



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
إدارة الإشراف والتدريب التربوي

دليل المدرب لبرنامج
مدخل إلى القيادة التعليمية
المجمع الرابع: تطوير المدرسة

الفئة المستهدفة: مديرو التربية والتعليم، المديرون المختصون، رؤساء أقسام مديرية التربية والتعليم،
المشرفون التربويون، مديرو المدارس، مساعدي مديري المدارس، فرق تطوير المدارس

الرتبة:

معلم / مساند تربوي، معلم أول / إداري تربوي أول، معلم خبير / إداري تربوي خبير، معلم قائد / إداري تربوي
قائد

إعداد

الدكتور صالح فليح المذهان

الدكتور زياد أحمد موسى الطويسي

الإشراف العام

محمد عبد الله مومني

حقوق الطبع محفوظة لوزارة التربية والتعليم

عمان/ ٢٠٢٣

بدعم من الحكومة الكندية



Foreign Affairs, Trade and
Development Canada

Affaires étrangères, Commerce
et Développement Canada

رقم الإيداع والردمك

المراجعة العلمية	المراجعة الفنية واللغوية
كامرون هارسون: خبير تطوير النظم التربوية / اسكتلندا.	الدكتور صالح فليح المذهان
جون دالنسون: مستشارة تحديث برنامج تطوير المدرسة.	
د. رويدة جابر: نائب رئيس وحدة جودة التعليم والمساءلة.	
د. أمجد السعايدة: رئيس قسم تطوير المدرسة والمديرية ا مركز الوزارة	
د. صالح المذهان: مشرف تربوي ا مركز الوزارة.	
د. زينب غرايبة: مشرف تربوي ا مركز الوزارة.	
د. أسماء المصري: مشرف تربوي ا مركز الوزارة	
سفيان هرون النصرات: مستشار محلي لتطوير المدرسة والمديرية.	
ياسين محمد السلامين: خبير محلي-قيادة مدرسية	
رسمي مرعي حدرب: خبير محلي-قيادة مدرسية	
الدكتورة نهى موسى عتوم: مشرف تربوي	
عبير جميل أبو ريان: مشرف تربوي	
تنسيق المحتوى	
دكتور زياد احمد الطويسي	

معلومات وصف المساق

المجال: إجباري

عدد الساعات التدريبية: (٤٠) ساعة

عدد ساعات المتزامن	عدد ساعات غير المتزامن	عدد ساعات التطبيق العملي	مجموع الساعات التدريبية
٢٤	٦	١٠	٤٠

عدد الأيام التدريبية: (٦) أيام متزامنة

أنواع التدريب:

١. وجاهي:

أ. في المكان نفسه:

٢. عن بعد:

الالكتروني متزامن (وجاهي إلكتروني)

الالكتروني غير متزامن

إلكتروني ذاتي

٣. متمازج

تنويه

تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسة تحررية تساوي بين الجنسين، وفق أصول النحو والصرف، وبيان اللغة العربية، لذا يرجى الأخذ بعين الاعتبار بأن أيّ استخدام لألفاظ مذكّرة تذكيراً لغويّاً مثل: (موظف، مسؤول، مدير...) سواء بصيغة المفرد أم المثنى أم الجمع وما يرتبط بها من حروف وضمائر متصلة، أو منفصلة، فهي جميعها أسماء (نوع) وليست أسماء (علم) أو (ذات)، وهي تدلّ على مَنْ ينطبق/ تنطبق عليه/ عليها الصفة المقصودة من كلا الجنسين، دون تفضيل جنس أو تقديمه على آخر.

البطاقة التدريبية للبرنامج

عدد الساعات التدريبية ٤٠ ساعة	الرتبة معلم / مساند تربوي معلم أول / إداري تربوي أول معلم خبير / إداري تربوي خبير معلم قائد / إداري تربوي قائد	مدخل إلى القيادة التعليمية المجمع الرابع: قيادة المدرسة التطويرية	اسم البرنامج
	المعايير العامة	الفئة المستهدفة ١. مديرو التربية والتعليم ٢. المديرون المختصون ٣. رؤساء الأقسام ٤. المشرفون التربويون ٥. مديرو المدارس ٦. مساعدي مديري المدارس ٧. فرق تطوير المدارس	رقم البرنامج
مجال المعايير: معايير القيادة التعليمية			
النتاج العام:			
○ تحسين الكفايات القيادية لتطبيق عمليات تطوير المدرسة بمهارة (برنامج تطوير المدرسة)			
النتائج الخاصة:			
○ توظيف المؤشرات النوعية لبرنامج تطوير المدرسة بفاعلية.			
○ الوعي بغرض المراجعة الذاتية وأهدافها.			
○ استخدام خصائص المدرسة الفاعلة وأدوارها في تخطيط تطوير المدرسة.			
○ القدرة على تشكيل فرق العمل وتحديد مسؤولياتها.			
○ تطبيق التقييم الذاتي ومتابعته وجمع البيانات بفاعلية.			
○ تحليل مستوى أداء الطلبة في المدرسة والأدلة والشواهد التي تؤكد نتائج التحليل ودراستها.			
○ متابعة تحليل البيانات وتطبيقها.			
○ القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف والحاجات حسب الأولوية.			
○ امتلاك مهارات عالية في قيادة الفرق لبناء الخطة وتطبيق الإدارة الموجهة بالنتائج.			
○ القدرة على بناء إطار قياس الأداء والتقييم والمتابعة وتوظيفه.			

- القدرة على متابعة اعتماد الخطط وتنفيذها وتقرير الإنجازات.
- الالتزام بدليل خطوات تنفيذ برنامج تطوير المدرسة والمديرية (قراءة من المنصة).

محاور البرنامج وموضوعاته:

- المؤشرات النوعية للمدرسة الفاعلة.
- غرض المراجعة الذاتية وأهدافها.
- خصائص المدرسة الفاعلة وأدوارها.
- تشكيل فرق العمل وتحديد مسؤولياتها.
- المراجعة الذاتية وجمع البيانات.
- تحليل أداء الطلبة في المدرسة.
- تحليل البيانات.
- تصنيف الأولويات.
- قيادة بناء الخطة التطويرية والإجرائية.
- الإدارة الموجهة بالنتائج.
- إطار قياس الأداء والتقييم والمتابعة.
- اعتماد الخطط وتنفيذها وتقرير الإنجازات.
- دليل تنفيذ برنامج تطوير المدرسة.

منهجية التقديم:

عدد ساعات المتزامن	عدد ساعات غير المتزامن	عدد ساعات التطبيق العملي	مجموع الساعات التدريبية
٢٤	٦	١٠	٤٠

منهجية التقييم:

- ٢٠% حضور ومشاركة.
- ٤٠% تطبيق عملي توزع على النحو الآتي:
 - ١٥% اجتياز المحتوى الإلكتروني على المنصة.
 - ٢٥% تقييم الواجبات، والمشاريع المكلف بها المتدرب.
- ٤٠% الاختبار النهائي للدورة.

المهام التطبيقية:

١. تشكيل فريق التطوير وفرق المجالات وإجراء التوعية لمجتمع المدرسة

٢. توزيع فرق تنسق المجالات الاستبانات وجمعها وتلخيص نتائجها
٣. التقييم الذاتي للمعلمين فردياً، ومجموعات تركيز المعلمين للاتفاق على التوصيات
٤. مجموعات تركيز الطلبة (الأول-الرابع) و(برلمان الطلبة) وصولاً إلى التوصيات
٥. مجموعة تركيز أولياء الأمور.
٦. تعبئة نموذج المؤشر الخامس الخاص بتحصيل الطلبة في المواد الدراسية الأساسية.
٧. تحديد منسقي المجالات التوصيات النهائية لكل مجال وتبادلهم البيانات والتوصيات.
٨. تحديد فريق التطوير الأولويات النهائية ومحتويات الخطة التطويرية.
٩. بناء الخطط الإجرائية.
١٠. بناء إطار التقييم والمتابعة.

شروط اجتياز البرنامج التدريبي

العلامة الكلية ١٠٠٪

العلامة المقترحة	وصف الشرط	توزيع نسبة العلامات	شرط الاجتياز
١٥	المهمة المطلوب تقييمها: اجتياز جميع أنشطة المنصة وتقييماتها	٤٠٪	التطبيق والمهام العملية والمشاريع
٢	١. تشكيل فريق التطوير وفرق المجالات وإجراء التوعية لمجتمع المدرسة		
٢	٢. توزيع فرق تنسق المجالات الاستبانات وجمعها وتلخيص نتائجها		
٢	٣. التقييم الذاتي للمعلمين فردياً، ومجموعات تركيز المعلمين للاتفاق على التوصيات		
٢	٤. مجموعات تركيز الطلبة (الأول-الرابع) و(برلمان الطلبة) وصولاً إلى التوصيات		
٢	٥. مجموعة تركيز أولياء الأمور		
٢	٦. تعبئة نموذج المؤشر الخامس الخاص بتحصيل الطلبة		
٢	٧. تحديد منسقي المجالات التوصيات النهائية لكل مجال وتبادلهم البيانات والتوصيات		
٢	٨. تحديد فريق التطوير الأولويات النهائية ومحتويات الخطة التطويرية		
٢	٩. بناء الخطط الإجرائية		

٢	١٠. بناء إطار التقييم والمتابعة.		
٥	١١. تقييم الخطة التطويرية والاجرائية		
٢٠	مشاركات المتدرب ١. الحضور والغياب. ٢. المشاركة في الحوار في القاعة. ٣. الالتزام بسياسات التدريب التي يعلنها المدرب. ٤. الالتزام بتقديم الواجبات في موعدها.	٢٠%	المشاركة
٤٠	اختبار نظري تجريه الوزارة أو تشرف عليه.	٤٠%	اختبار نظري
١٠٠		١٠٠%	المجموع

ملحوظة مهمة: (تُقيّم المهمات بناءً على جودة نتائج المهام وخطوات التنفيذ الموثقة)

فهرس المحتويات

ت	معلومات وصف المساق.....
ج	تنويه
٦	البطاقة التدريبية للبرنامج.....
٩	شروط اجتياز البرنامج التدريبي.....
١٨	استراتيجيات التدريب المستخدمة في البرنامج:
١٩	منهجية تقييم المتدربين:
١٩	منهجية اختيار المدربين:
٢٣	إرشادات عامة للمدربين والمتدربين
٢٦	الجزء الأول: أنشطة التدريب المتزامن (الوجاهي)
٢٧	اليوم الأول: التوعية والتعريف
٢٨	النتائج الخاصة:
٢٩	الجدول الزمني.....
٣٠	الجلسة الأولى.....
٣١	(٤ - ١) التعارف وكسر الجليد.....
٣٣	(٤ - ٢) مسوغات البرنامج وعلاقته بتطوير مخرجات التعليم وتحسينه.....
٣٥	(٤ - ٣) التعريف بالمؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة.....
٣٩	(٤ - ٤) الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة.....
٥٥	الجلسة الثانية.....
٥٦	(٤ - ٥) المؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة.....
٥٩	(٤ - ٦) الأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة.....
٦٢	(٤ - ٧) تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات ومهام كل منها.....
٦٥	(٤ - ٨) التحديات في تنفيذ البرنامج وكيفية التعامل معها.....
٦٧	اليوم الثاني: عملية المراجعة الذاتية للمدرسة.....
٦٨	النتائج الخاصة:
٦٩	الجدول الزمني.....
٧٠	الجلسة الأولى.....
٧١	(٤ - ٩) مراحل تطبيق برنامج تطوير المدرسة.....
٧٤	(٤ - ١٠) المراجعة الذاتية للمعلمين.....
٧٧	(٤ - ١١) المراجعة الذاتية للطلبة.....
٨٠	الجلسة الثانية.....
٨١	(٤ - ١٢) المراجعة الذاتية لأولياء الأمور.....
٨٤	(٤ - ١٣) المراجعة الذاتية لكادر المدرسة.....

٨٧(٤ - ١٤) تفريغ الاستبانات
٩٠(٤ - ١٥) تعزيز الحوار البناء حول البيانات
٩٢اليوم الثالث: التوعية وجمع البيانات
٩٣النتائج الخاصة:
٩٤الجدول الزمني
٩٥الجلسة الأولى
٩٦(٤ - ١٦) تحقيق الإجماع على التوصيات
٩٩(٤ - ١٧) عملية التوعية ببرنامج تطوير المدرسة
١٠٠(٤ - ١٨) أهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار المبني على البيانات
١٠١الجلسة الثانية
١٠٢(٤ - ١٩) تصنيف البيانات الناتجة عن المراجعة الذاتية وتحليلها
١٠٣(٤ - ٢٠) حوار البيانات عن تحصيل الطلبة (المؤشر الخامس)
١٠٧(٤ - ٢١) التحضير للتطبيق العملي في المدارس
١٠٩اليوم الرابع: بناء الخطة التطويرية
١١١النتائج الخاصة:
١١٢الجدول الزمني
١١٣الجلسة الأولى
١١٤(٤ - ٢٢) مناقشة التطبيق العملي للمراجعة الذاتية
١١٥(٤ - ٢٣) تبادل منسقي المجالات للتوصيات
١١٦(٤ - ٢٤) تحديد أولويات التطوير
١١٨الجلسة الثانية
١١٩(٤ - ٢٥) صياغة رؤية المدرسة ورسالتها
١٢١(٤ - ٢٦) تحديد النتائج التطويرية
١٢٢(٤ - ٢٧) بناء خطة تطوير المدرسة
١٣١اليوم الخامس: بناء الخطة الإجرائية
١٣٢النتائج الخاصة:
١٣٣الجدول الزمني
١٣٤الجلسة الأولى
١٣٥(٤ - ٢٨) مناقشة التطبيق العملي للخطة التطويرية
١٣٦(٤ - ٢٩) مكونات الخطة الإجرائية
١٣٧(٤ - ٣٠) صياغة النتائج قصيرة المدى
١٤١الجلسة الثانية
١٤٢(٤ - ٣١) تجويد كتابة الأنشطة

١٤٣ (٣٢ - ٤) تجويد كتابة الأنشطة
١٤٤ (٣٣ - ٤) بناء الخطة الإجرائية
١٤٥ اليوم السادس بناء إطار قياس الأداء
١٤٦ النتائج الخاصة:
١٤٨ الجلسة الأولى
١٤٩ (٣٤ - ٤) ملخص الإدارة الموجهة بالنتائج
١٥٠ (٣٥ - ٤) إطار المتابعة الموجهة بالنتائج
١٥٨ (٣٦ - ٤) مؤشرات الأداء الكمية والنوعية
١٦١ (٣٧ - ٤) قيمة الأساس والمستهدف
١٦٢ (٣٨ - ٤) مصادر بيانات المتابعة
١٦٦ الجلسة الثانية
١٦٧ (٣٩ - ٤) جمع بيانات المتابعة
١٧٢ (٤٠ - ٤) تحليل البيانات
١٧٥ (٤١ - ٤) إطار قياس أداء الخطة
١٨٠ (٤٢ - ٤) استجابة خطط المدارس لفجوات النوع الاجتماعي

مسرد المصطلحات

الرقم	المصطلح	التعريف
١.	فريق تطوير المدرسة	هو الفريق الذي يشكله مدير المدرسة لقيادة عمليات تطوير المدرسة وهي: توعية كادر المدرسة، وإدارة التقييم الذاتي، وتحديد أولويات التطوير، وبناء الخطة التطويرية، وقيادة تنفيذها لتحسن أداء الطلبة ويتشكل بحسب التعليمات الخاصة بذلك.
٢.	فرق تتسق المجالات	هي أربعة فرق يتولى كل فريق منها أحد المجالات: التعلم والتعليم، وبيئة الطلبة والمناخ والسياس الثقافي، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة. ويفضل أن يتوزع جميع المعلمين على هذه المجالات.
٣.	التقييم الذاتي	هي عملية تُجمع فيها البيانات من جميع المعنيين في مجتمع المدرسة للتعرف إلى مستوى أداء المدرسة استنادًا إلى مؤشرات المدرسة الفاعلة الأربع عشرة، وتمثل النهج العملي لفهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة التعليمية لوضع خطة للتحسين المستمر.
٤.	توصيات التطوير	وهي مجموعة العبارات الخبرية التي تصوغها مجموعات التركيز استنادًا إلى توصيفات المؤشرات لتحديد نقاط الضعف أو التحديات أو المخاوف أو المشكلات التي تواجه المدرسة في أحد مجالات التطوير الأربع.
٥.	برلمان الطلبة	مجموعة طلابية منتخبة تمثل كل الشعب، لكل شعبة طالبان، ولهذه المجموعة رئيس، ونائب رئيس منتخبان يمثلان طلبة المدرسة امام الهيئة الإدارية والتدريسية.
٦.	مقدم الرعاية	هو الشخص المسؤول عن الرعاية الجسدية والدعم العاطفي لشخص بحاجة إلى الرعاية بسبب المرض، أو الإصابة، أو الإعاقة، أو لكونه طفلًا، يتضمن هذا غالبًا تقديم الدعم في الشؤون المالية والنفسية والقانونية وقد يكون أختًا، أو قريبًا من العائلة، زوجة أب.....
٧.	مؤشر تحصيل الطلبة	مجموعة الأدلة والشواهد التي تشير إلى مستوى أداء الطلبة، سواء كانت في المدرسة أم في مؤسسات أخرى مثل: الاختبارات الدولية.
٨.	الإدارة الموجهة بالنتائج	هي استراتيجية إدارية يسهم فيها جميع المعنيين للتخطيط وتحقيق النتائج، وتركز على قياس مستوى تحقق النتائج (المخرجات والنتائج) (القريبة والمتوسطة والبعيدة) عالية المستوى أو الأثر) بدلًا من قياس درجة الانهماك في العمليات، وقد تسمى الإدارة المستندة إلى النتائج.
٩.	الأولويات التطويرية	هي مجموعة نقاط الضعف أو القضايا التي يختارها فريق التطوير من التوصيات التي تقدمها فرق المجالات الأربعة، وترتب أولوياتها بناءً على عدد من المعايير من أهمها درجة تأثيرها في تحسين تحصيل الطلبة.
١٠.	الخطة التطويرية	وثيقة أساسية اتفق عليها كل المعنيين في المدرسة تحدد أهم معالم التطوير لعامين دراسيين، وتتكون من المفردات الآتية: الرؤية والرسالة، ونتائج المراجعة الذاتية، وملخص تحصيل الطلبة،

		وتوصيات تقرير المساءلة، والنتائج غير المستكملة من الخطة السابقة، وأولويات التطوير التي اعتمدها فريق تطوير المدرسة بدعم المشرف.
١١.	الخطط الإجرائية	هي الخطة المكونة من أربعة مجالات، وتحتوي على أهم النتائج المتوسطة، وقصيرة المدى، والأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق أولويات التطوير، وتكون مدة تنفيذها سنة دراسية واحدة.
١٢.	إطار التقييم والمتابعة.	مجموعة المؤشرات، وقيم الأساس والمستهدف، وأدوات جمع البيانات والأداء الذي يمكّن المدرسة من التأكد من تحقيق نتائج الأنشطة، ورصد التقدم ومتابعته مع المضي قدمًا في تنفيذ الخطة.
١٣.	الاختبارات المُعيارية (Standard Tests) :	هي الاختبارات الموحدة التي يتم دراسة صدقها وثباتها على عينة وطنية ممثلة، والتي تساعد المدارس على فهم التوقعات الوطنية أثناء تقييم أداء الطلبة ضمن السياق الوطني الأوسع، ويجب أن تكون هذه الاختبارات مدروسة الخصائص السايكومترية (الصدق والثبات). مثال على الاختبارات المعيارية: الاختبار الوطني الموحد أو الاختبار الذي تجرية مديريات التربية لطلبة صف محدد بشرط دراسة خصائص الاختبار قبل تطبيقه على الطلبة.
١٤.	الاختبارات المعيارية المرجع (Norm-Referenced Tests) :	وهي الاختبارات التي يتم تفسير النتائج للطلاب مقارنة مع الطلبة الآخرين. مثل اختبار العاشر لتوزيع الطلبة إلى تخصصات مختلفة.
١٥.	الاختبارات المحكي المرجع (Criterion-Referenced Tests) :	هي الاختبارات التي يتم تفسير نتائج للطلبة بناء على علامة حدية أو قطعية محددة.

الإطار العام للبرنامج التدريبي

المقدمة

طبقت وزارة التربية والتعليم عددًا من البرامج التطويرية استنادًا إلى عدد من الدروس المستفادة والتغذية الراجعة من الميدان والشركاء الفنيين والخبراء التربويين، كان من أبرزها برنامج القيادة التعليمية التأسيسية، وبرامج تطوير المدرسة والمديرية، وبالإضافة إلى ذلك تطوير التشريعات والسياسات التربوية العامة، ومنها تعليمات المجالس التربوية، فتيين من تحليل هذه البرامج- بعد الاطلاع على الأدب التربوي العالمي- أنّ عمليات التطوير والتغيير يجب أن تستند إلى المدرسة؛ لأنها وحدة أساسية للتطوير، ووجد أنّ المحرك الأساس للمدرسة يتمثل في قيادتها التي تركز على العمليات التربوية والتعليمية. لذا حدّثت وزارة التربية والتعليم- بدعم من الحكومة الكندية- البرنامج ومهارات القيادة المرتبطة به، للتركيز على القيادة المتمحورة حول الطالب، مع التركيز على الجانب التطبيقي، والممارسات العملية، واستثمار موارد المجتمع المحلي، وفق حاجات واقعية للمؤسسة التعليمية.

لقد أشار فولن (Fullan 2010) في كتابه القيادة المحركة أو المنشطة (Motion Leadership:) إلى أنّ أهمّ مرتكزات التغيير والتطوير تتمثل في رسم السياسات، والاستراتيجيات التي تضمن وضوح عمليات التطوير للمتدربين، وعدم تجزئة الفعاليات، والاهتمام بالصورة الكلية التي تركز على ثقافة التعلم التعاوني.

ولا بدّ لهذه الثقافة الجديدة من التركيز على بناء العلاقات الإيجابية، وتعزيز الثقة بين أفراد مجتمع المؤسسة التعليمية، ومحيطها، والتأكيد على أخلاقيات وشرف المهنة، والإيمان بالممارسة طريقًا لتغيير الثقافة، وأنّ القائد يتيح فرصة مناسبة وكافية للعاملين لتحسين مهاراتهم.

ويركّز هذا البرنامج على المهام الجديدة لكلّ من مدير المدرسة، والمشرف التربوي، في ضوء التغييرات الكبيرة في زمن الثورة الصناعية الرابعة، لبيان الاختلاف في أدوار المعنيين بالعملية التعليمية، وضمان عدم تشابك الأدوار بينهم، وسلط الضوء على عدد من الموضوعات أهمها: عمليات التعلم والتعليم، ودور مدير المدرسة في متابعة النتائج التي تحققها المدرسة، ومدى قياسها للتأكد من تحققها، وأنّ بناء العلاقات وتطوير الموارد البشرية من العمليات المهمة لتحسين أداء العاملين، وتحقيق النتائج، وصناعة القرار، فهو أحد أهم عمليات القيادة التعليمية المهمة التي يمارسها القائد التربوي، لتأثرها بعددٍ من العوامل النفسية، والوجدانية، بالإضافة إلى المهارات القيادية التي تؤكد أنّ القيادة طريقة في التفكير والحياة.

إن للمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، دورًا مركزيًا ومحوريًا في تحقيق هذه الغاية: فالقيادة المتميزة تهتم بدور كل من له علاقة بالعملية التربوية.

ويُعد استثمار الموارد المتاحة وحشدها من مصادرها لتحقيق النتائج عنصرًا مهمًا في قيادة المؤسسة التربوية؛ لذا لا بدّ من بناء القدرات، ورسم خريطة المصادر المتاحة وتصميمها، وكيفية توظيفها، واستثمارها، لتحقيق النتائج، علمًا بأنّ المصادر تتجاوز الأمور المالية والمادية إلى مصادر الدعم الفني، واللوجستي، والدعم المعنوي، والتعزيري.

إنّ تطوير عمليات المساءلة الرسمية المرتبطة بالعمليات والإجراءات، إلى المساءلة المجتمعية المرتبطة بالنتائج عملية تحتاج إلى مهارات عالية من القيادة لتضمن إلهام العاملين للعمل بقصد تحقيق النتائج، وتطبيق الخطط التطويرية والاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، لذا فإنّ بناء منظومات التقييم والمتابعة والتعرف إلى آليات بناء أدوات التقييم، والمراجعة وتحليل البيانات، وإعداد تقارير الإنجازات إلى المعنيين أصبح أمرًا مهمًا في قيادة المؤسسة.

لذا فإن القيادة الناجحة تسعى إلى بناء قيادات جديدة في كلّ المستويات، مما يعني توفير إسناد فنيّ في العمليات القيادية والإدارية، والمالية، والفنية للمعلمين والعاملين بشكل متواصل وحسب الحاجة والرغبة. وطوّر برنامج القيادة التعليمية على عدة مراحل نوجزها بما يأتي:

المرحلة الأولى (٢٠٠٦): صممت خبيرة القيادة (بولين لانج) برنامجًا موجهًا لمديري المدارس، ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات في مركز الوزارة بواقع ٨٠ ساعة تدريبية، وتضمّن البرنامج عددًا من الموضوعات هي: التعريف بالقيادة، وسمات القائد السبع، وإدارة الاجتماعات، وبناء الفريق، وإدارة الوقت، وصنع القرار، والتمرين الإرشادي، والاتصال والتواصل، والتخطيط الاستراتيجي.

وفي المرحلة الثانية (٢٠٠٨): طوّر فريق من مشروع تطوير المدرسة والمديرية والمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم البرنامج، وأضافوا موضوعاتٍ جديدة ذات علاقة بالانوع الاجتماعي، ودرّبوا المدربين عليها. **وفي المرحلة الثالثة (٢٠١٠):** حدّث فريق من الخبراء التربويين ترأسه الدكتور زياد الطويسي كبير مستشاري التخطيط التربوي في مشروع تطوير المدرسة والمديرية البرنامج و طوّره، وأضاف موضوعات ذات علاقة بعمليات التعلم والتعليم، والمراجعة الذاتية، وتحليل البيانات، والقرار المبني على البيانات، والإدارة الموجهة بالنتائج، وتحديث موضوع مهارات التمرين الإرشادي.

وفي المرحلة الرابعة (٢٠١٣): حدّث فريق فنيّ مختص من وزارة التربية والتعليم والأخصائيين التربويين في مشروع تطوير المدرسة والمديرية وبرئاسة كبير مستشاري التخطيط التربوي نائب مدير مشروع تطوير المدرسة والمديرية البرنامج ليصبح بصورته الحالية.

وفي المرحلة الخامسة (٢٠٢٢): شُكِّل فريق فني مختص في وزارة التربية والتعليم ترأسه الدكتور زياد الطويسى وبدعم من الحكومة الكندية لتحديث البرنامج، فأصبح في ثلاثة مستويات هي:

١. الإدارة التمهيدية: للعاملين الإداريين في المؤسسات التعليمية.
 ٢. القيادة التعليمية التأسيسية: لمديري المدارس ومساعدتهم والمشرفين التربويين.
 ٣. القيادة العليا: للمديرين المختصين ومديري التربية ومديري الإدارات في مركز الوزارة.
- وتمثل هذه المادة المستوى الثاني: " القيادة التعليمية التأسيسية"

استراتيجيات التدريب المستخدمة في البرنامج:

لقد انتهج هذا البرنامج طريقة جديدة في تغيير الممارسات وتطوير المهارات جاءت على النحو الآتي:

١. القراءات القبليّة: وهي مجموعة من المقالات ونتائج الدراسات العربية والأجنبية التي يجب على المتدرب الاطلاع عليها، بالقراءة الورقية أو بأي وسيلة من وسائل التعلم الإلكتروني بما فيها منصات التدريب الرسمية، وتنتهي هذه المرحلة بإجابة المتدرب عن بعض الأسئلة التي تأتي أثناء قراءة المحتوى أو الإجابة عن أسئلة يرسلها المدرب بشكل مباشر للمتدربين.

٢. التدريب المتزامن يكون بإحدى طريقتين:

- a. التدريب الوجيه في القاعة لمدة ٤ ساعات تدريبية في اليوم الواحد (غير شاملة لوقت استراحات الشاي والغداء والصلاة) وتطبق الاستراتيجيات الآتية: الحوار والمناقشة، والعمل في مجموعات (العمل التعاوني)، والعصف الذهني، ولعب الأدوار، ودراسة حالة، وعرض فيلم، وعرض تقديمي، والتطبيق العملي، والتغذية الراجعة.

- b. التدريب عن بعد تزامنيًا: يلتقي الميسر المتدربين بأي وسيلة من وسائل التواصل المتزامن المباشرة مثل: الزوم (Zoom)، أو تيمز (Teams)، أو السكايب (Skype)، أو جوجل (Google Class) أو غيرها، ويطبق كل استراتيجيات التدريب الوجيه الممكنة.

٣. التدريب عبر المنصة: ويعتمد هذا المحتوى على دور المتدرب في قراءة الأنشطة، وتنفيذ الإجراءات المطلوبة في منصة التدريب، بالإضافة إلى حضور الأفلام أو تطبيق الأنشطة التفاعلية، ويحتوي التدريب على عدد من الاختبارات القصيرة التي ينفذها المتدرب، وتتابع المنصة حضور المتدرب والتزامه، ويكون دور المدرب متابعة المتدربين والإجابة على استفساراتهم.

٤. التدريب العملي: ويتضمن قيام المتدرب بعدد من الواجبات والمهام ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

- a. التشكيل والمشاركة في مجتمعات التعلم، ومجتمعات الممارسة المهنية.

- b. تنظيم ملف الإنجاز وترتيبه، وتوثيق إجراءات العمل والممارسات ونتائجها.
 - c. إجراء الدراسات والأبحاث الإجرائية حسب الحاجة وطلب المدرب.
 - d. تنفيذ الواجبات البيتية الكتابية والدراسية حسب طلب المدرب.
 - e. تقارير تقييم الأداء العملي من قبل المشرف الفني أو المدير المختص. هذا خاص بالمشرف أو المدير لا علاقة للمتدرب به.
- مع التأكيد على أنّ البرنامج يركز على المنحى العملي، وانتقال أثر التدريب، وأنّ التدريب لكل مهارة يتبعه تطبيق عملي ميداني، ومناقشة ما ما طُبّق.

منهجية تقييم المتدربين:

يُقيّم المتدربون تقيماً قَبلياً وبعدياً بالمشاركة في المشغل التدريبي اليومي، والتطبيق العملي الميداني، والواجبات التي يعدها المتدربون أثناء تطبيقهم ما تدربوا عليه، واختبارات المنصة أو الاختبارات الإلكترونية، ويمنح المتدرب شهادة معتمدة من الوزارة.

منهجية اختيار المدربين:

يتم اختيار المدربين من بين المتدربين في الشعب المحورية، ممن لم يتجاوز غيابهم ٥% من الساعات التدريبية (بأي حال من الأحوال ومهما كانت أسباب الغياب).

- عدد ساعات التدريب ٢٠٠ ساعة في تسعة مجمّعات تدريبية.
 - عدد أيام التدريب المتزامن (بدون جلسات النقاش) " ٢٢ " يوماً.
 - الغياب المسموح به:
 - يسمح للمتدرب الغياب بعذر بما لا يزيد عن ٥% من ساعات التدريب أي " 1.25 " أيام من كامل أيام التدريب الوجاهي.
 - لا يسمح للمتدرب التقدم لامتحان في حال تجاوز الحدّ المسموح به من الغياب، ويحرم من علامة المشاركة ولا يحصل على الشهادة إلا بعد استكمال جميع أيام الغياب، وليس الحد الأدنى للغياب.
- مثال:

- غائب أكثر من ٣ أيام تدريبية وليست جلسة نقاشية يوضع له صفر في المشاركة، ولا يتقدم لامتحان ولا يحصل على شهادة إلا إذا استكمل الغياب لكل الأيام وحسب موضوعاتها.
- غائب ١.٢٥ أيام تدريبية فقط أو أقل، توضع له علامة مشاركة (تتأثر علامته بسبب الغياب)، ويتقدم لامتحان ويحصل على الشهادة ولا يعيد أيام الغياب.

- الامتحان:
- موعد الامتحان يحدّد بعد الانتهاء من التدريب في المجمّعات التسعة للفريق المحوري.
- يتقدم إلى العرض التقديمي من ينجح في الامتحان ويحصل على علامة (٧٠٪) فأكثر.
- تتوزع الدرجات على النحو الآتي:
- ٢٠٪ حضور ومشاركة.
- ٤٠٪ تطبيق عملي توزع على النحو الآتي:
- ١٥ % اجتياز المحتوى الإلكتروني على المنصة.
- ٢٥٪ تقييم الواجبات المكلف بها المتدرب.
- ٤٠٪ الاختبار النهائي للدورة.
- يقوم المدربان برصد الملاحظات لكل متدرب في المشاركة أثناء تنفيذ المشغل التدريبي.
- يقوم المدربان بجمع الواجبات، وتصحيحها، وفق معايير محدّدة.
- يشكّل لجنة تقييم من ثلاثة أعضاء وهم: المدربان ومختص في البرنامج لتقييم المتدربين وفق معايير محددة من الوزارة.
- تشرف هذه اللجنة كذلك على إدارة الاختبار للمتدربين (الاختبار من إعداد الوزارة).

القيادة التعليمية

أعدَّ هذا البرنامج فريق من الخبراء الأردنيين في وزارة التربية والتعليم، ومشروع تطوير المدرسة والمديرية الممول من الحكومة الكندية، وقد أُخذَ بعين الاعتبار الدروس المستفادة، والتغذية الراجعة من تنفيذ برامج القيادة التأسيسية التي طُبِّقت منذ عام ٢٠٠٦، فهو أحد برامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE 2)، وُحِدَتْ ليتوافق مع الواقع التربوي الجديد بعد دخول العديد من المتغيرات الجديدة مثل: التعلم في البيئات الافتراضية، ورياض الأطفال، والتعليم الدامج، وإدارة الأزمات، والتربية الجمالية، والتوسع في التعلم الإلكتروني، والتربية الإعلامية، ويركز البرنامج على القيادة المتمحورة حول الطالب، وعلى الجانب التطبيقي، والممارسات العملية، والشراكة المجتمعية، وفق حاجات واقعية للمؤسسة التعليمية. ويسعى إلى تحقيق نتائج عدّة؛ أهمها تحسن القدرات القيادية لدى الفئات المستهدفة لتسهيل قيامهم بأدوارهم بكفاية عالية وبما يحقق أهداف المؤسسة التربوية التي يشرفون عليها بجودة عالية، وتحسن أداء المعلمين والطلبة. واستُخدمت منهجية جديدة لتحديث البرنامج تستند إلى الاستفادة من عدة مصادر للبيانات والمعلومات على النحو الآتي:

١. دراسة تقارير التقييم السابقة لبرنامج القيادة وبرنامج تطوير المدرسة والمديرية ووضع ورقة مفاهيمية تبين أهم الفجوات التي رصدتها تلك التقارير التقييمية، ومن أهمها تقرير أحلام الكوز (٢٠٢٠) ^(١) والذي تضمن مراجعة احتياجات برنامج تطوير المدارس والمديريات وفجواته.
٢. عقد عدد من مجموعات التركيز للتعرف إلى واقع الفجوات ومقترحات لتجسيدها، ووُزِعَ استبيان على غالبية مديريات التربية والتعليم وجمعت البيانات، وحُلِّلت للتعرف إلى أهم القضايا التي يجب دمجها في البرنامج من وجهة نظر العاملين في الميدان التربوي.
٣. استكشاف الممارسات الدولية الفضلى ووصفها، مما ساعد في وضع خطة المساق التدريبي والموضوعات التي سيتضمنها البرنامج.
٤. مراجعة الأدب النظري بحسب خطة المساق، والذي نتج عنه هذا المحتوى الأساسي للإطار النظري لبرنامج قيادة تطوير المدرسة ويتكون من:

- المؤشرات النوعية للمدرسة الفاعلة.
- غرض المراجعة الذاتية وأهدافها
- خصائص المدرسة الفاعلة وأدوارها.

¹ El Kouz, Ahlam. (2020). School and Directorate Development Program Rapid Review Of Needs, Gaps And Opportunities. Moe & Usaid, Jordan.

- تشكيل فرق العمل وتحديد مسؤوليتها
- المراجعة الذاتية وجمع البيانات
- تحليل أداء الطلبة في المدرسة.
- تحليل البيانات
- تصنيف الأولويات
- قيادة بناء الخطة التطويرية والإجرائية
- الإدارة الموجهة بالنتائج
- إطار قياس الأداء والتقييم والمتابعة
- اعتماد الخطط وتنفيذها وتقرير الإنجازات
- دليل تنفيذ برنامج تطوير المدرسة

إرشادات عامة للمدربين والمتدربين

١. اقرأ الدليل التدريبي بعناية؛ لأنه يجب استخدام هذا الدليل في التدريب على هذا الموضوع، ولا يجوز استعمال أي مواد أو شفافيات أخرى.
٢. أعدّ الجلسات التدريبية التي ستدرب فيها إعدادًا جيدًا كي يكون واضحًا في ذهنك ما ستفعله. ثم ضع خطة للتدريب، وتأكد أنك تعرف نتائج الجلسة وتفهمها، وأنتك حصرت جميع المواد اللازمة.
٣. حافظ دائمًا على أن تكون الغرفة مهيأة حسب الطريقة التي تريدها، وتأكد من توفر المصادر، وهذا يعني أن عليك دائمًا أن تصل قبل البداية المبرمجة للتدريب.
٤. عند تقديم ملاحظتك، ليكن صوتك واضحًا ولتبدو مبتسمًا وواثقًا من نفسك.
٥. عند تقديم ملاحظتك، يرجى استعمال النصوص الموجودة في هذا الدليل وحاول قدر الامكان الالتزام بالوقت المخصص لكل مداخلة، هذا يُمكنك من الإبقاء على السرعة المناسبة لعملية التدريب.
٦. عند تقديم النشاطات. أشر -دائمًا- إلى هدف ذلك الجزء من الدليل التدريبي في مرحلة مبكرة (ليس بالضرورة أن يكون ذلك عند البداية - فربما أنك تريد التهيئة لذلك الجزء من العمل بطريقة ما - على سبيل المثال عن طريق ربطه بالموضوع السابق) لاحظ أنه لم تُطرح هذه النقطة بشكل منفصل في الإرشادات المخصصة لكل جزء من أجزاء العمل.
٧. عند تقديم النشاطات، أعلم -دائمًا- المتدربين عن المدة الزمنية المخصصة لهم للقيام بكل مهمة، وإذا كان النشاط طويلًا، ويتكون من عدة أجزاء يجب أن تبين الزمن المخصص لكل جزء.
٨. عند استخلاص الاستجابات من المتدربين، تجنب إصدار الأحكام اللفظية على استجاباتهم وإجاباتهم.
٩. عند تلقي التغذية الراجعة من نشاطات المجموعة - أكد دائمًا على ضرورة أن يقدم جميع أعضاء المجموعة التغذية الراجعة بالدور. لا تسمح لشخص واحد أن يهيمن على باقي أعضاء المجموعة من الضروري أن تقوم كل مجموعة باختيار ممثلها لتقديم التغذية الراجعة في بداية التمارين التي تتطلب ذلك كي تتاح الفرصة لأعضاء المجموعة الأقل ثقة بشكل خاص بأن يعدوا أنفسهم للمهمة.
١٠. أكد أن يشترك المتدربون في مجموعات مختلفة - استعمل بطاقات الأسماء لتدوير المتدربين.
١١. عند استعمال جهاز العرض تجنب أن تقف أمامه بل قف إلى جانبه كي تستطيع الإشارة إلى أي قضية من القضايا التي تريد إثارتها - راع أنك تواجه المتدربين.
١٢. عند عرض الشرائح لا تقرأها؛ لأن المتدربين يستطيعون قراءتها هذا فضلًا عن أنه يوجد نسخ منها في المواد التدريبية التي بين أيديهم.
١٣. عند الكتابة على الورق القلاب (Flip chart) تجنب وضع الكثير من النقاط على اللوحة، لأن وجود الفراغ الأبيض يؤثر في جودة الكلمات ويؤكدها.
١٤. تجول بين المتدربين أثناء عملهم. كي تسمع نقاشاتهم وتتأكد من أنهم يفهمون المطلوب فهمًا صحيحًا.

١٥. إذا وجدت نفسك طرفاً في نقاشات المجموعات فلا تظهر بمظهر الخبير الذي يمتلك الإجابات الصحيحة ويعطيها.
١٦. إذا وجدت إحدى المجموعات نفسها عالقة في إحدى القضايا. فلا بأس من تقديم فكرة أو فكرتين لدفع العمل إلى الأمام. وإذا فعلت ذلك انتقل بعدها بسرعة إلى مجموعة أخرى.
١٧. ابدأ الجلسة الثانية بعد الاستراحة حسب الوقت المحدد بدقة لبدء الجلسة الثانية حتى ولو لم يكن جميع المتدربين موجودين.
١٨. احرص دائماً على أن تنتهي الجلسة بملاحظة إيجابية ومراجعة للتعلم الذي حصل أثناء الجلسة.
١٩. تُرقم الأنشطة في المادة التدريبية على النحو الآتي: يشير الرقم الأول إلى رقم المجمع التدريبي، ويشير الرقم الثاني إلى رقم التسلسلي للنشاط في المجمع، مثل (١-٩) يدل على المجمع الأول والنشاط التاسع.

تمهيد

تُشير الممارسات الدولية الفضلى إلى أنّ المدرسة هي الوحدة الأساسية للتطوير والتغيير التربوي، وهذا ما دعا وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق برنامج تطوير المدرسة المستند إلى المراجعة الذاتية، وقد وجدت وزارة التربية والتعليم -وبدعم فني ومادي من الحكومة الكندية- أنّ هناك العديد من المتغيرات التي تطلبت تحديث البرنامج منها: توجه التعليم نحو البيئات التعليمية الافتراضية، والتعلم الإلكتروني، وإلزامية رياض الأطفال، وضرورة إدخال مفاهيم التعليم الدامج، مع التأكيد على مركزية المدرسة، ودورها الرائد في قيادة التغيير والتطوير، وبناء خططها المنطلقة من الواقع، وبمشاركة كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وذلك سعياً نحو دعم اللامركزية، وتمكين قيادات الميدان من التركيز على النتائج، ومتابعة تحقيقها بمؤشرات أداء صادقة وموضوعية تتناغم مع الرؤية الملكية للتحديث الاقتصادي.

ويركز البرنامج بصورته الجديدة على دور المدرسة المحوري في عملية التعلم والتعليم، ودور مديرية التربية والتعليم ومركز الوزارة في تقديم الدعم الفني والمادي والبشري اللازم للمدارس للقيام بدورها على أكمل وجه، استناداً إلى المراجعة الذاتية، ونطمح إلى استثمار بيانات المراجعة الذاتية لإعلام سياسات بناء القدرات على المستوى الاستراتيجي، وتطوير سياسات التنمية المهنية، وإعلام التخطيط الاستراتيجي في الاستجابة لحاجات المدارس المستندة إلى بيانات مراجعة ذاتية صادقة، وواقعية.

لقد بات واضحاً أنّ عمليات التطوير التربوي تسير ببطء شديد مقارنة مع دول العالم، وأنّ تغيير منهجيات وآليات التغيير باتت على المحك لتحقيق تغيير حقيقي في النتائج، وأنّ الإجراءات والممارسات ما هي إلا أدوات يمكن تغييرها باستمرار لضمان تحقيق أفضل النتائج، مما يتطلب بناء مكون ثقافي تربوي متكامل في المدرسة ومديرية التربية ومركز الوزارة نأمل أن يتحقق هذا التغيير ببرنامج التطوير المستند إلى بيانات المراجعة الذاتية. وبما يتضمن التحول في السياسات التربوية، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات بما يتوافق والممارسات الدولية الفضلى، ورؤية التحديث الاقتصادي.

إننا نأمل من كل العاملين في كل المستويات التربوية أن يمدوا يد العون والدعم لتحقيق التغيير الثقافي التربوي المنشود، وتقديم الدعم الفني، واللوجستي اللازم لتحقيق التطوير بما ينعكس على أداء أبنائنا الطلبة، وهذا عهدنا بكل العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.

وأود هنا أن أسجل كل الشكر والتقدير إلى كل التربويين الذين شاركوا في تصميم هذا البرنامج وتحديثه، وإلى الحكومة الكندية على دعمها الفني والمادي لبناء البرنامج وتطبيقه، سائلاً الله عز وجل أن يحفظ الأردن ويعلي رايته نحو التقدم والرفاه في ظل صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني المعظم.

معالي وزير التربية والتعليم والتعليم العالي

الأستاذ الدكتور عزمي محافظة

عمان ٢٠٢٣/٤/١٠

الجزء الأول: أنشطة التدريب المتزامن (الوجاهي)

اليوم الأول: التوعية والتعريف

المقدمة:

كانت النظرة السائدة لوظيفة المدرسة تنفيذ برامج التطوير والإصلاح دون مشاركة فعلية في صناعة القرارات التطويرية، فمركز الوزارة هو الذي يعمل على تحديد حاجات المدارس، وتصميم برامج التنمية المهنية، ويُقيّم المشرفون التربويون أداء المعلمين والمدرسة، ويقدمون دعماً فنياً متخصصاً لتطبيق المنهاج حيث لزم ذلك.

وفي ضوء التوجهات العالمية نحو اللامركزية في التعليم، فقد أصبحت المدرسة حاضنة التطوير، وهي مركز عمليات التغيير الإيجابي للنظام التربوي بشكل عام، وقد أصبح مطلوباً من مجتمع المدرسة أن يكون مؤهلاً وقادراً على كشف احتياجات المدرسة، وإعداد خطة تطويرية، وأخرى إجرائية، استجابة لحاجات المدرسة الفعلية المرتبطة بتحسين أداء الطلبة، وتطور دور المشرف التربوي ليصبح أكثر تركيزاً واهتماماً على مساندة المدرسة والمعلمين في عمليات التطوير والتحسين وبناء قدرات ومهارات العاملين.

تتضمن هذه الوحدة تعريف المشاركين بمسوّغات برنامج تطوير المدرسة، وأهدافه، وأهميته، ومجالاته، وعلاقته بتطوير التعليم للمستقبل، وخصائص المدرسة الفاعلة، وسماتها، والمتطلبات اللازمة لتحقيق تلك السمات، وتعطي نظرة عامة عن البرنامج وأثره في تطوير المدرسة، وأهمية المراجعة الذاتية في تحديد الحاجات الواقعية للمدرسة، وعرض التحديات المتوقعة التي قد تواجه عملية التطوير.

النتاج العام:

- تعريف المشاركين ببرنامج تطوير المدرسة، ومكوناته، وعلاقته بتطوير التعليم للمستقبل.

النتائج الخاصة:

- التعرّف إلى مسوّغات برنامج تطوير المدرسة وعلاقته بتطوير التعليم للمستقبل.
- التعرّف إلى خصائص المدرسة الفاعلة.
- التعرّف إلى الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة ومكوناته.
- التعرّف إلى مستويات مؤشرات الأداء في مجالات برنامج تطوير المدرسة والمفاهيم التربوية والأنشطة والمهارات المتضمنة فيها.
- تنفيذ برنامج تطوير المدرسة ومراحله.
- تحديد الفئات المعنية بعملية تطبيق وتنفيذ البرنامج وأدوارهم ومسؤولياتهم.
- تشكيل فريق تطوير المدرسة وفرق تنسيق المجالات.
- توقع التحديات التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق البرنامج وكيفية التعامل معها.

الجدول الزمني

عدد ساعات التدريب الفعلية (٤) أربع ساعات

الرقم	النشاط	الاستراتيجيات	الزمن
١ - ٤	التعارف وكسر الجليد	العمل الجماعي	٢٠ دقيقة
٢ - ٤	مسوّغات برنامج تطوير المدرسة وعلاقته بتطوير التعليم للمستقبل	عرض تقديمي حوار ومناقشة	٢٥ دقيقة
٣ - ٤	التعريف بالمؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة	تفكير فردي، زوجي، جمعي وعصف ذهني	٣٠ دقيقة
٤ - ٤	الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة	عرض تقديمي ومناقشة	٤٥ دقيقة
استراحة			
٥ - ٤	المؤشرات النوعية لأداء المدرسة	العمل في مجموعات	٦٠ دقيقة
٦ - ٤	دعم برنامج تطوير المدرسة: الأدوار والمسؤوليات (دور المشرف التربوي، مدير المدرسة، المديرية، المجتمع المحلي).	عصف ذهني، فكر ثم شارك.	٣٠ دقيقة
٧ - ٤	تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات	عمل زوجي، عصف ذهني	١٥ دقيقة
٨ - ٤	التحديات المتوقعة والحلول المقترحة.	العمل في مجموعات + حوار ومناقشة	١٥ دقيقة

الجلسة الأولى

المقدمة:

يعدّ التعريف ببرنامج تطوير المدرسة ومكوناته وإجراءات تنفيذه خطوة مهمة لمديري المدارس والمشرفين التربويين، وفرق التطوير في المؤسسات التعليمية؛ ذلك أنّ عملية التعريف هذه تتضمن عرض الإطار العام للبرنامج وخطوات تنفيذه، وأدوار المعنيين في كل مرحلة من مراحل التطبيق. إنّ معرفة ما سبق يساعد في تشكيل قناعات قوية تجاه التطوير التربوي بشكل عام، وتجاه برنامج تطوير المدرسة بشكل خاص.

تتضمن هذه الجلسة الإشارة إلى مسوغات برنامج تطوير المدرسة، وعلاقته بتطوير التعليم للمستقبل، وخصائص المدرسة الفاعلة، ومكونات برنامج تطوير المدرسة، والمؤشرات النوعية للمدرسة الفاعلة كما تضمنها البرنامج.

النتاج العام:

- تعريف المشاركين ببرنامج تطوير المدرسة، ومكوناته، وعلاقته بتطوير التعليم للمستقبل.

النتائج الخاصة:

التعرّف إلى مسوغات برنامج تطوير المدرسة، وعلاقته بمشروع تطوير التعليم للمستقبل.

التعرّف إلى خصائص المدرسة الفاعلة.

التعرّف إلى الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة ومكوناته.

التهيئة والتعلم القبلي (الربط):

يطرح المدرب السؤال الآتي، ويدير نقاشاً حول إجابات المشاركين:

- ما البرامج التطويرية التي طبقتها وزارة التربية والتعليم ذات العلاقة بتطوير المدرسة؟
- ما الفوائد التي انعكست على المدرسة من تطبيقها؟ لماذا لم تُعمم على جميع المدارس؟

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: التعارف		
اسم النشاط	(٤ - ١) التعارف وكسر الجليد	زمن النشاط: ٢٠ دقيقة الجلسة: الأولى
<p>التهيئة: يهيئ المدرب في هذا النشاط المتدربين من خلال تحفيز التعارف بينهم، وبناء روح الجماعة وتعريفهم بأهمية تنوع الخبرات في المجموعة الواحدة، وتوفير نموذج تعلمي تعاوني.</p> <p>نتاج النشاط: تعرف المتدربين إلى بعضهم.</p> <p>التعلم القبلي: تمكّن المتدرب من كتابة السيرة الذاتية.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز حاسوب، جهاز عرض، ورق وأقلام، أوراق ملونة، لوح قلاب.</p> <p>الاستراتيجية: العمل التعاوني.</p> <p>متطلبات النشاط: شرائح قيادة تطوير المدرسة.</p>		
الإجراءات:		
<p>يوزّع المدرب المتدربين في مجموعات رباعية، يعطي كل متدرب رقمًا حسب أعداد المجموعات التي يسعى لتنظيمها، ثم يطلب من كل صاحب رقم، الجلوس مع بقية الأفراد الذين يحملون الرقم ذاته.</p> <p>يوضح المدرب للمتدربين الآتي:</p> <p>"تمتلك كل مجموعة خبرات متعدّدة، وكثيرة، والمطلوب إعداد سيرة ذاتية للمجموعة تبين المهارات التي تمتلكونها. ويجب أن تتضمن السيرة الذاتية للمجموعة ما يأتي:</p> <p>شعارًا للمجموعة.</p> <p>المؤهلات والمؤسسات التي التحق بها أفراد المجموعة.</p> <p>الخبرات العملية والوظائف.</p> <p>مهارات معينة، اهتمامات خاصة، إنجازات رئيسة، منشورات لأفراد المجموعة.</p> <p>سنوات الخبرة: تجمع سنوات خبرة الفريق في كل موضوع أثناء العمل الجماعي، فيُظهر لنا الجمع مثلًا (٣٠) سنة مجموع خبرات الفريق معلمًا، أو مديرًا، أو مشرفًا... إلخ.</p> <p>يخصص المدرب ١٠ دقائق للمجموعات لكي تنتهي من إعداد السيرة الذاتية لمجموعاتهم.</p> <p>يشرف المدرب على المجموعات أثناء عملهم مع توضيحه الملاحظات الآتية:</p> <p>تنظّم السيرة الذاتية بالطريقة التي يرونها مناسبة.</p>		

كتابة البيانات التي يمكن أن تبرز هذه المجموعة كاملة.

على كل عضو في المجموعة أن يتعاون مع زملائه في تقديم المعلومات الخاصة به.

يُحتسب مجموع السنوات لجميع أفراد المجموعة في كل خبرة عمل.

يمكن أن تُسجّل الوظائف والخبرات في قائمة (فمثلاً: لدينا خبرات في: إدارة الموارد المالية، المناهج، البحث... إلخ).

يمكن للمدرب أن يبدل المجموعات، إذا دعت الحاجة إلى ذلك، وحسبما يرى المدرب من تفاعل سلبي، أو

إيجابي داخل المجموعات، فيعيد التوزيع العشوائي.

تُعلّق السير الذاتية للمجموعات بمكان بارز أمام الجميع.

عروض المجموعات: يطلب المدرب من المجموعات عرض ما توصلت إليه.

الموقف التقويمي: ما أهمية تنوع الخبرات في المدرسة في تطوير أدائها وتحسينه؟

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.

الأداة: الأسئلة

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة	
الموضوع الفرعي: التعرف بالبرنامج	
اسم النشاط:	(٤ - ٢) مسوغات البرنامج وعلاقته بتطوير مخرجات التعليم وتحسينه
زمن النشاط: ٢٥ دقيقة	الجلسة: الأولى
<p>التهيئة: يهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين بعرض فكرة مفادها أن المدرسة حاضنة التطوير.</p> <p>نتاج النشاط: التعرف إلى مسوغات برنامج تطوير المدرسة.</p> <p>أدوات النشاط: ورق قلاب، أقلام فلوماستر، جهاز العرض.</p> <p>الاستراتيجية: عرض تقديمي + حوار ومناقشة.</p>	
<p>الإجراءات:</p> <p>أ. يعرض المدرب اهم المهارات المطلوب تحقيقها لدى طلبة المستقبل:</p> <p>١. مهارات التفكير والإبداع: وتتضمن المنهج العلمي في البحث، وفحص البدائل، والحدس العلمي، والمنطق، وعلميات التفكير والإبداع وتتضمن المهارات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ التفكير النقدي ▪ حل المشكلات ▪ إبداع <p>٢. العمل الجماعي: القدرة على العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف محددة على الرغم من الاختلافات الثقافية والمعرفية والسلوكية.</p> <p>٣. الاتصال والتواصل: وتمثل القدرة إلى التواصل مع الآخرين بكل الوسائل الممكنة، ليسهل تبادل الخبرات والمعارف.</p> <p>٤. القيادة: القدرة على التأثير في الآخرين للتوجه جماعياً نحو هدف متقارب، ويُضمّن بعضها بعضهم مهارات فرعية أخرى:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ قيادة الأعمال: استشراف المستقبل وحصاد وتنظيم الموارد، والتنبؤ بالمخاطر والعوائد لتصميم مشروع يعود بالفائدة على أكبر عدد ممكن من المستفيدين. ▪ الذكاء العاطفي: ويعدها بعضهم من المهارات الأساسية في القيادة: وتمثل القدرات والكفايات التي تساعد على إدارة المشاعر وضبطها والحكم عليها، والتأثير في الآخرين. <p>٥. المهارات الرقمية: وتمثل المهارات اللازمة لإنتاج التكنولوجيا واستخدامها وتشغيلها.</p> <p>٦. مهارات التعلم: وتتضمن ما يأتي:</p>	

- القراءة والكتابة
- الحساب
- مهارات لغة أجنبية.

ب. يوضح المدرب أنّ هناك تقسيمات مختلفة لهذه المهارات، ولكن هذا التقسيم هو الأكثر شمولاً.
 ج. يؤكد المدرب أنّ هذا البرنامج يهدف أساساً إلى تحسين المخرجات التعليمية وخاصة هذه المهارات.
 د. يطلب المدرب من المشاركين العمل في مجموعات لكتابة مسوغات برنامج تطوير المدرسة.
 هـ. يعرض المدرب المسوغات ويقارن بين رأي المجموعات والأهداف التالية:

- مساعدة المدارس على تحديد حاجاتها الضرورية لتحقيق الرؤية الأردنية لإيجاد مدارس ذات جودة عالية بالمراجعة الذاتية القائمة على الأدلة، ووضع الخطط الإجرائية، وتنفيذها، ومراجعة نتائجها ذاتياً.
- تحديد الحاجات المهنية لكادر المدرسة بدقة، وللتعامل معها بالمصادر العديدة المتاحة، وبالتزامن مع طرح برامج أخرى (حسب حاجاتهم) تساعد على تطبيق ما تعلموه للنهوض بمخرجات تعلم الطلبة.
- مشاركة المعنيين في عملية تطوير المدرسة حسب الواقع، لا سيما الكادر التعليمي، والطلبة، وأولياء الأمور، ومجالس المدرسة، والمجتمع، بالإضافة إلى دور مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم.
- إيجاد أداة تطويرية لمساعدة المدارس ومديريات التربية والتعليم لتحقيق نتائج تطوير التعليم والريادة والإبداع، ويُعدُّ البرنامج من التدابير الأساسية في نظام المساءلة ويمثل عنصراً فاعلاً لها لتوكيد الجودة الشاملة.

التقويم:

الموقف التقويمي: في ضوء ما سبق، ما توقعاتك للنتائج المستقبلية لتطوير التعليم للمستقبل في الأردن؟
الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.
الأداة: طرح الأسئلة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: التوعية والتعريف		
زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الأولى	(٤ - ٣) التعريف بالمؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة	اسم النشاط:
المقدمة:		
<p>التهيئة: يهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين بطرح السؤال الآتي: من وجهة نظرك، ما خصائص المدرسة الفاعلة؟</p> <p>نتاج النشاط: التعرف إلى مؤشرات المدرسة الفاعلة.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم المدرسة الفاعلة.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، أقلام فلوماستر، ورق قلاب.</p> <p>الاستراتيجية: فكر، انتق زميلاً، ثم شارك.</p> <p>متطلبات النشاط: الإطار العام للبرنامج تطوير المدرسة، ورقة العمل رقم (٤ - ٣) + العرض التقديمي</p>		
الإجراءات:		
<p>يوزع المدرب ورقة عمل (٤ - ٣)، ويشير إلى مكان وجوده في دليل البرنامج.</p> <p>يطلب من المشاركين فردياً قراءة المؤشرات والتعليق عليها، يجتمع المشاركون كل خمسة مع بعضهم ويتفقون على توحيد الملاحظات إن وُجدت.</p> <p>يطلب المدرب من المجموعات تصور مدرسة ناجحة، ومتميزة، وأن تكون ملاحظاتهم على الإطار في ضوء رؤيتهم لهذه المدرسة المتميزة.</p> <p>يدير المدرب نقاشاً عن الإطار العام لأداء المدرسة مركزاً على مؤشرات أداء المدرسة الفاعلة.</p> <p>يطرح المدرب سؤالاً على المشاركين على النحو الآتي:</p> <p>○ كيف تختلف الخصائص الفاعلة لمدرسة الإناث عنها في مدرسة الذكور؟</p> <p>يوجه المدرب المشاركين إلى أنّ الاختلاف قد يكون موجوداً في عملية تطبيق خصائص المدرسة</p>		

الفاعلة من كلا الطرفين.

ملاحظة: على المدرب أن يدير الحوار والنقاش بفاعلية واهتمام، وينتهي النقاش في الوقت المناسب، مركزاً على أن خصائص المدرسة الفاعلة متشابهة في مدارس الإناث والذكور، وأن الاختلاف يكون في درجة التطبيق بين مدارس الذكور والإناث

التقويم:

الموقف التقويمي: يقيّم المدرب أداء المشاركين أثناء مشاركتهم في الحوار.

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.

الأداة: طرح الأسئلة.

ورقة العمل رقم (٤ - ٣)

التوعية والتعريف	رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
	٣ - ٤	مؤشرات أداء المدرسة الفاعلة	٣٠ دقيقة
<p>١. بشكل عام يستعد المعلمون لدروسهم، ويستخدمون الموارد المتاحة بشكل جيد، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-ويربطون محتوى المناهج بفاعلية بالعالم الحقيقي.</p> <p>٢. يستخدم المعلمون مجموعة من استراتيجيات التدريس، والاستجابات الصفية التنظيمية المناسبة للاستجابة بشكل جيد لاحتياجات الطلبة الفردية وتعلمهم القبلي، ويشارك الطلبة بفاعلية في التعلم.</p> <p>٣. يُجيد المعلمون التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؛ بمختلف مستوياتهم الأكاديمية سواء الموهوبون أو بطيئو التعلم، والطلبة ذوو الإعاقات التعليمية، أو الحسية، أو الجسدية، أو العقلية. ويأخذ المعلمون في الاعتبار الاحتياجات النفسية الفردية للطلبة.</p> <p>٤. يُتابع أداء الطلبة بمجموعة من الطرائق المنظمة والعادلة والشفافة، وتستخدم نتائج هذه العملية بفاعلية في العملية التعليمية-التعلمية لضمان التقدم الفردي للطلبة.</p> <p>٥. تُظهر أنماط التحصيل المدرسي للطلبة تحسناً مستقرًا مع الزمن وبشكل جيد مقارنة مع التوقعات الوطنية للمناهج، أو البيانات المتوفرة.</p> <p>٦. توفر المدرسة بيئة صحية وآمنة يمكن وصول الطلبة كافة إليها، ويتم صيانتها جيدًا لدعم وتمكين رسالتها.</p> <p>٧. يعمل كل كادر المدرسة بجد لغرس قيم واتجاهات إيجابية لدى الطلبة، وبناء ثقافة التوقعات الإيجابية العالية لدى كامل المجتمع المدرسي، وتشجيع الطلبة على تحمل مسؤولية تعلمهم، وتوفير فرص لمشاركتهم في الأنشطة القيادية.</p> <p>٨. تُعد المدرسة نشيطة في تحديد قضايا النوع الاجتماعي، والتميز والتمييز، والتخريب والسلوكيات الأخرى غير الاجتماعية. وتعتمد المدرسة على المصادر المناسبة الخارجية لتطوير سياسات للتعامل بفاعلية مع هذه القضايا وتطبيقها تطبيقًا جيدًا.</p> <p>٩. تظهر المدرسة فعالية في تطوير مشاركة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية.</p> <p>١٠. تطور المدرسة شركات مثمرة مع المجتمع المحلي لدعم رسالتها ورؤيتها وخططها التطويرية.</p> <p>١١. تستند الخطة التطويرية للمدرسة إلى أسس سليمة وجيدة (وصادقة) في عملية المراجعة الذاتية. ويتبنى كادر المدرسة بشكل عام الخطة التطويرية التي حددت الأولويات المناسبة للعمل، وتظهر المدرسة فاعلية في تطبيق هذه الأولويات. وتحقق بأدلة على تحسن نتائج عملية التطوير المستمرة.</p> <p>١٢. تعمل المدرسة بفعالية كمجتمع تعليم، وتوفر فرصًا للتطوير المهني لجميع العاملين، وتوفر لهم فرص للقيادة التشاركية.</p> <p>١٣. الإدارة المدرسية فاعلة في توزيع الموارد البشرية والمالية والمصادر المادية لضمان إدارة فعالة</p>			

للأنشطة المدرسية اليومية، وتنفيذ خطة المدرسة التطويرية
١٤. لدى المدرسة شراكات بناءة مع كادر مديرية التربية والتعليم في الميدان، بما في ذلك المستشارين
التربويين (Advisors) والأعضاء الآخرين في شبكة المدارس التابعة لها. ويشارك كادر مديرية
التربية بشكل مناسب وفعال في دعم عملية تطوير المدرسة

الموضوع الرئيسي: قيادة تطوير المدرسة	
الموضوع الفرعي: التوعية والتعريف	
اسم النشاط: (٤ - ٤) الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة	زمن النشاط: ٤٥ دقيقة الجلسة: الأولى
<p>المقدمة:</p> <p>التهيئة: يتكون برنامج تطوير المدرسة من مجموعة من الأجزاء المتكاملة وهي المجال والجانب والمؤشر والمعيار.</p> <p>نتاج النشاط: التعرف إلى الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة: المجال، المؤشر، والمعيار.</p> <p>التعلم القبلي: مسوغات برنامج تطوير المدرسة.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: عرض تقديمي + مناقشة.</p> <p>متطلبات النشاط: الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة، ورقة العمل رقم (٢).</p>	
<p>الإجراءات:</p> <p>يتأكد المدرب من وجود نسخة الإطار العام للبرنامج مع كل مشارك.</p> <p>يعرض المدرب شريحة الإطار العام للبرنامج المجالات، مؤشرات الأداء، والتوصيفات.</p> <p>يطرح المدرب أسئلة على المشاركين عن مفهوم: المجال، مؤشر الأداء، والتوصيف.</p> <p>يعرض المدرب بعض مؤشرات أداء المدرسة الفاعلة على المشاركين، ويطلب منهم تحديد المجال ليتأكد من أن الجميع قادرون على ذلك.</p> <p>يركز المدرب على أن برنامج المدرسة يتألف من أربعة مجالات، جُزئاً إلى عدد من المؤشرات النوعية التي وُصفت حول المهارات والممارسات اللازمة لتحقيق مؤشر المدرسة الفاعلة والتي ارتبطت بمعايير محددة.</p> <p>يطلب المدرب من المشاركين فردياً دراسة التوصيفات، وتدوين ملاحظاتهم. ثم يدونها على ورق ملاحظات لاصقة ويلصقها على المؤشر ذي العلاقة.</p> <p>يناقش المدرب ملاحظات المشاركين.</p>	
<p>التقويم:</p> <p>الموقف التقويمي: يُقيم المدرب أداء المشاركين أثناء مشاركتهم في الحوار والمناقشة.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p>الأداة: الأسئلة.</p>	

الإطار العام لأداء المدرسة الفاعلة

المجال	المؤشرات	التوصيفات
التعلم والتعليم	<p>١. بشكل عام يستعد المعلمون لدروسهم، ويستخدمون الموارد المتاحة بشكل جيداً، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-ويربطون محتوى المناهج بفاعلية بالعالم الحقيقي.</p>	<p>يستعد المعلمون لدروسهم استعداداً جيداً:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ يُعد المعلمون خططاً تفصيلية للدروس تحدد أهداف التعلم والاستراتيجيات التعليمية وطرائق التقييم لكل صف. ○ يستخدم المعلمون الموارد المتاحة استخداماً جيداً - بما في ذلك توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال، مثل: الألواح التفاعلية أو التطبيقات التعليمية، لتعزيز التدريس ومشاركة الطلبة. ○ يستخدم المعلمون مصادر الإنترنت والمواقع التعليمية والمكتبات الرقمية لإثراء موادهم التعليمية وتزويد الطلبة بفرص تعلم وتعليم إضافية. <p>يربط المعلمون محتوى المناهج الدراسية بفاعلية في العالم الحقيقي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ يدمج المعلمون أمثلة من الحياة الواقعية ودراسات الحالة والتطبيقات العملية في دروسهم لمساعدة الطلبة على فهم ارتباطات المبحث الدراسي وأهميته. ○ ينظم المعلمون رحلات ميدانية، ويستضيفون متحدثين في جلسات حوارية، وينظمون مشاريع لخدمة المجتمع المحلي وبما يربط التعلم في الغرفة الصفية بالعالم الحقيقي المحيط. وتُطور

<p>المدرسة شراكات مع مؤسسات خارج المدرسة وتوظيفها لتوفير تجارب تعلم واقعية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ييسر المعلمون المناقشات والحوارات التي تشجع الطلبة على استكشاف الأحداث الجارية أو القضايا العالمية أو التحديات المحلية، مما يسمح لهم بتطبيق معارفهم ومهارات التفكير النقدي لديهم في مواقف حقيقية. 		
<ul style="list-style-type: none"> • تركز ثقافة المدرسة على مراعاة التنوع الثقافي واحتياجات وأنماط التعلم لدى الأولاد والبنات. • يُجري المعلمون تقييمات قبلية أو اختبارات تشخيصية لتحديد المعرفة والمهارات القبلية وفجوات التعلم لدى الطلبة، مما يؤدي إلى استهداف التعلم المطلوب. • يوفر المعلمون تعليمًا متميزًا بتكليف مواد التدريس وخطواته، ومهام التعلم لتلبية احتياجات الطلبة وقدراتهم المتنوعة. • يقدم المعلمون دعمًا فرديًا، مثل: اللقاءات الفردية أو التدخلات الجماعية الصغيرة، لمساعدة الطلبة الذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية أو أنشطة إثرائية. • يستخدم المعلمون أساليب تعليمية متنوعة مثل: المحاضرات والمناقشات والعمل الجماعي والأنشطة العملية لتلبية أنماط التعلم المختلفة والمفضلة للطلبة. • ينفذ المعلمون استراتيجيات التعلم التعاوني التي تعزز التعاون والتفكير النقدي والإبداع ومهارات حل المشكلات لدى الطلبة. • يوظف المعلمون فرصًا للتعلم التجريبي، مثل: المحاكاة أو التجارب، أو لعب الأدوار، لتعزيز 	<p>٢. يستخدم المعلمون مجموعة من استراتيجيات التدريس، والاستجابات الصفية التنظيمية المناسبة للاستجابة بشكل جيد لاحتياجات الطلبة الفردية وتعلمهم القبلي، ويشارك الطلبة بفاعلية في التعلم.</p>	

<p>فهم الطلبة ومشاركتهم وإبداعهم.</p> <p>يشارك الطلبة بنشاطٍ في التعلم:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ يرفع الطلبة أيديهم بحماس لمشاركة أفكارهم وآرائهم أثناء المناقشات الصفية. ويبدون فضولهم ويسعون بنشاطٍ للحصول على مزيد من التوضيحات والمعلومات بطرح الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدرس. ○ يستمع الطلبة بفاعلية إلى أقرانهم، ويجيبون عن أسئلتهم، ويبنون على أفكار بعضهم، ويعززون بيئة التعلم التعاوني. ○ ينخرط الطلبة في أنشطة المجموعات الصغيرة، ويشاركون وجهات نظرهم بنشاط، ويوظفون العصف الذهني للوصول إلى حلول، ويعملون معًا لإكمال المهام. ○ يطبق الطلبة معارفهم ومهارتهم وإبداعهم بفاعلية لحل المشكلات أو إكمال المهام الصعبة بشكل مستقل أو في مجموعات. ○ ينخرط الطلبة في التفكير النقدي بطرح أسئلة تحث على التفكير وتتحدى الافتراضات وتستكشف وجهات نظر مختلفة. ○ يبادر الطلبة لاستكشاف ما وراء التعليمات المعطاة، أو إجراء بحث إضافي، أو اقتراح ملحقات للمواد التعليمية. أو اقتراح مواد إثرائية إضافية. 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ توفر المدرسة مستلزمات التعليم المتميز، مثل: إتاحة المدرسة للمعينات البصرية، والوسائل 	<p>٣. يتعامل المعلمون مع الطلبة ذوي</p>	

<p>اليديوية، أو التقنيات المساعدة لدعم مختلف أنماط تعلم الطلبة، أو إعاقاتهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ يقدم المعلمون مجموعة متنوعة من الأساليب والمواد والموارد التعليمية لتلبية احتياجات التعلم المتنوعة. ○ يقوم المعلمون بتكييف الدروس الصعبة أو المركبة لضمان أنّ الطلبة بطئو التعلم والموهوبين يواجهون تحديات تعليمية مناسبة، وقد يقدم المعلمون دعمًا إضافيًا أو أنشطة إثرائية بحسب الحاجات الفردية للطلبة. ○ يستخدم المعلمون وسائل عرض متعددة لتقديم المعلومات بأنماط مختلفة، مثل: النصوص أو المرئيات أو الصوتيات، مما يضمن الوصول إلى الطلبة ذوي الإعاقات الحسية أو أنماط التعلم المختلفة. <p>تهيئة بيئة صفية شاملة وداعمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ يعزز المعلمون ثقافة تقدر وتتمن التنوع والاحترام والتعاطف، ويعززون تعاون الأقران والمشاركة بين الطلبة، ويشجعون جميع الطلبة على المساهمة والتعلم من بعضهم. ○ يضع المعلمون توقعات واضحة للسلوك ويقدمون دعمًا ثابتًا وتعزيزًا إيجابيًا لمساعدة الطلبة ذوي الاحتياجات النفسية-الاجتماعية على الشعور بالأمان والدعم والاندماج.. ○ يدمج المعلمون التقنيات المساعدة والمعينات الحسية في الغرفة الصفية لدعم الطلبة ذوي الإعاقة. مثل: استخدام قارئ الشاشة، أو أدوات تحويل الكلام إلى نص أو معدات تكييفية 	<p>الاحتياجات الخاصة؛ بمختلف مستوياتهم الأكاديمية سواء الموهوبون أو بطئو التعلم، أو الطلبة ذوو الإعاقات التعليمية، أو الحسية، أو الجسدية، أو العقلية. ويأخذ المعلمون في الاعتبار الاحتياجات النفسية الفردية للطلبة.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>لمساعدة الطلبة الذين يعانون من إعاقات بصرية أو جسدية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يوفر المعلمون تنسيقات بديلة للمواد الدراسية، مثل: طريقة برايل أو الطباعة الكبيرة، للطلبة ذوي الإعاقات البصرية. • يسهل المعلمون استخدام الأجهزة المساعدة، مثل: المعينات السمعية، لتحسين القدرات السمعية للطلبة والتعامل مع الإعاقات السمعية. 		
<p>التقييم التكويني أو البنائي والتغذية الراجعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجري المعلمون التقييم التكويني بشكل منتظم، مثل: الاختبارات القصيرة أو المناقشات الصفية أو اختبارات نهاية الوحدة لقياس فهم الطلبة وتقديمهم. • يقدم المعلمون تغذية راجعة محددة- وفي الوقت المناسب- إلى الطلبة مع إبراز نقاط القوة لديهم ومجالات التحسين. وتُقدّم هذه التغذية الراجعة بالملاحظات المكتوبة، أو اللقاءات الفردية، أو المنصات الرقمية. • يشجع المعلمون الطلبة على التأمل في أدائهم، وتحديد أهداف للتحسين بناءً على التغذية الراجعة التي تلقوها، لتعزيز ثقتهم بقدرتهم على النمو الفكري، وتبنيهم لتعلمهم. <p>تقييم الأداء والمعايير</p> <ul style="list-style-type: none"> • يُطوّر المعلمون نماذج تقييم ومعايير أداء واضحة وشفافة تحدد التوقعات والمعايير المنشودة لأعمال الطلبة، ويستخدمونها في تقييم هذه الأعمال، وتقديم تقييمات موضوعية ومتوافقة. 	<p>٤. يُتابع أداء الطلبة بمجموعة من الطرائق المنظمة والعادلة والشفافة، وتستخدم نتائج هذه العملية بفاعلية في العملية التعليمية-التعلمية لضمان التقدم الفردي للطلبة.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ○ يبلغ المعلمون الطلبة بنماذج التقييم ومعاييرهِ مسبقاً، مما يضمن الشفافية ويسمح للطلبة بفهم عملية التقييم ووضع العلامات. ○ اتخاذ القرارات التعليمية المبنية على البيانات: ○ يجمع المعلمون بيانات الطلبة من التقييمات المختلفة ويحلونها، بما في ذلك الاختبارات المعايير والتقييمات والملاحظات الصفية. ○ يستخدم المعلمون هذه البيانات لتحديد الأنماط والاتجاهات ومجالات القوة أو الضعف للطلبة فردياً، أو جماعياً، ويعدل المعلمون استراتيجياتهم التدريسية وفقاً لذلك. 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ تجمع المدرسة بيانات تحصيل الطلبة وتحللها في مدة زمنية ، مثل: عدة سنوات أكاديمية أو مستويات صفية. يظهر هذا التحليل اتجاهاً تصاعدياً ثابتاً في أداء الطلبة في مختلف المواد أو التقييمات. ○ تقارن المدرسة هذا الاتجاه مع توقعات المناهج الوطنية أو علامات محكية أخرى للتأكد من أنّ تحصيل الطلبة يتوافق مع المعايير المتوقعة أو يفوقها. ○ تشارك المدرسة في التقييمات الوطنية أو الدولية، والامتحانات أو الاختبارات المعايير. وتظهر نتائج هذه التقييمات الخارجية باستمرار تحسناً في أداء الطلبة بمرور الوقت 	<p>٥. تُظهر أنماط التحصيل المدرسي للطلبة تحسناً مستقراً مع الزمن وبشكل جيد مقارنة مع التوقعات الوطنية للمناهج، أو البيانات المتوفرة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ البيئة الأمانة: تضمن المدرسة سلامة تصميم مرافقها المادية وتنظيمها؛ لتخدم الحاجات المتنوعة لطلبتها ذكوراً وإناثاً، بما في ذلك توفر وحدات صحية آمنة وذات خصوصية، 	<p>٦. توفر المدرسة بيئة صحية وآمنة يمكن وصول الطلبة كافة إليها، ويتم صيانتها جيداً لدعم وتمكين رسالتها.</p>	<p>بيئة الطلبة والمناخ والسياق الثقافي</p>

<p>ويمكن لجميع الطلبة الوصول إليها.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تضمن إجراءات المدرسة إمكانية وصول جميع طلبتها، بما فيهم ذوو الإعاقات الحركية إلى جميع مبانيها ومرافقها ومصادرهما. ○ تتبنى المدرسة نظامًا قويًا لمتابعة إجراءات السلامة بما يضمن سلامة الذكور والإناث وأمنهم أثناء وجودهم في المدرسة أو في الطريق منها وإليها. ○ تولي المدرسة صيانة ونظافة مرافقها اهتمامًا بالغًا، وفي هذا الصدد تنفذ المدرسة إجراءات منتظمة للتحقق من تنفيذ إجراءات الصيانة وعمليات التنظيف بما يضمن أجواء عمل جيدة. ينتج عن هذا بيئة مبهجة وداعمة للتعلم، وتدعم رسالة المدرسة بشكل عام. ○ الخدمات والموارد الداعمة: تحشد المدرسة الموارد المتاحة لتقديم مجموعة من الخدمات الداعمة لتلبية الاحتياجات الفردية للطلبة مثل: خدمات الإرشاد وبرامج الصحة والسلامة، والأدوات الداعمة والتنقل، ومبادرات الدعم الأكاديمي ○ التأهب للطوارئ: لدى المدرسة خطة طوارئ محدثة تلبية المتطلبات الوطنية ولدى كادر المدرسة وطلبتها دراية بها. ○ تهتم المدرسة بقضايا التنمية المستدامة الرئيسية، وتغيّر المناخ والحد من مخاطر الكوارث لحماية البيئة، وتهتم بإعادة الاستخدام والتدوير، وتشجع البستنة الخضراء وتقليل استهلاك الكهرباء. 		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<ul style="list-style-type: none"> ○ القيم والتوجهات الإيجابية: يعمل كادر المدرسة على تنمية القيم والتوجهات الإيجابية وتعزيزها لدى طلبتهم، ويعزز ثقافة مدرسية شمولية مبنية على الاحترام وتقديم الدعم. ○ توقعات عالية: يتبنى المجتمع المدرسي ثقافة التوقعات العالية لجميع الطلبة، ويشجعهم على السعي لتحقيق التميز الأكاديمي والنمو الشخصي، ويشجعهم على المساهمة الإيجابية في مدرستهم ومجتمعهم. ○ مسؤولية الطالب عن التعلم: تمكن المدرسة طلبتها من تحمل مسؤولية تعلمهم، وتتيح لهم المشاركة بنشاط في رحلة تعلمهم، وتحديد أهدافها، ويتحملون المسؤولية عن تقدمهم الأكاديمي. ○ فرص القيادة: توفر المدرسة فرصًا متنوعة لطلبتها ليمارسوا الأدوار القيادية، مما يمكنهم من تطوير مهاراتهم القيادية والمشاركة في عمليات صنع القرار والمساهمة في مجتمع المدرسة والمجتمع الأوسع. 	<p>٧. يعمل كل كادر المدرسة بجد لغرس قيم واتجاهات إيجابية لدى الطلبة، وبناء ثقافة التوقعات الإيجابية العالية لدى كامل المجتمع المدرسي، وتشجيع الطلبة على تحمل مسؤولية تعلمهم، وتوفير فرص لمشاركتهم في الأنشطة القيادية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ تستجيب المدرسة استجابة فعالة للقضايا المرتبطة بالتنمر والتمييز والتخريب، والقضايا الأخرى المرتبطة بالسلوكيات المعادية للمجتمع، وتنفيذ إجراءات احترازية لمتابعة ما يجري في البيئة المدرسية، وتنفيذ تقييمات منتظمة لتحديد أي مصادر للقلق، وتستجيب استجابة سريعة لكل ما يستجد بهذا الصدد. ○ استخدام الموارد الداخلية والخارجية: تستفيد المدرسة من الموارد الداخلية والخارجية لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة للتعامل مع القضايا المرتبطة بسلوكيات معادية للمجتمع، 	<p>٨. تُعد المدرسة نشيطة في تحديد قضايا النوع الاجتماعي، والتنمر والتمييز، والتخريب والسلوكيات الأخرى غير الاجتماعية. وتعتمد المدرسة على المصادر المناسبة الخارجية لتطوير سياسات للتعامل بفاعلية مع هذه القضايا وتطبيقها بشكل جيد.</p>

<p>وتتعاون المدرسة مع كوادرها ومع الخبراء والمنظمات الخارجية (المتاحة عبر وزارة التربية)، لتصل إلى الخبرات والمعارف والدعم المطلوب.</p> <p>● تتبنى المدرسة نهجا احترافياً شمولياً، بتنفيذها مبادرات متنوعة، وتعزز المدرسة إيجاد ثقافة إيجابية وشمولية بتوظيف سياسات تكافح التمر، وبرامج بناء الشخصية وأنشطة التعلم الاجتماعي-العاطفي، وتهدف هذه المبادرات إلى بناء العلاقات القائمة على الاحترام، والتعاطف، والسلوك المسؤول بين الطلبة.</p> <p>● تتبنى المدرسة نظام تدخلات علاجية مبني على الأدلة للتعامل مع حالات التمر، والتمييز، والتخريب والسلوك المعادي للمجتمع، وتستخدم استراتيجيات وبرامج أثبتت الأبحاث العلمية فعاليتها في الحد من مثل: هذه المشكلات (الممارسات)، ومنعها، وتُقيّم المدرسة بانتظام نتائج هذه التدخلات وتجري التعديلات حسب الحاجة لضمان استمرار نجاحها.</p>		
<p>● التواصل والتعاون المنتظم: تحافظ المدرسة على خطوط اتصال منتظمة ومفتوحة مع أولياء الأمور ومقدمي الرعاية. وتوفر تغذية راجعة في الوقت المناسب عن تقدم الطلبة والفعاليات المستقبلية والمعلومات المهمة بقنوات مختلفة، مثل: الرسائل الإخبارية، ورسائل البريد الإلكتروني، ولقاءات أولياء الأمور مع المعلمين ومنصات التواصل الإلكتروني.</p> <p>● الممارسات الدامجة والحساسة ثقافياً: تُظهر المدرسة فهماً عميقاً للأمر الحساسة داخل المجتمع المحلي، لا سيما المتعلقة بالتركيبة السكانية وأدوار الجنسين والمعايير الثقافية. وتعمل بنشاط لضمان إتاحة مشاركة شاملة للوالدين / مقدمي الرعاية، مثل: توفير أماكن أو</p>	<p>٩. تظهر المدرسة فعالية في تطوير مشاركة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية</p>	<p>المدرسة والمجتمع</p>

<p>فعاليات منفصلة للنساء للمشاركة مع مدارس البنين وتعزيز بيئة يشعر فيها كل من الآباء والأمهات بالراحة في المشاركة في الحياة المدرسية الخاصة بأولادهم وبناتهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ التعليم من قبل الوالدين / مقدمي الرعاية: تحشد المدرسة الموارد المتاحة لتمكين الآباء ومقدمي الرعاية لدعم السلوك الاجتماعي للطلبة والمشاركة في الحياة المدرسية والأداء الأكاديمي. وتركز هذه البرامج على موضوعات مثل: التواصل الفعال والانضباط الإيجابي، والواجبات المنزلية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وحل النزاعات، وتعزيز المرونة والتكيف. ○ حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل تعاوني: تقدر المدرسة مدخلات الآباء ومقدمي الرعاية، وخبراتهم وتبحث في وجهات نظرهم وتشركهم في المناقشات المتعلقة ببناء خطط تحسين المدرسة وتنفيذها. ○ حل المشكلات بشكل تعاوني وحل النزاعات: تشجع المدرسة توظيف استراتيجيات حل غير عنيفة وسلمية للنزاعات، وتعزز الشعور بمسؤولية المشتركة في التفاعلات الاجتماعية المدرسية. 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ المشاركة التعاونية مع المؤثرين التربويين المحليين: تسعى المدرسة بنشاط لتعزز الشراكات مع مختلف الأطراف المؤثرة من المجتمع المحلي، بما في ذلك مجالس المدارس على مستوى الشبكة ومجالس التطوير التربوي وقادة المجتمع والشركات ومؤسسات المجتمع المدني وأولياء الأمور أو مقدمي الرعاية. وتدرك المدرسة قيمة الخبرات ووجهات النظر المتنوعة في دعم رسالة المدرسة ورؤيتها بالاجتماعات المنتظمة والمبادرات وعمليات صنع القرار المشتركة، 	<p>١٠. تعمل المدرسة على تطوير شركات مثمرة مع المجتمع المحلي لدعم رسالتها ورؤيتها وخططها التطويرية.</p>	

<p>وتتعاون المدرسة مع المجتمع لمواءمة الجهود والموارد نحو: رؤية المدرسة ورسالتها وتنفيذ خطة تطوير المدرسة الخاصة بها.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ المشاريع والمبادرات المجتمعية: تطلق المدرسة وتشارك في مشاريع ومبادرات مجتمعية تتوافق مع مهمتها وخطةها التطويرية. وتلبي هذه المشاريع احتياجات المجتمع، وتعزز المسؤولية الاجتماعية، وتوفر الفرص للطلبة لتطبيق تعلمهم في سياقات العالم الحقيقي. وتقوم المدرسة بمشاركة المجتمع المحلي بفاعلية في هذه المبادرات التي تعزز الروابط المجتمعية وتعزز أهمية برامجها التعليمية وتأثيرها. ○ مشاركة الموارد والاستفادة منها: تستكشف المدرسة بنشاط فرص مشاركة الموارد والاستفادة من قبل المجتمع المحلي. وتتعاون مع الشركات والمؤسسات والمهنيين المحليين لتزويد الطلبة بالخبرات العملية وبرامج الإرشاد والتدريب وإمكانية الوصول إلى المعرفة أو المرافق المتخصصة لتعمل هذه الشراكات على تعزيز جودة التعليم، وتخضع الطلبة لتطبيقات العالم الحقيقي، وتسهم في إعدادهم لمهنتهم المستقبلية. 		
<ul style="list-style-type: none"> ○ لدى المدرسة فريق تطوير مدّرب على المعارف والمهارات والأدوات اللازمة لقيادة عملية التطوير بفاعلية. ○ يتحمل كادر المدرسة مسؤولية أدوارهم، ويسهمون بفاعلية في إنجاح بناء خطة التطوير وتنفيذها. ○ تسعى مدارس الذكور والإناث إلى معرفة وجهات نظر أصحاب المصلحة وتوفير فرصًا 	<p>١١. تستند خطة تطوير المدرسة إلى أسس سليمة وجيدة (وصادقة) في عملية المراجعة الذاتية. ويُظهر كادر المدرسة بشكل عام تبني للخطة التطويرية التي حددت الأولويات المناسبة للعمل، وتظهر المدرسة فاعلية في تطبيق هذه الأولويات. وتحقق</p>	<p>القيادة والإدارة</p>

<p>متكافئة ودعمًا لمشاركة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية بغض النظر عن جنسهم ، بما يضمن الشمولية والإنصاف، وتراعي المدرسة ذلك عند اختيار أماكن إقامة الفعاليات المدرسية، وتراعي مرونة أوقات الاجتماعات وغيرها.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تظهر الخطة التطويرية تحليلًا عميقًا للبيانات ذات العلاقة، مثل: أداء الطلبة والتغذية الراجعة من أولياء الأمور، وتُختار أولويات التطوير بناء على قدرتها على التأثير في تعلم الطلبة، ومناخ المدرسة وأهداف التطوير بشكل عام. ○ تقدم المدرسة أدلة وشواهد ملموسة على مدى تحسنها بالتطوير المستمرة، وتظهر الأدلة أثر تنفيذ الاستراتيجيات والتدخلات العلاجية الواردة في الخطة، مع إبراز التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المنشودة. 	<p>بأدلة على تحسن نتائج عملية التطوير المستمرة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ تتبنى المدرسة خطة تطوير احترافية شاملة تتماشى مع أولويات المدرسة التطويرية، وتتناول مجالات محددة للنمو والتحسين. ○ توفر المدرسة بانتظام فرصًا للتعاون في عمليات التخطيط، والتدريس التشاركي، والحوارات المهنية، مما يتيح لكادرها مشاركة خبراتهم، وممارساتهم الفضلى. ○ يشارك كادر المدرسة بفعالية بالقنوات الرسمية وغير الرسمية في - الموارد والمصادر والأفكار والاستراتيجيات ○ يشارك كادر المدرسة بفاعلية في أنشطة النمو المهني، ويُظهر حماسه والتزامه بالتعلم 	<p>١٢. تعمل المدرسة بفعالية كمجتمع تعليم، وتوفر فرصا للتطوير المهني لجميع العاملين، وتوفر لهم فرص للقيادة التشاركية.</p>

<p>المستمر .</p> <p>○ توزع المدرسة الأدوار القيادية على كادرها بعدالة وشفافية، مما يتيح لأعضاء الكادر الذين يدرسون مختلف الصفوف المدرسية المساهمة في تحمل المسؤوليات القيادية</p>		
<p>○ يتبنى فريق القيادة المدرسية القيادي (فريق التطوير) عمليات شفافة وواضحة لتوفير الموارد التي تحتاجها المدرسة في ضوء أولويات التطوير، وأهدافه.</p> <p>○ تُوزع الموارد المتوفرة توزيعاً استراتيجياً لتسيير الأعمال اليومية للمدرسة وبما يضمن تسيير النشاطات الأكاديمية وغير الأكاديمية تيسيراً سلساً.</p> <p>○ تتبنى المدرسة أنظمة إجراءات واضحة لتسيير أعمالها الإدارية المتنوعة مثل: جدولة الأعمال، ومتابعة الطلبة، والتوثيق، وإدارة المرافق، وعمليات التواصل.</p> <p>○ تسعى القيادة المدرسية سعياً جاداً لابتكار طرائق إبداعية لتحقيق أقصى استخدام للموارد المتاحة واستكشاف الشراكات، أو سبل التعاون الممكنة لاستكمال النواقص في مواردها المحدودة</p>	<p>١٣ . الإدارة المدرسية فاعلة في توزيع الموارد البشرية والمالية والمصادر المادية لضمان إدارة فعّالة للأنشطة المدرسية اليومية، وتنفيذ خطة المدرسة التطويرية</p>	
<p>○ أسست المدرسة لقنوات اتصال واضحة مثل: اجتماعات مجدولة، وتبادل للرسائل الإلكترونية أو منصات تواصل عبر الإنترنت لتيسير إجراء الحوارات المستمرة وتبادل المعلومات</p> <p>○ تسعى المدرسة للحصول على الدعم والاستشارة من المستشارين المشرفين أو المساندين التربويين في مديرية التربية وتستفيد من خبراتهم، ومواردهم.</p> <p>○ تقتنص المدرسة بفعالية فرص التعاون مع أقسام مديرية التربية والتعليم،</p>	<p>١٤ . لدى المدرسة شراكات بناءة مع كادر مديرية التربية والتعليم في الميدان، بما في ذلك المستشارين التربويين (Advisors) والأعضاء الآخرين في شبكة المدارس التابعة لها. ويشارك كادر مديرية التربية بشكل مناسب وفعال في دعم عملية تطوير</p>	

والمشرفين المستشارين أو المساندين التربويين، وأعضاء شبكة المدارس الآخرين بالمشاركة في مشاريع ومبادرات، ونشاطات تنمية مهنية مشتركة.	المدرسة	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	--

التقويم الختامي للجلسة:

يُقيّم أداء المشاركين بالسؤال الآتي:

ما أبعاد علاقة برنامج تطوير المدرسة مع مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة؟

الاستراتيجية: حوار ومناقشة.

الامتداد: تمهد أنشطة هذه الجلسة للأنشطة اللاحقة وتعد تعلمًا قبليًا لها.

الجلسة الثانية

المقدمة:

تمثل الجلسة الثانية لهذا اليوم فرصةً للمشاركين للتعرف إلى المؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة، بإجراء عملية تحليل، وتعمق لها، والتعرف إلى آلية تنفيذ برنامج تطوير المدرسة ومراحلها الخمسة، والإجراءات المطلوبة في كل مرحلة، والتعرف إلى الأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة لكل من: مدير المدرسة، والمعلمين، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والطلبة، والمشرف التربوي، ومديرية التربية والتعليم، وكيفية تشكيل فريق التطوير، وفرق تنسيق المجالات، والتحديات التي تواجه عملية تطوير المدرسة.

النتاج العام:

- التمكن من مكونات برنامج تطوير المدرسة وآليات تنفيذه.

النتائج الخاصة:

تحديد الفئات المعنية بعملية تطبيق وتنفيذ البرنامج وأدوارهم ومسؤولياتهم.
التعرف إلى المؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة.
تشكيل فريق تطوير المدرسة، وفرق تنسيق المجالات.
التعرف إلى أدوار مجتمع المدرسة ومسؤولياتهم
توقع التحديات التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق البرنامج وكيفية التعامل معها.

التهيئة والتعلم القبلي (الربط):

يطرح المدرب السؤال الآتي، ويدير نقاشاً حول إجابات المشاركين:
• ما دور كادر المدرسة في عملية تطويرها؟

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: التوعية والتعريف		
زمن النشاط: ٦٠ دقيقة الجلسة: الثانية	(٤ - ٥) المؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة	اسم النشاط:
<p style="text-align: right;">المقدمة:</p> <p>التهيئة: يشكل النشاط فرصة لتعريف المشاركين بالمؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة، والمفاهيم التربوية المضمنة في المؤشرات، والممارسات، والمهارات اللازمة لتحقيق معايير مؤشرات المدرسة الفاعلة.</p> <p>نتاج النشاط: التعرف إلى مستويات مؤشرات الأداء في مجالات برنامج تطوير المدرسة والمفاهيم التربوية والأنشطة والمهارات المتضمنة فيها.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم الإطار العام للبرنامج.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: العمل في مجموعات + الندوة + المناقشة</p> <p>متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (٣) + الإطار العام للبرنامج</p>		
<p style="text-align: right;">الإجراءات:</p> <p style="text-align: center;">يوزع المشاركون في أربع مجموعات على النحو الآتي:</p> <p>المجموعة الأولى والمجموعة الثانية تتناولان المجالين: الأول والثالث (التعلم والتعليم، والمدرسة والمجتمع).</p> <p>المجموعة الثالثة والمجموعة الرابعة تتناولان المجالين: الثاني والرابع (بيئة الطلبة، والقيادة والإدارة).</p> <p>تكتب المجموعة الأولى والثانية عددًا من الأسئلة التي تركز على المفاهيم التربوية والممارسات والمهارات اللازمة لتحقيق معايير مؤشرات المدرسة الفاعلة في مجالين: (التعلم والتعليم، والمدرسة والمجتمع).</p> <p>تكتب المجموعة الثالثة والمجموعة الرابعة عددًا من الأسئلة التي تركز على المفاهيم التربوية، والممارسات، والمهارات اللازمة لتحقيق معايير مؤشرات المدرسة الفاعلة في مجالين: (بيئة الطلبة، والقيادة والإدارة). (٢٠ دقيقة).</p> <p>تتبادل المجموعات الأدوار فتتقل الأسئلة التي توصلت إليها المجموعتان الأولى والثانية إلى المجموعتين الثالثة والرابعة، وكذلك تُنقل أسئلة المجموعتين الثالثة والرابعة إلى المجموعتين الأولى والثانية فتجيب كل مجموعة عن أسئلة المجموعة الأخرى. (٢٠ دقيقة).</p> <p>يختار المدرب أربعة خبراء من المشاركين، يمثل كل واحدٍ منهم مجالاً من مجالات البرنامج الأربعة وهي: (٣٠ دقيقة).</p> <p style="text-align: right;">التعلم والتعليم.</p>		

وبيئة الطلبة المناخ والسياس الثقافي
والمدرسة والمجتمع
والقيادة والإدارة.

ويختار المدرب مديعاً لإجراء ندوة معهم لمناقشة مؤشرات البرنامج في كل مجال من حيث الآتي:

المفاهيم التربوية.
والمهارات التي يتضمنها المعيار.
والأنشطة التي تحقق المعيار.

لدى المدرب (١٠ دقائق) عشر دقائق يستثمرها في إحدى الحالتين الآتيتين:
أن يطرح على المشاركين أسئلة عن المجالات الأربعة.
أن يسأل المشاركين عن الكلمات المفتاحية الواردة في المجالات الأربعة.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيم المدرب أداء المشاركين أثناء المشاركة الفاعلة.
الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.
الأداة: طرح الأسئلة.

ورقة العمل رقم (٤ - ٥)

رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
٥ - ٤	المؤشرات النوعية لأداء المدرسة	٦٠ دقيقة
<p>من خلال العمل في مجموعتك حَقِّق ما يأتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ المجموعة الأولى والثانية تتناولان المجالين: الأول والثالث (التعلم والتعليم، والمدرسة والمجتمع). ○ المجموعة الثالثة والرابعة تتناولان المجالين: الثاني والرابع (بيئة الطلبة والمناخ والسياس الثقافي، والقيادة والإدارة). <p>تكتب المجموعة الأولى والثانية عددًا من الأسئلة التي تركز على المفاهيم التربوية والممارسات والمهارات اللازمة لتحقيق معايير المؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة في مجالين: (التعلم والتعليم، والمدرسة والمجتمع).</p> <p>تكتب المجموعة الثالثة والرابعة عددًا من الأسئلة التي تركز على المفاهيم التربوية والممارسات والمهارات اللازمة لتحقيق المعايير في مؤشرات المجالين (بيئة الطلبة والمناخ والسياس الثقافي، القيادة والإدارة).</p> <p>تتبادل المجموعات الأدوار فتتقل الأسئلة التي توصلت إليها المجموعتان: الأولى والثانية إلى المجموعتين الثالثة والرابعة وكذلك تُنقل أسئلة المجموعتين الثالثة والرابعة إلى الأولى والثانية فتجيب كل مجموعة عن أسئلة المجموعة الأخرى.</p>		

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: التوعية والتعريف		
اسم النشاط:	(٤ - ٦) الأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة.	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية
<p style="text-align: right;">المقدمة:</p> <p>التهيئة: تعد المعرفة بالأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة نقطة مهمة في عمليات النجاح في تطبيقه في المدرسة.</p> <p>نتاج النشاط: التعرف إلى أدوار: المدرسة، والمشرف التربوي، ومديرية التربية والتعليم، والمجتمع المحلي، ومركز الوزارة لتنفيذ برنامج تطوير المدرسة بفاعلية.</p> <p>التعلم القبلي: خطوات تنفيذ برنامج المدرسة.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، أقلام فلوماستر، ورق قلاب.</p> <p>الاستراتيجية: العصف الذهني، العمل في مجموعات.</p> <p>متطلبات النشاط: عرض تقديمي عن الأدوار والمسؤوليات، ورقة العمل رقم (٤ - ٦).</p>		
<p style="text-align: right;">الإجراءات:</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في خمس مجموعات تكتب كل مجموعة الأدوار المتوقعة لكل ممن يأتي:</p> <p style="text-align: right;">مركز الوزارة. ومديرية التربية والتعليم. والمشرف التربوي. والمدرسة. والمجتمع المحلي.</p> <p>تمثل كل مجموعة دور واحدة من هذه الجهات، وتحدد أدوارها، ومسؤولياتها حسب مراحل التنفيذ والتطبيق للبرنامج.</p> <p>يدير المدرب نقاشاً بطرح الأسئلة الآتية:</p> <p>كيف نفعّل مشاركة أولياء الأمور (من الذكور والإناث) في عمليات تطبيق برنامج تطوير المدرسة؟ كيف نفعّل مشاركة المعنيين كافة بعمليات تطبيق برنامج تطوير المدرسة؟ وما أهمية ذلك؟ تعرض كل مجموعة الأدوار التي اقترحتها.</p> <p>يقود المدرب النقاش عن الأدوار حتى يصل إلى الأدوار الواردة في الدليل، فيشير إلى أنّ الدليل قد وضّح تلك الأدوار والمسؤوليات، ويعرضها في شرائح.</p>		

يطرح المدرب سؤالاً عن أدوار المشرف التربوي ومسؤولياته في تطبيق البرنامج، ثم يدير النقاش بين المشاركين عن تلك الأدوار، ويعرض شريحة تتضمن أدوار المشرف التربوي على النحو الآتي:

دور المشرف التربوي في عملية تطوير المدرسة:

- مساندة مدير المدرسة في التوعية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو البرنامج.
- مساعدة مدير المدرسة في تطوير معايير تشكيل فريق تطوير المدرسة وفرق تنسيق المجالات.
- تقديم الإرشاد لفرق تنسيق المجالات أثناء عملية تعبئة الاستبانات.
- تقديم الإرشاد أثناء عملية تفريغ البيانات واستخلاص التوصيات.
- حضور مناقشة اجتماعات فرق تنسيق المجالات أثناء عملية مناقشة نتائج المراجعة الذاتية وإثرائها.
- حضور مناقشة اجتماعات فرق تنسيق المجالات أثناء تحديد الممارسات الضعيفة وإثرائها.
- تقديم المشورة لفريق التنسيق عند تحديد توصيات التطوير.
- تقديم المشورة أثناء مراحل بناء الخطط التطويرية والإجرائية.
- التنسيق مع المعنيين في المديرية لتلبية حاجات المدرسة.
- التنسيق مع أخصائيي المباحث (مشرفي المباحث) لتقديم الدعم حسب الحاجة.
- متابعة المدرسة ودعمها عند تنفيذ الخطط الإجرائية وتوجيههم نحو مصادر الدعم اللازم.
- تحفيز المدرسة وتشجيعها أثناء عمليات التنفيذ

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين أثناء ملاحظته أداءهم في المجموعات.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: قائمة رصد

ورقة العمل رقم (٤ - ٦)

رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
٤ - ٦	الأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة	٣٠ دقيقة
<p>ناقش الدور - أثناء العمل في مجموعتك - المتوقع لكل من الآتي في تنفيذ برنامج تطوير المدرسة.</p> <p>مركز الوزارة.</p> <p>ومديرية التربية والتعليم.</p> <p>والمشرف التربوي.</p> <p>والمدرسة.</p> <p>والمجتمع المحلي.</p> <p>تمثل كل مجموعة دور واحدة من هذه الجهات وتحدد أدوارها ومسؤولياتها حسب مراحل التنفيذ والتطبيق للبرنامج وتناقش الآتي.</p> <p>كيف نفعّل مشاركة أولياء الأمور (من الذكور والإناث) في عمليات تطبيق برنامج تطوير المدرسة؟</p> <p>كيف نفعّل مشاركة المعنيين كافة بعمليات تطبيق برنامج تطوير المدرسة؟ وما أهمية ذلك؟</p>		

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: التوعية والتعريف		
اسم النشاط:	(٤ - ٧) تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات ومهام كل منها	زمن النشاط: ١٥ دقيقة الجلسة: الثانية
<p style="text-align: right;">المقدمة:</p> <p>التهيئة: يُسهم بناء فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات في المدرسة بتحسين الأداء ويعتمد برنامج تطوير المدرسة في تنفيذه على تشكيل فريق من القادة ومسانديهم في المدرسة.</p> <p>نتاج النشاط: تعرف المشاركين بمعايير تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم فريق العمل.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: عصف ذهني + العمل بمجموعات.</p> <p>متطلبات النشاط: (خطوات تشكيل فريق التطوير وفرق التنسيق)، ورقة العمل رقم (٤ - ٧).</p>		
<p style="text-align: right;">الإجراءات:</p> <p>يعرض المدرب على المشاركين مراحل تطبيق البرنامج.</p> <p>يدير المدرب نقاشاً عن مفهومي فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات وأهميتها في تنفيذ البرنامج بفاعلية.</p> <p>يوزع المدرب ورقة العمل عن تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات.</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات: اثنتين منها تناقش معايير اختيار فريق التطوير، واثنتين منها تناقش معايير اختيار فرق تنسيق المجالات.</p> <p>تعرض المجموعات المعايير المقترحة.</p> <p>يدير المدرب نقاشاً عن المعايير المقترحة.</p> <p>يناقش المدرب التحديات المتعلقة باختيار أعضاء فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات.</p> <p>يشير المدرب إلى ما يأتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ أهمية دور مدير المدرسة في تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات بالتنسيق مع المشرف التربوي المدرب بتطوير معايير خاصة بالمدرسة تتعلق بخبرات الأشخاص ودافعيتهم للعمل وصفاتهم القيادية. ○ أنّ قيادة برنامج تطوير المدرسة هي مسؤولية مدير المدرسة، ويدعمه فريق التطوير والمكوّن من أربعة معلمين. يتولى كلّ منهم مسؤولية قيادة مجال واحد من المجالات الأربعة، ويختار هؤلاء المعلمون القادة معلمين آخرين ليصبحوا أعضاء في فرق المجالات وفق معايير اتفق عليها فريق التطوير. <p>يعرض المدرب آلية تشكيل فريق تطوير المدرسة، وفرق تنسيق المجالات.</p>		

تشكيل فريق تطوير المدرسة وفرق تنسيق المجالات:

تشكيل فريق تطوير المدرسة

مدير المدرسة وهو رئيس فريق تطوير المدرسة.

مساعد مدير: لمساعدة مدير المدرسة في إدارة المدرسة وقيادتها، أو التفويض للقيام بمهام المدير.

منسقي المجالات الأربعة من المعلمين الذين اختيروا لهذه الغاية.

رئيس برلمان الطلبة ونائبه: ويمثل صوت الطلبة ويحمل رسائل فريق التطوير إلى الطلبة.

أحد أولياء الأمور من الهيئة الإدارية لمجلس أولياء الأمور والمعلمين في المدرسة، ولا يجوز تغيير هذا الممثل طول العام إلا للضرورة، ولا يفترض حضوره كل الاجتماعات، وإنما يجب حضوره الاجتماعات النهائية التي تُقر فيها الأولويات والخطة التطويرية.

مشرف تطوير المدرسة ملاحظ ومقدم الدعم الفني، لا يحق له المشاركة في صناعة القرارات ولا اتخاذها، ويكون له دور الدعم الفني والمساندة، ويمثل صوت المديرية الفني في الميدان الذي يقدم النصيحة والدعم إلى فريق تطوير المدرسة بشأن التطوير، وليس له أي دور في صنع قرارات الفرق

ويشكل كل منسق مجال من المجالات فريقاً يتكون من المعلمين والعاملين في المدرسة، لتعمل هذه الفرق الأربعة على مشاركة كادر المدرسة والطلبة وأولياء أمور الطلبة في عمليات المراجعة الذاتية، وبناء الخطة التطويرية والخطة الإجرائية وتنفيذها بدعم مستشار تطوير المدرسة ومساندته.

يطلب من المشاركين العودة إلى (برنامج تطوير المدرسة) وقراءة الإرشادات الخاصة المتعلقة بتشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين أثناء المشاركة الفاعلة.

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.

الأداة: قائمة الأسئلة.

ورقة العمل رقم (٤ - ٧)

رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
٧ - ٤	تشكيل فريق التطوير وفرق التنسيق ومهام كل منها	١٥ دقيقة
<p>ناقش- أثناء العمل في مجموعتك -الآتي:</p> <p>مفهوم فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات، وأهميتها في تنفيذ البرنامج بفاعلية.</p> <p>ما المعايير التي تقترحها لتشكيل فريق التطوير، وفرق تنسيق المجالات في مدرستك؟</p> <p>ما التحديات المتعلقة باختيار أعضاء فريق التطوير، وفرق تنسيق المجالات؟</p> <p>ملحوظة: عند العرض لا تكرر ما ذكرته المجموعات الأخرى من معايير الاختيار.</p>		

<p>الموضوع الرئيسي: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: التوعية والتعريف</p>		
<p>اسم النشاط:</p>	<p>(٤ - ٨) التحديات في تنفيذ البرنامج وكيفية التعامل معها</p>	<p>زمن النشاط: ١٥ دقيقة الجلسة: الثانية</p>
<p>المقدمة: التهيئة: تعد المعرفة الواعية بالتحديات التي تواجه عملية التطوير، والتغيير جزءاً مهماً للتغلب عليها. نتاج النشاط: توقع المشاركين الصعوبات، والتحديات التي تواجههم عند تنفيذ برنامج تطوير المدرسة ووضع الحلول المناسبة لها. التعلم القبلي: مقاومة التغيير. أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر. الاستراتيجية: العمل بمجموعات. متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (٤ - ٨)</p>		
<p>الإجراءات: يوزع المدرب المشاركين في مجموعات تكتب كل مجموعة ثلاثة تحديات من الممكن أن تواجه تنفيذ البرنامج في المدرسة. يجمع المدرب الإجابات، ويعيد توزيعها؛ لتقترح كل مجموعة حلولاً للتحديات التي حددتها المجموعة الأخرى. تعرض كل مجموعة التحديات التي واجهتها والحلول التي اقترحتها. يكتب المدرب التحديات التي يُجمع عليها المشاركون، وكيفية التعامل معها. من خلال الدروس المستفادة من تطبيق برامج تطويرية يمكن أن يواجه تطبيق البرنامج بالتحديات الآتية: زيادة الأعباء الإدارية والمالية. والحاجة إلى التحفيز المادي والمعنوي ومقاومة التغيير. ربما لا يكون المستهدفون بتعبئة الاستبانات بمستوى كافٍ من المصداقية؛ بسبب عدم وعيهم أو عدم قناعتهم بالدور الموكول إليهم؛ أو لتوقعاتهم المتدنية من عمليات التطوير. ضعف توفر المصادر المادية والبشرية لتنفيذ الخطة الإجرائية. ضعف وجود دعم كافٍ من المشرفين التربويين ومديريات التربية والتعليم.</p>		
<p>التقويم: الموقف التقويمي: يُقّم المدرب أداء المشاركين أثناء ملاحظة أدائهم في المجموعات. الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. الأداة: طرح الأسئلة.</p>		

ورقة العمل رقم (٤ - ٨)

اليوم الثالث:	رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
التوعية والتعريف	٨ - ٤	تشكيل فريق التطوير وفرق التنسيق ومهام كل منها	١٥ دقيقة
<p>أثناء العمل في مجموعتك أكتب ثلاثة تحديات من الممكن أن تواجه تنفيذ البرنامج في المدرسة. واقترح حلولاً للتحديات التي أفرتها المجموعة الأخرى. تعرض كل مجموعة التحديات التي واجهتها والحلول التي اقترحتها. سلّم التحديات والحلول للميسر.</p>			

التقويم الختامي للجلسة:

الاستراتيجية: يُقيّم أداء المشاركين بسجل الملاحظة.

الأداة: قائمة رصد.

الامتداد: تمهد أنشطة هذه الجلسة للأنشطة اللاحقة في اليوم التدريبي الثاني وتعد متطلباً سابقاً لها.

الواجبات: يطلب المدرب من المشاركين أن يعد كل واحد منهم خطة عمل لتنفيذ البرنامج في مدرسته .

اليوم الثاني:

عملية المراجعة الذاتية للمدرسة

المقدمة:

لضمان تقبل التغيير والتطوير، لا بد من توضيح ماهية العمليات التطويرية، والتغييرات المطلوبة: أهدافها وفوائدها. فلا يمكن أن تبدأ عجلة التطوير بالدوران الحقيقي ما لم يعرف المشاركون أهداف التطوير والفوائد التي سيحققها. لذا فلا بُدّ من حلقات التوعية قبل البدء بجمع بيانات المراجعة الذاتية، ولا بد للمشرفين التربويين ومديري المدارس من دعم ذلك؛ لأنها مرحلة أساسية ومهمّة.

إنّ عمليات تطوير المدرسة تعتمد على تحديد الحاجات الفعلية والواقعية، وهناك العديد من الآليات والمنهجيات لتحقيق ذلك، منها: المراجعة الذاتية للمدرسة، والتي تكون بعدة طرائق، وباستخدام أدوات مختلفة، ومتنوعة، ومشاركة متباينة من المعنيين بالعمل التربوي. وفي هذا البرنامج استُخدمت أدوات المراجعة الذاتية لأداء المدرسة بمشاركة من كادر المدرسة، والطلبة وأولياء الأمور.

إنّ تحديد الحاجات الفعلية يحتاج إلى حوار فاعل، وإيجابي، يشارك فيه غالبية العاملين في المؤسسة التربوية، بقصد الوصول إلى لغة مشتركة، أو إجماع على الأولويات ووسائل تطويرها، وهو ما سيقوم به فريق تطوير المدرسة، وفرق تنسيق المجالات، فتستثير لديهم نتائج المراجعة الذاتية حواراً فاعلاً مبنياً على الأدلة والشواهد لتحديد مستوى أداء المدرسة لكلّ مؤشر من مؤشرات المدرسة الفاعلة، وتحديد الممارسات الضعيفة لكل مؤشر فيها.

لذا، فإنّ هذه الوحدة تتضمن التعريف بعملية المراجعة الذاتية من حيث المفهوم والمراحل، وإدارة توزيع استبيانات المراجعة الذاتية، وجمعها، أو إدارة مجموعات التركيز، وجمعها، وحوار البيانات لصياغة التوصيات التطويرية لكل مرحلة من مراحل جمع البيانات، ومن ثمّ تمكين المشاركين من آليات حوار البيانات لتحقيق الإجماع على مستويات أداء المدرسة والتوصيات التطويرية بما يؤثر في تحسين أدائها.

النتاج العام:

- امتلاك مهارات جمع البيانات وتحليلها وتحقيق الإجماع على التوصيات التطويرية.

النتائج الخاصة:

- قيادة عمليات التوعية وتنفيذها داخل المدرسة.
- إدارة عملية المراجعة الذاتية والمشاركة فيها.
- تفريغ البيانات وتلخيصها.
- صياغة التوصيات التطويرية.
- تحقيق الإجماع على التوصيات النهائية لكل من المجالات الأربعة.

الجدول الزمني

عدد ساعات التدريب الفعلية (٤) أربع ساعات

رقم النشاط	اسم النشاط	الزمن
	ملخص اليوم التدريبي السابق	١٠
٩ - ٤	مراحل تطبيق برنامج تطوير المدرسة	٣٠
١٠ - ٤	المراجعة الذاتية للمعلمين	٤٥
١١ - ٤	المراجعة الذاتية للطلبة	٣٥
	الاستراحة	٣٠
١٢ - ٤	المراجعة الذاتية لأولياء الأمور	٣٠
١٣ - ٤	المراجعة الذاتية لكادر المدرسة	٣٠
١٤ - ٤	تفريغ الاستبانات وتلخيصها	٣٠
١٥ - ٤	تعزيز الحوار المبني على البيانات	٣٠

الجلسة الأولى

المقدمة:

تعدّ عملية التوعية بأهداف برنامج تطوير المدرسة، ومركزاته، ومجالاته عاملاً مهماً لجميع المعنيين بعملية تطبيقه في المدرسة من حيث تعريفهم بأدوارهم، وأهمية هذه الأدوار، وبآثاره في تحسين أداء المدرسة بما يعود بالفائدة على تحسن تعلم الطلبة، وخاصة مراحل تطبيق المراجعة الذاتية وكيفية إدارتها والتوصل إلى التوصيات التطويرية لكل من المجالات الأربعة.

تتضمن هذه الجلسة الإشارة إلى عملية إدارة الاستبانات والأدوات، وتلخيص بيانات المراجعة الذاتية وتحليلها، وكيفية تحقيق الإجماع عليها.

النتاج العام للجلسة:

- تمكين المشاركين من إدارة عملية المراجعة الذاتية وتحليل البيانات الناتجة عنها وتلخيصها.

النتائج الخاصة:

- إدارة عملية المراجعة الذاتية والمشاركة فيها.
- تفرغ البيانات وتلخيصها.
- إجراء حوار البيانات للتوصل إلى التوصيات التطويرية.

التهيئة والتعلم القبلي (الربط):

يطرح المدرب السؤال الآتي، ويدير نقاشاً حول إجابات المشاركين:

- ما أهمية وجود فريق تطوير المدرسة وفرق تنسيق المجالات في تيسير تنفيذ البرنامج؟ "

القراءة الإضافية:

- المراجعة الذاتية، برنامج تطوير المدرسة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: التوعية والتعريف		
اسم النشاط:	(٤ - ٩) مراحل تطبيق برنامج تطوير المدرسة.	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية
<p>المقدمة:</p> <p>التهيئة: يعتمد تطبيق برنامج تطوير المدرسة على مجموعة من المراحل المتتالية والمتسلسلة تسلسلاً منطقيًا مما يسهل على المعنيين تطبيقها.</p> <p>نتاج النشاط: التعرف إلى طرائق تنفيذ برنامج تطوير المدرسة، ومراحله.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم الإطار العام للبرنامج.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: عرض تقديمي + مناقشة.</p> <p>متطلبات النشاط: مراحل تطبيق برنامج تطوير المدرسة.</p>		
<p>الإجراءات:</p> <p>يوزع المدرب ورقة تتضمن خطوات تطبيق البرنامج، ويطلب منهم استعراضها لمدة خمس دقائق.</p> <p>يناقش المدرب مع المشاركين خطوات تطبيق البرنامج.</p> <p>يعرض المدرب شريحة توضح مراحل التطبيق والخطوات المطلوبة في كل مرحلة.</p>		
<p>المرحلة الأولى - التهيئة</p> <p>يتواصل مستشار تطوير المدرسة مع مدير المدرسة لترتيب توعية مجتمع المدرسة.</p> <p>يشكل مدير المدرسة فريق التطوير برئاسته</p> <p>يقود منسقو المجالات الأربعة عملية توزيع غالبية العاملين على المجالات الأربعة</p> <p>يتولى مستشار تطوير المدرسة مع مدير المدرسة توعية كادر المدرسة.</p>		
<p>المرحلة الثانية - المراجعة الذاتية</p> <p>تنفذ فرق تنسيق المجالات جمع البيانات ذات الصلة كل حسب مجاله</p>		

يُكَلَّفُ منسقو المباحث تعبئة نموذج تحصيل الطلبة النموذج (٣) وتسليمه إلى فريق تطوير المدرسة

تجتمع فرق تنسيق المجالات كل مجال وحده، وتلخص نتائج جمع البيانات لصياغة التوصيات

النهائية

يجتمع منسقو المجالات الأربعة لتبادل التوصيات ومسوغاتها التي تخص المجالات الأخرى.

يسلم فريق تطوير المدرسة التوصيات والاجتماع للنظر فيها، وفي توصيات المساءلة، وتحصيل

الطلبة لتحديد الأولويات النهائية لخطة تطوير المدرسة

يبنى فريق تطوير المدرسة هذه الأولويات في تقرير المراجعة الذاتية النهائي للمدرسة بالإضافة إلى

الأولويات غير المنجزة من الخطة السابقة

المرحلة الثالثة - التحليل والتخطيط

ترتيب فريق التطوير الأولويات (الحاجات) وتحويلها إلى نتائج تطويرية (نموذج أولويات التطوير).

مراجعة كادر المدرسة الخطة التطويرية وتقديم ملحوظاته عليها، وإدماجها

تَبَيَّنَ فرق تنسيق المجالات الخطط الإجرائية.

تسليم الخطة التطويرية إلى المجلس التربوي للحصول على ملحوظاتهم ودعمهم.

إرسال الخطة التطويرية بصورتها النهائية إلى مديرية التربية والتعليم.

المرحلة الرابعة - تطوير المدرسة

بحث فريق التطوير مع مستشار تطوير المدرسة أفضل السبل لوضع أولويات خطة التطوير موضع التنفيذ - بما في ذلك تحديد وتوفير المصادر اللازمة الداخلية والخارجية.

تنفيذ المدرسة الخطة بدعم من المديرية والمجتمع.

متابعة فريق التطوير الخطة (قياس الأداء)

تزود المدرسة المديرية والمجتمع بتقارير الإنجاز بناءً على النتائج.

يشير المدرب إلى الآتي:

أهمية المرحلة التأسيسية والخاصة بالتنوعية لمديري المدارس وكوادرها حول إدارة عمليات التطبيق في مجتمع المدرسة.

سيعمل المشرفون التربويون على دعم المدارس وإرشاد كادرها إلى تطبيق عمليات البرنامج. سيُطبق برنامج المديرية بعد انتهاء المدارس من بناء خططها التطويرية، ثم ستحصل مديرية التربية والتعليم على الخطط التطويرية لجميع مدارسها، مما يساعدها في تحديد الحاجات المشتركة للمدارس وتقديم الدعم بناءً على هذه الحاجات المشتركة.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين أثناء طرح الأسئلة.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: طرح الأسئلة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: عملية المراجعة الذاتية		
اسم النشاط:	(٤ - ١٠) المراجعة الذاتية للمعلمين	زمن النشاط: ٤٥ دقيقة الجلسة: الأولى
<p style="text-align: right;">المقدمة:</p> <p>تركز مؤشرات مجال التعلم والتعليم على ربط المعرفة بالحياة، وبناء القيم والاتجاهات الإيجابية، وتوظيف استراتيجيات التدريس والتقويم المناسبة، ومراعاة الفروق الفردية لتلبية احتياجات الطلبة، وتوظيف كفايات ومهارات التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (الموهوبين وبطيئي التعلم، وصعوبات التعلم)، فضلاً عن الاهتمام بأداء الطلبة وتقييمهم، والذي يتضمن متابعة تحصيل الطلبة بشفاافية واستخدام نتائج تقييم الطلبة في دعم تعلمهم والتخطيط لتطوير المدرسة، ويؤكد تحليل أنماط التحصيل المدرسي للطلبة ضمان تحسنها واستقرارها مع الزمن مقارنة مع التوقعات الوطنية للمناهج، أو البيانات المتوفرة.</p> <p>التهيئة: يهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين من خلال تحفيزهم لأهمية المراجعة الذاتية، ويدلل على ذلك بأهمية النظر في المرآة للتأكد الذاتي من المظهر العام.</p> <p>نتاج النشاط: تمكين المشاركين من مناقشة بيانات المراجعة الذاتية للمعلمين والتوصل إلى توصيات تطويرية.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم المجالات ومؤشرات المدرسة الفاعلة.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: العرض التقديمي.</p> <p>متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (٤ - ١٠) + أداة المراجعة الذاتية للمعلمين (ملحق ١-).</p>		
<p style="text-align: right;">الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطرح المدرب سؤالاً عن أهمية التوعية فهي مرحلة مهمّة في أيّ برنامج. • يوزع المدرب أداة المراجعة الذاتية للمعلمين ويطلب منهم فرادى أن يحددوا الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في أدائهم، وبعد الانتهاء يُعيّن كل متدرب نموذج التوصيات في ورقة العمل (٤ - ١٠). • يوزع المدرب المشاركين في مجموعات زوجية. • يطلب المدرب من المشاركين في كلّ مجموعة مناقشة التوصيات التي توصلوا إليها فرادى والتوصل إلى الاجتماع على توصيات متفق عليها زوجياً. • يطلب المدرب من المجموعات الزوجية أن ترشح أحدها للمشاركة في جولة جديدة من المناقشات للتوصل إلى اتفاق على التوصيات. • وتتكرر عملية تمثيل المجموعات واجتماع الممثلين حتى الوصول إلى التوصيات النهائية. • تعرض التوصيات النهائية ويطلب من المعلمين التعليق عليها وإبداء ملاحظاتهم. 		

التقويم: يُقيّم المشاركون أثناء مشاركتهم في النشاط.
الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. الأداة: طرح الأسئلة.

ورقة العمل

(٤ - ١٠) المراجعة الذاتية للمعلمين

فريق المجال الأول التعلم والتعليم: يساعد هذا الفريق المعلمين على التفكير في ممارساتهم المهنية، وتحديد أولويات واضحة للتطوير المهني. وهناك أربع خطوات لتحقيق ذلك:

أ. يفكر كل معلم وحده (فردياً) في مؤشرات جودة المدرسة لمجال التعلم والتعليم، ويحدد في ضوء هذه المؤشرات أولوياته الفردية للتحسين: على فريق المجال الأول أن يضمن حصول جميع المعلمين في المدرسة على قائمة مؤشرات المدرسة لمجال التعلم والتعليم والتوصيفات الخاصة بها، وسيأخذ كل معلم الوقت الكافي لقراءتها وفهمها، مع تأكيد أهمية التفكير في ممارساتهم التعليمية أو أي ملاحظات حصلوا عليها من المستشارين أو المشرفين، أو ملف الإنجازات الخاص بهم. أو أنشطة التطوير المهني التي ربما شاركوا فيها. ويتأملون مع أنفسهم نقاط قوتهم أو نقاط التحسين المتعلقة بالمجال الأول لمؤشرات جودة التعلم والتعليم، وعلى كل معلم أن يحدد ثلاث توصيات للتطوير المهني ومسوغاتها. وهي توصيات المعلم التي يستخدمها في بناء خطته للنمو المهني.

ب. يجتمع المعلمون في مجموعات صغيرة من الأقران لمشاركة توصياتهم الفردية والتوصل إلى توافق في الآراء بشأن توصيات التطوير المهني التي تلبى احتياجات المدرسة بأكملها على أفضل وجه. وقد تستغرق هذه اللقاءات عدة اجتماعات حسب حجم المدرسة، لذا ينظم منسق فريق المجال الأول مناقشات مجموعة الأقران.

- يجب أن تضم المجموعات ما بين ٦ إلى ٨ معلمين. ويمكن توزيع المعلمين بناء على المباحث، على سبيل المثال قسم الرياضيات، أو يمكن أن يكون معلمو صف معين أو صفوف معينة (مثل الصفوف من ٤ إلى ٦) في مجموعة واحدة.
- تجتمع كل مجموعة من المعلمين في وقت تتفق عليه. ويجب على المجموعة تعيين ميسر للاجتماع؛ لتضمن تنوع الآراء، ويجب على الميسر تأكيد العمل الجماعي، وأن يستمع المعلمون إلى بعضهم استماعاً فعالاً، بما يساعدهم في تقديم تعليقات أو اقتراحات بناءة.
- يتناوب المعلمون - أثناء الاجتماع، - في مشاركة توصياتهم للتطوير المهني الخاصة بهم، وتناقش المجموعة الأسئلة الآتية:

○ ما مدى جودة مدرستنا استناداً إلى مؤشرات المدرسة الفاعلية؟

○ ما أولوياتنا المشتركة لتحسين جودة التعليم في مدرستنا؟

- تناقش المجموعة - بعد مشاركة جميع المعلمين توصياتهم - بشكل تعاوني المواضيع ومجالات

الاهتمام المشتركة، وتختار ثلاث توصيات للتطوير المهني التي يشعرون أنها تفيد غالبية المعلمين في المدرسة، ويرشحون شخصًا واحدًا يحمل هذه التوصيات لمناقشتها مع المجموعات الأخرى.

■ تتكرر العملية في اجتماعات جديدة للمرشحين من المجموعات السابقة، وتكون المجموعات أقل من ثمانية معلمين، ويقومون أيضًا بمناقشة التوصيات التي لديهم والاتفاق على ثلاث توصيات جديدة مع مسوغاتها. وتستمر العملية حتى يختاروا ثلاث توصيات على مستوى المدرسة.

■ تُكتب هذه التوصيات في نموذج التوصيات رقم (٣).

مشاركة التوصيات التتمية المهنية مع فريق تطوير المدرسة: بمجرد تحديد توصيات التتمية المهنية ومسوغاتها، سيضعها منسق المجال الأول في النموذج الخاص، ويقدمها إلى فريق تطوير المدرسة.

النموذج رقم (٣)

نموذج التوصيات

رقم المجال: اسم المجال:

فريق النقاش:
التوصية الأولى

مسوغاتها

التوصية الثانية

التوصية الثالثة

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: عملية المراجعة الذاتية		
اسم النشاط:	(٤ - ١١) المراجعة الذاتية للطلبة	زمن النشاط: ٣٥ دقيقة الجلسة: الأولى
<p>المقدمة: تتضمن المراجعة الذاتية للطلبة تركيز المدرسة على توفير بيئة آمنة وصحية يتم صيانتها صيانة جيدة ومستمرة، ويغرس كادر المدرسة قيماً واتجاهات إيجابية لدى الطلبة، ويبني ثقافة التوقعات الإيجابية العالية لدى المجتمع المدرسي، ويشجع الطلبة على تحمل مسؤولية تعلمهم، ويوفر فرصاً لمشاركتهم في الأنشطة القيادية، فضلاً عن تحديد قضايا النوع الاجتماعي، والتندر والتميز، والتخريب والسلوكيات الأخرى غير الاجتماعية. واعتماد المدرسة على المصادر المناسبة لتطوير سياسات للتعامل بفاعلية مع هذه القضايا وتطبيقها تطبيقاً صحيحاً. وإذا ما أردنا فهم ما يشير إليه هذا المجال علينا أن نجيب عن الأسئلة الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. كيف يستمتع الطلبة أثناء وجودهم في المدرسة؟ ٢. كيف يشارك الطلبة بفاعلية في المدرسة؟ ٣. كيف تكون المدرسة مكاناً جيداً وآمناً للتعلم؟ <p>التهيئة: يهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين من خلال تحفيزهم لأهمية المراجعة الذاتية، ويدلل على</p>		

ذلك بأهمية النظر في المرآة للتأكد الذاتي من المظهر العام.
نتاج النشاط: تمكين المشاركين من مناقشة بيانات المراجعة الذاتية للطلبة والتوصل إلى توصيات تطويرية.

التعلم القبلي: مفهوم المجالات ومؤشرات المدرسة الفاعلة.

أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.

الاستراتيجية: العرض التقديمي.

متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (٤ - ١١) + أداة المراجعة الذاتية للطلبة (ملحق - ١).

الإجراءات:

- يطرح المدرب سؤالاً عن أهمية آراء الطلبة في المراجعة الذاتية للمدرسة.
- يقرأ المشاركون ورقة العمل (٤ - ١١) فرادى.
- يوزع المدرب المشاركين في مجموعات خماسية ويطلب منهم كتابة سؤالين يحتاجان إلى توضيح عن خطوات مشاركة الطلبة في المراجعة الذاتية.
- يدير المدرب نقاشاً عن هذه الأسئلة من المجموعات المختلفة.
- يطلب المدرب من المجموعات أن تضع خطة على شكل خطوات لتطبيق المراجعة الذاتية للطلبة.
- ترشح كل مجموعة معلماً واحداً للمناقشة العلنية بحسب نموذج التوصيات لمناقشة الآراء المختلفة والتوصل إلى توصيات نهائية لمراجعة الطلبة.
- عرض التوصيات النهائية ومناقشتها.

التقويم: يُقيم المشاركون أثناء مشاركتهم في النشاط.

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. الأداة: طرح الأسئلة.

ورقة عمل (٤ - ١١)

دور الطلبة في المراجعة الذاتية للمدرسة

أعضاء المجال الثاني: بيئة الطلبة والمناخ والسياسات الثقافية: تُعد آراء الطلبة مهمة لمساعدة المدرسة على فهم تجربتهم التي تساعد في بناء خطة شاملة وسريعة الاستجابة للتحسين. وتُعد مسؤولية جمع بيانات الطلبة من مسؤولية فريق بيئة الطلبة والمناخ والسياسات الثقافية، وتتم هذه العملية في خطوتين:

الخطوة الأولى: جمع بيانات من الطلبة عبر استبانات أولية، ولهذه الغاية ينظم الطلبة في مجموعتين:

○ طلبة الصفوف من الأول إلى الرابع: وتجمع آراؤهم في أثناء مناقشات في مجموعات تركيز مع

معلميهم وتتم على النحو الآتي:

أ. تعريف المعلمين: يعرف فريق المجال الثاني المعلمين بالغرض من أداة جمع البيانات

ومحتواها. لضمان أن المعلمين يفهمون القصد من جميع الأسئلة، وكيفية تقديمها للطلبة،

- وكيفية طرح الأسئلة، وكيفية تسجيل إجابات الطلبة.
- ب. تعريف الطلبة: سيعرف مربّي الصف الطلبة بأداة جمع البيانات موضعًا الغرض منه بلغة بسيطة وواضحة ومناسبة لفئتهم العمرية.
- ج. الإعداد: يختار المعلم الوقت والمكان المناسبين لإدارة جمع البيانات. مع التأكد أنّ الطلبة في بيئة مريحة، ولا يشعرون بأيّ تهديد، ويشجع على الاستجابات المفتوحة والصادقة.
- د. طرح الأسئلة: يطرح المعلم الأسئلة. علمًا أنّ هناك أسئلة لكل موضوع لمساعدة المعلم على استثارة استجابة الطلبة، وإعطاء الطلبة وقتًا كافيًا للتفكير في ردودهم وتشجيعهم على ذلك. وتذكيرهم أنّه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ والمهم هو رأيهم الصادق.
- هـ. تسجيل الإجابات: يجب على المعلمين حذف أيّ معلومات تعريفية للحفاظ على خصوصية الطلبة وبناء الثقة.
- و. تلخيص الردود: يجب على مربّي الصفوف مناقشة النتائج وتحليلها لتحديد الاتجاهات والرؤى ومجالات التحسين المشتركة. وتنظيم التعليقات وتصنيفها بناء على الفئات العمرية لتكييف الإجراءات المناسبة.
- طلبة الصفوف من الخامس إلى الثاني عشر: وتجمع آراؤهم بأداة استقصاء الإلكترونيّة يتبعها مناقشات لمجموعات تركيز لعينة من الطلبة لا تقل عن (٣٠) طالبًا مع مربّي صفوفهم، وتتم على النحو الآتي:
- أ. تعريف المعلمين: يعرّف فريق المجال الثاني المعلمين بالغرض من الاستبيان الإلكترونيّ ومحتواه وكيفية إجرائه لضمان فهم المعلمين للأسئلة، وقدرتهم على تشجيع الطلبة على تعبئة الاستبيان.
- ب. توزيع رابط الاستبيان الإلكترونيّ: يستطيع الطلبة الدخول إلى الاستبيان عبر رابط إلكترونيّ يوزع عليهم. أو تُطبع ورقياً وتوزع عليهم.
- ج. إتاحة فرصة إكمال الاستبيان الإلكترونيّ للطلبة كافة.
- د. تقديم تعليمات إلى المشاركين في الاستطلاع، بما في ذلك تاريخ التقديم.
- هـ. جمع الردود والنتائج الإلكترونيّة.
- و. مراجعة نتائج جميع بيانات الاستبيان الإلكترونيّ ووضع مجموعة من الأسئلة التي ستقل إلى مجموعات التركيز. وتبنى هذه الأسئلة اعتمادًا على الموضوعات الأكثر شيوعًا التي تظهر من نتائج الاستبيان. وبالاعتماد على مؤشرات الجودة وتوصيفاتها.
- ز. تحديد الطلبة المشاركين في مجموعات التركيز باختيار الطلبة الأكثر وعيًا للخوض في هذه المشكلات التي أثّرت في الاستبانات. ويفضل أن تكون المجموعات صغيرة (٦-١٠ طلبة)، ويفضل مشاركة برلمان الطلبة للتشجيع المناقشات المفتوحة والمفيدة.
- ح. تنظيم مجموعات التركيز وإجرائها في وقت ومكان مناسبين للطلبة وفريق المجال.

ط. تسجيل نتائج كل اجتماع، وتلخيص النتائج وإعداد تقرير قصير لمشاركته مع فريق تطوير المدرسة لمناقشته، وتحديد التوصيات النهائية بحسب النموذج رقم (٣).

الخطوة الثانية: توحيد توصيات الطلبة:

١. يلقي فريق المجال الثاني لمناقشة التوصيات من المعلمين المشاركين في جمع التعليقات والملاحظات من مجموعات تركيز الطلبة.
 ٢. يجب على فريق المجال مناقشة نتائج الاستبيان الإلكتروني أو الورقي ومناقشات مجموعات التركيز والاستبيان حسب الاقتضاء، أو الواقع الفعلي في المدرسة، ومراجعة تقارير التوصيات التي قدمها المعلمون في مجموعات التركيز المختلفة.
 ٣. يحدد فريق المجال الثاني الموضوعات الأكثر شيوعاً، والأكثر أهمية التي ظهرت من التعليقات والملاحظات في المجموعات المختلفة، على أن تضمن أن التوصيات تعالج المخاوف المتكررة التي أثارها الطلبة.
 ٤. تحديد التوصيات واختيار ثلاث أو أربع توصيات رئيسة مجدية وقابلة للتنفيذ وتتماشى مع رسالة المدرسة ورؤيتها. وسيقدمون المسوغات لكل توصية منها، بحسب النموذج (٣).
- الخطوة الثالثة: تقديم نموذج (٣) للتوصيات إلى فريق تطوير المدرسة معاً حسب الأصول. إذا أخذ فريق المجال ملاحظات الطلبة يكمل تحديد التوصيات حسب النموذج السابق، ويقدمه إلى فريق تطوير المدرسة لمناقشته، واختيار الأولويات الأكثر أهمية من كل المجالات.

الجلسة الثانية

المقدمة:

تعدّ عملية التوعية بأهداف برنامج تطوير المدرسة، ومرتكزاته، ومجالاته وكيفية جمع البيانات من أولياء الأمور وكادر المدرسة من العمليات الأساسية في برنامج تطوير المدرسة، وخاصة مراحل تطبيق المراجعة الذاتية وكيفية إدارتها والتوصل إلى التوصيات التطويرية لكل من المجالات الأربعة. تتضمن هذه الجلسة الإشارة إلى عملية إدارة الاستبانات والأدوات، وتلخيص بيانات المراجعة الذاتية وتحليلها، وكيفية تحقيق الإجماع عليها.

النتائج العام للجلسة:

- تمكين المشاركين من إدارة عملية المراجعة الذاتية وتحليل البيانات الناتجة عنها وتلخيصها.

النتائج الخاصة:

- إدارة عملية المراجعة الذاتية والمشاركة فيها.
- تفرغ البيانات وتلخيصها.

- إجراء حوار البيانات للتوصل إلى التوصيات التطويرية.

التهيئة والتعلم القبلي (الربط):

يطرح المدرب السؤال الآتي، ويدير نقاشاً حول إجابات المشاركين:

- ما أهمية وجود فريق تطوير المدرسة وفرق تنسيق المجالات في تيسير تنفيذ البرنامج؟ "

القراءة الإضافية:

- المراجعة الذاتية، برنامج تطوير المدرسة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		اسم النشاط:
الموضوع الفرعي: عملية المراجعة الذاتية		
زمن النشاط: ٣٠ دقيقة	(٤ - ١٢) المراجعة الذاتية لأولياء الأمور	الجلسة: الأولى
<p>المقدمة:</p> <p>يُعد أولياء الأمور والمجتمع بشكل عام مشاركين أساسيين في تعليم الطلبة، وقد أسندوا مهمة تعليم أبنائهم إلى المدرسة، إلا أنهم يهتمون بمخرجات التعليم؛ لأنهم معنيون بها، فالمدرسة وأولياء الأمور، والمجتمع أساس تطوير معارف الطلبة ومهاراتهم واتجاهاتهم لتحقيق اقتصاد المعرفة، وبناء مستقبل مجتمعاتهم.</p> <p>التهيئة: يهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين من خلال تحفيزهم لأهمية المراجعة الذاتية، ويدلل على ذلك بأهمية النظر في المرآة للتأكد الذاتي من المظهر العام.</p> <p>نتاج النشاط: تمكين المشاركين من مناقشة بيانات المراجعة الذاتية لأولياء الأمور والتوصل إلى توصيات تطويرية.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم المجالات ومؤشرات المدرسة الفاعلة.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: العرض التقديمي.</p> <p>متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (٤ - ١٢) + أداة المراجعة الذاتية للطلبة (ملحق -١).</p>		
<p>الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطرح المدرب سؤالاً عن أهمية آراء أولياء الأمور ومقدمي الرعاية في المراجعة الذاتية للمدرسة. • يقرأ المشاركون ورقة العمل (٤ - ١٢) فرادى. • يوزع المدرب المشاركين في مجموعات خماسية ويطلب منهم كتابة سؤالين يحتاجان إلى توضيح خطوات مشاركة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية في المراجعة الذاتية. 		

- يدير المدرب نقاشًا عن هذه الأسئلة من المجموعات المختلفة.
- يطلب المدرب من المجموعات أن تضع خطة على شكل خطوات لتطبيق المراجعة الذاتية لأولياء الأمور.
- يمثل مجموعة من المعلمين دور أولياء الأمور ويتم تيسير حلقة نقاشية تمثيلية لمجموعة تركيز مع أولياء الأمور.
- تقوم مجموعة أخرى بمناقشة التوصيات وتعبئتها في نموذج التوصيات.

التقويم: يُقيم المشاركون أثناء مشاركتهم في النشاط.

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. الأداة: طرح الأسئلة.

ورقة عمل رقم (٤ - ١٢)

المراجعة الذاتية لأولياء الأمور ومقدمي الرعاية

المجال الثالث: مجال المدرسة والمجتمع: يقدم أولياء أمور الطلبة والمجتمع تغذية راجعة عن نتائج تجربتهم مع المدرسة، ويستطيع أولياء الأمور الاستجابة إلى الاستبيان الإلكتروني أو الورقية المرسله لهم مع الطلبة والتي تحيب عن الأسئلة الآتية:

- هل تتواصل المدرسة مع أولياء الأمور بشكل جيد؟
- كيف يمكن تحسين المدرسة؟
- ما مدى مساهمة أولياء الأمور إيجابياً في عملية تحسن أداء المدرسة؟
- ماذا يجب أن يقدموا لتحسين المدرسة؟

يجمع فريق هذا المجال بيانات المراجعة الذاتية من أولياء الأمور، فأراء أولياء الأمور ومقدمي الرعاية مهمة لمساعدة المدرسة في بناء خطة تحسين مدروسة وسريعة الاستجابة لنتائج المراجعة الذاتية الشاملة. ويُنظم منسق فريق المجال الثالث عمل الفريق للقيام بالمهام الآتية:

الخطوة الأولى: جمع ملاحظات أولياء الأمور ومقدمي الرعاية وآرائهم بالوسائل الآتية:

- استبيان ورقي يُرسل مع الطلبة، أو يوزع على أولياء الأمور الذين دُعوا إلى لاجتماع في المدرسة لهذه الغاية.
 - استبيان إلكتروني يرسل الرابط الإلكتروني لها إلى أولياء الأمور مع الطلبة.
- في ما يأتي بعض التوجيهات لجمع الملاحظات من أولياء الأمور ومقدمي الرعاية.

١. وزع استبيان جمع آراء أولياء الأمور ومقدمي الرعاية المرفقة على جميع الطلبة، واطلب منهم تسليمها لولي الأمر لأخذ ملاحظاتهم عن المدرسة، أو يُرسل رابط الاستبيان الإلكتروني لجميع أولياء الأمور ومقدمي الرعاية.

٢. أكد للطلبة أهمية تعبئة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية (استبيان جمع آراء أولياء الأمور ومقدمي الرعاية)، ووضّح لهم بإيجاز أنّ المدرسة تقدر ملاحظاتهم لتحسين المدرسة.

٣. جمع الاستجابات والردود:

- يرسل أولياء الأمور ردودهما إلى المدرسة مع أبنائهم الطلبة أو بالرابط الإلكتروني.
- يراجع فريق المجال الثالث كل الردود، ويصنفها حسب المجال.
- يحلل الفريق الاستجابات والملاحظات والردود تحليلاً تفصيلياً، بحسب رأي الأمهات والآباء الذين قد يكون لهم وجهات نظر مختلفة، ولكنها ذات قيمة مهمة عن تعليم أبنائهم وبناتهم، لذلك يفضل الحصول على أعداد متقاربة من الردود من كلا الوالدين.
- يحلل فريق المجال الردود ويصنفها ويضع عددًا من الأسئلة للمتابعة مع مجموعات التركيز، ومن ثمَّ سيصنف الفريق هذه الاهتمامات والمخاوف إلى مجالات، بما في ذلك التصنيف بحسب الجنس (إذا جاءت من الآباء أو الأمهات)، وهل الردود متشابهة؟ وهل هناك اختلافات مثيرة للاهتمام؟
- ٤. استخدام مؤشرات المدرسة الفاعلة والتوصيفات فهو دليل تنظيمي وإرشادي لإعادة تلخيص الردود.

الخطوة الثانية: تعمق أكثر عن آراء أولياء الأمور بدعوة عدد منهم للمشاركة في مجموعة التركيز، والتي يمكن أن تتم بحسب التوجيهات الآتية:

١. تحديد المشاركين في مجموعات التركيز وتكون المجموعات ضمن العدد (٦-١٠ مشاركين) لتشجيع المناقشات المفتوحة والمثمرة. وتكون عادة لأولياء الأمور المتطوعين، ولكن قد يطلب المعلمون من بعض أولياء الأمور الانضمام إذا شعروا أنّ لديهم إجابات لأسئلة مهمة. ويمكن اختيار أولياء الأمور من الذين أرسلوا استجاباتهم ورقياً أو بالاستبيان الإلكتروني
٢. صياغة الأسئلة المفتوحة بناءً على الموضوعات والاتجاهات التي حُددت سابقاً من الردود على الاستبيان الورقي، أو الاستبيان الإلكتروني.
٣. تنظيم مجموعات التركيز وعقدها في وقت ومكان يناسبان أولياء الأمور وفريق المجال. وعلى مدارس البنين أن تسعى للحصول على آراء الأمهات ومقدمات الرعاية، إذ قد يكون لديهن في بعض الأحيان اقتراحات جيدة لتحسين المدرسة. وقد يكون ذلك بطرائق مختلفة مثل: الاجتماعات الافتراضية.
٤. توثيق نتائج كل مجموعات التركيز.
٥. تلخيص النتائج وتصنيفها حسب موضوعاتها.

الخطوة الثالثة: تعبئة نموذج (٣) لتوصيات تحسين المدرسة، وتقديمه إلى فريق تطوير المدرسة.

يقوم فريق المجال الثالث: الشراكة المجتمعية بما يأتي:

- مناقشة ملخص نتائج الاستبانات ومجموعات التركيز.
- تحديد المواضيع الأكثر شيوعاً والفجوات التي ظهرت، وصياغة التوصيات التي تعالج تلك والفجوات.
- تحديد ثلاث أو أربع توصيات ذات أولوية قابلة للتنفيذ وتتوافق مع مهمة المدرسة ورؤيتها، وتحقق

معايير اختيار الأولويات المشار إليها سابقاً.

- وضع ثلاثة توصيات ذات الأولوية، وتوضيح الأساس المنطقي لكل توصية. ويمكن استخدام النموذج (٣) لهذه الغاية.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة	
الموضوع الفرعي: عملية المراجعة الذاتية	
اسم النشاط:	(٤ - ١٣) المراجعة الذاتية لكادر المدرسة
زمن النشاط: ٣٠ دقيقة	الجلسة: الأولى
المقدمة: تتطلب القيادة جمع عناصر العملية التعليمية معاً، بينما تتضمن الإدارة الاستخدام الحكيم والمناسب للمصادر المتاحة. ويركز هذا المجال على استناد خطة تطوير المدرسة إلى أسس سليمة وجيدة (وصادقة) في عملية المراجعة الذاتية. ويتبنى كادر المدرسة -بشكل عام- الخطة التطويرية التي حددت الأولويات المناسبة للعمل، وتطبيق هذه الأولويات. والاحتفاظ بأدلة على تحسن نتائج عملية التطوير المستمرة، ويؤكد أنّ المدرسة مجتمع تعلم يعمل بفاعلية وتوفر فرصاً للتطوير المهني لجميع العاملين، وتوفر لهم فرص القيادة التشاركية، واستثمار الموارد البشرية والمالية والمصادر المادية، وتعمل على تأسيس شراكات بناءة مع كادر مديرية التربية والتعليم في الميدان، بما في ذلك المستشارين التربويين (المشرفون التربويون) والأعضاء الآخرين في شبكة المدارس التابعة لها.	
التهيئة: يهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين من خلال تحفيزهم لأهمية المراجعة الذاتية، ويدل على ذلك بأهمية النظر في المرآة للتأكد الذاتي من المظهر العام.	
نتاج النشاط: تمكين المشاركين من مناقشة بيانات المراجعة الذاتية لكادر المدرسة والتوصل إلى توصيات تطويرية.	
التعلم القبلي: مفهوم المجالات ومؤشرات المدرسة الفاعلة.	
أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.	
الاستراتيجية: العرض التقديمي.	
متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (٤ - ١٣) + أداة المراجعة الذاتية لكادر المدرسة (ملحق - ١).	
الإجراءات:	
<ul style="list-style-type: none">• يطرح المدرب سؤالاً عن أهمية آراء كادر المدرسة في المراجعة الذاتية للمدرسة.• يقرأ المشاركون ورقة العمل (٤ - ١٣) فرادى.• يوزع المدرب المشاركين في مجموعات خماسية ويطلب منهم كتابة سؤالين يحتاجان إلى توضيح عن خطوات مشاركة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية في المراجعة الذاتية.• يدير المدرب نقاشاً عن هذه الأسئلة من المجموعات المختلفة.	

• يطلب المدرب من المجموعات أن تضع خطة على شكل خطوات لتطبيق المراجعة الذاتية لأولياء الأمور.

• تقوم مجموعة بمناقشة التوصيات وتعبئتها في نموذج التوصيات بشكل علني أمام المشاركين.

التقويم: يُقيم المشاركون أثناء مشاركتهم في النشاط.

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. الأداة: طرح الأسئلة.

ورقة العمل (٤ - ١٣)

المراجعة الذاتية لكادر المدرسة

المجال الرابع: القيادة والإدارة المدرسية: يُعَبِّئُ جميع العاملين في المدرسة الاستبيان الإلكتروني، وهم: المعلمون والإداريون، ومن يشغل الوظائف الإدارية المساندة، والسائقون، والمستخدمون دون معرفة أسمائهم. ويحتوي الاستبيان أسئلة عمّا تقوم به المدرسة بشكل جيد، وما الذي يمكن أن تنفذه المدرسة بشكل أفضل. ولا بد من الإشارة إلى خصوصية تشكيل فريق هذا المجال، فيتكون فريق القيادة والإدارة من:

- المدير: وهو المسؤول عن القيادة والإدارة في المدرسة.
- مساعدي المدير: لمساعدة مدير المدرسة في إدارة المدرسة وقيادتها، أو تفويضهم للقيام بمهام المدير.
- الإداريين في المدرسة: وهم إداريو المدرسة المسؤولون عن المهام الإدارية وتقديم الدعم.
- المحاسب (إذا كان متوفرًا): يتولى الأمور المالية والميزانية داخل المدرسة.
- المعلمين المساندين الذين يتولون الأدوار ومسؤوليات قيادية محددة داخل المدرسة وهم المنسقون ومسؤولو المرافق المدرسية كالمكتبة والمختبرات.
- مشرف تطوير المدرسة الذي يكون له دور الدعم الفني والمساندة وهو صوت المديرية الفني في الميدان الذي يقدم النصح والدعم إلى فريق القيادة المدرسية وفريق تطوير المدرسة بشأن التطوير، وليس له أي دور في صنع قرارات الفرق.

ويساعد فريق المجال الرابع القيادة والإدارة العاملين على التفكير في ممارساتهم المهنية وتحديد توصيات واضحة لتحسين المدرسة وتطويرها. وهناك أربع خطوات لتحقيق ذلك:

الخطوة الأولى: جمع بيانات التقويم الذاتي من جميع العاملين في المدرسة بالاستبيان الإلكتروني: يتابع فريق القيادة والإدارة تعبئة الاستبيان الإلكتروني لجميع كادر المدرسة والمساندين دون الكشف عن اسم صاحب البيانات، ثم وضع توصيات أولية بناء على نتائج الاستبيان الإلكتروني لتغطي المجالات الأربعة لمؤشرات المدرسة الفاعلة.

الخطوة الثانية: مشاركة التوصيات الخاصة بكل مجال مع فريق ذلك المجال، والاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالمجال الرابع لتحليلها، وتلخيصها، وفهمها في ضوء نقاط القوة ونقاط التحسين للمدرسة.

الخطوة الثالثة: التأمل الذاتي لفريق القيادة والإدارة المدرسية. يعمل فريق المجال الرابع على جدولة نتائج المجال الرابع في ضوء المؤشرات الفاعلة لمجال القيادة والإدارة. يجب على الفريق أن يفكروا معاً في ممارساتهم وتأثيرهم في عمل المدرسة وأدائهم ، والمجالات التي قد تساعد على أن يكون التطوير الذاتي المهني أو التطوير القيادي مفيداً، فضلاً عن التفكير في إمكانية توفير الموارد اللازمة، والأسئلة الآتية تساعد في تنظيم النقاشات:

- ما نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا في ما يتعلق بمؤشرات المدرسة الفاعلة؟
- ما المجالات التي ينبغي لنا التركيز عليها للتحسين؟
- كيف يجب علينا أن نخطط للقيام بذلك؟

ويجب الانتباه إلى أن خطة إدارة المرافق المدرسية تمثل جزءاً من الخطة التطويرية للمدرسة، فهناك أسئلة عن حالة مبنى المدرسة، ولكن أنشطة إدارة المرافق المدرسية قد تكون أكثر تعمقاً وتتبع سياسة وزارة التعليم الحالية بهذا الخصوص.

ويستخدم فريق القيادة والإدارة ذات النموذج (٣) نفسه لتقديم توصيات التطوير للمجال الرابع: القيادة والإدارة إلى فريق تطوير المدرسة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: تفرغ الاستبانات		
اسم النشاط:	(٤ - ١٤) تفرغ الاستبانات	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الأولى
<p>المقدمة:</p> <p>تعد علمية تفرغ الاستبانات من العمليات الإدارية التي تحتاج إلى صبر ودقة في العمل. وبناء عليها تُحدد أهم الأسئلة والقضايا التي تحتاج إلى مزيد من النقاش والحوار في مجموعات التركيز والتوصيات التطويرية.</p> <p>التهيئة: يهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين من خلال تحفيزهم لأهمية المراجعة الذاتية، ويدل على ذلك بأهمية النظر في المرآة للتأكد الذاتي من المظهر العام.</p> <p>نتاج النشاط: تعريف المشاركين بكيفية إنشاء استبانة إلكترونية.</p> <p>التعلم القبلي: استخدام الإكسل والجداول.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: العرض التقديمي.</p> <p>متطلبات النشاط: النشرة (٤ - ١٤).</p>		
<p>الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يوزع المدرب المشاركين في مجموعات خماسية. • يشرح المدرب كيفية بناء نموذج استبيان إلكتروني وكيفية نشره. • يُنشئ كل مشارك استبيانًا إلكترونيًا بالهاتف أو بجهاز لابتوب. • كل مجموعة أن تختار أحد استبانات المراجعة الذاتية، وبناء جدول إكسل لتفرغ نتائجها أو الرجوع إلى الجدول المنشأ في نماذج جوجل. • تُناقش كل مجموعة طريقة لتحديد التوصيات التي يمكن اعتمادها بناء على النموذج الذي أنشئ. 		
<p>التقويم: يُقيّم المشاركون أثناء مشاركتهم في النشاط.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. الأداة: طرح الأسئلة.</p>		

النشرة رقم (٤ - ١٤)

إرشادات عامة لاستخدام أدوات المراجعة الذاتية

<p>يوضح فريق التطوير بأن الهدف من إجراء المراجعة الذاتية هو تحسين أداء المدرسة. يشارك جميع المعنيين (كادر المدرسة بأكمله) في عملية المراجعة الذاتية. يكون كل عضو من فريق تطوير المدرسة مسؤولاً عن جمع البيانات وتحليلها في المجال المُوكل عليه.</p>

تقدم نظرة عامة عن عملية تطوير المدرسة، ويوضح للمعنيين بعملية المراجعة الذاتية أهمية دورهم في عملية التطوير من خلال استجاباتهم، وتحديد مستوى الأداء المطلوب للمدرسة، ويفضل وضع المشاركين في جو مريح ومناسب للمشاركة.

على جميع المشاركين الاستجابة إلى جميع مؤشرات المدرسة الفاعلة كل حسب مجاله قدر الإمكان، وعليهم أن لا يقلقوا إذا لم يعرفوا معاني بعض الكلمات.

الاستبيانات ليست اختبارًا والإجابات عن الأدوات جميعها سرية ودون ذكر الأسماء.

يطلب فريق التطوير من المعنيين الاستجابة لمؤشرات المدرسة الفاعلة جميعها بصدق، وبأفضل ما لديهم.

تكون الإجابة عن المؤشرات الخاصة بأداء المعلمين، والإداريين، والفنيين من خلال النظرة العامة لجميع المعلمين، والإداريين، والفنيين.

تعبئة الأدوات و الاستبيانات

أولاً: أداة كادر المدرسة

يجيب عليها جميع المعلمين والإداريين والفنيين ومدير المدرسة ومساعدته.

يجيب كل فرد من كادر المدرسة وحده، ويجوز لمدير المدرسة أيضاً أن يشكل مجموعات تركيز بشخصين أو ثلاثة أو أربعة... إلخ، تستجيب لأداة كادر المدرسة.

التمعن في المفاهيم والمصطلحات الواردة في كل فقرة.

يجب إعطاء حكم في النهاية لكل مؤشر فنحدد الممارسات التي تحتاج إلى تحسين، والممارسات التي يمكن للمدرسة أن تشارك خبراتها العالية فيها مع الآخرين

ثانياً: استبانة الطلبة:

١. استبانة الطلبة من الخامس حتى الثاني عشر:

تقوم المدرسة بإعلان رابط الاستبيان الإلكتروني لكل الطلبة للمشاركة.

التأكيد للطلبة بأن المدرسة لا يمكنها تعرف أسمائهم، ويحفظون الطلبة على المشاركة بصدق وأمانة.

وفي حال عدم وجود إمكانية لنشر الاستبيان إلكترونياً يمكن طباعته ورقياً وتوزيعه على عدد من الطلبة.

٢. استبانة الطلبة من الأول حتى الرابع:

يناقش معلم الصف أسئلة الاستبيان مع الطلبة، ويفضل أن يكون معه معلم آخر لتوثيق الملاحظات. وفي نهاية الحصة يجتمع المعلمين لمناقشة تعبئة نموذج التوصيات.

ويوضح للطلبة الآتي:

أن الهدف من هذا التقييم ليس اختباراً بل لتحسين الخدمات المقدمة لهم.

عدم القلق لعدم معرفة بعض المصطلحات.

تحري الصدق والموضوعية في الإجابة.

تأكيد أن آراء الطلبة مرحب بها مهما كانت.

ثالثاً: أداة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية

إرسال الاستبيان ورقياً أو إلكترونياً لكل أولياء الأمور (ذكوراً وإناثاً) بغض النظر عن جنس المدرسة للمشاركة في المراجعة الذاتية للمدرسة.

اجتماع منسق مجال المدرسة والمجتمع وأعضائه بأولياء الأمور ومقدمي الرعاية لمناقشتهم في نتائج الاستبيان، وتوضيح الأمور لهم.

توضيح الهدف من الإجابة عن الأداة هو تطوير المدرسة وتحسين أدائها.

تأكيد سرية الإجابات.

تحري الصدق والموضوعية في الإجابة.

ولتحليل نتائج الاستبانات تعتمد الطريقة التي يراها فريق المجال مناسبة وقد تستخدم الطريقة الآتية:

١. تحدد مستويات الأداء بمقياس خماسي من ١ إلى ٥ .
٢. تفرغ الإجابات على الإكسل.
٣. حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة.
٤. الفقرة الأعلى متوسط حسابي تكون بحاجة إلى مزيد من المناقشة في مجموعات التركيز مع ذوي العلاقة.
٥. اختيار أعلى ثلاث أو أربع قضايا لوضعها في نموذج التوصيات.
٦. إضافة أي مسوغات يراها الفريق مناسبة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة
الموضوع الفرعي: عملية المراجعة الذاتية للمدرسة

اسم النشاط: (٤ - ١٥) تعزيز الحوار البناء حول البيانات
زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: الثانية

المقدمة: كتابة فقرة عن أهمية البيانات

التهيئة: يسهم الحوار البناء في تقريب وجهات النظر، ويقود إلى تحقيق درجة عالية من الصدق عن مستوى أداء المدرسة خاصة إذا كان يستند إلى البيانات.

نتاج النشاط: تعريف المشاركين بكيفية قراءة ملخص البيانات وتحليلها بالحوار البناء.

التعلم القبلي: مفهوم الحوار البناء.

أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.

الاستراتيجية: الحوار.

متطلبات النشاط: ملخص بيانات.

الإجراءات:

يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات ويوزع عليهم نتائج استبانات يختارها المدرب.

يختار المدرب إحدى المجموعات لإجراء حوار عن ملخص البيانات لأحد المجالات مستنداً إلى الأدلة والشواهد أو المسوغات الخاصة بالمؤشر.

يطلب المدرب من المجموعات الثلاث ملاحظة الحوار القائم وتدوين الملاحظات.

يجري المدرب نقاشاً عن إجابيات هذا الحوار وسلبياته بطرح الأسئلة الآتية:

ما مدى فهم المجموعة التي أجرت حواراً عن ملخص البيانات لمؤشرات المدرسة الفاعلة؟ وهل استند على الأدلة والشواهد الخاصة بها؟ أعط مثلاً.

هل حددت الممارسات التي تحتاج إلى تحسين عند مناقشة كل مؤشر في المجال المعني؟

هل تم الرجوع إلى توصيفات المؤشر والاستفادة منها في الحوار؟

يذكر المدرب المشاركين الآتي:

○ أن الدور الأساس لعلميات المراجعة الذاتي هو تحسين أداء الطلبة والمدرسة بشكل عام.

○ أن الحوار يجب أن يستند إلى المسوغات والأدلة.

○ أن قبول الرأي الآخر هو من أهم المبادئ في حوار البيانات.

○ أن المحاور الجيد ليس ذلك الذي يفرض رأيه على الآخرين، وإنما الذي يبني رأي المجموعة.

تناقش فرق تنسيق المجالات البيانات الخاصة بكل مؤشر في مجالها، وتسعى إلى التوصل لمستوى

أداء المدرسة في ما يخص كل مؤشر، ولا بد من مناقشة الأدلة والشواهد الخاصة بالمؤشر.

يطرح المدرب على المشاركين المثال الآتي:

على المجموعة أن تعطي صاحب الرأي البعيد عن المجموعة الفرصة لتوضيح وجهة نظره والتي تكون غائبة عن المجموعة. وعلى المجموعة أن تأخذ بعين الاعتبار الآراء:

أيّ منها صحيح؟

كيف يقرر الفريق التوصية النهائية؟

هذا يتطلب من الفريق أن يجري حوارًا معززًا بالأدلة والشواهد لتحديد مستوى أداء المدرسة في هذا المؤشر، وهكذا بقية المؤشرات في المجال نفسه والمجالات الأخرى.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين أثناء مشاركتهم في تطبيق النشاط.

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.

الأداة: طرح الأسئلة.

اليوم الثالث: التوعية وجمع البيانات

المقدمة:

يتميز برنامج تطوير المدرسة باعتماده على منهجية التدريب، والتطبيق العملي الميداني، بمشاركة المعنيين بعمليات تطوير المدرسة. ومن المعروف أنّ عمليات التطبيق تؤدي إلى ممارسة مهنية فاعلة لعمليات تطوير وتحسين المدرسة. ولقد تضمنت هذه الجلسة التدريبية أنشطة نقاشية تعكس عمليات التطبيق الميداني التي قام بها المشاركون في مدارسهم. ومن المتوقع أن تسهم الجلسة في تبادل الخبرات، وتقديم التغذية الراجعة للمشاركين عن عملية التوعية، والمراجعة الذاتية.

ويجمع فريق تطوير المدرسة البيانات من مصادر متعددة، بهدف الوصول إلى وجهات نظر مجتمع المدرسة في مستويات أدائها وبهدف التطوير والتحسين ببناء خطة تطويرية فاعلة. لذا تُعدّ مرحلة جمع البيانات والحوار حولها مرحلة مهمة جدًا من منظور برنامج تطوير المدرسة، كونها تسهم في تحسن مهارات الحوار، والعمل الجماعي، وتنتشر ثقافة التعلم التعاوني في المدرسة؛ لذا فقد صُمِّم نشاط نقاشي في هذه الوحدة هدفه تبادل المشاركون الخبرات بينهم، والحصول على التغذية الراجعة عن عملية الحوار التي تمت في المدرسة، وكيفية التوصل إلى مستويات الأداء الحقيقي في المدرسة في ضوء الأدلة، والبراهين المتوفرة فيها.

النتاج العام:

- تحسن كفايات المشاركين ومهاراتهم لإجراء عمليات التوعية والمراجعة الذاتية. وعمليات حوار البيانات، واتخاذ القرار بالإجماع.

النتائج الخاصة:

- تبادل المشاركون الخبرات في إعداد خطة عمل لتنفيذ برنامج تطوير المدرسة.
- عرض تجارب المدارس في توعية مجتمعها بأهداف برنامج تطوير المدرسة ومرتكزاته.
- تحسن مهاراتهم بعملية إدارة أدوات المراجعة الذاتية وتوزيعها.
- تعريفهم بمنهجية توثيق فعاليات برنامج تطوير المدرسة والمديرية.
- تحسن قدرات مديري المدارس في مجال جمع البيانات.
- تحسن قدراتهم في حوار البيانات.
- تحسن قدراتهم في الإفادة من الأدلة والبراهين في اتخاذ القرار.

التهيئة والتعلم القبلي (الربط):

- يطرح المدرب السؤال الآتي، ويدير نقاشًا حول إجابات المشاركين:
 - هل سبق لمدرستك إجراء عملية مراجعة ذاتية لمجالات العمل فيها؟ وما نقاط القوة ونقاط الضعف

التي أفرزتها عملية المراجعة الذاتية؟

ملحوظة: - إذا كان الجواب نعم/ بيّن ذلك.

الجدول الزمني

الجلسة	رقم النشاط	موضوع الجلسة	الزمن بالدقائق
		ملخص حول اليوم السابق	١٠
الجلسة الأولى	١٦ - ٤	تحقيق الإجماع على التوصيات	٤٥
	١٧ - ٤	عملية التوعية ببرنامج تطوير المدرسة	٣٥
	١٨ - ٤	أهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار المبني على البيانات	٣٠
استراحة			
الجلسة الثانية	١٩ - ٤	تصنيف وتحليل البيانات الناتجة عن المراجعة الذاتية	٤٥
	٢٠ - ٤	حوار البيانات	٤٥
	٢١ - ٤	التحضير للانتقال إلى الميدان	٣٠

الجلسة الأولى

المقدمة:

ما يميز برنامج تطوير المدرسة والمديرية أنه يعتمد على منهجية المراجعة الذاتية وسيلة لتحديد حاجات المدرسة، وهذه المنهجية يشارك فيها مدير المدرسة والمعلمون والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات التي يمكن أن تساعد في تحديد حاجات المدارس.

لذا ينبغي تعريف كل من له علاقة بالتطوير بمسوغات هذا البرنامج وأهدافه وعلاقته بالمرحلتين الأولى والثانية من برنامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE)، وكيفية تشكيل فرق التطوير ومجموعات العمل في المدرسة، والتعريف بالأدوار والمسؤوليات للمعنيين بالبرنامج جميعهم.

النتاج العام:

- بناء خطة عمل لمراحل تنفيذ البرنامج في المدرسة.
- توعية العاملين في المدرسة بعمليات المراجعة الذاتية.

النتائج الخاصة:

- التأكيد على كيفية تشكيل فرق تنسيق المجالات الأربعة.
- توعية العاملين في المدرسة بعمليات المراجعة الذاتية.
- إدارة عملية المراجعة الذاتية من حيث التوعية، والتنفيذ.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة
الموضوع الفرعي: عملية المراجعة الذاتية للمدرسة

اسم النشاط:	(٤ - ١٦) تحقيق الإجماع على التوصيات	زمن النشاط: ٤٥ دقيقة الجلسة: الثانية
-------------	-------------------------------------	-----------------------------------------

المقدمة:

التهيئة: يعدّ تحقيق الإجماع على التوصيات من أهم المراحل في تطبيق برنامج تطوير المدرسة لما لها من أهمية في تحديد مستويات أداء مؤسسات المدرسة بما يؤثر في تطويرها وتحسينها.

نتاج النشاط: تمكين المشاركين من تحقيق الإجماع على التوصيات.

التعلم القبلي: مفاهيم: الإجماع، التصويت، الأغلبية.

أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام ملونة.

الاستراتيجية: لعب أدوار، العمل في مجموعات.

متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (٤ - ١٦).

الإجراءات:

يوزع المدرب المشاركين في مجموعات وحسب المجالات الأربعة على النحو الآتي:

التعلم والتعليم.

وبيئة الطلبة والمناخ والسياق الثقافي.

والمجتمع والمدرسة.

والقيادة والإدارة.

ويطلب منهم تسمية قائد لكل مجموعة.

يطلب المدرب من الفريق عقد اجتماع خاص ببيانات المجال، وعلى الفريق أن يسعى للوصول إلى

الإجماع، وعلى قائد الفريق أن يسعى لتحقيق هذا الإجماع.

إنّ اجتماع فريق التنسيق لكل مجال يهدف في النهاية إلى إجماع الفريق على نتائج المراجعة الذاتية

لمؤسسات المدرسة الفاعلة لكل مجال. لتحديد القضايا التي تحتاج إلى تحسين، وبما يساعد على

تحديد أولويات التطوير وبناء الخطة التطويرية. ولا بد هنا من التأكيد على سرية البيانات الخاصة

بالأفراد سواء أكانوا كادر مدرسة أو طلبة، أو مجتمعًا محليًا، أو قائمة رصد، ولا يجوز التعرف إلى

أصحاب الاستبانات في حين إنَّ نتائج التحليل التي تصدرها فرق التنسيق تعد من حق جميع أعضاء مجتمع المدرسة الاطلاع عليها، وتحدّدها توصيات التطور التي تبنى الخطة التطويرية بناءً عليها.

تعطى كل مجموعة تمثل مجالاً (١٥) دقيقة للحوار حول البيانات لتحقيق الإجماع، وعلى المدرب أن يزور كل مجموعة للاطلاع على إجراءات الحوار، ومساعدة قائد الفريق على تيسير الوصول إلى إجماع، ويحدد أفضل مجموعة تعمل على تحقيق الإجماع.

يطلب المدرب من الفريق الذي اختاره أن يعيد الحوار أمام المشاركين، وبصوت مسموع، في حين تعمل المجموعات الأخرى على تسجيل الملاحظات.

على المدرب أن يؤكد أن التغذية الراجعة وملاحظات المشاركين يجب أن تكون مفيدة ومنطقية، (وخاصة أن هذه المجموعة تحمل مهمة العرض أمام الآخرين).

يدير المدرب حواراً في المهارات المطلوبة لإدارة الحوار، وتحقيق الإجماع، ويسجلها على اللوح القلاب: لا بد من إعطاء الفرصة لجميع المشاركين في الحوار لإبداء آرائهم.

على الأفراد أن يكونوا منفتحين ومتقبلين لآراء الآخرين.

على الفريق أن يتحلى بالطرح المنطقي وإبراز الأدلة والشواهد.

في حال صعوبة الوصول إلى الإجماع يلجأ القائد إلى التصويت، ولكنّه في هذه الحالة لا يعتمد عليها نتيجة نهائية، وإنما يوظفها لإقناع المختلفين في الرأي بضرورة قبول الإجماع أو على الأقل عدم معارضتهم لرأي الأغلبية.

يشير المدرب إلى أن فرق تنسيق المجالات تستطيع أن تستخدم الطريقة التي تراها مناسبة لدراسة بيانات الأدوات والاستبانات، ويمكن أن تستخدم أيّ طريقة تراها مناسبة غير الطريقة الواردة في البرنامج.

بعد الانتهاء من إجماع فرق تنسيق المجالات على مستوى أداء المدرسة، تناقش المجموعة تحديد التوصيات تحديداً مبدئياً، وترفع قراراتها والتوصيات التي حددتها إلى فريق تطوير المدرسة والمكون من رؤساء فرق تنسيق المجالات، وبرئاسة مدير المدرسة.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين أثناء الملاحظة.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: الملاحظة.

ورقة العمل رقم (٤ - ١٦)

رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
١٦ - ٤	تحقيق الإجماع حول التوصيات	٤٥ دقيقة
<ul style="list-style-type: none"> • يوزع المدرب على كل مجموعة ملخص بيانات خاصًا بالمجال الذي يعملون عليه. • يطلب المدرب من الفريق عقد اجتماع خاص ببيانات المجال، وعلى الفريق أن يسعى للوصول إلى الإجماع، وعلى قائد الفريق أن يسعى إلى تحقيق هذا الإجماع. 		
<p>ملحوظة: إنَّ اجتماع فريق التنسيق لكُلِّ مجال يهدف في النهاية إلى إجماع الفريق على نتائج تقييم مؤشرات المجال. وبما يساعد على تحديد توصيات التطوير وبناء الخطة التطويرية. ولا بد هنا من تأكيد سرية البيانات الخاصة بالأفراد، سواء أكانوا كادر مدرسة أو طلبة، أو مجتمعًا محليًا، أو قائمة رصد. ولا يجوز التعرف إلى أصحاب الاستبانات في حين إنَّ نتائج التحليل التي تصدر عن فرق التنسيق لكل مؤشر تعد من حق جميع أعضاء مجتمع المدرسة الاطلاع عليها.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • تعطى كل مجموعة (١٥) دقيقة للحوار حول البيانات لتحقيق الإجماع، وعلى المدرب أن يزور كل مجموعة للاطلاع على إجراءات الحوار ومساعدة قائد الفريق على تيسير الوصول إلى إجماع، ويحدد أفضل مجموعة تعمل على تحقيق الإجماع. • يطلب المدرب من المجموعة التي اختارها أن يعيدوا الحوار أمام المشاركين، وبصوت مسموع، في حين تعمل باقي المجموعات الأخرى على تسجيل الملاحظات ويركز على مهارات قائد المجموعة. • على المدرب أن يؤكد أنَّ التغذية الراجعة والملاحظات الواردة من المشاركين يجب أن تكون مفيدة ومنطقية، (وخاصة أن هذه المجموعة تحمّلت مهمة العرض أمام الآخرين). • يشير المدرب إلى أن فرق تنسيق المجالات تستطيع أن تستخدم الطريقة التي تراها مناسبة لدراسة بيانات الأدوات والاستبانات، ويمكن أن تستخدم أيَّ طريقة تراها مناسبة غير الطريقة الواردة في البرنامج. 		

التقويم الختامي للجلسة:

الاستراتيجية: يُقيّم أداء المشاركين في سجل الملاحظة.

الأداة: قائمة رصد.

الامتداد: تمهد أنشطة هذه الجلسة للأنشطة اللاحقة في اليوم التدريبي الثاني، وتعد متطلبًا سابقًا لها.

الواجبات:

سيطبق المشاركون الإجراءات التي تدرب عليها في اليوم الثالث والرابع في المدرسة وفق إجراءات البرنامج.

<p>الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: المراجعة الذاتية</p>		
<p>اسم النشاط:</p>	<p>(٤ - ١٧) عملية التوعية ببرنامج تطوير المدرسة</p>	<p>زمن النشاط: ٣٥ دقيقة الجلسة: الأولى</p>
<p>المقدمة: التهيئة: يؤكد المدرب أهمية التوعية بالبرنامج، وتعد الخطوة الأساسية لنجاح تنفيذ البرنامج بمشاركة فاعلة من مجتمع المدرسة. التعلم القبلي: أهمية الإطار العام للبرنامج، مرتكزات برنامج تطوير المدرسة. نتاج النشاط: عرض تجارب المدارس في توعية مجتمعها بأهداف برنامج تطوير المدرسة ومرتكزاته. أدوات النشاط: جهاز حاسوب، جهاز عرض، ورق وأقلام، أوراق ملونة، لوح قلاب. الاستراتيجية: العمل التعاوني. متطلبات النشاط: خطة عمل تنفيذ البرنامج</p>		
<p>الإجراءات: يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات، ويطلب من كل مجموعة مناقشة عملية التوعية ببرنامج تطوير المدرسة والتي تمت في المدرسة في اليوم السابق من حيث الآتي: توقعات كادر المدرسة من البرنامج. وآلية توعية الطلبة والمجتمع المحلي بالبرنامج. ومعايير تشكيل فريق تطوير المدرسة وأدواره. والتحديات التي واجهت المدارس عند إجراء عملية التوعية. ومدى التكامل بين المشرف المدرب ومدير المدرسة. ملحوظة: يعطي المدرب للمشاركين وقتاً مناسباً لمناقشة عملية التوعية ببرنامج تطوير المدرسة. تعرض كل مجموعة ما توصلت له، ويطلب المدرب من مشارك واحد من كل مجموعة تدوين النقاط المشتركة بين بين مجموعته والمجموعات الأخرى. يطلب المدرب من المشاركين الراصدين عرض نقاط التشابه والاختلاف بين المجموعات، ويدير نقاشاً بين المشاركين يركز فيه على أهمية عملية التوعية ودورها في نجاح المدرسة في إعداد خطة تطويرية تشاركية فاعلة.</p>		
<p>الموقف التقييمي: يُقيم المدرب المشاركين بما يُطرح من أفكار عملية لعملية التوعية. الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. الأداة: خطط عمل المشاركين.</p>		

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: المراجعة الذاتية		
اسم النشاط:	(٤ - ١٨) أهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار المبني على البيانات	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية
المقدمة:		
<p>التهيئة: يوضح المدرب للمشاركين أهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار.</p> <p>نتاج النشاط: تحسن قدرات المشاركين في استخدام الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار المبني على البيانات.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم البيانات، أهمية البيانات.</p> <p>أدوات النشاط: ورق قلاب، أقلام فلوماستر، جهاز عرض.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p>متطلبات النشاط: نتائج المراجعة الذاتية في المدرسة.</p>		
الإجراءات:		
<p>يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات بحيث تمثل كل مجموعة فريق تنسيق أحد المجالات الأربعة (التعليم والتعلم، وبيئة الطلبة والمناخ والسياق الثقافي، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة).</p> <p>يطلب المدرب من كل مجموعة حسب مجالها مناقشة الآتي:</p> <p>تحديد مصادر الأدلة والشواهد ذات العلاقة بمؤشرات المجال.</p> <p>وأهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار.</p> <p>تعرض كل مجموعة ما توصلت له، ويدير المدرب نقاشاً بين المشاركين يؤكد فيه أهمية توجيه نظر فريق التطوير في المدرسة إلى أهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار.</p> <p>يطلب المدرب من كل مشارك أن يكتب (ولمدة ثلاث دقائق) قراراً اتخذه في المدرسة ويشير إلى الأدلة والبراهين التي استند عليها.</p> <p>يعرض كل مشارك خلال دقيقة واحدة ملخصاً للقرار والأدلة التي استند عليها.</p>		
التقويم:		
<p>الموقف التقويمي: يُقيم المدرب أداء المشاركة أثناء المشاركة الفاعلة.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p>الأداة: أوراق عمل المجموعات.</p>		

الجلسة الثانية

المقدمة:

تتناول هذه الجلسة البيانات التي جُمعت بواسطة عملية المراجعة الذاتية التي قامت بها المدرسة، من حيث كيفية تفرغ الاستبانة، وإيجاد الطرائق المناسبة لتلخيص النتائج أو تحليلها، بالإضافة إلى تمكين المشاركين من مهارات الحوار والمناقشة المعتمدة على البيانات، واستراتيجيات اتخاذ القرارات، وبخاصة القرار بالإجماع. وأهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار المبني على البيانات.

النتاج العام:

- تمكين المشاركين من الحكم واتخاذ القرار بشأن المعلومات والبيانات التي جُمعت من المعنيين عن أداء المدرسة.

النتائج الخاصة:

- تمكين المشاركين من تحليل البيانات واستنباط معلومات صادقة تساعد في تحديد توصيات المدرسة التطويرية.
- تمكين المشاركين من مهارات الحوار واتخاذ القرار بالإجماع.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: المراجعة الذاتية		
اسم النشاط:	(٤ - ١٩) تصنيف البيانات الناتجة عن المراجعة الذاتية وتحليلها	زمن النشاط: ٤٥ دقيقة الجلسة: الثانية
<p style="text-align: right;">المقدمة:</p> <p>التهيئة: يتناول النشاط البيانات التي جُمعت بواسطة عملية المراجعة الذاتية التي قامت بها المدرسة. نتائج النشاط: تحسن قدرات مديري المدارس في مجال تصنيف البيانات وتحليلها. التعلم القبلي: مفهوم البيانات، أهمية البيانات. أدوات النشاط: ورق قلاب، أقلام فلوماستر، جهاز عرض. الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. متطلبات النشاط: نتائج المراجعة الذاتية في المدرسة.</p>		
<p style="text-align: right;">الإجراءات:</p> <p>يحضّر كل مشارك ملخص تحليل البيانات الخاصة بنتائج المراجعة الذاتية والمتمثل بنموذج التوصيات، التي فرّغت في المدرسة. يُوزّع المشاركون في أربع مجموعات. تدرس كل مجموعة التوصيات التي أظهرتها عملية تغريغ أدوات المراجعة الذاتية لتحديد المجالات وتسجل ملاحظاتها على عمل فرق تطوير المدارس، وتُجمع الملاحظات في ورقة عمل. تعرض المجموعات أبرز الملاحظات على نتائج جمع البيانات، وتغريغها لكل مجال من مجالات تطوير المدرسة والمديرية. يطلب المدرب من المجموعات تحديد طرائق تصنيف البيانات النوعية، وأهميتها في عملية الحوار واتخاذ القرار المبني على البيانات. يدير المدرب حوارًا عن الدروس المستفادة من تصنيف البيانات وتحليلها. يطلب المدرب من كل مشارك دراسة نتائج توصيات مدرسته وحده، وكتابة توصيات نهائية لرفعها إلى فريق تطوير المدرسة.</p>		
<p style="text-align: right;">الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركة أثناء المشاركة الفاعلة.</p> <p style="text-align: right;">الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p style="text-align: right;">الأداة: أوراق عمل المجموعات.</p>		

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: المراجعة الذاتية		
زمن النشاط: ٤٥ دقيقة الجلسة: الثانية	(٤ - ٢٠) حوار البيانات عن تحصيل الطلبة (المؤشر الخامس)	اسم النشاط:
<p>المقدمة:</p> <p>التهيئة: يقدم المدرب أهمية حوار البيانات في اتخاذ القرار.</p> <p>نتاج النشاط: تحسن قدرات مديري المدارس في مجال حوار البيانات.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم البيانات، أهمية البيانات.</p> <p>أدوات النشاط: ورق قلاب، أقلام فلوماستر، جهاز عرض.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p>متطلبات النشاط: نتائج المراجعة الذاتية في المدرسة. نموذج (٢)</p>		
<p>الإجراءات:</p> <p>يدير المدرب جلسة عصف ذهني عن البيانات التي توصلوا لها من وجهات نظر مجتمع المدرسة (كادر المدرسة، والطلبة، وأولياء الأمور) ويمكن للمدرب الاسترشاد بالآتي:</p> <p>كيف تتعامل المدرسة مع وجهات النظر الخاصة بالمؤشر الخامس" الخاص بتحصيل الطلبة؟</p> <p>تناقش كل مجموعة دور منسقي المجالات أو منسقي المباحث في تعبئة جدول تحصيل الطلبة.</p> <p>كيف سيعمل منسقو المباحث على تيسير جلسات نقاشية لمعلمين أقسام المباحث الأساسية الأربعة: العلوم، واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والرياضيات.</p> <p>كيف ستجمع بيانات تحصيل الطلبة؟ وكيف نضمن أعلى درجات الصدق في تعبئة جدول تحصيل الطلبة؟</p> <p>كيف تكون المعلومات في جدول تحصيل الطلبة ممثلًا حقيقيًا لأداء المدرسة؟</p> <p>يشير المدرب إلى أهمية اتخاذ القرار بناءً على بيانات صادقة وصحيحة وبإجماع فريق التطوير في المدرسة.</p>		
<p>التقويم:</p> <p>الموقف التقويمي: يُقيم المدرب أداء المشاركة أثناء المشاركة الفاعلة.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p>الأداة: أوراق عمل المجموعات.</p>		

ورقة عمل (٤ - ٢٠)

نموذج رقم (٢) متوسط تحصيل أداء جميع الطلبة في المباحث الأساسية					
ملاحظات ذات خصوصية	العلوم	رياضيات	اللغة الإنجليزية	اللغة العربية	نوع التقييم
					التقييمات الوطنية
					التقييمات الدولية
					الاختبارات المعيارية
					التوقعات الوطنية للمناهج: مؤشرات أداء الطلبة حسب المبحث
					بيانات تحصيل التراكمي من وضع المعلم

	بيانات معيارية أخرى للتأكد من صدق تحصيل الطلبة: المبادرات الإبداعية (مثل مبادرة بصمة....) الجوائز التعليمية مثل: اللياقة البدنية، تحدي القراءة، الفوز بالمسابقات التعليمية، وحفظ القرآن الكريم...		
	عدد الطلبة المشاركين	وصف النتيجة وتقييمها	عنوان النشاط

الموضوع الرئيسي: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: المراجعة الذاتية		
زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية	(٤ - ٢١) التحضير للتطبيق العملي في المدارس	اسم النشاط:
المقدمة:		
<p>التهيئة: يقدم المدرب أهمية حوار البيانات في اتخاذ القرار .</p> <p>نتاج النشاط: التخطيط للانطلاق إلى المدرسة للبدء بالتطبيق العملي.</p> <p>التعلم القبلي: الأدوار والمسؤوليات ومنهجيات تطبيق برنامج تطوير المدرسة.</p> <p>أدوات النشاط: ورق قلاب، أقلام فلوماستر، جهاز عرض.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p>متطلبات النشاط: نموذج خطة العمل.</p>		
الإجراءات:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ يجتمع المعلمون من كل مدرسة في مجموعة منفصلة. ○ يقومون بتعبئة نموذج خطة تطبيق البرنامج، ويشاركونها مع المدرب، وفي حال كان عدد المشاركين من المدرسة أقل من معلمين اثنين، يشترك مع مجموعات أخرى. ○ ستطبق كل مجموعة البرنامج في مدرستها. وفي حال وجود خطة سابقة غير منتهية، تعد هذه الخطة الجديدة التي أنتجت هي الخطة المعتمدة للمدرسة، والنظر في الخطة الموجودة على أنها خطة سابقة. ○ على كل فريق مدرسة أن يبلغ مدير المدرسة ومشرف تطوير المدرسة بنيتهم في بناء خطة تطويرية للمدارس لضمان مشاركتهم فيها. ○ تراجع المجموعة مجموعة الواجبات التي يجب إنجازها أثناء التطبيق العملي. <p>يجب أن تُبين خطة التطبيق العملي تنفيذ الواجبات الآتية التي يجب توثيقها في ملف الإنجاز:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. تشكيل فريق التطوير وفرق المجالات وإجراء التوعية، وبيان الأسماء وخطة التوعية ومحتواها. ٢. توزيع فرق تتسق المجالات الاستبانات وجمعها وتلخيص نتائجها. ٣. التقييم الذاتي للمعلمين فردياً، ومجموعات تركيز المعلمين للاتفاق على التوصيات ٤. تنفيذ مجموعات تركيز الطلبة (الأول-الرابع) و(برلمان الطلبة) وصولاً إلى التوصيات. ٥. توزيع استبانات أولياء الأمور وأسئلة مجموعة تركيز أولياء الأمور. ٦. تعبئة نموذج المؤشر الخامس الخاص تحصيل الطلبة. 		

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركة أثناء المشاركة الفاعلة.

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.

الأداة: أوراق عمل المجموعات.

اليوم الرابع:
بناء الخطة التطويرية

المقدمة:

يُعد التخطيط أحد العمليات والمهام القيادية والإدارية المهمة التي تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى متقدم من المؤسسة. فهو تعبير عن ثقافة الأفراد والمؤسسة في تحقيق الإنجازات، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة، ونقاط الضعف في المؤسسة، والفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بها.

وتكمن أهمية التخطيط أيضًا في توفير لغة مشتركة، وفهم العاملين جميعهم نتائج المؤسسة، ويجمع جهودهم في قنوات، واتجاهات محدّدة تساعد في تحقيق النتائج بأقل وقت، وجهد، ومال؛ مما يعني استثمار المصادر المادية والبشرية بأقصى طاقة ممكنة.

وعليه، فإنَّ التخطيط التطويري يبدأ بعد تحديد حاجات المدرسة، والذي يكون باستخدام المراجعة الذاتية، وتحليل البيانات، وإدارة حوار لجميع المعنيين حول البيانات والشواهد والأدلة، لتحديد مستويات أداء المدرسة، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحديد أولويات التطوير.

يوضح هذا اليوم التدريبي خطوات بناء الخطة التطويرية للمدرسة بعد الانتهاء من إجراء المراجعة الذاتية، وتحليل البيانات، والوصول إلى توصيات التحليل للمجالات الأربعة (التعلم والتعليم، وبيئة الطلبة والمناخ والسياق الثقافي، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة) وصدور توصيات نهائية من المجالات الأربعة لتطوير المدرسة، والتعرّف إلى نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، ثم تُحدد أولويات التطوير وفق معايير محددة وتحويلها إلى نتائج تطويرية، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة، ثم بناء خطة إجرائية في ضوء المؤشرات التي اختيرت للعمل عليها في المجالات الأربعة، ومراجعتها مع المشرف المدرب ومجتمع المدرسة والمجلس التربوي.

النتائج العام:

- بناء خطة تطويرية للمدرسة اعتمادًا على نتائج مراجعة ذاتية مبنية وفق أسس الإدارة المبنية على النتائج.

النتائج الخاصة:

- يتوقع من المشاركين بعد الانتهاء من الوحدة أن يكونوا قادرين على بناء الخطة التطويرية.
 - تحديد النتائج التطويرية، ومعاييرها.
 - صياغة رؤية المدرسة، ورسالتها.
 - إعداد الخطة التطويرية.

الجدول الزمني

الزمن	الاستراتيجية	النشاط
٦٠ دقيقة	العمل التعاوني بحسب	(٢٢ - ٤) مناقشة التطبيق العملي
٣٠	المدرسة	(٢٣ - ٤) تبادل المجالات للبيانات والتوصيات
٣٠		(٢٤ - ٤) تحديد أولويات التطوير
٣٠ دقيقة		استراحة
٣٠ دقيقة	العمل التعاوني بحسب	(٢٥ - ٤) الرؤية والرسالة
٣٠ دقيقة	المدرسة	(٢٦ - ٤) تحديد النتائج التطويرية
٦٠ دقيقة		(٢٧ - ٤) بناء الخطة التطويرية

الجلسة الأولى

المقدمة:

تتضمن هذه الجلسة التدريبية أنشطة عملية تتعلق ببناء الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة بتحديد أولويات التطوير وتحويلها إلى نتائج، وصياغة رؤية المدرسة ورسالتها بمشاركة مجتمع المدرسة، وبالاستناد إلى الحاجات التطويرية للمدرسة.

النتاج العام:

- تمكين المشاركين من بناء خطة تطوير المدرسة.

النتائج الخاصة:

- تمكين المشاركين من الآتي:
 - التعرف إلى كيفية تبادل منسقي المجالات البيانات والتوصيات
 - تحديد أولويات التطوير

التهيئة والتعلم القبلي (الربط):

- يطرح المدرب السؤال الآتي، ويدير نقاشاً حول إجابات المشاركين:
 - "ما مكونات الخطة التطويرية للمدرسة؟ ما أهمية الرؤية والرسالة للمدرسة؟"

القراءة الإضافية:

- بناء الخطة التطويرية، برنامج تطوير المدرسة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة

الموضوع الفرعي: بناء الخطة التطويرية

زمن النشاط: ٦٠

دقيقة

الجلسة: الأولى

(٤ - ٢٢) مناقشة التطبيق العملي للمراجعة الذاتية

اسم النشاط:

المقدمة: قامت الفرق في المدارس بتنسيق وتسهيل عمليات المراجعة الذاتية لكل الفئات ذات العلاقة من طلبة ومعلمين وأولياء الأمور وكوادر المدارس، وتم عقد مجموعات التركيز حسب المطلوب، وفي هذا النشاط سيتم مناقشة الدروس المستفادة من عملية التطبيق الأولي.

نتاج النشاط: مشاركة الدروس المستفادة والتغذية الراجعة من عمليات المراجعة الذاتية.

التعلم القبلي: المراجعة الذاتية وكتابة التوصيات.

أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام ملونة.

الاستراتيجية: العمل في مجموعات صغيرة، عرض تقديمي.

متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (تحديد رقم العمل)، نموذج التوصيات التطويرية.

الإجراءات:

يوزع المدرب المشاركين في مجموعات بحسب المدرسة. ويشارك المشرفين التربويين في هذه المجموعات بحسب المدارس التي قدموا لها الدعم.

تناقش كل مجموعة العمليات التي قاموا بها في المدرسة لتوثيق ما يلي:

١. التحديات التي واجهت الفريق في إجراء المراجعة الذاتية والتوصل إلى توصيات.
٢. الدروس المستفادة والتغذية الراجعة التي يمكن توظيفها في المستقبل
٣. كيف تركز التوصيات على تحسين أداء الطلبة في المدرسة وعلاقتها بمؤشرات المدرسة الفاعلة.

تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه.

التقويم:

الموقف التقويمي: ما أهمية تحويل النتائج التطويرية إلى نتائج تطويرية قصيرة المدى؟

الاستراتيجية: الحوار

الأداة: طرح الأسئلة

الموضوع الرئيسي: قيادة تطوير المدرسة

الموضوع الفرعي: بناء الخطة التطويرية

زمن النشاط: ٣٠

دقيقة

الجلسة: الأولى

اسم النشاط: (٤ - ٢٣) تبادل منسقي المجالات للتوصيات

المقدمة: بعد صياغة كل مجال للتوصيات قد يجدون أن بعض هذه التوصيات ذات علاقة بمجال آخر، فمثلاً مجال الطلبة والمناخ والسياس الثقافي، قد يجدون أن الطلبة يعترضون على عمليات تقييم أداء الطلبة أو استراتيجيات التدريس التي تنتمي إلى المجال الأول، وهذا يعني أن ترسل هذه التوصية إلى فريق المجال الأول لأخذها بعين الاعتبار في التوصيات النهائية.

نتاج النشاط: مشاركة التوصيات وبيانات المراجعة الذاتية بين المجالات المختلفة.

التعلم القبلي: المراجعة الذاتية وكتابة التوصيات.

أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام ملونة.

الاستراتيجية: العمل في مجموعات صغيرة، عرض تقديمي.

متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (تحديد رقم العمل)، نموذج التوصيات التطويرية.

الإجراءات:

يوزع المدرب المشاركين في أربعة مجموعات عمل ويتأكد من وجود التوصيات التطويرية مع كل مجموعة.

ناقش مع مجموعتك ما التوصيات التي قد تظهر في مجموعتك وليست من اختصاص مجموعتك، ويجب أن تشاركها مع مجال آخر.

أرسل مندوباً (منسق المجموعة أو المجال) ليحمل التوصيات التي يجب إرسالها إلى مجال آخر.

تتأكد كل مجموعة بأن لديها فقط التوصيات التي تخص مجالها، وتعيد دراسة التوصيات التي بقيت لديها.

تعرض كل مجموعة التوصيات التي اعتمدها والتوصيات التي شاركتها مع المجموعات الأخرى.

التقويم:

الموقف التقويمي: ما أهمية تحويل النتائج التطويرية إلى نتائج تطويرية قصيرة المدى؟

الاستراتيجية: الحوار

الأداة: طرح الأسئلة

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة

الموضوع الفرعي: بناء الخطة التطويرية

زمن النشاط: ٣٠

دقيقة

الجلسة: الأولى

اسم النشاط: (٤ - ٢٤) تحديد أولويات التطوير

المقدمة:

التهيئة: يُهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين من خلال تذكيرهم بمعايير ترتيب الأولويات وفي طليعتها تحصيل الطلبة.

نتاج النشاط: تحديد أولويات الخطة التطويرية.

التعلم القبلي: المراجعة الذاتية.

أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام ملونة.

الاستراتيجية: العمل في مجموعات صغيرة، عرض تقديمي.

متطلبات النشاط: نموذج التوصيات التطويرية.

الإجراءات:

يوزع المدرب المشاركين في مجموعات عمل ويتأكد من وجود نموذج التوصيات التطويرية التي اعتمدت من المجالات ويطلب منهم أن يعدوا أنفسهم فريق تطوير المدرسة وقد تلقوا التوصيات من المجالات

الأربعة. ويذكرهم بمعايير اختيار الأولويات التطويرية الآتية:

- مدى تأثير الأولوية التطويرية في تحسين تحصيل الطلبة.
- مدى توفر الإمكانيات البشرية والمالية والمادية في المدرسة.
- مدى تأثير الأولوية التطويرية في تحسين أولويات أخرى.
- الأولويات الواردة في الخطة التطويرية السابقة، يجب استكمال إنجاز أولويات التطوير التي اعتُمدت سابقًا إذا وُجد أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من العمل.
- التوصيات ونقاط التحسين التي ظهرت في تقرير جودة التعليم والمساءلة السابقة.
- وضوح رؤية التطوير والفوائد المترتبة عليه؛ لأنّ هذا يقلل من مقاومة التغيير، ويزيد من الإنجازات.
- أولويات المديرية والوزارة، والنظام التربوي والذي تبينه فلسفة النظام التعليمي وسياساته بشكل عام. ومرفقة أيضًا بالممارسات الضعيفة عن هذه الأولويات التطويرية، والأدلة والشواهد والمعززات من السجلات والوثائق التي تؤكد أهميتها للتطوير.

تجمع كل مجموعة ما لدى المجموعات الأخرى من توصيات تطويرية في المجالات الأربعة.

- تطبق كل مجموعة المعايير السابقة لتحديد أولويات التطوير. وتعلقها على الجدار.
- تقوم المجموعات من مقاعدهم ويطلعون على ما توصلت إليه المجموعات الأخرى.
- عرض ومناقشة ما توصلت له المجموعات.

التقويم:

الموقف التقويمي: ما أهمية تحويل النتائج التطويرية إلى نتائج تطويرية قصيرة المدى؟

الاستراتيجية: الحوار

الأداة: طرح الأسئلة

الجلسة الثانية

المقدمة:

تتضمن هذه الجلسة التدريبية أنشطة عملية تتعلق بصياغة الرؤية والرسالة للمدرسة وتحديد أولويات التطوير وتحويلها إلى نتائج، وبناء الخطة التطويرية

النتائج العام:

- تمكين المشاركين من بناء خطة تطوير المدرسة.

النتائج الخاصة:

- تمكين المشاركين من الآتي:
 - التعرف إلى كيفية تبادل منسقي المجالات البيانات والتوصيات
 - تحديد أولويات التطوير
 - بناء الخطة التطويرية

التهيئة والتعلم القبلي (الربط):

- يطرح المدرب السؤال الآتي، ويدير نقاشاً حول إجابات المشاركين:
 - "ما مكوّنات الخطة التطويرية للمدرسة؟ ما أهمية الرؤية والرسالة للمدرسة؟"

القراءة الإضافية:

- بناء الخطة التطويرية، برنامج تطوير المدرسة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة
الموضوع الفرعي: بناء الخطة التطويرية

اسم النشاط:	(٤ - ٢٥) صياغة رؤية المدرسة ورسالتها	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الأولى
-------------	--------------------------------------	----------------------------------------

المقدمة:

التهيئة: يُهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين لصياغة رؤية المدرسة ورسالتها، ومشاركتها مع مجتمع المدرسة.

نتاج النشاط: تحسن مهارة المشاركين في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها.

التعلم القبلي: مفهوم الرؤية والرسالة.

أدوات النشاط: جهاز عرض، لوح قلاب، أقلام ملونة.

الاستراتيجية: العمل في مجموعات، مناقشة، عرض تقديمي.

متطلبات النشاط: نموذج النتائج التطويرية معبأ.

الإجراءات:

يوضح المدرب أهمية وجود رؤية المدرسة ورسالتها من خلال الربط مع ما تدرب عليه في مدخل إلى القيادة التعليمية.

يوزع المدرب المشاركين في مجموعات، ويطلب من كل مجموعة كتابة رسالة ورؤية مناسبتين للمدرسة وتتوافق مع أولويات المدرسة.

تعرض المجموعات ما توصلت إليه.

يدير المدرب نقاشاً مع المجموعة الكلية عن إعداد رؤية المدرسة ورسالتها.

يقدم المدرب عرضاً تقديمياً عن إعداد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمدرسة.

إنّ لوجود رؤية ورسالة للمدرسة أهمية كبيرة عند البدء ببناء الخطة التطويرية.

الرؤية والرسالة:

الرؤية (Vision): هي عبارة عن تصور مستقبلي يطمح مدير المدرسة والمعلمون وأولياء الأمور والطلبة إلى الوصول إليه، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعياً، ويمكن التعبير عنه بالكلمات أو الصور والرموز.

وهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المدرسة لتجيب عن السؤال: كيف يبدو النجاح؟

وهناك شروط يجب توفرها في الرؤية:

أن تكون واقعية وصادقة.

وأن تستند إلى نتائج المراجعة الذاتية.

ألا تستعمل أكثر من 30 كلمة في صياغتها ويمكن التعبير عنها بسهولة.

ومستجيبة للتغيير والتطوير، وكتابة النص النهائي بشكل يجعله سهل التذكر.
الرسالة (Mission): هي وصف مختصر لما ترغب المدرسة أن تحققه لطلبتها، فتعبر عن رؤيتها بطريقة توحى للمعنيين والمهتمين بأنَّ نشاطات المدرسة اليومية التي تحقق رؤيتها بطريقة مخططة، وهادفة، الأمر الذي يستثير دافعيتهم، ويوحّد إحساسهم المشترك تجاه النتائج المنشودة، وتجبب الرسالة عن الأسئلة الآتية:
لماذا وجدت المدرسة؟ لمن وجدت؟
من المستفيد؟
ما الذي تسعى لتحقيقه؟
ويمكن التعبير عن الرسالة بأنّها مجموعة من الإجراءات لتحقيق الرؤية.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين أثناء مشاركتهم في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.
الاستراتيجية: الملاحظة.
الأداة: قائمة رصد.

ورقة العمل رقم (٤ - ٢٥)

صياغة رؤية المدرسة ورسالتها

من خلال العمل في مجموعتك وباستخدام نموذج النتائج التطويرية في النشاط السابق صغ رؤية ورسالة للمدرسة:
تعرض المجموعات الرؤية والرسالة، ويجري المدرب تقييماً لهم من خلال تطبيق شروط صياغة الرؤية والرسالة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة

الموضوع الفرعي: بناء الخطة التطويرية

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة

الجلسة: الأولى

(٤ - ٢٦) تحديد النتائج التطويرية

اسم النشاط:

المقدمة:

التهيئة: يعد هذا النشاط على درجة كبيرة من الأهمية كونه يمكن المشاركين من المعايير الخاصة بتحديد النتائج التطويرية.

نتاج النشاط: تعريف المشاركين بألية تحديد النتائج التطويرية والمعايير المحددة لذلك.

التعلم القبلي: المراجعة الذاتية.

أدوات النشاط: جهاز عرض، لوح قلاب، أقلام ملونة.

الاستراتيجية: العمل في مجموعات صغيرة، عرض تقديمي.

متطلبات النشاط: نموذج النتائج التطويرية معبأ.

الإجراءات:

يعرض المدرب أهمية الإدارة بالنتائج وأهميتها في بناء الخطط القابلة للتنفيذ.

يطلب المدرب من المجموعات النظر إلى عمود (الأولويات التطويرية لمدة سنتين) واختيار ثلاث أولويات تطويرية.

يطلب المدرب من المجموعات ربط الأولويات التطويرية بالمؤشر والتوصيف ذي العلاقة بالأولوية.

تصوغ المجموعات الأولويات التطويرية على شكل نتائج تبدأ بمصدر مثل:

○ ازدياد

○ تحسن

تعرض المجموعات النتائج التي توصلوا إليها. ويثير المدرب نقاشًا لتحسين صياغات المجموعات

للنتائج.

يقدم المدرب عرضاً تقديمياً عن صياغة النتائج التطويرية.
يعطي المدرب الفرصة لكل مجموعة لمراجعة النتائج التطويرية التي صيغت.

التقويم:

الموقف التقويمي: ما المعيار الأبرز لاختيار النتائج التطويرية في المدرسة؟ ولماذا؟

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.

الأداة: طرح الأسئلة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة

الموضوع الفرعي: بناء الخطة التطويرية

اسم النشاط:	(٤ - ٢٧) بناء خطة تطوير المدرسة	زمن النشاط: ٦٠ دقيقة
-------------	---------------------------------	----------------------

المقدمة: بعد الانتهاء من حوار البيانات تبدأ عملية بناء الخطة التطويرية للمدرسة بعملية شمولية تكاملية يقوم بها فريق تطوير المدرسة، الذي يتبنى مبادئ التخطيط المبني على النتائج عند إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، ويعد التخطيط المبني على النتائج نهجاً جديداً في المدارس التي يطبق فيها برنامج تطوير المدرسة والمديرية، لذا صُمم نشاط تدريبي هدفه تشراك الخبرات بعرض خطط المدارس جميعها، وإجراء تقييم عملي لها وفق مبادئ الإدارة المبنية على النتائج.

التهيئة: يُهيئ المدرب في هذا النشاط المشاركين من خلال تحفيزهم لأهمية فهم خطوات بناء الخطة التطويرية، والتسلسل فيها.

نتاج النشاط:

بناء الخطة التطويرية.

التعلم القبلي: مفهوم كل من الرؤية والرسالة، والنتيجة.

أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام ملونة.

الاستراتيجية: العمل في مجموعات صغيرة، عرض تقديمي.

متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (٤)، نموذج النتائج التطويرية.

الإجراءات:

يوزع المدرب المشاركين في مجموعات عمل ويتأكد من وجود نموذج الخطة التطويرية مع كل مجموعة ويطرح عليهم كيفية بناء خطة تطوير المدرسة من خلال الخطوات الآتية:

١. جمع التوصيات التطويرية.

٢. ترتيب الأولويات التطويرية.

٣. صياغة الرؤيا والرسالة.

٤. دراسة توصيات تقرير المساءلة.

٥. مستوى تحصيل الطلبة في المدرسة.

٦. النتائج غير المستكملة من الخطة السابقة.

ناقش مع أفراد مجموعتك البيانات المتوفرة والبيانات التي تحتاج إلى مزيد من البحث لإنتاج الخطة التطويرية.

عرض ما توصلت له المجموعات ومناقشتها.

عرض تقديمي يقدمه المدرب.

خطوات بناء الخطة التطويرية للمدرسة:

يحدد فريق تنسيق المجال توصيات التطوير الخاصة بكلّ مجال لاعتمادها كأولويات تطويرية لمدة سنتين.

يختار فريق تطوير المدرسة أربع أولويات تطويرية على الأقلّ وحسب إمكانيات المدرسة. يُصوغ فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات، وبمساندة من مجتمع المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها ويفرغونها في الجزء الأول من الخطة التطويرية والمخصص للرؤية والرسالة. يُعَيِّ فريق التطوير نموذج الخطة.

تعرض كل مجموعة خطتها التطويرية على الجدار أو على الورق القلاب.

التقويم:

الموقف التقويمي: ما أهمية تحويل النتائج التطويرية إلى نتائج تطويرية قصيرة المدى؟

الاستراتيجية: الحوار

الأداة: طرح الأسئلة

نموذج رقم (٤)

الخطة التطويرية لمدرسة:

للعامين الدراسيين: / و / .

أولاً: رؤية المدرسة:

.....
.....

رسالة المدرسة:

.....
.....

ثانياً: نتائج المراجعة الذاتية والتوصيات التي خرج بها منسقو المجالات ومسوغاتها بعد تبادل فرق المجالات التوصيات.

المجال الأول: التعلم والتعليم

	التوصية الأولى
	مسوغاتها
	التوصية الثانية
	مسوغاتها
	التوصية الثالثة

	مسوغاتها
--	----------

المجال الثاني: بيئة الطلبة والمناخ والسياسات الثقافي

	التوصية الأولى
	مسوغاتها
	التوصية الثانية
	مسوغاتها
	التوصية الثالثة
	مسوغاتها

المجال الثالث: المدرسة والمجتمع

	التوصية الأولى
	مسوغاتها
	التوصية الثانية
	مسوغاتها

	التوصية الثالثة
	مسوغاتها

المجال الرابع: القيادة والإدارة

	التوصية الأولى
	مسوغاتها
	التوصية الثانية
	مسوغاتها
	التوصية الثالثة
	مسوغاتها

ثالثاً: توصيات تقرير المساءلة.

.....

.....

.....

رابعاً: ملخص تحصيل الطلبة في المباحث الأساسية.

متوسط تحصيل أداء جميع الطلبة في المباحث الأساسية				
العلوم	رياضيات	اللغة الإنجليزية	اللغة العربية	نوع التقييم
				التقييمات الوطنية
				التقييمات الدولية
				الامتحانات أو الاختبارات المعاييرة
				التوقعات الوطنية للمناهج: مؤشرات أداء الطلبة حسب المبحث
				بيانات تحصيل من وضع المعلم
				التحصيل التراكمي من وضع المعلم
بيانات معاييرة أخرى للتأكد من صدق تحصيل الطلبة: المبادرات الإبداعية (مثل مبادرة بصمة....) الجوائز التعليمية مثل: اللياقة البدنية، تحدي القراءة، الفوز بالمسابقات التعليمية، وحفظ القرآن الكريم....				
عدد الطلبة المشاركين		وصف النتيجة وتقييمها		عنوان النشاط

خامسًا: النتائج غير المستكملة من الخطة التطويرية السابقة.

ملاحظات	الزمن	مصادر الدعم والتمويل	مسؤولية التنفيذ	الأنشطة والإجراءات	
				الأنشطة والإجراءات:	النتيجة:

سادسًا: أيّ قضايا ذات علاقة بالنوع الاجتماعي

	.١
	.٢

سابعًا: أولويات التطوير التي اعتمدها فريق تطوير المدرسة بدعم مستشار تطوير المدرسة.

	.٣
	.٤
	.٥

	.٦
	.٧
	.٨
	.٩
	.١٠

اليوم الخامس:
بناء الخطة الإجرائية

المقدمة:

يبدأ التخطيط التطويري بعد تحديد حاجات المدرسة، والذي يكون باستخدام المراجعة الذاتية، وتحليل البيانات، وإدارة حوار لجميع المعنيين حول البيانات والشواهد والأدلة، لتحديد مستويات أداء المدرسة، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحديد أولويات التطوير.

يوضح هذا اليوم التدريبي خطوات بناء الخطة الإجرائية للمدرسة بعد الانتهاء من بناء الخطة التطويرية وتحديد الأولويات التطويرية، والتعرّف إلى نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، ثم تُحدد أولويات التطوير وفق معايير محددة وتحويلها إلى نتائج تطويرية، وبناء خطة إجرائية في ضوء المؤشرات التي اخترت للعمل عليها في المجالات الأربعة، ومراجعتها مع المشرف المدرب ومجتمع المدرسة والمجلس التربوي.

النتاج العام:

- بناء خطة إجرائية للمدرسة اعتمادًا على الأولويات التطويرية في الخطة التطويرية الجديدة.

النتائج الخاصة:

يتوقع من المشاركين بعد الانتهاء من الوحدة أن يكونوا قادرين على بناء الخطة التطويرية.

- صياغة نتائج قصيرة المدى
- بناء الخطة الإجرائية للمدرسة.

الجدول الزمني

الزمن	الاستراتيجية	النشاط
٦٠	عمل جماعي حسب المدرسة	(٢٨ - ٤) مناقشة التطبيق العملي
٣٠		(٢٩ - ٤) مكونات الخطة الإجرائية
٣٠	عمل جماعي حسب المدرسة	(٣٠ - ٤) صياغة النتائج قصيرة المدى
٣٠ دقيقة		استراحة
٣٠		(٣١ - ٤) تجويد كتابة الأنشطة
٣٠		(٣٢ - ٤) الفرق بين الأنشطة والنتائج قصيرة المدى
٦٠ دقيقة	عمل جماعي حسب المدرسة	(٣٣ - ٤) بناء الخطة الإجرائية

الجلسة الأولى

المقدمة:

يعد التخطيط الإجرائي إحدى العمليات المهمة التي تساعد المدرسة على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، هذا التخطيط الذي يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة، ونقاط الضعف في المدرسة. وسنتناول في هذه الجلسة الفرق بين الأنشطة والنتائج قصيرة المدى وكيفية ربط الأنشطة بالاطار العام لتطوير المدرسة.

النتاج العام:

- بناء خطة إجرائية للمدرسة اعتمادًا على أولويات الخطة التطويرية.

النتائج الخاصة:

- تعرف مكونات الخطة الإجرائية.
- صياغة النتائج قصيرة المدى

التقويم الختامي للجلسة:

يُقيّم أداء المشاركين بالسؤالين الآتيين:

ما الخطوات التي ستنفذها مدرستك لبناء الخطة الإجرائية؟

كيف يمكن مشاركة جميع كادر المدرسة في بناء الخطة الإجرائية؟

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: الملاحظة.

الامتداد: تمهد أنشطة هذه الجلسة للأنشطة اللاحقة، وتعد تعلمًا قبليًا لها وتحتاج إلى تطبيق عملي في المدرسة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: بناء الخطة التطويرية		
اسم النشاط:	(٤ - ٢٨) مناقشة التطبيق العملي للخطة التطويرية	زمن النشاط: ٦٠ دقيقة الجلسة: الأولى
<p>المقدمة: قامت الفرق في المدارس بتنسيق وتسهيل عمليات بناء الخطة التطويرية بمشاركة كل منسقي المجالات، وفي هذا النشاط سيتم مناقشة الدروس المستفادة من عملية التطبيق الأولي.</p> <p>نتاج النشاط: مشاركة الدروس المستفادة والتغذية الراجعة من عمليات بناء الخطة التطويرية.</p> <p>التعلم القبلي: المراجعة الذاتية وكتابة التوصيات.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض، ورق قلاب، أقلام ملونة.</p> <p>الاستراتيجية: العمل في مجموعات صغيرة، عرض تقديمي.</p> <p>متطلبات النشاط: ورقة العمل رقم (تحديد رقم العمل)، نموذج التوصيات التطويرية.</p>		
الإجراءات:		
<p>يوزع المدرب المشاركين في مجموعات بحسب المدرسة. ويشارك المشرفين التربويين في هذه المجموعات بحسب المدارس التي قدموا لها الدعم.</p> <p>تناقش كل مجموعة العمليات التي قاموا بها في المدرسة لتوثيق ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. التحديات التي واجهت الفريق في إجراء المراجعة الذاتية والتوصل إلى توصيات. ٢. الدروس المستفادة والتغذية الراجعة التي يمكن توظيفها في المستقبل ٣. كيف تركز الأولويات على تحسين أداء الطلبة في المدرسة وعلاقتها بمؤشرات المدرسة الفاعلة. <p>تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه.</p>		
التقويم:		
<p>الموقف التقويمي: ما أهمية تحويل النتائج التطويرية إلى نتائج تطويرية قصيرة المدى؟</p> <p>الاستراتيجية: الحوار</p> <p>الأداة: طرح الأسئلة</p>		

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: التخطيط الإجرائي		
اسم النشاط:	(٤ - ٢٩) مكونات الخطة الإجرائية	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية
<p>المقدمة: يُعد التخطيط الإجرائي مهما للبدء في تنفيذ عمليات التطوير في المدرسة.</p> <p>التهيئة: تعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية كونها خطوة مهمة في بناء الخطة الإجرائية للمدرسة.</p> <p>نتاج النشاط:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تمكين المشاركين من صياغة النتائج التطويرية على صورة نتائج قصيرة المدى. ○ تمكين المشاركين من بناء الخطة الإجرائية <p>التعلم القبلي: مفهوم النتيجة.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز العرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: العمل التعاوني (فكر، انتق زميلاً، ثم شارك)</p> <p>متطلبات النشاط: نموذج النتائج التطويرية معبأ، ورقة العمل رقم (٤ - ٢٧) نموذج الخطة الإجرائية.</p>		
الإجراءات:		
<p>يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات.</p> <p>يقدم المدرب للمشاركين نموذج الخطة الإجرائية (٥) ويطلب منهم تعبئة نتيجة ونشاط واحد فقط</p> <p>يؤكد المدرب ضرورة استهداف الممارسات الضعيفة عند صياغة النتائج قصيرة المدى، وذلك بالرجوع إلى توصيفات المؤشر ونتائج المراجعة الذاتية.</p> <p>يطلب من المجموعات مناقشة ملاحظاتهم على نموذج الخطة الإجرائية.</p>		

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقِيمُ المدرب أداء المشاركين برصد أدائهم وطرح الأسئلة عليهم.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: الملاحظة وطرح الأسئلة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة

الموضوع الفرعي: التخطيط الإجرائي

اسم النشاط:	(٤ - ٣٠) صياغة النتائج قصيرة المدى	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية
<p>المقدمة: سيتمكن المشاركون في هذه الجلسة من تحويل النتائج التطويرية إلى نتائج قصيرة المدى تمهيداً لبناء الخطة الإجرائية، والتي يجب أن تكون قابلة القياس ومرتبطة بتوصيفات المؤشرات التي يتم العمل على تطويرها.</p> <p>نتاج النشاط:</p> <ul style="list-style-type: none">○ تمكين المشاركين من صياغة النتائج التطويرية قصيرة المدى. <p>التعلم القبلي: مفهوم النتيجة.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز العرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: العمل التعاوني (فكر، انتق زميلاً، ثم شارك)</p> <p>متطلبات النشاط: نموذج (٥) الخطة الإجرائية، الخطة التي التطويرية التي تم بناؤها.</p>		
<p>الإجراءات:</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات.</p> <p>يعرض المدرب أثناء النقاش مع المشاركين الشروط الواجب توفرها عند صياغة النتائج (S. M. A. R. T).</p> <p>محددة.</p> <p>وقابلة للقياس.</p>		

وقابلة للتحقق.

وواقعية.

ولها إطار زمني.

يقدم المدرب للمشاركين نموذج الخطة الإجرائية ويطلب منهم تحويل الأولوية التطويرية الواردة فيه إلى

نتائج (نتائج قصيرة المدى).

يؤكد المدرب ضرورة استهداف الممارسات الضعيفة عند صياغة النتائج قصيرة المدى. وربطها بالأولوية

التطويرية المرتبطة بتحسين أداء الطلبة.

يدير المدرب نقاشاً بين المجموعات عن النتائج التي صيغت، وتقارن الصياغة مع الشروط الواجب

توفرها في النتيجة (S. M. A. R. T). ومدى ارتباطها بمؤشرات المدرسة الفاعلة.

يختتم المدرب بالإشارة إلى أهمية الصياغة السليمة في فهم النتيجة واختيار الأنشطة والإجراءات لتنفيذها.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين برصد أدائهم وطرح الأسئلة عليهم.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: الملاحظة وطرح الأسئلة.

التقويم الختامي للجلسة:

الاستراتيجية: يُقيّم أداء المشاركين من خلال سجل الملاحظة.

الأداة: قائمة رصد.

الامتداد: تمهد أنشطة هذه الجلسة للأنشطة اللاحقة في اليوم التدريبي الثاني، وتعد متطلباً سابقاً لها.

نموذج (٥)

الخطة الإجرائية لتطوير المدرسة

لعام: / .

اسم المدرسة:..... المجال:

رقم ونص المؤشر (تمثل النتيجة البعيدة)

النتيجة التطويرية: (وتصاغ بناء على التوصيف)

ملاحظات	الزمن	مصادر الدعم والتمويل	مسؤولية التنفيذ	الأنشطة والإجراءات	
				الأنشطة والإجراءات:	النتيجة ١:
				الأنشطة والإجراءات:	النتيجة ٢:

				الأنشطة والإجراءات:	النتيجة ٣:

مدير التربية أو من يفوضه

رئيس المجلس التربوي

المستشار التربوي

مدير المدرسة

منسق المجال

الجلسة الثانية

المقدمة:

تمثل كتابة الأنشطة من عمليات التخطيط التي تحتاج إلى مهارة وإبداع في البحث عن السبل والإجراءات الأكثر نجاعة في تحقيق النتائج، كما تحتاج إلى تنظيم وتسلسل لضمان الانتقال السلس من مرحلة تنفيذية إلى مرحلة أخرى.

النتاج العام:

- بناء خطة إجرائية للمدرسة اعتمادًا على أولويات الخطة التطويرية.

النتائج الخاصة:

- تعرف مكونات الخطة الإجرائية.
- تمكين المشاركين من بناء الأنشطة المناسبة والفاعلة في تحقيق النتائج قصيرة المدى.

التقويم الختامي للجلسة:

يُقيّم أداء المشاركين بالسؤالين الآتيين:

- ما الخطوات التي ستنفذها مدرستك لبناء الخطة الإجرائية؟
- كيف يمكن مشاركة جميع كادر المدرسة في بناء الخطة الإجرائية؟
- الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: الملاحظة.

الامتداد: تمهد أنشطة هذه الجلسة للأنشطة اللاحقة، وتعد تعلمًا قبليًا لها وتحتاج إلى تطبيق عملي في المدرسة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة

الموضوع الفرعي: التخطيط الإجرائي

اسم النشاط:	(٤ - ٣١) تجويد كتابة الأنشطة	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية
-------------	--------------------------------	-----------------------------------------

المقدمة: سيتمكن المشاركون في هذه الجلسة من تحويل النتائج التطويرية إلى نتائج قصيرة المدى تمهيداً لبناء الخطة الإجرائية، والتي يجب أن تكون قابلة القياس ومرتبطة بتوصيفات المؤشرات التي يتم العمل على تطويرها.

نتاج النشاط:

○ تمكين المشاركين بناء أنشطة مناسبة لتحقيق النتائج.

التعلم القبلي: مفهوم النتيجة.

أدوات النشاط: جهاز العرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.

الاستراتيجية: العمل التعاوني (فكر، انتق زميلاً، ثم شارك)

متطلبات النشاط: نموذج (٥) الخطة الإجرائية، الخطة التي التطويرية التي تم بناؤها.

الإجراءات:

○ يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات، ويعرض المدرب الخصائص التالية التي يجب أن تتصف بها الأنشطة:

○ تمثل الأنشطة: المهام أو الفعاليات أو الخطوات المطلوب القيام بها لتحقيق المخرج أو النتيجة، وفي الواقع التربوي لا بد من الانتباه إلى القضايا التالية:

١. أن ترتبط نتيجة النشاط بالنتيجة المنوي تحقيقها.

٢. أن تكون خطوات النشاط متسلسلة وواضحة.

٣. أن تكون محددة المسؤولية باسم الشخص أو الوظيفة التي تحتل شخصاً واحداً.

٤. النشاط يتكون من مجموعة من الإجراءات وليس إجراء واحداً، وبالتالي فإن النشاط ليس قراراً إدارياً واحداً فقط.

٥. اجعل تحصيل وأداء الطلبة هو المحرك الأساسي في كتابة الأنشطة.

<ul style="list-style-type: none"> ○ اطلب من المجموعات أن تعيد النظر في النشاط الذي تم كتابته في النشاط السابق. ○ اطلب من المجموعات أن تعرض ما هي التغييرات التي أجرتها على النشاط لتحسينه.
<p>التقويم:</p> <p>الموقف التقويمي: يُقِيمُ المدرب أداء المشاركين برصد أدائهم وطرح الأسئلة عليهم.</p> <p>الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.</p> <p>الأداة: الملاحظة وطرح الأسئلة.</p>

<p>الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة</p> <p>الموضوع الفرعي: التخطيط الإجرائي</p>		
<p>اسم النشاط:</p>	<p>(٤ - ٣٢) تجويد كتابة الأنشطة</p>	<p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة</p> <p>الجلسة: الثانية</p>
<p>نتاج النشاط:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تمكين المشاركين من التفريق بين الأنشطة والنتائج. ○ التعلم القبلي: مفهوم النتيجة. ○ أدوات النشاط: جهاز العرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر. ○ الاستراتيجية: العمل التعاوني (فِكر، انتق زميلاً، ثم شارك) ○ متطلبات النشاط: نموذج (٥) الخطة الإجرائية، الخطة التي التطويرية التي تم بناؤها. 		
<p>الإجراءات:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات، ○ تقوم كل مجموعة باختيار النتائج للأولوية الأولى. ○ تقوم كل مجموعة بتحديد عناوين الأنشطة لكل نتيجة. ○ تقوم كل مجموعة بكتابة الإجراءات لحد الأنشطة. ○ تعرض كل مجموعة ما توصلت له. 		

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقِيمُ المدرب أداء المشاركين برصد أدائهم وطرح الأسئلة عليهم.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: الملاحظة وطرح الأسئلة.

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة

الموضوع الفرعي: التخطيط الإجرائي

اسم النشاط:	(٤ - ٣٣) بناء الخطة الإجرائية	زمن النشاط: ٦٠ دقيقة الجلسة: الثانية
نتاج النشاط: <ul style="list-style-type: none">○ تمكين المشاركين بناء الخطة الإجرائية.التعلم القبلي: مفهوم النتيجة.أدوات النشاط: جهاز العرض، ورق قلاب، أقلام فلوماستر.الاستراتيجية: العمل التعاوني (فكر، انتق زميلاً، ثم شارك)متطلبات النشاط: نموذج (٥) الخطة الإجرائية، الخطة التي التطويرية التي تم بناؤها.		
الإجراءات: <ul style="list-style-type: none">○ يعمل كل فريق مدرسة في مجموعة مستقلة.○ يقوم الفريق بتحديد نتيجة في كل مجال وتعبئة الأنشطة الخاصة بها.○ يضع الفريق تصور كيف سيعمل مع باقي المعلمين في المدرسة وفرق المجالات لاستكمال بناء الخطة الإجرائية. ومشاركتها مع كافة العاملين في المدرسة.		

التقويم:

الموقف التقويمي: يقدم كل متدرب الشواهد والأدلة على مشاركة العاملين في المدرسة في بناء الخطة
الاجرائية.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: الملاحظة وطرح الأسئلة.

اليوم السادس

بناء إطار قياس الأداء

المقدمة:

تتبنى وزارة التربية والتعليم نهج الإدارة الموجهة بالنتائج، لما له من أثر في تحقق التشاركية للإدارة التي تسعى إلى تركيز جهد العاملين في المؤسسة التعليمية على العمل لتحقيق النتائج المتوقعة من الخطة التطويرية، وتعد عمليات المتابعة والتقييم أساساً مهماً في عملية تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وهي التي تكفل التحقق من معدلات الإنجاز، ومستويات أداء الأفراد، ورفع كفاية التدريس، وتقييم إنجازات أيّ طالب، ووضع نتائج تطوير واقعية له، من شأنها أن تؤدي إلى مستوى إنجاز أعلى؛ ولإتمام إجراء عمليات المتابعة الفاعلة فإنّ ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة الخطة التطويرية لتحقيقها من أجل اتخاذ القرارات الصائبة للمساعدة في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات التي تعترض مسار تنفيذ الأنشطة بالسرعة المطلوبة.

وتُعدّ مهارات المتابعة المبنية على النتائج ضرورة لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي المساند لتنفيذ مهامهم الوظيفية، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة وتنفيذها، وقد ظهرت الحاجة لأهمية تدريبهم على هذه المهارات، وممارستها في ضوء شراكة مبنية على المهنية والخبرة لكل منهما هدفها تحسن أداء المدرسة. وتُعدّ عمليات المتابعة لتنفيذ الخطط والإجراءات من أكثر العمليات صعوبة، فتظهر في هذه المرحلة عمليات مقاومة التغيير، وعدم وضوح بعض الإجراءات، وعدم وجود حلول لمواجهة بعض التحديات الجديدة.

يوضح هذا اليوم التدريبي أدوار مدير المدرسة ومسؤولياته، وكادرها في عمليات المتابعة والتقييم، من حيث إعداد خطة للمتابعة وتنفيذها، وتفعيل التواصل مع أولياء الأمور لغايات المتابعة، وتوضيح النتائج لكل الصفوف في المدرسة بمراجعة دورية لبيانات أداء الطلبة وتقييمها، وتوضيح أهمية تحليل البيانات، وكتابة التقارير في عملية المتابعة، واستخدام معلومات الأداء في نظام المتابعة وتعزيز تعلّم الطلبة، وتبرز هذه العملية دور القيادة المدرسية في توزيع الأدوار والمهام، والتركيز على أداء الطلبة.

النتاج العام:

تمكين المشاركين من عمليات المتابعة والتقييم لتطوير أداء المدرسة في تحسن أداء الطلبة.

النتائج الخاصة:

المشاركة في التخطيط لمتابعة تطوير أداء المدرسة.

تعرفّ إطار المتابعة المبنية على النتائج.

تعرفّ أدوات جمع البيانات وأساليبها في عملية المتابعة.

تحليل البيانات وتوظيف النتائج.

تحديد النتائج ومراجعتها تبعاً لمعايير المتابعة والتقييم.

الجدول الزمني

الزمن	النشاط
١٠	(٣٤ - ٤) ملخص (الإدارة الموجهة بالنتائج)
٢٥	(٣٥ - ٤) إطار المتابعة المبنية على النتائج.
٢٥	(٣٦ - ٤) مؤشرات الأداء الكمية والنوعية
30	(٣٧ - ٤) قيمة الأساس والمستهدف
30	(٣٨ - ٤) مصادر بيانات المتابعة
٣٠	استراحة
20	(٣٩ - ٤) أدوات جمع بيانات المتابعة
20	(٤٠ - ٤) تحليل البيانات
40	(٤١ - ٤) إطار قياس الأداء
٤٠	(٤٢ - ٤) استجابة خطط المدارس لفجوات النوع الاجتماعي

الجلسة الأولى

المقدمة:

تظهر أهمية متابعة أنشطة الخطة التطويرية من حيث ضمان سير الأنشطة في الإطار المخطط لها من أجل تحقيق النتائج المنشودة، وإتمام إجراء عملية المتابعة الفاعلة، فإن ذلك يتطلب وجود نظام جيد لجمع البيانات، والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأنشطة، من أجل اتخاذ القرارات الصائبة داخل المدرسة، للمساعدة في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات التي تعترض مسار تنفيذ أنشطة الخطة.

النتاج العام:

- تمكين القائد التعليمي من المتابعة المبنية على النتائج في المدرسة لتحسين أداء الطلبة.

النتائج الخاصة:

- تعرّف المشاركين بإطار المتابعة المبنية على النتائج.
- تعرّف أدوات جمع البيانات وأساليبها في عملية المتابعة.

التهيئة والتعلم القبلي (الربط):

- يطرح المدرب المشكلة الآتية:

- "تواجه عمليات التخطيط بشكل عام في المدارس ضعفاً في جانب المتابعة، كيف تُوظف دورك - فأنت قائد تربوي - في تنفيذ أنشطة الخطة التطويرية لتحقيق النتائج؟ وكيف تتابع تنفيذ الخطة؟"

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: متابعة تطوير المدرسة وتقييمها		
اسم النشاط:	(٤ - ٣٤) ملخص الإدارة الموجهة بالنتائج	زمن النشاط: ١٠ دقيقة الجلسة: الأولى
<p style="text-align: right;">المقدمة:</p> <p>التهيئة: يتعرّف المشاركون في هذا النشاط إلى نظام المتابعة الذي يُعدُّ أداة الإدارة الموجهة بالنتائج، والذي يستخدم التخطيط بشكل منهجي لجمع البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء لمتابعة تقدم سير العمل.</p> <p>نتاج النشاط: تذكر مفهوم الإدارة الموجهة بالنتائج وعناصرها الأساسية.</p> <p>التعلم القبلي: التخطيط المبني على النتائج.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز حاسوب، جهاز عرض، ورق قلاب، ورق قرطاسية، أقلام ألوان وعادية.</p> <p>الاستراتيجية: عرض تقديمي، مجموعات عمل، الشبكة.</p> <p>متطلبات النشاط: شريحة إطار قياس الأداء، نموذج إطار المتابعة والتقييم، النشرة رقم (١).</p>		
<p style="text-align: right;">الإجراءات:</p> <p>يقدم المدرب عرضًا تقديميًا عن الإدارة الموجهة بالنتائج:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ما المقصود بالإدارة الموجهة بالنتائج؟ ○ ما العناصر الأساسية للإدارة الموجهة بالنتائج؟ 		
<p style="text-align: right;">التقويم:</p> <p>الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين من خلال سلم التقدير اللفظي في نهاية اليوم التدريبي.</p> <p>الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.</p> <p>الأداة: سلم التقدير اللفظي.</p>		

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: متابعة تطوير المدرسة وتقييمها		
اسم النشاط: (٤ - ٣٥) إطار المتابعة الموجهة بالنتائج	زمن النشاط: ٢٥ دقيقة الجلسة: الأولى	
<p style="text-align: right;">المقدمة:</p> <p>التهيئة: يتعرّف المشاركون في هذا النشاط نظام المتابعة الذي يُعدُّ أداة الإدارة الموجهة بالنتائج، والذي يستخدم التخطيط بشكل منهجي لجمع البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء لمتابعة تقدم سير العمل.</p> <p>نتاج النشاط: تعرّف مفهوم المتابعة الموجهة بالنتائج وعملياتها.</p> <p>التعلم القبلي: التخطيط المبني على النتائج.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز حاسوب، جهاز عرض، ورق قلاب، ورق قرطاسية، أقلام ألوان وعادية.</p> <p>الاستراتيجية: عرض تقديمي، مجموعات عمل، الشبكة.</p> <p>متطلبات النشاط: شريحة إطار متابعة وقياس الأداء، نموذج إطار المتابعة والتقييم، النشرة رقم (٤ - ٢٩).</p>		
<p style="text-align: right;">الإجراءات:</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات.</p> <p>يطلب المدرب من كل مجموعة قراءة النشرة رقم (٤-٢٩) والإجابة عن الأسئلة التي تليها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ما المقصود بالمتابعة والتقييم وما أهميتها؟ ○ ما فوائد عمليات المتابعة والتقييم بشكل عام؟ وفي وزارة التربية والتعليم بشكل خاص؟ ○ ما العناصر الرئيسية لإطار قياس الأداء؟ <p>ناقش مع مجموعتك خطوات عملية المتابعة والتقييم.</p> <p>يطلب المدرب من المجموعات مناقشة المطلوب وتدوين الإجابات.</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في مجموعات فيكون في كل مجموعة مشارك خبير يجيب عن أحد الأسئلة، ويطلب منهم مناقشة جميع الإجابات والاتفاق على إجابة مشتركة لكل سؤال.</p>		

تعرض المجموعات ما توصلت إليه.

يدير المدرب نقاشاً حول الإجابات، ويوزع النشرة، ونموذج إطار المتابعة والتقييم.

يعرض المدرب ويناقش مضمون الشريحتين الآتيتين:

النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار للتصميم الجيد للمتابعة والتقييم.

التعريف بدورة المتابعة والتقييم.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيم المدرب أداء المشاركين من خلال سلم التقدير اللفظي في نهاية اليوم التدريبي.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: سلم التقدير اللفظي.

ورقة العمل رقم (٤ - ٢٩)

رقم النشاط	اسم النشاط:	زمن النشاط:
٣٥ - ٤	إطار المتابعة الموجهة بالنتائج	٢٥ دقيقة
<p>شارك مجموعتك في الإجابة عن أحد الأسئلة الآتية:</p> <p>ما المقصود بالمتابعة والتقييم وما أهميتها؟</p> <p>ما فوائد عمليات المتابعة والتقييم بشكل عام؟ وفي وزارة التربية والتعليم بشكل خاص؟</p> <p>ما العناصر الرئيسة لإطار قياس الأداء؟</p> <ul style="list-style-type: none">• ناقش مع مجموعتك خطوات عملية المتابعة والتقييم.• شارك مجموعتك الجديدة (الشبكة) في مناقشة إجابات جميع الأسئلة، وتعرض المجموعات ما توصلت إليه. <p>شارك مع المدرب في النقاش عن إطار المتابعة والتقييم. اقرأ النشرة المرفقة ونموذج إطار المتابعة والتقييم المرفق.</p>		

نموذج (٦)

إطار قياس الأداء

اسم المدرسة:.....

المجال:.....

النتيجة التطويرية:.....

المسؤولية	الزمن	أدوات البيانات ومصادرها	الأساس والمستهدف	المؤشرات النوعية والكمية	
		الأساس: المستهدف:	١-	النتيجة 1:
		الأساس: المستهدف:	٢-

المسؤولية	الزمن	أدوات البيانات ومصادرها	الأساس والمستهدف	المؤشرات النوعية والكمية	
		الأساس: المستهدف:	١-	النتيجة ٢:
		الأساس: المستهدف:	٢-
		الأساس: المستهدف:	١-	النتيجة ٣:
		الأساس: المستهدف:	٢-

النشرة رقم (٤ - ٣٥)

ما المقصود بالمتابعة والتقييم؟

يعدّ التقييم من العمليات الحيوية لأي مجتمع، لأنه يمكن أن يتناول شرائح وقطاعات متنوعة، فقد يشمل التقييم: الأفراد، والبرامج، والمشاريع، والسياسات، والخدمات، والمفاهيم، والنظريات، وحتى المؤسسات، لذلك اهتمت العديد من المؤسسات والهيئات بتعريف التقييم بأساليب ومفردات متنوعة لمواءمة تعريف التقييم بما يخدم المجال الذي تهتم به أي مؤسسة أو مجموعة أخرى.

فقد عرّفته جمعية التقييم الأمريكية (American Evaluation Association) بأنه عملية تتضمن تقدير مواطن القوة ومواطن الضعف في البرامج والسياسات والأفراد والمؤسسات وتحديدها؛ لتحسين فاعليتها. (<http://www.evaluationwiki.org>).

أما اللجنة المشتركة لمعايير التقييم التربوي فقد عرّفت التقييم بأنه العملية المنظمة التي يمكن من خلالها تقدير قيمة أو شيء ما ومميزاته، بالحصول على معلومات كمية أو نوعية تتعلق بهذا الشيء، (Stufflebeam and Shinkfield,2007).

فوائد المتابعة والتقييم:

يوجد العديد من الفوائد والإيجابيات التي تعود على المؤسسات عند استخدام نظام المتابعة والتقييم لبرامجها ومشاريعها، حيث يتيح ذلك النظام فرصة لتبادل الأفكار والمعرفة والخبرات، ومساعدة الموظفين والمسؤولين والشركاء على فهم طبيعة أداء المؤسسة ومخرجاتها، باتباع منهجية علمية واضحة، ويمكن بنظام المتابعة والتقييم التعرف إلى الدروس المستفادة، وتشخيص مواطن الضعف ومعرفة أوجه التقصير ما يعزز القدرة على تفعيل نظام المساءلة، وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن استخدام بناء نظام للمتابعة والتقييم في تحقيق الفوائد الآتية:

أداة فاعلة للتخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانيات والأداة الناجحة نحو تحقيق الأهداف (Kuset and

Rist,2004)، حيث يساعد على تقدير مدى الإنجاز وتحديد في تنفيذ المشاريع والبرامج والخطط، مما

يتيح الفرصة للمؤسسة في تخصيص الموارد البشرية والمالية بأسلوب يكفل تحقيق الكفاية والفاعلية لأي برنامج، ويمكنها من تحديد الاحتياجات اللازمة للتطوير المنشود وتقديرها.

إعطاء إشارات مبكرة للقضايا التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والرعاية لضمان تحقيق التغيير المرغوب به. تبادل المعلومات لضمان الشفافية مما يعزّز المنافسة الإيجابية بين الأفراد والبرامج المختلفة لتحفيز تحسين الأداء.

تقوية نظام المساءلة ضمن مجموعة معايير الأداء التي اعتمدت لتلك المؤسسة.

القدرة على التحقق من جودة البرنامج من حيث تمييز الاستراتيجية والسياسات الناجحة والفاعلة من تلك التي أثبتت عدم فاعليتها في تحقيق النتائج المطلوبة.

يقدم صورة واضحة عن الممارسات المثلى والدروس المستفادة، والتي يمكن توظيفها في المراحل المستقبلية أثناء تنفيذ البرنامج، أو المشروع.

ورغم أهمية المتابعة والتقييم لضمان جودة التنفيذ وكفايته في أي برنامج، إلا أنه يجب مراعاة الأمور الآتية:
لا يعد التقييم بحد ذاته قرارًا، وإنما تعد نتائجه مصدرًا للمعلومات التي تساعد المعنيين في صنع القرار.
يجب عدم استخدام التقييم ذريعة لعدم مواجهة بعض القرارات الصعبة.
لا يجوز بأي حال من الأحوال استخدام التقييم أداة لنقد الآخرين، وإنما التركيز على الاستفادة من نتائجه في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج والفاعلية.

إطار المتابعة والتقييم:

هو عبارة عن أداة الإدارة الموجهة بالنتائج، وتستخدم للتخطيط بشكل منهجي لجمع البيانات المتعلقة بالأداء ومتابعة تقدم سير العمل.
والمتابعة الموجهة بالنتائج: عملية منظمة لجمع البيانات وتحليلها تحليلًا مستمرًا عن المؤشرات الرئيسية، ومقارنة النتائج الحقيقية مع النتائج المتوقعة والمخطط لها.

أهمية إطار المتابعة والتقييم:

توثيق العناصر الرئيسة لنظام متابعة الأداء.
توفير المعلومات المدعمة بالبيانات عن مستوى الإنجاز بالنسبة للنتائج وفق الأطر الزمنية المحددة في خطة العمل.

توفير المعلومات المدعمة بالبيانات عن استخدام الموارد.

ضمان جمع معلومات الأداء بصورة منتظمة وفي وقتها الملائم.

العناصر الأساسية لإطار قياس الأداء (نموذج (٦)).

مؤشرات أداء مختارة لكل نتيجة.

وقيمة الأساس والمستهدف لكل مؤشر.

ومصادر البيانات.

وطرائق جمع البيانات.

وتكرار جمع البيانات (شهري، فصلي أو سنوي).

ومسؤولية جمع البيانات.

خطوات عملية المتابعة الموجهة بالنتائج:

تُعد خطة المتابعة وتصمم قبل بداية تنفيذ المشروع أثناء مرحلة التخطيط للمشروع، فتستخدم في متابعة تنفيذ أنشطة المشروع.

الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة:

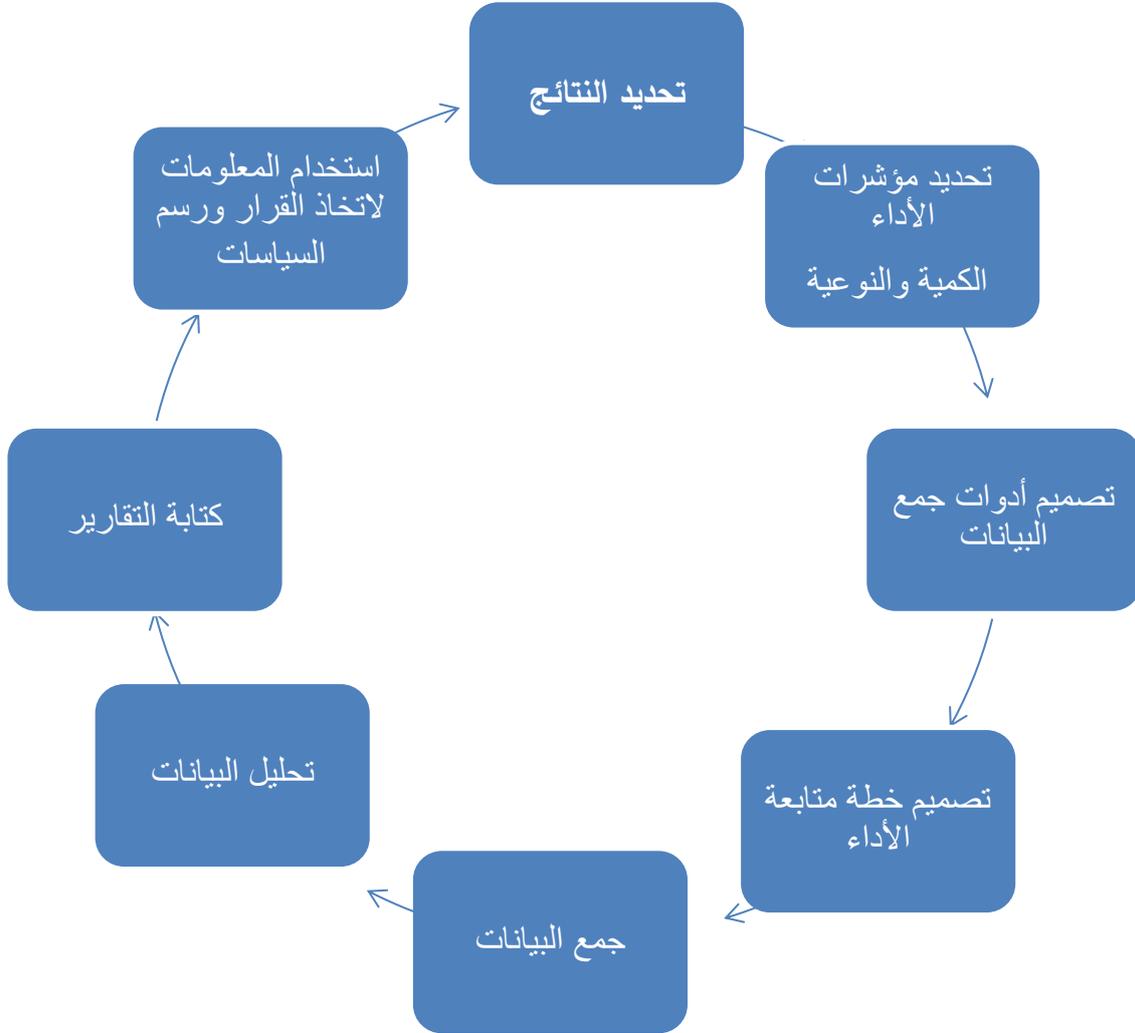
من أجل وضع خطة متابعة لمشروع ما لا بد من توفر ما يأتي مسبقًا:

١. الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع.

يجب تحديد ما يأتي:

- تحديد الهدف من عملية المتابعة. الوقت الزمني للمتابعة. أساليب المتابعة وطرائقها. الأدوار والمسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو المتابعة.

وضع معايير الأداء (المؤشرات).



خطوات عملية المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج

ينبثق إطار المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج من السياسات والاستراتيجيات والنتائج العامة للمشروع أو البرنامج (مثل برنامج تطوير المدرسة والمديرية)، فبعد دراسة مكونات المشروع الرئيسية والفرعية وتحديد النتائج ومؤشرات الأداء المطلوبة لكل منها، يُطوّر إطار المتابعة والتقييم.

يجب أن يحتوي إطار المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج على تعريف إجرائي للمؤشرات مع تحديد كيفية جمع المعلومات المتعلقة بها، ومصادر جمعها، والوقت المناسب لذلك.

تُشتق الخطط السنوية للمتابعة والتقييم من إطار المتابعة والتقييم، مع أخذ الواقع الفعلي للمشروع، والظروف المصاحبة لتنفيذه بعين الاعتبار.

تُنفَّذ عمليات المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج وفق أسس علمية ومنهجيات واضحة تتسجم مع الخطة السنوية التي اشتُقت من إطار المتابعة والتقييم.

<p>الموضوع الرئيسي: قيادة تطوير المدرسة</p> <p>الموضوع الفرعي: إطار قياس الأداء والتقارير</p>		
<p>اسم النشاط:</p>	<p>(٤ - ٣٦) مؤشرات الأداء الكمية والنوعية.</p>	<p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة</p> <p>الجلسة: الأولى</p>
<p>المقدمة:</p> <p>التهيئة: تجري في هذا النشاط مناقشة عامة، وتعريف بالمؤشرات الكمية والنوعية، وشروط صياغتها.</p> <p>نتاج النشاط: تمكين المشاركين من صياغة المؤشرات النوعية والكمية لمؤشرات الخطة.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم المؤشر الكمي، والنوعي.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض: ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p>متطلبات النشاط: نموذج (٦) إطار قياس الأداء.</p>		
<p>الإجراءات:</p> <p>يؤكد المدرب أهمية وجود إطار مناسب للمتابعة والتقييم.</p> <p>يوزع المدرب نموذج إطار قياس الأداء على المشاركين.</p> <p>يعرض المدرب نموذج إطار قياس الأداء على شريحة.</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في أربع مجموعات.</p> <p>ينكر المدرب المشاركين بعناصر إطار قياس الأداء بطرح الأسئلة الآتية:</p> <p>ما المقصود بالمؤشرات الكمية؟</p> <p>ما المقصود بالمؤشرات النوعية؟</p> <p>ما المقصود بالأساس؟</p> <p>ما المقصود بالمستهدف؟</p> <p>ما المقصود بأدوات البيانات ومصادرها؟</p> <p>يؤكد المدرب أهمية المؤشرات، ويشرحها مع النقاش والحوار، فيبين أنّ مؤشرات تنفيذ الخطة دليل أساسي لعمليات المتابعة والتقييم أثناء عمليات التنفيذ، وهي التي تساعد في الإجابة عن السؤال المطروح: كيف نتأكد من تحقق النتائج؟</p> <p>يعرض المدرب شريحة عن خصائص المؤشرات التي تتضمنها الخطة وهي نوعان: الأول كمي، والثاني نوعي، وبشكل عام تعطي المؤشرات تصوراً عن أعداد أو نسب أو تكرارات، وقد تكون أشكال إحصائية، وبشكل عام يجب أن تتميز المؤشرات بالآتي:</p>		

الصدق: يجب أن يقيس مؤشر الأداء عمليات التقدم الخاصة بالنتيجة؛ فمثلاً عدد الكتب المدرسية المطبوعة إلى عدد الطلبة، فهذه المؤشرات لا تؤكد توزيع الكتب على الطلبة أو أن الطلبة قد استعملوها فعلاً، وقد يكون من الأفضل أن تكون نسبة عدد الكتب الجديدة التي وُزعت مطابقة إلى العدد الفعلي.

الثبات: يعبر مؤشر الأداء عن قيم ثابتة مع مرور الزمن في حال عدم تغير الأداء، وقد تكون النتيجة مثلاً: تحسن مهارات المعلمين في توظيف استراتيجيات حل المشكلات، فإذا كان المؤشر نسبة المعلمين الذين يوظفون حل المشكلات في الشهر الأول من العام الدراسي، فقد يكون هذا المؤشر غير مناسب؛ لأنّ دروس بداية العام الدراسي قد تحتاج إلى استراتيجيات أخرى، في حين إنّ دروس الشهر الثاني تحتاج بشكل أكبر إلى توظيف هذه الاستراتيجيات، لذلك يفضل أن يكون المؤشر " نسبة المعلمين الجدد الذين يستطيعون تطبيق استراتيجيات حل المشكلات في العام الدراسي".

السهولة: كلما زادت إمكانية جمع البيانات ومعالجتها زادت فاعلية عمليات المتابعة والتقييم، ففي المثال السابق قد يكون من الصعب جمع معلومات عن مهارات المعلمين جميعاً على الرغم من أنّ ذلك مفيد، لذا فإنّ العملية تُختصر لتسهيل جمع البيانات من عينة من المعلمين. الفائدة (المنفعة): قد تصاغ بعض المؤشرات التي لا تقدم معلومات مفيدة أو مباشرة لصانع القرار، فمثلاً حول توظيف استراتيجيات حل المشكلات ربما لا يكون مفيداً صياغة المؤشر " نسبة المعلمين الذين تدربوا على كيفية توظيف استراتيجيات حل المشكلات " لأنّ هذه النسبة تتأثر بكثير من المتغيرات الأخرى مثل: جودة التدريب وإمكانية انتقال أثر التدريب.

يوزع المدرب المشاركين في مجموعات.

يكتب المدرب نتيجة تطويرية على ورق لوح قلاب ويطلب من كل مشارك أن يكتب وحده مؤشر أداء نوعي وآخر كمي.

يطلب المدرب من المشاركين مناقشة ما كُتب بشكل فردي داخل المجموعة، والخروج بمقترح واحد. يطلب المدرب من المجموعات عرض ما توصلوا إليه، ويدير نقاشاً عن نوعية المؤشرات الكمية والنوعية التي قُدّمت.

يعرض المدرب أمثلة على المؤشرات الكمية والنوعية.

بعض الأمثلة على المؤشرات الكمية:

- نسبة الطلبة المتسربين في الصف العاشر الأساسي.
- عدد الطلبة الذين استطلعت آراؤهم عن أداء المعلمين.
- عدد الكتب المدرسية التي وُزعت على الطلبة.
- معدل مصروف الطالب اليومي في المدرسة.

بعض الأمثلة على المؤشرات النوعية:

- مدى ملاءمة أساليب التدريس من وجهة نظر الطلبة.
 - اتجاهات الطلبة نحو عمليات الإرشاد في المدرسة.
 - درجة رضا المعلمين عن الورشات التدريبية.
- يعرض المدرب شريحة تعريفية لمفاهيم: الأساس، المستهدف.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين من خلال مدى مراعاتهم لمتطلبات النشاط العملية عند صياغة المؤشرات النوعية والكمية.

الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.

الأداة: طرح الاسئلة.

<p>الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة</p> <p>الموضوع الفرعي: إطار قياس الأداء والتقارير</p>		
<p>اسم النشاط:</p>	<p>(٤ - ٣٧) قيمة الأساس والمستهدف.</p>	<p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة</p> <p>الجلسة: الأولى</p>
<p>المقدمة:</p> <p>التهيئة: تجري في هذا النشاط مناقشة عامة، وتعريف لقيمة الأساس والمستهدف.</p> <p>نتاج النشاط: تمكين المشاركين من تحديد قيمة الأساس وقيمة المستهدف.</p> <p>التعلم القبلي: مفهوم الأساس والمستهدف.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز عرض: ورق قلاب، أقلام فلوماستر.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والمناقشة.</p> <p>متطلبات النشاط: نموذج (٦) إطار قياس الأداء.</p>		
<p>الإجراءات:</p> <p>يعرض المدرب شريحة تعريف لكل من: مفهومي الأساس، والمستهدف.</p> <p>يعرض المدرب نموذج إطار القياس ويشير إلى مكان الأساس والاستهداف.</p> <p>يكتب المدرب مؤشر أداء كمي، وآخر نوعي، على ورق قلاب، ويكلف المشاركين فرادى كتابة (تحدد بقيمة) أساس ومستهدف لكل منهما</p> <p>يطلب المدرب من المشاركين الرجوع إلى مجموعاتهم ومناقشة ما يجب، والخروج بمقترح واحد.</p> <p>تعرض المجموعات ما توصلت إليه، ويدير المدرب نقاشاً عن أهمية تحديد أساس صحيح مبني على بيانات؛ للوصول إلى مستهدف حقيقي يمكن تحقيقه.</p>		
<p>التقويم:</p> <p>الموقف التقويمي: يُقِيم المدرب أداء المشاركين من خلال مدى مراعاتهم لمتطلبات النشاط العملية عند صياغة المؤشرات النوعية والكمية.</p> <p>الاستراتيجية: الحوار والنقاش.</p> <p>الأداة: طرح الاسئلة.</p>		

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: متابعة تطوير المدرسة وتقييمها		
اسم النشاط:	(٤ - ٣٨) مصادر بيانات المتابعة	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الأولى
المقدمة:		
<p>التهيئة: يتناول هذا النشاط البيانات من حيث: مصادرها، وتصنيفها؛ ليتمكن المديرين والمشرفون التربويون من تحديد البيانات التي وُجدت في المدرسة والمديرية، لاستخدامها أساسًا في عملية المتابعة.</p> <p>نتاج النشاط: تعرّف مصادر البيانات، وكيفية تصنيفها.</p> <p>التعلم القبلي: توثيق البيانات.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز حاسوب، جهاز عرض، ورق قلاب، ورق قرطاسية، أقلام ألوان وعادية.</p> <p>الاستراتيجية: عرض تقديمي، مجموعات عمل، عصف ذهني.</p> <p>متطلبات النشاط: نشرة عنونها مصادر بيانات المتابعة.</p>		
الإجراءات:		
<p>يطرح المدرب السؤال الآتي للنقاش: ما البيانات، وما أهميتها؟</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في مجموعات ويطلب من كل مجموعة الإجابة عن السؤال الآتي:</p> <p>❖ "ما مصادر البيانات لعملية متابعة الخطة التطويرية لكل من المدرسة والمديرية؟"</p> <p>تناقش كل مجموعة إجابة السؤال، وتدونها على ورق قلاب.</p> <p>تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه.</p> <p>يعرض المدرب شريحة مصادر البيانات، ويناقش ذلك.</p> <p>يعلق المدرب لوحتين ويكتب على إحدهما عنوان البيانات الكمية، والأخرى عنوان البيانات النوعية.</p> <p>يوزع المدرب بطاقتين مختلفتي اللون لكل مشارك، ويطلب من المشاركين فرادى كتابة أمثلة على كل نوع من البيانات على البطاقات، وتعليقها أمام اللوحات في الموقع المناسب.</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في مجموعتين، ويطلب من كل مجموعة إعادة تنظيم بطاقات إحدى اللوحتين</p>		

وترتيبها.

يدير المدرب نقاشًا مع المشاركين عن أنواع البيانات الكمية والنوعية.
يعرض المدرب شريحة تبين البيانات الكمية والنوعية، ويوزع نشرة عنوانها مصادر بيانات المتابعة.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين من خلال سلم التقدير اللفظي في نهاية اليوم التدريبي.
الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.
الأداة: سلم التقدير اللفظي.

ورقة العمل رقم (٤ - ٣٨)

رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
٣٨ - ٤	مصادر بيانات المتابعة	٣٠ دقيقة
<p>شارك مجموعتك في الإجابة عن السؤال الآتي:</p> <p>ما مصادر البيانات لعملية متابعة الخطة التطويرية للمدرسة وللمديرية؟ بعد استلامك بطاقتين ملونتين من المدرب، كل لون يمثل لوحة تتضمن نوعًا من أنواع البيانات معلقة في قاعة التدريب، اكتب على كل بطاقة أمثلة لنوع من أنواع البيانات، وعلّقها أمام لوحة البيانات المنتمية لها.</p> <p>شارك مجموعتك في إعادة تنظيم بطاقات إحدى اللوحتين وترتيبها. شارك في نقاش المدرب مع المشاركين عن أنواع البيانات الكمية والنوعية. اقرأ النشرة المرفقة (مصادر بيانات المتابعة).</p>		

مصادر البيانات

هي الأشخاص، أو الوثائق التي نحصل منها على البيانات المطلوبة، مثل: كوادر المدرسة، الطلبة، أولياء الأمور، أعضاء المجالس التربوية، مؤسسات المجتمع المحلي، سجلات وتقارير مديريات التربية والتعليم والخطط التطويرية والخطط العلاجية، سجلات بيانات تحصيل الطلبة، قواعد البيانات،

ملاحظات مهمة

في حال تبديل مصادر البيانات، فإنّه من الممكن أن يُضعف موثوقية البيانات.
يجب تحديد مصدر البيانات لكلّ مؤشر.

أنواع البيانات

البيانات الكمية: ومصادرها: الإحصاءات، التعدادات، قواعد البيانات، المسوح الميدانية، الاستبانات...
البيانات النوعية: ومصادرها: المعلمون، الطلبة، مديرو المدارس، أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي، والتقارير والدراسات السابقة. والوثائق.

أهمية البيانات

تعدّ البيانات مهمة لأنها:
تستبدل البيانات بالحدس؛ أي تترك الحدس
وتيسر فهم الفجوة بين واقع المدرسة والمطلوب.
وتبين السبب الرئيس للفجوة الموجودة.
وتضمن المساواة والموضوعية.
وتساعد على تقييم القضايا المهمة.
وتساعد على توضيح عدم فاعلية بعض الأنشطة.
وتبين تحقق أهداف المدرسة.
وتبين تنفيذ المسؤول ما يقوله.
وتساعد على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

التقويم الختامي للجلسة:

يُقيّم أداء المشاركين في نهاية الجلسة من خلال فقرات سلم التقدير اللفظي، ويقدم المدرب التغذية الراجعة للمجموعات عن أدائها بأداة التقويم.

الجلسة الثانية

المقدمة:

تتناول هذه الجلسة بشكل أساس استثمار المعلومات الناتجة عن جمع البيانات؛ لإتمام إجراء عملية المتابعة الفاعلة، وذلك بكتابة التقارير التي تعد وسيلة مهمة من وسائل الاتصال التي توفر الوقت والجهد والكلفة في مساعدة القادة والإداريين على اتخاذ قرارات مناسبة، وتقديم تغذية راجعة، لتحقيق النتائج المرسومة.

النتاج العام:

تمكين القائد التعليمي من إعداد التقارير والإفادة منها لتحسين أداء الطلبة.

النتائج الخاصة:

زيادة التمكين من تحليل البيانات وتوظيف النتائج.

تحسن قدرات القائد التعليمي في إعداد التقارير والإفادة منها.

تحديد النتائج ومراجعتها تبعاً لمعايير المتابعة والتقييم.

التهيئة والتعلم القبلي (بطرح المدرب السؤال الآتي):

"ما أهمية بيانات المتابعة في تحسين عملية تطوير المدرسة؟"

الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: متابعة تطوير المدرسة وتقييمها		
اسم النشاط:	(٤ - ٣٩) جمع بيانات المتابعة	زمن النشاط: ٢٠ دقيقة الجلسة: الثانية
<p style="text-align: right;">المقدمة:</p> <p>التهيئة: سنتعرف في هذا النشاط على أدوات جمع البيانات وأساليبها، مع الأخذ في الاعتبار أنّ اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة تعتمد على عوامل عدّة منها قدرات الأفراد الذين سيكلفون بالعمل، والوقت المناسب، لإنجاز العمل والموارد المتاحة. وتتميز هذه الأساليب بأنّها تجمع معلومات كمية، ونوعية عن مدى تطابق خط سير العمل بالخطة الموضوعية.</p> <p>نتاج النشاط: تعرف أدوات جمع بيانات المتابعة وطرائقها لتطوير المدرسة (الكمية والنوعية).</p> <p>التعلم القبلي: تصنيف بيانات المتابعة.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز حاسوب، جهاز عرض، ورق قلاب، ورق قرطاسية، أقلام ألوان وعادية.</p> <p>متطلبات النشاط: نشرة عنوانها: أدوات جمع البيانات، نموذج (٦) إطار قياس الأداء.</p>		
<p style="text-align: right;">الإجراءات:</p> <p>يوزع المدرب المشاركين في مجموعات، ويطلب منهم الإجابة عن الآتي:</p> <p style="text-align: center;">صنف طرائق جمع البيانات الآتية إلى طرائق كمية وأخرى نوعية؟</p> <p>(المسوح الميدانية، المقابلة الفردية، أو مجموعات النقاش المركزة، الملاحظة المباشرة، دراسة الحالة، قواعد البيانات، الاختبارات).</p> <p>هل تعتقد أنّ الدمج بين الطرائق الكمية والنوعية أسلوب ملائم في جمع البيانات؟</p> <p>تناقش كل مجموعة إجاباتها وتدونها على ورق قلاب.</p> <p>تعرض المجموعات ما توصلت إليه.</p> <p>يعرض المدرب شريحة طرائق جمع البيانات ويناقشها مع المجموعة الكلية.</p> <p>يدير المدرب جلسة عصف ذهني للمشاركين عن كيفية اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات، مع الأخذ بعين الاعتبار والاسترشاد بالأسئلة الآتية:</p> <p>ما مدى ملاءمة الطريقة لمؤشر الأداء المستهدف بالمتابعة؟</p> <p>ما نوع البيانات المراد جمعها (كمية، نوعية)؟</p> <p>ما تكاليف استخدام الطريقة؟</p> <p>ما الوقت الذي تحتاجه الطريقة المراد استخدامها؟</p> <p>ما مدى واقعية الطريقة، إيجابياتها وسلبياتها ودقتها وصدقها، وصعوبتها؟</p> <p>يعرض المدرب شريحة تبين آلية اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات.</p>		

يوزع المدرب نشرة (أدوات جمع البيانات) ويجري نقاشاً مع المجموعة الكلية عن أدوات جمع بيانات المتابعة، ويطلب من أحد المشاركين كتابة ما يتم التوصل له في المناقشة على ورق قلاب. يعرض المدرب شرائح أدوات جمع البيانات ويعلق عليها بإيجاز. يعرض المدرب شريحة نموذج سلم تقدير لفظي ويوزع على المشاركين نموذج سلم التقدير اللفظي معبأ بالبيانات (مثال: يستند إلى خطة تطوير مدرسة) ويناقش معهم النموذج. يوزع المدرب المشاركين في (أربع) مجموعات، و تعد كل مجموعة أداة جمع بيانات لطرائق الجمع الآتية: مجموعة نقاش مركزة، استبانة، الوثائق والمستندات لبيانات المدرسة، الملاحظة المباشرة. تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه .

يؤكد المدرب أثناء النقاش مع المجموعة الكلية أهمية اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيم المدرب أداء المشاركين أثناء تنفيذهم للخطوتين الأخيرتين بالنشاط.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: نموذج سلم التقدير اللفظي.

ورقة العمل رقم (٤ - ٣٩)

رقم النشاط: ٣٩ - ٤	أدوات جمع بيانات المتابعة	زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
<p>شارك أفراد مجموعتك في الإجابة عن الأسئلة الآتية:</p> <p>ما طرائق جمع بيانات المتابعة؟</p> <p>صنف طرائق جمع البيانات الآتية إلى طرائق كمية وأخرى نوعية. (المسوح الميدانية، المقابلة الفردية أو مجموعات النقاش المركزة، الملاحظة المباشرة، دراسة الحالة، قواعد البيانات، الاختبارات).</p> <p>هل الدمج بين الطرائق الكمية والنوعية أسلوب ملائم في جمع البيانات؟</p> <p>شارك مع المدرب في النقاش عن طرائق جمع بيانات المتابعة.</p> <p>من خلال المجموعة الكلية، شارك في جلسة العصف الذهني والتي تتمحور حول كيفية اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات، مع الأخذ بالاعتبار النقاط الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ملائمة الطريقة لمؤشر الأداء المستهدف بالمتابعة ○ كلفة استخدام الطريقة، مدى واقعية الطريقة، إيجابياتها وسلبياتها ودقتها وصدقها، صعوبتها، الوقت اللازم لتطبيقها. <p>اقرأ النشرة رقم (٣)، وشارك في النقاش مع المدرب والمجموعة الكلية عن أدوات جمع بيانات المتابعة والتقييم.</p> <p>استنادًا لنموذج سلم التقدير اللفظي الموزع، شارك أفراد مجموعتك بإعداد أداة جمع بيانات لطرائق الجمع الآتية: مجموعة نقاش مركزة، استبانة، الوثائق والمستندات لبيانات المدرسة، الملاحظة المباشرة.</p>		

النشرة رقم (٤ - ٣٩)

أدوات جمع البيانات

لا بد من اختيار الأداة الأكثر ملاءمة للطريقة المختارة لجمع البيانات للمؤشر.
أمثلة:

الاستبانة وتتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة، يجيب المستهدف عنها، وهي الأداة الأكثر استخدامًا للحصول على البيانات من المستهدفين مباشرة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم (المسوح الميدانية).

سلم التقدير اللفظي: وتتميز هذه الأداة بما يأتي:

تساعد على جمع البيانات النوعية والمرتبطة بالمؤشرات النوعية.

تساعد على قياس الأداء بالنسبة للمؤشر النوعي.

يعتمد سلم التقدير اللفظي -عادة- معيارًا رقميًا لتصنيف البيانات التي جُمعت.

يعد سلم التقدير اللفظي أساسًا لجمع بيانات على درجة عالية من الصدق للاستناد عليها عند قياس الأداء.

ويستند إلى مقاييس التقدير (قواعد لقياس وتقدير الأداء بالنسبة لكل مؤشر/ معيار ويتكون من خمسة مستويات) .. مثال على ذلك:

- المستوى ١: يشير إلى أنّ المدرسة تقوم بأداء غير مرضٍ.
- المستوى ٢: يشير إلى أنّ المدرسة تقوم بأداء مقبول.
- المستوى ٣: يشير إلى أنّ المدرسة تقوم بأداء جيد.
- المستوى ٤: يشير إلى أنّ المدرسة تقوم بأداء جيد جدًا.
- المستوى ٥: يشير إلى أنّ المدرسة تقوم بأداء ممتاز.

سلم التقدير اللفظي (مثال يستند لخطة تطويرية)

النتيجة: ازدياد استخدام استراتيجية التدريس الحديثة في الغرفة الصفية

المؤشر: درجة استخدام استراتيجية التدريس الحديثة في الغرفة الصفية

المعيار	مستوى (١) متدني	مستوى (٢) مقبول	مستوى (٣) جيد	مستوى (٤) جيد جدا	المستوى (٥) ممتاز
استخدام المعلمين استراتيجيات التدريس المتنوعة	يستخدم المعلمون استراتيجية تدريس	يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة في التدريس	يستخدم بعض المعلمين استراتيجيات حديثة ومتنوعة في التدريس	يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة ومتنوعة في التدريس بناءً على حاجات الطلبة واهتماماتهم وخصائصهم النمائية.	يستخدم المعلمون استراتيجيات التدريس المتنوعة بناءً على حاجات الطلبة واهتماماتهم وخصائصهم النمائية.

طرائق جمع البيانات وأساليبه

التقييم الذاتي: مجموعات نقاش مركزة، الملاحظة، دراسات حالة، مقابلات فردية وجماعية، الاستبانة (مسح ميداني)، استعراض الوثائق والمستندات، تحليل المحتوى... إلخ.
ما يجب أخذه بعين الاعتبار في اختيار طريقة جمع البيانات:
اختيار الطريقة الملائمة للمؤشر مجال البحث.
استخدام طرائق متعددة ما أمكن.
كلفة استخدام الطريقة المختارة.
دراسة إيجابيات استخدام كل طريقة وسلبياتها قبل اتخاذ القرار باستخدامها من حيث مدى دقتها وصعوبتها ومصادقيتها.
الوقت الذي تحتاجه لتطبيقها.

الأدوار والمسؤوليات

ما يجب أخذه بعين الاعتبار: من المسؤول عن جمع المعلومات، والتأكد من صلاحيتها، وتحليلها؟
أمثلة:
أعضاء فريق تطوير المدرسة.
أعضاء فريق يشكل للقيام بالمتابعة في المدرسة.
مقيمون خارجيون (منسقو المتابعة والتقييم في مديريات التربية والتعليم، وأعضاء قسم المتابعة والتقييم في مركز الوزارة، والمركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، وخبراء مستقلون مقيمون جودة التعليم في الوزارة).

الموضوع الرئيسي: قيادة تطوير المدرسة		
الموضوع الفرعي: متابعة تطوير المدرسة وتقييمها		
اسم النشاط:	(٤ - ٤٠) تحليل البيانات	زمن النشاط: ٢٠ دقيقة الجلسة: الثانية
المقدمة:		
<p>التهيئة: سنتعرف في هذا النشاط أنّ مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج هي أهم مرحلة من مراحل الإدارة الموجهة بالنتائج، ويجب استخدام المعلومات المستخلصة من تحليل البيانات لاتخاذ القرارات الصائبة.</p> <p>نتاج النشاط: تحسن قدرات القائد التربوي في تحليل بيانات عمليات المتابعة.</p> <p>التعلم القبلي: أدوات جمع البيانات.</p> <p>أدوات النشاط: جهاز حاسوب، جهاز عرض، ورق قلاب، ورق قرطاسية، أقلام ألوان وعادية.</p> <p>الاستراتيجية: العمل في مجموعات، العرض، حوار ومناقشة ورقة العمل رقم (٤ - ٣٤).</p> <p>متطلبات النشاط: شريحة مراحل تحليل البيانات، والنشرة رقم (٤ - ٣٤).</p>		
الإجراءات:		
<p>يوزع المدرب المشاركين في مجموعات، ويطلب من كل مجموعة الإجابة عن السؤالين الآتيين:</p> <p style="text-align: center;">ما أهمية تحليل البيانات؟</p> <p style="text-align: center;">ما خطوات تحليل البيانات؟</p> <p style="text-align: center;">تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه.</p> <p>يعرض المدرب شريحة فيها خطوات تحليل البيانات، ويناقش المشاركين في مضمونها.</p>		

بعد جمع البيانات الخاصة بالتقييم والمتابعة باستخدام أدوات الجمع التي صُممت لتلائم مؤشرات الأداء، تتم العملية بالطريقة التي يراها فريق التطوير مناسبة للبيانات، ولنوع المؤشر. (تتم عملية جمع البيانات باستخدام استراتيجيات متنوعة تلائم كل نوع من أنواع المؤشرات)

فعلى سبيل المثال: إذا كان المؤشر نوعياً فقد يكتفي الفريق بملخص لملاحظات المستهدفين بجمع البيانات من خلال مجموعة التركيز.

أما إذا كانت البيانات كمية فتُجرى جميع أنواع العمليات الحسابية التي يرونها مناسبة، مثل: حساب النسب والمتوسطات والتكرارات، وأي مقاييس إحصائية يرونها مناسبة مع تأكيد أهمية تبسيط العمليات وعدم اعتماد منهجيات تحليل معقدة.

يناقش المدرب المشاركين في عملية تحليل البيانات بالأمثلة باستخدام إطار قياس الأداء لإحدى المدراس.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقيّم المدرب أداء المشاركين من خلال سلم التقدير اللفظي في نهاية اليوم التدريبي.

الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.

الأداة: سلم التقدير اللفظي.

ورقة العمل رقم (٤ - ٤٠)

رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
٤٠ - ٤	تحليل البيانات	٢٠ دقيقة
<p>شارك مجموعتك في الإجابة عن الأسئلة الآتية:</p> <p>ما أهمية تحليل البيانات؟</p> <p>ما خطوات تحليل البيانات؟</p> <p>تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه.</p> <p>ناقش المجموعة الكلية في مضمون النشرة المرفقة.</p>		

النشرة رقم (٤ - ٤٠)

تحليل البيانات

إنَّ مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج هي أهم مرحلة من مراحل الإدارة بالنتائج، إلا أنَّها أضعفها تطبيقًا على أرض الواقع.

حيث تستخدم المعلومات المستخلصة من تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج والمشاريع وللاسترشاد بها عند رصد المخصصات في المالية.

مراحل تحليل البيانات

اختيار كيفية تصنيف البيانات (حسب الجنس أو التوزيع الجغرافي أو غيرها).

مراجعة البيانات واحتساب القيم (حسب المؤشر، نسب مئوية، متوسط حسابي، مجاميع وغيرها)

مقارنة البيانات التي جُمعت من مصادر مختلفة للمؤشر نفسه للتأكد من اتساقها.

مقارنة البيانات مع المستهدف وملاحظة الانحرافات.

استخلاص الدروس المستفادة وعوامل النجاح.

وضع التوصيات لتحسين الأداء.

ماذا الذي يتم عمله عند تحليل البيانات وتقديمها؟

مقارنة بيانات المؤشر مع خط الأساس والمستهدف وتزويد عرض مرئي سهل الفهم.

مقارنة البيانات الحالية مع البيانات السابقة والبحث عن نماذج واتجاهات.

توخي الحذر من التوصل إلى نتائج استنادًا إلى قدر ضئيل من المعلومات، فكلما كانت لدينا معلومات كثيرة تأكدنا من وُجْهتنا.

الاهتمام بالنتائج غير المرضية حيث يمكنها الإشارة إلى توجهات جديدة، أو اطلاع أصحاب القرار على

المشكلة بشكل مبكر، وإتاحة المجال أمامهم لحلها.

<p>الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: إطار قياس الأداء</p>	
<p>زمن النشاط: ٤٠ دقيقة الجلسة: الثانية</p>	<p>اسم النشاط (٤ - ٤١) إطار قياس أداء الخطة</p>
<p>المقدمة: التهيئة: سيتعرف المشاركون - في هذا النشاط - إطار قياس الخطة بصورة تطبيقية أثناء العمل على تعبئة النموذج. نتاج النشاط: تمكين المشاركين من بناء إطار قياس أداء الخطة. التعلم القبلي: مفهوم المؤشر (الكمي، النوعي). أدوات النشاط: جهاز عرض: ورق قلاب، أقلام فلوماستر. الاستراتيجية: العرض + التطبيق العملي. متطلبات النشاط: نموذج قياس الأداء. شرائح العرض (يعرض المدرب شريحة تتضمن إطار قياس الأداء...)</p>	
<p>الإجراءات: يعرض المدرب شريحة تتضمن إطار قياس الأداء ويوضح للمشاركين عناصره والترابط بينها، وعلى المدرب إعطاء المشاركين الوقت الكافي للتمعن في النموذج، ثم يجيب عن استفساراتهم.</p>	
<p>ملحوظة: على المدرب إعطاء مثال متكامل على تطبيق نموذج إطار قياس الأداء عند بناء الخطة التطويرية، وعليه ربط ما تدرب عليه المشاركون في اليوم التدريبي المخصص لمتابعة تطوير المدرسة وتقييمها.</p>	
<p>يطلب المدرب استخدام الخطة الإجرائية التي أعدت في اليوم التدريبي الخاص ببناء الخطة التطويرية في التطبيق؛ لإعداد نموذج لإطار قياس الأداء على نتيجة واحدة من المجمع الأول، ونتيجة واحدة من المجال الرابع، وبشكل ثنائي باستخدام النموذج المرفق في الصفحة التالية. يتابع المدرب عمل المجموعات، ثم يطلب عرض الإطار الذي أُعدَّ ويكلف خمسة أفراد من المجموعة الكلية تدوين ملاحظاتهم على ما عرضته المجموعات. تعرض مجموعة الملاحظين ما دُوّن، ويربط المدرب عناصر الإطار بما توصلت إليه المجموعات، ويؤكد أهمية الإعداد وفق أسس إعداد الإطار لتحقيق متابعة مناسبة للخطة.</p>	
<p>التقييم: يُقيم المدرب أداء المشاركين من خلال مدى مراعاتهم لمتطلبات النشاط العملية عند العمل على إعداد إطار قياس الخطة الإجرائية. الاستراتيجية: الحوار والمناقشة. الأداة: طرح الأسئلة.</p>	

ورقة العمل رقم (٤ - ٤١)

رقم النشاط:	اسم النشاط:	زمن النشاط:
٣٥ - ٤	إطار قياس أداء الخطة	٤٠ دقيقة
<p>من خلال العمل في مجموعات: تمعّن في عناصر إطار قياس الأداء. استخدم الخطة الإجرائية التي أُعدت في اليوم التدريبي الخاص ببناء الخطة التطويرية في التطبيق؛ لإعداد نموذج لإطار قياس الأداء على نتيجة واحدة من المجمع الأول ونتيجة واحدة من المجال الرابع وبشكل ثنائي باستخدام النموذج المرفق.</p>		

نموذج (٦)

إطار قياس الأداء

اسم المدرسة:.....

المجال:.....

النتيجة التطويرية:.....

المسؤولية	الزمن	أدوات البيانات ومصادرها	الأساس والمستهدف	المؤشرات النوعية والكمية	
		الأساس: المستهدف:	١-	النتيجة 1:
		الأساس: المستهدف:	٢-

المسؤولية	الزمن	أدوات البيانات ومصادرها	الأساس والمستهدف	المؤشرات النوعية والكمية	
		الأساس: المستهدف:	١-	النتيجة ٢:
		الأساس: المستهدف:	٢-
		الأساس: المستهدف:	١-	النتيجة ٣:
		الأساس: المستهدف:	٢-

<p>الموضوع الرئيس: قيادة تطوير المدرسة الموضوع الفرعي: الخطة التطويرية للمدرسة</p>		
<p>زمن النشاط: ٤٠ دقيقة الجلسة: الأولى</p>	<p>(٤ - ٤٢) استجابة خطط المدارس لفجوات النوع الاجتماعي</p>	<p>اسم النشاط:</p>
<p>المقدمة: التهيئة: يهدف هذا النشاط إلى مساعدة المشاركين في الاستجابة إلى الفجوات التي تظهر في خطط المدارس المختلطة في قضايا النوع الاجتماعي. نتاج النشاط: تحسن قدرات المشاركين في الكشف عن فجوات النوع الاجتماعي، ودمجها في خطة المدارس المختلطة. التعلم القبلي: مفهوم النوع الاجتماعي. أدوات النشاط: جهاز حاسوب، جهاز عرض، ورق قلاب، ورق قرطاسية، أقلام ألوان وعادية. الاستراتيجية: عرض تقديمي، عمل تعاوني، تطبيق عملي متطلبات النشاط: مسودة خطط مدارس مختلطة.</p>		
<p>الإجراءات: يقدم المدرب عرضًا عن النشاط الذي يهدف إلى مساعدة المدارس المختلطة في الاستجابة إلى فجوات النوع الاجتماعي في خططها. يطلب المدرب من المشاركين فرادى تحديد طريقة مشاركة أولياء الأمور (ذكور وإناث) في المراجعة الذاتية للمدرسة. يوزع المدرب المشاركين في مجموعات خماسية، ويكلفهم مناقشة مدى استجابة الخطط لفجوات النوع الاجتماعي في ضوء الآتي: ١. تضمين الاختلافات في الحاجات بين الذكور والإناث. ٢. استخدام لغة توضح التحسين الذي تستهدفه الخطة التطويرية لمصلحة الذكور والإناث في معظم أولوياتها. ٣. استجيب لفجوة النوع الاجتماعي بطريقة تراعي الاحتياجات بين الذكور والإناث.</p>		

تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه، ويدير المدرب نقاشًا بين المشاركين يركّز فيه على أهمية تضمين خطط المدارس المختلطة النقاط الثلاثة السابقة.
تعرض كل مجموعة ما عملته في مسودة خطط المدارس المختلطة.
يختم المدرب النشاط بالحديث عن أهمية الكشف والاستجابة لفجوات النوع الاجتماعي بين الذكور والإناث في المدارس المختلطة.

التقويم:

الموقف التقويمي: يُقِيمُ المدرب أداء المشاركين من خلال مدى مراعاتهم لمتطلبات النشاط العملية.
الاستراتيجية: التقويم المعتمد على الأداء.
الأداة: تقييم التطبيق العملي.