



مدخل إلى القيادة التعليمية

المجمع الرابع: تطوير المدرسة



مدخل إلى القيادة التعليمية

المجمع الرابع: تطوير المدرسة

اليوم الأول

| 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 بالمشورات 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 |

معلومات وصف المساق

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

| 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 |

٢٠ دقيقة

نشاط (١ - ١) التعارف وكسر الجليد

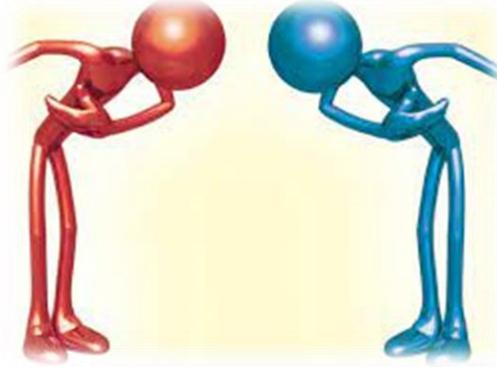
تمتلك كل مجموعة خبرات متعددة، وكثيرة، والمطلوب إعداد "سيرة ذاتية للمجموعة" تبين المهارات التي تمتلكونها." بحيث تتضمن

السيرة الذاتية للمجموعة ما يأتي:



- شعارًا للمجموعة.
- المؤهلات والمؤسسات التي التحق بها أفراد المجموعة.
- الخبرات العملية والوظائف.
- مهارات معينة، اهتمامات خاصة، إنجازات رئيسة، منشورات لأفراد المجموعة.
- سنوات الخبرة: من خلال العمل الجماعي، تجمع سنوات خبرة الفريق في كل موضوع فيظهر لنا الجمع مثلًا (٣٠) سنة مجموع خبرات الفريق معلمًا أو مديرًا أو مشرفًا... إلخ.
- يمكن أن يتم تسجيل الوظائف والخبرات في قائمة (فمثلًا: لدينا خبرات في: إدارة الموارد المالية، المناهج، البحث... إلخ).

(٢-١) قواعد العمل



(١ - ٢) توزيع الأدوار



- الملخص: "الناقد": يعطى الناقد أول عشرة دقائق من اليوم التدريبي لعرض ملخص أفكار اليوم السابق.
- الميقاتي: "الضابط" يعمل على متابعة الالتزام بوقت الأنشطة والاستراحات.
- المحفز: "المبدع" يعمل على تقديم نشاط كسر جليد، أو تحفيز المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، أو الملل.

| الملخص | الميقاتي | المحفز |
|--------|----------|--------|
| | | |

النتاج العام:

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

النتائج الخاصة:

- التعرف إلى مسوّغات برنامج تطوير المدرسة وعلاقته بتطوير التعليم للمستقبل.
- التعرف إلى خصائص المدرسة الفاعلة.
- التعرف إلى الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة ومكوناته.
- التعرف 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.

| | | |
|--|---|------------|
| زمن النشاط: ٢٥ دقيقة الجلسة: الأولى | (٤ - ٢) مسوغات البرنامج وعلاقته بتطوير مخرجات التعليم وتحسينه | اسم النشاط |
|--|---|------------|

اهم المهارات المطلوب تحقيقها لدى طلبة المستقبل

١-مهارات التفكير والإبداع:

وتتضمن المنهج العلمي في البحث، وفحص البدائل، والحدس العلمي، والمنطق، وعلميات التفكير والإبداع وتتضمن المهارات الآتية:

- التفكير النقدي
- حل المشكلات
- إبداع

:

٢- العمل الجماعي:

القدرة على العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف محددة على الرغم من الاختلافات الثقافية والمعرفية والسلوكية.

٣- الاتصال والتواصل: وتمثل القدرة إلى التواصل مع الآخرين بكل الوسائل الممكنة، ليسهل تبادل الخبرات والمعارف.

٤- القيادة: القدرة على التأثير في الآخرين للتوجه جماعياً نحو هدف متقارب، ويضمينها بعضهم مهارات فرعية أخرى:

■ **ريادة 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.

٥- المهارات الرقمية: وتمثل المهارات اللازمة لإنتاج التكنولوجيا واستخدامها وتشغيلها.

٦- مهارات التعلم: وتتضمن ما يأتي:

- القراءة والكتابة
- الحساب
- مهارات لغة أجنبية

من خلال العمل في مجموعات اكتب مسوغات برنامج تطوير المدرسة ؟

✓ 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) تساعدهم 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.



| | | |
|--|--|--------------------|
| <p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الأولى</p> | <p>(٤ - ٣) التعريف بالمؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة</p> | <p>اسم النشاط:</p> |
|--|--|--------------------|

ما هي خصائص المدرسة الفاعلة ؟

- فردياً قراءة المؤشرات / اكتب ملاحظتك / شارك مع زميلك، اكتب الملاحظات ان وجدت
- المجموعات تصور مدرسة ناجحة، ومتميزة ملاحظتك على الاطار في ضوء رؤيتك لهذه المدرسة المتميزة

كيف تختلف الخصائص الفاعلة لمدرسة الإناث عنها في مدرسة الذكور؟

أنَّ خصائص المدرسة الفاعلة متشابهة في مدارس الإناث والذكور، وأنَّ الاختلاف يكون في درجة التطبيق بين مدارس الذكور والإناث

ورقة العمل
رقم (٤ - ٣)

اسم النشاط:

(٤ - ٤) الإطار العام لبرنامج تطوير المدرسة

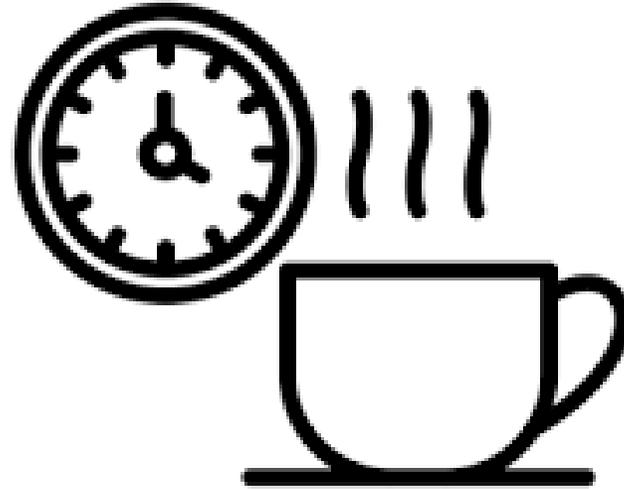
زمن النشاط: ٤٥

دقيقة

الجلسة: الأولى

| المجال | المؤشرات | التوصيفات |
|-----------------|---|---|
| التعلم والتعليم | ١. بشكل عام يستعد المعلمون لدروسهم، ويستخدمون الموارد المتاحة بشكل جيد، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- ويربطون محتوى المناهج بفاعلية بالعالم الحقيقي. | <p>يستعد المعلمون لدروسهم استعدادًا جيدًا:</p> <ul style="list-style-type: none">○ يُعد المعلمون خططًا تفصيلية للدروس تحدد أهداف التعلم والاستراتيجيات التعليمية وطرائق التقييم لكل صف.○ يستخدم المعلمون الموارد المتاحة استخدامًا جيدًا - 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. وتُطوّر المدرسة شراكات مع مؤسسات خارج المدرسة وتوظفها لتوفير تجارب تعلم واقعية.○ 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. |

ورقة العمل
رقم (٤-٤)
الإطار العام



| | | |
|---|---|--------------------|
| <p>زمن النشاط: ٦٠ دقيقة الجلسة: الثانية</p> | <p>(٤ - ٥) المؤشرات النوعية لأداء المدرسة الفاعلة</p> | <p>اسم النشاط:</p> |
|---|---|--------------------|

ما دور كادر المدرسة في عملية تطويرها؟



المجموعة الأولى والمجموعة الثانية
المجالين: الأول والثالث
(التعلم والتعليم، والمدرسة والمجتمع)

المجموعة الثالثة والمجموعة الرابعة
المجالين: الثاني والرابع
(بيئة الطلبة، والقيادة والإدارة).

اسم النشاط:

(٤ - ٦) الأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة.

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: الثانية

في مجموعات اكتب الأدوار المتوقعة لكل من

- مركز الوزارة.
- مديرية التربية والتعليم.
- المشرف التربوي.
- المدرسة.
- المجتمع المحلي

ناقش ما يلي:.

- 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؟

ورقة العمل
رقم (٤ - ٦)

دور المدرسة في برنامج تطوير المدرسة

- توعية المعنين ببرنامج تطوير المدرسة.
- مراجعة الخطة السابقة وإجراء المراجعة الذاتية للمدرسة.
- مناقشة توصيات المراجعة الذاتية وتحليلها ضمن مجتمع المدرسة لتحديد الأولويات التطويرية للمدرسة.
- إعداد المدرسة الخطة التطويرية بصورتها النهائية ومراجعتها مع مجتمع المدرسة.
- مناقشة فرق تنسيق المجالات أولويات الخطة التطويرية التي اعتمدها فريق التطوير، ثم تصوغ نتائج قصيرة المدى للخطة لإجرائية بحسب مجالات الخطة التطويرية.
- تقديم تقرير سنوي إلى مديرية التربية عن التقدم الحاصل في تنفيذ خطة المدرسة.
- إشراك الطلبة في مراحل تطبيق البرنامج على النحو الآتي:
- مشاركة رئيس برلمان الطلبة ونائبه في فريق تطوير المدرسة.
- المشاركة في عملية المراجعة الذاتية، وفي بناء الخطة التطويرية ومناقشتها، وفي تنفيذ إجراءات الخطة التطويرية، والمشاركة في المجلس التربوي والمجالس المدرسية الأخرى

دور مجتمع المدرسة في برنامج تطوير المدرسة

يتكون مجتمع المدرسة من أولياء الأمور وأفراد المجتمع الذين يرغبون في مساعدة المدرسة لتصل إلى أفضل مستوى ممكن:

- من المتوقع أن يشارك مجلس أولياء الأمور والمعلمين في عملية المراجعة الذاتية، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة.
- تستطيع المدرسة الحصول على تغذية راجعة عن أدائها من أولياء الأمور بالمراجعة الذاتية.
- يجب على مجالس أولياء الأمور والمعلمين المشاركة في بناء الخطط التطويرية للمدارس. ومساعدة المدرسة لتصبح أفضل مكانًا لتعلم طلبتها.
- يشارك أحد أولياء الأمور من مجلس أولياء الأمور والمعلمين في عضوية فريق تطوير المدرسة.

دور مديرية التربية والتعليم في برنامج تطوير المدرسة

- يبني فريق تطوير المديرية خطة زمنية لتنفيذ البرنامج في المديرية والمدارس.
- يوزع مستشاري تطوير المدارس بحسب شبكات المدارس ليقوموا بدورهم في تقديم الدعم الفني والمساندة للمدارس في تنفيذ كل مراحل عمليات تطوير المدرسة ابتداءً من التوعية وانتهاءً بتنفيذ الخطة التطويرية، وأنشطة الخطط الإجرائية.
- يحلل الفريق بيانات الخطط التطويرية للمدارس.
- يضع مسودة خطة إجرائية على مستوى المديرية لدعم الاحتياجات المشتركة المحددة في خطط المدارس، ويتولى متابعة هذه الخطط، وكتابة التقارير، ورفعها إلى الوزارة.
- يبقى الدور المحوري لمديرية التربية والتعليم في تنسيق الدعم الفني المقدم من المستشارين والأخصائيين والمشرفين التربويين لبناء قدرات المعلمين، ورفع مستوى أدائهم هو العنصر الأساس لتحسين نتائج التعلم والتعليم.

دور وزارة التربية والتعليم في برنامج تطوير المدرسة

- يتابع قسم التقييم والمتابعة في الوزارة إنجازات المديریات في ما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية.
- يصدر تقريرًا يبين جودة أداء تطبيق البرنامج بحسب المديریات.
- يحدد قسم تطوير المدرسة والمديرية في مركز الوزارة الاحتياجات المشتركة للمديریات، وإمكانية دعم الوزارة لهذه المديریات.
- يعمل كذلك على مراجعة برنامج تطوير المدرسة والمديرية وتنقيحه بناءً على التغذية الراجعة من ميدانها، ليجري التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر.
- يتأكد من توافق البرنامج مع سياسات الوزارة وتوجهاتها لتطوير المدرسة.

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 وإثراؤها.
- حضور مناقشة اجتماعات فرق تنسيق المجالات أثناء تحديد الممارسات الضعيفة وإثراؤها.
- 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 أخصائي 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

اسم
النشاط:

(٤ - ٧) تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات ومهام كل منها

زمن النشاط: ١٥ دقيقة
الجلسة: الثانية

عرض مراحل تطبيق البرنامج

ورقة العمل
رقم (٤ - ٧)

يتكون فريق تنسيق المجالات من

يتكون فريق تطوير المدرسة من



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 النصح، والدعم إلى فريق تطوير المدرسة بشأن التطوير، وليس له أي دور في صنع قرارات الفرق

مهم:

يشكل حسب التعليمات
النافذة بهذا الخصوص

مدير المدرسة

مساعد مدير

مشرف/
مستشار
تطوير
المدرسة

أحد
أولياء
الأمر

نائب
رئيس
برلمان
الطلبة

رئيس
برلمان
الطلبة

منسق
مجال
القيادة
والادارة

منسق
مجال
المدرسة
والمجتمع

منسق
مجال
بيئة
الطالب

منسق
مجال
التعلم
والتعليم

يشكل كل منسق مجال من المجالات

فريقًا 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.

زمن النشاط: ١٥ دقيقة
الجلسة: الثانية

(٤ - ٨) التحديات في تنفيذ البرنامج وكيفية التعامل معها

اسم النشاط:

ورقة العمل
رقم (٤ - ٨)

○ تكتب كل مجموعة ثلاثة تحديات من الممكن أن تواجه تنفيذ البرنامج في المدرسة.

○ اعادة توزيعها لتتترح كل مجموعة حلولاً للتحديات التي حددتها المجموعة الأخرى.



التحديات المتوقعة

- زيادة الأعباء الإدارية والمالية.
- الحاجة 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.





مدخل إلى القيادة التعليمية

المجمع الرابع: تطوير المدرسة

اليوم الثاني

عملية المراجعة الذاتية للمدرسة

النتاج العام:

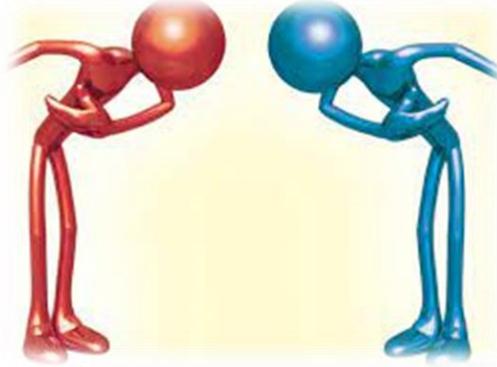
امتلاك مهارات جمع البيانات وتحليلها وتحقيق الإجماع على التوصيات التطويرية.

النتائج الخاصة:

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

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

قواعد العمل



توزيع الأدوار



- الملخص: "الناقد": يعطى الناقد أول عشرة دقائق من اليوم التدريبي لعرض ملخص أفكار اليوم السابق.
- الميقاتي: "الضابط" يعمل على متابعة الالتزام بوقت الأنشطة والاستراحات.
- المحفز: "المبدع" يعمل على تقديم نشاط كسر جليد، أو تحفيز المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، أو الملل.

المحفز

الميقاتي

الملخص

اليوم الأول

| | | |
|--|--|--------------------|
| <p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الأولى</p> | <p>(٤ - ٩) مراحل تطبيق برنامج تطوير المدرسة.</p> | <p>اسم النشاط:</p> |
|--|--|--------------------|

استعرض مراحل تطبيق البرنامج

مراحل
تطبيق
البرنامج.



١. التهيئة
٢. المراجعة الذاتية
٣. التحليل والتخطيط
٤. تطوير المدرسة

المرحلة الأولى - التهيئة

- يتواصل مستشار تطوير المدرسة مع مدير المدرسة لترتيب توعية مجتمع المدرسة.
- يشكل مدير المدرسة فريق التطوير برئاسته.
- يقود منسقو المجالات الأربعة عملية توزيع غالبية العاملين على المجالات الأربعة.
- يتولى مستشار تطوير المدرسة مع مدير المدرسة توعية كادر المدرسة.

المرحلة الثانية – المراجعة الذاتية

- تنفيذ فرق تنسيق المجالات جمع البيانات ذات الصلة كل حسب مجاله.
- يُكفّف 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.
- يبني 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
- تبني 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.

اسم النشاط:

(٤ - ١٠) المراجعة الذاتية للمعلمين

زمن النشاط: ٤٥ دقيقة
الجلسة: الأولى

ورقة
العمل
١٠-٤

أداة المراجعة
الذاتية للمعلمين
(ملحق - ١).

فردى



زوجى



مجموعات



عرض التوصيات النهائية

تتأقش المجموعات الأسئلة التالية



- ما مدى جودة مدرستنا استنادًا إلى مؤشرات المدرسة الفاعلية؟
- ما أولوياتنا المشتركة لتحسين جودة التعليم في مدرستنا؟
- تتأقش المجموعة-بعد مشاركة جميع المعلمين توصياتهم- بشكل تعاوني .

اسم
النشاط:

(٤ - ١١) المراجعة الذاتية للطلبة

زمن النشاط: ٣٥ دقيقة
الجلسة: الأولى

- ما أهمية آراء الطلبة في المراجعة الذاتية للمدرسة؟
- اقرأ ورقة العمل فردي

ورقة
(٤ -
(١١

أداة المراجعة الذاتية
للطلبة
(ملحق - ١).

في مجموعات

- كتابة سؤاليين يحتاجان إلى توضيح عن خطوات مشاركة الطلبة في المراجعة الذاتية.
- كل مجموعة تضع خطة على شكل خطوات لتطبيق المراجعة الذاتية للطلبة
- والتوصل إلى توصيات نهائية لمراجعة الطلبة
- التوصيات تعالج المخاوف المتكررة التي أثارها الطلبة.



زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: **الثانية**

اسم النشاط: (٤ - ١٢) المراجعة الذاتية لأولياء الأمور

ورقة العمل
(٤ - ١٢)

ما أهمية آراء أولياء الأمور ومقدمي
الرعاية في المراجعة الذاتية للمدرسة؟

أداة المراجعة الذاتية
لأولياء الأمور
(ملحق - ١).

في مجموعات

- كتابة سؤاليين يحتاجان إلى توضيح عن خطوات مشاركة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية في المراجعة الذاتية.
- كل مجموعة تضع خطة على شكل خطوات لتطبيق المراجعة الذاتية لأولياء الأمور والتوصل إلى توصيات نهائية لمراجعة الطلبة تقوم مجموعة أخرى بمناقشة التوصيات وتعبئتها في نموذج التوصيات

| | | |
|---|--|------------------------|
| <p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية</p> | <p>(٤ - ١٣) المراجعة الذاتية لكادر المدرسة</p> | <p>اسم النشاط:</p> |
|---|--|------------------------|



أداة المراجعة الذاتية
لكادر المدرسة
(ملحق - ١).

- 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

في مجموعات

- كتابة سؤاليين يحتاجان إلى توضيح عن خطوات كادر المدرسة في المراجعة الذاتية.
- كل مجموعة تضع خطة على شكل خطوات لتطبيق المراجعة الذاتية لكادر المدرسة
- والتوصل إلى توصيات نهائية لمراجعة الطلبة
- تقوم مجموعة بمناقشة التوصيات وتعبئتها في نموذج التوصيات بشكل علني امام المشاركين

| | | |
|---|----------------------------------|------------------------|
| <p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية</p> | <p>(٤ - ١٤) تفريغ الاستبانات</p> | <p>اسم النشاط:</p> |
|---|----------------------------------|------------------------|



- كيفية بناء نموذج استبيان إلكتروني وكيفية نشره.
- يُنشئ كل مشارك استبيانًا إلكترونيًا بالهاتف أو حاسوب.
- تُناقش كل مجموعة طريقة لتحديد التوصيات التي يمكن اعتمادها بناء على النموذج الذي أنشئ.

بناء جدول اكسل او اي نماذج الكترونية

| | | |
|---|--|--------------------|
| <p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الثانية</p> | <p>(٤ - ١٥) تعزيز الحوار البناء حول البيانات</p> | <p>اسم النشاط:</p> |
|---|--|--------------------|

في مجموعات من خلال العمل على نتائج استبانات :

- تقوم إحدى المجموعات بإجراء حوار عن ملخص البيانات لأحد المجالات مستندًا إلى الأدلة والشواهد أو المسوغات الخاصة بالمؤشر.
- يطلب من المجموعات الثلاث ملاحظة الحوار القائم وتدوين الملاحظات.
- يجري المدرب نقاشًا عن إيجابيات هذا الحوار وسلبياته بطرح الأسئلة الآتية:
- ❖ ما مدى فهم المجموعة التي أجرت حوارًا عن ملخص البيانات لمؤشرات المدرسة الفاعلة؟ وهل استند على الأدلة والشواهد الخاصة بها؟ أعط مثالًا.
- ❖ هل حددت الممارسات التي تحتاج إلى تحسين عند مناقشة كل مؤشر في المجال المعني؟

حوار البيانات

- إنَّ الدور الأساس لعلميات المراجعة الذاتية هو تحسين أداء الطلبة والمدرسة بشكل عام.
- أنَّ الحوار يجب أن يستند إلى المسوغات والأدلة.
- أنَّ قبول الرأي الآخر هو من أهم المبادئ في حوار البيانات.
- أنَّ المحاور الجيد ليس ذلك الذي يفرض رأيه على الآخرين، وإنما الذي يبنى رأي المجموعة.

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.





مدخل إلى القيادة التعليمية

المجمع الرابع: تطوير المدرسة

اليوم الثالث: التوعية وجمع البيانات

النتاج العام:

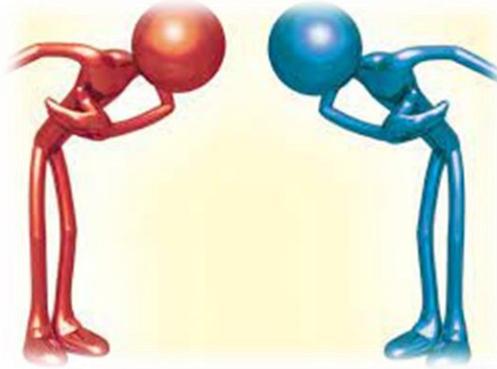
تحسن كفايات المشاركين ومهاراتهم لإجراء عمليات التوعية والمراجعة الذاتية.
وعمليات حوار البيانات، واتخاذ القرار بالإجماع.

النتائج الخاصة:

تبادل المشاركين الخبرات في إعداد خطة عمل تنفيذ 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.

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

قواعد العمل



توزيع الأدوار



- الملخص: "الناقد": يعطى الناقد أول عشرة دقائق من اليوم التدريبي لعرض ملخص أفكار اليوم السابق.
- الميقاتي: "الضابط" يعمل على متابعة الالتزام بوقت الأنشطة والاستراحات.
- المحفز: "المبدع" يعمل على تقديم نشاط كسر جليد، أو تحفيز المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، أو الملل.

| اليوم | الملخص | الميقاتي | المحفز | ملاحظات |
|-------|--------|----------|--------|---------|
| | | | | |
| | | | | |

اسم النشاط:

(٤ - ١٦) تحقيق الإجماع على التوصيات

زمن النشاط: ٤٥ دقيقة
الجلسة: الأولى

مجموعات وحسب المجالات الأربعة:

- التعلم والتعليم.
- بيئة الطلبة والمناخ والسياس الثقافي.
- المجتمع والمدرسة.
- القيادة والإدارة.

ورقة العمل
رقم (٤ - ١٦).

عقد اجتماع خاص ببيانات المجال، وعلى الفريق أن يسعى للوصول إلى الإجماع، وعلى قائد الفريق أن يسعى لتحقيق هذا الإجماع.



اسم النشاط:

(٤ - ١٧) عملية التوعية ببرنامج تطوير المدرسة

زمن النشاط: ٣٥ دقيقة
الجلسة: الأولى

مناقشة عملية التوعية ببرنامج تطوير المدرسة والتي تمت في المدرسة:

خطة عمل
تنفيذ
البرنامج

- توقعات كادر المدرسة من البرنامج.
- آلية توعية الطلبة والمجتمع المحلي بالبرنامج.
- معايير تشكيل فريق تطوير المدرسة وأدواره.
- التحديات التي واجهت المدارس عند إجراء عملية التوعية.

■ مدى التكامل بين المشرف المدرب ومدير المدرسة



| | | |
|-------------|--|--|
| اسم النشاط: | (٤ - ١٨) أهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار المبني على البيانات | زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الاولى |
|-------------|--|--|

نتائج المراجعة الذاتية في المدرسة.



| المجال | المطلوب |
|--|--|
| التعليم والتعلم | تحديد مصادر الأدلة والشواهد ذات العلاقة بمؤشرات المجال. وأهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار |
| بيئة الطلبة والمناخ والسياسات الثقافية | |
| المدرسة والمجتمع | |
| القيادة والادارة | |

- التركيز على :**
- أهمية توجيه نظر فريق التطوير في المدرسة إلى أهمية الأدلة والشواهد في اتخاذ القرار.
 - اكتب قرارًا اتخذته في المدرسة مشيرًا إلى الأدلة والبراهين التي استندت عليها.
 - عرض ملخصًا للقرار والأدلة التي استند عليها



زمن النشاط: ٤٥ دقيقة
الجلسة: الثانية

(٤ - ١٩) تصنيف البيانات الناتجة عن المراجعة الذاتية وتحليلها

اسم النشاط:

رقم المجال: اسم المجال:

فريق النقاش:

| | |
|--|-----------------|
| | التوصية الأولى |
| | مسوغاتها |
| | التوصية الثانية |
| | مسوغاتها |
| | التوصية الثالثة |
| | مسوغاتها |

التوصيات النهائية



- حدد طرائق تصنيف البيانات النوعية، وأهميتها في عملية الحوار واتخاذ القرار المبني على البيانات.
- شارك دراسة نتائج توصيات مدرستك، واكتب توصيات نهائية لرفعها إلى فريق تطوير المدرسة.

| | | |
|---|---|------------------------|
| <p>زمن النشاط: ٤٥ دقيقة الجلسة: الثانية</p> | <p>(٤ - ٢٠) حوار البيانات عن تحصيل الطلبة (المؤشر الخامس)</p> | <p>اسم النشاط:</p> |
|---|---|------------------------|

كيف تتعامل المدرسة مع وجهات النظر الخاصة بالمؤشر الخامس " الخاص بتحصيل الطلبة؟
تناقش كل مجموعة دور منسقي المجالات أو منسقي المباحث في تعبئة جدول تحصيل الطلبة.
كيف سيعمل منسقو المباحث على تيسير جلسات نقاشية لمعلمين أقسام المباحث الأساسية الأربعة: العلوم، واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والرياضيات.
كيف ستجمع بيانات تحصيل الطلبة؟
كيف نضمن أعلى درجات الصدق في تعبئة جدول تحصيل الطلبة؟
كيف تكون المعلومات في جدول تحصيل الطلبة ممثلًا حقيقيًا لأداء المدرسة؟



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 | عنوان النشاط وصف النتيجة وتقييمها |
| | | | | | |

اسم النشاط: (٤ - ٢١) التحضير للتطبيق العملي في المدارس

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: الثانية

- 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 أُنتجت هي الخطة المعتمدة للمدرسة، والنظر في الخطة الموجودة على أنّها خطة سابقة.
- على كل فريق مدرسة أن يبلغ مدير المدرسة ومشرف تطوير المدرسة بنيتهم في بناء خطة تطويرية للمدارس لضمان مشاركتهم فيها.
- تراجع المجموعة الواجبات التي يجب إنجازها أثناء التطبيق العملي.
- يجب أن تُبين خطة التطبيق العملي تنفيذ الواجبات الآتية التي يجب توثيقها في ملف الإنجاز

مجموعة الواجبات التي يجب إنجازها أثناء التطبيق العملي

يجب توثيقها في ملف الإنجاز:

- تشكيل فريق التطوير وفرق المجالات وإجراء التوعية، وبيان الأسماء وخطة التوعية ومحتواها.
- توزيع فرق تتسق المجالات الاستبانات وجمعها وتلخيص نتائجها.
- التقييم الذاتي للمعلمين فرديًا، ومجموعات تركيز المعلمين للاتفاق على التوصيات.
- تنفيذ مجموعات تركيز الطلبة (الأول-الرابع) و(برلمان الطلبة) وصولًا إلى التوصيات.
- توزيع استبانات أولياء الأمور وأسئلة مجموعة تركيز أولياء الأمور.
- تعبئة نموذج المؤشر الخامس الخاص تحصيل الطلبة.





مدخل إلى القيادة التعليمية

المجمع الرابع: تطوير المدرسة

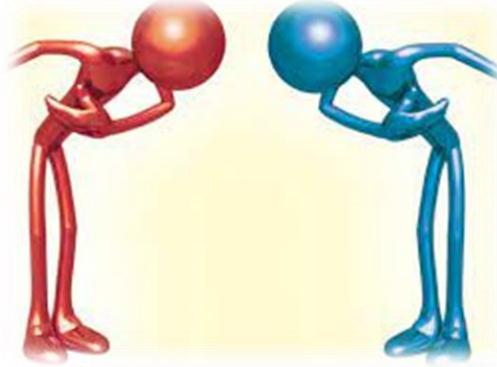


مدخل إلى القيادة التعليمية

المجمع الرابع: تطوير المدرسة

اليوم الرابع

قواعد العمل



توزيع الأدوار



- الملخص: "الناقد": يعطى الناقد أول عشرة دقائق من اليوم التدريبي لعرض ملخص أفكار اليوم السابق.
- الميقاتي: "الضابط" يعمل على متابعة الالتزام بوقت الأنشطة والاستراحات.
- المحفز: "المبدع" يعمل على تقديم نشاط كسر جليد، أو تحفيز المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، أو الملل.

المحفز

الميقاتي

الملخص

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

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.

| | | |
|------------------------|--|--|
| <p>اسم النشاط:</p> | <p>(٤ - ٢٢) مناقشة التطبيق العملي للمراجعة الذاتية</p> | <p>زمن النشاط: ٦٠ دقيقة الجلسة: الاولى</p> |
|------------------------|--|--|

- تناقش كل مجموعة العمليات التي قاموا بها في المدرسة لتوثيق ما يلي:**
- التحديات التي واجهت الفريق في إجراء المراجعة الذاتية والتوصل إلى توصيات.
 - الدروس المستفادة والتغذية الراجعة التي يمكن توظيفها في المستقبل
 - كيف تركز التوصيات على تحسين أداء الطلبة في المدرسة وعلاقتها بمؤشرات المدرسة الفاعلة.
 - تعرض كل مجموعة ما توصلت إليه.

نموذج التوصيات



اسم
النشاط:

(٤ - ٢٣) تبادل منسقي المجالات للتوصيات

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: الاولى

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

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

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

التوصيات التطويرية



ما أهمية تحويل النتائج التطويرية إلى نتائج
تطويرية قصيرة المدى؟



الأولويات التطويرية

هي مجموعة نقاط الضعف أو القضايا التي يختارها فريق التطوير من التوصيات التي تقدمها **فريق** المجالات الأربعة، ويتم ترتيب أولوياتها بناءً على عدد من المعايير من أهمها **درجة تأثيرها في تحسين تحصيل الطلبة.**

معايير اختيار الأولويات التطويرية

- 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 اعتمدت سابقًا إذا وُجد أنَّها لا تزال بحاجة إلى مزيد من العمل.
- التوصيات ونقاط التحسين التي ظهرت في تقرير جودة التعليم والمساءلة السابقة.
- وضوح رؤية التطوير والفوائد المترتبة عليه؛ لأنَّ 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.

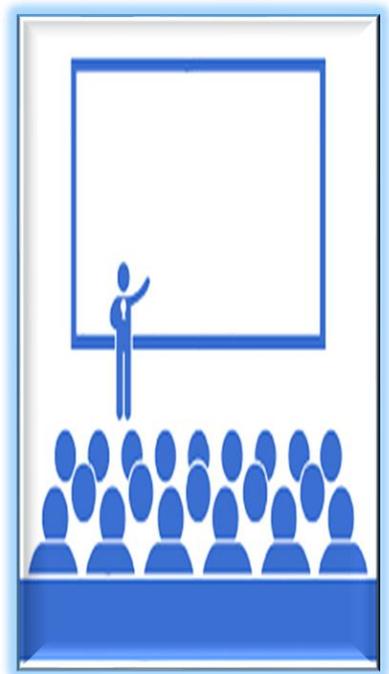
| | | |
|--|---|------------------------|
| <p>زمن النشاط: ٣٠ دقيقة الجلسة: الاولى</p> | <p>(٤ - ٢٤) تحديد أولويات التطوير</p> | <p>اسم النشاط:</p> |
|--|---|------------------------|

العمل في مجموعات واستخدام نموذج التوصيات التطويرية
التي اعتمدت من المجالات ويطلب منهم أن يعدوا أنفسهم فريق تطوير المدرسة وقد تلقوا التوصيات

■ من 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 اليه المجموعات الأخرى.





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

من خلال العمل في مجموعتك وباستخدام نموذج النتائج التطويرية في النشاط السابق صغ رؤية ورسالة للمدرسة:

تعرض المجموعات الرؤى والرسالة

ورقة العمل
رقم (٤ - ٢٥)

الرؤية (Vision)

هي عبارة عن تصور مستقبلي يطمح مدير المدرسة والمعلمون وأولياء الأمور والطلبة إلى الوصول إليه، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعيًا، 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.
- أن تستند إلى نتائج المراجعة الذاتية.
- ألا تستعمل أكثر من 30 كلمة في صياغتها ويمكن التعبير عنها بسهولة.
- مستجيبة 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 بأن نشاطات المدرسة اليومية التي تحقق رؤيتها بطريقة مخططة، وهادفة، الأمر الذي يستثير دافعيتهم، ويوحد إحساسهم المشترك تجاه النتائج المنشودة،

وتجيب الرسالة عن الأسئلة الآتية:

■ لماذا وجدت المدرسة؟ لمن وجدت؟

■ من المستفيد؟

■ ما الذي تسعى لتحقيقه؟

■ ويمكن التعبير عن الرسالة **بأنها مجموعة من الإجراءات لتحقيق الرؤية.**

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) بدلاً من قياس درجة الانهماك في العمليات، وقد تسمى الإدارة المستندة إلى النتائج.

٣- تحديد سلسلة النتائج التي تظهر في شكل: مخرجات، ونتائج قصيرة المدى، ونتائج متوسطة، ونتائج بعيدة المدى، والأثر.

| السؤال | التعريف | النتائج |
|--------|---|--------------------------------|
| لماذا؟ | تشير الى التغيير المستدام والأثر النهائي لأي برنامج أو مشروع أو سياسة أو مبادرة على مختلف جوانب حياة الفئة المستهدفة. | النتيجة النهائية (بعيدة المدى) |
| ماذا؟ | <ul style="list-style-type: none"> - <u>النتائج المتوسطة</u>: تصف التغييرات في سلوكيات أو ممارسات (أداء) الفئة المستهدفة، والمتوقع حدوثها نتيجة لتحقيق النتائج المباشرة. - <u>النتائج المباشرة</u>: تصف التغييرات المتوقعة حدوثها في الوعي أو المهارة أو القدرة لدى الفئة المستهدفة عند تنفيذ الأنشطة المخطط لها. | النتائج |
| | المنتجات الأولية المترتبة عن اكتمال تنفيذ الأنشطة، مثل: ورشة لتدريب المعلمين عُقدت أو مرضى تمت معابنتهم. (أنشطة منجزة) | المخرجات |
| كيف؟ | أعمال داخلية تهدف لإنجاز مخرجات أو منتجات معينة باستخدام الموارد المتاحة، وتعد الأنشطة الحلقة الأساسية في السلسلة التي بواسطتها تتحقق النتائج، وتصف الأنشطة كيف نُقَدَّ العمل. | الأنشطة |
| | هي الموارد المطلوبة، مثل: الأموال، الوقت، الموظفين والعاملين، المعلومات، المواد والأجهزة، اللازمة لإنتاج المخرجات المطلوبة للأنشطة التنموية | المدخلات |



اسم
النشاط:

(٤ - ٢٦) تحديد النتائج التطويرية

زمن النشاط: ٦٠ دقيقة
الجلسة: الثانية

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.

□ ناقش لتحسين صياغات المجموعات



بناء خطة تطوير المدرسة من خلال الخطوات الآتية:

- جمع التوصيات التطويرية.
- ترتيب الأوليات التطويرية.
- صياغة الرؤيا والرسالة.
- دراسة توصيات تقرير المساءلة.
- مستوى تحصيل الطلبة في المدرسة.
- النتائج غير المستكملة من الخطة السابقة.

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

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

ورقة العمل
رقم (٤)

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 الأقل وحسب إمكانيات المدرسة.
- يُصوغ فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات، وبمساعدة من مجتمع المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها ويفرّغونها في الجزء الأول من الخطة التطويرية والمخصص للرؤية والرسالة.
- يُعبئ فريق التطوير نموذج الخطة.
- تعرض كل مجموعة خطتها التطويرية على الجدار أو على الورق القلاب



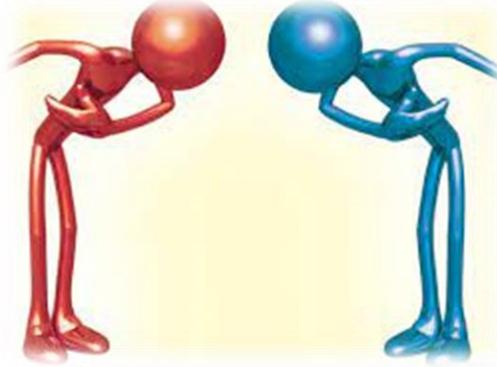


مدخل إلى القيادة التعليمية

المجمع الرابع

اليوم الخامس

قواعد العمل



توزيع الأدوار



- الملخص: "الناقد": يعطى الناقد أول عشرة دقائق من اليوم التدريبي لعرض ملخص أفكار اليوم السابق.
- الميقاتي: "الضابط" يعمل على متابعة الالتزام بوقت الأنشطة والاستراحات.
- المحفز: "المبدع" يعمل على تقديم نشاط كسر جليد، أو تحفيز المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، أو الملل.

المحفز

الميقاتي

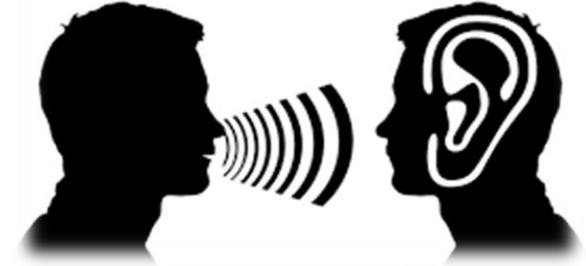
الملخص

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

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.

قواعد العمل



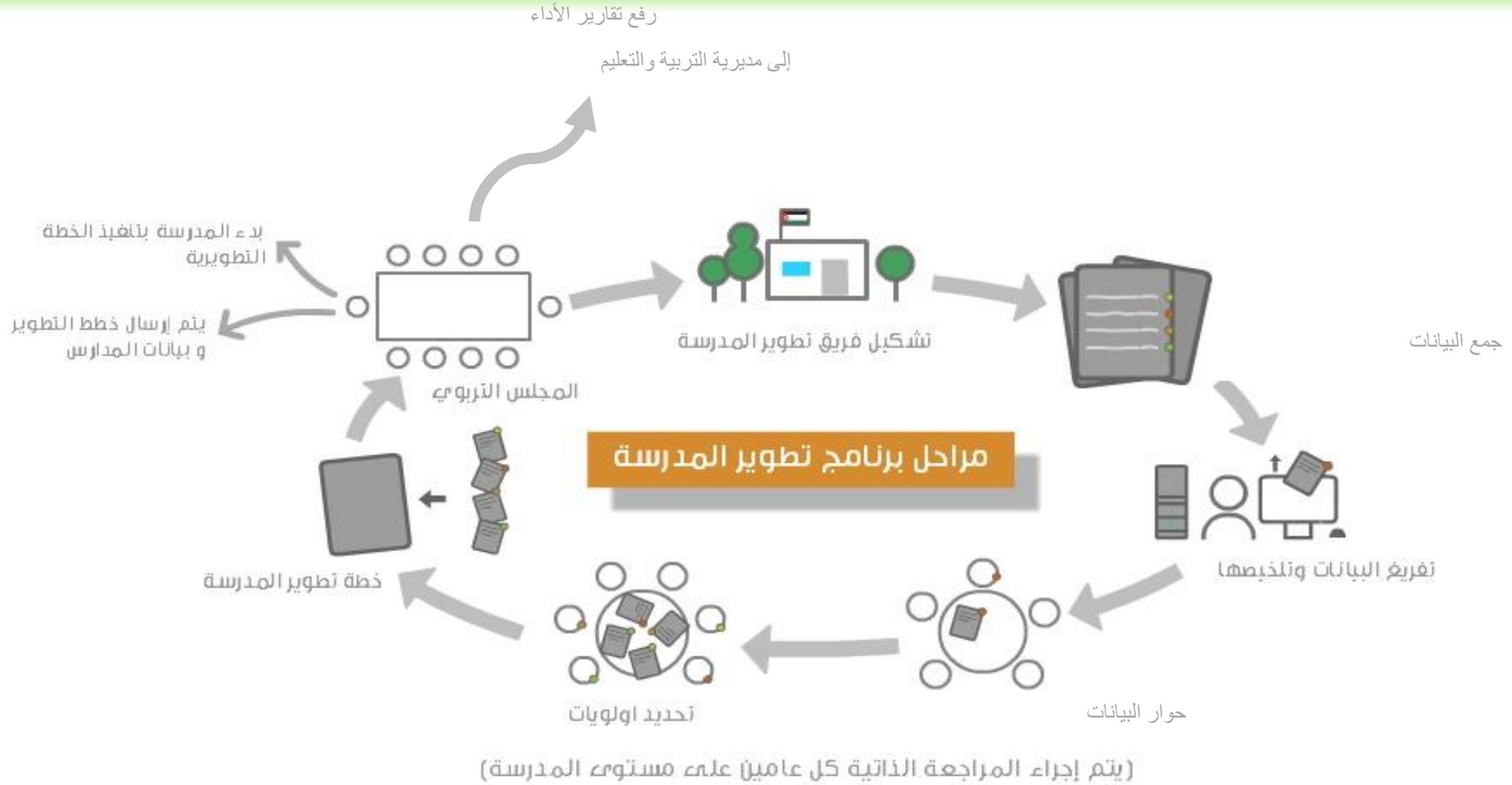
توزيع الأدوار



- الملخص: "الناقد": يعطى الناقد أول عشرة دقائق من اليوم التدريبي لعرض ملخص أفكار اليوم السابق.
- الميقاتي: "الضابط" يعمل على متابعة الالتزام بوقت الأنشطة والاستراحات.
- المحفز: "المبدع" يعمل على تقديم نشاط كسر جليد، أو تحفيز المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، أو الملل.

| اليوم | الملخص | الميقاتي | المحفز | ملاحظات |
|-------|--------|----------|--------|---------|
| | | | | |
| | | | | |

دورة تطوير المدرسة



زمن النشاط: ٣٠
دقيقة

الجلسة: الثانية

(٤ - ٢٩) مكونات الخطة الإجرائية

اسم النشاط:

أربع مجموعات.

استخدم نموذج الخطة الإجرائية (٥):

قم تعبئة نتيجة ونشاط واحد فقط

مع ضرورة استهداف الممارسات الضعيفة عند صياغة النتائج قصيرة المدى، وذلك بالرجوع إلى توصيفات المؤشر ونتائج المراجعة الذاتية.

كل مجموعة تكتب ملاحظاتهم على نموذج الخطة الإجرائية.



اسم النشاط:

(٤ - ٣٠) صياغة النتائج قصيرة المدى

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة

الجلسة: الثانية

نموذج (٥)
الخطة
الإجرائية

الخطة
التطويرية
التي تم
بناؤها

أربع مجموعات

ما هي الشروط الواجب توفرها عند
صياغة النتائج

| | | |
|----------------|------------|---|
| محددة. | SPECIFIC | S |
| قابلة للقياس. | MEASURABLE | M |
| قابلة للتحقق. | ATTAINABLE | A |
| واقعية. | RELEVANT | R |
| لها إطار زمني. | TIMELY | T |

أمثلة واقعية من النتائج المتحققة في المدرسة:

- تحسن الظروف الصحية للطلبة في المدرسة.
 - **زيادة** نسبة تحصيل طلبة الصفوف الثلاثة الاولى في مبحث الرياضات.
 - تحسن نسبة أداء المعلمين في تطبيق التقويم التكويني.
 - **زيادة** نسبة زيارات أولياء الأمور ذكورا وإناثا للمدرسة.
 - انخفاض نسبة تسرب الطلبة.
- وهناك طريقة أخرى هي:**

مكونات جملة النتيجة

| اتجاه | ماذا | من | أين/ لمن |
|-------|--|------------------------------------|-------------------|
| زيادة | استخدام خدمات الإرشاد التربوي | من قبل المرشد التربوي ومربي الصفوف | لطلبة الصف العاشر |
| زيادة | التوعية بتوافر الرعاية الصحية الأساسية للفتيات عند سن النضوج | من قبل الأمهات والمعلمات | في محيط المدرسة |

مكونات جملة النتيجة

| اتجاه | ماذا | من | كيف | أين/ لمن |
|-------|----------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| تعزير | تقديم خدمات الإرشاد المهني | لطلبة الصف التاسع | خلال حصص الفراغ | في مدارس الشبكة |

| ملاحظات | الزمن | مصادر الدعم والتمويل | مسؤولية التنفيذ | الأنشطة والإجراءات | |
|---------|-------|----------------------|-----------------|--------------------------------|--|
| | | | | النتيجة ١: الأنشطة والإجراءات: | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | النتيجة ٢: الأنشطة والإجراءات: | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | النتيجة ٣: الأنشطة والإجراءات: | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: الثانية

(٤ - ٣١) تجويد كتابة الأنشطة

اسم النشاط:

ما هي الخصائص التي يجب أن تتصف بها الأنشطة؟

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



- أن ترتبط نتيجة النشاط بالنتيجة المنوي تحقيقها.
- أن تكون خطوات النشاط متسلسلة وواضحة.
- أن تكون محددة المسؤولية باسم الشخص أو الوظيفة التي تحتل شخصا واحدا.
- النشاط يتكون من مجموعة من الإجراءات وليس إجراء واحدا، وبالتالي فإن النشاط ليس قرارا إداريا واحدا فقط.
- اجعل تحصيل وأداء الطلبة هو المحرك الأساسي في كتابة الأنشطة.



كل مجموعة تعيد النظر في النشاط
الذي تم كتابته في النشاط السابق.
كل مجموعة تعرض ما هي
التغييرات التي أجرتها على النشاط
لتحسينه

- تقوم كل مجموعة باختيار النتائج للأولوية الأولى.
- تقوم كل مجموعة بتحديد عناوين الأنشطة لكل نتيجة.
- تقوم كل مجموعة بكتابة الإجراءات لأحد الأنشطة.
- تعرض كل مجموعة ما توصلت له.



زمن النشاط: ٦٠ دقيقة
الجلسة: الثانية

اسم النشاط: (٤ - ٣٣) بناء الخطة الإجرائية

- 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.







المجمع الرابع

بناء إطار قياس الأداء

اليوم السادس

النتاج العام:

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

النتائج الخاصة:

- المشاركة في التخطيط لمتابعة تطوير أداء المدرسة.
- تعرّف إطار المتابعة المبنية على النتائج.
- تعرّف أدوات جمع البيانات وأساليبها في عملية المتابعة.
- تحليل البيانات وتوظيف النتائج.
- تحديد النتائج ومراجعتها تبعًا لمعايير المتابعة والتقييم.

| الجلسة | رقم النشاط | موضوع الجلسة | الزمن بالدقائق |
|----------------|------------|--|----------------|
| | (٤ - ٣٤) | ملخص الإدارة الموجهة بالنتائج | ١٠ دقائق |
| الجلسة الأولى | (٤ - ٣٥) | إطار المتابعة المبنية على النتائج. | ٢٥ دقيقة |
| | (٤ - ٣٦) | مؤشرات الأداء الكمية والنوعية | ٢٥ دقيقة |
| | (٤ - ٣٧) | قيمة الأساس والمستهدف | ٣٠ دقيقة |
| | (٤ - ٣٨) | مصادر بيانات المتابعة | ٣٠ دقيقة |
| استراحة | | | |
| | (٤ - ٣٩) | أدوات جمع بيانات المتابعة | ٣٠ دقيقة |
| الجلسة الثانية | (٤ - ٤٠) | تحليل البيانات | ٢٠ دقيقة |
| | (٤ - ٤١) | إطار قياس الأداء | ٢٠ دقيقة |
| | (٤ - ٤٢) | استجابة خطط المدارس لفجوات النوع الاجتماعي | ٤٠ دقيقة |
| | | | ٤٠ دقيقة |

قواعد العمل

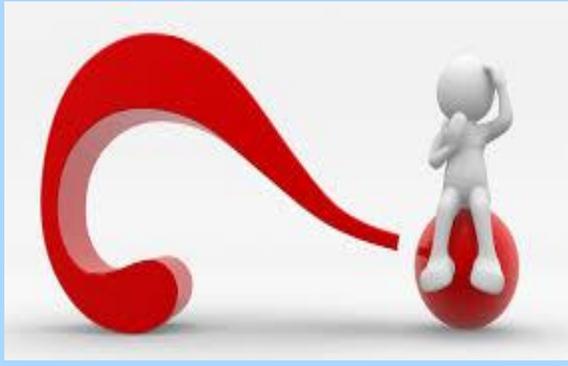


توزيع الأدوار



- الملخص: "الناقد": يعطى الناقد أول عشرة دقائق من اليوم التدريبي لعرض ملخص أفكار اليوم السابق.
- الميقاتي: "الضابط" يعمل على متابعة الالتزام بوقت الأنشطة والاستراحات.
- المحفز: "المبدع" يعمل على تقديم نشاط كسر جليد، أو تحفيز المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، أو الملل.

| اليوم | الملخص | الميقاتي | المحفز | ملاحظات |
|-------|--------|----------|--------|---------|
| | | | | |



نموذج إطار المتابعة
والتقييم

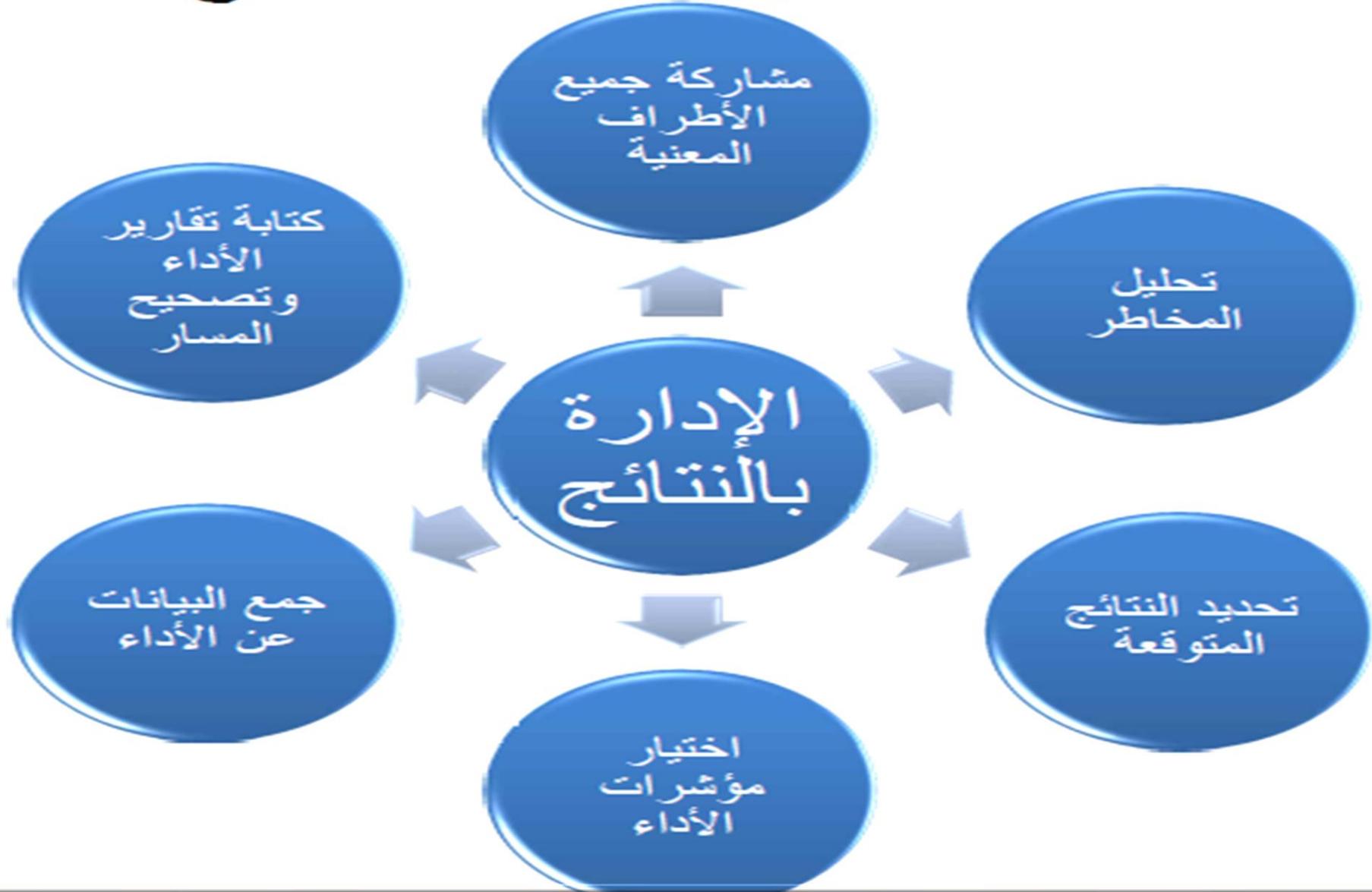
■ ما المقصود بالإدارة الموجهة بالنتائج؟

■ ما العناصر الأساسية للإدارة الموجهة بالنتائج؟

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) بدلاً من قياس درجة الانهماك في العمليات، وقد تسمى الإدارة المستندة إلى النتائج.

عناصر الإدارة بالنتائج



زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: الأولى

(٤ - ٣٥) إطار المتابعة الموجهة بالنتائج

اسم النشاط:



النشرة
(٤ - ٣٥)

ورقة العمل
رقم
(٤ - ٢٩)

- ما المقصود بالمتابعة والتقييم وما أهميتها؟
- ما فوائد عمليات المتابعة والتقييم بشكل عام؟ وفي وزارة التربية والتعليم بشكل خاص؟
- ما العناصر الرئيسة لإطار قياس الأداء؟

قراءة
النشرة
رقم
٢٩-٤



- 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؟

- ناقش مع مجموعتك خطوات عملية المتابعة والتقييم.



■ كل مجموعة **تناقش** المطلوب وتدون الإجابات.

■ من كل مجموعة **مشارك** **خبير** يجيب عن أحد الأسئلة.

■ جماعيا مناقشة جميع الإجابات والاتفاق على إجابة مشتركة لكل سؤال



خبير

المتابعة والتقييم

عرّفته جمعية التقييم الأمريكية (American Evaluation Association) بأنه عملية تتضمن تقدير مواطن القوة ومواطن الضعف في البرامج والسياسات والأفراد والمؤسسات وتحديدّها؛ لتحسين فاعليتها.

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.

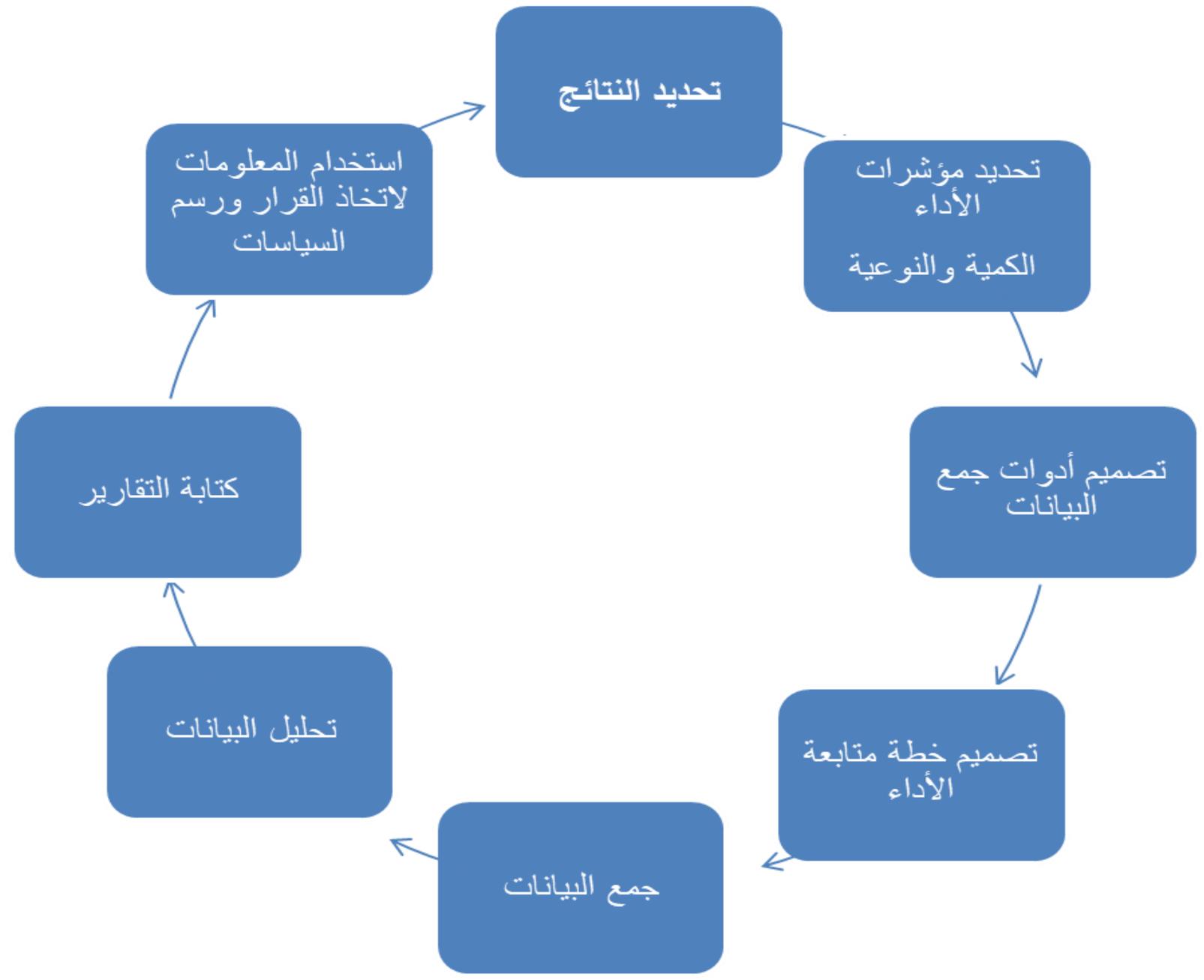
الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة .:



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

- 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).

دورة المتابعة والتقييم



اسم النشاط:

(٤ - ٣٦) مؤشرات الأداء الكمية والنوعية.

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: الأولى

نموذج (٦)
إطار قياس
الأداء



Designed by DFG700

- ما المقصود بالمؤشرات الكمية؟
- ما المقصود بالمؤشرات النوعية؟
- ما المقصود بالأساس؟
- ما المقصود بالمستهدف؟
- المقصود بأدوات البيانات ومصادرها

نموذج (٦) إطار قياس الأداء

اسم المدرسة:

اسم المديرية:

المجال:
النتيجة التطويرية:

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

مميزات المؤشرات

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 وُزِّعت 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".

مميزات المؤشرات

السهولة: كلما زادت إمكانية جمع البيانات ومعالجتها زادت فاعلية عمليات المتابعة والتقييم، ففي المثال السابق قد يكون من الصعب جمع معلومات عن مهارات المعلمين جميعًا 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

يكتب المدرب **نتيجة تطويرية** على ورق لوح قلاب
ويطلب من كل مشارك أن يكتب وحده مؤشر أداء نوعي
وأخر كمي
مناقشة ما كُتب بشكل فردي داخل المجموعة، والخروج
بمقترح واحد

إن مؤشرات تنفيذ الخطة دليل أساسي لعمليات المتابعة والتقييم أثناء عمليات التنفيذ، وهي التي تساعد في الإجابة عن السؤال المطروح: كيف نتأكد من تحقق النتائج؟

الأمثلة على المؤشرات الكمية

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

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.

قيمة الأساس:

المعلومات التي جُمعت قبل بدء تطبيق الخطة والتي مقابها تقاس التغيرات التي تحدث في المشروع أو البرنامج

**نموذج إطار
قياس الأداء****المستهدف:**

قيمة معينة حُدِّدت عند التخطيط والتي نسعى إلى تحقيقها أو الوصول إليها أثناء تنفيذ الخطة في تاريخ محدد في المستقبل.



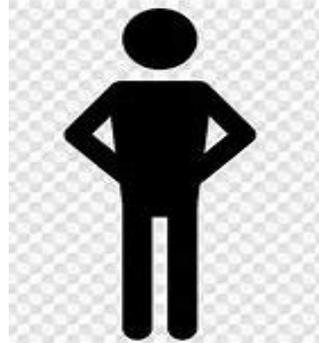
مثال

قيمة الأساس: لنسبة تسرب الطلبة في نهاية العام المنصرم ٠.٠١٥ في الصفوف الثلاثة الأولى.

وستكون قيمة المستهدف ٠.٠١٠ في نهاية العام الدراسي القادم

يكتب المدرب مؤشر أداء كمي، وآخر نوعي، على ورق قلاب، ويكلف المشاركين
فُرادي كتابة (تحدد بقيمة) أساس ومستهدف لكل منهما

نموذج (٦)
إطار قياس
الأداء



| مؤشر أداء نوعي | مؤشر أداء كمي | |
|----------------|---------------|---------------|
| مثال:..... | مثال:..... | |
| ? | ? | قيمة الأساس |
| ? | ? | قيمة المستهدف |

نقاشًا عن أهمية تحديد أساس صحيح مبني على بيانات؛ للوصول إلى مستهدف حقيقي يمكن تحقيقه.

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة
الجلسة: الأولى

(٤ - ٣٨) مصادر بيانات المتابعة

اسم النشاط:

ورقة العمل رقم
(٤ - ٣٨)

النشرة رقم
(٤ - ٣٨)



ما البيانات، وما أهميتها؟

ما مصادر البيانات لعملية متابعة الخطة التطويرية لكل من المدرسة والمديرية؟

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.

مصادر البيانات

بيانات نوعية

مصادرها:

المعلمون، الطلبة، مديرو المدارس، أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي، والتقارير والدراسات السابقة. والوثائق.

بيانات كمية

مصادرها:

الإحصاءات، التعدادات، قواعد البيانات، المسوح الميدانية، الاستبيانات

ورقة العمل رقم
(٣٨ - ٤)





اسم النشاط:

(٤ - ٣٩) جمع بيانات المتابعة

زمن النشاط: ٢٠ دقيقة
الجلسة: الثانية

ورقة العمل رقم
(٤ - ٣٩)

في مجموعات: اجب عن الآتي:

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).

هل تعتقد أنّ الدمج بين الطرائق الكمية والنوعية أسلوب ملائم في جمع البيانات؟

نموذج (٦) إطار
قياس الأداء

طرائق جمع البيانات وأساليبه

- التقييم الذاتي.
- مجموعات نقاش مركزة.
- الملاحظة.
- دراسات حالة.
- مقابلات فردية.
- مقابلات جماعية.
- 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 ومصداقيتها.
- الوقت الذي تحتاجه لتطبيقها.

أدوات جمع البيانات

الاستبانة

تتضمن 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

سلم التقدير اللفظي (مثال يستند لخطة تطويرية)

النتيجة: ازدياد استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة في الغرفة الصفية
المؤشر: درجة استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة في الغرفة الصفية

| المستوى (٥) ممتاز | مستوى (٤) جيد جدا | مستوى (٣) جيد | مستوى (٢) مقبول | مستوى (١) متدن | المعيار |
|---|---|--|--|---|--|
| يستخدم المعلمون استراتيجيات التدريس المتنوعة بناء على حاجات الطلبة واهتماماتهم وخصائصهم النمائية. | يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة ومتنوعة في التدريس بناءً على حاجات الطلبة | يستخدم بعض المعلمين استراتيجيات حديثة ومتنوعة في التدريس | يستخدم المعلمون استراتيجيات حديثة في التدريس | يستخدم المعلمون استراتيجيات تدريس واحدة قائمة على التدريس المباشر | استخدام المعلمين استراتيجيات التدريس المتنوعة بناء على حاجات الطلبة واهتماماتهم وخصائصهم النمائية. |

اسم النشاط:

(٤ - ٤٠) تحليل البيانات

زمن النشاط: ٢٠ دقيقة
الجلسة: الثانية

- ما أهمية تحليل البيانات؟
- ما خطوات تحليل البيانات؟



ورقة عمل
٤ - ٤٠

النشرة رقم
(٤ - ٤٠)

(تتم عملية جمع البيانات باستخدام استراتيجيات متنوعة تلائم كل نوع من أنواع **المؤشرات**)
فعلى سبيل المثال: إذا كان **المؤشر نوعيًا** فقد يكتفي الفريق بملخص لملاحظات المستهدفين بجمع البيانات من خلال مجموعة التركيز.

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.

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

| | | |
|------------|-------------------------------|---|
| اسم النشاط | (٤ - ٤١) إطار قياس أداء الخطة | زمن النشاط: ٤٠ دقيقة الجلسة: الثانية |
|------------|-------------------------------|---|

إطار قياس أداء الخطة

تطبيق
عملي

ملحوظة: إعطاء مثال متكامل على تطبيق نموذج إطار قياس الأداء عند بناء الخطة التطويرية، وربط ما تدرب عليه المشاركون في اليوم التدريبي المخصص لمتابعة تطوير المدرسة وتقييمها.

(٤ - ٤٢) استجابة خطط المدارس لفجوات
النوع الاجتماعي

اسم النشاط:

زمن النشاط: ٤٠ دقيقة
الجلسة: الأولى

يقدم المدرب عرضاً عن النشاط الذي يهدف إلى مساعدة
المدارس المختلفة في الاستجابة إلى فجوات النوع
الاجتماعي في خططها.
فُرادي حدد طريقة مشاركة أولياء الأمور (ذكور وإناث)
في المراجعة الذاتية للمدرسة.

مسودة
خطط
مدارس
مختلفة

- **مناقشة مدى استجابة الخطط لفجوات النوع الاجتماعي** في ضوء الآتي:
 - تضمين الاختلافات في الحاجات بين الذكور والإناث.
 - استخدام لغة توضح التحسين الذي تستهدفه الخطة التطويرية لمصلحة الذكور والإناث في معظم أولوياتها.
 - تستجيب لفجوة النوع الاجتماعي بطريقة تراعي الاحتياجات بين الذكور والإناث.

أهمية تضمين خطط المدارس المختلطة النقاط الثلاثة السابقة.
أهمية الكشف والاستجابة لفجوات النوع الاجتماعي بين الذكور والإناث في المدارس المختلطة

