فجوة كبيرة طالما أدّت إلى هدر الجهود والموارد.
- إعادة تصميم العلاقات، والهيكل التنظيمي المؤسّسي، بما يضمن اللامركزيّة في الموارد وصنع القرار.

إنّ عمليات المساءلة المهنية الشفافة العادلة، تحدّد بنود الاتفاقية بين المدرسة والمجتمع، وتبيّن دور كلّ منهم في تحقيق النتائج التربوية، والتعرف على الفجوات وأسبابها، وتحديد أوجه التقصير والمقصّرين في تأدية واجباتهم وأسباب ذلك، وهي بالتالي محرّك أساس لعمليات التغيير والإصلاح. أدعو زملائي المعنّيين في كلّ من المدارس، ومديريات التربية والتعليم، ومركز الوزارة، والمجتمعات المحلية، ليتحمّلوا مسؤولياتهم في الاستجابة لمتطلبات تطبيق نظام المساءلة؛ لضمان تحقيق أعلى درجات الجودة، وأفضل المخرجات التربوية، بما ينعكس على رفاه المجتمع، ورفعة الوطن.

ويسعدني أن أتقدّم بالشكر والتقدير إلى أولئك الذين واصلوا العمل لإنجاز هذا النظام تصميماً وتدريباً وهم: السيد زياد أحمد الطويسي، والدكتورة خولة ابو الهيجاء، والدكتور رائد عليوة، والسيدة سوزان العقرباوي، والسيدة هدى العنوم، والسيد ياسين محمد السلامين، والسيدة رانيا النعسان، كما وأتقدم بالشكر

إلى الحكومة الكندية التي دعمت بناء هذا النظام، داعياً المولى عزّ وجلّ أن يحفظ سيد البلاد جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم بعين رعايته، وأن يبقّيه داعماً وموجّهاً للأسرة التربوية الأردنية.

وزير التربية والتعليم

الأستاذ الدكتور محمد الذنيبات

عمان - كانون أول ٢٠١٤

تهدف التربية الحديثة إلى الإستثمار في التعليم من خلال إعداد الانسان للحياة، وتوظيف طاقاته، من أجل قيادة عجلة التنمية، والارتقاء بالمجتمعات، والمساهمة الفاعلة في رقيّ الانسانية وتقدّمها. ويُلقى هذا الهدف مسؤولية كبيرة على التربية والتعليم، كما يضع النظام التعليمي أمام تحدّ كبير لإعادة النظر في المنظومة التعليمية ككلّ. فالنظام التربوي يواجه نقداً كبيراً لمخرجاته، وتدني مستواه، وعدم ملاءمته لمتطلبات العصر؛ الأمر الذي دعا إلى إعادة التفكير، وزيادة الحاجة إلى مبادرات إبداعية في إصلاح التعلم كقطاع إنتاجي باعتباره السبيل الوحيد لإعداد الطاقات البشرية القادرة على المشاركة الفاعلة في مجتمع الغد. لذا، فقد سعى القائمون على النظام التربوي في الأردن منذ وقت ليس بقصير إلى إحداث تغييرات جذرية في عناصر هذا النظام، ومحاولة تطويره لتحقيق أهدافه.

من هذا المنطلق، وتحقيقاً للرؤى الملكية السامية، أعلنت وزارة التربية والتعليم انطلاق برنامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة بهدف إعداد كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، وقادرة على المشاركة، والمنافسة في اقتصاد قائم على المعرفة؛ ولتحقيق هذه الغاية، استنادت وزارة التربية والتعليم من أفضل الممارسات الدولية، والتي تبنت برنامج التطوير القائم على المدرسة. وقد أصبح من المعروف أنّ تفعيل منهجية التطوير القائم على المدرسة، أو منهجية توكيد الجودة (QA) في مستوى المدارس يحتاج إلى تفعيل ثلاثة عناصر أساسية: أولها منهجية لتحديد الحاجات، ورفع الكفايات المؤسسية. وثاني هذه العناصر: نظام شفاف يضمن اللامركزية. أمّا العنصر الثالث: فهو نظام للمساءلة.

هذا، وقد أشارت الدراسات، وفي مقدمتها تقرير كامرون هارسون (٢٠١٤) إلى أنّ برنامج تطوير المدرسة والمديرية قد حقق أهداف منهجية لتحديد الحاجات، ورفع الكفاءة المؤسسية؛ لكنّه غير كافٍ لتحقيق النتائج التطويرية المنشودة. والسبب في ذلك عدم توجيه النظام التربوي بما يكفل تحقيق اللامركزية، ونظاماً قوياً لمساءلة المدارس. ومن جهة أخرى فقد أشارت الدروس المتعلّمة من تطبيق هذه المنهجية في دول أخرى، والتي استخدمت استراتيجيات مماثلة لتحسين جودة النظم التربوية، إلى أنّ أيّ

عملية تهدف إلى التمكين، وتفويض المسؤوليات إلى المدارس تحتاج إلى تطبيق نظام مساءلة عام، ومهني، في كل مدرسة، وعلى نطاق واسع، حيث تحقق هذه المساءلة غرضين أساسيين: الأول: استقلال تقييم أداء المدارس ليصبح من مسؤولية وحدة شبه مستقلة؛ متخصصة في جودة التعليم والمساءلة، وقد تكون هذه الوحدة مرتبطة بوزير التربية والتعليم، أو أية جهة خارج وزارة التربية والتعليم. أما الغرض الثاني فيتمثل في تمكين الحكومة لقيادة عمليات التحسين في المدارس والنظام التربوي.

ومن هنا؛ جاءت الحاجة الماسة لتصميم نظام قويّ لمساءلة المدارس، مستند إلى المؤشرات النوعية الفاعلة لكل من المدرسة والمديرية، وإلى توفير الحوافز لتحسين المدرسة، وبالوقت نفسه إلى تحديد نقاط القوة في منهجية التطوير الذاتي للمدرسة، ونقاط الضعف، والعمل على تحسينها، وتطويرها، ممّا يوفر آلية سليمة للمضي قدماً في تطوير المدارس.

يقوم هذا النظام على مجموعة من المعايير، والمرتكزات الأساسية، أهمّها: إعلان المعايير، والنتائج والتوقعات التي ستتمّ المساءلة بناءً عليها للعاملين في النظام. وتوظيف أنواع مختلفة من البيانات لتقييم الأداء، ومن مصادر متعددة، بالإضافة إلى نتائج تحصيل الطلبة، والمؤشرات الكمية لنظام EMIS؛ وأية اختبارات تتعلق بالقدرات، أو الامتحانات التحصيلية للطلبة، بحيث تنشر مع النتائج خصائصها السيكومترية، وجمع البيانات حول جميع عناصر العملية التعليمية وأثرها في المعدل العام لتحصيل الطلبة، بما في ذلك أثر المرافق العامة في البيئة التعليمية مثل: مصادر التعليم بما فيها المكتبة، والمختبرات، والإذاعة المدرسية، والوحدات الصحية، والمساحات، وغيرها؛ وترفق كلّ المعززات والشواهد التي تؤكد الجانب الفني، وخاصة فيما يتعلق بأداء الأفراد، مع ضرورة وجود قواعد معلنة، ومعروفة للطعن في نتائج التقييم، والتقارير، والعمل على إيجاد برامج توعية للمدارس التي ستتعرض للمساءلة لأول مرة لضمان عدم التسبب في الإحباط والتراجع العكسي.

الارتقاء بجودة التعليم ومخرجاته كاستراتيجية وطنية

لم تعد جودة الأنظمة التربوية من اختصاص الخبراء التربويين فقط، بل تعداه إلى السياسيين، والقيادات الوطنية، وقد عملت العديد من الحكومات، خلال النصف الأخير من القرن العشرين، على رفع مستوى الوعي حول العلاقة بين أداء الاقتصاد الوطني، ومستوى الاستقرار الاجتماعي، وعلاقة كلٍّ منها بجودة برامج التعليم الوطنية، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتدابير رفع مستوى نوعية التعليم.

وقد انتشر هذا التوجه بشكل سريع إلى العديد من دول العالم، وبدأت الحكومات تتدخل في تصميم النظم التربوية، وعملياتها، بقصد الارتقاء بنوعية التعليم وجودة مخرجاته.

هناك الكثير ممّا يمكن تعلّمه من تطبيق برامج التطوير التربوي على مدى الخمسين عاماً السابقة، وخاصة في مجال العلاقة بين جودة التعليم، والجودة الشاملة؛ لذا يمكن ملاحظة ثلاثة توجهات مختلفة:

التوجه الأول: توجه استثماري؛ من خلال التركيز على استراتيجية النمو والتقدم بالمفهوم الاقتصادي، وقد استند هذا التوجه إلى وجود افتراض ضمني بأنّ توفير الموارد الكافية للنظام التربوي سيؤدي حتماً إلى تحسينه. وقد استثمرت العديد من الأنظمة التربوية مبالغ خيالية في تطوير المناهج، ولكنها سريعاً ما اكتشفت أنّ ذلك لم يحقق النتائج المرجوة، ممّا دفعها إلى التوجه نحو تطوير الموظفين كمحرك آخر أساسي لعملية التطوير، وقد أضافت بعض الدول لهذه العمليات برامج أخرى لتطوير الأداء المؤسسي للنظام التعليمي نفسه، ولكنّ النتائج لكلّ هذه العمليات لم تكن مشجّعة مع وجود بعض الاستثناءات المحدودة، حيث أدّى إلى مزيد من الفاعلية في بعض الدول التي تتمتع أنظمتها بمهنية عالية، وثقافة تقييم الإنجازات التربوية، ولديها حراك اجتماعي إيجابي. ولكنّه فشل في تقديم النتائج والتحسينات المطلوبة في معظم الدول، وثبت أنّ هذا النهج مدمراً وعقيماً، ما لم يكن متبوعاً ومغطى باستراتيجية وطنية للمساءلة. وعندما تبين فشل استراتيجية التطوير المبنية على الاستثمار (بمفردها) بدأ ظهور توجه آخر جديد.

التوجه الثاني: والذي يعرف بالاستراتيجية الفوردية^١، نسبة إلى هنري فورد، والتي عملت بفاعلية في القطاع الصناعي في أوائل القرن العشرين، وإذا ما اعتبرنا أن التوجه الأول قد اعتمد أساساً على الدعم والاستثمار، فقد بُنيَ هذا التوجه الثاني على الضبط، والتعود على أداء المهمة، ولتطبيق ذلك في التعليم فقد عملت بعض الدول على تكثيف الجهود لإنتاج ما عرف وقتها بمناهج المعلمين الضامنة (والتي تصف كل العمليات والادوار والمسؤوليات التي يجب على المعلم القيام بها وصفاً دقيقاً ومجهرياً)، وفي عقدي الخمسينات والستينات تمّ تقسيم التعلم والتعليم إلى خطوات صغيرة منظمّة تبعاً لبرامج تدريسية مفصّلة.

وقد تمّ دعم هذه الإجراءات بترتيبات قوية لضبط الجودة والتقييم والمحاسبة، وقد لاقى هذا النهج استحساناً من قبل العديد من القيادات الوطنية الذين لمسوا فشل التوجه القائم على الاستثمار، وزاد توجههم لتقديم الدعم للمعلمين والمدارس لتحسين مستوى الأداء، كما زاد الشعور بضرورة ضبط عملياتهم، بما يتناسب وهذه الاستراتيجية الفوردية.

بالطبع فإنّ هذا التوجه أيضاً لم يكن فاعلاً، ولم يؤدّ إلى نتائج إيجابية، وذلك لعدة أسباب أهمها أنّ العملية التعليمية تعتبر عمليةً مركبةً ومعقدة، ولا يمكن تجزئتها إلى أجزاء متسلسلة ومنفصلة، كما هو الحال في عملية التدريس على سبيل المثال، حيث يمكن توصيف عملية التدريس السيئة، أو الضعيفة بسهولة، في حين يصعب وصف التدريس الفعال والنوعي.

ومن خلال البحث زادت القناعة بأن التعليم النوعي الذي يمكن أن يلمسه الطالب ويشعر به يعتبر من أهمّ عوامل تحسين التحصيل، ومع ذلك لم يكن من السهل ضبط عمليات هذا التدريس النوعي.

^١ الفوردية: طريقة ابتدعها هنري فورد لتنظيم سيرورة الإنتاج تقوم على أساس العقلنة، والمبادئ الأساسية التي تضمنها الإدارة العلمية.

وزادت المشكلة عندما تمّ التعرف على أثر المدرسة نفسها على مستوى تحصيل الطلبة، لأنّ المدرسة تمثل مجتمعاً مركباً، ومعقداً من القيم والممارسات والتوقعات، وهذا المجتمع المهني المدرسي له تأثير قوي أيضاً على تحصيل الطلبة.

ومرة أخرى أثبت نهج التطوير المؤسسي، والاستراتيجية الفورية عدم قدرتهما على تحسين جودة التعليم.

بعد كلّ هذه التجارب الدولية، ماذا كان يمكن للحكومات أن تفعل؟ فالنهج المعتمد على الاستثمار (التوجه الأول) - في العديد من الحالات - لم يؤدّ إلى التطوير المطلوب، إلاّ أنّ نهج ضبط الجودة (التوجه الثاني) وعلى الرغم من فشله في غالبية الأحيان، فقد كان هناك اتفاق دولي بأهميته، إذن كيف يمكن توظيفه؟ بدأت الإجابة عن هذا السؤال تتوضح شيئاً فشيئاً، وبدأت بكسب التأييد بشكل أوسع في التسعينات، وخلال الألفية الثانية، وذلك مع ظهور النتائج الإيجابية بشكل مضطرد.

التوجه الثالث: توكيد الجودة بدلاً عن ضبط الجودة: كان هذا النهج هو الذي أحدث ثورة نوعية في الصناعات وقدم دروساً مناسبة في جوانب أخرى من الخدمات الاجتماعية، وحتى بعض الجوانب التعليمية، ومن ثمّ انتشرت إلى بقية الدول الصناعية. ويختلف نهج توكيد الجودة عن نهج ضبط الجودة الذي يقوم به فريق متخصص، حيث تنطلق منهجية توكيد الجودة من استراتيجية تفويض مسؤولية الجودة في النظام إلى العاملين الأساسيين داخل النظام. وهذا هو المفتاح الأساس الذي سيعالج مشاكل الجودة في القطاعات الإنسانية المركبة، والمعقدة، وبشكل فاعل. وهذا ما يناسب فعلاً قطاع التربية والتعليم.

يعتمد أيّ نهج لتوكيد الجودة على ثلاثة مكونات أساسية، وعلى الرغم من اختلاف المسميات لهذه المكونات باختلاف السياق، إلاّ أنّه يمكن وصفها على النحو الآتي:

- بناء القدرات الفنية والإجرائية للقيام بالتطوير الذاتي، ضمن الأقسام التنظيمية للنظام بما يشمل عمليات التغذية الراجعة داخل النظام، والتي تمكّن العاملين أنفسهم من مراقبة الجودة.
 - لامركزية صنع القرارات والموارد، ووضعها تحت تصرف العاملين والأقسام لتمكينهم من التصرف بفاعلية في سعيهم لتحقيق الجودة.
 - مساءلة العاملين والأقسام التنظيمية بشكل مباشر حول جودة المخرجات والنتائج.
- تُترجم هذه المكونات الثلاثة إلى بناء القدرات (برنامج تطوير المدرسة والمديرية)، واللامركزية، والمساءلة.

مسوّغات النظام

ما يجب فهمه بدايةً، أنّ المساءلة المدرسية ما هي إلا أسلوب لمراجعة الأداء وتحسينه وتطوير المهارات الادارية والفنية لكل من المعلمين، والإداريين (مدير المدرسة، ومساعدته، والسكرتير، ...)، وليست مصدرًا للخوف والقلق؛ ورغم ذلك فإنّ هناك من ينظر إلى المساءلة على أنّها تهديد لأمنه الوظيفي، وانتقاص لكرامته وتدخل في عالمهم الوظيفي والمهني، لذلك فقد تواجه بالرفض والسخط من قبل بعض العاملين في المدرسة، أو مديريات التربية والتعليم، أو مركز الوزارة، لذا سنلقي مزيداً من الضوء على أثر المساءلة على كلّ من مديري المدارس والمعلمين فيها من خلال عرض لبعض مسوغات النظام والتي من أهمها:

1. تجعل كلاً من المعلم والمدير يتوجهان نحو النتائج، بحيث يكون تركيزهم على نتائج الطلبة.
2. تقف على نقاط الضعف والخلل في أداء المعلمين، ومديري المدارس، وتعمل على وضع الحلول، والآليات المناسبة لعلاجها، وإصلاحها وتحسينها، بالإضافة إلى الوقوف على نقاط القوة وتعمل على تدعيمها وتحسينها وتطويرها.
3. تحدّد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، ومديري المدارس، لتحسين، قدراتهم، ومهاراتهم الوظيفية وتطويرها، وكذلك التفاعلية في التعامل مع الإدارة المدرسية، والزملاء، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع الخارجي، وبهذا فهي:

- تعزز أشكال الدعم والشراكة فيما بين أفراد المجتمع التربوي.
- تنسق جهود المعلمين ومديري المدارس، والطلبة في المدرسة.
- تعزز العلاقات الإيجابية مع المجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي.

٤. تقدم صورةً واضحةً للنتائج المتوقعة التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

٥. تدعم التفكير الاستراتيجي لكل من المعلمين، ومديري المدارس.

٦. تدفعُ كلاً من المعلمين، والإداريين (مدير، ومساعد،...) للتعرف على المهام والالتزامات، والواجبات والدعم المطلوب لكل منهم، مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات بين أفراد مجتمع المدرسة، ونجاحها في تحقيق أهدافها.

٧. تعطي دافعية أكبر لتطوير المناهج وتحسينها.

٨. ترفع من مستوى التحصيل من خلال رفع مستوى التوقعات.

٩. تدفع المعلمين إلى تحسين الوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم.

١٠. تزيد من مستوى الاهتمام لدى كل المشاركين في العملية التربوية للقيام بالمهام الموكولة لهم، وكذلك المؤثرين فيها، وتساعد المعلم على التركيز على تعلم الطلبة.

١١. تحديد دور كل من الطالب، والمعلم، والمدير، والمعنيين بمختلف عمليات النظام التربوي، بهدف تحقيق عملية مساءلة واعية؛ وبالتالي تؤدي إلى:

أ. الانضباط الوظيفي.

ب. العمل والإنجاز.

ج. المحافظة على أخلاقيات الوظيفة.

١٢. تعمل على تخليص الإدارة من المحسوبية وأبعادها، وتدفعها نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة، والاستحقاق، وتكافؤ الفرص، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، وهذا ينعكس إلى حدّ

كبير على انتماء الفرد، وولائه للنظام الذي يعمل فيه، نظرًا لإحساسه وشعوره بسيادة جوٍّ من العدالة بعد مساهلة النظام للعاملين فيه.

بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من المسوغات الهامة على المستوى الاستراتيجي تتمحور حول مساعدة النظام التربوي على تحقيق الآتي:

١. تحليل الفجوات المشتركة بين المدارس، والتي قد تقع تحت مسؤولية وزارة التربية والتعليم، ولا يمكن محاسبة المدارس عليها.

٢. مساعدة مركز الوزارة في رسم الصورة الكلية للنظام التربوي الأردني، بما يساعد على تحديد أدوارها التطويرية، ومسئوليتها في تقديم الدعم والمساندة الفنية للمدارس ومديريات التربية والتعليم.

٣. يساعد الوزارة في تحليل الهيكل التنظيمي، والعمليات، والسياسات المطبقة، والتعرف على السياسات التي تحتاج إلى المراجعة والتحسين والتغيير.

٤. يساعد الوزارة في إعادة توجيه مواردها البشرية والمادية لتحقيق أفضل العوائد والنواتج التربوية.

٥. توفير قاعدة بيانات ومعلومات صادقة حول أداء المدارس، يمكن الاستفادة منها في رسم السياسات التربوية وصنع القرارات الاستراتيجية.

الزيارات التقييمية

يتمتع المقيّمون بخبرات فنية عالية، فهم خبراء تربويون تقلّبوا خلال سيرتهم الوظيفية في عدد من الأدوار والمهام التربوية، كمعلمين ناجحين، ومديري مدارس، أو وظائف إدارية، وعملوا مشرفين تربويين، وكانوا مميزين في أدئهم.

وعادة ما يقوم المقيّم بعدد من الأدوار والمسؤوليات تبعاً لطبيعة المدرسة، أو المديرية التي يجري بها التقييم، فقد يكون منسقاً لفريق التقييم في المدرسة (س) في حين يكون مقيماً تابعاً لمنسق آخر للتقييم في المدرسة (ب)، أو المديرية (ب)، كما تختلف طبيعة عمليات التقييم بناءً على مستوى أداء المدرسة فهناك:

- ١- زيارات تقييمية حثيثة: تكون أيام هذا النوع من التقييم على الأقل ثلاثة أيام ولا يقل أعضاء الفريق المشاركين فيها عن أربعة أعضاء.
- ٢- زيارات تقييمية للمتابعة: وتكون أيام هذا النوع من التقييم يومين ولا يقل أعضاء الفريق عن مقيمين اثنين.
- ٣- زيارات تقييمية استكشافية: وتكون لمدة يوم واحد من قبل مقيّم واحد على الأقل.

المقيّمون والمدارس

يتم تقسيم المدارس إلى ثلاث فئات وعلى النحو الآتي:

- أ- مدارس بحاجة إلى عناية خاصة وحثيثة: وهي تلك المدارس التي يوجد مؤشرات واضحة إلى تدني مستوى أدائها، مثل: تدني نتائج طلبتها في الثانوية العامة، أو الإختبارات الوطنية، أو الإختبارات الدولية، أو تلك المدارس التي تتكرر شكاوى الطلبة، أو المعلمين، أو أولياء الأمور فيها لأية أسباب، ويقدر عددها بـ (٥٠٠) مدرسة.
- ب- مدارس متوسطة الأداء من حيث نتائج الثانوية العامة، أو الإختبارات الوطنية، أو الدولية، ولا يوجد عليها شكاوي جدية، أو هي تلك المدارس التي تم تقييمها في العام المنصرم تقيماً حثيئاً وتحتاج في العام الثاني للمتابعة لضمان استئثار العاملين للتغيير والتطوير، ويقدر عددها بـ (١٠٠٠) مدرسة.

ت- مدارس جيدة الأداء: وهي تلك المدارس التي لا يوجد فيها مشاكل جدية، وتتراوح نسب النجاح فيها أكثر من ٥٠% وتم زيارتها خلال الثلاثة أعوام السابقة، ويقدر عددها بـ (٢٠٠٠) مدرسة.

وعند بناء خطة عمل وحدة جودة التعليم والمساءلة يؤخذ بعين الاعتبار العلاقة بين أعداد المدارس في كل فئة من الفئات الثلاث، وأعداد المقيمين في الوحدة لوضع خطة مناسبة للقيام بتقييم هذه المدارس حسب مستوى أدائها وتقييمها السابق.

إجراءات تطبيق المساءلة

تبدأ عمليات المساءلة منذ الاجتماع الأول الذي يعقده رئيس وحدة جودة التعليم والمساءلة مع مدير التربية والتعليم لتحديد عدد المدارس التي سيتم إخضاعها، أو وضعها ضمن أولويات الوحدة للتقييم خلال العام الدراسي، ويركز الحوار في هذا الاجتماع على البيانات الموجودة لدى وحدة جودة التعليم والمساءلة حول أنماط، ومستوى تحصيل الطلبة في الاختبارات المدرسية (جداول علامات المعلمين والايديويف) ونتائج الاختبارات الوطنية (الاختبارات الموحدّة، والثانوية العامة، والصفوف الثلاثة الأولى) والاختبارات الدولية (بيزا وتمز)، علاوة على معرفة المديرية بظروف المدارس وخططهم التطويرية، بالإضافة إلى معلومات وحدة جودة التعليم والمساءلة حول نتائج تقييم مدارس المملكة جميعها خلال السنوات السابقة.

وتتمّ عملية المساءلة بعدة خطوات إجرائية يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

١. يحدّد رئيس وحدة جودة التعليم والمساءلة بعد الاستئناس برأي مدير التربية والتعليم عدد المدارس التي سيتمّ تقييمها.
٢. يعيّن رئيس الوحدة أحد المقيمين منسق تقييم لكلّ مدرسة. وتتمثّل مسؤولية المنسق باتخاذ الدور القيادي أثناء إطلاق، وتنظيم عملية التقييم في المدرسة، وتنسيق كتابة التقرير النهائي عند نهاية عملية التقييم، وإعلان التقرير، وتسليمه لكلّ من رئيس الوحدة ومدير التربية والتعليم.
٣. تبدأ العمليات في المدرسة، بحيث يقوم المنسق بزيارة أولية للمدرسة قبل عدة أيام من إجراء التقييم للقيام بعدد من المهام تتمثّل بالآتي:
 - تقديم شرح وافٍ لمدير المدرسة حول عملية التقييم والموعود الذي ستبدأ فيه، والفترة الزمنية اللازمة لذلك.

▪ إعطاء المدير قائمة تبيّن المعلومات المطلوبة قبل عملية التقييم تتضمن:

○ البيانات الخاصة بأعداد الطلبة والمعلمين والصفوف.

○ السياسات التي توظفها المدرسة إن وجدت.

○ التقييم الذاتي للمدرسة، ووثيقة الخطة التطويرية للمدرسة.

○ إطار المتابعة والتقييم للمدرسة.

○ التقارير التي رفعتها المدرسة لمديرية التربية والتعليم.

○ نتائج تحصيل الطلبة المدرسية والوطنية والدولية.

▪ إعطاء المدرسة قائمة بمتطلبات فريق التقييم مثل (مجموعات التركيز، فريق تطوير

المدرسة....)

▪ الإجابة على أية تساؤلات تطرح من قبل مدير المدرسة بخصوص إجراءات عملية التقييم.

▪ يخصص مدير المدرسة مكاناً مستقلاً عن العاملين في المدرسة، لاجتماع أعضاء فريق

التقييم خلال المهمة.

▪ يطلب من مدير المدرسة تقديم وصف عام لأولويات تطوير المدرسة، وتوضيح التحديات

الملحة التي يواجهها.

▪ يطلب المنسق من طالبين اثنين أخذه في جولة حول المدرسة ومرافقها.

٤. بعد عودة المنسق لمكتبه، يقوم بإعداد تقرير أولي لتقديم معلومات عامّة عن المدرسة. بناءً على

هذا التقرير، والمشورة المقدمة من مدير التربية والتعليم، والبيانات الموجودة في الوحدة حول

المدرسة.

٥. يقوم المنسق بالتشاور مع رئيس وحدة جودة التعليم والمساءلة لتعيين فريق التقييم لتلك المدرسة الذي يتكون من أربعة أعضاء بالإضافة إلى منسق الفريق، يتم بعدها إعلام أعضاء الفريق بمشاركتهم كتابيا.

٦. يدعو المنسق فريق التقييم إلى الإجتماع قبل عملية التقييم لمشاركة التقرير الأولي معهم، وتحديد خطوات وبرنامج الزيارة وتحديد أولويات عملية التقييم. ويقوم الأعضاء أيضا بوضع جدول زمني للأحداث والمسؤوليات (جدول رقم ١) بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية في المدرسة على مدى جميع أيام التقييم آخذين بعين الاعتبار وجود وقت فراغ كافٍ يمكن استغلاله استجابة لظروف خاصة مثل زيارة صفيّة طارئة، أو اجتماع طارئ مع أحد أولياء الأمور.

/ /

جدول رقم (١) مهام عمل فريق التقييم في المدرسة اليوم

رقم	اسم	المهام	الملاحظات

٧. أثناء عملية التقييم الفعلية، يأخذ منسق فريق التقييم زمام الأمور بخصوص التنسيق مع مدير المدرسة، ويتم إعداد مسودة الخطوط العريضة للتقرير أولاً بأول، ويقدم المقيّمون التحديثات اليومية أثناء تقدم عملية التقييم، وتبدأ عملية جمع البيانات حول أداء المدرسة قبل الوصول إليها، بحيث يعتبر التقرير الأولي الذي أعدته منسق الفريق المصدر الأول للتعرف على أداء المدرسة.

٨. تُجمع المعلومات والبيانات خلال التوجه للمدرسة في الشوارع المحيطة بها، حيث تظهر بعض سلوكيات الطلبة، والمعلمين، والعاملين في المدرسة، فضلاً عن تعامل المجتمع المحيط بالمدرسة مع مجتمع المدرسة، وممتلكاتها. كما يهتم المقيّمون بالزيارات الصفية من الجانب الفني، ولقاءات المعلمين والطلبة، والمجتمع المحلي، ويمكن تلخيص الخطوط العامة لعمليات التقييم في المدرسة بالآتي:

أ. يتوجه أعضاء الفريق في اليوم الأول من طرق مختلفة للمدرسة، وقبل نصف ساعة على الأقل من بداية دوام الطلبة، بحيث ينتظر البعض خارج المدرسة لملاحظة المعلمين والطلبة في كيفية الدخول إلى حرم المدرسة، والتعامل مع المجتمع المحيط بها، في حين يدخل الآخرون إلى ساحة المدرسة، ويلتقون مع الطلبة فرادى، أو جماعات، بهدف جمع معلومات وبيانات تساعد المقيمين في تعبئة أداة الملاحظة العامة الملحق رقم (٣)، في هذه الأثناء يكون منسق الفريق قد جلس مع مدير المدرسة في الإدارة لإعطاء الفرصة للفريق للقيام بمهمتهم دون مقاطعة من مدير المدرسة، أو المعلمين، ويطلع منسق الفريق مدير المدرسة على برنامج عمل الفريق لليوم الأول في المدرسة.

ب. يتوزع الفريق خلال الطابور الصباحي، أمام وخلف الطلبة، بما لا يثير استغراب الطلبة، أو يشتت انتباههم، ويلتزم الفريق بتعليمات الطابور الصباحي تماماً كما هو الحال لدى المعلمين، لذا قد يكون من المناسب أن يستذكر المقيّمون مدونة السلوك الخاصة بهم قبل التوجه للمدرسة.

ج. يتوجه الطلبة إلى الغرف الصفية، ويتوجه فريق المقيمين إلى غرفة اجتماعاتهم، لمناقشة برنامج العمل في المدرسة، مصطحبين معهم برنامج الحصص اليومي، والتقرير الأولي، ويناقش الفريق النقاط الآتية:

أ. جدول عمل الفريق في المدرسة، حسب الحصص والاستراحات.

ب. مجموعات التركيز ومكان الالتقاء بالمعنيين.

ج. ملاحظات عامة يجب أخذها بعين الاعتبار من خلال الانطباعات الأولية.

د. يتوجه كل عضو من أعضاء الفريق للقيام بالمهمة المناطة به حسب جدول عمل الفريق في المدرسة.

هـ. يجب التركيز على الزيارات الصفية وتدوين الملاحظات الوصفية والتنوعية حول الأداء والبيئة والمحتوى من خلال توظيف أداة الملاحظة الصفية الملحق رقم (٤).

و. يراجع بعض أعضاء الفريق السجلات لضمان تطابق عمليات التطبيق الفعلي مع ما هو مكتوب في السجلات، وتوثيق الملاحظات بشكل وصفي ودقيق بحسب أداة رصد الوثائق الملحق رقم (٥).

٩. عند الانتهاء من عملية التقييم الفعلية، وبعد مغادرة أعضاء الفريق، يعقد الفريق أول اجتماعاً

برئاسة المنسق لمشاركة المشاهدات وتحديد جوانب التقرير التي ستتطلب من الفريق العمل كمجموعة، وتتاح للأعضاء الفرصة لمراجعة البيانات التي ساهموا في جمعها وتوثيقها.

١٠. عند إتمام هذه المهام، يبدأ المنسق مهمة تحويل التقرير إلى مسودة أولى. (سيتم مناقشة الإطار

العام لهذا التقرير لاحقاً). يقوم المنسق بمشاركة المسودة الأولية للتقرير ومناقشتها مع أعضاء الفريق لإبداء آرائهم وملاحظاتهم. وفي العادة لن يكون هناك حاجة لدعوة الفريق للاجتماع مرة أخرى. يتم بعدها إطلاع الرئيس التنفيذي على هذا التقرير.

١١. يقوم المنسق بالتشاور مع رئيس وحدة جودة التعليم والمساءلة بإعداد ملخص للمشاهدات ولنتائج التقرير يمكن مشاركته ونشره لأولياء الأمور.

١٢. وبعد توافق رئيس الوحدة والمنسق على مسودة التقرير يتوجه المنسق لمشاركة بسرية مع مدير المدرسة، لأخذ تعليقاته على الأمور الهامة والأساسية، ومناقشتها مع الرئيس التنفيذي واعتماد التقرير بالشكل النهائي.

١٣. عند الإنتهاء من كتابة التقرير النهائي يتم إرسال نسخ للمدرسة، ومديرية التربية والتعليم، وللجهات ذات العلاقة. ويتم نشر التقرير أيضا على الصفحة الإلكترونية الخاصة بوحدة جودة التعليم والمساءلة.

١٤. بعدها يعود المنسق، ومدير التربية والتعليم، ومن يراه مناسبا من الفريق للمدرسة لمناقشة التقرير والخطوات التالية المقترحة والمتضمنة في التقرير. وإذا اقتضت الحاجة يقوم المنسق بتحديد الأمور التي تأمل وحدة جودة التعليم والمساءلة من المدرسة أخذها بعين الاعتبار، والجوانب التي سيعاود فريق التقييم متابعتها وإعادة تقييمها بعد فترة زمنية يحددها المنسق مع مدير المدرسة.

١٥. يترك المنسق بعد ذلك مدير المدرسة، ومدير التربية والتعليم، وموظفيه للاتفاق على أولويات الإجراءات والخطوات اللازمة للمضي قدما في عملية التطوير والإصلاح والتحسين.

١٦. يعود المنسق عضواً في فريق التقييم، ليعود مقيماً مع أحد زملائه الآخرين في مدرسة أخرى.

المساءلة سعياً نحو التميز: التطبيق العملي.

عادة ما يتم إعلان بيانات المدرسة ومعلوماتها في النشرة المدرسية؛ التي توزع على أولياء الأمور، والمعلمين. وأحد مكونات هذه النشرة، هو القسم المعني بأداء الطلبة في الاختبارات الوطنية، حيث يتم مقارنة أداء المدرسة بالنسبة لمعدل أداء المدارس الأخرى في المنطقة، والمدارس الأخرى على المستوى الوطني.

ويلتزم مدير المدرسة، والمعلمون بتقديم أفضل ما عندهم لطلبتهم ومجتمعهم. وهم على وعي تام بقدرة المدرسة على إيجاد مساحة للتطوير، والتحسين بغض النظر عن جودة أدائها الحالي.

ولأن مديرية التربية والتعليم على علم بأن مدارسها ستكون عرضة للتقييم في مرحلة ما، من خلال زيارة فريق المقيمين التابعين لوحدة جودة التعليم والمساءلة؛ فإنها ستعمل على تشجيع مدارسها لمتابعة هذه العملية بحزم وحماسة، وذلك من خلال إدماج جميع العاملين في المدرسة في عملية المراجعة الذاتية، وتنمية مهارات الأفراد والمجموعة مهنيًا، وذلك من خلال التساؤل الدائم عن مدى جودة أداء مدرستنا، وكيف يمكننا جعلها أفضل؟ وأثناء هذه العملية يتم تقديم المساندة والدعم من قبل أولياء الأمور، والمجلس التربوي، والمشرفين التربويين، ومديرية التربية والتعليم.

وسوف يتعدى هذا التقييم مسألة ضمان التزام المدرسة بمجموعة من اللوائح التشريعية إلى التركيز على جودة العملية التعليمية المقدمة من قبل المدرسة للطلبة، وخصوصاً داخل الغرف الصفية، والتدريس، والقيادة، ومستوى التوقعات، بالإضافة إلى التركيز على نوعية المخرجات التعليمية، وتحصيل الطلبة في الاختبارات الوطنية والدولية.

يتم نشر التقرير عن عملية التقييم من قبل وحدة جودة التعليم والمساءلة، ويتم عرضه على أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والسلطة المحلية، ومديرية التربية والتعليم. وسوف يشكل هذا التقرير أساساً للنقاش بين هذه الفئات والمدرسة. كما يتم استخدامه من قبل المدرسة لمعالجة مشاكلها الطارئة. فالجميع على علم بأن عملية التطوير تشكل تحدياً كبيراً، وإمكانية تحقيقها ليست ببعيدة، ولكنها تحتاج إلى إصرار العاملين والقيادة المدرسية على التصحيح ورفع مستوى الأداء.

والأهم من ذلك، أن الإطار التقييمي الذي يستخدمه فريق التقييم الوطني، والذي سيزور المدرسة، هو نفسه الإطار المستخدم من قبل المدرسة للمراجعة الذاتية، وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وبناء خطة المدرسة التطويرية. إن المدرسة ممثلةً بفريق تطوير المدرسة مسؤولة عن أولويات، ونتائج، ومحتوى هذه الخطة؛ وتعطى مسؤولية متابعة نوعية التنفيذ لمدير المدرسة والعاملين. وتتخلص مسؤوليات مديرية التربية والتعليم بخصوص هذه الخطة بالآتي:

أولاً: تقديم النصح والإرشاد والدعم للمدرسة خلال عملية الإعداد.

ثانياً: تقديم الدعم للمدرسة أثناء عملية التنفيذ.

وعندما يستخدم فريق التقييم الإطار العام للتقييم، فإن مسؤولية تحديد التوصيات، والاستنتاجات، والحكم على أداء المدرسة تناط فقط بأعضاء فريق التقييم.

وفيما يلي بيان تسلسل زمني لعملية تقييم مدرسة ما:

خلال شهر حزيران من كل عام تُنتهي المدارس العام الدراسي، وتكون خلال الشهر الأخير من العام الدراسي قد أجرت المراجعة الذاتية، وحلّلت مستويات أداء المدرسة في ٢٠ مؤشر أداء، وحددت الأولويات التطويرية للمدرسة بناءً عليها.

ومع نهاية شهر حزيران يعمل مدير التربية والتعليم على تحديد عدد من الاجتماعات واللقاءات لبعض مديري المدارس الذين يتوقع حاجتهم للدعم والمساندة اعتماداً على تقارير سابقة عن أداء مدارسهم، فإذا كانت مدرسة الغد هي إحدى هذه المدارس، فدعونا نسلط الضوء على خطواتها نحو التميّز.

يعقد مدير التربية والتعليم اجتماعاً مع مدير مدرسة الغد في بداية شهر تموز لمناقشة خطة المدرسة التطويرية للعام القادم، ولتحديد الطريقة المثلى التي تمكّن مديرية التربية والتعليم، والمشرفين التربويين من تقديم الدعم الفني واللوجستي للمدرسة خلال العام القادم لتحسين أدائها، ويحضر الاجتماع رئيس قسم الإشراف وأحد المشرفين التربويين المتابعين للمدرسة.

ويُحضر مدير المدرسة معه للاجتماع ما يلي:

○ نتائج المراجعة الذاتية.

○ خطة المدرسة التطويرية، والتي تم اعتمادها من المجلس التربوي، وأرسلها إلى المديرية قبل عدة أسابيع، وقبل الاجتماع عادة ما يكون هناك الكثير من الأسئلة التي تدور في أذهان كل من مدير المدرسة ومدير التربية من أهمها:

■ ما هو مستوى الأداء الذي أظهرته نتائج المراجعة الذاتية، وما هي المشكلات والأولويات

التي أبرزتها نتائج المراجعة الذاتية؟

- هل الأنشطة التي وضعتها المدرسة في الخطة كافية لتحقيق النتائج؟ وهل هناك أنشطة أخرى يمكن للمدرسة القيام بها لتحسين أدائها؟
- كيف تمكّن مدير المدرسة بمشاركة فريق تطوير المدرسة من ترجمة نتائج المراجعة الذاتية إلى مجموعة واضحة من النتائج التطويرية للمدرسة؟ وما مدى توافق هذه النتائج مع الحاجات المشتركة على مستوى المديرية؟
- ما مدى بلورة الأولويات التطويرية في خطة تطوير المدرسة؟ وما مدى فاعلية الخطة في الاستجابة لهذه الأولويات؟
- ما مدى واقعية الخطة؟ وما هي المشاكل التي يمكن أن تواجه تطبيقها؟
- كيف يمكن لفريق تطوير المدرسة استثمار المصادر المتوفرة لتنفيذ فعاليات الخطة؟
- ما هي المصادر الإضافية التي تحتاجها المدرسة؟ وهل تستطيع مديرية التربية توفيرها؟
- وسيعرض هذا الاجتماع نتائج طلبة المدرسة في بعض الاختبارات الدولية والوطنية مقارنة ببعض المدارس الأخرى.

هذا الاجتماع سيكون لدى المجتمعين فكرة أعمق بخصوص أولويات التطوير لمدرسة الغد.

وسيكون لدى مدير المدرسة معرفة أعمق لكيفية تحسين الخطة التطويرية في ضوء ذلك النقاش، ومع الأخذ بعين الاعتبار توفر المصادر التي طلبها، أو عدم توفرها.

وبناء على عدد من هذه الاجتماعات يستطيع مدير التربية وفريق تطوير المديرية ورئيس قسم الإشراف من التعرف على التحديات العامة والمشاركة التي تواجه المديرية في تحسين أداء المدارس الضعيفة، والعمل على استنباط واستكشاف أدوات، واستراتيجيات ومصادر جديدة للاستجابة لحاجات المدارس.

وكجزء من مسؤوليات مدير التربية، سيعمل على تحديد القضايا المتكررة، والحاجات المشتركة، والتحديات العامة التي تتطلب دوراً أكبر من الوزارة في تقديم الدعم الفني والمادي، علاوة على تقديم توصيات خاصة لسياسات جديدة ستسهم بدورها في الارتقاء بنوعية التعليم ومخرجاته.

في أواخر شهر آب، في الأسبوع الذي يسبق استقبال المدرسة للفصل الدراسي الجديد، يجتمع وفريق تطوير المدرسة للتخصير للعام الدراسي الجديد، ولديهم العديد من الأمور الإدارية التفصيلية التي يجب التعامل معها، ولكنهم قاموا بتخصيص جزء كبير من اجتماعهم لمناقشة خطة المدرسة التطويرية وتنفيذها أثناء العام الجديد، وسيخصصون جزءاً من وقت الاجتماع لمراجعة التحديات التي تم بحثها بعد عملية التقييم الذاتي، وعند بناء الخطة التطويرية.

إن عمليات المراجعة الذاتية، وتحديد الأولويات، وبناء الخطط تسعى إلى التعامل مع ثلاث قضايا أساسية هي:

١. تدني تحصيل الطلبة في عدد من المباحث خلال عدة أعوام، وخصوصاً في مباحث: الرياضيات والعلوم، واللغة العربية، واللغة الإنجليزية.
 ٢. انخفاض مستوى الثقة والطموح لدى الطلبة، وانخفاض مستوى توقعات المعلمين لأداء الطلبة.
 ٣. عدم اعتراف معظم المعلمين بأن تحصيل الطلبة قضية يجب طرحها بشكل مباشر، والتردد في معالجة قضايا التعليم، والتدريس الفعال، وكيف أنّ من شأنها أن تحسّن من تحصيل الطلبة، وكيفية معالجة مَيَل المعلمين للاعتماد على أساليب التدريس التقليدية، وتنظيم الغرف الصفية، وتشكل هذه التحديات نقاط البداية التي يجب على خطة المدرسة التطويرية أن تأخذها بعين الاعتبار، وتركز على معالجتها. وتتطرق الخطة لمجموعة من النشاطات التي يمكن أن تتضمن:
- الطلب من كافة معلّمي المباحث بناء خطط لرفع مستوى تحصيل الطلبة في تلك المباحث، بما يشمل: مراجعة وتحسين مواد المنهج، وتطوير استراتيجيات تدريس ذات فاعلة أكبر، والقيام باختبارات وطرق تصحيح مشتركة لكل مجموعة من المعلمين.
 - الطلب من معلّمي المباحث ذات التحصيل العالي تنظيم وتقديم سلسلة من الندوات واللقاءات لغيرهم من المعلمين في المدرسة يتم التطرق خلالها للممارسات الفضلى في التدريس، واتخاذ الترتيبات لتمكين المعلمين من قضاء يوم بصحبة معلمين متميّزين أثناء الحصص الدراسية.

- بناء خطط لما بعد المدرسة "نوادي الواجبات المنزلية"، و"مجموعات المساعدة التشاركية لتعليم الطلبة" لتقوية التدريس ولمعالجة مشاكل التعلم الفردية.
- على مدير المدرسة تخصيص ثلث وقته في المدرسة للعمل كمساعد معلم، ليقضي هذا الوقت مع المعلمين وبشكل منهجي، وقيام مساعدي المدير بتخصيص ربع وقتهم للمهمة نفسها.
- إنشاء مجموعة صغيرة من المعلمين ذوي كفاءة لتشكيل "مجتمع تعلم مهني" خاص باستراتيجيات التدريس، والطلب منهم أن يقوموا بتطوير خطط لجذب انتباه المعلمين إلى أمثلة بخصوص الممارسات الفضلى، وترسيخ ثقافة التعلم للجميع بدعم من المشرفين التربويين ومديرية التربية والتعليم.
- تطوير خطط ونشرات حول "أسرار الممارسات الفضلى" لجميع المعلمين، والتي تعنى بنوعية وطبيعة تعاملات الطلبة مع المعلمين. ويتم تصميمها لرفع توقعات الطلبة بخصوص أنفسهم، ومدرستهم. والتخطيط لسلسلة من الزيارات للمدرسة من قبل نماذج قدوة لديهم قصص نجاح معروفة، وتوفير الفرص للطلبة للاستماع والاجتماع والتحاور مع هؤلاء الزوار.
- التخطيط لسلسلة من الاجتماعات الأسبوعية بين فريق تطوير المدرسة وكافة المعلمين، والتركيز في هذه الاجتماعات على مراجعة مستوى تحصيل الطلبة في المباحث المختلفة، مقارنة مع المستويات الوطنية، وإجراء مقارنات لتحصيل الطلبة في مباحث أخرى في المدرسة نفسها. والتطرق خلال الاجتماع أيضا إلى مدى التقدم في بعض المباحث لدى بعض المعلمين في رفع تحصيل الطلبة. وستستمر هذه الاجتماعات خلال العام، والاستماع لأفكار وآراء المجلس التربوي بهذا الخصوص.
- التزام فريق التطوير بالتحضير لاجتماعين على الأقل لمجالس أولياء الأمور والمعلمين وبرلمانات الطلبة، خلال العام الدراسي، ومن شأن هذه الاجتماعات رفع توقعات الطلبة

وأولياء الأمور بخصوص قدراتهم التحصيلية، والمهارية، والسلوكية، ولحثهم على تقديم الدعم أثناء هذه العملية.

ومع بداية العام الدراسي الجديد، وحيث العمل جارٍ على قدم وساق في تنفيذ الخطة التطويرية، وبالرغم من أنّ التقدم في تحقيق الإنجازات على أرض الواقع بطيئاً جداً، حيث لا يجد المعلمون هذه الممارسات الجديدة سهلة، بل ويرونها تحدياً كبيراً، وقليل منهم يتقبّل تنفيذها، فإنّ نهج فريق تطوير المدرسة الداعم والمساند، والذي يعمل دون كللٍ، أو مللٍ قد بدأ في التغلب على هذه المشكلة، كما يقدم فريق تطوير المديرية، والمشرفون التربويون، ومديرية التربية دعماً فنياً، ولوجستياً متوافقاً مع رغبات وحاجات العاملين في المدرسة.

قبل نهاية الفصل الدراسي الأول في شهر كانون الأول، يتم إبلاغ مدير مدرسة الغد بأن فريق التقييم من وحدة جودة التعليم والمساءلة سيقومون بزيارة المدرسة، وتقييم أدائها بعد شهرين من بداية الفصل الثاني القادم، وذلك بحلول شهر نيسان، وقد تضمن هذا الإبلاغ عدداً من المرفقات الآتية:

1. طلب الحصول على بيانات حول المدرسة؛ مثل: أعداد الطلبة، والمعلمين، والصفوف، ومساحات المباني، والمساحات العامة.....، وجدول لأنماط ومستويات تحصيل الطلبة، وجدول الحصص اليومي، وخطة تطوير المدرسة، وتقرير عن تقدم تنفيذ الخطة.

2. المرفق الثاني برنامج فريق التقييم في المدرسة، ويبين الخطوط العريضة لعملية التقييم، ويبين عدد المقيمين الذين سيقومون بزيارة المدرسة، وعدد أيام الزيارة، كما يبين أنّ هناك منسّقاً للفريق، ويبين البرنامج مرتكزات عملية التقييم، والتي تعتمد أساساً على مؤشرات أداء المدرسة التي تم توظيفها في المراجعة الذاتية، وبناء الخطة التطويرية، ولكنّ عملية التقييم ستساعد المقيمين في التوصل إلى استنتاجات خاصة بهم، كما يؤكد على تركيز عملية التقييم على نوعية عمليات التعليم، ونتائجها الخاصة بتحصيل الطلبة، كما سيبيّن البرنامج (الاستراتيجيات التي سينتهجها الفريق في جمع البيانات، والتي تتضمن الملاحظات العامة، والزيارات الصفية، ومجموعات التركيز مع

الطلبة، والمعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى مقابلات خاصة بالقيادة والإدارة.

وبناءً على ذلك قامت المدرسة بالعمل بشكل متواصل للتحضير لعملية التقييم، قامت المدرسة بتمضية الأسابيع اللاحقة بالتحضير لعملية التقييم والمساءلة. وقد كانت أسابيع مكثزة بالعمل. بدأت عملية التقييم في شهر نيسان، وكان الملفت للنظر هو الوقت الطويل الذي أمضاه المقيّمون داخل الغرف الصفية، ومناقشة المعلمين، والطلبة، وإدارة المدرسة.

وبعد انتهاء المدة الزمنية المخصّصة لهم في المدرسة، قام كلّ المقيّمين بلقاء المدير لمشاركته بالنتائج التي توصلوا لها. وقد أعجب المقيّمون بالمعنيين، وبمدى مهنتهم، ونزاهتهم، وبمدى اجتهادهم في القيام بمهامهم، بالإضافة إلى نوعية الأفكار الناجمة عن تلك العملية. وفي النهاية، تمت المهمة، وغادر المقيّمون.

وبعد مغادرة الفريق بيومين عاد منسق فريق التقييم للاجتماع مع مدير المدرسة، لمناقشة التقرير معه، وسيكون من حق مدير المدرسة إبداء ملاحظاته، ولكن المسؤولية النهائية لمحتوى التقرير تقع على عاتق منسق التقييم، ووحدة جودة التعليم.

يتم إرسال نسخة من التقرير النهائي قبل منتصف أيار لمديرية التربية والتعليم، ويتم نشره كاملاً في اليوم التالي على موقع وحدة جودة التعليم، وإعطاء نسخ منه للصحف المحلية والإعلام، ويتم توفير التقرير أيضاً لأولياء الأمور، والطلبة، والمجتمع المحلي.

وقد يحتوي التقرير على عدد من المفاجئات، ويبرز جهود معظم المعلمين، وقيادة المدرسة. كما يصف نوعية التعليم الإجمالية وإبراز نقاط القوة مع الإشارة إلى نقاط الضعف الفنية بما لا يسيء للمجتهدين.

وفي الوقت ذاته، قد يتفرد معلم مبحث واحد بالانتقاد اللاذع لضعف فاعلة وجودة أدائه، ولعدم أهليّته وضعف تنظيمه. ومن ناحية أخرى، قد يتم الإشادة بمعلم مبحث آخر، والإشارة إلى مستوى أدائه

وتميّزه. وقد يبرز التقرير الحاجة لتحسين المستوى العام لتحصيل الطلبة في المدرسة، ولكنه مجدداً، يشيد باعتراف المعلمين بهذه الأولوية وتضمينها في خطة المدرسة التطويرية، ولعلمهم المتواصل لوضعها حيز التنفيذ.

بالإضافة لذلك فقد يشيد التقرير بتركيز خطة التطوير على الطلبة وتوقعات المعلمين. كما يصف التقرير عمل وأداء فريق تطوير المدرسة ومديرها وصفاً يبين نقاط قوتهم التي يمكن الاستفادة منها، ونقاط الضعف التي يجب تحسينها. وقد يتعرض التقرير لانتقاد أحد الإداريين لتقصيره الإداري، ولفشله في دعم المعلمين المشاركين في تنفيذ الأولويات الواردة في خطة تطوير المدرسة. وقد يقدم التقرير ملاحظات حول عدد آخر من القضايا بما يشمل سلوك الطلبة والعلاقات، والتواصل، والاتصال مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى جودة مباني المدرسة وما يحيط بها. كما يصف الدعم المقدم من قبل مديرية التربية والتعليم، وقد يصف أداء الأفراد الذين قدموا الدعم والمساندة الفنية واللوجستية للمدرسة لتحسين أدائها.

إنّ تعامل مدير المدرسة بإيجابية مع نتائج التقرير بغض النظر عن قسوتها أحياناً، يعتبر حجر الأساس في عملية التطوير والتغيير، لذا فإنّ دور مدير المدرسة بعد نشر التقرير يجب أن يركّز على عقد عدد من الاجتماعات واللقاءات مع فريق تطوير المدرسة، والمعلمين، والعاملين، وبشكل فردي وعلى مستوى المباحث لمناقشة كيفية الاستجابة لمشاهدات التقرير المفصلة وكيفية تحسينها، والتغلب على العقبات، وتحديد ما يجب فعله للمضي قدماً، وبإيجابية، مؤمناً بأنّ التغيير قادم وأنّ النتائج في المرّة القادمة ستكون أفضل بكثير مما هي عليه الآن. سيتم بعدها دعوة فريق تطوير المدرسة للاجتماع لمناقشة التعديلات المقترحة على خطة التطوير بناء على الحوارات التي شارك فيها مع جميع المعنيين، وقد يشارك مدير المدرسة في اجتماعات أخرى مع المجلس التربوي، وأولياء الأمور وبرلمان الطلبة لإطلاعهم وأخذ إقتراحاتهم على التغييرات والخطوات التي ستتخذها المدرسة لتحسين مخرجات التعليم ولضمان تقدير أفضل.

وأخيراً، في نهاية شهر أيار قام رئيس وحدة جودة التعليم بإرسال رسالة إلى مدير المدرسة، ومدير التربية والتعليم تتضمن ما يلي:

١. يطلب فيها الرد على التقرير كتابة من خلال إعداد ورقة تتضمن الخطوات اللاحقة، والتي تستعرض عدداً من الإجراءات المخطط لها في المدرسة لمعالجة القضايا التي أشار إليها التقرير بأنها تتطلب الاهتمام.

٢. التطرق إلى وجوب اتخاذ اجراءات ملحة وهامة بخصوص المباحث الضعيفة والتي تعتبر أولوية مطلقة وتستدعي اجراءات عملية من قبل مديرية التربية والتعليم.

٣. تبين الرسالة أنّ فريق المقيمين يترأسه المنسق، سيزور المدرسة بنهاية حزيران، للتحقق من إحراز التقدم بخصوص القضايا الملحة الواردة في التقرير، ومن أجل مناقشة ورقة الخطوات اللاحقة الخاصة بالمدرسة.

٤. أوضحت الرسالة أنّ الفريق نفسه سيقوم بزيارة المدرسة السنة المقبلة للتحقق من الإنجاز العام، وخصوصاً بالنسبة لتحسين مستويات تحصيل الطلبة.

بعد نهاية الفصل الثاني وفي نهاية حزيران سيقوم مدير المدرسة مرة أخرى بالاجتماع مع مدير التربية والتعليم والمشرف المتابع للمدرسة لمناقشة ما تم سابقاً والخطوات اللاحقة.

لقد كان العام المنصرم مكتظاً بالأحداث، وقد تعلم كل من مدير المدرسة ومدير التربية والمشرف التربوي الكثير من هذه التجربة الفريدة، حيث شكلت عملية التقييم تحدياً كبيراً، وكانت عملية مجهدة، ولكنها بالتأكيد كانت مفيدة، لكافة العاملين، والطلبة، ومديرية التربية، ومن الواضح أنّ خطوات هذه المدرسة على الرغم من صعوبتها إلا أنّها واثقة وواعدة نحو التميّز.

تقرير التقييم

يمثل تقرير التقييم الوثيقة المرجعية الأساسية التي سيبني عليها الكثير من القرارات على مستوى المدرسة، والمجتمع المحلي، علاوة على أهميته في مستوى مديرية التربية والتعليم، لما سحدده من استراتيجيات ومهجيات لتقديم الدعم والمساندة للمدارس، وعلى مستوى وزارة التربية والتعليم يعتبر هو حجر الأساس في تحليل الصورة العامة للنظام التربوي، والذي يتطلب تحليل بيانات التقارير، والتعرف على الفجوات، والسياسات العامة التي تحتاج إلى تطوير.

ويحتوي التقرير على معلومات شفافة وصادقة، ومنظمة قد تم جمعها من مصادر مختلفة، منها:

٢. معلومات حول المدرسة، من حيث أعداد الطلبة، والشعب، والصفوف، ومتوسطات أداء الطلبة في اختبارات المعلمين، والاختبارات الوطنية، والاختبارات الدولية إن توفرت.

٣. معلومات من مديرية التربية والتعليم ومركز الوزارة، مثل معلومات قواعد بيانات إدارة البيانات (EMIS).

٤. معلومات يقوم المقيمون بجمعها من خلال عملية التقييم التي تتم داخل المدرسة، والمجتمع المحلي.

ويمكن تقسيم التقرير إلى ثلاثة أجزاء أساسية:

١. مقدمة التقرير، وتحتوي على معلومات عامة عن المدرسة، بما في ذلك جدول يبين أعداد الطلبة ومستويات التحصيل فيها.
٢. صلب التقرير يحتوي على معلومات وصفية وفنية دقيقة عن أداء المدرسة.
٣. خاتمة التقرير يحتوي على التوصيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحسين أداء المدرسة.

الإطار العام

يمثل إطار عام تطوير المدرسة الأساس لنظام المساءلة، والمتضمن أربعة مجالات، يندرج تحتها عشرون مؤشر أداء نوعي، تمّ وصف كلّ منها في معيار أداء، وعددٍ من الأسئلة المفتاحية التي تدل على محتوى المؤشر.

وتعتبر هذه الأسئلة المفتاحية جزءاً من الأسئلة التي يسعى المقيّم للبحث عن إجابة عليها. ومن عدّة مصادر وباستراتيجيات وأدوات مختلفة، باحثاً عن الحقيقة الصادقة.

ويصف المعيار الحالة العامة، والمفردات الأساسية للمعيار وليس حصرياً، ويجب التعامل معه بمرونة عالية، وحسب طبيعة المدرسة، فربط المعرفة بالحياة في المدرسة الأكاديمية للفرع الأدبي مختلف تماماً عنه في المدرسة المهنية، والتي تعمل على تخريج عمّال مهرة لسوق العمل. وهذا يتطلب من فريق التقييم مناقشة هذه المعايير وتوصيفاتها قبل زيارة كلّ مدرسة.

وفيما يلي جدول يبين الإطار العام لمؤشرات الأداء النوعية للمدرسة:

جدول رقم (٢): الإطار العام لمؤشرات الأداء النوعية للمدرسة

#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	معايير الأداء	الأسئلة المفتاحية	الأدلة ومصادر البيانات
١	التركيز على ربط المعرفة بالحياة	تتبنى المدرسة شراكات مع مؤسسات المجتمع خارج المدرسة، وتوظفها لتحسين تعلم الطلبة وتطبيقهم للمهارات العملية، ولدى المدرسة ثقافة لتوظيف النماذج والتجارب العلمية في المواقف الحياتية، وتتضمن خططها التعليمية أنشطة عملية وتطبيقية، لتوظيف المفاهيم والنظريات في مواقف حياتية تسمح بطرح الأمثلة الواقعية، وتوفر فرص التطبيق العملي في المختبرات، ولدى الطلبة القدرة على بناء المهارات المطلوبة وإصدار أحكام بشأن المواقف	١. هل تقدم المدرسة توعية للطلبة حول المهن المستقبلية؟ ٢. ما مدى ارتباط الأنشطة الدراسية بواقع حياة الطالب؟ ٣. ما مدى الإفادة من أنشطة المناهج الدراسية لدى المجتمع المحلي؟ ٤. ما مدى الإفادة من التجهيزات المدرسية في تنفيذ الأنشطة الدراسية المرتبطة بحاجات الطلبة داخل وخارج المدرسة؟ ٥. كيف يمكن ربط الأنشطة المدرسية بالمواقف الحياتية للطلبة؟ ٦. ما مدى امتلاك المعلمين لمهارات توظيف	<ul style="list-style-type: none"> • خطط المعلمين اليومية والسنوية • سجل تطبيق الطلبة في المؤسسات المدنية والاستثمارية. • سجلات المختبرات • سجلات الزيارات الإشرافية • سجلات التقويم الواقعي • سجل زيارات مدير المدرسة الصفية

<ul style="list-style-type: none"> • تضمين الخطط نتائج علمية تطبيقية • المعارض العلمية من إنتاج الطلبة • الأنشطة العملية التطبيقية، وإنجازات الطلبة 	<p>تكنولوجيا المعلومات؟</p> <p>٧. هل تتيح المدرسة فرصاً للطلبة لتوظيف ما تعلموه في مواقف حياتية؟</p> <p>٨. هل تقدم الأنشطة الدراسية مواقف تطبيقية متنوعة وشاملة أثناء تنفيذ التدريس؟</p> <p>٩. هل يوظف المعلمون مهارات تكنولوجيا المعلومات أثناء التدريس؟</p> <p>١٠. كيف توظف المدرسة شراكاتها مع مؤسسات المجتمع لتحسين تعلم الطلبة؟</p> <p>١١. هل تتبنى المدرسة شراكات مع مؤسسات المجتمع خارج المدرسة؟</p>	<p>الحياتية التي تواجههم لخدمة أنفسهم ومجتمعهم ووطنهم، وتدعم المدرسة البحث الميداني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء شبكات تعلم وتوظيفها في عملية التعلم والتعليم بشكل إيجابي، والتمكن من مهارات التواصل والتعامل مع المعلومات والوسائط، والتعاون والمشاركة، وتدعم المدرسة بناء نماذج تطبيقية وإبداعية جديدة وتقديم أفكار لأنشطة جديدة، والربط بين المعارف والمهارات في المباحث المختلفة</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • سجلات المرشد التربوي • وجود وثيقة معايير سلوكية 	<p>١. هل ينعكس أثر التدريس على سلوك وقيم وأخلاق الطلبة داخل وخارج أسوار المدرسة؟</p> <p>٢. هل لدى المدرسة معايير محددة لتوجيه السلوك لدى الطلبة؟</p>	<p>تتوافر في المدرسة ثقافة لتعزيز الإيجابيات وتنظيم العلاقات بين الطلبة، ولديها معايير للحكم على السلوك مصاغة بمشاركة من مجتمعها، وتشكل</p>	<p>التركيز على بناء قيم واتجاهات إيجابية لدى</p>	<p>٢</p>

<ul style="list-style-type: none"> • وقوعات الطلبة • الأنشطة الوطنية والدينية والاجتماعية • أنشطة الإرشاد الفردية والجماعية • محاضر إجتماعات مجالس أولياء الامور والمعلمين 	<p>٣. كيف يشكل العاملون في المدرسة نماذج سلوكية سليمة لطلبتهم؟</p> <p>٤. ما مدى تضمين الأنشطة التعليمية لبرامج النصح والإرشاد التي تصقل شخصية الطالب؟</p> <p>٥. هل تقدم المدرسة الإرشاد النفسي والتربوي للطلبة من خلال برامج متخصصة؟</p> <p>٦. هل تعمل المدرسة على تعزيز ونمذجة الأخلاق والقيم السامية في شخصيات الطلبة من خلال الأنشطة الهادفة؟</p> <p>٧. هل لدى العاملين المأمّ بثقافة البيئة المحلية وعناصرها الأساسية والمتغيرة؟</p>	<p>الطلبة</p> <p>هذه المعايير الإطار الذي يحكم منظومة القيم فيها، بما يضمن الغرض الأخلاقي وتعزيز امتلاك الطلبة رؤية وأهداف حياتية واضحة لديهم القدرة على ترجمتها لمواقف حياتية إيجابية، ويمثل مجتمع المدرسة قدوة في المحافظة على الممتلكات العامة، والتوجهات الوطنية.</p>
--	--	---

#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	معيار الأداء	الأسئلة المفتاحية	الأدلة ومصادر البيانات
٣	التنوع في استراتيجيات التدريس ومراعاة الفروق الفردية لتلبية احتياجات الطلبة	تركز ثقافة المدرسة على مراعاة احتياجات الطلبة وأنماط تعلمهم وثقافتهم المختلفة، وتراعي مراحلهم النمائية واستعداداتهم، بما يضمن تحقيق الطلبة لأقصى إمكاناتهم، وتتيح ثقافة المدرسة للطلبة فرصاً في حل المشكلات والاستقصاء، وتقديم أفكار إبداعية جديدة ذات علاقات سببية وحلول منطقية، وتركيب الأجزاء في شكل جديد، أو تحليل الكل إلى أجزاء جديدة، و. ينوع المعلمون في توظيف إستراتيجيات التدريس حسب النتائج التعليمية المراد تحقيقها، ويتم التركيز	١. هل يستخدم المعلمون استراتيجيات تدريس ملائمة لتحقيق النتائج المقصودة؟ ٢. ما مدى إلمام المعلمين لحاجات الطلبة وخصائصهم النمائية؟ ٣. ما مدى مراعاة المعلمين لأنماط تعلم الطلبة وحاجاتهم النمائية من خلال التنوع في النتائج والأنشطة والاستراتيجيات ٤. ما مدى تمكين المعلمين طلبتهم في المهارات الإبداعية؟ ٥. هل يضع المعلمون خططاً علاجية وإثرائية تراعي حاجات الطلبة؟ ٦. هل لدى المدرسة المقدرة على إتاحة الفرص للطلبة لتقديم أفكار إبداعية جديدة ذات	<ul style="list-style-type: none"> • خطط المعلمين اليومية والسنوية • السجلات الإشرافية • سجل متابعة ملاحظات المشرفين • سجل زيارات مدير المدرسة • المعارض العلمية من إنتاج الطلبة، والأنشطة العملية التطبيقية

على الاستراتيجيات التي تعطي دوراً أكبر للمتعلم كونه محور التعلم. وتركز ثقافة المدرسة على تخصيص أنشطة إثرائية أخرى علاجية للطلبة بحسب مستويات أدائهم، وبث روح التعاون بينهم.

علاقات سببية وحلول منطقية
٧. ما مدى توظيف المعلمين تكنولوجيا المعلومات لغايات تحسين تحصيل الطلبة؟
٨. هل توفر المدرسة الوسائل المعينة في عملية التدريس؟
٩. هل يستخدم المعلمون نشاطات متنوعة تساعد على التفكير الناقد والاستقصاء والتحليل والتركيب والإبداع؟
١٠. هل يصمم المعلمون خططاً علاجية وإثرائية تراعي حاجات الطلبة مبنية على اختبارات تشخيصية؟

#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	معايير الأداء	الأسئلة المفتاحية	الأدلة ومصادر البيانات
٤	توظيف كفايات ومهارات التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة: الموهوبين، وبطيئي التعلم،	تسود المدرسة ثقافة احترام الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وترعى المبادرات الإبداعية للطلبة الموهوبين، وتوفير الفرص المناسبة للطلبة بطيئي التعلم وذوي صعوبات التعلم والإعاقات الحسية والعقلية من خلال تضمين الخطط التعليمية أنشطة موجهة لكل منهم حسب الحاجة، ويتم ترجمتها على أرض الواقع، وتشعر كل من هذه الفئات أنه مرحب به من مجتمع المدرسة.	١. هل يراعي المعلمون حاجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة أثناء التخطيط والتنفيذ والتقييم؟ ٢. ما مدى امتلاك المعلمين للمعارف والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؟ ٣. هل تضع المدرسة أنشطة للطلبة بطيئي التعلم وذوي صعوبات التعلم والإعاقات الحسية والعقلية؟ ٤. هل تعمل المدرسة على دمج الطلبة ذوي	<ul style="list-style-type: none"> • خطط المعلمين اليومية والسنوية • الاختبارات التشخيصية والعلاجية • سجلات الإرشاد • سجلات غرف مصادر التعلم • سجلات التقويم الواقعي • سجل الزيارات

الإشرافية	<p>الاحتياجات الخاصة مع أقرانهم؟</p> <p>٥. هل تتيح المدرسة مبادرات إبداعية تشجع الطلبة الموهوبين؟</p> <p>٦. هل يساند المرشد التربوي الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة؟</p> <p>٧. هل تتضمن خطة المدرسة محاور، أو نتائج تهتم بحاجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؟</p>		<p>وصعوبات التعلم، والإعاقات الحسية والعقلية.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • سجل الزيارات الإشرافية • خطط المعلمين السنوية واليومية • السجلات التقويمية • توفر تحليل المحتوى • جداول مواصفات 	<p>١. هل تقدم المدرسة التغذية الراجعة المناسبة لكل من الطلبة وأولياء الأمور حول نتائج طلبتها؟</p> <p>٢. هل يمارس المعلمون في المدرسة حوارات نوعية حول أداءات الطلبة؟</p> <p>٣. كيف تدعم المدرسة ثقافة تقييم الطلبة الذاتي لتعلمهم؟</p> <p>٤. ما مدى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات</p>	<p>يوظف المعلمون استراتيجيات متنوعة في تقييم أداء الطلبة بما في ذلك التقييم الواقعي، ويمارس المعلمون حوارات نوعية حول أداءات الطلبة، وتركز المدرسة على عدالة التقييم من خلال بناء الاختبارات على أسس علمية سليمة، ولدى المدرسة منهجية واضحة تقوم على توثيق بيانات تحصيل الطلبة</p>	<p>متابعة تحصيل الطلبة بشفافية وعدالة وبما يعكس أداء الطلبة الواقعي</p>	٥

<p>الاختبارات</p> <ul style="list-style-type: none"> • واجبات الطلبة البيئية • محاضر إجتماعات مجالس أولياء الامور والمعلمين 	<p>في توثيق نتائج تقويم الطلبة؟</p> <p>٥. هل تناقش المدرسة نتائج تحصيل الطلبة مع جميع الأطراف المعنية لتحسين عملية التدريس؟</p> <p>٦. هل يصمم المعلمون أنشطة تقييم ذاتي للطلبة؟</p> <p>٧. هل يستخدم المعلمون أدوات مختلفة في تقييم أداء الطلبة بشفافية وعدالة؟</p>	<p>ورقياً وإلكترونياً وتحليلها وتقديم التغذية الراجعة بما ينعكس على تعلم الطلبة بشكل إيجابي، وتدعم المدرسة ثقافة تقييم الطلبة الذاتي لتعلمهم وتشركهم في اختيار معايير وأدوات قياس مستوى تعلمهم وأدائهم.</p>	<p>والفعلي.</p>
--	--	---	-----------------

#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	معيار الأداء	الأسئلة المفتاحية	الأدلة ومصادر البيانات
٦	استخدام نتائج تقييم الطلبة الفردية، والتراكمية للمدرسة بفاعلية في دعم تعلم الطلبة وخطة المدرسة التطويرية	لدى المدرسة منهجية واضحة تقوم على توثيق بيانات تحصيل الطلبة ورقياً وإلكترونياً وتحليلها والإفادة منها عند التخطيط لتعلم وتعليم الطلبة بما يحسن من استجابة المدرسة لحاجات الطلبة التعليمية، ومشاركتها مع مجتمع المدرسة، وتركز المدرسة على مقارنة نتائج الطلبة مع الاختبارات الوطنية والدولية، ومقارنة النتائج بين السنوات وتمثيلها بيانياً، للتعرف على التغيير في مستويات تحصيل الطلبة، بما ينعكس على تحديد وسائل واستراتيجيات الاستجابة المناسبة لتحسين النتائج.	١. هل توظف المدرسة نتائج التقييم في تطوير التدريس؟٢. ما مدى تمكين المدرسة معلميها من مهارات إعداد اختبارات التحصيل إعداداً علمياً؟٣. ما مدى قناعة أولياء الأمور باستراتيجيات التقييم المستخدمة؟٤. هل يتم مقارنة نتائج الطلبة في المدرسة مع الاختبارات الوطنية والدولية؟٥. هل يتم وضع الخطط العلاجية للطلبة وفقاً لتحليل نتائجهم؟٦. هل يوظف المعلمون نتائج تحصيل الطلبة في التخطيط لأولوياتهم التطويرية؟٧. تقارن المدرسة نتائج طلبتها بنتائج الأعوام السابقة؟٨. ينفذ المعلمون أنشطة علاجية وإثرائية بناءً على تحليل النتائج؟	<ul style="list-style-type: none"> • سجلات العلامات • الاختبارات الوطنية والدولية • الدراسات والأبحاث • سجل أحوال الطلبة • اجتماعات حول نتائج الطلبة • دراسات تحليل على مستوى المدرسة

<ul style="list-style-type: none"> • سجل أحوال الطلبة. • سجل الصحة المدرسية • سجل الزيارات الإدارية • فحوصات الطلبة الدورية • مدونة قواعد السلامة العامة • محاضر إجتماعات مجالس أولياء الامور والمعلمين 	<p>١. ما مدى تفعيل المدرسة لتعليمات الانضباط المدرسي لتعديل وضبط سلوك طلبتها بشفافية وعدالة؟</p> <p>٢. ما مدى امتلاك الهيئتين التدريسية والإدارية المهارات الإيجابية في تعديل سلوك الطلبة (النمذجة، التعزيز الإيجابي، المحو، التعاقد السلوكي....)؟</p> <p>٣. هل يشعر الطلبة بالخوف والحرص عند تقديم أفكارهم؟</p> <p>٤. هل توفر المدرسة بيئة صفية تعزز السلوك الايجابي عند الطلبة؟</p> <p>٥. ما مدى تعاون أولياء أمور الطلبة مع إدارة المدرسة في متابعة وضبط سلوك أبنائهم؟</p>	<p>تتبع المدرسة نظاماً واضحاً لتعديل السلوك وضبط الطلبة، ولديها شفافية وعدالة وحزم في تطبيق تعليمات الانضباط الطلابي، وتعدّ المدرسة بيئة نفسية آمنة خالية من العنف والتمييز والتممر، وتسمح ثقافة المدرسة للطلبة بطرح الأفكار دون سخرية من الآخرين، ويتم تنظيم البيئة الصفية بحيث تسمح بتنفيذ برامج تعديل السلوك الصفي من خلال النمذجة، والتعزيز الإيجابي، والمحو، والتعاقد السلوكي، واعتماد قواعد وإجراءات واضحة للمخالفات، والمتابعة الفعالة لأنشطة المتعلمين، ويحترم الطلبة بعضهم البعض، ولا يفرضون سلطتهم على زملائهم، وتدعم بناء علاقات تعاونية وإيجابية بين</p>	<p>توظيف استراتيجيات وأساليب متنوعة لتعديل وضبط سلوك الطلبة.</p>	<p>٧</p>
---	---	--	--	----------

الطالبة ومع المعلمين.

#	مؤشرات المدرسة	معيار الأداء	الأسئلة المفتاحية	الأدلة ومصادر البيانات
---	----------------	--------------	-------------------	------------------------

		الفاعلة	
<ul style="list-style-type: none"> • خطة متابعة الصيانة المدرسية • رضى المستفيدين من المباني • برنامج لتوعية الطلبة لحماية • ممتلكات المدرسة 	<p>١. هل توفر المدرسة شروط الأمن والسلامة في كافة مرافقها؟</p> <p>٢. هل يتوفر لدى مدرسة سياسات صحية أساسية وتعليمات تسهم في الحفاظ على سلامة الطلبة؟</p> <p>٣. هل يتم وضع تعليمات وبرامج موجهة لتوعية الطلبة بأهمية حماية ممتلكات المدرسة؟</p> <p>٤. هل لدى المدرسة خطة لتنفيذ الإصلاحات الأساسية وتلبية الاحتياجات بشكل منتظم؟</p> <p>٥. هل تراعي المدرسة شروط السلامة العامة في كافة مرافقها (تعليمات وإرشادات، أجهزة سلامة عامة... إلخ)؟</p> <p>٦. هل يتوفر في المدرسة خطاً وبرامج للسلامة العامة (خطة الطوارئ، خطط الاسعافات الأولية... إلخ)؟</p>	<p>تتأكد المدرسة من صلاحية الصفوف والمساحات وسلامتها لتدريس الطلبة وخلوها من أية معيقات، أو ما يهدد سلامة الطلبة، ولدى المدرسة مجموعة من السياسات الصحية الأساسية المعروفة للجميع ويتم تطبيقها من الجميع بشكل موحد بمن فيهم أولياء الأمور والطلبة، وتعمل المدرسة على الحفاظ على منشآتها ومرافقها وصيانتها بشكل جيد من أجل توفير بيئة آمنة للطلبة، ويتم تنفيذ خطة لتنفيذ الإصلاحات الأساسية وتلبية الاحتياجات بشكل منتظم، وترعى المدرسة مناخاً تعاونياً يخلو من العنف الجسدي والتتمر.</p>	<p>توفير بيئة صحية وآمنة يتم صيانتها بشكل جيد ومستمر.</p>

	<p>٧. هل تنفذ المدرسة صيانة لمرافقها بشكلٍ دوري؟</p> <p>٨. هل تنفذ المدرسة بالتعاون مع المجتمع المحلي ومؤسساته برامج توعية للمحافظة على ممتلكاتها؟</p> <p>٩. هل يشعر الطلبة بالراحة والأمان في المدرسة؟</p>			
	<p>١. ما مدى قدرة المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع الطلبة تسهم في اقتداء الطلبة بمعلميهم؟</p> <p>٢. هل لدى المعلمين اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم؟</p> <p>٣. هل توفر المدرسة جوا من الثقة يرسخ العمل الجماعي والتعاوني؟</p> <p>٤. هل يقدم المعلمون أفكاراً مميزة تلهم الآخرين الاقتداء بهم؟</p>	<p>يظهر المعلمون اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم، ويمثلون قدوة في سلوكهم ومظهرهم وتعاونهم. يمثل المعلمون قدوة في الثبُل والأخلاق والمحافظة على الممتلكات العامة وحمايتها، ويقدمون أفكاراً مميزة تلهم الآخرين للاقتداء بهم، ويتمتعون بذوق رفيع من وجهة نظر الطلبة، ويدعمون العمل الجماعي والتعاوني.</p>	<p>تمثيل طاقم المدرسة أنموذجاً قدوة للطلبة</p>	<p>٩</p>

٥. هل يحرص المعلمون على نمذجة سلوكياتهم وأنشطتهم بأسلوب يؤثر في شخصية الطالب ايجاباً؟

٦. تشجع المدرسة العمل الجماعي التعاوني بين الطلبة والمعلمين؟

#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	معيار الأداء	الأسئلة المفتاحية	الأدلة ومصادر البيانات
١٠	نشر ثقافة التوقعات الإيجابية والعالية لدى مجتمع المدرسة	يتبنى كادر المدرسة ثقافة التوقعات العالية الإيجابية، ويشجع الطلبة على وضع مستويات عالية لأدائهم، ويتوقع منه تحمل مسؤولية تعلمهم، ودعم قصص النجاح والعمل على نشرها، ويتقنون بقدرتهم الذاتية على تحقيق النتائج، ويتقنون بقدرة الطلبة على تحقيق أعلى إمكاناتهم التعليمية، ويهتمون بتعزيز وتقدير وتكريم التميز. ويتق المعلمون في قدرتهم على إعداد أنشطة إثرائية تشجع الطلبة على تحمل مسؤولية تعلمهم الذاتي.	<p>١. هل لدى المعلمين توقعات عالية حول أداء الطلبة بشكل عام؟</p> <p>٢. هل لدى مدير المدرسة توقعات عالية حول أداء المعلمين والعاملين؟</p> <p>٣. كيف يثير المعلم دافعية الطلبة للوصول إلى التوقعات الإيجابية العالية؟</p> <p>٤. ما مدى توظيف المدرسة لأنشطة تعليمية تساعد الطلبة في تحمل مسؤوليات تعلمهم؟</p> <p>٥. هل تقدم المدرسة أنشطة إثرائية تسهم بالتعلم الذاتي عند الطلبة؟</p> <p>٦. هل تدعم المدرسة نشر قصص النجاح؟</p> <p>٧. هل يوظف المعلمون أنشطة تعليمية إثرائية لتحفيز أداء الطلبة وإثارة دافعيته، وصولاً إلى</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الرحلات المدرسية • الإعلام المدرسي • رضا الطلبة والمعلمين • لوحات التكريم • ولوحات الشرف • نشر قصص النجاح

	التوقعات الإيجابية العالية والنتائج المتقدمة؟		
<ul style="list-style-type: none"> • سجل الإعارة في المكتبة • أندية المباحث واللجان المدرسية • أبحاث وإنجازات الطلبة 	<p>١. هل تتضمن خطط المدرسة والمعلمين مصادر متنوعة للتعلم؟</p> <p>٢. هل توفر المدرسة مصادر متنوعة للتعلم؟</p> <p>٣. هل تعزز مصادر التعلم التي توفرها المدرسة التعلم الذاتي للطلبة؟</p> <p>٤. تحفز مصادر التعلم المتوفرة في المدرسة التعلم الذاتي لدى الطلبة؟</p> <p>٥. ما مدى تعزيز المدرسة والمعلمين للطلبة للقيام بالبحث العلمي ذو العلاقة بالمنهاج؟</p>	<p>تضمن إجراءات المدرسة اليومية والفصلية والسنوية توفير مصادر تعلم (أدوات، تقنيات، كتب، نماذج تعليمية مثل الصخور والمعادن) لعمليات تعلم وتعليم الطلبة. وتدعم المدرسة استخدام هذه المصادر، وتعمل على تعزيز دافعية الطلبة نحو التعلم الذاتي، وتمكنهم من منهجية البحث العلمي ومن اختيار المسارات التعليمية التي تناسب قدراتهم</p>	<p>توفر مصادر تعلم كافية تناسب احتياجات الطلبة التعليمية والتعليمية، وتساعدهم على تحمل مسؤولية تعلمهم</p> <p>١١</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ملف البرلمان المدرسي • الواجبات البيتية • سجل الكشافة والفرق الرياضية والأنشطة. 	<p>١. هل توفر المدرسة أجواء الحرية الاكاديمية للطلبة من خلال إتاحة الفرصة لهم كي يعبروا بحرية عن آرائهم الشخصية في مختلف المسائل والقضايا المدرسية؟</p> <p>٢. هل تتاح الفرص لجميع الطلبة بالمشاركة في اللجان والمجالس المدرسية وبعدالة؟</p> <p>٣. هل يشارك الطلبة في صنع القرارات الصفية، أو المدرسية؟</p>	<p>لدى المدرسة سياسة تمكن الطلبة من التعبير عن آرائهم تدعم من خلالها القيادات الطلابية للمشاركة في المجالس المختلفة مما يتيح فرصاً مناسبة لنقل المهارات القيادية لديهم، والمشاركة في صنع القرارات الصفية والمدرسية.</p>	<p>توفر فرص متنوعة للطلبة للمشاركة في الأنشطة القيادية</p>	<p>١٢</p>
--	--	---	--	-----------

#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	معيار الأداء	الأسئلة المفتاحية	الأدلة ومصادر البيانات
١٣	العمل على مشاركة أولياء أمور الطلبة في المدرسة.	تركز ثقافة المدرسة على إشراك أولياء الأمور في لقاءات وجلسات استشارية وحوارية مع المعلمين. ويتم إطلاعهم بانتظام على مدى تقدم أبنائهم في المدرسة، ويرحب بهم للقاء المعلمين بشأن تعلم أبنائهم، وتسمح ثقافة المدرسة بتقبل آراء ومقترحات أولياء الأمور وإشراكهم في تعلم أبنائهم وتمكينهم من فهم المراحل النمائية للطلبة، وتقديمهم من خلال قنوات اتصالية ثنائية الاتجاه تهدف إلى رفع سوية أولياء الأمور في متابعة واجبات ومتطلبات أبنائهم التعليمية، وتقديم	<p>١. ما مدى إطلاع المدرسة لأولياء الأمور على واقع تعلم أبنائهم؟</p> <p>٢. ما مدى ترحيب المدرسة بأولياء الأمور وتقبل آرائهم واقتراحاتهم؟</p> <p>٣. هل تعقد المدرسة لقاءات حوارية واستشارية مع أولياء الأمور؟</p> <p>٤. هل تشكل المدرسة مجالس مدرسية فاعلة وبمشاركة أولياء الأمور؟</p> <p>٥. ما مدى فاعلية مجلس أولياء الأمور في المدرسة، ومساهمته في الفعلية في القرارات المدرسية؟</p>	<ul style="list-style-type: none"> • سجل زيارات أولياء الأمور • سجلات المرشد التربوي • سجل اجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين

		الدعم والمساندة للمدرسة لتنفيذ أهدافها التعليمية، ووضع توقعات مناسبة للطلبة، وتحظى المدرسة بمجالس مدرسية فاعلة بمشاركة أولياء الأمور.		
<ul style="list-style-type: none"> • سجل زيارات أولياء الأمور • سجلات المرشد التربوي • سجلات المجلس التربوي 	<p>١. هل لدى المدرسة قنوات اتصال مع المجتمع لحشد الدعم للمدرسة وتحسين عملية التعلم وتلبية احتياجاتهم؟</p> <p>٢. كيف يستفيد المجتمع من مرافق وخدمات المدرسة؟</p> <p>٣. ماذا يقدم المجتمع المحلي للمدرسة؟</p> <p>٤. ما مدى التزام المدرسة بقرارات وتوجيهات المجلس التربوي؟</p> <p>٥. هل تتواصل المدرسة مع المجتمع المحلي لتحسين عملية التعلم؟</p> <p>٦. هل يدعم المجتمع المحلي المدرسة ماديا ومعنويا؟</p>	<p>لدى المدرسة التزام إيجابي تجاه قرارات وتوصيات المجلس التربوي، وتوظف المدرسة إمكاناتها ومصادر الفنية والمادية والبشرية لدعم قرارات المجلس التربوي، ولديها نظام يتيح لها التواصل مع المجتمع المحلي، ودعم استفادة المجتمع المحلي من خدمات ومرافق المدرسة، وحشد دعم المجتمع ومؤسساته لتحسين عملية التعلم والتعليم وتلبية الحاجات الفنية والإدارية للمدرسة.</p>	<p>تفعيل الشراكة التبادلية مع المجتمع المحلي لدعم تطوير المدرسة</p>	١٤

	<p>٧. هل تطلع المدرسة المجلس التربوي على الصورة العامة لنتائج تحصيل الطلبة وبنقاش معهم سبل العمل على تحسينها؟</p>			
<p>• خطة تطوير المدرسة • انسجام النتائج والأنشطة مع الرؤية والرسالة</p>	<p>١. ما مدى مشاركة الأطراف المعنية ببناء رؤية ورسالة المدرسة؟ ٢. ما مدى وعي مجتمع المدرسة بالرؤية والرسالة؟ ٣. هل تنطلق أنشطة وفعاليات المدرسة من الرؤية والرسالة؟ ٤. هل تنشر وتوضح المدرسة مضمون الرؤية والرسالة للأطراف المختلفة داخل وخارج المدرسة؟ ٥. هل تنطلق رؤية المدرسة حاجاتها التي تعكسها البيانات؟</p>	<p>يتم بناء رؤية ورسالة المدرسة وتوجهاتها الاستراتيجية وفق منهجية علمية، وبناءً على بيانات المراجعة الذاتية، وبمشاركة فريق تطوير المدرسة، ولدى مجتمع المدرسة وعي بالرؤية والرسالة والتوجهات الاستراتيجية، وتنطلق جميع أنشطة وفعاليتها المدرسة من رؤيتها ورسالتها.</p>	<p>انطلاق جميع أنشطة المدرسة من رؤيتها ورسالتها</p>	<p>١٥</p>

#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	معايير الأداء	الأسئلة المفتاحية	الأدلة ومصادر البيانات
١٦	العمل كمجتمع تعلم، وتوفير فرص لتطوير العاملين مهنيًا، ودعم تطويرهم ذاتياً	يسود المدرسة ثقافة التعاون والتعاقد وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات، والتركيز على تطوير مهارات جميع العاملين، ولدى قيادة المدرسة خطة واضحة للنمو المهني لجميع العاملين، من خلال التركيز على تدريب الأقران وتبادل الزيارات والمشاركة في تجمعات مهنية تخصصية هادفة، وتوفير لهم فرصاً للنمو المهني الرسمي والذاتي، وتدعم المبادرات الفردية الهادفة لذلك.	<p>١. هل لدى المدرسة سياسات وآليات محددة لتنمية قدرات العاملين؟</p> <p>٢. ما برامج التطوير المهني التي توفرها المدرسة للعاملين؟</p> <p>٣. ما الدعم الذي تقدمه المدرسة للمبادرات الهادفة التي يقدمها المعلمون؟</p> <p>٤. تتيح المدرسة المشاركة في التدريب والمؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية؟</p> <p>٥. تنظم المدرسة مجتمعات تعلم مهنية هادفة؟</p> <p>٦. تشكل المدرسة بمجملها مجتمع تعلم لجميع افراد مجتمعها؟</p>	<ul style="list-style-type: none"> • سجل الزيارات الإشرافية • سجل أداء المعلمين • محاضر اجتماعات معلمي المباحث • أنشطة التنمية المهنية • المؤتمرات واللقاءات الجماعية • الدراسات والأبحاث المنفذة

<ul style="list-style-type: none"> • سجل البلاغات • سجل اجتماع • مجلس المعلمين • تفويض المهام للمعلمين • سجل أداء المعلمين 	<p>١. كيف تشرك المدرسة مجتمع المدرسة في بناء الخطة التطويرية؟</p> <p>٢. ما دور فريق تطوير المدرسة في صنع القرارات؟</p> <p>٣. هل تفوض قيادة المدرسة الصلاحيات للعاملين؟</p> <p>٤. هل يحدد فريق تطوير المدرسة الأولويات التطويرية حسب الحاجات الفعلية للمدرسة؟</p> <p>٥. هل يشارك كل المعلمين في فرق تطوير المدرسة وتنفيذ الخطة التطويرية؟</p> <p>٦. ما مدى رضا العاملين عن دورهم في صناعة القرارات المدرسية، وتطبيقها؟</p>	<p>تركز القيادة المدرسية على المشاركة الجماعية في تحمل المسؤوليات، وتمكين العاملين، وتفوض لهم الصلاحيات، ويحظون بفرص للمساهمة في صنع القرارات والمشاركة في الأنشطة وعمليات التطوير التي يقودها فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات في المدرسة.</p>	<p>توفر فرص للقيادة التشاركية للعاملين في المدرسة</p>	<p>١٧</p>
<ul style="list-style-type: none"> • خطة المدرسة • التطويرية وإطار • المتابعة والتقييم • تقارير تقدم الخطط 	<p>١. ما مدى توظيف البيانات في بناء الخطة التطويرية للمدرسة؟</p> <p>٢. هل يتم توظيف نتائج التقييم والمتابعة في اتخاذ القرارات لتحسين عملية التعلم والتعليم؟</p>	<p>جميع ممارسات وخطط المدرسة تركز على تعلم وتعليم الطلبة، ولدى المدرسة منهجية محددة في جمع البيانات من مجتمعها وتحليلها، وتلتزم باتخاذ</p>	<p>تبنّي مبادرات التطوير المستمر في المدرسة</p>	<p>١٨</p>

<p>نسبة التنفيذ • الخطط السنوية</p>	<p>٣. ما مدى تشجيع المدرسة للعاملين للتقدم بالمبادرات لتحسين الأداء؟</p> <p>٤. هل تعمل المدرسة على توظيف بيانات مراجعة ذاتية صادقة وحقيقية لبناء الخطة التطويرية للمدرسة؟</p> <p>٥. ما مدى إتاحة المدرسة الفرص أمام العاملين للتقدم بمبادرات تحسين الأداء؟</p>	<p>القرارات المبنية على البيانات. وتبني المدرسة خططها التطويرية بمشاركة جميع المعنيين ولديها إطار عام للتقييم والمتابعة يتضمن النتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء، وأدوات جمع البيانات لقياس تحقق النتائج، وتلتزم المدرسة برفع تقارير حول تقدم تنفيذ الخطة، وتعمل على توظيف نتائج التقييم والمتابعة في اتخاذ قرارات لتحسين عملية التعلم والتعليم.</p>	<p>وتمحورها حول المتعلم ومبنية على النتائج، ويوجد إطار لمتابعتها وتقييمها</p>
---	--	---	---

الأدلة ومصادر البيانات	الأسئلة المفتاحية	معيار الأداء	مؤشرات المدرسة الفاعلة	#
<ul style="list-style-type: none"> • سجل البلاغات • الخطة التطويرية • إبلاغ المعلمين • بالمستجدات التربوية • وجود أنشطة • اتصال بين المدرسة والمجتمع 	<p>١. كيف تعمل المدرسة على بناء منهجية إتصال فعالة؟</p> <p>٢. هل توفر المدرسة الأجواء الملائمة لبناء علاقات التفاعل الاجتماعي بين العاملين؟</p> <p>٣. ما مدى تنوع المدرسة باستراتيجيات وأدوات التواصل مع مجتمعها؟</p> <p>٤. هل لدى المدرسة منهجية واضحة لعملية الاتصال مع مجتمعها؟</p> <p>٥. هل توفر المدرسة أنشطة اجتماعية هادفة لتعزيز قيم التفاعل الإيجابي بين العاملين؟</p> <p>٦. هل لدى المدرسة منهجية واضحة في استقبال البريد وإرساله إلى مديرية التربية؟</p>	<p>تركز ثقافة المدرسة على تحقيق اتصال مؤسسي من خلال إرساء إجراءات، وممارسات، وعمليات، وتقاليد مؤسسية في التواصل مع العاملين والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني، وتعمل على الترويج لأهدافها وبرامجها، بما يتوافق مع استراتيجيات الاتصال في وزارة التربية والتعليم.</p>	<p>تبنّي منهجية اتصال مؤسسي</p>	<p>١٩</p>

	<p>٧. هل لدى المدرسة منهجية واضحة في التواصل مع المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني؟</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • خارطة المصادر • الموازنة • جدول تشكيلات المدرسة • تحليل أوجه الصرف 	<p>١. هل تبني المدرسة خارطة للمصادر؟</p> <p>٢. ما مدى توظيف المدرسة للمصادر في تنفيذ أولوياتها التطويرية؟</p> <p>٣. هل تستخدم المدرسة الموارد البشرية والمادية والتقنية استخداماً أمثل؟</p> <p>٤. هل تقوم المدرسة بإعداد الموازنة وفق حاجاتها؟</p> <p>٥. هل توفر المدرسة للعاملين التجهيزات اللازمة لتمكينهم من القيام بأدوارهم؟</p> <p>٦. هل تتلقى المدرسة الدعم المادي من المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني.</p>	<p>تبني المدرسة خارطة المصادر (الموارد) وتعلنها لجميع العاملين في المدرسة، وتوظف قيادة المدرسة المصادر وفق أولوياتها التطويرية، كما تحلل القيادة المدرسية أوجه الصرف والإنفاق سنوياً لضمان التركيز على أولويات التطوير.</p>	<p>استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية</p>	<p>٢٠</p>

٧. هل تقوم المدرسة بتحليل عمليات الصرف
في نهاية العام الدراسي لتحسين استثمار
الموارد المالية في الأعوام القادمة؟

أدوات التقييم

يستخدم المقيّمون عدداً من الأدوات التي تساعدهم في جمع البيانات وتحليلها، والتوصل إلى أحكام يتم توثيقها في التقرير النهائي، وتعتبر الأدوات مكوناً هاماً من مكونات نظام المساءلة، لأنها تضمن الشفافية والعدالة وتوثيق الأحكام علاوة على توحيد وجهات نظر المقيّمين مع جميع المستهدفين بعملية التقييم حول المفاهيم، والممارسات، والاتجاهات المطلوب تحقيقها لضمان تحسين تحصيل أداء الطلبة، وفي ما يلي عرض لهذه الأدوات.

أداة الملاحظة العامة

تحتوي هذه الأداة على الانطباعات العامة حول أداء المدرسة، بالإضافة إلى ممارسات واتجاهات الطلبة والمعلمين خارج الغرفة الصفية، وفي مقدمتها التزام الطلبة بالنظام والآداب العامة عند الدخول للمدرسة، ومتابعة المعلمين للطلبة، عند بداية الدوام ونهايته، وخلال الاستراحات، والنظافة العامة للمساحات والجدران، وتوفير المرافق الأساسية، وملاءمتها لتقديم الخدمات المناسبة للمستفيدين، مثل: الحمامات، وخزانات المياه.

وهي بالتالي تتعلق برصد كافة نواحي البيئة المدرسية، وكلّ ما يحيط بالمكان الذي يقضي فيه الطلبة أوقات دراستهم، ويشمل الإدارة الناجحة والمعلمين الأكفيا، والمنهج الجيد، والمبنى المتكامل بالتجهيزات، والمختبرات، وغرف المصادر، والحواسيب، وشبكة المعلومات، والمسرح والملاعب، وساحة المدرسة، وقاعات الدرس، والمرافق الصحية وكل ما يحيط بالمدرسة. ويفترض أنّ تكون المقاعد مناسبة للطلبة حسب أعمارهم، وإنارة الغرف الصفية كافية، والمستوى المعقول من الهدوء، والتدفئة المناسبة، والسبورات الجيدة، وما يتعلق بالتهوية الصحية، وساحة اللعب، وحتى الطباشير الجيدة، وأن تكون المرافق الصحية بمواصفات جيدة.

وتشمل المستوى المعقول لبيئة التكوين الاجتماعي والنفسي للمدرسة كمنظومة تعزز الصحة لدى الطلبة، ويشمل ذلك التخطيط الجيد لليوم الدراسي، والعلاقات الإنسانية (بين الطلبة فيما بينهم، وبين الطلبة من جهة ومعلميهم من جهة أخرى)، والنظام الإداري.

وتؤكد كذلك على تعليم وتعزيز مهارات الثقة بالذات، والتعامل باحترام، ومقارنة الطالب بأدائه الشخصي وتطوره الذاتي، وليس بأقرانه، وتعمل المدرسة على تحييد السلوكيات العدوانية، واشباع الحاجات النفسية، والمادية بقدر المستطاع، والابتعاد عن النقد المباشر الذي يُشعر بالإحباط، والنقص سواء على جانب التحصيل، أو الأداء، أو الجسد، والقدرات.

وتعمل المدرسة على تكوين وترسيخ شعور من جميع اعضاء المجتمع المدرسي، بكل مكوناته من اداريين، ومعلمين، وطلبة بحقهم بالأمان والامن والتساوي بالمسؤوليات والسعي نحو تشجيع ذلك، والعمل على تهيئة بيئة محفزة لكلّ مجتمع المدرسة. بيئة مليئة، وغنية، بالمحفّزات، ومنفتحة على الخبرات والتحديات الخارجية وترحب بالتغيير والتجديد.

إنّها بيئة غنية بفرص الاكتشاف بما لدى الطلبة من استعدادات، واهتمامات، وقدرات، ولديها البرامج الهادفة لتنمية التفكير، والابداع. إنّها بيئة ايجابية، لتفعيل قدرات المعلمين والطلبة للوصول إلى مستويات أداء متميزة.

تجعل هذه البيئة جميع أعضاء المجتمع المدرسي بكلّ مكوناته من إداريين، ومعلمين وطلبة يتمتعون بحقوقهم، ويقدرّون مسؤولياتهم، ويشعرون بالفخر لانتمائهم لهذه المدرسة، وفيما يلي عرض لهذه الأداة:

جدول رقم (٣) أداة الملاحظة العامة

الموضوع	الملاحظات	التوصيات
النظافة العامة		
خزانات المياه		
الصحة والسلامة العامة		
الجدران والمساحات العامة		
المرافق الصحية		
المقصف		

--	--	--

الموضوع	الملاحظات	التوصيات
انتظام الطلبة		
التنمّر وعلاقات الطلبة		
متابعة المعلمين والإدارة		
إشغال الاستراحات والأنشطة اللاصفية		
الالتزام بالدوام والحصص الصفية		

--	--	--

أداة الملاحظة الصفية:

إنّ عملية التدريس عملية مركبة، وشاقة، ويعتريها التحدي والتعقيد. فعلمية تدريس ٣٠ طالباً في غرفة صفية واحدة تتطلب من المعلم الولوج إلى ٣٠ عقلٍ مختلف، ومعرفة كيفية الأخذ بيد كلّ منهم نحو التقدم لتحسين تعلمهم. وهي أشبه بلعب ٣٠ شوطاً للشطرنج في آن واحد.

إنّ التدريس مرتبط بالتعلم، والمعلم الجيد هو الذي يهتم بكلّ طالب من طلابه: يكسب ثقتهم، ويتمتع بروح حماسية، وممتعة، ولديه قدرة على تشجيع الطلبة وتحديهم، وإيصال المعلومات لهم.

وتدور كلّ هذه العمليات داخل الغرفة الصفية، برغم أنّه في بعض الأحيان قد يتطلب ملاحظتها بعين خبيرة. ولكن يمكن لمس بعض المؤشرات التي تدلّ عليها مثل: خصائص التعليم الجيد، أو الغرفة الصفية المثالية، ومثال ذلك:

نشطة: الغرفة الصفية يجب أن تعج بالنشاط، حيث ينخرط جميع الطلبة في نشاطات هادفة مرتبطة بأهداف الدرس. وقد تشمل هذه النشاطات، عمل مجموعات، محاكاة، نقاشات، مسرحيات، دراما، قراءة المراجعات، الكتابة، المحادثة، التمرين، حل المشكلات، أو التخطيط وغيرها من الأنشطة. ولكن الأهم انخراط جميع الطلبة ومشاركتهم في هذه النشاطات، فالمعلم الجيد يجب أن يضمن أن طبيعة النشاط وجوهره مرتبط بعملية التعلم. فمن السهل الوقوع في فخ الغرفة الصفية التي تظهر وكأنها نشطة، ولكن طبيعة النشاط، أو الفعالية ليست مرتبطة بأهداف التعلم الخاصة بالدرس.

داعمة: إنّ جوهر عملية التعلم؛ بالنسبة للمتعلم؛ ترتبط بالمغامرة، أو المخاطرة التي تحدث داخل عقل الفرد. "وعدم الفهم" يزيد من مستوى القلق للعديد من الطلبة، وخصوصاً عند حصول ذلك علناً. مثال ذلك: إعطاء إجابة خاطئة على سؤال تم طرحه من قبل المعلم. فقد تبعث هذه العملية الخوف في نفس الطالب وقد تمثل تجربة ذات مخاطر عاطفية غير معلنة. إنّ عملية صقل مهارات الطالب لجعله يغامر بالإقدام على الإجابة على الأسئلة المطروحة بغض النظر عن عدم تأكده من صحة الإجابة هي عملية تتطلب الكثير من الجهد من قبل المعلم. وعندما يثق الطالب بالمعلم للدرجة التي تجعله يخاطر بالإجابة الخاطئة فإنّ المعلم عندها يستطيع التعرّف أكثر على ما يدور داخل عقل الطالب، وباستطاعته حينها تكيف أسلوب تعليمه لمعالجة هذه المشكلة بطريقة فاعلة. ومن ناحية أخرى، عند رفض المعلم لإجابة الطالب، أو عندما يسخر من الطالب لعدم فهمه أمام الطلبة، فإنّ أثر ذلك من الممكن أن يكون مدمراً لنفسية الطالب، ومن الممكن أن يعيق جو التعلم داخل الغرفة الصفية. فالغرفة الصفية الفاعلة والجيدة هي التي يسودها الدعم والتشجيع المقدم من المعلم.

روح المشاركة: من السهل أن ننسى أن التعليم يختص بالتعلم، تعلم الطلبة والمعلمين على حدّ سواء. فالمعلمون يشتركون، ويتعاونون مع الطلبة أثناء عملية التعلم، ويتقبّلون المسؤولية المشتركة لتجربة التعلم ونتائجها. وفي داخل الغرفة الصفية (الجيدة) يبدو ذلك واضحاً وجلياً. إن دعم هذا المنهج، والفهم المهني هو عامل مهم لتوليد بيئة إيجابية وإنتاجية داخل الغرفة الصفية، ويمثل عاملاً مهماً بالنسبة للمدرسة ككلّ.

تكاملية: إنّ عملية التعلم عملية معقدة، ولا يكتسب الطلبة الحقائق والمهارات من الفراغ، فعند التخطيط لعملية التعلم، فإنّ المعلم الجيد يبدأ من النقطة التي يقف عندها طلبته، فيعرض الخبرات، والفرص المصمّمة لتشجيع المتعلم على النمو، وإعادة تنظيم

فهمه للتكيف مع الخبرات الجديدة، إنّ ذلك من شأنه أن يضيف إلى المخزون المعرفي للطالب، ومن شأنه أيضاً أن يشرك الطالب في تنمية طريقة جديدة لفهم عالمه الخاص. فالمعلم الجيد على دراية بكيفية انضاج خبرات الطالب، ويشجعه على ربط المحتوى ونتائج تجربتهم التعليمية بالحياة العملية، وعلى تحدي هذا الفهم ما أمكن. إنّ هذا المنهج (الأسلوب) من شأنه تقديم دافع قوي إلى التعلم، وينمي مهارات تعلمية حقيقية.

انعكسية: إنّ تجربة الطالب داخل المدرسة تتجلى من خلال تقديم خبراتنا ومفاهيمنا الأفضل لهم. ولذلك فإنّ على المنهج أن يتيح للمعلم الوقت والأفكار الملائمة للمناقشة، والاستيعاب، وتجربتها، وتكرارها. والغرفة الصفية التي لا تتيح الوقت لذلك من الواضح أنّه لم يتم اتباع أسلوب التخطيط لسيرها، حيث من الممكن أن يتم تغطية المنهج الدراسي، ولكن هل تمت عملية التعلم بالفعل؟

الوضوح: في الوقت الذي تسعى الغرفة الصفية الجيدة (معلماً، وبيئة، ومنهجاً ..) إلى تحقيق أهداف ونتائج تربوية محددة، إلّا أننا لا نستطيع أن نجزم كيف ستكون نتائج التطبيق على أرض الواقع، ولن يتمكن الطلبة من الفهم الشامل لنتائج العملية التعليمية بالطريقة التي نحددها، فالطالب يدرك أفعاله، وسيكون بمقدوره ربط هذه المفاهيم بأهداف تعلم المبحث، ولكنه غالباً لا يعرف علاقتها ببناء الشخصية المتكاملة. إنّ ذلك لا يعني تعقيد عملية التعليم والتعلم، وإنما يتطلب منا تخطيطاً مسبقاً لكيفية تحقيق النتائج التعليمية، فعلى سبيل المثال: التعلم عن طريق الاستكشاف قد يشكل تجربة قوية ومحفزة، والغرفة الصفية المثالية تسعى لتوظيفها حتى لو كانت تجربة شاقة وتمثل رحلة نحو المجهول.

إنسانية: إن مهنة تعليم الطلبة تزيد من إنسانية الفرد، ويستطيع أيّ شخص قويّ الملاحظة لمس ذلك داخل الغرفة الصفية، بشكل جليّ واضح حتى لو كانت العملية بطيئة. والغرفة الصفية المثالية لا تسعى فقط لتنمية أفكار، ومعارف الطلبة، ولكنها تتعدها لتوسعة مدى المهارات التي يمتلكونها. بالإضافة لذلك تسعى لبناء التصرفات الإنسانية التي من شأنها أن تصقل شخصية الطالب. فلا يكفي أن يتعلم الطالب الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن يجب أن يكون لديهم الميل للتصرف بالطريقة الصحيحة. ولا يكفي أيضا إدراكهم أنّ التسامح قيمة إيجابية، ولكن يجب أن يكون لديهم الميل للتصرف ضمن هذه القيم بين أقرانهم وأصدقائهم. فهناك العديد من القيم والنزعات التي تمثل قلب المجتمع المتحضر، والتي هي أيضا قلب الغرفة الصفية المثالية.

رقم	ملاحظات
	جميع الطلبة في أنشطة لتحقيق أهداف الدرس، ويشارك الجميع
	جو من الدعم والتشجيع بما يزيد من ثقة الطالب بالمخاطرة في الأ
	م الوسائل التعليمية، واستراتيجية التدريس، وطريقة التقييم، وجميع
	ح جو الحصة للطلاب الوقت لمناقشة الأفكار وتأملها واستيعابها، و
	وح أهداف الدرس والنتائج التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.
	على صقل شخصية الطالب، وتزيد دافعيته لممارسة السلوك المع
	ة: يتم استثمار الوقت بشكل مناسب، وتوزع المهام بعدالة وحسب
	ل: يتم استخدام استراتيجيات مناسبة للموضوع وتراعي احتياجات
	هم النمائية واستعداداتهم، وحسب النتائج التعليمية المراد تحقيقها
	لاستراتيجيات التي تعطي دوراً أكبر للمتعلم كونه محور التعلم.

الاستقصاء / التفكير الناقد

استراتيجيات تنمي حل المشكلات والاستقصاء، وتقديم أفكار إبداعية وحلول منطقية، و تركيب الأجزاء في شكل جديد أو تحليل الكل تخصيص أنشطة إثرائية أخرى علاجية للطلبة بحسب مستويات أد

ي: يظهر لدى الطلبة والمعلم العمل بروح الفريق من خلال العمل الحوار والمناقشة، بمشاركة جميع الطلبة.

مية وتكنولوجيا المعلومات: يوظف التكنولوجيا لتحسين التعلم

الطلبة: يشجع كل الطلبة بشفافية، ويحفزهم للاستجابة والمحاو

		التغذية الراجعة: يستخدم تقييم التعليم، والتقييم بقصد التعلم، وتعل
		لة.

الأدلة ومصادر البيانات:

تكمن أهمية الأدلة والمصادر في تعزيز آراء المقيمين وأحكامهم، بالإضافة إلى توفير معلومات موثوقة لمساعدة المقيمين في إصدار أحكامهم.

وأكثر ما يميّز هذه الأدلة أنها تحدّد مراجع، ومصادر البيانات ممّا يساعد في إمكانية الرجوع إليها مستقبلاً، وتمثل الأداة التالية سلّم تقدير يساعد المقيّم في التعرف على المصادر التي يمكن الرجوع إليها.

وعلى الرغم من تفاوت هذه الوثائق في الأهمية والاستخدام، والانتشار إلا أنّها يجب أن يحتفظ بها بطريقة منظمّة ومنطقية، للتمكن من استخدامها واسترجاع المعلومات بسهولة ويسر، مع الاحتفاظ بخصوصيتها وأمنها.

ويمكن التعرف على فكر وطريقة الكوادر التعليمية في إدارة عملية التعليم من خلالها، وبرغم كثرتها وتنوعها إلا أنّ بعضها لا يمكن الاستغناء عنه، أو اغفاله، ويمكن الاستعاضة، أو الدمج أحياناً بينها وتعتبر السجلات والوثائق أحد أهم وأوسع المصادر للأدلة والشواهد على عمل المدرسة.

وتحتل صوراً شتى مثل: الوثائق، والمواد القانونية، وقواعد البيانات، والخطط المتعلقة بالمناهج، والانشطة، والسجلات والمحاضر المتعلقة بالاجتماعات، واللجان، والشؤون المالية، والقوائم والكشوف، والجداول والأحاث، والصور بأنواعها، والتسجيلات واللوحات، والقوائم، والأدوات، والملفات، والبطاقات، والشهادات والدروع، وغيرها أيّا كان نوعها، أو مسماها، وشكل استخدامها، وحيث أنّ لكل منها طريقة، أو أسلوب استخدام، إلا أنّها تتشابه جميعها بما تقدمه من دليل على عمل المدرسة في المجالات المختلفة ويعتبر مصدراً لا يستهان به في التعرف على مكنونات العملية التربوية.

#	المؤشرات	الأدلة ومصادر	المضامين	مستوى	ملاحظات
١	التركيز على ربط المعرفة بالحياة	خطط المعلمين اليومية والسنوية	تتضمن نتائج وأنشطة عملية وتطبيقية، لتوظيف		
			تطرح الأمثلة الواقعية.		
			تشير إلى التطبيق العملي في المختبرات		
			تتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء شبكات تعلم		
			تؤكد على التكامل الأفقي والرأسي للربط بين المعارف والمهارات في المباحث المختلفة		
	سجلات المختبرات	تشير إلى فرص التطبيق العملي في المختبرات			
		تدعم المختبرات بناء نماذج تطبيقية وإبداعية جديدة			
		تتضمن أفكاراً لأنشطة جديدة			
	سجلات الزيارات الإشرافية	تتضمن ما يشير إلى متابعة ملاحظات المشرفين			
		تشير إلى تفعيل أنشطة جديدة			
تشير إلى امتلاك المعلمين والطلبة مهارات					

		تدل على دعم المعلمين للتكامل الأفقي والرأسي
		تبيين توظيف النماذج والتجارب العلمية وتفعيل
	سجلات التقويم الواقعي	تتضمن تقديم أفكار لأنشطة جديدة
		فيها ما يدل على قدرة الطلبة على بناء المهارات
		فيها ما يشير إلى الربط بين المعارف والمهارات
	سجل زيارات مدير المدرسة الصفية	تتضمن ملاحظات المشرفين ربط المعلمين للمعرفة
		تشير إلى تفعيل أنشطة جديدة
		تشير إلى امتلاك المعلمين والطلبة مهارات
		تدل على دعم المعلمين للتكامل الأفقي والرأسي
		تبيين توظيف النماذج والتجارب العلمية وتفعيل
	سجل الأنشطة المدرسية	يتضمن المعارض العلمية من إنتاج الطلبة
		يتضمن الأنشطة العملية التطبيقية، وإنجازات الطلبة

جدول رقم (٥): أداة رصد الوثائق

#	المؤشرات	الأدلة ومصادر	المضامين	مستوى	ملاحظات
٢	التركيز على بناء قيم واتجاهات ايجابية لدى الطلبة	سجلات المرشد التربوي	تدل على تمكين أولياء الأمور من فهم المراحل		
		سجلات	تشير إلى عقد لقاءات فاعلة مع أولياء الأمور فيما		
		ملفات الطلبة	تشير إلى تنمية وتقوية الاتجاهات الايجابية نحو		
		وثيقة معايير السلوك	تشير إلى وجودثقافة تعزيز الايجابيات		
			تدل على وجود تنظيم للعلاقات بين الطلبة		
			تشير إلى وجود معايير موحدة للحكم على السلوك.		
		٣	التنوع في استراتيجيات التدريس		
	تتضمن أنشطة ونتائج حلول للمشكلات				
	تنوع في الأنشطة الاثرائية والعلاجية حسب				

		تحوي ملاحظات نوعية حول استخدام المعلمين	السجلات	ومراعاة
		تشير إلى مراعات المعلمين للمراحل النمائية وتقديم	الإشرافية	الفروق
		تشير إلى متابعة وتنفيذ ملاحظات وتوصيات	سجل متابعة	الفردية
		تشير إلى تنفيذ المعلمين لانشطة اثرائية واخرى	سجل زيارات	لتلبية
		تشير إلى عدد الأنشطة والافكار الابداعية الجديده	سجل الأنشطة	احتياجات
		تتضمن أنشطة توظف تكنولوجيا التعليم والمعلومات	المدرسية	الطلبة.
		لغايات تحسين تحصيل الطلبة		
		تتضمن ملفات الطلبة محمد تقدم ف طرح الافكار	ملف اعمال	
		تشير إلى عدد النماذج والافكار الابداعية الجديده	سجل	
		تحوي ملاحظات ايجابية من الزوار والتربويين حول	المعارض	
		مشاركات الطلبة وابداعاتهم وتعاونهم.	والأنشطة	

#	المؤشرات	الأدلة ومصادر البيانات	المضامين	مستوى الأداء (١-٥)	ملاحظات
٤	توظيف كفايات ومهارات	خطط المعلمين اليومية والفصلية	تضمن نتائج تعليمية موجهة لكل منهم حسب الحاجة، ويتم ترجمتها على أرض الواقع.		
	التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة:	الاختبارات التشخيصية والعلاجية	تراعي حاجات الطلبة وتراعي مستوياتهم المختلفة		
	الموهوبين وبطيئي التعلم	سجلات الارشاد	تشير إلى تنفيذ المعلمين لانشطه موجهه إلى الفئات المعنية حسب الحاجة		
	،وصعوبات التعلم	سجلات التقويم الواقعي	تتضمن محاضرات وارشادات ونشرات حول التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة		
			تشير إلى تحسن اداء ذوي الاحتياجات الخاصة		
			تتضمن تنوع في معايير التقويم بحيث تراعي ذوي		

		الاحتياجات الخاصة		والإعاقات	
		تشير إلى احترام المدرسة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ونفيذ انشطه موجهه لكل منهم حسب الحاجة.	سجلات الزيارات الاشرافية	الحسية والعقلية	
		تشير إلى وجود ملاحظات ايجابية حول اداء ذوي الاحتياجات الخاصة	سجلات مصادر التعلم		
		تتضمن اسرراتيجيات التقويم المتنوعة بما في ذلك التقويم الواقعي.	خطط المعلمين السنوية واليومية	متابعة تحصيل الطلبة	
		تشير إلى وجود منهجية واضحة لتوثيق بيانات تحصيل الطلبة.		بشفافية	
		تعمل على دفع المعلمين لممارسة حوارات نوعيّه حول أداءات الطالب.	السجلات التقويمية	وعدالة وبما يعكس أداء الطلبة الواقعي والفعلي.	٥
		تدعم مشاركة ثقافة تقييم الطلبة الذاتي لتعلمهم.			
		تبين مدى مشاركة الطلبة في اختيار معايير وأدوات قياس مستوى تعلمهم وأدائهم.			

		تشير إلى آلية بناء الاختبارات المعتمدة على أسس علمية ومنهج واضح.	توفر تحليل المحتوى
		تدل على تركيز الاختبارات على الجانب المعرفي وتقييم الاتجاهات والمهارات.	جداول مواصفات الاختبارات
		تدل على متابعة المعلم وتأكيداته على إيصال المعلومة للطالب. تقديم تغذية راجعة للمعلم عن أداءه في الغرفة الصفية.	واجبات الطلبة البيتية

#	المؤشرات	الأدلة ومصادر البيانات	المضامين	مستوى الأداء (١-٥)	ملاحظات
٦	استخدام نتائج تقييم	سجلات العلامات	تشير إلى وجود منهجية واضحة لتوثيق بيانات تحصيل الطلبة ورقياً. تدل على إمكانية الاستفادة منها عند التخطيط لتعلم		

وتعليم الطلبة. التعرف على الطلبة الموهوبين لدعمهم، أو الطلبة الضعاف لتحديد احتياجاتهم.		الطلبة الفردية، والتراكمية للمدرسة
تتيح المجال لمقارنة نتائج الطلبة المدرسية مع نتائج الاختبارات الوطنية مما ينعكس على قرارات المعلمين لتحسين تعلم الطلبة	الاختبارات الوطنية والدولية	بفعالية في دعم تعلم الطلبة وخطه
تبين مدى التغيير على مستويات تحصيل الطلبة خلال السنوات المتلاحقة.		المدرسة التطويرية
تشير إلى متابعة المدرسة واهتمامها بنتائج الطلبة. تحليل النتائج للوقوف على أسباب الضعف إن وجدت.	الدراسات والأبحاث	
يتضمن المستوى التحصيلي للطالب على سنوات متتالية. يدعم عملية مقارنة النتائج التحصيلية للمواد المختلفة للسنة الواحدة. يسهل عملية مقارنة النتائج التحصيلية عبر السنوات	سجل أحوال الطلبة	

<p>المختلفة. فيها ما يشير إلى أي صعوبات، أو مشاكل قد تعيق العملية التعليمية (مرض/ضعف سمع، قصر، أو طول نظر....)</p>	
<p>تتضمن ممارسة حوارات نوعية حول أداء ونتائج الطلب. الوقوف على معرفة المستوى الحقيقي للطلبة. إعداد خطط إجرائية لمعالجة الضعف إن وجد.</p>	<p>سجلات الإجتماعات</p>
<p>تشير إلى وجود أشكال بيانية تبين مدى التغير على السنوات المتلاحقة. تشير المقارنة بين أداء الطلبة في المباحث المختلفة. يدل على وجود مرجع لاي زائر للتعرف على مستوى الطلبة. يوجد ما يدل على وجود ضعف في مادة ما لنفس السنة الدراسية. يعطي دليل على وجود ضعف لدى معلم معين من</p>	<p>دراسات تحليل على مستوى المدرسة (تحليل البيانات)</p>

ملاحظات	مستوى الأداء (١-٥)	المضامين	الأدلة ومصادر البيانات	المؤشرات	#
		<p>يتوفر سجل لأحوال الطلبة.</p> <p>فيها ما يشير إلى كيفية تعامل الطلبة مع زملائهم ومعلميهم داخل المدرسة.</p> <p>وجود سجل للصحة المدرسية.</p> <p>الإشارة إلى وجود أي مشاكل نفسيّة، أو صحية لدى الطالب.</p> <p>يشير إلى متابعة الهيئة الإداريه للمعلمين للتأكد من قدرة المعلمين على توظيف استراتيجيات تعديل السلوك.</p> <p>يوجد ما يشير إلى اتباع الشفافية والعدالة والحزم</p>	<p>سجل أحوال الطلبة</p> <p>سجل الصحة المدرسية</p> <p>سجل الزيارات الإدارية</p>	<p>توظيف استراتيجيات وأساليب متنوعة لتعديل وضبط سلوك الطلبة.</p>	٧

		في تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي.		
		الإشراف على تنظيم البيئة الصفية بحيث تسمح بتنفيذ برامج التعديل السلوكي.		
	سجلات الإرشاد	وجود خطط ذات استراتيجيات علاجية متنوعة لسلوكات الطلبة		
		تعكس اشراك الطلبة في ايجاد حلول للمشكلات الطلابية		
	سجل وقوعات الطلبة	تظهر سيرة واضحة عن سلوكات الطلبة السلبية وكيفية علاجها.		
	مدونة قواعد السلامة العامة	وجود مدونة لقواعد السلامة العامة. مما يشير إلى اتباع نظام واضح لتعديل السلوك.		
		يشير إلى أن المدرسة بيئة نفسية خالية من العنف والتمييز والتتمر.		
		تدل على اعتماد قواعد وإجراءات واضحة للمخالفات.		
	توفير بيئة	يتوافر في المدرسة لجنة للبيئة	لجنة البيئة	٨

	تقوم لجنة البيئة بدورها للمحافظة على البيئة وصيانتها بشكل مستمر.	صحية وأمنة يتم صيانتها بشكل جيد ومستمر.
	تتخذ لجنة البيئة ما هو مخطط له من أجل صحة الطلبة.	
	يوجد ميثاق شرف معلن حول السياسات الصحية في المدرسة وهي ملزمة للجميع.	
	يوجد خطة واضحة للإصلاحات الأساسية في المدرسة.	
	يتوافر في المدرسة سجل خاص بأعمال الصيانة المنفذة.	سجلات الصيانة
	تتضمن خطة المرشد فعاليات لنبذ العنف الجسدي والتنمر	خطة المرشد التربوي
	ينفذ الطلبة أنشطة تعاونية يتعامل فيها الطلبة بروح الفريق	

#	المؤشرات	الأدلة ومصادر البيانات	المضامين	مستوى الأداء (١-٥)	ملاحظات
٩	تمثيل طاقم المدرسة أنموذجاً قدوة للطلبة	محاضر اجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين	تظهر محاضر الاجتماعات تعاون المعلمين وتقديم أفكار إبداعية قابلة للتنفيذ		
			نتائج الاجتماعات والتوصيات تشير إلى رضى أولياء الأمور عن أداء المعلمين وسلوكياتهم وتعاونهم		
		خطط المعلمين الفصلية واليومية	تتضمن الخطط إشارات للمحافظة على الممتلكات العامة وحمايتها		
			تتضمن أنشطة وأفكاراً تلهم الآخرين لتنفيذها والافتداء بها		
			تدعم خطط المعلمين العمل الجماعي والعمل بروح الفريق		
		سجلات الإذاعة المدرسية	تتضمن الكلمات الصباحية المختلفة توجيهات للمحافظة على الممتلكات العامة وحمايتها		

		يقدم المعلمون مداخلات إيجابية حول مهنة التعليم والتحلي بالأخلاق الحميدة.		
		تشرف إدارة المدرسة على اللجنة الإعلامية وتتابع عملها	الإعلام المدرسي	نشر ثقافة التوقعات الإيجابية والعالية لدى مجتمع المدرسة
		هناك نشرة أسبوعية، أو شهرية تعرض أنشطة المدرسة وأعمال الطلبة		
		تتضمن قصص نجاح متنوعة وتدعمها	لوحات التكريم ولوحات الشرف	
		تتضمن تعزيز وتقدير التميز للطلبة والمعلمين في المدرسة		
		فيها ما يدل على توثيق الرحلات المدرسية وتشجيع الطلبة للاشتراك فيها	الرحلات المدرسية	
		تشجع الطلبة على كتابة التقارير عن الرحلات المدرسية		
		تشجع المدرسة الرحلات العلمية للطلبة وتعزز لديهم تحمل مسؤولية تعلمهم		

١٠

#	المؤشرات	الأدلة ومصادر البيانات	المضامين	مستوى الأداء (١-٥)	ملاحظات
١١	توفر مصادر تعلم كافية تناسب احتياجات الطلبة التعليمية والتعليمية، وتساعدهم على تحمل مسؤولية تعلمهم	سجل الإعارة في المكتبة	تتضمن المكتبة كتباً علمية متنوعة، ومناسبة، ومفهرسة بشكل صحيح يقوم المعلمون والطلبة بالاستعارة من المكتبة يجري الطلبة بعض الأبحاث في المكتبة		
	احتياجات الطلبة التعليمية والتعليمية، وتساعدهم على تحمل مسؤولية تعلمهم	أندية المباحث واللجان المدرسية	يتوفر في المدرسة أندية علمية متنوعة توفر وتدعم المدرسة مصادر تعلم وتعليم الطلبة، والنجاح في أنديتها المختلفة (أدوات، تقنيات، كتب، نماذج تعليمية مثل الصخور والمعادن) تعرض المدرسة أبحاث الطلبة وإنجازاتهم تقوم اللجان المدرسية بأدوارها المحددة بكفاءة تتابع الإدارة المدرسية عمل اللجان المدرسية واجتماعاتها		

		يدل على توافر المصادر والنماذج التعليمية المتنوعة	سجل المختبرات		
		المختبرات العلمية مفعلة بشكل صحيح			
		يتضمن خطة عمل البرلمان المدرسي وأسماء المرشحين والفائزين	ملف برلمان الطلبة	توفر فرص متنوعة للطلبة للمشاركة في الأنشطة القيادية	١٢
		تظهر إنجازات مجلس البرلمان وأعمال الطلبة تعرض محاضر الاجتماعات وتعزز الإنجازات تتيح فرصاً مناسبة لصقل المهارات القيادية لدى الطلبة والمشاركة في صنع القرارات			
		يتضمن إنجازات الطلبة من تقارير وواجبات واختبارات ومشاريع شارك فيها الطلبة	ملف إنجاز الطلبة		
		توفر سجل سير التعلم والتقويم الذاتي ووسائل تعليمية متنوعة			
		تشير إلى الأنشطة المتنوعة التي يقوم بها الطلبة	سجل الكشافة والفرق الرياضية والأنشطة		
		تتضمن تقارير ونشرات عن الأنشطة والفعاليات المتنوعة			

#	المؤشرات	الأدلة ومصادر البيانات	المضامين	مستوى الأداء (١-٥)	ملاحظات
١٣	العمل على مشاركة أولياء أمور الطلبة	سجل زيارات أولياء الأمور	يوجد سجل في المدرسة لزيارات أولياء الأمور		
			يشير إلى إطلاع أولياء الأمور على مدى تقدم أبنائهم في المدرسة		
			تشير إلى تقبل آراء ومقترحات أولياء الأمور وإشراكهم في تعلم أبنائهم		
		سجلات المرشد التربوي	تشير إلى عقد لقاءات فاعلة مع أولياء الأمور فيما يخص بتعلم أبنائهم		
			تدل على تمكين أولياء الأمور من فهم المراحل النمائية للطلبة		

	<p>يتم عقد العديد من اللقاءات بين المعلمين وأولياء الأمور</p> <p>تشير إلى تقبل آراء ومقترحات أولياء الأمور وإشراكهم في تعلم أبنائهم</p> <p>تتضمن تقديم الدعم والمساندة للمدرسة لتنفيذ أهدافها التعليمية، ووضع توقعات مناسبة للطلبة</p> <p>تحظى المدرسة بمجالس مدرسية فاعلة بمشاركة أولياء الأمور</p>	<p>سجل اجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين</p>		
	<p>تحتوي الخطة التطويرية على ملاحظات مكتوبة من المجلس التربوي</p> <p>الخطة التطويرية للمدرسة مصادقة من المجلس التربوي</p>	<p>الخطة التطويرية للمدرسة</p>	<p>تفعيل الشراكة التبادلية مع المجتمع المحلي</p>	١٤
	<p>تشير سجلات المجلس التربوي إلى دعم مادي ومعنوي من المجتمع المحلي للمدرسة</p> <p>تشير السجلات إلى استخدام المجتمع المحلي</p>	<p>سجلات المجلس التربوي</p>	<p>لدعم تطوير المدرسة</p>	

		لمرافق وخدمات المدرسة		
		تشير السجلات إلى وجود دعم مادي من المجتمع المحلي للمدرسة	السجلات المالية	

#	المؤشرات	الأدلة ومصادر البيانات	المضامين	مستوى الأداء (١-٥)	ملاحظات
١٥	انطلاق جميع أنشطة المدرسة من رؤيتها ورسالتها	خطة تطوير المدرسة	تشير إلى المشاركين في بناء الرؤية والرسالة		
			تدل على ارتباط الفعاليات المدرسة بالرؤية والرسالة		
١٦	العمل كمجتمع تعلم، وتوفر فرص	سجل الزيارات الإشرافية	تشير إلى تبادل الزيارات بين المعلمين		
			يتضمن توصيات بالالتحاق بالدورات التي يحتاجها المعلمون		
		سجل أداء المعلمين	يتضمن حرص المعلم على تنمية نفسه مهنيًا		

		يوجد اجتماع أسبوعي محدد لمعلمي المبحث الواحد لمناقشة القضايا التي تخص مبحثهم	محاضر اجتماعات معلمي المباحث	لتطوير العاملين مهنيًا، ودعم تطويرهم ذاتياً	
		يتابع منسقو المباحث محاضر الاجتماعات			
		يقوم المعلمون بأنشطة تنمية مهنية	أنشطة التنمية المهنية		
		يحرص المعلمون على حضور المؤتمرات واللقاءات الجماعية			
		يجري المعلمون دراسات وأبحاث ذات فائدة			
		تؤكد اطلاع الكادر على المستجدات أولاً بأول	سجل البلاغات	توفر فرص للقيادة	
		تبين مستوى مشاركة العاملين في القرارات المدرسية	سجل اجتماعات المعلمين	التشاركية للعاملين في	١٧
		تدل على مدى فصل المهمات وقيام كل الكادر بأدوارهم			
		تبين مستوى اندماج المعلمين بالعمل المؤسسي	سجل أداء المعلمين	المدرسة	

ملاحظات	مستوى الأداء (١-٥)	المضامين	الأدلة ومصادر البيانات	المؤشرات	#
		تشير إلى أولويات المدرسة المبنية على جمع البيانات، وتحليلها وبناء مؤشرات الأداء لكل أولوية بمشاركة المعنيين.	خطة المدرسة التطويرية واطار المتابعه والتقييم.	تبنى مبادرات التطوير المستمر في المدرسة وتمحورها حول	١٨
		متابعه وتقييم مدي الانجاز للاولويات المخطط لها.	تقارير الإنجاز الفصلية	المتعلم ومبنية على	

		تشير إلى مدى تحقق مؤشرات الأداء	والسنوية	النتائج ويوجد اطار لمتابعتها	
		تشير إلى التواصل مع والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني من خلال التخطيط لهذا التواصل ومتابعة تنفيذة.	سجل البلاغات	تبنى منهجية اتصال	١٩
		تشير إلى الية التواصل بين العاملين في المدرسة واطلاعهم على المستجدات التربوية	الخطة التطويرية	مؤسسي	
		وجود خطة تطويرية معدة حسب الأصول وتحقق معايير الخطة التطويرية.	سجل النشاطات		
		يشير إلى مدى تواصل المجتمع المحلي مع المدرسة.	خارطة المصادر	استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية	٢٠
		تشير إلى قدرة المدرسة عن رصد جميع مصادر التمويل	الموازنة		
		تشير إلى قدرة المدرسة على ترجمة مصادر التمويل إلى بنود ضمن ميزانية تحدد اوجة صرف هذه المصادر وفق أولويات الخطة			

		التطويرية.	
		يطابق جدول التشكيلات الحاجات الفعلية على ارض الواقع بمايضمن عدم وجود هدر في الموارد البشرية، أو نقص يخلل اداء المهام	جدول تشكيلات المدرسة
		تشير إلى قدرة المدرسة على تحليل اوجة الانفاق وتحديد الاختلالات في الانفاق واعداد خطة بديلة لمعالجة هذه الاختلالات	تحليل اوجة الصرف

ملحق رقم (١)

أدوات مجموعات التركيز

أدوات مجموعات التركيز

سيعمل المقيمون على عقد عدد من اللقاءات الحوارية ومجموعات التركيز لجمع مزيدا من البيانات والملاحظات والتغذية الراجعة حول بعض الجوانب والنقاط الفنية منها مجموعات تركيز أولياء الامور، ومجموعات تركيز المعلمين، ومجموعات تركيز الطلبة أولقاءاتهم، ونعرض هنا بعض الادوات المساعدة للمقيم لتوجيه عمليات النقاش والحوار، وتوثيق ملاحظاته، ولا يعني ان يلتزم المقيم تماما بما ورد في هذه الادوات، وهي تمثل مرشدا فقط يمكنه الاضافة أو التغيير حيثما رأى ذلك مناسبا.

مجموعة تركيز (أولياء الأمور)

اسم المدرسة : عدد أولياء الامور الجنس : أ- ذكر

ب - انثى

	١. لتقييم الذاتي للمدرسة؟ ومات حول تطوير المدرسة؟	
	٢. تي فضلها في المدرسة؟ وما هي السلبيات؟ التي تتمنى ان تكون في المدرسة؟	
	٣. رسة تساعد الطلبة عندما يواجهون مشكلة في التعلم	
	٤. لإحتياجات الخاصة بطريقة مناسبة في المدرسة؟	

	٥. أنشطة قيادية للطلبة وهل يطبق الطلبة ما تعلموه ف
	٦. بيئة ممتعة للتعلم تساعد الطلبة على فهم المواد العلمية وصحية للطلبة؟
	٧. بيئة بعدالة وشفافية؟ وهل تقدم المدرسة النصح والارشاد علم ابنائهم؟
	٨. على حماية الطلبة من العنف المدرسي (التنمر) بتعديل سلوك الطلبة؟
	٩. دور في المدرسة قدوة للطلبة في السلوك والمظهر؟
	١٠. أولياء الامور باستخدام مراقفها؟

	سنة بالمجتمع المحلي في تقديم الخبرات والدعم اللازم	

مجموعة تركيز الطلبة

اسم المدرسة.....

ملاحظات	الفقرة	
	ما هي الأشياء التي تفضلها في المدرسة؟	١.
	ما هي الأشياء التي تتمنى أن تكون في المدرسة؟	٢.
	هل يعاني زملاؤك في المدرسة من سوء المعاملة، أو التمييز سواءً أكان ذلك من:	٣.
	هل تأخذ دروساً خصوصية؟ (إذا كان	٤.

	الحواب نعم، فما هم المواد؟ ولماذا؟
٥.	هل تشارك في أنشطة المدرسة؟ وما طبيعة مشاركتك؟ وهل تعزز المدرسة طموحاتكم نحو النجاح
٦.	هل تعرف لمن تتوجه عندما تتعرض لمشكلة (زملاؤك، المعلمين، أولياء
٧.	هل تشارك في مجالس المدرسة؟ وهل هذه المجالس فاعلة؟
٨.	من هم أفضل ثلاثة معلمين في المدرسة؟ ولماذا؟
٩.	هل يتم تقييم أداء الطلبة بشفافية وعدالة؟
١٠.	تدعم المدرسة الطلبة في بناء علاقات إيجابية مع المعلمين، وتوفر المدرسة برامج الرعاية الصحية والنفسية والإرشاد

مجموعة تركيز المعلمين

اسم المدرسة.....

الرقم	الفقرة	ملاحظات
١١.	هل شاركت في المراجعة الذاتية للمدرسة وبناء الخطة التطويرية؟ وكيف كانت التجربة؟	
١٢.	هل تقدم المدرسة تعليماً نوعياً؟ وهل يعكس تطبيق الخطة التطويرية تحسناً في العمليات التعليمية التعلمية للطلبة؟	
١٣.	ما مدى معرفتك بالتشريعات التربوية؟ O قانون وزارة التربية والتعليم والأنظمة والتعليمات المنبثقة عنه. O نظام الخدمة المدنية.	
١٤.	كيف تتعامل مع: O الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	

	○ الموهوبين والمبدعين.	
	كيف يتم توضيح وتعزيز تحمل الطلبة مسؤولية تعلمهم؟	١٥.
	هل تفضل البقاء في المدرسة ام الانتقال منها؟ ولماذا؟	١٦.
	ما مدى معرفة المعلمين بالمعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنياً؟	١٧.
	هل تم تقديم اية برامج تنمية مهنية للمعلمين؟ ومن هي الجهات التي قدمتها؟ وهل هي كافية ومناسبة؟	١٨.

مقابلة مدير المدرسة

اسم المدير:..... سنوات الخدمة:..... المؤهل العلمي:.....

1.	ما هي الاولويات التي تعمل على متابعة تنفيذها؟
2.	ما هي اهم المشكلات والتحديات التي تواجه
3.	ما هي افضل قصة نجاح تميزت بها المدرسة؟
4.	كيف تقوم الادارة المدرسية بمتابعة جودة عمليات التعليم
5.	كيف تخطط المدرسة لمتابعة ومعالجة سلوك الطلبة؟
6.	ما هي استراتيجيات التي

	تنتهجها الإدارة لتقديم التنمية	
	كيف يتم توظيف تقييم أداء المعلمين في عمليات التنمية المهنية؟	.7
	كيف يتم توظيف المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيا وربطها بتقييم أداء المعلمين؟	.8
	ما هي الاجراءات والاسراتيجيات التي تتخذها الادارة لضمان بيئة صحية	.9

	هل تم رفض طلبة لعدم وجود متسع في المدرسة؟ وهل لدى المدرسة قائمة	.10
	هل هناك فروق ثقافية، اجتماعية،اقتصادية ملحوظة بين الطلبة؟	.11
	هل تتبنى المدرسة شراكات مع اي جهات أخرى؟	.12
	كيف يتم استخدام نتائج الطلبة لتحسين عمليات التعلم في المدرسة؟	.13
	هل يمثل المعلمون القدوة الحسنة للطلبة؟ وكيف ذلك؟ وهل يمارس العاملون ثقافة	.14
	هل تعتقد ان المشاركة المجتمعية تضيف عبئاً على المدرسة؟ وكيف ذلك؟	.15

ملحق رقم (٢)

قواعد سلوك المقيمين

١. على المقيمين الالتزام بالتعليمات التي يطبقها المعلمون فيما يخص الانضباط، والتي قد تكون جزء من منهاج خفيّ يتأثر به سلوك الطلبة.
٢. يمنع منعاً باتاً التدخين داخل المدرسة، وأمام المعلمين والطلبة.
٣. يمنع إثارة الجدل بين المقيمين أمام طاقم المدرسة، أو الطلبة، وتؤجل كلّ عمليات النقاش إلى قاعة الاجتماعات الخاصة بالفريق.
٤. يمنع قبول أية ضيافات من المدرسة: إداريين ومعلمين، ويجب على منسق الفريق أن يُخبر مدير المدرسة في اللقاء الأول أنّ مثل هذا السلوك قد يؤثر على تقييم المدرسة سلباً.
٥. يحترم المقيمون القوانين والسياسات العامة المعلنة للمدرسة ومديرية التربية والتعليم، أثناء قيامهم بواجباتهم.
٦. على فريق المقيمين أن يحترم الكرامة الإنسانية للمستهدفين بالتقييم، ويحافظون على حقوق الإنسان لكل الأشخاص ويوطنونها، ولا يظهروا أيّ تحيّز ديني، أو طائفي، أو ثقافي، أو عرقي.
٧. يعلم المقيم أن سوء استغلال المنصب من أجل تحقيق مكاسب ذاتية له، أو للمقربين منه هو نوع من أنواع الفساد، الذي يحاسب عليه القانون، وكل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب (الموقع) العام لتحقيق مصلحة خاصة مادية، أو معنوية ذاتية لنفسه، أو غيره.
٨. إن تنفيذ أي عمل، أو الامتناع عن تنفيذه بشكل مخالف للقانون بهدف الحصول على أموال، أو أية منافع مادية، أو معنوية، أو اعتبارية، يعتبر من قبيل الرشوة.

٩. يعتبر المقيّمون أبعد ما يكونوا عن المحسوبية والتي تتضمن تنفيذ أعمال لصالح فرد، أو جهة ينتمي لها المقيم مثل حزب، أو عائلة، أو منطقة... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها، بما في ذلك تفضيل طرف على آخر عند إسداء الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.
١٠. لا يقبل المقيمون أيّ تدخل من أي جهة خارجية، أو داخلية حتى ولو كان رئيس الوحدة لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تقديم تفسيرات، أو تبريرات لسلوكات خاطئة لاحظها المقيم، وينحسر قبول الملاحظات على منهجية العمل واستراتيجيات التنفيذ التي يتفق عليها الفريق، أو يعلنها رئيس الوحدة .
١١. لا يجوز للمقيمين أن يكونوا أعضاء في أيّ تنظيمات، أو هيئات ، أو أحزاب، أو مؤسسات تؤثر بشكل، أو بآخر على نتائج عملهم، وتقرر هذه الجهات من قبل مجلس المقيمين بالتصويت.
١٢. لا يحق لأيّ شخص ذي صفة طبيعية، أو اعتبارية مزاوله مهنة التقييم في أيّ مستوى من مستويات النظام التربوي مالم يكن مرخصاً لذلك وبشهادة معتمدة من قبل وحدة جودة التعليم والمساءلة.
١٣. لا يجوز لأي من المقيمين تقديم أية معلومات، أو إحياءات حول نتائج التقييم لأيّ جهة داخل المدرسة، أو خارجها، إلا من خلال منسق الفريق وبعد ختام عملية التقييم، وحسب الأصول المتبعة لذلك.
١٤. لا يجوز أن يحضر أي شخص من خارج أعضاء الفريق مهما كانت صفته، أو وظيفته، جلسات الحوار التي تتم بين أعضاء الفريق داخل المدرسة لغايات مناقشة أداء المدرسة، إلا إذا كان حضوره لتقديم معلومات، أو بيانات دون ان يستمع إلى مناقشات الفريق.
١٥. في حال تغيب المقيم عن أداء عمله في المدرسة يقدر منسق الفريق تأجيل دوره في جمع المعلومات والبيانات، أو توكيل مهمته إلى مقيم آخر.

ملحق رقم (٣)

كشاف المصطلحات

- المساءلة: هي جمع بيانات ومعلومات وتصنيفها في تقارير تزيد من القدرة على تقديم إجابة صادقة حول مدخلات وعمليات ونتائج أداء المؤسسة، يمكن اعتمادها لغايات المحاسبة، واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية.
- الحوكمة: نظام للمتابعة والتوجيه المؤسسي، يحدد الأدوار والمسؤوليات والحقوق والعلاقات لجميع الفئات ذات العلاقة ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات، متضمنا قنوات تدفق المعلومات في المؤسسة وهيكلها التنظيمي. ويدعم النظام تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.
- الشفافية: وضوح العمليات، وقنوات تدفق المعلومات في الهيكل التنظيمي، وفي العلاقة مع المنتفعين من الخدمة، أو مموليها، وعناية الإجراءات والغايات والأهداف.
- النزاهة: منظومة من القيم تضمنها ثقافة المؤسسة، أو المجتمع، تتعلق بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل للحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها، وبما يضمن تساوي الحقوق بين المستفيدين من المؤسسة، بما في ذلك إعلان معلومات المؤسسة بحسب التعليمات والسياسات المعلنة، وبما لا يضر بمصالح المؤسسة.
- الفساد: سوء استغلال المنصب من أجل تحقيق مكاسب ذاتية له، أو للمقربين منه، أو (التفريق عن أخطاء التصرف) إهدار المال العام. وكل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب (الموقع) العام لتحقيق مصلحة خاصة مادية، أو معنوية ذاتية لنفسه، أو غيره.
- الرشوة: تنفيذ عمل، أو الامتناع عن تنفيذه بشكل مخالف للقانون بهدف الحصول على أموال، أو أية منافع أخرى.

- المحسوبية: تنفيذ أعمال لصالح فرد، أو جهة ينتمي لها المقيم مثل حزب، أو عائلة، أو منطقة... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها، بما في ذلك تفضيل طرف على آخر عند إسداء الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.
- الوساطة: التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة، أو الانتماء الحزبي.
- تضارب المصالح: التعارض بين الوظيفة العمومية للعون العمومي ومصالحه الشخصية بما قد يؤثر في اتخاذه للقرار وطريقة أدائه لالتزاماته ومسؤولياته.
- الترهل الإداري: وجود مجموعة من العاملين الذين يحصلون على أجور أو رواتب دون مقابل، أي دون أن يؤديوا عملاً أو يبذلوا جهداً تتطلبه الوظيفة، وهي نسبة من العاملين إذا تم سحبهم من العمل لا يترتب على خروجهم أي نقص يؤثر في المؤسسة التربوية أو نتائجها، وقد يكون هؤلاء الموظفين هم سبب عرقلة تحقيق نواتج ذات جودة عالية.
- التقويم: عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالأداء، وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات اللازمة لتعديل الأداء في ضوء مستوى الحكم.
- التقييم: بمعنى التثمين وإصدار الحكم دون العمل على تعديل الأداء.
- المراجعة الذاتية (التقييم الذاتي): مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى معايير نوعية معتمدة، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المدرسي بحسب الواقع الفعلي، ومقارنته بالمعايير النوعية للمدرسة الفاعلة.

- مؤشرات الجودة النوعية (مؤشرات المدرسة الفاعلة): معايير لقياس الأداء ضمن نظام تطوير المدرسة، يستند إليها المقيمون التربويون في تقييمهم لأداء المدرسة.
- تقويم الطلبة: هو العملية التي يتم بواسطتها معرفة مدى جودة ما تعلمه الطلبة ، وتستدعي استخدام نماذج متنوعة مختلفة الأهداف، ويتضمن التقييم البنائي عمليات التصحيح والتقييم الدورية لأعمال الطلبة، والملاحظات والتوجيهات التي تساعد الطلبة على تحسين أدائهم، ويتضمن كذلك تقييم الطلبة لأعمالهم وأعمال أقرانهم. ويقع في ثلاثة أنواع (تقويم التعلم، التقويم من أجل التعلم، تعلم التقويم)
- الهيئة الإدارية لمجلس أولياء الأمور والمعلمين: تتكون من ستة أعضاء ثلاثة منهم معلمين وثلاثة من أولياء الأمور يتم انتخابهم بالاقتراع السري، ويرأسها مدير المدرسة.
- المجلس التربوي لشبكة المدارس: يتكون من مديرو ومديرات مدارس الشبكة، ومرشد تربوي ينتخبه المرشدين في الشبكة، وثلاثة أفراد من المجتمع المحلي منتخبين، ورؤساء المجالس البرلمانية الطلابية، وعدد من ممثلوا مجالس أولياء الأمور والمعلمين (٣-٥ ممثلين)، ويرأسه احد افراد المجتمع المحلي بالانتخاب.
- مجلس التطوير التربوي: يتشكل في عضويته من رؤساء المجالس التربوية في شبكات مدارس المديرية، وفريق تطوير المديرية، ويرأسه أحد رؤساء المجالس التربوية لشبكات المدارس ويتم اختياره بالانتخاب من قبل أعضاء المجلس.

ملحق رقم (٤)

نموذج التقرير

تقرير تقييم الأداء

تاريخ التقييم

	مديرية التربية والتعليم
	هاتف المديرية
	اسم مدير التربية والتعليم
	هاتف مدير التربية والتعليم
	ايميل مدير التربية والتعليم
	المدرسة

	هاتف المدرسة
	اسم مدير المدرسة
	هاتف مدير المدرسة
	ايميل مدير المدرسة

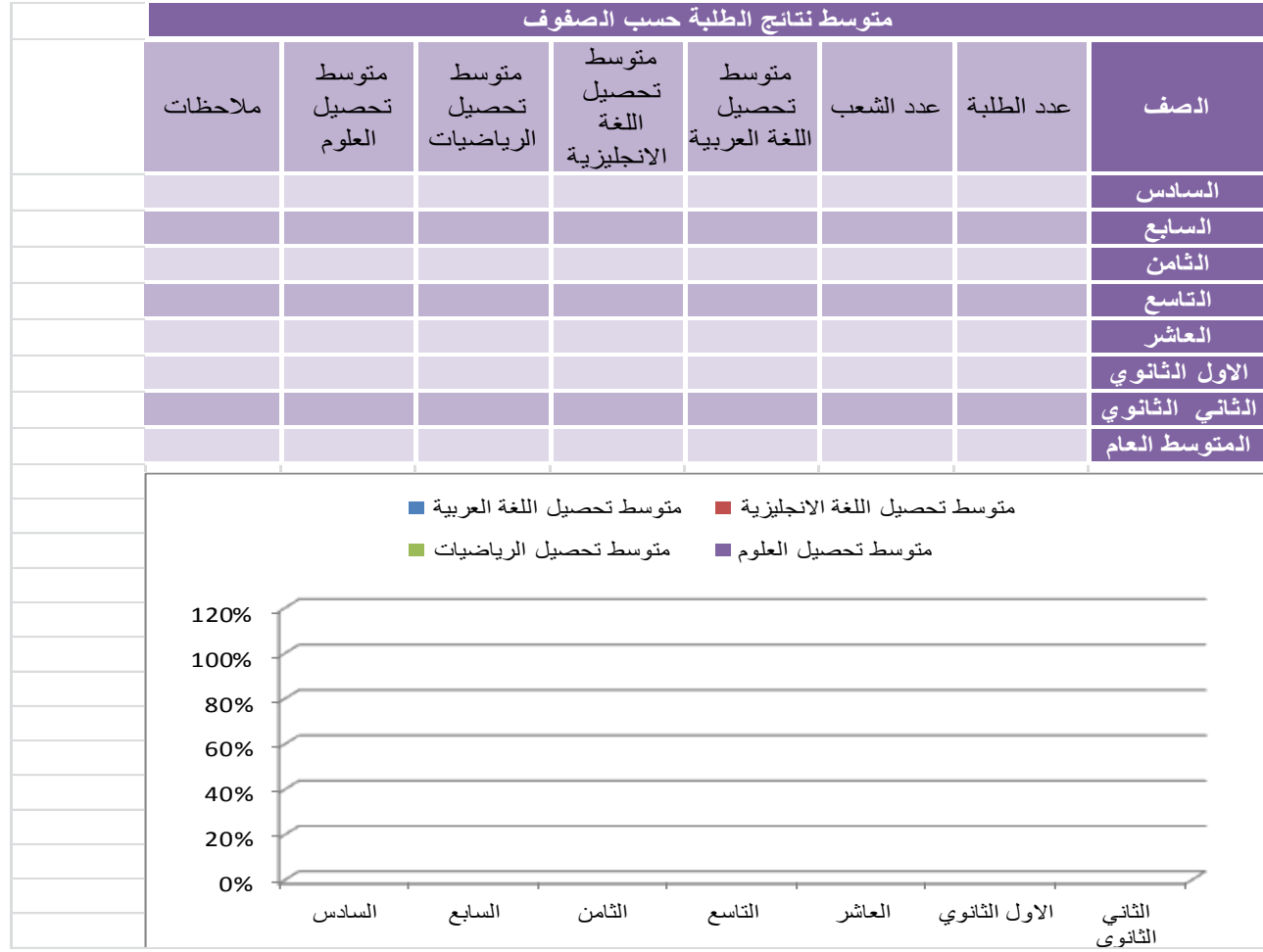
فريق التقييم
.١
.٢
.٣
.٤
.٥
.٦
.٧

ملخص التقرير

	رؤية المدرسة
	رسالة المدرسة
	النتائج التطويرية

	عدد المعلمين
	عدد المعلمين من خارج اللواء
	عدد المعلمين الإضافي
	عدد الإداريين
	عدد الطلبة
	نسبة التسرب
	نسبة غياب الطلبة
	معدل (او نسبة) التخرج
	نسبة الذين حققوا معدل قبول الجامعة
	نسبة الطلبة في التعليم المهني
	عدد أجهزة الحاسوب
	طبيعة البناء

	المختبرات المتوفرة
	عدد كتب المكتبة
	الملاعب
	الساحات
	الحدائق
	الغرف الصيفية
	الحمامات



متوسط نتائج الطلبة في الاختبارات المدرسية				
المبحث	العام الحالي	العام السابق	العام ما قبل السابق	قبل ثلاثة أعوام
اللغة العربية				
اللغة الانجليزية				
الرياضيات				
العلوم				

متوسط نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية أو الموحدة على مستوى المديرية				
المبحث	العام الحالي	العام السابق	العام ما قبل السابق	قبل ثلاثة أعوام
اللغة العربية				
اللغة الانجليزية				

				الرياضيات
				العلوم

متوسط نتائج الطلبة في الاختبارات الدولية				
المبحث	العام الحالي	العام السابق	العام ما قبل السابق	قبل ثلاثة أعوام
اللغة العربية				
اللغة الانجليزية				
الرياضيات				
العلوم				
مباحث أخرى				

تحليل موازنة المدرسة

موازنة مخصصة من الوزارة:

تبرعات الطلبة:

انتاج المدرسة:

دعم من المجتمع المحلي

ومؤسساته:

مجموع الإيرادات:

مجموع المصروفات:

الرصيد الحالي:

المجموع	النشاطات	الغير طابعة /	كاميرات	مصادر	المكتبة	وأدوات	معدات	الحاسوب	مصادر	التعلم	حفلات	التكريم	القرطاسية	التواصل	المدرسة	الصيانة	الرعاية التمهية	المهنية	جانب	الجمال
																			المنهاج	التعلم
																			أداء	
																			التركيز	دعم
																			دعم	

													التمكين	بيئة
													العلاقة	المدرسة
													إشراك	
													القيادة	القيادة
													الإدارة	

نقاط القوة التي تميّزت بها المدرسة بحسب المجالات الأربعة:

المجال	نقاط محددة
التعليم والتعلم	<ul style="list-style-type: none">••
بيئة الطلبة	<ul style="list-style-type: none">••
المدرسة والمجتمع	<ul style="list-style-type: none">••
القيادة و الإدارة	<ul style="list-style-type: none">•••

نقاط الضعف التي ظهرت في المدرسة بحسب المجالات الأربعة:

نقاط محددة	المجال
•	التعليم والتعلم
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	

	•	
	•	بيئة الطلبة
	•	
	•	
	•	
	•	
	•	المدرسة والمجتمع
	•	
	•	القيادة و الإدارة
	•	
	•	
	•	
	•	
	•	

توصيات الفريق:

ملخص تقييم مؤشرات الأداء(*)

المجال	الجوانب	#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	مستوى الأداء	الملاحظات المباشرة
التعلم والتعليم	المناهج والتدريس	١	التركيز على ربط المعرفة بالحياة		
		٢	التركيز على بناء قيم واتجاهات إيجابية لدى الطلبة		
		٣	التنوع في إستراتيجيات التدريس ومراعاة الفروق الفردية لتلبية احتياجات الطلبة		

المجال	الجوانب	#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	مستوى الأداء	الملاحظات المباشرة
التعليم والتعلم	أداء الطلبة والتقييم	٤	توظيف كفايات ومهارات التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة: الموهوبين، وبطيئي التعلم، وصعوبات التعلم، والإعاقات الحسية والعقلية.		
		٥	متابعة تحصيل الطلبة بشفافية وعدالة وبما يعكس أداء الطلبة الواقعي والفعلي.		
		٦	استخدام نتائج تقييم الطلبة الفردية،		

		والتراكمية للمدرسة بفعالية في دعم تعلم الطالبة وخطة المدرسة التطويرية		
		توظيف إستراتيجيات وأساليب متنوعة لتعديل وضبط سلوك الطالبة.	٧	

المجال	الجوانب	#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	مستوى الأداء	الملاحظات المباشرة
بيئة الطالبة	تركيز المدرسة	٨	توفير بيئة صحية وآمنة يتم صيانتها بشكل جيد ومستمر.		
		٩	تمثيل طاقم المدرسة		

		أنموذجاً قدوة للطلبة			
		نشر ثقافة التوقعات الإيجابية والعالية لدى مجتمع المدرسة	١٠	دعم التعلم	
		توفر مصادر تعلم كافية تتاسب احتياجات الطلبة التعليمية والتعليمية، وتساعدهم على تحمل مسؤولية تعلمهم	١١		
		توفر فرص متنوعة للطلبة للمشاركة في الأنشطة القيادية	١٢	التمكين	
		العمل على مشاركة أولياء أمور الطلبة في المدرسة.	١٣	مشاركة اولياء الأمر	المدرسة والمجتمع

		تفعيل الشراكة التبادلية مع المجتمع المحلي لدعم تطوير المدرسة	١٤	مشاركة المجتمع	
--	--	--	----	-------------------	--

المجال	الجوانب	#	مؤشرات المدرسة الفاعلة	مستوى الأداء	الملاحظات المباشرة
القيادة والإدارة	القيادة	١٥	انطلاق جميع أنشطة المدرسة من رؤيتها ورسالتها		
		١٦	العمل كمجتمع تعلم، وتوفير فرص لتطوير العاملين مهنيًا، ودعم تطويرهم ذاتياً		

		توفر فرص للقيادة التشاركية للعاملين في المدرسة	١٧	
		تبني مبادرات التطوير المستمر في المدرسة وتمحور حول المتعلم ومبني على النتائج، ويوجد إطار لمتابعتها وتقييمها	١٨	الإدارة
		تبني منهجية اتصال مؤسسي	١٩	
		استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية	٢٠	

* توصف مستويات الأداء حسب الآتي:

١. ضعيف: نقاط ضعف جوهرية.
٢. متدن: نقاط ضعف هامة وتفوق نقاط القوة.
٣. مقبول: نقاط القوة تفوق بقليل نقاط الضعف.
٤. قوي: نقاط قوة جيدة مع وجود مساحة للتحسين.
٥. جداً: قوي متميز، وقادر على مشاركة الخبرة.

