



## مدخل إلى القيادة التعليمية

### برنامج تطوير المدرسة

#### تأليف

كامرون هارسون  
الدكتور صالح فليح المذهان  
زينب محمد غرايبه

الدكتور زياد أحمد الطويسي  
جوان دنالدسون  
الدكتورة رويدة جابر

2024

الطبعة الرابعة

صُمم هذا البرنامج لتيسير قيادة المدرسة للتغيير وتأهيل الطلبة لتحقيق مهارات ومعايير التوجه نحو اقتصاد المعرفة بما يؤثر في تحسين حياتهم، وحياة المجتمعات التي يعيشون فيها.

وزارة التربية والتعليم

الأردن

عمان/2024

طبع بدعم من الحكومة الكندية



Foreign Affairs, Trade and  
Development Canada

Affaires étrangères, Commerce  
et Développement Canada

## المراجعة العلمية

- كامرون هارسون : خبير تطوير النظم التربوية / اسكتلندا.
- جون دالنسوند : مستشارة تحديث برنامج تطوير المدرسة.
- د. رويده جابر : نائب رئيس وحدة جودة التعليم والمساءلة.
- د. أمجد السعايدة : رئيس قسم تطوير المدرسة والمديرية \ مركز الوزارة.
- د. صالح المذهان : مستشار تربوي \ مركز الوزارة.
- د. زينب غرابية : مستشار تربوي \ مركز الوزارة.
- د. أسماء المصري : مستشار تربوي \ مركز الوزارة
- سفيان النصرات : مستشار محلي لتطوير المدرسة والمديرية.

## المراجعة الفنية و اللغوية

د. صالح فليح المذهان \ مستشار تربوي \ مركز الوزارة.

## تنسيق المحتوى

الدكتور زياد أحمد الطويسي



## المحتويات

3	تمهيد
6	الجزء الأول: نظرة عامة عن تطوير المدرسة
8	مقدمة
9	تطوير المدرسة وأهميته
11	المراجعة الذاتية للمدرسة
11	مجالات برنامج تطوير المدرسة
13	الإطار العام لأداء المدرسة الفاعلة
27	غرض المراجعة الذاتية
27	خصائص المدرسة الفاعلة وأدوارها
28	فوائد التغيير
29	الأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة
31	الجزء الثاني المراحل والعمليات التنفيذية للمراجعة الذاتي
33	مقدمة
33	مفهوم المراجعة الذاتية
34	الحاجة للمراجعة الذاتية
34	خطة العمل
36	تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات في المدرسة
36	تنفيذ المراجعة الذاتية للمدرسة
49	استخدام أدوات المراجعة الذاتية
50	البيانات وتحليلها وتلخيصها
53	الجزء الثالث بناء الخطة التطويرية
67	بناء الخطة الاجرائية
70	المتابعة والتقييم
74	الملحق رقم (1) أدوات المراجعة الذاتية
92	الملحق رقم (2) برامج التنمية المهنية المقترحة بحسب المجالات
94	المجال الأول: التعليم والتعلم
94	المجال الثاني: بيئة الطالب والمناخ والسياسات الثقافية
95	المجال الثالث: المدرسة والمجتمع
96	المجال الرابع: القيادة والإدارة



## المصطلحات

الرقم	المصطلح	التعريف
1.	فريق تطوير المدرسة	هو الفريق الذي يشكله مدير المدرسة لقيادة عمليات تطوير المدرسة وهي: توعية كادر المدرسة، إجراء التقييم الذاتي، تحديد أولويات التطوير، وبناء الخطة التطويرية وقيادة تنفيذها لتحسن أداء الطلبة ويتشكل الفريق بحسب التعليمات ذات العلاقة.
2.	فرق تتسق المجالات	هي أربعة فرق يتولى كل فريق منها أحد المجالات: التعلم والتعليم، بيئة الطلبة والمناخ والسياس الثقافي، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة. ويفضل أن يتوزع جميع المعلمين على هذه المجالات.
3.	التقييم الذاتي	هي العملية التي تُجمع فيها البيانات من جميع المعنيين في مجتمع المدرسة للتعرف إلى مستوى أداء المدرسة استنادًا إلى مؤشرات المدرسة الفاعلة الأربعة عشرة، وتمثل النهج العملي لفهم نقاط القوة والضعف لمؤسسة التعليمية لوضع خطة للتحسين المستمر.
4.	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 الأربعة.
5.	برلمان الطلبة	مجموعة طلابية منتخبة تمثل كل الشعب، لكل شعبة طالبان، ولهذه المجموعة رئيس، ونائب رئيس منتخبان يمثلان طلبة المدرسة امام الهيئة الإدارية والتدريسية.
6.	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 أحيانًا، أو قريبًا من العائلة، زوجة أب .....
7.	مؤشر تحصيل الطلبة	مجموعة الأدلة والشواهد التي تشير إلى مستوى أداء الطلبة، سواء كانت في المدرسة أم مؤسسات أخرى مثل: الاختبارات الدولية.
8.	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) بدلا من قياس درجة الانهماك في العمليات، وقد تسمى الإدارة المستندة إلى النتائج.
9.	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.
10.	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.
11.	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.
12.	إطار التقييم والمتابعة	مجموعة المؤشرات وقيم الأساس والمستهدف وأدوات جمع البيانات والأداء الذي يمكن المدرسة من التأكد من تحقيق نتائج الأنشطة، ورصد التقدم ومتابعته مع المضي قدماً في تنفيذ الخطة
13.	الدمج والتنوع في التعليم	تيسير وصول جميع الطلبة-بغض النظر عن ثقافتهم أو جنسهم أو إعاقاتهم أو أي تحديات- إلى تعليم عام مناسب لأعمارهم وتلقي جميع الخدمات والبرامج التعليمية الداعمة عالية الجودة التي تمكنهم من النجاح في المناهج الأساسية.
14.	التعليم المتمايز	عمليات التعليم التي تأخذ بعين الاعتبار خصائص الفرد وخبراته السابقة وإمكاناته للتعليم في بيئة تعليمية مناسبة تراعي أنماط التعلم (سمعي، وبصري، ولغوي، وحركي، ومنطقي أو رياضي، واجتماعي حسي) وتحقق التعلم الفعال الذي يراعي ميول الطلبة واتجاهاتهم وتسمح للطلبة بالتفاعل المتمايز بحسب قدراتهم وإمكاناتهم.
15.	توقعات المناهج الوطنية	وتمثل معايير أداء الطلبة ومؤشراته للمباحث المختلفة التي تساعد المعلم في تحديد مستوى أداء الطلبة مقارنة بالمستوى العام الوطني للمبحث.
16.	الاختبارات المعايير (Standardized 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 السيكومترية (الصدق والثبات).
17.	الاختبارات المعيارية المرجع	وهي الاختبارات التي يتم تفسير النتائج للطلاب مقارنة مع الطلبة الآخرين. مثل اختبار العاشر لتوزيع الطلبة إلى تخصصات مختلفة
18.	الاختبارات المحكية المرجع	هي الاختبارات التي يتم تفسير النتائج للطلاب بناء على علامة حدية أو قطعية محددة.



## تمهيد

تُشير الممارسات الدولية الفضلى إلى أن 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 -بدعم فني ومادي من الحكومة الكندية- أنَّ 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، ومفاهيم البيئة والتغير المناخي. ... 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 اللازمة 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، وعلام التخطيط الاستراتيجي في الاستجابة لحاجات المدارس المستندة إلى بيانات مراجعة ذاتية صادقة، وواقعية.

لقد بات واضحاً أن عمليات التطوير التربوي تسير ببطيء شديد مقارنة مع دول العالم، وأن تغيير منهجيات وآليات التغيير باتت على المحك لتحقيق تغيير حقيقي في النتائج، وأن 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 نرجو من العاملين كافة في كل المستويات التربوية أن يمدوا يد العون والدعم لتحقيق التغيير الثقافي التربوي المنشود، وتقديم الدعم الفني، واللوجستي اللازم لتحقيق التطوير بما يؤثر في 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، وللحكومة 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 عبدالله الثاني المعظم.

معالي وزير التربية والتعليم والتعليم العالي

الأستاذ الدكتور عزمي محافظة

## نظرة عامة عن تطوير المدرسة



## مقدمة

تمثلت رؤية جلالة الملك عبد الله الثاني لتحقيق الازدهار الاقتصادي في الأردن من خلال "المشاركة الفاعلة في اقتصاد المعرفة العالمي، وامتلاك نظام تنافسي ناجح في استثمار الموارد البشرية." (الملك عبدالله بن الحسين، 2017)، واستجابة لهذا التوجه نفذت وزارة التربية والتعليم عددًا من البرامج التطويرية الطموحة منها مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE)، وأشار جلالته في الورقة النقاشية السابعة إلى ما نصه: "إنني أؤمن كل الإيمان بأن كل أردني يستحق الفرصة التي تمكنه من أن يتعلم ويبدع، وأن ينجح ويتفوق ويبلغ أسمى المراتب، بإيمان وإقدام واتزان، لا يرى للمعرفة حدًا، ولا للعطاء نهاية". وجاء المكون الرابع: "الريادة والإبداع" (الملك عبدالله بن الحسين، 2017) في رؤية التحديث الاقتصادي لتؤكد دور التعليم فهو أحد عوامل التمكين ذات الأهمية الاستثنائية في إمداد قطاعات النمو الأخرى بالمؤهلين ذوي المهارات، وحددت أهم التحديات التي تواجه هذا القطاع من ضعف القدرات المؤسسية، وعدم وضوح الحوكمة، وطغيان الطرائق التقليدية في التدريس، وانخفاض المخرجات التعليمية.

وهذا الهدف الأسمى المتمثل في تحسين مخرجات التعليم التي يحققها الطلبة بتطوير النظام المدرسي والتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، لإيجاد متعلمين خلاقين منتجين ومؤهلين قادرين على توظيف التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات، وتعلم نوعي عالي الجودة في بيئة تعليمية آمنة وفاعلة تتميز بالشفافية ومنفتحة على المجتمع.

إنّ التوجه الحالي لوزارة التربية والتعليم يُعد المدرسة هي حاضنة التطوير، وأنها تمثل مركز تغيير الواقع التعليمي، وتحسين النظام التربوي، ويتوقع من المعنيين بالعملية التربوية في المدرسة أن يكونوا على مستوى المسؤولية، وقادرين على تحديد حاجاتها.

إنّ مديري المدارس ومديراتها ومعلميها ومعلماتها ليسوا مجرد منفذين للقرارات فحسب، بل صانعو قرارات ومسؤولون عن تطوير مدارسهم، وتطبيق ذلك في المدارس يسهم في التطوير الشامل للنظام التربوي، والحصول على أفضل المخرجات التعليمية.

وبهدف تعميق قصص النجاح، وتوظيف الدروس المستفادة، والتغذية الراجعة من مراحل التطوير المتلاحقة، وبما يساعد على تحقيق الطلبة لمعايير اقتصاد المعرفة، فقد عملت الوزارة على تأسيس نظام وطني للتطوير المبني على المدرسة، والذي يُعد نقلة نوعية في إدارة عمليات التطوير والتحسين، فأصبحت المدرسة هي قلب التغيير والتطوير، وهي مصدر البيانات الصادقة والواقعية التي ستوظفها الوزارة لصناعة قراراتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وأنظمتها وسياساتها العامة. لقد مر تطبيق هذا البرنامج في عدد من المراحل منها تجريبية في أول سبع مديريات، ومن ثم تعميمه في مدارس الأردن من عام 2014 إلى عام 2016، وفي عام 2023 وجدت وزارة التربية والتعليم من الضروري إعادة تحديث البرنامج للكثير من المتغيرات والمفاهيم التربوية الجديدة مثل: البيئات التعليمية الافتراضية، المرونة وإدارة الأزمات، وتعزيز التعليم الدامج.. وغيرها، فجمعت التغذية

الراجعة، ورُصدت الملاحظات التي رافقت عملية التطبيق، وبناءً عليه فقد شكّل فريق فني من وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم وخبراء دوليين، لإجراء مراجعة شاملة للبرنامج، لضمان توجيه العمليات نحو تحسين أداء الطلبة، وتبسيط الإجراءات، ومأسسة العمليات، وتقليل تكاليف التطبيق.

### تطوير المدرسة وأهميته

توصلت دراسات عن تحسين نوعية المدرسة إلى طريقة عامة لتطويرها، فالمدارس التي حسّنت نتائج طلبتها مع مرور الزمن اتبعت منهجاً يبدأ بفهم مديري المدارس ومعلميها لمفهوم المدرسة الفاعلة، والسعي لجعل مدارسهم بيئة متميزة لتعلم طلبتهم، فتُجري المدرسة مراجعة ذاتية تشمل المعنيين وهم: معلمون، ومديرو المدارس، وإداريو مساندون، وطلبة، وأولياء أمور، والمجتمع المحلي، وتتضمن هذه العملية دراسة وضع المدرسة الحالي فيما يتعلق بالخدمات المقدمة لطلبتها وتحديد احتياجاتها، والتحسينات المطلوبة لبناء خطة تطويرية تركز على هذه الاحتياجات. وقد نُظمت هذه العملية في هذا البرنامج بطريقة تساعد المدارس على تحسين أدائها، وإعطائها الفرصة لقيادة التغيير، بما يعود بالفائدة على طلبتها، ورضا العاملين فيها وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وليكونوا فخورين بمدارسهم، ويتبنون الرسالة:

تُعد المدرسة خططاً تطويرية وتنفذها مستندة إلى نتائج المراجعة الذاتية وحاجاتها الفعلية بدعم من مديرية التربية والتعليم والوزارة والمجتمع المحلي، وتبني قدرات مهنية وخبرات تربوية وبيئة تعليمية آمنة للطلبة، لتحقيق أهداف تطوير التعليم.

وتدرك وزارة التربية والتعليم أن المديريات والمدارس التابعة لها هي الأساس لتغيير الواقع التعليمي. فالمعنيون بالمدرسة هم أفضل من يدرك الحاجات التطويرية لتحقيق أهداف تطوير التعليم والريادة والإبداع. ويظهر التحسن على نتائج تعلم الطلبة نتيجة لتحسن خبرات تعلمهم مع مرور الوقت، وعليه، فقد تضمن برنامج تطوير المدرسة الأهداف الآتية:

مساعدة المدارس على تحديد حاجاتها الضرورية لتحقيق الرؤية الأردنية لإيجاد مدارس ذات جودة عالية من خلال عملية المراجعة الذاتية القائمة على الأدلة، ووضع الخطط الإجرائية، وتنفيذها، ومراجعة نتائجها ذاتياً.

تحديد الحاجات المهنية لكادر المدرسة بدقة، للتعامل معها بالمصادر العديدة المتاحة، بالتزامن مع طرح برامج أخرى (حسب حاجاتهم) تساعد على تطبيق ما تعلموه للنهوض بمخرجات تعلم الطلبة. إشراك 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، وتُعد البرنامج من التدابير الأساسية في نظام المساءلة فهو عنصر فعال لتوكيد الجودة الشاملة.

وعليه؛ فإنَّ البرنامج يحدد مسؤولية تطوير المدرسة بالمدرسة نفسها وبمديرية التربية والتعليم. ففتتولى المدرسة المسؤوليات الآتية:

- تبني عملية التطوير.
  - المراجعة الذاتية لتحديد الحاجات التطويرية
  - بناء الخطط التطويرية اعتمادًا على نتائج المراجعة الذاتية للمدرسة.
  - حوار المعنيين أثناء عملية التطوير.
  - تنفيذ الخطط التطويرية ومتابعتها وتقييمها.
  - كتابة التقارير وتقديمها إلى المديرية عن النتائج.
  - مشاركة التقدم والإنجازات التي تحققت مع مجتمع المدرسة.
  - تشكيل مجتمعات التعلم والممارسة لتطوير الأداء.
  - تطبيق برامج التنمية المهنية التي تراها مناسبة لكادرها التعليمي والإداري لتحسين مستوى الأداء.
- في حين تكون مديرية التربية والتعليم مسؤولة أمام وزارة التربية والتعليم عما يأتي:
- إرشاد المدارس في مراحل بناء الخطة التطويرية وتوجيهها.
  - الاستجابة لنقاط الضعف المشتركة بين المدارس ببناء القدرات، وتزويدها ببرامج التنمية المهنية.
  - تنسيق الدعم الفني المقدم من المستشارين والأخصائيين (المشرفين) إلى المعلمين حسب الحاجة الفعلية للمدارس.

○ دعم المدارس للوصول إلى المصادر اللازمة من المجتمع والمديرية ومركز الوزارة.

أما الوزارة فتعمل على تحليل الحاجات المشتركة للمدارس والمديريات، لتحديد التوجهات الاستراتيجية ورسم السياسات، وبناء الأنظمة والتشريعات، واعتماد برامج التنمية المهنية ذات العلاقة، بالإضافة إلى الاستجابة للحاجات المشتركة بين المدارس والمديريات، بما يضمن تحقيق الرؤية:

*مدرسة فاعلة تتبنى ثقافة المبادرة الذاتية للتطوير والريادة والإبداع بمشاركة المجتمع المحلي.*

والهدف من ذلك هو التأكيد لكل من المدرسة والمجتمع أن هذا البرنامج أداة قيّمة تساعد المدرسة في تطوير نوعية التعليم وتحسين نتائج الطلبة. وتعزيز ثقافة المبادرة الذاتية والتطوير الذاتي في المدارس، بدعم كل من وزارة التربية والتعليم والمديريات والمجتمع، لتحقيق التنمية المستدامة للجميع.

## المراجعة الذاتية للمدرسة

إنّ إيجاد نظام تطوير مهني للمدرسة ينبع من قدرتها على تحديد حاجاتها التطويرية، لهذا يبدأ برنامج تطوير المدرسة بالمراجعة الذاتية الفردية لكادر المجتمع في المؤسسة التعليمية، وعرض نتائج هذه المراجعة للحوار والمناقشة بين أفراد مجتمع المدرسة، وخاصة فرق العمل والتطوير، وتحديد الأولويات في إطار عام يشمل على حاجات المدرسة. وتحدد المدرسة هذه الحاجات، ويستجيب لها العاملون فيها أو مدارس أخرى أو مديريات التربية، أو الوزارة، أو الجامعات، أو أي مصادر أخرى. ويمكن تحقيق الحاجات التدريبية بالتدريب والتمرين على مستوى المدرسة أو المديرية، وترصد نتائج هذا التمرين للتأكد من تحقيق المدارس والمديرية لحاجاتها وبناء قدراتها المهنية.

أما الإطار العام للمدرسة فيشتمل على أربعة مجالات، يحتوي كل منها على توصيفات شاملة وعامة تتسع لإبداع قيادات المدارس، وصممت أدوات لكل المعنيين بالمدرسة من معلمين وإداريين وطلبة وأولياء الأمور، وتشمل عددًا من المؤشرات النوعية لأداء المدرسة، وهذه المجالات الأربعة هي: التعلم والتعليم، وبيئة الطلبة والمناخ والسياسات الثقافي، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة.

## مجالات برنامج تطوير المدرسة

لقد جاء برنامج تطوير المدرسة ليساعدها على تيسير عملية تعلم الطلبة التي تخضع لظروف اجتماعية معقدة، يؤثر في نجاحها كل من الطلبة، وأولياء أمورهم، ومعلميهم، وإداريي المدرسة، وأعضاء المجتمع المحلي في مجالات التطوير الآتية:

### المجال الأول: التعلم والتعليم

وتركز مؤشرات هذا المجال 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 بشفافية واستخدام نتائج تقييم الطلبة في دعم تعلمهم والتخطيط لتطوير المدرسة، ويؤكد تحليل أنماط التحصيل المدرسي للطلبة ضمان تحسينها واستقرارها مع الزمن مقارنة مع التوقعات الوطنية للمناهج، أو البيانات المتوفرة.

### المجال الثاني: بيئة الطلبة والمناخ والسياسات الثقافي

يتضمن هذا المجال تركيز المدرسة على توفير بيئة آمنة وصحية يتم صيانتها بشكل جيد ومستمر، ويغرس كادر المدرسة قيماً واتجاهات إيجابية لدى الطلبة، وبناء ثقافة التوقعات الإيجابية العالية لدى المجتمع المدرسي، ويشجع الطلبة على تحمل مسؤولية تعلمهم، ويوفر فرص لمشاركتهم في الأنشطة القيادية، فضلاً عن تحديد قضايا النوع الاجتماعي، والتميز والتميز، والتخريب والسلوكيات الأخرى غير الاجتماعية. وتعتمد المدرسة على المصادر المناسبة لتطوير سياسات للتعامل بفاعلية مع هذه

القضايا وتطبيقها تطبيقًا صحيحًا. وتهتم المدرسة بقضايا التنمية المستدامة الرئيسية، وتغير المناخ والحد من مخاطر الكوارث لحماية البيئة، وإعادة الاستخدام والتدوير، وتشجع البستنة الخضراء وتقليل استهلاك الكهرباء

وإذا ما أردنا فهم ما يشير إليه هذا المجال علينا أن نجيب عن الأسئلة الآتية:

1. كيف يستمتع الطلبة أثناء وجودهم في المدرسة؟

2. كيف يشارك الطلبة بفاعلية في المدرسة؟

3. كيف تكون المدرسة مكانًا جيدًا وآمنًا للتعلم؟

### المجال الثالث: المدرسة والمجتمع

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.

### المجال الرابع: القيادة والإدارة

تتطلب القيادة جمع عناصر العملية التعليمية معًا، 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 الخطة التطويرية التي حددت الأولويات المناسبة للعمل، وتطبيق هذه الأولويات. والاحتفاظ بأدلة على تحسن نتائج عملية التطوير المستمرة، ويؤكد أن المدرسة مجتمع تعلم يعمل بفاعلية وتوفر فرصًا للتطوير المهني لجميع العاملين، وتوفر لهم فرص القيادة التشاركية، واستثمار الموارد البشرية والمالية والمصادر المادية، وتعمل على تأسيس شراكات بناء مع كادر مديرية التربية والتعليم في الميدان، بما في ذلك المستشارين التربويين (المشرفون التربويون) والأعضاء الآخرين في شبكة المدارس التابعة لها.



**جدول رقم (1)**  
**الإطار العام لأداء المدرسة الفاعلة**

المجال	المؤشرات	التوصيفات
التعلم والتعليم	1. بشكل عام يستعد المعلمون لدروسهم، ويستخدمون الموارد المتاحة بشكل جيداً، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-ويربطون محتوى المناهج بفاعلية بالعالم الحقيقي.	يستعد المعلمون لدروسهم استعداداً جيداً: <ul style="list-style-type: none"> <li>يُعد المعلمون خططاً تفصيلية للدروس تحدد أهداف التعلم والاستراتيجيات التعليمية وطرائق التقييم لكل صف.</li> <li>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.</li> <li>يستخدم المعلمون مصادر الإنترنت والمواقع التعليمية والمكتبات الرقمية لإثراء موادهم التعليمية وتزويد الطلبة بفرص تعلم وتعليم إضافية.</li> </ul> يربط المعلمون محتوى المناهج الدراسية بفاعلية في العالم الحقيقي: <ul style="list-style-type: none"> <li>يدمج المعلمون أمثلة من الحياة الواقعية ودراسات الحالة والتطبيقات العملية في دروسهم لمساعدة الطلبة على فهم ارتباطات المبحث الدراسي وأهميته.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز ثقافة المدرسة على مراعاة التنوع الثقافي واحتياجات وأنماط التعلم لدى الأولاد والبنات.</li> <li>• يُجري المعلمون تقييمات قبلية أو اختبارات تشخيصية لتحديد المعرفة والمهارات القبلية وفجوات التعلم لدى الطلبة، مما يؤدي إلى استهداف التعلم المطلوب.</li> <li>• يوفر المعلمون تعليمًا متميزًا بتكييف مواد التدريس وخطواته، ومهام التعلم لتلبية احتياجات الطلبة وقدراتهم المتنوعة.</li> <li>• يقدم المعلمون دعمًا فرديًا، مثل: اللقاءات الفردية أو التدخلات الجماعية الصغيرة، لمساعدة الطلبة الذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية أو أنشطة إثرائية.</li> <li>• يستخدم المعلمون أساليب تعليمية متنوعة مثل: المحاضرات والمناقشات والعمل الجماعي والأنشطة العملية لتلبية أنماط التعلم المختلفة والمفضلة للطلبة.</li> </ul>	<p>2. يستخدم المعلمون مجموعة من استراتيجيات التدريس، والاستجابات الصفية التنظيمية المناسبة للاستجابة بشكل جيد لاحتياجات الطلبة الفردية وتعلمهم القبلي، ويشارك الطلبة بفاعلية في التعلم.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينفذ المعلمون استراتيجيات التعلم التعاوني التي تعزز التعاون والتفكير النقدي والإبداع ومهارات حل المشكلات لدى الطلبة.</li> <li>• يوظف المعلمون فرصًا للتعلم التجريبي، مثل: المحاكاة أو التجارب، أو لعب الأدوار، لتعزيز فهم الطلبة ومشاركتهم وإبداعهم.</li> <li>• يشارك الطلبة بنشاط في التعلم:</li> <li>• يرفع الطلبة أيديهم بحماس لمشاركة أفكارهم وآرائهم أثناء المناقشات الصفية. ويبدون فضولهم ويسعون بنشاط للحصول على مزيد من التوضيحات والمعلومات بطرح الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدرس.</li> <li>• يستمع الطلبة بفاعلية إلى أقرانهم، ويجيبون عن أسئلتهم، ويبنون على أفكار بعضهم، ويعززون بيئة التعلم التعاوني.</li> <li>• ينخرط الطلبة في أنشطة المجموعات الصغيرة، ويشاركون وجهات نظرهم بنشاط، ويوظفون العصف الذهني للوصول إلى حلول، ويعملون معًا لإكمال المهام.</li> <li>• يطبق الطلبة معارفهم ومهاراتهم وإبداعهم بفاعلية لحل المشكلات أو إكمال المهام الصعبة بشكل مستقل أو في مجموعات.</li> </ul>		
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينخرط الطلبة في التفكير النقدي بطرح أسئلة تحت على التفكير وتتحدى الافتراضات وتستكشف وجهات نظر مختلفة.</li> <li>• يبادر الطلبة لاستكشاف ما وراء التعليمات المعطاة، أو إجراء بحث إضافي، أو اقتراح ملحقات للمواد التعليمية. أو اقتراح مواد إثرائية إضافية.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر المدرسة مستلزمات التعليم المتميز، مثل: إتاحة المدرسة للمعينات البصرية، والوسائل اليدوية، أو التقنيات المساعدة لدعم مختلف أنماط تعلم الطلبة، أو إعاقاتهم.</li> <li>• يقدم المعلمون مجموعة متنوعة من الأساليب والمواد والموارد التعليمية لتلبية احتياجات التعلم المتنوعة.</li> <li>• يقوم المعلمون بتكييف الدروس الصعبة أو المركبة لضمان أن الطلبة بطيئو التعلم والموهوبين يواجهون تحديات تعليمية مناسبة، وقد يقدم المعلمون دعمًا إضافيًا أو أنشطة إثرائية بحسب الحاجات الفردية للطلبة.</li> <li>• 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.</li> </ul> <p>تهيئة بيئة صفية شاملة وداعمة:</p>	<p>3. يتعامل المعلمون مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؛ بمختلف مستوياتهم الأكاديمية سواء الموهوبون أو بطيئو التعلم، أو الطلبة ذوي الإعاقات التعليمية، أو الحسية، أو الجسدية، أو العقلية. ويأخذ المعلمون في الاعتبار الاحتياجات النفسية الفردية للطلبة.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعزز المعلمون ثقافة تقدر وتضمن التنوع والاحترام والتعاطف، ويعززون تعاون الأقران والمشاركة بين الطلبة، ويشجعون جميع الطلبة على المساهمة والتعلم من بعضهم.</li> <li>• يضع المعلمون توقعات واضحة للسلوك ويقدمون دعماً ثابتاً وتعزيزاً إيجابياً لمساعدة الطلبة ذوي الاحتياجات النفسية-الاجتماعية على الشعور بالأمان والدعم والاندماج..</li> <li>• 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 تكيفية لمساعدة الطلبة الذين يعانون من إعاقات بصرية أو جسدية.</li> <li>• يوفر المعلمون تنسيقات بديلة للمواد الدراسية، مثل: طريقة برايل أو الطباعة الكبيرة، للطلبة ذوي الإعاقات البصرية.</li> <li>• يسهل المعلمون استخدام الأجهزة المساعدة، مثل: المعينات السمعية، لتحسين القدرات السمعية للطلبة والتعامل مع الإعاقات السمعية.</li> </ul>		
<p>التقييم التكويني أو البنائي والتغذية الراجعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجري المعلمون التقييم التكويني بشكل منتظم، مثل: الاختبارات القصيرة أو المناقشات الصفية أو اختبارات نهاية الوحدة لقياس فهم الطلبة وتقديمهم.</li> </ul>	<p>4. يُتابع أداء الطلبة بمجموعة من الطرائق المنظمة والعادلة والشفافة، وتستخدم نتائج هذه العملية بفاعلية في العملية التعليمية-التعليمية لضمان التقدم الفردي للطلبة.</p>	

- 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.
- تقييم الأداء والمعايير
- يُطوّر المعلمون نماذج تقييم ومعايير أداء واضحة وشفافة تحدد التوقعات والمعايير المنشودة لأعمال الطلبة، ويستخدمونها في تقييم هذه الأعمال، وتقديم تقييمات موضوعية ومتوافقة.
  - يبلغ المعلمون الطلبة بنماذج التقييم ومعايير مسبقاً، مما يضمن الشفافية ويسمح للطلبة بفهم عملية التقييم ووضع العلامات.
  - اتخاذ القرارات التعليمية المبنية على البيانات:
  - يجمع المعلمون بيانات الطلبة من التقييمات المختلفة ويحلّلونها، بما في ذلك الاختبارات المعيارية 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"> <li>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.</li> <li>تقارن المدرسة هذا الاتجاه مع توقعات المناهج الوطنية أو علامات محكية أخرى للتأكد من أن تحصيل الطلبة يتوافق مع المعايير المتوقعة أو يفوقها.</li> <li>تشارك المدرسة في التقييمات الوطنية أو الدولية، والامتحانات أو الاختبارات المعايير. وتظهر نتائج هذه التقييمات الخارجية باستمرار تحسناً في أداء الطلبة بمرور الوقت</li> </ul>	<p>5. 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"> <li>البيئة الآمنة: تضمن المدرسة سلامة تصميم مرافقها المادية وتنظيمها؛ لتخدم الحاجات المتنوعة لطلبتها ذكوراً وإناثاً، بما في ذلك توفر وحدات صحية آمنة وذات خصوصية، ويمكن لجميع الطلبة الوصول إليها.</li> <li>تضمن إجراءات المدرسة إمكانية وصول جميع طلبتها، بما فيهم ذوو الإعاقات الحركية إلى جميع مبانيها ومرافقها ومصادرهما.</li> <li>تتبنى المدرسة نظاماً قوياً لمتابعة إجراءات السلامة بما يضمن سلامة الذكور والإناث وأمنهم أثناء وجودهم في المدرسة أو في الطريق منها وإليها.</li> </ul>	<p>6. توفر المدرسة بيئة صحية وآمنة يمكن وصول الطلبة كافة إليها، ويتم صيانتها جيداً لدعم وتمكين رسالتها.</p>	<p>بيئة الطلبة والمناخ والسياس الثقافي</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تولي المدرسة صيانة ونظافة مراقفها 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.</li> <li>• 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</li> <li>• التأهب للطوارئ: لدى المدرسة خطة طوارئ محدثة تلبي المتطلبات الوطنية ولدى كادر المدرسة وطلبتها دراية بها.</li> <li>• تهتم المدرسة بقضايا التنمية المستدامة الرئيسية، وتغيّر المناخ والحد من مخاطر الكوارث لحماية البيئة، وتهتم بإعادة الاستخدام والتدوير، وتشجع البستنة الخضراء وتقليل استهلاك الكهرباء.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيم والتوجهات الإيجابية: يعمل كادر المدرسة على تنمية القيم والتوجهات الإيجابية وتعزيزها لدى طلبتهم، ويعزز ثقافة مدرسية شمولية مبنية على الاحترام وتقديم الدعم.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>7. 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"> <li>● 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.</li> <li>● 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.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تستجيب المدرسة استجابة فعالة للقضايا المرتبطة بالانتماء والتميز 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.</li> <li>● استخدام الموارد الداخلية والخارجية: تستفيد المدرسة من الموارد الداخلية والخارجية لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة للتعامل مع القضايا المرتبطة بسلوكيات معادية للمجتمع، وتتعاون المدرسة مع كوارها ومع الخبراء والمنظمات الخارجية (المتاحة عبر وزارة التربية)، لتصل إلى الخبرات والمعارف والدعم المطلوب.</li> <li>● تتبنى المدرسة نهجًا احترازيًا شموليًا، بتنفيذها مبادرات متنوعة، وتعزز المدرسة إيجاد ثقافة إيجابية وشمولية بتوظيف سياسات تكافح الانتماء، وبرامج بناء الشخصية وأنشطة التعلم الاجتماعي-العاطفي، وتهدف هذه المبادرات إلى بناء العلاقات القائمة على الاحترام، والتعاطف، والسلوك المسؤول بين الطلبة.</li> </ul>	<p>8. تُعد المدرسة نشيطة في تحديد قضايا النوع الاجتماعي، والانتماء، والتتميز والتخريب والسلوكيات الأخرى غير الاجتماعية. وتعتمد المدرسة على المصادر المناسبة الخارجية لتطوير سياسات للتعامل بفاعلية مع هذه القضايا وتطبيقها بشكل جيد.</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتبنى المدرسة نظام تدخلات علاجية مبني على الأدلة للتعامل مع حالات التمر، والتميز، 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.</li> </ul>
<p>المدرسة والمجتمع</p>	<p>9. تظهر المدرسة فعالية في تطوير مشاركة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• الممارسات الدامجة والحساسة ثقافيًا: تُظهر المدرسة فهمًا عميقًا للأمور 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 فعاليات منفصلة للنساء للمشاركة مع مدارس البنين وتعزيز بيئة يشعر فيها كل من الآباء والأمهات بالراحة في المشاركة في الحياة المدرسية الخاصة بأولادهم وبناتهم.</li> <li>• 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.</li> </ul>

<p>○ 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.</p> <p>○ حل المشكلات بشكل تعاوني وحل النزاعات: تشجع المدرسة توظيف استراتيجيات حل غير عنيفة وسلمية للنزاعات، وتعزز الشعور بمسؤولية المشتركة في التفاعلات الاجتماعية المدرسية.</p>		
<p>○ 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، وتتعاون المدرسة مع المجتمع لمواءمة الجهود والموارد نحو: رؤية المدرسة ورسالتها وتنفيذ خطة تطوير المدرسة الخاصة بها.</p> <p>○ المشاريع والمبادرات المجتمعية: تطلق المدرسة وتشارك في مشاريع ومبادرات مجتمعية تتوافق مع مهمتها وخططها التطويرية. وتلبي هذه المشاريع احتياجات المجتمع، وتعزز المسؤولية الاجتماعية، وتوفر الفرص للطلبة لتطبيق تعلمهم في سياقات العالم الحقيقي. وتقوم المدرسة</p>	<p>10. تعمل المدرسة على تطوير شركات مثمرة مع المجتمع المحلي لدعم رسالتها ورؤيتها وخططها التطويرية.</p>	

<p>بمشاركة المجتمع المحلي بفاعلية في هذه المبادرات التي تعزز الروابط المجتمعية وتعزز أهمية برامجها التعليمية وتأثيرها.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 لمهنهم المستقبلية.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى المدرسة فريق تطوير مدرب على المعارف والمهارات والأدوات اللازمة لقيادة عملية التطوير بفعالية.</li> <li>• يتحمل كادر المدرسة مسؤولية أدوارهم، ويسهمون بفاعلية في إنجاح بناء خطة التطوير وتنفيذها.</li> <li>• تسعى مدارس الذكور والإناث إلى معرفة وجهات نظر أصحاب المصلحة وتوفير فرصًا 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>11. 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 بأدلة على تحسن نتائج عملية التطوير المستمرة.</p>	<p>القيادة والإدارة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>تقدم المدرسة أدلة وشواهد ملموسة على مدى تحسينها بالتطوير المستمرة، وتظهر الأدلة أثر تنفيذ الاستراتيجيات والتدخلات العلاجية الواردة في الخطة، مع إبراز التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المنشودة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>تتبنى المدرسة خطة تطوير احترافية شاملة تتماشى مع أولويات المدرسة التطويرية، وتتناول مجالات محددة للنمو والتحسين.</li> <li>توفر المدرسة بانتظام فرصًا للتعاون في عمليات التخطيط، والتدريس التشاركي، والحوارات المهنية، مما يتيح لكادرها مشاركة خبراتهم، وممارساتهم الفضلى.</li> <li>يشارك كادر المدرسة بفعالية بالقنوات الرسمية وغير الرسمية في - الموارد والمصادر والأفكار والاستراتيجيات</li> <li>يشارك كادر المدرسة بفاعلية في أنشطة النمو المهني، ويُظهر حماسه والتزامه بالتعلم المستمر.</li> <li>توزع المدرسة الأدوار القيادية على كادرها بعدالة وشفافية، مما يتيح لأعضاء الكادر الذين يدرسون مختلف الصفوف المدرسية المساهمة في تحمل المسؤوليات القيادية</li> </ul>	<p>12. تعمل المدرسة بفعالية كمجتمع تعليم، وتوفر فرصا للتطوير المهني لجميع العاملين، وتوفر لهم فرص للقيادة التشاركية.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>يتبنى فريق القيادة المدرسية القيادي (فريق التطوير) عمليات شفافة وواضحة لتوفير الموارد التي تحتاجها المدرسة في ضوء أولويات التطوير، وأهدافه.</li> <li>تُوزع الموارد المتوفرة توزيعًا استراتيجيًا لتسيير الأعمال اليومية للمدرسة وبما يضمن تسيير النشاطات الأكاديمية وغير الأكاديمية تسييرًا سلسًا.</li> </ul>	<p>13. الإدارة المدرسية فاعلة في توزيع الموارد البشرية والمالية والمصادر المادية لضمان إدارة فعّالة للأنشطة المدرسية اليومية، وتنفيذ خطة المدرسة التطويرية</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتبنى المدرسة أنظمة إجراءات واضحة لتسيير أعمالها الإدارية المتنوعة مثل: جدولة الأعمال، ومتابعة الطلبة، والتوثيق، وإدارة المرافق، وعمليات التواصل.</li> <li>• تسعى القيادة المدرسية سعيًا جادًا لابتكار طرائق إبداعية لتحقيق أقصى استخدام للموارد المتاحة واستكشاف الشراكات، أو سبل التعاون الممكنة لاستكمال النواقص في مواردها المحدودة</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أسست المدرسة لقنوات اتصال واضحة مثل: اجتماعات مجدولة، وتبادل للرسائل الإلكترونية أو منصات تواصل عبر الإنترنت لتيسير إجراء الحوارات المستمرة وتبادل المعلومات</li> <li>• تسعى المدرسة للحصول على الدعم والاستشارة من المستشارين/المشرفين أو المساندين التربويين في مديرية التربية وتستفيد من خبراتهم، ومواردهم.</li> <li>• تقتنص المدرسة بفعالية فرص التعاون مع أقسام مديرية التربية والتعليم، والمشرفين/المستشارين أو المساندين التربويين، وأعضاء شبكة المدارس الآخرين بالمشاركة في مشاريع ومبادرات، ونشاطات تنمية مهنية مشتركة.</li> </ul>	<p>14. 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</p>	

## غرض المراجعة الذاتية

تتطلب المراجعة الذاتية الفاعلة مصداقية المشاركين جميعهم في تقييم نقاط الضعف، وتحديد الفجوات، ونقاط القوة، والمشاركة بفاعلية في حوار البيانات والمناقشات وخاصة في مجال التعلم والتعليم، للمساعدة في تحديد ما يمكن إجراؤه لتحسين العمليات والمخرجات التعليمية.

إن تشجيع قيادات المدارس والمعلمين والمجتمع المحلي والطلبة، للمشاركة في المراجعة الذاتية يؤدي إلى استدامة عملياتها بصورة دورية، مما سيؤثر إيجاباً في نتائج المدرسة بشكل عام.

وبما أن الثقة عنصرٌ أساسٌ في عملية المراجعة الذاتية ونتائجها فإنَّ على قيادة المدرسة وضع قواعد واضحة متعلقة بالبيانات النوعية والكمية من حيث: سهولة الوصول إليها، وأغراض استخدامها، مع ضرورة التأكد من المحافظة على سرية بيانات المراجعة الذاتية للفرد واحترام خصوصيته، في حين يمكن مشاركة المعلومات العامة عن المدرسة.

إن الغرض من المراجعة الذاتية ليس لترتيب المدارس، والمديرين والمعلمين والطلبة وأولياء أمورهم حسب مستويات أدائهم، والذي قد تظهره نتائج الاختبارات، أو تقارير تقييم أداء العاملين. بل اتخاذ قرار عن المساعدات التي تحتاجها المدرسة وإدارتها ومعلموها ومجتمعها لتحقيق أفضل النجاحات الممكنة. فالمراجعة الذاتية ليست هدفاً بحد ذاتها، بل هي أولى خطوات تطوير المدرسة في تحديد الحاجات، وبناءً على نتائج المراجعة الذاتية تبدأ المدرسة بتحديد التحسينات التي يمكن أن تقوم بها بنفسها وتلك التي تحتاج فيها دعماً خارجياً، في ما يعمل المشرفون وموظفو المديرية وأعضاء المجتمع المحلي على مساعدة إدارة المدرسة على تنفيذها.

## خصائص المدرسة الفاعلة وأدوارها

إن برنامج تطوير المدرسة منهجية تقود المدارس إلى التغيير المنشود، وتكون المديرية ميسرة للتطوير المؤسسي لنفسها وللمدارس التابعة لها، وسيقوم المختصون في كل منهما بتحديد حاجاتهم لتحسين مستوى الأداء بما يؤثر إيجاباً في أداء الطلبة الذين يحتاجون إلى كل أداة ممكنة للدخول في تنافس اقتصاد المعرفة.

ومن أبرز خصائص المدرسة الفاعلة ما تظهره مؤشرات تطوير المدرسة وهي:

1. بشكل عام يستعد المعلمون لدروسهم، ويستخدمون الموارد المتاحة بشكل جيد، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-ويربطون محتوى المناهج بفاعلية بالعالم الحقيقي.
2. يستخدم المعلمون مجموعة من استراتيجيات التدريس، والاستجابات الصفية التنظيمية المناسبة لاحتياجات الطلبة الفردية وتعلمهم القبلي، ويشارك الطلبة بفاعلية في التعلم.
3. يُجيد المعلمون التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؛ بمختلف مستوياتهم الأكاديمية سواء الموهوبون أو بطيئو التعلم، والطلبة ذوي الإعاقات التعليمية، أو الحسية، أو الجسدية، أو العقلية. ويأخذ المعلمون في الاعتبار الاحتياجات النفسية الفردية للطلبة.

4. يُتابع أداء الطلبة بمجموعة من الطرائق المنظمة والعادلة والشفافة، وتستخدم نتائج هذه العملية بفاعلية في العملية التعليمية-التعلمية لضمان التقدم الفردي للطلبة.
5. تُظهر أنماط التحصيل المدرسي للطلبة تحسناً مستقراً مع الزمن وبشكل جيد مقارنة مع التوقعات الوطنية للمناهج، أو البيانات المتوفرة.
6. توفر المدرسة بيئة صحية وآمنة يمكن وصول الطلبة كافة إليها، ويتم صيانتها جيداً لدعم رسالتها وتمكينها.
7. 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.
8. تُعد المدرسة نشيطة في تحديد قضايا النوع الاجتماعي، والتميز والتمييز، والتخريب والسلوكيات الأخرى غير الاجتماعية. وتعتمد المدرسة على المصادر المناسبة المتاحة والخارجية لتطوير سياسات للتعامل بفاعلية مع هذه القضايا وتطبيقها تطبيقاً جيداً.
9. تظهر المدرسة فاعلية في تطوير مشاركة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية
10. تطور المدرسة شراكات مثمرة مع المجتمع المحلي لدعم رسالتها ورؤيتها وخططها التطويرية.
11. 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. وتحتفظ بأدلة على تحسن نتائج عملية التطوير المستمرة.
12. تعمل المدرسة بفاعلية كمجتمع تعلم، وتوفر فرصاً للتطوير المهني لجميع العاملين، وتوفر لهم فرصاً للقيادة التشاركية.
13. الإدارة المدرسية فاعلة في توزيع الموارد البشرية والمالية والمصادر المادية لضمان إدارة فعّالة للأنشطة المدرسية اليومية، وتنفيذ خطة المدرسة التطويرية
14. 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

### فوائد التغيير

يحدث التغيير من تحمل مسؤولية الإجابة عن السؤال: ما مدى جودة أداء مدرستي؟ وكيف يمكن أن نجعلها أفضل؟ وهذا التغيير يؤدي إلى السؤال الآتي: ما الذي يحمله هذا التغيير إلينا؟ والواقع أنه يحمل الكثير للجميع على الرغم من أنه يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، سواء أكان على مستوى الأفراد، أم على مستوى المؤسسات؟ ويحتاج إلى التزام بالتعلم على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المدرسة والمديرية. فالفائدة الأولى تتحقق في مساعدة المعلمين على بناء خططه الذاتية للتنمية المهنية، ونمو العلاقات الإيجابية ودعم التطوير على مستوى الزملاء والمجتمع، وتتحقق الفائدة الثانية في تحسن مستوى الأداء المهني، والثالثة في



تطوير وظيفة المدرسة والمديرية، والهدف الأسمى هو تحسين تحصيل الطلبة وأدائهم، الذي يظهر عندما تكون المدارس والمديريات أكثر فاعلية في تحمل مسؤولياتها.

إن وزارة التربية والتعليم تؤمن بالتطوير المستمر بالتعلم مدى الحياة. لذا فقد صممت برنامج تطوير المدرسة والمديرية لمساعدة الأفراد والمدارس ومديريات التربية لتحسين أدائها، وتيسير استمرارية التطوير بالالتزام بالقيم الواردة في البرنامج. فالهدف من هذا البرنامج هو ما يمارسه المعلمون والإداريون والمجتمع المحلي؛ فهم قادة يتحملون مسؤولية التغيير والتطوير فيها، وعملت الوزارة على تبني البرنامج، ودعمه لإيجاد اتجاهات إيجابية نحو التغيير والتطوير لدى العاملين في المديريات والمدارس.

### الأدوار والمسؤوليات في برنامج تطوير المدرسة

تعد المدرسة الوحدة الأساسية للتغيير في برنامج تطوير المدرسة؛ والتطوير المستمر لا يتحقق إلا في بيئة داعمة ذات توقعات عالية على المستويات كافة. وُحددت أدوار ومسؤوليات العاملين في وزارة التربية والتعليم والمديريات والمدارس بناءً على العمليات التنفيذية للبرنامج.

#### دور المدرسة ويتمثل في:

- توعية المعنيين ببرنامج تطوير المدرسة.
  - مراجعة الخطة السابقة وإجراء المراجعة الذاتية للمدرسة، ودراسة توصيات تقرير المساءلة إن وُجد.
  - 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:
    1. مشاركة رئيس برلمان الطلبة ونائبه في فريق تطوير المدرسة.
    2. المشاركة في عملية المراجعة الذاتية.
    3. المشاركة في بناء الخطة التطويرية ومناقشتها حيثما أمكن ذلك.
    4. المشاركة في تنفيذ إجراءات الخطة التطويرية.
  - المشاركة في المجلس التربوي والمجالس المدرسية الأخرى.
- يبدأ تنفيذ برنامج تطوير المدرسة بالتعاون والتنسيق بين المدرسة ومستشار تطوير المدرسة (المشرف التربوي) الذي يكلفه قسم الإشراف في المديرية لمتابعة البرنامج في المدرسة، ولمتابعة إعداد خطة تطويرية واقعية تلبي احتياجاتها، وذلك بتقديم الدعم الفني لتنفيذ الخطة، وتقديم المساعدة الفنية لها في جميع مراحل تنفيذ البرنامج.

يقود مدير المدرسة البرنامج بدعم فريق مختار من المعلمين القياديين ومساعدتهم، ويشارك المعلمون جميعهم في مراحل البرنامج المختلفة، وتكون مهمة الجميع بما في ذلك المجتمع المحلي حشد كل الطاقات لتنفيذ الخطة التطويرية، ورسم خارطة المصادر المحيطة بالمدرسة.

#### دور مجتمع المدرسة:

يتكون مجتمع المدرسة من أولياء الأمور وأفراد المجتمع الذين يرغبون في مساعدة المدرسة لتصل إلى أفضل مستوى ممكن، ومن المتوقع أن يشارك مجلس أولياء الأمور والمعلمين في عملية المراجعة الذاتية، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة، وتستطيع المدرسة الحصول على تغذية راجعة عن أدائها من أولياء الأمور بالمراجعة الذاتية ويجب على مجالس أولياء الأمور والمعلمين المشاركة في بناء الخطط التطويرية للمدارس. ومساعدة المدرسة لتصبح أفضل مكانًا لتعلم طلبتها، ويشارك أحد أولياء الأمور من مجلس أولياء الأمور والمعلمين في عضوية فريق تطوير المدرسة.

#### دور مديرية التربية والتعليم:

يبنى فريق تطوير المديرية خطة زمنية لتنفيذ البرنامج في المديرية والمدارس، ويوزع 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، ويحلل الفريق بيانات الخطط التطويرية للمدارس، ويضع مسودة خطة إجرائية على مستوى المديرية لدعم الاحتياجات المشتركة المحددة في خطط المدارس، ويتولى متابعة هذه الخطط، وكتابة التقارير، ورفعها إلى الوزارة. ويبقى 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:

يتابع قسم التقييم والمتابعة في الوزارة إنجازات المديرية في ما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية، ويصدر تقريرًا يبين جودة أداء تطبيق البرنامج بحسب المديرية، ويحدد قسم تطوير المدرسة والمديرية في مركز الوزارة الاحتياجات المشتركة للمديرية، وإمكانية دعم الوزارة لهذه المديرية، ويعمل كذلك على مراجعة برنامج تطوير المدرسة والمديرية وتنقيحه بناءً على التغذية الراجعة من ميدانها، ليجري التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر، ويتأكد من توافق البرنامج مع سياسات الوزارة وتوجهاتها لتطوير المدرسة.

الجزء الثاني  
المراحل والعمليات التنفيذية للمراجعة الذاتية



## مقدمة

تجيب المراجعة الذاتية في برنامج تطوير المدرسة عن تساؤلاتنا عن فاعلية مدارسنا وإمكانية تحسين أدائها. فمديرو المدارس والمعلمون وبدعم من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع يملكون الرغبة في إحداث التغيير النوعي المنشود في التعليم ببرنامج تطوير المدرسة، والذي صُمِّم لرفع الكفايات المؤسسية، لتصل كل منها إلى أفضل مستوى يحقق احتياجات الطلبة التعليمية.

وقبل البدء بتطبيق البرنامج لا بد لبيئة المدرسة بشكل عام أن تتصف بالمزايا الآتية:

1. الصدق: يجب على الأفراد الذين يشاركون في المراجعة الذاتية توخي الصدق عند تقييمهم لأنفسهم وللمدرسة.
2. الثقة: تُعد نتائج المراجعة الذاتية ملكًا للمدرسة لا يطلع عليها الآخرون، وتعامل بسرية وخصوصية، في حين أنَّ نتائج تحليل المراجعة الذاتية يمكن اطلاع الآخرين عليها؛ لأنها لا تحتوي على بيانات تفصيلية عن الأفراد.
3. الشواهد والأدلة: لا بد من وجود أدلة وشواهد موضوعية تدعم بيانات المراجعة الذاتية.
4. التفاهم: المدرسة مؤسسة يسودها التفاهم والتناغم والتكامل مكونة من مجموعة من العاملين هدفهم إنجاز العمل بكفاءة عالية.
5. الهدف: تسعى المدرسة إلى تزويد الطلبة بالخبرات التعليمية ذات الجودة العالية ليصبحوا مواطنين منتجين محققين لمعايير اقتصاد المعرفة، وقد صمِّم هذا البرنامج لتحقيق هذا الهدف.

## مفهوم المراجعة الذاتية

تبدأ عملية تطوير المدرسة بالمراجعة الذاتية، التي تُعنى بجمع البيانات وتنظيمها للوقوف على الواقع الفعلي للمدرسة.

فالمراجعة الذاتية عملية ذات معنى؛ تهدف إلى تحسين الأداء في ضوء البيانات التي جُمِعَتْ. ما الذي يعنيه جمع هذه البيانات المستخلصة من أدوات القياس؟ وما أنماطها؟ تستخدم المراجعة الذاتية لتحديد نقاط القوة ونقاط التحسين. وبالحكم على التقييم تستطيع المدرسة تحديد ما حاجاتها لتحسين أدائها. وقد تستعين بالعوامل التي أثبتت أنَّ لها تأثيرًا إيجابيًا في تحقيق النتائج التعليمية المتوقعة، أما مجالات التحسن والنتائج التي ترغب المدرسة في تحقيقها فإنَّ عليها الاستجابة لأسبابها بواسطة أنشطة التنمية المهنية الواردة في الخطة التطويرية.

والهدف من المراجعة الذاتية هو مراقبة جودة أداء المدرسة داخليًا، والذي تظهره النتائج التي يحققها الطلبة، وتحديد الحاجات التطويرية في برنامج تطوير المدرسة. فعملية المراجعة الذاتية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل مدرسة، بما في ذلك حجمها، ومستواها، وبيئتها، وطلبتها، والعاملون فيها.

## الحاجة للمراجعة الذاتية

تسمح المراجعة الذاتية للمدرسة بتحديد مجالات التعليم وجوانبه الأكثر أهمية لتقرر كيفية متابعة هذه المجالات وتقويمها. وينصح بأن تختار كل مدرسة مؤشرين أو أكثر لتحليلها، وبناء خطة تطويرية بناءً على البيانات التي جُمِعَتْ.

ومن المهم كذلك أن يشارك جميع المعنيين في عملية المراجعة الذاتية، من كادر المدرسة والطلبة وأولياء أمورهم، للحصول على مجموعة متنوعة من وجهات النظر التي تؤدي إلى تحليل شامل للبيانات. إن العامل المهم للتفكير الفعال هو توفر المناخ المناسب الذي يساعد على إجراء المراجعة الذاتية. ويمثل مدير المدرسة على وجه الخصوص عاملاً مهماً لإنجاح المراجعة الذاتية لممارسات المدرسة التعليمية. فإذا كانت قيادة المدرسة ومعلموها يدعمون ويشجعون المراجعة الذاتية، وإذا تمت مساعدة المعلمين ومجتمع المدرسة في عملية التقييم فإنهم سينفذون عملية المراجعة الذاتية دورياً، وسيكون لنتائجها تأثيرات إيجابية في المدرسة بشكل عام، فتسهم المراجعة الذاتية في التطوير المهني للمعلمين، وتحقيق نتائج تعليمية عالية الجودة. وتساعد المعلمين على فهم طلبتهم وواقع مدارسهم، وأنفسهم؛ فهم مربون ومرشدون، وتشجعهم على تحسين ممارساتهم التعليمية وتطويرها مهنيًا، بالإضافة إلى فائدتها في تعلم العاملين كيف تصبح عملية التعلم والتعليم أفضل مما هي عليه؟

**المراجعة الذاتية لا تهدف إلى ترتيب بيانات المدارس في مستويات، ولا تصنيف مديري المدارس والمعلمين والطلبة، وأولياء الأمور وفقاً لنجاحاتهم، بل هدفها تشجيعهم وغيرهم من المختصين في المدرسة والمديرية على التعاون والتفكير ملياً في الجوانب الجيدة في مدارسهم والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وأنّ المراجعة الذاتية ليست غاية في ذاتها، وإنما هي الخطوة الأساسية الأولى نحو تطوير المدرسة.**

### خطة العمل

يُعد مدير المدرسة بالتعاون مع مستشار تطوير المدرسة (المشرف المساند) خطة عمل تبين مواعيد المراجعة الذاتية، وتشكيل فريق التطوير، وآليات تنفيذ البرنامج ومتابعته، بالإضافة إلى توفير المتطلبات الأساسية للمدرسة، ويمكن الاستعانة بالنموذج (1) لإعداد خطة العمل.

من الأفضل إشراك جميع كادر المدرسة في عملية المراجعة الذاتية، والتخطيط التطويري، ويمكن الوصول إلى أفضل النتائج بإنجاز المهمة بشكل تطوعي. ويجب ألا يُجبر أي شخص على المشاركة خشية فقدان الثقة والمصداقية والتعاون إلا أنه لا بد من الوعي بأن عدم المشاركة ستؤثر بالضرورة في مستوى الأداء المهني مما سيؤثر في التقييم السنوي وتحقيق النتائج، ومشاركة الجميع تمثل عنصراً مهماً للحصول على مراجعة ذاتية حقيقية أولاً، وخطة تطويرية فاعلة ثانياً. وينصح لقيادة المدرسة أن تترك حرية المشاركة في العملية أو عدمها لكل معلم، مع وجود حوافز مناسبة للمشاركة.

## نموذج (1)

### خطة العمل لإعداد الخطة التطويرية

اليوم والتاريخ	الإجراء	ملاحظات
	تشكيل فريق التطوير	
	توزيع غالبية العاملين على المجالات الأربعة	
	تحديد موعد لتوعية المدرسة (ثلاث حصص بعد الفرصة)	
	توعية جميع المجالات	
	توزيع فرق تنسق المجالات الاستبانة وتحديد موعد استلامها	
	تلخيص فرق التنسيق نتائج الاستبانة	
	التقييم الذاتي للمعلمين فردياً	
	مجموعات تركيز المعلمين للاتفاق على التوصيات (الجولة الأولى)	
	مجموعات تركيز المعلمين للاتفاق على التوصيات (الجولة الثانية)	
	مجموعات تركيز الطلبة (الأول-الرابع)	
	مجموعة تركيز الطلبة (قد يكونون من البرلمان)	
	مجموعة تركيز أولياء الأمور	
	تعبئة نموذج المؤشر الخامس الخاص بتحصيل الطلبة	
	تجتمع المجموعات لتحديد التوصيات النهائية لكل مجال	
	يجتمع المنسقون لتبادل البيانات والتوصيات	
	اجتماع فريق التطوير لتحديد الأولويات النهائية ومحتويات الخطة التطويرية	
	تبدأ فرق المجالات ببناء الخطط الإجرائية	
	بناء إطار التقييم والمتابعة	

## تشكيل فريق التطوير وفرق تنسيق المجالات في المدرسة

إن قيادة مشروع تطوير المدرسة هي مسؤولية مدير المدرسة، ويدعمها فريق تطوير مكون من أربعة معلمين يتولى كل منهم مسؤولية قيادة العملية في مجال واحد، ويتولى هؤلاء المعلمون القادة اختيار آخرين ليصبحوا أعضاء في فرق تنسيق مجالات التطوير الأربعة لجدولة نتائج المراجعة من الدراسات والمجموعات وآليات التغذية الراجعة الأخرى، ويشترك كادر المدرسة بأكمله للمساهمة في جمع البيانات ومساعدة الفرق عند الحاجة والمشاركة في إجراء المراجعة الذاتية وبناء الخطة التطويرية ومراجعتها، ويمكن إشراك فريق التطوير بعدة آليات، أهمها عن طريق مساهمة مجلس أولياء الأمور والمعلمين في مدخلات المراجعة الذاتية، ومراجعة نتائج الخطة التطويرية السابقة، والمساعدة في إيصال نتائج برنامج تطوير المدرسة إلى المجتمع، ويتكون فريق تطوير المدرسة من الآتية:

- 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: ويكونان ملاحظان ويمثلان صوت الطلبة ويحملان 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 (وبحسب التعليمات).
- مستشار 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.

## تنفيذ المراجعة الذاتية للمدرسة

عند البدء بعملية تطوير المدرسة يدعو مديرها مستشار تطوير المدرسة (مشرف المدرسة) للمشاركة في توعية كادرها بالبرنامج، وبعد انتهاء هذا النشاط التدريبي يختار مدير المدرسة أربعة معلمين ليمثلوا فريق تطوير المدرسة الذي سيتابع عملية التطوير في المدرسة، فتُحدّد الأسماء والمهام، وإعداد أجندة عمل لعملية بناء خطة تطوير المدرسة، ومدة إنجازها (انظر خطة العمل لإعداد الخطة التطويرية (1)). وفي أثناء هذه العملية يجب إشراك جميع أفراد مجتمع المدرسة، وينبغي أن تحدد أوقات التنفيذ بوضوح في أجندة تنفيذ البرنامج. وبشكل عام تقع عمليات التنفيذ في الخطوات الآتية:



## المرحلة الأولى: الإعداد والتحضير

أولاً: تشكيل فريق تطوير المدرسة: يقود مدير المدرسة عملية التطوير الذاتي للمدرسة وبدعم من مستشار تطوير المدرسة والذي يمثل المنسق للمجلس التربوي للشبكة (المسمى سابقاً المشرف الإداري للمدرسة).

- يختار مدير المدرسة أربعة منسقين للمجالات الأربعة الرئيسية في الخطة التطويرية بناء على الرغبة والخبرة والحماس للعمل في المجالات:
  - المجال الأول: التعلم والتعليم
  - المجال الثاني: بيئة الطلبة والمناخ والسياق الثقافي للمدرسة
  - المجال الثالث: المدرسة والمجتمع
  - المجال الرابع: القيادة والإدارة
- يقود منسقو المجالات الأربعة عملية توزيع غالبية العاملين على المجالات الأربعة للعمل معهم كل حسب الحاجة، والأعمال التي سيقومون بها؛ لبناء فريق تطوير المدرسة.

ثانياً: توعية مجتمع المدرسة ببرنامج تطوير المدرسة:

- ينفذ مدير المدرسة ومستشار تطوير المدرسة حملة توعية داخل مجتمع المدرسة، ويناقشون تجربة المدرسة في الخطة التطويرية السابقة، ويراجعون الخطة التطويرية الموجودة في المدرسة، مع تسليط الضوء على المبادرات التطويرية في المدرسة ويركزون على:
  - توضيح المصطلحات والمفاهيم الواردة في المؤشرات مثل: تفريد التعليم، الممارسات الدامجة....
  - التوعية بالمؤشرات والتوصيفات لضمان وعي جميع العاملين في المدرسة بكل المؤشرات وتوصيفاتها.
- تكون التوعية بعدة طرائق منها: الاجتماعات، وتقديم العروض التقديمية، البوسترات أو المواد الإعلامية،... وغيرها، وتهدف التوعية إلى توضيح الغرض والفوائد من عملية تطوير المدرسة، وإجراءات تنفيذ البرنامج، ولابد من التأكيد على أهمية إشراك جميع المعنيين وتوضيح أدوارهم في تحسين البيئة المدرسية وتطويرها، ومعالجة المخاوف لدى بعضهم من ضيق الوقت، وزيادة الأعباء الإدارية، وتسليط الضوء على النتائج الأساسية لتحسين جودة التعليم المقدم للطلبة، بالإضافة إلى تعزيز النمو المهني، وتحسين خبرة المجتمع المدرسي، ويمكن توظيف الطرائق الآتية:
  - يقرأ كل فريق مجال المؤشرات والتوصيفات لمجالهم ويستخرج المفاهيم والمفردات التي تحتاج إلى توضيح في مجالهم

- يجتمع المعلمون وكادر المدرسة ويشرح كل منسق مجال ويوضح ويناقش المفاهيم والمصطلحات التي وجدوها أو حددوها في مجالهم.

### المرحلة الثانية: إجراء المراجعة الذاتية للمدرسة:

هي مرحلة أساسية تسعى المدرسة من خلالها إلى التعرف إلى واقع المدرسة الحالي، وتحديد الإيجابيات والسلبيات أو الفجوات؛ وذلك بالرجوع إلى مؤشرات المدرسة الفاعلة فهو إطار مرجعي لهذه العملية. وسيجمع فريق تطوير المدرسة الآراء والأفكار والمقترحات من المجتمع المدرسي المتمثل بالمعلمين والقادة والطلبة وأولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي، عن ما تقوم به المدرسة بشكل جيد، وما يحتاج إلى تحسين وتطوير.

ولكل فريق عمل من فرق المجالات الأربعة، وصف إجرائي يحتوي على بعض الاستبانات التي يمكن استخدامها عند الحاجة، والمصممة لجمع البيانات المرتبطة بالإطار العام لمؤشرات المدرسة الفاعلة. ويمكن تلخيص الإجراءات بالإضافة إلى الاستبانات الاستقصائية المرفقة، وقد يكون من المناسب أن تحدد المدرسة يومًا محددًا لتوعية مجتمع المدرسة ومناقشة القضايا التي تخصها، ويفضل القيام بالأنشطة الآتية في هذا اليوم:

- تبدأ عمليات تنفيذ البرنامج بالتنسيق بين مستشار تطوير المدرسة (المشرف التربوي) ومدير المدرسة، بتوعية مجتمع المدرسة بأهمية تنفيذ برنامج تطوير المدرسة وخطواته، والفوائد التي سيحققها البرنامج، وتشكيل فريق تطوير المدرسة، وفرق تنسيق المجالات الأربعة.
- بعد تشكل فرق تنسيق المجالات الأربعة يتولى كل فريق منهم جمع بيانات المراجعة الذاتية من فئة محددة وعلى النحو الآتي:

### 1. المجال الأول: التعلم والتعليم:

1. فريق المجال الأول التعلم والتعليم: يساعد هذا الفريق المعلمين للتفكير في ممارساتهم المهنية، وتحديد أولويات فردية واضحة للتطوير المهني الذاتي، بحيث يقيم المعلمون أنفسهم فرادى أولاً ثم جماعياً لمعرفة مدى جودة تدريسهم للطلبة وكيف يمكن تحسين العملية التعلمية التعليمية؟ 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، وسياخذ كل معلم الوقت الكافي لقراءتها وفهمها، مع التأكيد على 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 تلبي 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 6 إلى 8 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 4 إلى 6) 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.
- خلال الاجتماع، يتناوب المعلمون 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؟
  - بعد مشاركة جميع المعلمين توصياتهم، تناقش المجموعة بشكل تعاوني المواضيع ومجالات الاهتمام المشتركة، واختيار ثلاث توصيات للتطوير المهني التي يشعرون أنها تقيد غالبية المعلمين في المدرسة، ويرشحون شخصاً واحداً يحمل هذه التوصيات لمناقشتها مع المجموعات الأخرى.
  - تتكرر العملية في اجتماعات جديدة للمرشحين من المجموعات السابقة، وتكون المجموعات أقل من ثمانية معلمين، ويقومون أيضاً 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 (3).
- مشاركة التوصيات التنموية المهنية مع فريق تطوير المدرسة: بمجرد تحديد توصيات التنمية المهنية ومسوغاتها، سيضعها منسق المجال الأول في النموذج الخاص، ويقدمها إلى فريق تطوير المدرسة.

ج. ولجمع البيانات على المؤشر الخامس من المجال الأول الخاص بتحصيل الطلبة؛ فيمكن دراسته بتعبئة النموذج (2) في مجموعات نقاشية، ولأهميته فقد وُضِعَتْ منهجية خاصة لدراسته يتولاها مدير المدرسة أو مساعده، فيكلف منسقي المباحث الأساسية: اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات،

العلوم لتنسيق مجموعات مناقشة لمعلمي كل قسم من المباحث، ويسرّها منسق المبحث، لتعبئة النموذج (2) ويسلمه إلى فريق تطوير المدرسة. والذي يبين ما مدى جودة أداء الطلبة مقارنة بالمعايير الوطنية؟ وهل تتحسن مستويات تحصيل الطلبة عامًا بعد عام؟

<p>نموذج رقم (2)</p> <p>متوسط تحصيل أداء جميع الطلبة في المباحث الأساسية</p>					
نوع التقييم	اللغة العربية	اللغة الإنجليزية	رياضيات	العلوم	ملاحظات ذات خصوصية
التقييمات الوطنية					
التقييمات الدولية					
الاختبارات المعاييرة					
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، تحد القراءة، الفوز بالمسابقات التعليمية، وحفظ القرآن الكريم...			
عنوان النشاط	وصف النتيجة وتقييمها	عدد الطلبة المشاركين	

### النموذج رقم (3)

#### نموذج التوصيات

رقم المجال: ..... اسم المجال: ..... فريق النقاش: .....	
التوصية الأولى	
مسوغاتها	
التوصية الثانية	
مسوغاتها	
التوصية الثالثة	
مسوغاتها	

2. 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 معلمهم 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 موضعاً الغرض منه بلغة بسيطة وواضحة ومناسبة لفئتهم العمرية.

ج. الإعداد: يختار المعلم الوقت والمكان المناسبين لإدارة جمع البيانات. مع التأكد أن الطلبة في بيئة مريحة، ولا يشعرون بأيّ تهديد، ويشجع على الاستجابات المفتوحة والصادقة.

د. طرح الأسئلة: يطرح المعلم الأسئلة. علماً أن هناك أسئلة لكل موضوع لمساعدة المعلم على استثارة استجابة الطلبة، وإعطاء الطلبة وقتاً كافياً للتفكير في ردودهم وتشجيعهم على ذلك. وتذكيرهم أنه 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 إلكترونية يتبعها مناقشات لمجموعات تركيز لعينة من الطلبة لا تقل عن (30) طالباً مع مربّي صفوفهم، وتتم على النحو الآتي:

أ. تعريف المعلمين: يعرف فريق المجال الثاني المعلمين بالغرض من الاستبيان الإلكتروني ومحتواه وكيفية إجرائه لضمان فهم المعلمين للأسئلة، وقدرتهم على تشجيع الطلبة على تعبئة الاستبيان.

ب. توزيع رابط الاستبيان الإلكتروني: يستطيع الطلبة الدخول إلى الاستبيان عبر رابط إلكتروني يوزع عليهم. أو تُطبع ورقياً وتوزع عليهم.

ج. يجب أن تتاح لجميع الطلبة فرصة إكمال الاستبيان الإلكتروني.



د. تقديم تعليمات إلى المشاركين في الاستطلاع، بما في ذلك تاريخ التقديم.

ه. جمع الردود والنتائج الإلكترونية.

و. مراجعة نتائج جميع بيانات الاستبيان الإلكتروني ووضع مجموعة من الأسئلة التي ستنقل

إلى مجموعات التركيز. وتبنى هذه الأسئلة اعتماداً على الموضوعات الأكثر شيوعاً التي

تظهر من نتائج الاستبيان. وبالاعتماد على مؤشرات الجودة وتوصيفاتها.

ز. تحديد الطلبة المشاركين في مجموعات التركيز باختيار الطلبة الأكثر وعياً للخوض في هذه

المشكلات التي أثّرت في الاستبانات. ويفضل أن تكون المجموعات صغيرة (6-10 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 (3).

الخطوة الثانية: توحيد توصيات الطلبة:

1. يتلقى فريق المجال الثاني لمناقشة التوصيات من المعلمين المشاركين في جمع التعليقات

والملاحظات من مجموعات تركيز الطلبة.

2. 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.

3. 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.

4. تحديد التوصيات واختيار ثلاث أو أربع توصيات رئيسة مجدية وقابلة للتنفيذ وتتماشى مع رسالة

المدرسة ورؤيتها. وسيقدمون المسوغات لكل توصية منها، بحسب النموذج (3).

الخطوة الثالثة: تقديم نموذج (3) للتوصيات إلى فريق تطوير المدرسة معباً 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.

3. 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 المرسلة لهم مع الطلبة

والتي تجيب عن الأسئلة الآتية:

- هل تتواصل المدرسة مع أولياء الأمور بشكل جيد؟

- كيف يمكن تحسين المدرسة؟

- ما مدى مساهمة أولياء الأمور إيجابيًا في عملية تحسين أداء المدرسة؟

- ماذا يجب أن يقدموا لتحسين المدرسة؟

يجمع فريق هذا المجال بيانات المراجعة الذاتية من أولياء الأمور، وآراء أولياء الأمور ومقدمي الرعاية مهمة لمساعدة المدرسة في بناء خطة تحسين مدروسة وسريعة الاستجابة لنتائج المراجعة الذاتية الشاملة. ويعمل منسق فريق المجال الثالث لتنظيم 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 اجتماع 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.

1. وزع استبيان جمع آراء أولياء الأمور ومقدمي الرعاية المرفقة على جميع الطلبة، واطلب منهم تسليمها لولي الأمر لأخذ ملاحظاتهم عن المدرسة، ويمكن استبدال هذه الخطوة وإرسال رابط الاستبيان الإلكتروني لجميع أولياء الأمور ومقدمي الرعاية.

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

3. 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 تحليلًا تفصيليًا، 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 ثمّ 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؟

4. 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:

1. تحديد المشاركين في مجموعات التركيز وتكون المجموعات ضمن العدد (6-10 مشاركين) لتشجيع المناقشات المفتوحة والمثمرة. وتكون عادة لأولياء الأمور المتطوعين، ولكن قد يطلب المعلمون من

- بعض أولياء الأمور الانضمام إذا شعروا أنَّ لديهم إجابات لأسئلة مهمة. ويمكن اختيار أولياء الأمور من الذين أرسلوا استجاباتهم ورقياً أو بالاستبيان الإلكتروني
2. صياغة الأسئلة المفتوحة بناءً على الموضوعات والاتجاهات التي حُدِّت سابقاً من الردود على الاستبيان الورقي، أو الاستبيان الإلكتروني.
3. تنظيم مجموعات التركيز وعقدها في وقت ومكان يناسبان أولياء الأمور وفريق المجال. وعلى مدارس البنين أو الذكور 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.
4. توثيق نتائج كل مجموعات التركيز.
5. تلخيص النتائج وتصنيفها حسب موضوعاتها.

#### الخطوة الثالثة: تعبئة نموذج (3) 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، وتحقيق معايير اختيار الأولويات المشار إليها سابقاً.
- وضع ثلاثة توصيات ذات الأولوية، وتوضيح الأساس المنطقي لكل توصية. ويمكن استخدام النموذج (3) لهذه الغاية.

#### 4. 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.
- مساعد المدير: لمساعدة مدير المدرسة في إدارة المدرسة وقيادتها، أو تفويضهم للقيام بمهام المدير.
- الإداريون في المدرسة: إداريو المدرسة المسؤولون عن المهام الإدارية وتقديم الدعم.
- المحاسب (إذا كان متوفراً): يتولى الأمور المالية والميزانية داخل المدرسة.

- المعلمون المساندون الذين يتولون الأدوار ومسؤوليات قيادية محددة داخل المدرسة وهم المنسقون ومسؤولو المرافق المدرسية كالمكتبة والمختبرات.
- مستشار تطوير المدرسة الذي يكون له دور الدعم الفني والمساندة وهو صوت المديرية الفني في الميدان الذي يقدم النصيح والدعم إلى فريق القيادة المدرسية وفريق تطوير المدرسة بشأن التطوير، وليس له أي دور في صنع قرارات الفرق.

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

الخطوة الأولى: جمع بيانات التقييم الذاتي من جميع العاملين في المدرسة بالاستبيان الإلكتروني: يتابع فريق القيادة والإدارة تعبئة الاستبيان الإلكتروني لجميع كادر المدرسة والمساندین 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 وأداء المدرسة، 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 (3) نفسه لتقديم توصيات التطوير للمجال الرابع: القيادة والإدارة إلى فريق تطوير المدرسة.

وفي نهاية عملية المراجعة يجتمع منسقو المجالات لتبادل التوصيات بينهم، فيأخذ كل منسق مجال التوصيات التي تتعلق بمجاله من المجالات الأخرى. وعليه يناقش كل فريق مجال التوصيات النهائية، ويستخلص ثلاث توصيات على الأقل لرفعها إلى فريق تطوير المدرسة لتحديد أولويات التطوير للخطة التطويرية في المجالات الأربع

## استخدام أدوات المراجعة الذاتية

يمكن ملاحظة أدوات المراجعة الذاتية في الملحق رقم (1). وهناك خمس أدوات مختلفة يستخدمها المعنيون، وهي الأدوات الآتية:

- أداة المعلمين لمجال التعلم والتعليم.
- أداة كادر المدرسة (جميع العاملين في المدرسة).
- أداة أولياء الأمور ومقدمي الرعاية.
- أداة الطلبة من الأول إلى الرابع الأساسي.
- أداة الطلبة من الخامس وحتى الثاني عشر.

إنّ هذه الأدوات تطرح أسئلة تأخذ بعين الاعتبار كل مجال تضمّنه برنامج تطوير المدرسة، ويمكن استخدام هذه الأدوات بالطرائق الآتية:

**أداة المعلمين:** تكون استجابة كادر المدرسة بقراءة المعيار وتمعنه في مؤشرات المجال الأول وتوصيفاتها، ومن ثمّ تحديد الممارسات الضعيفة وكتابة ملاحظات تبين الضعف ومسوغاته، وبما يساعد المعلم في تحديد أولويات التطوير المهني التي يحتاجها، ويستخدم فريق المجال أيّ طريقة يراها مناسبة للتعرف إلى الموضوعات الأكثر أهمية التي تحتاج إلى مزيد من الحوار في مجموعات التركيز. ولا بد هنا من التأكيد على أنّ المعلم يستطيع أن يستخدم بيانه الذاتية في خطة النمو المهني الخاصة به.

**استبيان الطلبة (الصف الأول وحتى الرابع):** يستجيب الطلبة من الصف الأول وحتى الرابع الأساسي إلى الأسئلة التي يطرحها مربّي الصف، ويفسر المعلم معنى بعض الفقرات دون أن يوحي أو يوجه الطلبة نحو الاستجابة، ويعطي الفرصة الكافية للطلبة للاستجابة والمناقشة وإعطاء الآراء بغض النظر عن رأي المعلم فيها.

**استبيان الطلبة (5-12):** يقرأ الطلبة من الصف الخامس وحتى الثاني عشر الاستبيان المخصص لهم ويحددون مستوى الأداء من (1-5) كما هو موضح في الاستبيان نفسه، ويحلل فريق المعلمين على نتائجها بالطريقة التي يرونها مناسبة، فقد يستخدمون المتوسط الحسابي للفقرات أو المفاهيم الأكثر تكراراً، بقصد تحديد أهم القضايا المفتاحية التي يجب تحويلها إلى أسئلة لمجموعات التركيز.

يستجيب كادر المدرسة جميعاً ومنهم المستخدمون والسائقون والإداريون والحرس للأداة المخصصة لهم ويحللها فريق مجال القيادة ويربطها بالمؤشرات وتوصيفاتها، وتختلف هذا الاستبيان عن إدارة المعلمين في المجال الأول بأنّها موجهة إلى كادر المدرسة جميعه، وتتساءل عن جميع القضايا ذات العلاقة بالمدرسة وليس فقط التعلم والتعليم، وكغيرها من الاستبيانات لا بد من العمل على تحليلها للتعرف إلى القضايا ذات الأهمية التي يجب نقلها إلى للحوار في مجموعات التركيز.

أولياء الأمور ومقدمي الرعاية: ويمكن أن يرسل لهم الرابط إلكترونياً أو ورقياً، ويحلل فريق المشاركة المجتمعية أنماط الاستجابة وربطها بالمؤشرات وتوصيفاتها لصياغة التوصيات ذات العلاقة.

وتستخدم فرق تنسيق المجالات التوصيفات لبناء استبيان أو بحث لغايات جمع بيانات محددة من الأفراد عن نوعية الأداء والتعمق في وصف التوصيات التطويرية. وفي هذه الحالة يجب أن يكون البحث مبسطاً ومختصراً.

### البيانات وتحليلها وتلخيصها

يصنف فريق التطوير جودة الأداء لكل مؤشر أداء نوعي للمدرسة بعد تلخيص البيانات والوثائق، ويبني فريق تنسيق المجال رأيه في تحديد مستوى أداء عن المؤشر اعتماداً على السلم الوصفي الآتي:

### جدول رقم (2)

#### مستويات الأداء

التفسير	التصنيف	
تظهر المدرسة ثقافة ومعرفة ممتازة مواكبة للمستجدات ولأفضل الأداءات والمهارات، وتأدية دورها بشكل فاعل ومستمر، ونتائج الجهود المبذولة وتحقيق مهامها وأهدافها بما يؤثر في أداء الطلبة، مما يجعلها نموذجاً للآخرين.	قوي جداً	5
يظهر هذا التصنيف معرفة ومهارات وأداءات قوية، لدى بعض العاملين، ولكنها لا تصل إلى مستوى الثقافة المشتركة، وتحتاج إلى مأسسة، ومنهجية للاستدامة.	قوي	4
يظهر هذا التصنيف معرفة مقبولة، إذ يشير إلى أداءات ومهارات لكنها غير مترابطة وغير مستمرة، وتحتاج إلى مزيد من التطوير.	متوسط	3
يظهر هذا التصنيف معرفة غير كافية ولا تواكب المستجدات، ومستويات الأداء دون معايير المقبول، ويشير إلى أداءات ومهارات غير فاعلة ويحتاج إلى تطوير وتحسين.	مقبول	2
يظهر هذا التصنيف وعياً ضعيفاً وغير مكتمل وأداءات ومهارات ضعيفة أو غير موجودة ويكون أداء المدرسة أقل من المأمول ومما يتوقع مجتمعها منها. ويتطلب أولوية في الاهتمام لغايات التطوير.	ضعيف جداً	1

ونلاحظ مما سبق أنَّ كل أعضاء مجال مسؤولون عن جمع البيانات من فئة معينة، ومن ثمَّ يجتمع أعضاء المجال لمناقشة وتبويب الممارسات الضعيفة التي تظهر معهم من البيانات، بما يساعدهم عند حوار البيانات في التعرف إلى الشواهد والأدلة التي تعزز وجهة نظرهم في تحديد مستوى أداء المدرسة في ذلك المؤشر.

ويجري كل فريق المجال حوار البيانات للمؤشرات الخاصة بمجالهم، مع اتباع استراتيجيات الحوار التي تساعد على تحقيق الإجماع على مستوى أداء المدرسة في المؤشر، ومناقشة الممارسات الضعيفة التي تحتاج إلى عناية أو تحسين، واقتراح الأولويات التطويرية لهذا المجال، وتحديد الأدلة والشواهد والمعززات لذلك، ورفع التوصيات إلى فريق التطوير لاعتمادها.

### تبادل منسقي المجالات التوصيات:

وقبل رفع التوصيات النهائية من فرق المجالات الأربعة إلى فريق تطوير المدرسة، يجتمع منسقو المجالات الأربعة لمناقشة التوصيات التي توصلوا إليها، ومدى ارتباط تلك التوصيات بالمجالات التي يعملون عليها، فقد يكون بعض هذه التوصيات تخص مجالاً آخر، فعلى سبيل المثال يمكن لفريق المجال الثاني أن يستنبط توصية من الطلبة تعود إلى التعليم والتعلم وترتبط بأحد مؤشرات، عندئذٍ يجب تسليم هذه التوصية مع مسوغاتها إلى فريق التعلم والتعليم مناقشة مدى أهمية هذه التوصية، وكذلك الحال بالنسبة للمجال الثالث، والذين قد يجدون إحدى التوصيات التي تعود إلى بيئة الطلبة والقادمة من أولياء الأمور ومقدمي الرعاية، فعلى الفريق الثالث تقديم التوصية ومسوغاتها إلى فريق المجال الثاني ومناقشتها معهم. وبناء على نتائج هذا الاجتماع يكون كل فريق مجال قادراً على تحديد توصياته النهائية بناء على البيانات التي جمعها أو التوصيات القادمة من المجالات الأخرى، ثم يرفع توصياته النهائية الخاصة بمجاله وبما لا يقل عن توصيتين إلى فريق التطوير.

### اجتماع فريق التطوير لإقرار الأولويات

يجتمع أعضاء فريق التطوير كلهم لمناقشة بيانات المراجعة الذاتية والمقدمة لهم على شكل توصيات ومسوغات، وتتضمن ما يأتي:

1. التوصيات المقدمة من فرق المجالات الأربعة، مزودة بمسوغات واضحة تتضمن أدلة وشواهد أو تفسيرات تدعم أهمية هذه التوصيات وأثر تحسينها في أداء المدرسة والطلبة كما في النموذج (3).

2. توصيات تقرير المساءلة السابق، ويعتمد آخر تقرير للمدرسة، وفي حال تمت هذه الزيارة التقييمية، ولم تستلم المدرسة التقرير، فعلى مدير المدرسة التواصل مع المساءلة للحصول على التقرير فوراً وبالسعة الممكنة.

3. نتائج تحصيل الطلبة في المباحث الأساسية بحسب النموذج (2).
4. نتائج الخطة التطوير السابقة التي لم تُنفَّذ أو لم تُنجز أو التي تحتاج إلى مزيد من العمل، لاعتبارها جزءًا من التوصيات.

يعيد فريق التطوير أولاً ترتيب كل هذه التوصيات ويوحد المشترك منها، فمن المتوقع أن تكون توصيات المساءلة مشابهة إلى حد كبير إلى التوصيات التي توصلت إليها المدرسة من المراجعة الذاتية، وإذا لم تكن كذلك فإن فريق التطوير يناقش تفاصيل الأسباب والمسوغات لهذا الاختلاف ويحددها، كما أن على فريق التطوير أن يعلم بأن تقرير المساءلة لا يقرر الطريقة التي يجب أن تستجيب بها المدرسة لتحسين المدرسة، وإنما يحدد الفجوات ويقدم بعض النصائح. فالمسؤولية الأولى للقيادة المدرسية وفريق التطوير هي: العمل على تحسين مستوى أداء الطلبة، بغض النظر عن الطريقة التي يقررونها لتحقيق ذلك.

يعمل فريق التطوير على ترتيب الأولويات بناء على المعايير السالفة الذكر في ترتيب أولويات التطوير، ويفضل أن تكون أولويتين لكل مجال تطوير، وقد تكون أقل أو أكثر حسب واقع المدرسة، وترسل هذه الأولويات الجديدة إلى فرق المجالات الأربعة لتعمل كل مجموعة على بناء خطتها التنفيذية.



الجزء الثالث  
بناء الخطة التطويرية



## أولاً: بناء الخطة التطويرية للمدرسة

تبدأ هذه العملية بالتأكد من توفر جميع المعلومات اللازمة لتحديد الأولويات التطويرية، والتي يجب أن تتضمن ما يأتي:

1. **نتائج الخطة السابقة غير المنجزة:** تبدأ هذه العملية بمراجعة فريق تطوير المدرسة للخطة التطويرية السابقة، من حيث مراجعة أولويات الخطة السابقة وإعادة تقييم تنفيذها، ومدى النجاح في تحقيق أهدافها، وقد يقرر فريق التطوير الاحتفاظ ببعض الأولويات السابقة في الخطة الجديدة لاستكمال العمل على تطويرها، وفي حال تكرار الأولوية لأكثر من دورتين متتاليتين في الخطة، فيجب على فريق التطوير متابعة الأسباب التي أدت إلى تدني مستوى التحسن في الدورات السابقة، وأخذها بعين الاعتبار.
2. **توصيات تقرير المساءلة:** إذا زار فريق وحدة جودة التعليم والمساءلة المدرسة وقيّمها فيجب أخذ نتائج تقرير وتوصيات الفريق الزائر لأنها بمنزلة مدخلات أساسية أخرى لتحديد الأولويات للخطة الجديدة، وفي حال وجد فريق التطوير أن توصيات تقرير المساءلة تختلف كثيراً عن نتائج المراجعة الذاتية، فعلى فريق التطوير مناقشة هذا الاختلاف مع فريق المجالات الأربعة، للتعرف إلى الأسباب الحقيقية لهذا الاختلاف، وبما يساعد في تحديد الأولويات التي تلامس الفجوات الحقيقية في المدرسة، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار البناء على أي تقدم أحرز في الخطة الجديدة.
3. **ملخص تحصيل الطلبة:** ينظر فريق تطوير المدرسة في ملخص نتائج تحصيل الطلبة، والذي يبين أداء الطلبة في المواد الأساسية (النموذج (2))، وبعد مناقشته إذا حُدِدَ أولوية، يرسل إلى فريق مجال التعلم والتعليم مع الأخذ بعين الاعتبار التنسيق مع المجالات الأخرى في حاول وجود تداخل للأدوار مثل: ضعف متابعة أولياء الأمور للواجبات البيتية.
4. **توصيات المجالات الأربعة:** النظر في التوصيات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية باستخدام المؤشرات النوعية لتطوير المدرسة كإطار مرجعي والتي تصاغ استناداً إلى التوصيفات لرفعها إلى فريق تطوير المدرسة، مع أهمية تحديد رقم المؤشر، ويني فريق التطوير فهم وثيق ومشترك لنقاط الضعف التي تم تحديدها.
5. **الأولويات النهائية:** التي تبناها فريق تطوير المدرسة وبناء على ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الوقت المحدد والمصادر المتاحة للمدرسة، مما قد يتطلب الاقتصار على عدد أقل من الأولويات التطويرية في الخطة التطويرية للمدرسة بحسب الإمكانيات والموارد المتوفرة، وبحسب المعايير الآتية:
  - أ. مدى تأثير الأولوية التطويرية في تحسين تحصيل الطلبة.
  - ب. مدى توفر الإمكانيات البشرية والمالية والمادية في المدرسة.
  - ج. مدى تأثير الأولوية التطويرية على تحسين أولويات أخرى.
  - د. الأولويات الواردة في الخطة التطويرية السابقة، يجب استكمال إنجاز أولويات التطوير التي اعتمدت سابقاً إذا وجد أنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من العمل.

هـ. التوصيات ونقاط التحسين التي ظهرت في تقرير جودة التعليم ولمساءلة السابقة.

و. وضوح رؤية التطوير والفوائد المترتبة عليه؛ لأنّ هذا يقلّل من مقاومة التغيير، ويزيد من الإنجازات.

ز. أولويات المديرية والوزارة، والنظام التربوي والذي تبينه فلسفة النظام التعليمي وسياساته بشكل عام. ومرفقة أيضاً بالممارسات الضعيفة عن هذه الأولويات التطويرية، والأدلة والشواهد والمعززات من السجلات والوثائق التي تؤكد أهميتها للتطوير.

يجمع فريق تطوير المدرسة مكونات الخطة التطويرية بحسب النموذج (4)، ويجب أن تتضمن الخطة التطويرية العناوين الآتية:

1. رؤية المدرسة ورسالتها
  2. نتائج المراجعة الذاتية وهي التوصيات التي خرج بها منسقو المجالات ومسوغاتها بعد تبادل التوصيات بين فرق المجالات.
  3. ملخص تحصيل الطلبة في المباحث الأساسية. الذي أظهرته أداة المؤشر الخامس.
  4. توصيات تقرير المساءلة
  5. النتائج غير المستكملة من الخطة السابقة.
  6. أولويات التطوير التي اعتمدها فريق تطوير المدرسة بدعم المستشار/المستشار.
- يتيح فريق التطوير خطة المدرسة التطويرية لجميع الفئات المستهدفة والاسترشاد بأرائهم، مع متابعة فنية حثيثة من مستشار تطوير المدرسة لتقديم الدعم الفني في كل المراحل، وخاصة في حال طلبها من المعنيين. أما فريق تطوير المدرسة فيعد التقرير بشكله النهائي وهو خطة تطوير المدرسة، ويشاركه مع فرق المجالات الأربعة، لاستخدامه في تحديد أنشطة الخطة الإجرائية لكل مجال.

### ثانياً: بناء الخطط الإجرائية التنفيذية

وتمثل المرحلة الأخيرة من عملية التطوير الذاتي، وهي العملية التي يعمل من خلالها فريق تطوير المدرسة بشكل وثيق مع فرق المجالات ومع المستشار التربوي لتطوير المدرسة (مشرف تطوير المدرسة)، لتحديد أفضل السبل لوضع أولويات خطة تطوير المدرسة موضع التنفيذ. ويتضمن ذلك إعادة توزيع المهام والمسؤوليات للعاملين في المدرسة؛ وقد يتطلب ذلك إشراك عدد آخر من مشرفي المباحث (مشرف أخصائي مبحث) لدعم العمليات التطويرية المهنية والتنظيمية في المدرسة؛ وقد تطلب المدرسة المساعدة أو مشاركة جهات خارجية متخصصة وبموافقة مستشار تطوير المدرسة (على سبيل المثال، في التعامل مع قضايا التمر أو التمييز أو التطوير المهني)؛ وقد تطلب المساعدة من أي قسم آخر في مديرية التربية والتعليم بهدف وضع خطط عملية تضمن تحويل

أولويات الخطة التطويرية إلى واقع ملموس وفق نموذج (5). ويجب أن تتضمن الخطة الإجرائية ما يأتي:

1. قائمة واقعية من الإجراءات التي توضح بإيجاز كيفية معالجة نقاط الضعف والأولويات التي حُددت مع تحديد مسؤولية التنفيذ لهذه الأنشطة والإجراءات، ويفضل أن تكون هذه المسؤولية اختيارية بين المعلمين إن أمكن، وإلا فالمصلحة العليا للمدرسة يقررها فريق تطوير المدرسة.
2. جمع فرق المجالات الأنشطة في نموذج الخطة الإجرائية وتسليمها إلى فرق التطوير الذي يتأكد من مطابقتها للشروط الفنية المطلوبة بالتعاون مع مستشار تطوير المدرسة، ويجمع جميع خطط المجالات في وثيقة واحدة تسمى الخطة الإجرائية.
3. بينما تكون المدة الزمنية لتنفيذ الخطة التطويرية للمدرسة المتفق عليها بشكلها النهائي عاميين دراسيين. تُجَدّد الخطة الإجرائية للأنشطة التنفيذية كل عام وبالتنسيق مع مستشار تطوير المدرسة.
4. بناء إطار التقييم والمتابعة الداخلية في المدرسة الذي يمكّن المدرسة من التأكد من تحقيق نتائج الأنشطة ورصد التقدم ومتابعته مع المضي قدماً في تنفيذ الخطة وفق نموذج (6).
5. مشاركة الخطة مع جميع كادر المدرسة، لأخذ ملاحظاتهم أو أيّ تعديلات قد يرونها مناسبة، ويحدد فريق التطوير الطريقة التي تجمع فيها ملاحظات المدرسة.

الشكل (1)  
خطوات عملية 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

تنفذ فرق تنسيق المجالات جمع البيانات ذات الصلة كل حسب مجاله

يُكَلَّفُ منسقو المباحث تعبئة نموذج تحصيل الطلبة النموذج (3) 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 وتوصيات 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

تتبع 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.

### ثالثاً: إقرار الخطة وتنفيذها

بعد أخذ الملاحظات والتغذية الراجعة إلى الخطة النهائية، ووضعها في الشكل النهائي، يرفع مدير المدرسة الخطة إلى المجلس التربوي، ويناقشها معهم في اجتماع خاص لمناقشة خطط مدارس الشبكة، للحصول على ملحوظاتهم ودعمهم لتنفيذها، وأخيراً يرفع مدير المدرسة الخطة التطويرية بصورتها النهائية إلى مديرية التربية والتعليم.

تتخذ المدرسة الخطة التطويرية، بدعم من مديرية التربية والتعليم، والمجلس التربوي، والمجالس المدرسية، ويشترك المعلمون والعاملون كافة في المدرسة في عمليات التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار أنَّ الهدف النهائي من عمليات التطوير هو أن تكون إجراءات المدرسة لها أثر مباشر في تحسين أداء الطلبة، وضرورة توثيق كل العمليات.

توثق فرق تنسيق المجالات خطوات العمل جميعها، وجمع البيانات التي تحدد مستوى الإنجاز بمصادقية وشفافية، بناءً على إطار قياس الأداء، وتقديمها إلى فريق التطوير الذي سيصيغ تقرير الأداء النهائي في نهاية العام الدراسي، ثم يرفعه مدير المدرسة إلى مديرية التربية والتعليم.



#### نموذج رقم (4)

الخطـة التطويرية لمدرسة: .....

للعامـين الدراسـيين: \ . \ .

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 والسياس الثقافي

التوصية الأولى	
مسوغاتها	
التوصية الثانية	
مسوغاتها	
التوصية الثالثة	
مسوغاتها	

### المجال الثالث: المشاركة المجتمعية

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.

.....

.....

.....

رابعًا: ملخص تحصيل الطلبة في المباحث الأساسية.

متوسط تحصيل أداء جميع الطلبة في المباحث الأساسية				
نوع التقييم	اللغة العربية	اللغة الإنجليزية	رياضيات	العلوم
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 معيارية أخرى للتأكد من صدق تحصيل الطلبة: المبادرات الإبداعية (مثل مبادرة بصمة....) الجوائز التعليمية مثل: اللياقة البدنية، تحد القراءة، الفوز بالمسابقات التعليمية، وحفظ القرآن الكريم....				
عنوان النشاط	وصف النتيجة وتقييمها	عدد الطلبة المشاركين		

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

	1.
	2.

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

	3.
	4.
	5.

	.6
	.7
	.8
	.9
	.10

## بناء الخطة الإجرائية

يبنى فرق المجالات خططاً إجرائية تنفيذية لتحقيق الأولويات التطويرية المذكورة في الخطة التطويرية للمدرسة. فتحدد الخطة مهام الأفراد، ومسؤولية التنفيذ وزمنه، ويجب تحديد آلية قياس مدى نجاح الأنشطة، وحسب الخطوات الآتية:

يعمل فريق تنسيق كل مجال على النتائج التطويرية التي أقرها له فريق التطوير، فيجزئها إلى نتائج قصيرة المدى، وبناء الخطة الإجرائية. ويفصل الإجراءات والأنشطة ليضمن استدامة التنفيذ في حال تغير الأشخاص.

يختار الأنشطة ذات الارتباط الوثيق بتحقيق النتائج التي لها أثر في تحسين أداء الطلبة.

يستخدم نموذج (5) الخطة الإجرائية لتطوير المدرسة.

ترفع المدرسة خططها التطويرية إلى مديرية التربية والتعليم؛ لتساعدها على تحليل حاجات المدرسة والتعرف إلى الحاجات المشتركة بين المدارس، لاستثمار موارد المديرية في الاستجابة لتلك الحاجات المشتركة.

## نموذج (5)

### الخطة الإجرائية لتطوير المدرسة

لعام: ١

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 1:
				الأنشطة والإجراءات:	النتيجة 2:



				الأنشطة والإجراءات:	النتيجة 3:
مدير التربية أو من يفوضه	رئيس المجلس التربوي	المستشار التربوي	مدير المدرسة	منسق المجال	

## المتابعة والتقييم

تحتاج المدرسة إلى منهجية واضحة، لمتابعة تحقيق النتائج، مرتبطة بمنهجية الإدارة الموجهة بالنتائج، ويتم ذلك بالخطوات الآتية:

1. يبني فريق تنسيق كل مجال مؤشرات الأداء النوعية والكمية الخاصة بكل نتيجة، والأدوات اللازمة لجمع البيانات عن مراحل الإنجاز، والمتمثل في إطار قياس الأداء، ليضمن متابعة الإنجازات والأداء وتقييمهما وفق نموذج (6) إطار قياس الأداء.
- يُعَيَّنُ فريق تنسيق كل مجال تقرير الأداء السنوي، قبل نهاية العام الدراسي، ثم يرفعه مدير المدرسة بعد مراجعته إلى مديرية التربية والتعليم، حسب نموذج (7) تقرير الأداء السنوي (أو الفصلي)

نموذج (6) إطار قياس الأداء لسنة الدراسية: ١ .

اسم المدرسة:.....  
 المجال:.....  
 النتيجة التطويرية: .....

المسؤولية	الزمن	أدوات ومصادر البيانات	الأساس والمستهدف	المؤشرات النوعية والكمية	
			الأساس:	1.	النتيجة 1:
			المستهدف:		
			الأساس:	2.	
			المستهدف:		
			الأساس:	1.	النتيجة 2:
			المستهدف:		
			الأساس:	2.	
			المستهدف:		
			الأساس:	1.	النتيجة 3:
			المستهدف:		
			الأساس:	2.	
			المستهدف:		

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

## نموذج (7) تقرير الأداء السنوي (أو الفصلي)

السنة الدراسية: .....

اسم المدرسة: .....

النتيجة 1:		
المؤشرات النوعية والكمية		تحليل الملاحظات
	قيمة الأساس:	نقاط الضعف:
	المتحقق:	
		نقاط القوة:
	المستهدف:	
		التوصيات

## الشكل رقم (2) دورة تطوير المدرسة



**الملحق رقم (1)**  
**أدوات المراجعة الذاتية**

## استبيان آراء أولياء الأمور ومقدمي الرعاية لمراجعة أداء المدرسة

السيد ولي أمر ومقدم الرعاية المحترم

تعمل مدرسة: .... على تحسين جودة تعلم أبنائنا الطلبة تعليمهم. لذا نحتاج مساعدتك في المشاركة في هذا الاستطلاع، فأريك سيساهم في فهم شامل لنقاط القوة ومجالات التطوير داخل مجتمع مدرستنا، وكيف يمكن تلبية احتياجات طلبتنا بشكل أفضل؟  
لذا نرجو ما يأتي:

- ستكون إجاباتك على الاستبيان سرية ولن تستخدم إلا لأغراض تحسين المدرسة والتخطيط لها.
  - من فضلك خذ بضع الوقت للتفكير في تجاربك ووجهة نظرك عند كل سؤال.
  - حدد الإجابة أو الإجابات - لكل سؤال - التي تتوافق بشكل أفضل مع شعورك وملاحظتك.
  - لا تتردد في اختيار أكثر من خيار واحد إذا اقتضى الأمر.
- جنس ولي الأمر أو مقدم الرعاية:

☐ الأم

☐ الأب

☐ مقدم رعاية (غير الأب والأم)

عدد أبنائك الملحقين بهذه المدرسة \_\_\_\_\_

لا أعرف	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
					1. بشكل عام أبنائي سعداء بالذهاب كل يوم إلى هذه المدرسة
					2. مبنى المدرسة آمن ونظيف ويتم صيانته جيدًا
					3. حمامات المدرسة ومرافقها آمنة ونظيفة وذات خصوصية
					4. المدرسة توفر مواد تعليمية وتعلمية كافية، بما في ذلك الكتب المدرسية وأجهزة الكمبيوتر
					5. المدرسة تشجع جواً من الحرية الأكاديمية، مما يسمح لأبنائي بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في الصف
					6. أرى تأثيراً إيجابياً من المعلمين على قيم أبنائي وممارساتهم وسلوكهم داخل المدرسة وخارجها
					7. أنا راضٍ عن جهود المدرسة في معالجة وسد الفجوات التعليمية لدى أبنائي

					8. توفر المدرسة الدعم المناسب لاحتياجات التعلم الخاصة بأبنائي
					9. ممارسات التقييم (مثل: الاختبارات والواجبات) عادلة وشفافة وتعمل بشكل جيد للتحقق من مدى جودة تعلم أبنائي
					10. تساعدني المدرسة في معرفة كيفية دعم تعلم أبنائي في المنزل
					11. أنا راضٍ عن الطريقة التي تستخدمها المدرسة لحماية أبنائي وحل مشاكل مثل: التنمر والتخريب والعنف.
					12. المدرسة تحترم رأيي وتشركني في حل مشكلات أبنائي النفسية والاجتماعية وتعزيز نموهم الاجتماعي والعاطفي
					13. تقدم المدرسة أنشطة قيادية كافية للطلبة، مثل: برلمان الطلبة، والإذاعة المدرسية، والمشاركة في صنع القرار.
					14. تقدم المدرسة أنشطة إثرائية كافية للطلبة؟ (مثل: الأندية والمسابقات الرياضية والمعارض الفنية)
					15. تتعاون المدرسة بفاعلية مع المجتمع المحلي، وتسهل مساهمتهم الإيجابية، وشراكتهم لدعم خطة تحسين المدرسة
					16. توفر المدرسة فرصًا كافية للمجتمع للوصول إلى المدرسة أو استخدام مرافقها: للأغراض الترفيهية أو التعليمية للبالغين.
					17. أنا على علم بالخطة التطويرية للمدرسة، ولدي فرص للمساهمة في تحسينها وتنفيذها

18. يرجى مشاركة أي اقتراحات لديك للتحسين

.....

.....

إنَّ رأيك محل تقديرنا الكبير وستساهم في جهودنا المستمرة لتوفير أفضل تعليم ودعم لأبنائك.

أشكركم على مشاركتكم.



## استبيان التغذية الراجعة لكادر المدرسة عن قيادة المدرسة وإدارتها

تعد عملية التقييم الذاتي للمدرسة جزءًا لا يتجزأ من الإدارة والتحسين المستمر لمدرستنا؛ لأنها تمثل النهج العملي لفهم نقاط القوة والضعف لمؤسستنا التعليمية لوضع خطة للتحسين المستمر. إننا نقدر رؤيتك وتجربتك في هذه المدرسة، فملاحظاتك تؤدي دورًا محوريًا في تشكيل بيئتنا التعليمية، فإننا نرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان الذي يمثل المجالات: البيئة المدرسية والثقافة والمناخ والسياق؛ والمدرسة والمجتمع، القيادة والإدارة.

إننا نقدر كثيرًا تقييمك الصادق لهذه الجوانب من وجهة نظرك:

الفقرة	لا أوافق بشد	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	لا أعرف
1. توفر المدرسة للموظفين فرصًا للتطوير المهني ذات جودة عالية					
2. الدعم الذي تقدمه مديرية التربية والمشرّفون ومستشارو تطوير المدرسة مفيد بشكل مباشر لتطوير المدرسة					
3. يحافظ المجتمع المدرسي على توقعات عالية للجميع. ويشجع الموظفين والطلبة على تحقيق التميز الأكاديمي وتقديم مساهمات إيجابية للمدرسة والمجتمع					
4. المدرسة تعزز وتشكل ثقافة تقدر التنوع الشامل والاحترام والتعاطف					
5. المدرسة تعمل على تعزيز فرص القيادة للموظفين، بما يسمح لهم تطوير مهارات القيادة، والمشاركة في عمليات صنع القرار، والمساهمة في المدرسة والمجتمع الأوسع					
6. المدرسة توفر أنشطة إثرائية ذات صلة، وممتعة للطلبة					
7. بشكل عام، طلابنا واثقون ومتفاعلون وإيجابيون بشأن التعلم					
8. البنية التحتية المادية للمدرسة ومرافقها ومواردها تتيح المشاركة لجميع الطلبة بحسب قدراتهم، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة أو تحديات في الحركة، وتلبي احتياجات البنين والبنات فيما يتعلق بالخصوصية والأمن.					

					9. الصفوف الدراسية تحتوي على الأثاث الأساسي والموارد اللازمة للتعليم، وتولي المدرسة أهمية كبيرة للصيانة والنظافة
					10. المدرسة تهتم بإجراءات السلامة لضمان رفاهية وأمن الطلاب والطالبات أثناء وجودهم في المدرسة وفي الطريق إليها
					11. لدى المدرسة خطة فعالة للصيانة المدرسة تتوافق مع سياسة إدارة المرافق المدرسية وإجراءات التمويل الخاصة بوزارة التربية والتعليم.
					12. لدى المدرسة خطة محدثة للطوارئ يعرفها الموظفون والطلبة
					13. توفر المدرسة مجموعة من الخدمات الداعمة لتلبية احتياجات الطلبة الفردية مثل الخدمات الإرشادية، وبرامج الصحة، ووسائل تسهيل الوصول، ومبادرات الدعم الأكاديمي
					14. لدى المدرسة إجراءات للتعامل مع قضايا حماية الطفل مثل: سلوك الطلبة، والتنمر، والتمييز، والتخريب، وغيرها من أشكال السلوك غير الاجتماعي
					15. المدرسة تتواصل بشكل فعال مع أولياء الأمور ومقدمي الرعاية بشأن تقدم أبنائهم وسلوكهم
					16. المدرسة تتعاون مع المجتمع لحشد الموارد من أجل تنفيذ خطة تحسين المدرسة

17. سبب شعوري بالمتعة والرفاه المهني في مدرستي هو: (اختر كل ما ينطبق)

- ☐ الزملاء الداعمون
- ☐ مشاركة الطلبة
- ☐ بيئة العمل المشترك
- ☐ الوصول إلى الموارد
- ☐ فريق القيادة النشطة والداعمة
- ☐ لا شيء مما ذكر
- ☐ لا يوجد شيء في مدرستي أستمتع به على الإطلاق.



## أداة المراجعة الذاتية لطلبة الصفوف من الأول الأساسي إلى الرابع الأساسي

يتابع فريق المجال الثاني: بيئة الطلبة والمناخ والسياسات الثقافية جمع هذه البيانات، فيختار طالبين من كل شعبة من الصف الأول إلى الرابع، ويدير معلمان مناقشة مع الطلبة، الأول: يطرح الأسئلة، والثاني: يكتب الملاحظات ويوثقها. فيطرح المعلمون الأسئلة على الطلبة، ويوضحونها بطرح بعض الأسئلة الفرعية التي تتضمن إشارات وتلميحات لمساعدة المعلم على كيفية توضيح الأسئلة، ولا بد من التأكيد على الأمور الآتية:

- ضمان شعور الطلبة بالراحة والثقة في التعبير عن أفكارهم.
- تشجيع الطلبة على أخذ الوقت الكافي للتفكير وتقديم ردودهم.
- ذكرهم أنه لا يوجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ لأن كل ما يهم هو رأيهم الصادق.
- تسجيل الإجابات والردود وإزالة أي معلومات تعريفية بالطلبة للحفاظ على خصوصيتهم.
- تنظيم ردود الطلبة وتحليلها من أجل تحديد اتجاهات المدرسة المشتركة ورؤاها ومجالات تحسينها.
- تصنيف الملاحظات الواردة بناء على الفئات العمرية لتحديد الإجراءات المحتملة.

أسئلة النقاش هي:

- 1- ما شعورك وأنت تأتي الى المدرسة كل يوم؟
  - هل تحب الحضور الى المدرسة كل يوم؟
  - كيف تشعر وأنت في المدرسة؟
- 2- هل يمكنك أن تخبرنا عن نشاط أو لعبة ممتعة قمت بها في المدرسة؟
- 3- هل لديك مبحث أو نشاط مفضل في المدرسة؟ ولماذا؟
- 4- ما المبحث والنشاط الذي لا تحبه في المدرسة؟ ولماذا؟
- 5- هل هناك أي شيء يقلقك في المدرسة ويجعلك متوتراً؟
  - هل تشعر بالأمان والراحة في الغرفة الصفية؟
  - هل تشعر بالأمان في ممرات المدرسة ومداخلها؟
  - هل تشعر بالأمان في دورات المياه؟
  - هل تعاني من التتمير والتمييز في مدرستك؟
  - هل يساعدك معلموك في حل مشكلاتك؟
- 6- هل تعتقد أن البناء المدرسي آمن؟
  - هل يشجعك معلمك على الحفاظ على الغرفة الصفية آمنة ونظيفة؟
  - هل يشجعك معلمك على حماية ممتلكات المدرسة؟
- 7- ما شعورك إذا تعلمت أشياء جديدة في المدرسة؟
  - هل تحب تعلم أشياء جديدة في المدرسة؟

- هل تتحدث في المنزل عما تعلمته في المدرسة؟
- 8- هل لديك أصدقاء في المدرسة؟
- هل تقضي وقتاً ممتعاً في ساحة المدرسة؟
- هل تستمع أثناء حضورك ومغادرتك للمدرسة؟
- هل هناك أي شيء يقلقك بالنسبة لحضورك أو مغادرتك المدرسة؟
- 9- هل لديك أي اقتراحات أو أفكار لجعل مدرستك أفضل؟

## استبيان الطلبة

### في الصفوف من الخامس حتى الصف الثاني عشر

عزيزي الطالب: نسعى إلى معرفة تجربتك في المدرسة، فإجابتك الصحيحة تساعدنا على تحسين مدرستنا وجعلها أفضل لك ولأصدقائك الآخرين.

اقرأ الفقرات الآتية، ثم اختر الخيار المناسب لكل فقرة، والذي يحدد رأيك في الاستجابة للفقرة

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1. أحب الذهاب الى المدرسة				
2. أشعر بالراحة والأمان في الغرفة الصفية				
3. الغرف الصفية نظيفة ومبهجة ومناسبة للتعلم				
4. دورات المياه في مدرستي نظيفة وآمنة وتتسم بالخصوصية ويتم صيانتها بشكل جيد				
5. يعاملني المعلمون باحترام				
6. أنشطتي التعليمية ودروسي مفيدة وسهلة الفهم				
7. يُعد المعلمون دروسًا باستخدام أجهزة الحاسوب والإنترنت لمساعدتي على التعلم				
8. يُعد المعلمون دروسًا تمكنني من العمل مع طلاب آخرين في المدرسة لأتعلّم شيئًا جديدًا				
9. أشعر بالراحة عندما أطلب المساعدة من المعلمين في فهم دروسي ولا أتحرج من ذلك				
10. يشرح لي المعلمون آلية عملية التقييم ووضع العلامات للمهام والواجبات المنزلية				
11. يقدم لي المعلمون التغذية الراجعة والملاحظات عن اختباراتي وواجباتي؛ لمساعدتي على التعلم				
12. في المناقشات الصفية يشجعني المعلمون على التعبير عن آرائي بحرية				
13. يساعدني المعلمون على التعلم بطرائق متعددة تجعلني أتحمل مسئول تعليمي				
14. يشجعني المعلمون على ممارسة الأنشطة القيادية الطلابية				

				15. يوجد شخص في المدرسة أستطيع التحدث إليه إذا كان لدي مشكلة شخصية على سبيل المثال معلم أتق به أو مرشد
				16. أوجه مشاكل في المدرسة مثل التتمر ، أو التمييز أو العنف أو التخريب في المدرسة

17. أحيانًا أجد مشاكل في طريق الذهاب الى المدرسة والعودة منها:

- مشاكل في المواصلات
- أتعرض للتتمر أحيانًا في طريقي إلى المدرسة
- صعوبة الوصول إلى المدرسة في الوقت المحدد
- اضطر لمغادرة المدرسة مبكرا
- لا يوجد مشاكل.

18. الأشياء التي استمتع بها أكثر في المدرسة هي:

- 1
- 2
- 3

19. الأشياء التي أرغب في تحسينها هي

- 1
- 2
- 3

أداة مؤشرات المجال الأول للمعلمين وتوصيفاته

المؤشرات	التوصيفات	توصيات المعلم وملاحظاته
1. بشكل عام يستعد المعلمون لدروسهم، ويستخدمون الموارد المتاحة بشكل جيداً، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-ويربطون محتوى المناهج بفاعلية بالعالم الحقيقي.	يستعد المعلمون لدروسهم استعداداً جيداً: O يُعد المعلمون خططاً تفصيلية للدروس تحدد أهداف التعلم والاستراتيجيات التعليمية، طرائق التقييم لكل صف. O 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. O يستخدم المعلمون مصادر الإنترنت، والمواقع التعليمية والمكتبات الرقمية لإثراء موادهم التعليمية، وتزويد الطلبة بفرص تعلم وتعليم إضافية. يربط المعلمون محتوى المناهج الدراسية بفاعلية في العالم الحقيقي: O يدمج المعلمون أمثلة من الحياة الواقعية، ودراسات الحالة، والتطبيقات العملية في دروسهم لمساعدة الطلبة على فهم ارتباطات المبحث الدراسي وأهميته.	



	<p>0 ينظم المعلمون رحلات ميدانية، ويستضيفون متحدثين في جلسات حوارية، وينظمون مشاريع لخدمة المجتمع المحلي، وبما يربط التعلم في الغرفة الصفية بالعالم الحقيقي المحيط. وتطور المدرسة شراكات مع مؤسسات خارج المدرسة وتوظفها لتوفير تجارب تعلم واقعية.</p> <p>0 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.</p>	
2. يستخدم المعلمون مجموعة من استراتيجيات التدريس، والاستجابات الصفية التنظيمية المناسبة للاستجابة استخداماً مناسباً لاحتياجات الطلبة الفردية وتعلمهم القبلي، ويشارك الطلبة بفاعلية في التعلم.	<p>0 تركز ثقافة المدرسة على مراعاة التنوع الثقافي واحتياجات وأنماط التعلم لدى الأولاد والبنات.</p> <p>0 يجري المعلمون تقييمات قبلية، أو اختبارات تشخيصية لتحديد المعرفة والمهارات القبلية وفجوات التعلم لدى الطلبة، مما يؤدي إلى استهداف التعلم المطلوب.</p> <p>0 يوفر المعلمون تعليمًا متميزًا بتكييف مواد وخطوات التدريس، ومهام التعلم لتلبية احتياجات الطلبة وقدراتهم المتنوعة.</p>	

	<p>0 يقدم المعلمون دعمًا فرديًا، مثل: اللقاءات الفردية، أو التدخلات الجماعية الصغيرة، لمساعدة الطلبة الذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية، أو أنشطة إثرائية.</p> <p>0 يستخدم المعلمون أساليب تعليمية متنوعة مثل: المحاضرات والمناقشات والعمل الجماعي والأنشطة العملية لتلبية أنماط التعلم المختلفة والمفضلة للطلبة.</p> <p>0 ينفذ المعلمون استراتيجيات التعلم التعاوني التي تعزز التعاون، والتفكير النقدي، والإبداع ومهارات حل المشكلات لدى الطلبة.</p> <p>0 يوظف المعلمون فرصًا للتعلم التجريبي، مثل: المحاكاة، أو التجارب، أو لعب الأدوار، لتعزيز فهم الطلبة، ومشاركتهم وإبداعهم.</p> <p>يشارك الطلبة بنشاط في التعلم:</p> <p>0 يرفع الطلبة أيديهم بحماس لمشاركة أفكارهم، وآرائهم أثناء المناقشات الصفية. ويبدون فضولهم ويسعون بنشاط للحصول على مزيد من التوضيحات والمعلومات بطرح الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدرس.</p> <p>0 يستمع الطلبة بفاعلية إلى أقرانهم، ويجيبون عن أسئلتهم ويننون على أفكار بعضهم، ويعززون بيئة التعلم التعاوني.</p>	
--	--	--

	<p>0 ينخرط الطلبة في أنشطة المجموعات الصغيرة، ويشاركون وجهات نظرهم، ويوظفون العصف الذهني للوصول إلى حلول، ويعملون معًا لإكمال المهام.</p> <p>0 يطبق الطلبة معارفهم ومهاراتهم وإبداعهم بفاعلية لحل المشكلات، أو إكمال المهام الصعبة بشكل مستقل، أو في مجموعات.</p> <p>0 ينخرط الطلبة في التفكير النقدي بطرح أسئلة تحت على التفكير وتتحدى الافتراضات وتستكشف وجهات نظر مختلفة.</p> <p>0 يبادر الطلاب لاستكشاف ما وراء التعليمات المعطاة، أو إجراء بحث إضافي، أو اقتراح ملحقات للمواد التعليمية. أو اقتراح مواد إثرائية إضافية.</p>	
3. يتعامل المعلمون مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؛ بمختلف مستوياتهم الأكاديمية سواء الموهوبون أو بطيئو التعلم، والطلبة ذوي الإعاقات التعليمية، أو الحسية، أو الجسدية، أو	<p>0 توفر المدرسة مستلزمات التعليم المتميز، مثل: إتاحة المدرسة للمعينات البصرية، والوسائل اليدوية، أو التقنيات المساعدة لدعم مختلف أنماط تعلم الطلبة، أو إعاقاتهم.</p> <p>0 يقدم المعلمون مجموعة متنوعة من الأساليب، والمواد، والموارد التعليمية لتلبية احتياجات التعلم المتنوعة.</p> <p>0 يقوم المعلمون بتكييف الدروس الصعبة، أو المركبة لضمان أن الطلبة بطيئو التعلم والموهوبون يواجهون تحديات</p>	

	<p>تعليمية مناسبة، وقد يقدم المعلمون دعمًا إضافيًا أو أنشطة إثرائية بحسب الحاجات الفردية للطلبة.</p> <p>o 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> <p>تهيئة بيئة صفية شاملة وداعمة:</p> <p>o يعزز المعلمون ثقافة تقدر وتضمن التنوع والاحترام والتعاطف، ويعززون تعاون الأقران والمشاركة بين الطلبة، ويشجعون جميع الطلبة على المساهمة والتعلم من بعضهم.</p> <p>o يضع المعلمون توقعات واضحة للسلوك، ويقدمون دعمًا ثابتًا، وتعزيزًا إيجابيًا لمساعدة الطلبة ذوي الاحتياجات النفسية-الاجتماعية على الشعور بالأمان، والدعم، والاندماج..</p> <p>o 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 تكيفية لمساعدة الطلبة الذين يعانون من إعاقات بصرية أو جسدية.</p>	<p>العقلية. ويأخذ المعلمون في الاعتبار الاحتياجات النفسية الفردية للطلبة.</p>
--	---	---

	<p>0 يوفر المعلمون تنسيقات بديلة للمواد الدراسية، مثل: طريقة برايل أو الطباعة الكبيرة، للطلبة ذوي الإعاقات البصرية.</p> <p>0 يسهل المعلمون استخدام الأجهزة المساعدة، مثل: المعينات السمعية، لتحسين القدرات السمعية للطلبة والتعامل مع الإعاقات السمعية.</p>	
4. مراقبة أداء الطلبة بمجموعة من الطرائق المنظمة والعادلة والشفافة، واستخدام نتائج هذه العملية بفاعلية في العملية التعليمية-التعلمية لضمان التقدم الفردي للطلبة.	<p>التقييم التكويني أو البنائي والتغذية الراجعة:</p> <p>0 يجري المعلمون التقييم التكويني بشكل منتظم، مثل الاختبارات القصيرة أو المناقشات الصفية أو اختبارات نهاية الوحدة لقياس فهم الطلبة وتقديمهم.</p> <p>0 يقدم المعلمون تغذية راجعة محددة -وفي الوقت المناسب للطلبة- مع إبراز نقاط القوة لديهم ومجالات التحسين. ويتم تقديم هذه التغذية الراجعة بالملاحظات المكتوبة، أو اللقاءات الفردية، أو المنصات الرقمية.</p> <p>0 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> <p>تقييم الأداء والمعايير</p> <p>0 يطور المعلمون نماذج تقييم ومعايير أداء واضحة وشفافة تحدد التوقعات والمعايير المنشودة لأعمال الطلبة،</p>	

	<p>ويستخدمونها في تقييم هذه الأعمال، وتقديم تقييمات موضوعية ومتوافقة.</p> <p>0 يبلغ المعلمون الطلبة بنماذج التقييم ومعايير مسبقاً، مما يضمن الشفافية ويسمح للطلبة بفهم عملية التقييم ووضع العلامات. .</p> <p>0 اتخاذ القرارات التعليمية المبنية على البيانات:</p> <p>0 يجمع المعلمون بيانات الطلبة من التقييمات المختلفة ويحلونها، بما في ذلك الاختبارات المعايير والتقييمات والملاحظات الصفية.</p> <p>0 يستخدم المعلمون هذه البيانات لتحديد الأنماط، والاتجاهات، ومجالات القوة، أو الضعف للطلبة فردياً، أو جماعياً، ويعدل المعلمون استراتيجياتهم التدريسية وفقاً لذلك.</p>	
	<p>0 تجمع المدرسة بيانات تحصيل الطلبة وتحللها في مدة زمنية، مثل عدة سنوات أكاديمية، أو مستويات صفية. يظهر هذا التحليل اتجاه تصاعدي ثابت في أداء الطلبة عبر مختلف المواد أو التقييمات.</p> <p>0 تقارن المدرسة هذا الاتجاه مع توقعات المناهج الوطنية، أو بيانات معيارية أخرى للتأكد من أن تحصيل الطلبة يتوافق مع المعايير المتوقعة أو يفوقها.</p>	<p>5. تُظهر أنماط التحصيل المدرسي للطلبة تحسناً مستقرًا مع الزمن وبشكل جيد مقارنة مع التوقعات الوطنية للمناهج، أو البيانات المتوفرة.</p>

	<p>o تشارك المدرسة في التقييمات الوطنية أو الدولية، والامتحانات أو الاختبارات المعاييرة. وتظهر نتائج هذه التقييمات الخارجية باستمرار تحسناً في أداء الطلبة بمرور الوقت</p>	
--	--	--

**الملحق رقم (2)**  
**برامج التنمية المهنية المقترحة بحسب المجالات**





## المجال الأول: التعليم والتعلم

يعد مجال التعلم والتعلم محور تطوير المدرسة، لاستهدافه الطالب بشكل أساس فضلاً عن استهداف جميع أفراد المجتمع المدرسي، وتأثيره في نتائج المدرسة، وهناك العديد من الموضوعات التي يمكن اعتبارها موضوعات مهمة للحوار والنقاش والتعلم بالتطبيق العملي بمساعدة المستشارين التربويين، أو بمجتمعات التعلم والممارسة، أو على الأقل التدريب، ومن هذه الموضوعات ما يأتي:

- الفروق الفردية (تمييز قدرات واهتمامات وأنماط تعلم الطلبة المختلفة، ومعارفهم السابقة في التخطيط للدرس).
- استراتيجيات التدريس (معرفة خصائص استراتيجيات التعليم المختلفة وأنماط التعلم وإيجابياتها وسلبياتها، ووضع استراتيجيات خاصة للدرس مثل: استخدام الوسائل التعليمية المختلفة ومراعاة ميزاتها، ودور توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس).
- توظيف مجتمعات التعلم ومجتمعات الممارسة للطلبة والمعلمين.
- أساليب تعليمية متنوعة (التعليم المتمحور حول الطالب، الخرائط الذهنية، كتابة الكلمات المفتاحية... الخ).
- العمل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة: من هؤلاء الفئة؟، وكيفية تكييف العمل التعليمي لخصائص الطلبة الفردية، بالإضافة إلى خصائص الصفوف المجمع، معرفة خصائص الطالب الموهوب.
- كيف تقدم الاختبارات معلومات مفيدة عما يعرفه الطالب وما يستطيع القيام به؟
- التقييم (تقييم التعلم، التقييم من أجل التعلم، وتعلم التقييم)
- استراتيجيات تقييم المعرفة.
- طرائق التغذية الراجعة.
- العدالة في تقييم أداء الطلبة.
- استراتيجيات تعديل سلوك الطلبة.
- بناء الاختبارات وجدول المواصفات
- التقويم التكويني لتحسين استراتيجيات التدريس

## المجال الثاني: بيئة الطالب والمناخ والسياسات الثقافية

تعد بيئة المدرسة ومناخها عاملاً مهماً في تحقيق أهداف التربية والتعليم، فالعمل التعليمي يصبح فاعلاً إذا نفذ في بيئة يشعر المعلمون والطلبة فيها بالأمن. ويجب على جميع المشاركين اتباع القوانين التي تضمن وجود بيئة مدرسية آمنة، واتخاذ الإجراءات المناسبة دائماً عند مخالفة هذه الإجراءات. وفي المدرسة وبداخل كل غرفة صفية، يُهيأ جو ملائم يمكّن الطالب والمعلم من الابتكار والإبداع في بيئة يسودها الاحترام المتبادل التي تمكنهم من اختبار فعالية أشكال التعليم والتعلم المختلفة دون الشعور بالخوف من تعرضهم

للسخرية من زملائهم في الغرفة الصفية، فهناك اعتقاد سائد بأن الجميع يتعلم شيئاً جديداً بارتكاب الأخطاء الأكاديمية، وعلى المدرسة العمل على توفير بيئة صحية وأمنة وتقوم بصيانتها بشكل مستمر ضمن إمكاناتها وبمساندة من مجتمعها.

وتعمل المدرسة على توفير فرص للطلبة لتعزيز سمات القيادة لديهم مثل: المشاركة في البرلمانات الطلابية والمجالس المدرسية، ومشاركتهم في صناعة قرارات المدرسة، نحو: اختيار مواعيد الاختبارات وغيرها.

- الخصائص الإيجابية لبيئة التعلم وطرائق إيجادها.
- إدماج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في البيئة التعليمية.
- الانضباط الطلابي.
- الأطر القانونية لعمليات المدرسة.
- أخلاقيات مهنة التعليم.
- توقعات المعلم على تعلم الطلبة وتأثيرها.
- تحفيز الطلبة أنواع مختلفة من التحفيز، استراتيجيات لتحفيز الطلبة.
- الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور وإدراك قدرات الطلبة.
- أهمية إشراك الطلبة في اتخاذ قرارات المدرسة والغرفة الصفية.
- طرائق مشاركة الطلبة في اتخاذ قرارات المدرسة والغرفة الصفية (احتمالات مختلفة لإشراك الطلبة: تشكيل قواعد الغرفة الصفية، اختيار رئيس الصف، اختيار النشاطات اللاصفية... الخ).
- برلمان الطلبة.
- النظافة المدرسية والبيئة الجمالية
- حماية البيئة والتغيير المناخي
- المناخ المدرسي وأثره في تحصيل الطلبة
- الدافعية وأثرها في تحسين تعلم الطلبة

### المجال الثالث: المدرسة والمجتمع

- التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور (أهمية التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور لتحسين نوعية التعليم، أنواع مختلفة من التعاون، مشاركة أولياء الأمور في صنع القرار في المدرسة).
- دور معلم الصف في بناء علاقة بين المدرسة وأولياء الأمور.
- دور أولياء الأمور في مجلس المعلمين وأولياء الأمور.
- تشكيل مجلس المعلمين وأولياء الأمور دوره وأهميته.
- أهمية تعاون المدرسة والمجتمع إقامة التعاون وفق طرائق عديدة، مساهمة المدرسة في المجتمع، ومساهمة المجتمع في المدرسة).

- تطوير مجتمعات التعلم وتعزيز التعلم مدى الحياة (بعضوية أولياء الأمور)
- خصائص التعلم مدى الحياة.
- تعاون البيت والمدرسة في تربية الأبناء وتوجيههم
- دور أولياء أمور الطلبة في متابعة تعلم أبنائهم
- دور المجلس التربوي للشبكة في دعم المدرسة

#### المجال الرابع: القيادة والإدارة

##### موضوعات لدورات تدريبية مقترحة:

- خصائص الرؤية والرسالة.
- تخطيط وتقييم خطة تطوير المدرسة.
- خصائص الأنظمة المركزية واللامركزية للمدرسة.
- تفويض المهام.
- مدير المدرسة قائد تربوي.
- خصائص التطوير المهني للمعلمين ومراحله.
- طرائق تشجيع تطوير المعلمين مهنيًا (بناء خطة تطوير مهنية، البحث والمراجعة الذاتية للمدرسة عاملين لتشجيع تطوير المعلمين مهنيًا).
- تهيئة مناخ مشجع في المدرسة لتطوير المعلمين مهنيًا.
- دور القيادة المدرسية في بناء اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم
- دور القيادة المدرسية في تحفيز المعلمين وزيادة دافعيتهم
- دور القيادة المدرسية في بناء علاقات إيجابية بين العاملين

#### المراجع

- الملك عبدالله بن الحسين. (2017). الورقة النقاشية السابعة: بناء قدراتنا البشرية وتطوير العملية التعليمية جوهر نهضة الأمة. الورقة النقاشية السابعة: بناء قدراتنا البشرية وتطوير العملية التعليمية جوهر نهضة الأمة | الديوان الملكي الهاشمي- (2017, April 15). <https://rhc.jo/ar/media/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B1%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D8%A7%D8%B4%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%AC%D9%88%D9%87%D8%B1-%D9%86%D9%87%D8%B6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%A9>

الطويسى، زياد / احمد، وآخرون. (2015). القيادة التعليمية لتطوير المدرسة- الجزء الثاني: برنامج تطوير المدرسة. وزارة التربية والتعليم. الأردن.

*Harrison, Harrison & Donaldson, Joan. (2024). SDDP update report. GAC-Canada, Embassy of Canada. Jordan*