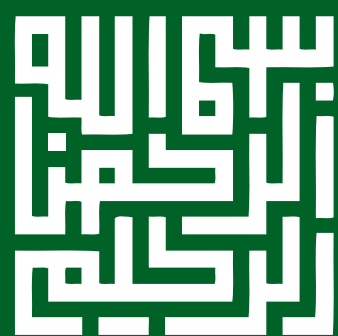




الدليل الارشادي لوحدة تطوير واختيار المدارس

الإصدار الثاني ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ



” لقد أصبح لزاماً علينا أن نواجه تحديات المرحلة الحالية والمستقبلية، وأن نؤسس المشروع التربوي على مفاهيم الجودة والتميز، والرؤية المشتركة، والقيم المؤسسية المعلنة، وروح العمل الجماعي والعمل على تعزيز قدرات المعلمين والمتعلمين نحو إنتاج المعرفة عوضاً عن استهلاكها “

خادم الحرمين الشريفين
الملك عبد الله بن عبد العزيز



الفهرس

الموضوع	ص
تمهيد	9
القسم الأول : تأسيس وحدة تطوير المدارس	10
السمات العامة لنموذج تطوير المدارس	11
ماهية وحدة تطوير المدارس	12
تشكيل وحدة تطوير المدارس	13
الهيكل التنظيمي	13
مهام مدير الوحدة	14
مهام أعضاء الوحدة	15
مواقف تربوية لبعض مهام أعضاء وحدة تطوير	16
بناء خطة وحدة تطوير المدارس	19
علاقات وحدة تطوير المدارس :	28
• علاقة وحدة تطوير المدارس بالمدرسة	28
• علاقة وحدة تطوير المدارس بإدارات التربية والتعليم	29
• علاقة وحدة تطوير المدارس بشركة تطوير للخدمات التعليمية	29
تقويم أداء الوحدة	30

الموضوع	ص
القسم الثاني : إختيار أعضاء وحدات تطوير المدارس	32
منطلقات معايير الاختيار	33
معايير الاختيار وشروطه	33
أولاً: معايير عامة	34
ثانياً : المعايير التخصصية	35
ضوابط الترشيح	40
آلية الترشيح	40
بطاقة بيانات أساسية	41
القسم الثالث : إختيار المدارس المشاركة (المرحلة الأولى)	42
منطلقات معايير الاختيار	43
معايير الاختيار وشروطه	43
- توافر مبنى تربوي مناسب	44
- المدرسة قريبة جغرافياً من إدارة التربية والتعليم	44

الموضوع	ص
- قيادة تربوية تمتلك القدرة على التحسين والرغبة والدافعية للتطوير.	45
- قيادة تربوية تمتلك المهارات القيادية الأساسية	46
- استقرار هيئة التدريس	47
آلية الترشيح للبرنامج الوطني لتطوير المدارس	48
- نشر ثقافة البرنامج	48
- التقديم للمشاركة في البرنامج	48
- دراسة التقارير	48
- إجراء المقابلات	49
- الزيارات	49
- القبول	49
- الاعتماد	49
- توقيع الاتفاقية	49
نموذج اختيار مدرسة	50

تمهيد

تتمثل غاية نموذج تطوير المدارس في الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام، كي تكون مدارس قادرة على إعداد النشء والشباب لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين. وتحقيق هذه الغاية يتطلب أن تتحرك المدرسة تلقائياً نحو تطوير العملية التعليمية وتحسينها بصورة مستمرة عبر توظيف طاقات جميع منسوبيها وتوجيهها نحو الارتقاء بنواتج التعلم وإعداد المواطن الصالح.

ويحتاج تمكين المدرسة من أداء مهماتها الجديدة إلى دعم ومساندة من جميع المنظومات التي تتفاعل معها كإدارة التربية والتعليم وجهاز الوزارة والمؤسسات الاجتماعية، والقطاعات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص. وتمثل «وحدة تطوير المدارس» إحدى هذه المنظومات التي تعد أداة الدعم الرئيسة في تمكين المدارس من الانطلاق والتحرك ذاتياً نحو عمليات التحسين والتطوير، وتتبلور مسؤوليات «وحدة تطوير المدارس» في أنها محور الارتكاز في توفير الخبرة وتوجيه الدعم الصادر من جميع مكونات إدارة التربية والتعليم إلى المدارس وفق منهجية إدارية وتربوية، تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية حول غايات محددة مؤثرة في أداء المدرسة.

إن إدارة التربية والتعليم تقوم -عادة- وفق خططها بمساعدة المدارس من خلال قنوات مختلفة، وأوجه المساعدة لا تنتظم في رؤية واحدة، وإنما بمساعدتها تتم من خلال مكونات الإدارة بأقسامها المختلفة، وليس من منطلق حاجات المدرسة الفعلية، إضافة إلى أن تدخل إدارة التربية والتعليم يتم وفق اجتهادات من تلك الأقسام والإدارات، وبالتالي فلا خيار لإدارة التربية والتعليم من أن تؤسس وحدة فيها جميع الخبرات، وتقود زمام أوجه دعم

مكاتب التربية والتعليم وأقسام الإدارة وحشدها في مساندة خطط المدارس.

من هنا جاء هذا الدليل الهادف إلى توضيح أهمية وحدة تطوير المدارس وإبراز كيفية أدائها لمسؤولياتها، وإيضاح علاقاتها مع مكونات إدارة التربية والتعليم.

ويساعد الدليل إدارة التربية والتعليم في ترشيح أعضاء الوحدة القادرين على تبني فلسفة تطوير المدارس، والإسهام في تجسيد رؤيتها واتجاهاتها، وترجمة ذلك إلى ممارسات وتطبيقات ميدانية داخل المدرسة وخارجها. لذا يتضمن هذا الدليل مجموعة من الشروط ومجموعة من المعايير التي يمكن أن تسهم في الكشف عن هذه النوعية من المشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم، مع ملاحظة أن حجم هذا الفريق سيزداد في السنوات القادمة؛ كي يشتمل على عدد أكبر من المشرفين التربويين كاستجابة منطقية للتوسع في عدد المدارس المنضمة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس وفق خططها المرسومة.

كما يساعد الدليل في اختيار المدارس المناسبة لتبني فلسفة مدارس تطوير ورؤيتها واتجاهاتها، وتكون لديها اتجاهات إيجابية نحو ترجمة ذلك إلى ممارسات وتطبيقات ميدانية داخل المدرسة وخارجها.

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام
Project
Public Education Development Project
King Abdullah bin Abdulaziz Foundation for the Development of Education



القسم الأول: تأسيس وحدة تطوير المدارس

السمات العامة لنموذج تطوير المدارس

تعد منطلقات نموذج تطوير المدارس من الأمور الرئيسة التي تكشف عن ملامحه، وتفسر عمل الكيانات الوظيفية في تنفيذ النموذج، وهذه المنطلقات هي:

١. مفهوم مجتمعات التعلم المهنية.
٢. النموذج هو عملية أكثر منه نتيجة.
٣. النموذج هو عملية تطوير متدرجة.
٤. النموذج نظام مفتوح.
٥. بناء الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة.

هذه المجموعة من المنطلقات تبرز ماهية النموذج في شكله الشمولي، وكيفية تنفيذه، وينبغي التأكيد على أن تحقيق سمات المتعلم في نموذج تطوير المدارس لا يتوقف على المدرسة وحدها، وإنما يعتمد على تعاون كل المنظومات الأخرى مع المدرسة بصورة منسجمة ومتكاملة، وهذا يعني أن المدرسة تقوم بدورها وفق رحلة للتطوير منطلقاً من العلاقات التعاونية، وتنظيم هذه العلاقات يحتاج إلى وجود كيانات تساهم في تمهيد الطريق لهذه الرحلة من خلال تكريس الممارسات التربوية المبنية على نظرية المجتمعات التعليمية التشاركية، وتمثل «وحدة تطوير المدارس» إحدى هذه الكيانات التي يعول عليها في إحداث التغيير المؤسسي بالمدرسة وإدارة التربية والتعليم.



ماهية وحدة تطوير المدارس

وحدة تطوير المدارس: هي كيان يتكون من فريق مهني متعدد الخبرات يعمل على دعم المدارس لأداء مهمتها من خلال تعزيز مفهوم المجتمعات المتعلمة في المدارس وإدارة التربية والتعليم وفق رؤية نموذج تطوير المدارس. وتشتمل الوحدة على مجموعة من المشرفين التربويين يتم اختيارهم وفق تخصصاتهم وخبراتهم في مجالات محددة وهي: « مدير الوحدة - التدريب - الإشراف التربوي للمواد النظرية - الإشراف التربوي للمواد العلمية - التوجيه والإرشاد - التخطيط - النشاط - الإدارة المدرسية - تقنيات التعليم».

وتؤدي الوحدة مهمة محورية في دعم المدارس المشاركة في تطبيق نموذج تطوير المدارس عبر تجسيد مفهوم المجتمعات التعليمية في المدارس وإدارة التربية والتعليم، وتمكين المدارس، ودراسة خططها التطويرية، وتبني خطة دعم وفق أهداف خطط المدارس وبرامجها بما يسهم في تطوير المدارس .

إذ تعمل الوحدة على بناء خطة داعمة مبنية على تطلعات مجموعة من المدارس واحتياجاتها، وتقدم هذه الخطة إلى أقسام إدارة التربية والتعليم ذات العلاقة كي تقوم بواجباتها ومسؤولياتها في مبادرات خطة الدعم. كما تقوم وحدة تطوير المدارس باستقراء خطط المدارس للكشف عن البرامج المشتركة بين مجموعة من المدارس، ومن ثم بناء مجموعات تعلم متخصصة في إدارة التربية والتعليم كي تتعامل معها باحترافية. فمجموعات التعلم التخصصية تشكل بناءً على وجود حاجة معينة لكل برنامج أو لمعالجة موضوع محدد وهي جزء من المبادرات.

تشكيل وحدة تطوير المدارس

تم إعداد مجموعة من المعايير يتم بموجبها اختيار أعضاء وحدة تطوير المدارس، ووضع آلية لعملية الاختيار.

الهيكل التنظيمي

ترتبط الوحدة تنظيمياً مباشرة بمدير عام التربية والتعليم. ويُعدّ مدير التربية والتعليم مشرفاً عاماً على الوحدة. وتضم الوحدة أعضاءها التسعة، ويمكن أن يشترك مساعد المدير العام للشؤون التعليمية في حال تقدير مدير التربية والتعليم لأهمية ذلك. ويتم ترشيح مدير الوحدة من قبل المشرف العام على أن يتم تجديد الترشيح كل عام من قبل المشرف العام وفق أداء مدير الوحدة. وفي حال تكليف المساعد للشؤون التعليمية بالإشراف على الوحدة يقوم المساعد بدور المشرف العام وتبقى الوحدة مرتبطة تنظيمياً مباشرة بمدير التربية والتعليم (الشكل 1) .



شكل (1) الهيكل التنظيمي لوحدة تطوير المدارس

مهام مدير الوحدة

يمارس مدير الوحدة المهام الآتية:

1. إدارة الوحدة وتنظيم أعمالها.
2. توزيع الأعمال بين أعضاء الوحدة.
3. متابعة تنفيذ توجيهات المشرف العام على الوحدة، وشركة تطوير للخدمات التعليمية.
4. حضور اجتماع المجلس التعليمي بالمنطقة، وعرض ما يتم بشأن المدارس.
5. حلقة الوصل بين الوحدة وشركة تطوير للخدمات التعليمية.
6. متابعة احتياجات الوحدة مع الجهات المعنية.
7. التنسيق مع الجهات المختصة في تأمين مواد التعلم.
8. تنظيم اجتماعات الوحدة وإقرار توصياتها، ورفعها للمشرف العام على وحدة تطوير المدارس لاعتمادها.
9. رفع خطط المدارس والمبادرات للمشرف العام على الوحدة لاعتمادها.
10. رفع تقرير أداء المدارس للمشرف العام على وحدة تطوير المدارس وإدارة البرنامج الوطني لتطوير الخدمات التعليمية (البرنامج الوطني لتطوير المدارس).
11. يقوم مدير الوحدة بتكليف أعضاء الوحدة بنقل البرامج التدريبية والورش واللقاءات التي تم حضورها الى زملائهم لنقلها إلى المدارس المطبقة للبرنامج.

مهام أعضاء الوحدة

يقوم أعضاء الوحدة في البرنامج الوطني لتطوير المدارس بالمهام الآتية :

1. المشاركة في بناء الكفاءة الداخلية لمدارس تطوير.
2. تقديم العون لضمان جودة تقويم المدارس وخططها.
3. تقديم المشورة المهنية لقائد المدرسة والمعلمين، والاشتراك في المجتمعات التعليمية.
4. دعم المدرسة بالخبرات المهنية الاحترافية والتجارب المتميزة من المدارس الأخرى.
5. مساعدة المدرسة في تقويم عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.
6. يقوم عضو الوحدة عند حضوره برنامج أو ورشة تدريبية بنقل التدريب إلى زملائه اعضاء الوحدة لنقل التدريب إلى المدارس المطبقة للبرنامج، ويحصل المتدرب على شهادة حضور.
7. المساهمة في التنسيق مع الجهات المختصة في تأمين مواد التعلم.
8. المشاركة في تطوير خطط دعم متكاملة للمدارس، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تنفيذها.
9. المشاركة في بناء عقود شراكة (أداء) مع المدارس لدعم المدارس في تنفيذ خططها.
10. المشاركة في إجراء تقويم للمدرسة بناءً على أهداف الأداء التي تم الاتفاق عليها.
11. المشاركة في إعداد وتنفيذ المبادرات.
12. المشاركة في إعداد تقرير الأداء السنوي للمدارس في إدارة التربية والتعليم.
13. المشاركة الإيجابية في أعمال الوحدة المختلفة.
14. نشر ثقافة المجتمعات التعليمية في إدارة التربية والتعليم.
15. نشر ثقافة نموذج تطوير المدارس بين منسوبي إدارة التربية والتعليم.
16. يتولى جميع أعضاء الوحدة توعية منسوبي إدارة التربية والتعليم والمدارس المطبقة للبرنامج بنموذج تطوير المدارس.

مواقف تربوية لبعض مهام أعضاء وحدة تطوير

المشاركة في بناء الكفاءة الداخلية في المدارس.

تسهم وحدة تطوير المدارس في بناء قدرات منسوبي المدارس من خلال قنوات متعددة، مثل:

- الإسهام في تصميم برنامج للتطوير المهني وتنفيذه وفق احتياج المدارس.
- الإسهام في تشكيل مجموعات التعلم المهنية وفق المادة أو الصفوف أو المشكلات على مستوى المدارس.

موقف تربوي (١)

الحالة: تواجه مدرسة (أ) مشكلة ضعف في مستوى التقويم الصفّي لدى المعلمين المشرفين، أرسل قائد المدرسة للوحدة طالباً المشورة في كيفية تقوية هذا المجال. الحل: يجتمع فريق الوحدة بكل أعضائه، للنظر في المشكلة وتحليلها، ووضع حل واحد لها باتفاق الأعضاء، وقد يكون الحل « على سبيل المثال»: اقتراح برنامج تدريب مكثف أو توأمة المدرسة مع مدرسة متميزة.

تقديم العون لضمان جودة تقويم المدارس وخططها.

يُعَدُّ فريق الوحدة المرجع الأساس لتقويم خطط المدارس، وبالتالي فإن على الفريق دراسة خطة المدرسة تفصيلاً للوقوف على مدى مناسبتها وواقعية أهدافها وبرامجها، وإمكانية تنفيذها، ومن ثم تقديم التغذية الراجعة للمدرسة.

موقف تربوي (٢)

الحالة: لدى مدير مدرسة (ج) مشكلة في إعداد الخطة. لاحظت وحدة تطوير المدارس أن لجنة التميز والجودة تجد صعوبة في التمييز بين الهدف والأعمال اليومية، وبالتالي ظهرت الخطة فاقدة للبوصلة. الحل: هذه النتيجة ظهرت للوحدة بعد مرحلة التحليل. وهنا تتوجه الوحدة نحو تصميم الحلول لذا وضع الفريق هذه الحالة محل الاهتمام والتدارس ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة، كأن يقترح مثلاً برنامجاً تدريبياً حول تعزيز مهارة التخطيط المدرسي أو يقترح ملازمة أحد أعضاء الوحدة للقائد أثناء إعداد الخطة لدعمه ومساندته.

تقديم المشورة المهنية لقائد المدرسة والمعلمين والاشتراك في المجموعات التعلّمية.

يمثل تقديم المشورة المهنية أحد الحلول التي تساهم في إحداث التغيير. وإحدى مهام الوحدة هي استقبال طلبات المشورة من قيادات المدارس في مجالات، مثل القيادة أو التنمية المهنية للمعلمين، والمساهمة في تشكيل المجموعات التعلّمية سواء داخل المدرسة أو مع المدارس الأخرى، أو في قراءة البيانات والمعلومات أو التعامل مع المشكلات المستعصية في المدرسة.

موقف تربوي (٣)

الحالة: قائدة المدرسة متحفزة لتطوير أدائها وتحسين أداء منسوبات المدرسة. إذ أدركت بعد المراجعة الذاتية أهمية وضع خطة لتلبية حاجة ملحة لتطوير أدائها القيادي ولكنها مترددة في كيفية بدء تلك العملية. فأرسلت لوحدة تطوير استفساراً بهذا الشأن. الحل: يجتمع أعضاء الوحدة لتدارس المشكلة ووضع الحلول. فقد يكون الحل - مثلاً - عقد ورش عمل لمجموعة قيادات مدرسية ويطلب منهن المشاركة في برنامج التطوير المهني لقيادة المدارس ويُخصّص للقيادة المدرسية.

دعم المدرسة بالخبرات المهنية الاحترافية من المدارس الأخرى.

لما كانت الوحدة تشرف على مجموعة من المدارس؛ فبإمكانها دعم المدرسة بالخبرات النوعية من المدارس الأخرى سواء مدارس البرنامج أو غيرها من المدارس بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في إدارة التربية والتعليم.

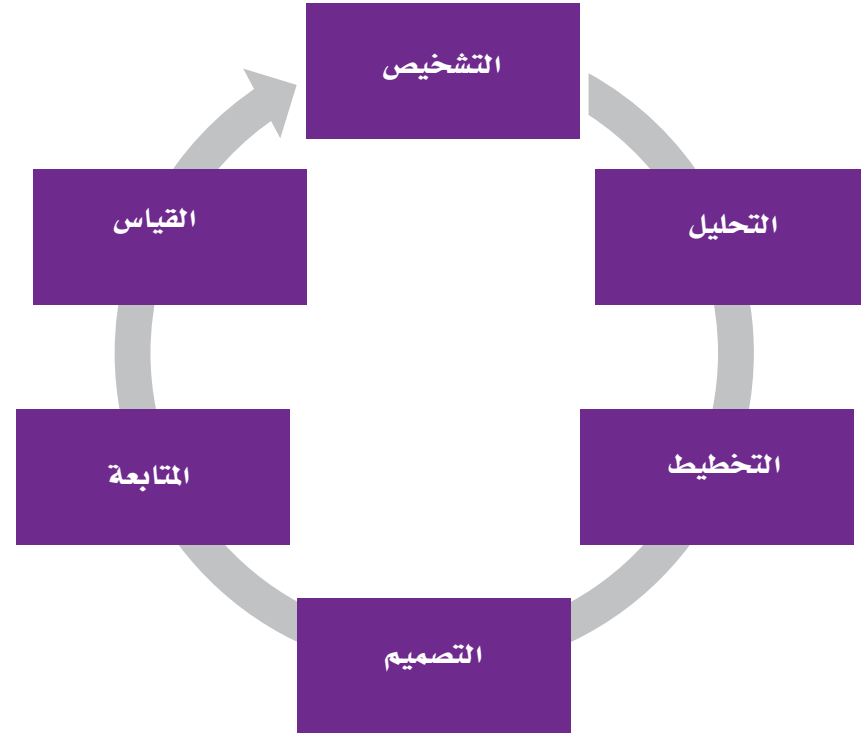
موقف تربوي (٤)

الحالة: بعد عملية التحليل التي قامت بها الوحدة لخطط مجموعة من المدارس، وجدت أن هناك خبرات متخصصة في إستراتيجية التفكير الناقد لدى بعض معلمي مدارس البرنامج. الحل: إن دور الوحدة هو المساهمة في نقل الخبرات بين المدارس من خلال تصميم حلاً لنقل مثل هذه الخبرة. فيجتمع الفريق لإيجاد حل يتماشى مع واقع المدارس من حيث القدرة على التنقل في التدريب. فقد يعقد لقاء للمعلمين المتميزين كمجموعة مهنية متخصصة ليصمموا على أثرها برنامجاً لتطبيق الإستراتيجية، ونشر هذه الخبرة على جميع مدارس البرنامج التي لا تُمارس فيها هذه الإستراتيجية، بصورة متسقة مع خطط المدارس. وقد تتوفر وسائل وأساليب مختلفة لنقل الخبرة بحسب واقع المنطقة.

بناء خطة وحدة تطوير المدارس

تقوم وحدة تطوير المدارس بمهام متنوعة، منها مهام تتعلق بتجسيد مفهوم المجتمع التعليمي على المستويين: المدارس، وإدارة التربية والتعليم، ومهام تتعلق بتمكين المدارس من تحقيق أهدافها، وأخرى تتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم. ونظراً لأهمية عملية التخطيط لعمل الوحدة؛ سيتم عرض الخطوات التي تصف العمليات التي تمر بها خطة تطوير المدرسة بصورة مبسطة، وهي على مستويين: التخطيط للوحدة، والتخطيط للمدرسة ⁽¹⁾ (الشكل 2).

ويُعدّ دعم خطة المدرسة من أولويات عمل الوحدة، وتتمثل هذه المهمة بمراجعة خطة تطوير المدرسة وتأمين الدعم لها، وهناك عدة مهام تقوم بها وحدة تطوير المدارس، تنطلق عبر ست محطات رئيسة تُعدّ دورة حياة لعملية التطوير، كما هو مبين في الشكل أدناه:



شكل (2) عمليات التطوير الرئيسية للوحدة

1 دليل بناء خطة تطوير المدرسة

• مساعدة المدرسة في تقويم التعليم والتعلم في المدرسة.

تعدّ عملية التعليم والتعلم المرتكز الرئيس في البرنامج الوطني لتطوير المدارس، لذا من المهم تقديم العون للمدارس في عملية تجويد عمليات التعليم والتعلم من خلال توفير التدريب أو الخبرات المتخصصة في عملية تقويم هذه العملية أو تطوير أدوات قياسها. وتستطيع الوحدة اقتراح وسائل متعددة أو تأمينها في حال توافرها.

“موقف تربوي (5)
الحالة: لاحظ مدير المدرسة (هـ) ضعفاً في تعلم الطلاب لديه مقارنة بمدارس أخرى مجاورة، بالرغم من حرصه الشديد على انتظام المعلمين وتحضير الدروس وتوزيع طرائق التدريس ضمن خطته السنوية، وكشف قائد المدرسة للوحدة بأنه يريد تقويم عملية التعلم في مدرسته قبل نهاية العام الدراسي.
الحل: اجتمع فريق الوحدة لتدارس حالة قائد المدرسة (هـ) وتحليل المشكلة، ثم خرج الفريق بحلول متعددة منها توفير أدوات للتقويم مناسبة، ووجد الفريق أن لدى المدرسة (ج) أداة متميزة ساهمت في تقويم عملية التعليم والتعلم، وأدت إلى تشخيص أداء الطلاب. فتمّ استقطاب فريق من المدرسة (ج) للمدرسة (هـ) لشرح الأداة وكيفية تطبيقها.”



أ) التشخيص

يُعدّ التشخيص أول مرحلة يستكشف فيها فريق الوحدة واقع المدارس وسبل تطوير أدائها، لذا تُعدّ هذه المهمة من المهام الرئيسية حيث يتوقع من أعضاء الوحدة ما يأتي:

- تشخيص واقع المدارس.
- إعداد تقريركمي ونوعي عن احتياجات المدارس؛ للاستفادة منه في دعم خطط المدارس لاحقاً.
- تشخيص واقع الوحدة.



ب) التحليل

تعتبر مرحلة التحليل نتيجة حتمية لعملية التشخيص. ويتوقع من أعضاء الوحدة ما يأتي:

- تحليل التقارير النوعية والكمية الناتجة عن تشخيص واقع المدارس واحتياجاتها.
- دراسة تقارير المدارس.
- دراسة خطط المدارس.
- استخدام أدوات تحليل لمعرفة جوانب القوة والضعف لدى المدارس.

وتنتهي هذه العملية بتحديد القضايا الرئيسية الملحة لكل مدرسة، وتحديد القضايا المشتركة بين مجموعة من المدارس.

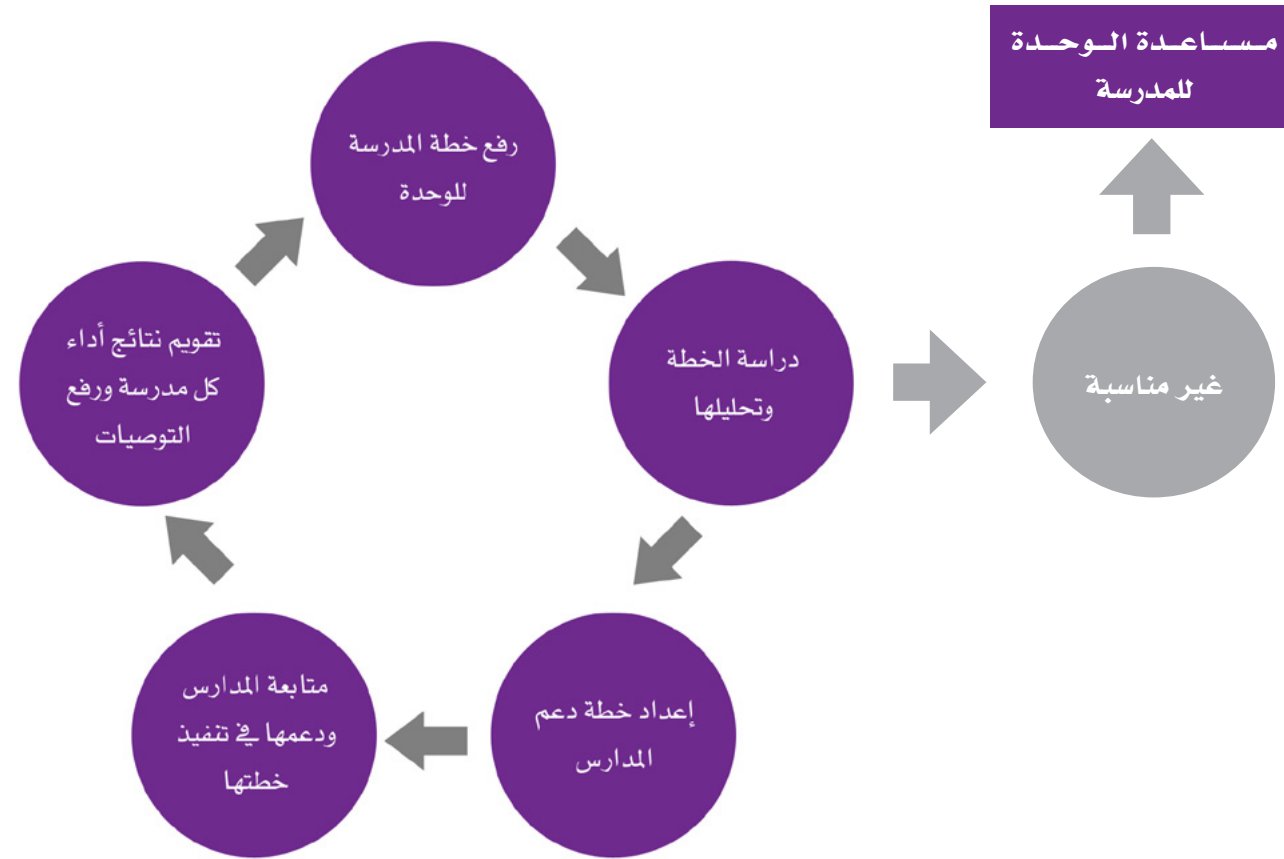


ج) التخطيط

تُعدّ عملية التخطيط من المهام الرئيسية للوحدة. ويجب أن تعد وحدة تطوير المدارس خططها في نهاية كل عام دراسي بحيث يكون التطبيق مع بداية العام. وحيث إن عمل الوحدة مرتبط كلياً بأداء المدارس فلا بدّ كذلك أن تكون أهداف الخطة معتمدة على دعم المدارس فنياً وإدارياً. ويتوقع من وحدة تطوير المدارس في عملية التخطيط ما يلي:

- بناء خطة دعم متكاملة لمجموعة من المدارس (كما سيأتي شرحها لاحقاً في الدليل) .

د) التصميم



شكل (3) رسم يوضح سير العمليات الرئيسية لخطة المدارس لمدة عام

وبشكل أكثر تفصيلاً، يكشف الشكل (3) عن الخطوات الرئيسة لسير عمليات التعامل مع خطط المدارس والتي تتمثل محطاتها الأساسية في الآتي:

١. **رفع خطة المدرسة للوحدة:** ترفع إدارة المدرسة الخطة كاملة إلى وحدة تطوير المدارس.
٢. **دراسة الخطة وتحليلها:** يقوم فريق وحدة تطوير المدرسة بدراسة الخطة تفصيلاً وملاحظة مدى واقعية أهدافها ومنهجيتها وارتباطها باحتياج المدرسة وابتعادها عن أعمال المدرسة الروتينية، ووضوح أولوياتها، وهنا تكون الخطة مناسبة. أما إذا وجد فريق الوحدة ملحوظات حول الخطة، كأن تحوي على برامج كثيرة تشكل عبئاً على معلمي المدرسة، أو أن تكون ذات أهداف واسعة وغير محددة ولا تلامس واقع المدرسة؛ فإن على الوحدة التواصل مع قائد المدرسة ومع لجنة التميز والجودة وتقديم المشورة والدعم من خلال توضيح أوجه القصور وكيفية المعالجة، بصورة تتجسد فيها روح التعاون والهدف المشترك، وبالتالي يتم تعديل الخطة من قبل المدرسة، وفي نهاية المطاف تُعتمد الخطة من المشرف العام على وحدة تطوير المدارس.
٣. **إعداد خطة دعم للمدرسة:** يعدّ اعتماد الخطة نقطة الانطلاق للمدرسة، لذا فإن على الوحدة التركيز على عمليات

هـ) المتابعة

تُعدّ مرحلة تنفيذ خطة الدعم مرحلة مهمة في تطوير أداء المدارس، لذا تضع الوحدة آلية متابعة لتنفيذ خطة الدعم، كما تتابع أثر الخطط على مستوى كل مدرسة، تتضمن دراسة تقارير المدارس أو حضور بعض الفعاليات بالمدارس أو المشاركة فيها. كما تتلمس وحدة تطوير المدارس الصعوبات أو المعوقات التي قد تطرأ على استجابات أقسام إدارة التربية

اعتماد الخطط؛ لكي يتسنى للمدرسة البدء في مباشرة العمل لتنفيذ برامجها. كما أن الوحدة ستعمل على تحليل خطط المدارس بهدف بناء خطة الدعم، «كما سيأتي شرح ذلك لاحقاً».

متابعة المدرسة ودعمها في تنفيذ خطتها: تقوم الوحدة بعد تسليم خطة الدعم للمدارس المساهمة في مساندة المدارس في تنفيذ خططها. ويكون التدخل من الوحدة في السنة الأولى للخطة مركزاً لضمان سير الخطة وفق أهدافها حيث تحتاج لجنة التميز والجودة وقائد المدرسة دعماً متواصلاً وتحفيزاً يساهم في تمكين المدرسة من تطوير أدائها ذاتياً في السنوات التي تليها. كما أن الوحدة ستعمل في الجهة المقابلة بمتابعة تنفيذ خطة الدعم المرسومة بمجموعة من المدارس ومبادراتها المنبثقة منها، بمعنى أن العمل يكون على مستويين: الأول يتمثل في دعم على مستوى المدرسة، الثاني المشاركة في تنفيذ مبادرة خطة الدعم العامة الموجهة لمجموعة من المدارس.

تقويم الأداء العام لنتائج الخطة: ترفع كل مدرسة نتائج الخطة للوحدة نهاية كل عام دراسي. ويزور بعض أعضاء الوحدة في آخر العام المدارس لدعمها وتحفيزها والمساعدة في قياس نتائج تنفيذ الخطة.

والتعليم للقيام بمسؤولياتها في خطة الدعم، والبحث الذكي عن سبل تفعيل كيانات الإدارة بصورة علمية لمساعدة المدارس في تنفيذ خططها، إذ تقوم الوحدة بدور مهم في دعم المدارس أثناء التنفيذ وتحفيزها وتقديم المشورة لها. ومن المهم في هذه المرحلة التأكيد على المدارس على التعامل مع الخطط بمرونة والتذكير بقابليتها للتعديل أثناء عملية التنفيذ.

و) القياس

إن قياس مدى تحقيق الخطة لأهدافها يُعدّ مطلباً مهماً للتطوير المستمر. ويشمل القياس متابعة تنفيذ المدارس للخطط من خلال التواصل مع المدارس، وتقديم الدعم أثناء التطبيق، وكذلك قياس درجة تنفيذ وحدة تطوير المدارس لخططها الداخلية. كما ينبغي قياس نتائج خطة الدعم حيث ترسل نتائج التنفيذ للإدارات ومكاتب التربية والتعليم التي شاركت في تنفيذ البرامج والمبادرات، ومن ثم تعدّ الوحدة تقريراً شاملاً لكل المدارس ويُرفع للمشرف العام على الوحدة للاطلاع على نتائج تنفيذ المدارس للخطط، ونوعية الدعم الذي تلتيه من خلال المبادرات. ومن المهم أن نؤكد هنا أن النتائج ليس المقصود منها قياس نجاح المدارس بقدر قياس مدى تحقق أهدافها وقدرتها على ذلك، وكذلك النظر للفرص التي ساهمت في تنفيذ الخطط والمعوقات التي حالت دون تنفيذها لكي يُقدم للمدارس الدعم المناسب في العام الذي يليه، ودفعها إلى مزيد من الاعتماد على نفسها، وتحفيز الأقسام ومكاتب مكاتب التربية والتعليم إلى تقديم مزيد من الدعم الموجه.

لذا، يتوقع من وحدة تطوير المدارس إعداد توصيات للمدارس لأخذها بالاعتبار حين إعداد الخطط التشغيلية للعام القادم. ونؤكد هنا إلى أهمية الاحتفال بالنجاحات التي حققت في الخطة. ويتم الإعداد لهذه المناسبة بمشاركة المدارس جميعها، إذ يتم استعراض المبادرات التي ساعدت في نجاح المدارس، ودعوة الجهات التي ساهمت في إنجاحها.

و يتوقع من أعضاء وحدة تطوير المدارس القيام بالمهام التالية:

- **تقويم الأداء العام لنتائج الخطط:** يتولى فريق الوحدة تجميع نتائج تنفيذ خطط المدارس، وإجراء تقويم خارجي للمدرسة بناء على أهداف الأداء التي تمّ الاتفاق عليها، وإعداد تقرير مفرد لكل مدرسة، وتقرير آخر شامل للمدارس ورفعهما للمشرف العام على الوحدة وإلى شركة تطوير للخدمات التعليمية.
- **رفع النتائج السنوية لإدارة التعليم عن كل مدرسة:** يعرض التقرير المفرد والشامل على إدارة التربية والتعليم في المجلس التعليمي، كما يتم عرض مسؤوليات الإدارات والأقسام ذات العلاقة بالمدارس والدعم الذي قدمته للإسهام في دعم تنفيذ خطط المدارس من خلال خطة الدعم.
- **إرسال توصيات للمدارس بشأن خطة العام القادم:** من المهم في هذه المرحلة إرسال التوصيات لكل مدرسة - كما ذكر سابقاً - بناءً على نتائج التقويم؛ لتراعي كل مدرسة في الأعوام القادمة التوصيات التي أرسلت إليها من قبل الوحدة.



ويمكن تلخيص بناء خطة الدعم في مرحلتين رئيسيتين :

١. **بناء خطة المدرسة:** بعد أن تنتهي لجنة التميز والجودة من بناء الخطة وفق مراحلها الرئيسية، تقوم المدرسة بتحديد احتياجاتها من الدعم المطلوب. ويأخذ الاحتياج مسارين، هما:
 - اكتماء المدرسة ذاتياً وقدرتها على تنفيذ خطتها، وبالتالي إرسال الخطة للوحدة للمراجعة والاعتماد فقط.
 - تحديد المدرسة احتياجاتها، على الرغم من أن بعض الحلول والمبادرات التي تساهم في تحقيق بعض أهدافها تتم عن طريق المدرسة، والتي قد يصعب عليها الاستجابة لاحتياجات كل مدرسة. لذا، فإن الوحدة مهتمة بالاستجابة إلى احتياجات مجموعة من المدارس، وتقع المهمة على قائد المدرسة في تحقيق أهداف خطة مدرسته من خلال طلب المساعدة سواء من وحدة تطوير المدارس أو مكاتب التربية والتعليم أو أقسام إدارة التربية والتعليم من خلال وحدة تطوير، وهذا يجسد منحى أن تقوم المدرسة بدور ملموس في الاعتماد على مقدراتها وعلى وعي قائد المدرسة ولجنة التميز والجودة في التعاون مع أي جهة يمكن أن تساهم في تطوير مدرستهم.
٢. **تحليل خطط المدارس وبناء خطة الدعم:** بعد اطلاع الوحدة على خطة المدرسة واعتمادها، تقوم الوحدة بدراسة وتصنيف احتياجات كل مدرسة على حدة. وقد تتشابه بعض المدارس في بعض الاحتياجات، وقد تتفرد مدرسة باحتياجاتها. تقوم الوحدة بناء عليه بإعداد خطة الدعم لاحتياجات مجموعة من المدارس، وتتم وفق الآتي:
 - دراسة وحدة تطوير المدارس لخطط المدارس باستقراءاتها وتحليلها، وفي هذا المرحلة يتم تزويد الإدارات ذات العلاقة «مثل إدارة الإشراف التربوي - إدارة التدريب التربوي - إدارة التوجيه والإرشاد - مركز التقنيات - الصحة المدرسية - مكاتب التربية والتعليم .. الخ» بنتائج تحليل هذه الخطط، كي تستفيد هذه الجهات من هذا التحليل في بناء خططها.
 - تقوم وحدة تطوير المدارس ببناء خطة الدعم وفق نتائج الدراسة التحليلية لخطط المدارس، وستنتهي خطة الدعم بمجموعة من المبادرات التي يتم بناؤها مع الأقسام ومكاتب التربية والتعليم في إدارة التربية والتعليم، وتتم هذه العملية من خلال عقد مجموعة من اللقاءات والاجتماعات وورش العمل وحلقات النقاش للوصول لأفضل الحلول للاستجابة لاحتياجات المدارس سواء كانت تعليمية أو تربوية، تتمثل في برامج وأنشطة متنوعة.
 - يعتمد المشرف العام على وحدة تطوير المدارس خطة الدعم.
 - تنفيذ المبادرات من قبل الجهات المسؤولة التي حددت على مستوى كل مبادرة، حيث سيفسح لهذه الجهات الدخول للمدرسة كي تنفذ مهامها بما فيها وحدة تطوير المدارس، كما ستقوم أقسام ومكاتب التربية والتعليم بتضمين مبادرات خطة الدعم المبنية في تطوير المدارس في خططها السنوية.
 - ترسل خطة الدعم إلى جميع المدارس كي تكون على علم بنوعية التدخل والدعم الذي سيتم من خلال أقسام ومكاتب إدارة التربية والتعليم ووحدة تطوير المدارس.

مواقف تربوية افتراضية أثناء بناء خطة الدعم

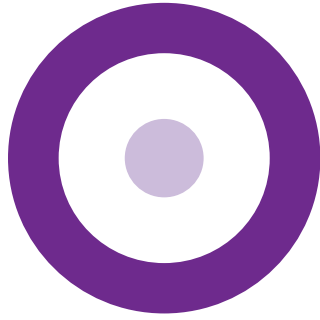
حالة : خطة مدرسة (i) :

مدرسة (أ) أعدت خطتها ومن ثم أرسلتها لوحدة التطوير. لدى المدرسة هدف في مجال التطوير المهني لمادة الرياضيات حيث تعاني المدرسة بمجمل معلماتها من صعوبة تدريس المنهج، وأن الدروس يتعدى تقديمها زمن الحصة المخصص، مما يضطر بعض المعلمات إلى تخصيص حصص إضافية لشرح المنهج. وجدت لجنة التميز والجودة من خلال تحليل واقع المدرسة أن التدريب المخصص للمنهج كان ضعيفاً . وضع الفريق برنامجاً لمعالجة الضعف وهو تدريب مخصص لفئة معلمات الرياضيات في كيفية تدريس المادة .



حالة : خطة مدرسة (هـ) :

مدرسة (هـ) لديها إمكانيات عالية في مجال التخطيط وكذلك لديها فريق عمل متكامل ومتميز من المعلمين. وتتميز المدرسة بأن التحصيل العلمي لطلابها مرتفع. وقد أعدت لجنة التميز والجودة خطتها المدرسية وفق هذه المعلومات وغيرها، إذ وضع الفريق مجموعة أهداف منها « زيادة مشاركة الطلاب في المنافسات المحلية في مجال العلوم». وضعت المدرسة برنامجاً للشراكة مع القطاع الخاص لدعم الطلاب في مجال العلوم وتنمية مهاراتهم بتطبيق ما تعلموه حسب التعليمات الخاصة. كما أن لدى المدرسة هدف نحو تعزيز دور أولياء الأمور في المدرسة من خلال إشراكهم في ورش عمل للطلاب، حيث إن تخصصات بعض الآباء في الطب وبعضهم الآخر في الهندسة؛ إذ استفادت لجنة التميز والجودة من العمليات التحليلية للبيئة المدرسية عند بناء الخطة حيث لاحظ الفريق أن الحي الذي تقع فيه المدرسة يتسم بوجود أولياء أمور لديهم وعي ثقافي؛ فهي تقع ضمن إطار الجامعة.



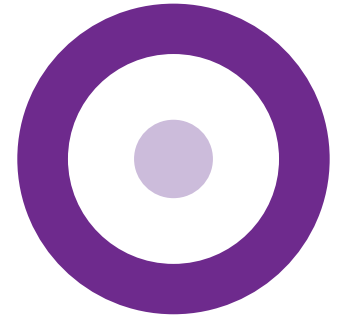
دعم وحدة تطوير المدارس : درست وحدة تطوير المدارس الخطة، ووجدتها واقعية وطموحة، وأنها تتضمن مبادرة لبناء شراكة مع أولياء الأمور. ورأى فريق الوحدة أن المدرسة تتفرد في هذه المبادرة ولم تشترك معها أي مدرسة أخرى في سعيها لتوظيف قدرات أولياء الأمور في تقديم مناشط إثرائية. والمدرسة تحتاج إلى التحفيز من وحدة تطوير المدارس، وتقديم الخبرة أثناء التنفيذ وذلك في حال طلب المدرسة ذلك، لذا فإن تنفيذ هذه المبادرة يعتمد أساساً على دور قائد المدرسة مع زملائه في التواصل الاجتماعي مع مجتمعهم المحيط.

حالة : خطة مدرسة (ب) و(ج) و(د) :

رفعت المدارس الثلاث خططها للوحدة، وعند دراسة فريق الوحدة للخطة وجدت احتياجاً مشتركاً في مجال النشاط الطلابي، والتي تشترك مع خطط مدارس سبق وأن درستها. حيث إن النشاط لا يتسق مع ميول الطلاب، إذا لديهم عزوف عن الأنشطة؛ لأنها لاتلامس احتياجاتهم، لذا وضعت هذه المدارس برنامجاً مخصصاً للنشاط، يرفع من مستوى مشاركة الطلاب؛ لاستثمار أوقات فراغهم، وتوجيههم نحو الإبداع. حلت الوحدة هذه الخطط، وانتهت إلى بناء مبادرة يشترك فيها قسم النشاط وقسم التدريب وقسم التوعية الإسلامية وقسم التوجيه والإرشاد والإشراف التربوي ووحدة تطوير المدارس واستعانت بمختصين في علم النفس من الجامعة.



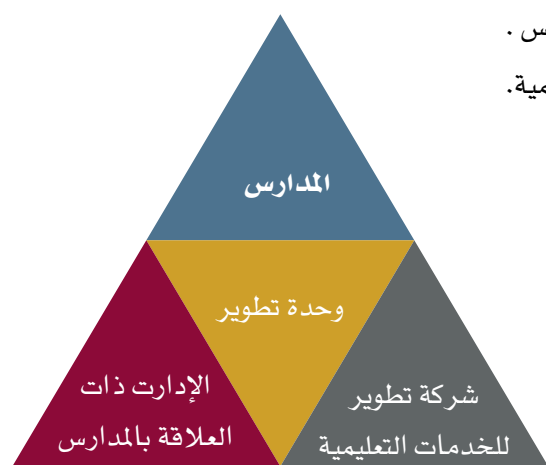
دعم الوحدة لمجموعة مدارس : بعد دراسة الوحدة للخطة وتحليلها وجدت الوحدة أن هناك مدرسة (هـ) ومدرسة (ص) ومدرسة (س) لديهم مشكلة مشابهة في مادة الرياضيات. تقوم وحدة تطوير المدارس عندئذ بإرسال نتائج التحليل إلى قسم الرياضيات وإلى مكاتب التربية والتعليم وإلى إدارة التدريب كي تقوم هذه الجهات بالاستفادة من هذا التحليل في بناء توجهاتها الإشرافية، كما تقوم وحدة تطوير المدارس بتوظيف نتائج هذا التحليل في بناء خطة الدعم والتي ينبثق منها مبادرة لتطوير تدريس مادة الرياضيات، ويتم بناؤها بالتعاون بين قسم الرياضيات وإدارة التدريب ومكتب التربية والتعليم بقيادة وحدة تطوير المدارس وقد يتم اللجوء إلى بعض الأساتذة الجامعيين في مجال تدريس الرياضيات.



علاقات وحدة تطوير المدارس

يُعنى الجانب الإداري لوحدة تطوير المدارس بتنظيم العلاقات التبادلية بين الوحدة والمدرسة والجهات ذات العلاقة، وتنظم الأدوار لتسهيل تطبيق النموذج، كما هو مبين في الشكل (5)، إذ إن هناك ثلاث علاقات رئيسة يجب على الوحدة أن تركز عليها أثناء التطبيق، وهي:

- العلاقة بالمدارس.
- العلاقة بالإدارات ذات العلاقة بالمدارس .
- العلاقة بشركة تطوير للخدمات التعليمية.



شكل (5) علاقات وحدة تطوير المدارس

يلاحظ من الشكل (5) أن العلاقات هي علاقات تفاعلية، وهي علاقات يمتزج فيها الجانبان الإداري والفني، ومهمة الوحدة هو العمل على الربط والتنسيق والتكامل بين تلك الكيانات من خلال مهام محددة تختص بكل منها، كما يأتي:

علاقة وحدة تطوير المدارس بالمدرسة

يعتمد النموذج بشكل كبير على العلاقة التشاركية المهنية والعلمية بين وحدة تطوير المدارس والمدرسة. ويعود ذلك إلى أن طبيعة النموذج مبنية على مفهوم مجتمعات التعلم المهنية، التي تقتضي النظر في شكل العلاقة بين وحدة تطوير المدارس ليكون نموذجاً تطورياً؛ لأن مهمة الوحدة ليست إشرافية بالمفهوم التقليدي، كأن تكون هناك زيارات دورية محددة لتوجيه المدارس بصورة مباشرة أو قياس أدائها بالصورة التقليدية، بل إن المهمة أكبر من ذلك وهي تقديم المشاركة في تطوير القدرات البشرية للمدارس، وتقديم الدعم من خلال دراسة احتياج المدارس، والمساندة لخططها التطويرية، وتأسيس فرق العمل التخصصية في إدارة التربية والتعليم لتحسين الأداء في المدارس وتطويره.

علاقة وحدة تطوير بإدارات التربية والتعليم

إن أحد أهداف النموذج يتمثل في تكريس ثقافة التعاون وتعزيز مفهوم مجتمعات التعلم المهنية في إدارة التربية والتعليم والمدارس. وهذه المهمة لن تتم إلا بالمشاركة الإيجابية من الكيانات ذات العلاقة بالمدارس من خلال تفعيل الخبرات التربوية المهنية والتخصصية التي تزخر بها الإدارات والأقسام، وعلى الوحدة تحقيق هذا المفهوم من خلال التنسيق بين هذه الإدارات والمدارس في مجال دعم المدارس بالخبرات التخصصية وتسهيل تطبيق النموذج من خلال العمل التعاوني المهني في بناء مبادرات خطة الدعم وتنفيذها، وتوضح علاقة وحدة تطوير المدارس بالإدارات ذات العلاقة بالمهام الآتية:

1. التوعية بالنموذج وأهميته من خلال ورش العمل والزيارات واللقاءات.
2. التواصل مع الإدارات المتخصصة: مكاتب التربية والتعليم، الإشراف التربوي، التدريب التربوي، التوجيه والإرشاد، والنشاط وغيرها من الأقسام؛ للاستفادة من خبراتهم في دعم المدارس.
3. العمل التعاوني المهني الوثيق مع جميع الإدارات والأقسام ومكاتب التربية والتعليم في بناء المبادرات ومشروعات خطة الدعم.
4. تزويد الإدارات والأقسام ومكاتب الإشراف بخطط المدارس والدراسة التحليلية لها.
5. إعداد لقاءات مهنية وتربوية، ودعوة الإدارات لحضورها.
6. المشاركة في المجلس التعليمي وطرح القضايا التي تحتاج علاج للاستفادة من الحلول المقترحة من المجلس.

علاقة وحدة تطوير بشركة تطوير للخدمات التعليمية (البرنامج الوطني لتطوير المدارس)

تُعَدُّ علاقة وحدة تطوير المدارس بشركة تطوير للخدمات التعليمية علاقة مهنية تشاركية لتطوير أداء المدارس، فوحدة تطوير المدرسة تعتبر قناة للتواصل بين شركة تطوير للخدمات التعليمية وإدارات التربية والتعليم بأقسامها وإداراتها ومدارسها لتطبيق نموذج تطوير المدارس وقياس مدى تحقيق أهدافه. وعلى الرغم من أن مسؤوليات شركة تطوير للخدمات التعليمية هو تمكين وحدة تطوير المدارس وتزويد أعضائها بالخبرات العلمية والتربوية والإدارية كي تؤدي مهماتها بكل إتقان، فإن الوحدة يجب أن تكون لديها مبادرة في تطوير أدائها وأداء المدارس المستهدفة، وتقديم المبادرات التطويرية في تحسين أداء المدارس، فأعضاء الوحدة يتمتعون بالخبرة والمعرفة التي يمكن أن توجه إلى تحسين أداء المدارس. إذ إن نموذج تطوير المدارس ينطلق من مفهوم أن التطوير يمكن أن يتم من الداخل، ولا يتوقف على أن تقوم شركة تطوير للخدمات التعليمية بكل العمليات التطويرية.

وتوضح المهام ما بين الشركة ووحدة تطوير المدارس من خلال الآتي:

علاقة الوحدة بشركة تطوير للخدمات التعليمية ؛

1. المشاركة في البرامج التطويرية التي يقدمها البرنامج الوطني لتطوير المدارس بالشركة.
2. عرض مبادراتها النوعية على الشركة لنشرها على المستوى الوطني.
3. المشاركة في تقييم وتطوير منتجات البرنامج.
4. تقديم خطة الوحدة لشركة تطوير للخدمات التعليمية.
5. تقديم تقارير دورية عن أداء الوحدة تجاه المدارس.

1. التنمية المهنية لأعضاء الوحدة.
2. تقديم الدعم الفني لأعضاء الوحدة.
3. دراسة تقارير الوحدة وتقديم التغذية الراجعة.
4. دعم الوحدة وتحفيزها.
5. تذليل الصعوبات الإدارية التي قد تواجه الوحدة.

تقويم أداء الوحدة

تُعدّ عملية تقويم أداء الوحدة مطلباً ضرورياً ليتم متابعة أداء فريق الوحدة وتحسينه. وتنقسم عملية التقويم إلى ثلاثة أقسام رئيسة، وهي:

• المراجعة الذاتية لأداء الوحدة

إن عملية المراجعة الذاتية لأداء الوحدة تُعدّ مرآة يستطيع الفريق من خلالها مراقبة التغير والتحسين، وبالتالي التطوير والمعالجة، وهذه المهمة مناطة بفريق الوحدة. وبإمكان الوحدة الاستعانة بنماذج متعددة للتقويم الذاتي بناء على واقع العمل لديها.

• التقويم العام لأداء الوحدة

إن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على التنفيذ والمتابعة، لذا لا بدّ أن تكون الوحدة التي تقوم بهذه العملية على مستوى أداء عالٍ من حيث التنفيذ والمتابعة والتطوير. ولحرص شركة تطوير للخدمات التعليمية على هذا الفريق، فإنه لا بدّ من تقويم أدائه بشكل عام بغرض تقديم يد العون والمساندة والدعم له. وستتم العملية من خلال دراسة نتائج التقارير التي ترفع من الفريق وكذلك الزيارات الميدانية من خبراء المشروع والاجتماعات التي تعقد سواء في مقر شركة تطوير للخدمات التعليمية أو في مقر وحدات تطوير المدارس.

• تقويم عضو وحدة تطوير

يُعدّ عضو وحدة تطوير المدارس أحد منسوبي إدارة التربية والتعليم. وتقويم عضو الوحدة يكون من خلال المشرف العام على الوحدة. وتعد شركة تطوير للخدمات التعليمية كأحد مصادر التقويم في مجال الأداء الفني للعضو.



منطلقات معايير الاختيار

تنبثق الشروط والمعايير لتحديد أكفاً القدرات الإشرافية من مبدأ أساس؛ يتمثل في البحث عن أفضل المشرفين التربويين الذين لديهم الكفايات التربوية والإدارية بصورة علمية. وفي هذا الدليل تم تحديد مجموعة من الشروط والمعايير التي يمكن أن تسهم في اختيار أعضاء وحدة تطوير المدارس بعناية؛ بحيث يمكن الكشف عن مستوى هذا القيادات الميدانية المؤهلة لاستيعاب التوجهات التربوية الحديثة بآلياتها وأدواتها المختلفة، وتمتلك الرغبة في التطوير والتحسين .

معايير الاختيار وشروطه

بناء على توافر مجموعة من الشروط والمعايير سوف يتم اختيار أعضاء وحدة تطوير المدارس وتفريرهم للعمل في الوحدة، وهذه المعايير والشروط تنبئ بإمكانية الاستفادة من أفضل القدرات الإشرافية في إدارة التربية والتعليم، وتتمثل هذه الشروط والمعايير فيما يلي :

القسم الثاني : اختيار أعضاء وحدات تطوير المدارس

أولاً : معايير عامة:

ينبغي أن تتوافر في أي عضو مرشح مجموعة من المعايير العامة بغض النظر عن تخصصه أو مجال عمله، وهذه المعايير هي :

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1) يتمتع بالصفات القيادية.			
2) يمتلك دافعية عالية وطموحاً مستمراً نحو التغير والتطوير.			
3) يلم بمبادئ العمل الجماعي وتوزيع الأدوار، ويتسم أداؤه بروح العمل الجماعي، ويمتلك المهارات الأساسية للاتصال الفعّال، ويجيد الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع.			
4) القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف التعليمية المتباينة.			
5) يتقن إعداد التقارير وبناء أدوات الملاحظة لتوظيفها في المجالات المختلفة.			
6) يلم بالمفاهيم الأساسية لآليات وأساليب العمل الإشرافي ويتقن تطبيقها (ورش العمل، القراءات الموجهة، اللقاءات التربوية، عقد الاجتماعات).			
7) يتعامل مع التقنية الحديثة وتقنية المعلومات بصورة وظيفية ناجحة.			
8) قادر على إعداد البحوث في المجال التعليمي والتربوي.			
9) أن يكون مميزاً في مجال تخصصه.			

ثانياً : المعايير التخصصية:

يتطلب اختيار مدير وأعضاء وحدة تطوير المدارس توافر مجموعة من المعايير الآتية

(١) مدير وحدة تطوير :

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1-1) يمتلك المهارات القيادية			
1-2) قادر على بناء الخطط التطويرية لمديري المدارس.			
1-3) يمتلك مهارات التقييم المؤسسي.			
1-4) يمتلك مهارات عالية في الاتصال .			
1-5) يمتلك مهارات التفاوض والاقناع.			
1-6) يمتلك مهارات التدريب والتطوير المهني.			

(٢) مشرف المواد النظرية :

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
2-1) ملم بمهارات التدريس مثل: التخطيط للدروس، وصياغة الأهداف التعليمية بصورة تربوية، وإدارة الصف، والتقييم.			
2-2) ملم بطرائق التدريس وإستراتيجياتها المتنوعة.			
2-3) يمتلك مهارات تحسين المناهج الدراسية في ضوء أهدافها، مثل إعداد الأنشطة الإثرائية والتعزيزية والعلاجية، وتصميم وحدات تعليمية، وخطط دروس نموذجية.			
2-4) قادر على توظيف النشاط المدرسي وفق أهداف المنهج وحاجات الطلاب وميولهم وقدراتهم.			
2-5) يمتلك مهارات التدريب والتطوير المهني .			

٣) مشرف المواد العلمية :

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1-3) ملم بمهارات التدريس مثل: التخطيط للدروس، وصياغة الأهداف التعليمية بصورة تربوية، وإدارة الصف، والتقويم.			
2-3) ملم بطرائق التدريس وإستراتيجياتها المتنوعة.			
3-3) يمتلك مهارات تحسين المناهج الدراسية في ضوء أهدافها، مثل إعداد الأنشطة الإثرائية والتعزيزية والعلاجية، وتصميم وحدات تعليمية، وخطط دروس نموذجية.			
3-4) قادر على توظيف النشاط المدرسي وفق أهداف المنهج وحاجات الطلاب وميولهم وقدراتهم.			
3-5) يمتلك مهارات التدريب والتطوير المهني .			

٤) مشرف تقنيات التعليم:

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1-4) قادر على تصميم البرامج والمواد التعليمية.			
2-4) يمتلك مهارات دمج التقنية في بيئة التعلم.			
3-4) يمتلك مهارات تحديد فاعلية وكفاءة تقنيات التعليم والتعلم.			
4-4) قادر على إنتاج البرامج والمواد التعليمية.			
4-5) يمتلك مهارات التدريب والتطوير المهني.			

٥) مشرف الإدارة المدرسية:

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1-5) قادر على بناء الخطط التطويرية لمديري المدارس.			
2-5) يمتلك المهارات الإشرافية في تطوير قدرات مديري المدارس.			
3-5) يمتلك مهارات التقويم المؤسسي.			
4-5) يمتلك مهارات التدريب والتطوير المهني.			

٦) مشرف التخطيط:

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1-6) يعرف أساسيات ومفاهيم ومراحل التخطيط.			
2-6) يمتلك مهارة إعداد وتقويم الخطط.			
3-6) يمتلك مهارات بناء أدوات المراجعة الذاتية (التقويم الذاتي) والمقاييس المختلفة.			
4-6) قادر على تحليل الاختبارات وتصنيف الطلبة في ضوءها إلى فئات مع تحديد حاجات كل فئة.			
5-6) يمتلك مهارات بناء جداول المواصفات.			
6-6) يمتلك مهارات بناء الكفايات والمعايير.			
6-7) يمتلك مهارات التدريب والتطوير المهني .			

٧) مشرف الإرشاد المدرسي :

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1-7) قادر على بناء خطط لبرامج توعويه وإرشادية.			
2-7) قادر على تصميم البرامج الوقائية والعلاجية.			
3-7) يمتلك مهارات تقويم برامج التوجيه والإرشاد في المدارس.			
4-7) يمتلك مهارات التدريب والتطوير المهني.			

٨) مشرف التدريب:

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1-8) يمتلك مهارات نشر ثقافة التدريب والنمو المهني في المدارس.			
2-8) يمتلك قدرات التخطيط لعمليات التدريب .			
3-8) قادر على تصميم البرامج التدريبية وبنائها وتطويرها.			
4-8) يمتلك مهارات تقويم عمليات التدريب والبرامج التدريبية.			
5-8) يمتلك مهارات وأساليب التدريب الحديثة .			
6-8) يمتلك مهارات تحليل الاحتياجات التدريبية.			
7-8) قادر على قياس أثر التدريب.			

٩) مشرف النشاط المدرسي :

المعايير	مستوى التوافر		
	جيد	متوسط	ضعيف
1-9) يمتلك مهارات تصميم الأنشطة التربوية .			
2-9) يمتلك مهارات تخطيط الأنشطة الطلابية لخدمة المجتمع المحلي وسوق العمل ومتطلباته.			
3-9) يمتلك مهارات تخطيط برامج لتنمية المهارات الحياتية اللازمة للتعايش مع المجتمع بإيجابية.			
4-9) يمتلك مهارات اكتشاف وتنمية مواهب وميول الطلاب.			
5-9) يمتلك مهارات التدريب والتطوير المهني.			

ضوابط الترشيح:

- ١. أن يكون لديه مؤهلٌ تربويٌّ لا يقل عن بكالوريوس – ويفضل من لديه مؤهلٌ أعلى.
- ٢. يفضل أن يكون على رأس العمل في الإشراف .
- ٣. أن يكون لديه التزام بالعمل والدافعية، والفاعلية في القيام بمختلف الأدوار التربوية والتعليمية ذات العلاقة.
- ٤. أن تنطبق عليه المعايير والمهارات الأساسية لأعضاء وحدة تطوير المدارس.
- ٥. أن يكون تقدير أدائه الوظيفي في السنوات الثلاث الأخيرة (ممتاز) .

آلية الترشيح:

تمرّ عملية الترشيح لوحدة تطوير المدارس عبر مجموعة من المراحل، وهي على النحو الآتي:

1

أولاً: تقوم إدارة التربية والتعليم بترشيح المشرفين التربويين.
يُتوقع من إدارة التربية والتعليم أن تقوم بترشيح من تنطبق عليهم المعايير، عبر اختيار الكفاءات المميزة.

2

ثانياً: ترسل استمارات المرشحين لشركة تطوير للخدمات التعليمية لدراستها.
تقوم إدارة التربية والتعليم بإرسال استمارات المرشحين (المرفقة) لشركة تطوير للخدمات التعليمية (البرنامج الوطني لتطوير المدارس) لدراستها مصحوبة بالسير الذاتية.

3

ثالثاً: مقابلة المرشحين.
تعقد إدارة التربية والتعليم مقابلات المرشحين بمشاركة أعضاء من شركة تطوير للخدمات التعليمية (البرنامج الوطني لتطوير المدارس)، وتتطلب المقابلة أن يعرض العضو المرشح ملف إنجازه (portfolio)، ويعد اجتياز المقابلة شرطاً أساساً في الترشيح لعضوية الوحدة.

بطاقة بيانات أساسية لعضو وحدة تطوير المدارس

إدارة التربية والتعليم لمنطقة/ محافظة				هاتف		فاكس	
الاسم رباعياً:				اسم مكتب التربية والتعليم			
رقم السجل المدني							
رقم الجوال		هاتف المنزل		هاتف العمل			
المؤهل العلمي		تاريخه		/ / ١٤		مصدره	
تقدير المؤهل العلمي كتابةً		رقماً		تاريخ بداية الخدمة في التعليم:		/ / ١٤	
أعلى مؤهل حصل عليه		التخصص		تاريخه		/ / ١٤	
				معتد ()		غير معتمد ()	
الدورات والبرامج التدريبية الحاصل عليها في مجال عمله							
م	الدورة والبرنامج التدريبي			تاريخه	مدته	مكان الحصول عليه	
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
تقدير الأداء الوظيفي لآخر ثلاث سنوات				تزكية الرئيس المباشر			
السنة الدراسية		هـ	هـ	هـ	الاسم		
التقدير							
الدرجة					التوقيع		
إسهامات المرشح، وجوانب التميز والإبداع في أدائه							
الجوانب القيادية			الجوانب التربوية والتعليمية			مهام بارزة كلف بها، ومشاركات قدمها للميدان	
رأي مساعد مدير التربية والتعليم			اعتماد مدير التربية والتعليم				

منطلقات معايير الاختيار:

تنبثق المعايير لتحديد المدارس المناسبة من منطلقات أساسية ، ويأتي في مقدمتها التوجه بالبحث إلى المدارس التي تمتلك بيئات تربوية مناسبة بأبعادها المادية والإنسانية ، ومن هذا المنطلق الأساس تمّ في هذا الدليل تحديد مجموعة من المعايير في اختيار المدارس بعناية بحيث يمكن أن تكشف عن مستوى هذه المدارس ، فمن مقتضيات الشراكة بين البرنامج الوطني لتطوير المدارس وإدارات التربية والتعليم والمدارس؛ هي أن تكون لدى المدارس البنية التحتية القادرة على استيعاب التوجهات التربوية الحديثة بألياتها وأدواتها المختلفة، وتمتلك الفريق التربوي الراغب في عملية التطوير والتحسين .

معايير الاختيار :

بناء على توافر مجموعة من المعايير سوف يتم اختيار المدارس التي يمكن أن تنبئ بإمكانية بناء نموذج تطوير المدرسة فيها ، وتنبغي ملاحظة أن المعايير نسبية ، بينما بعضها أساسي كي تنضم المدرسة إلى البرنامج الوطني لتطوير المدارس ، وتتمثل هذه الشروط والمعايير فيما يلي :



القسم الثالث :

إختيار المدارس المشاركة (المرحلة الأولى)

توافر مبنى تربوي مناسب:

يفضل أن تكون المدرسة في مبنى تعليمي مناسب، يشتمل على المرافق التعليمية التي يمكن أن تطبق فيها العمليات التطويرية؛ بغرض الإسهام في تحقيق رؤية المدرسة، وهذه المواصفات هي :

المواصفات	مدى التوافر	
	نعم	لا
1) هل المدرسة تقع في محيط إدارة التربية والتعليم في حدود (15) كلم تقريباً ؟ *		
2) هل يمكن الوصول إلى المدرسة بطريق معبد (أساسي)؟ **		
3) هل يمكن الوصول إلى المدرسة من إدارة التربية والتعليم في حدود (30) دقيقة تقريباً؟		

قيادة تربوية تمتلك القدرة على التحسين والرغبة والدافعية للتطوير:

يُعدّ تحقق هذا المعيار من المتطلبات الأساسية لبناء نموذج تطوير المدرسة، فبدون وجود الرغبة للتطور سواء كان على مستوى قيادة المدرسة أو وجود الدافعية للتغيير على مستوى المدرسة ؛ ستكون فاعلية الجهود المبذولة من البرنامج الوطني لتطوير المدارس ذات فائدة محدودة في إحداث التطوير، ومن ثم الضعف في بناء النموذج. وعلى الرغم من صعوبة قياس اتجاه الرغبة في التغيير والتطوير، إلا أنه يمكن توضيح ذلك من خلال تبني قيادة المدرسة لمشروعات تطويرية في المدرسة بغرض تجويد أدائها ، ويمكن الكشف عن هذا المعيار من خلال المؤشرات التالية:

المواصفات	مدى التوافر	
	نعم	لا
1) هل تبنت المدرسة مبادرات لتوفير بيئة جاذبة وداعمة لعمليات التعليم والتعلم؟		
2) هل طبقت في المدرسة برامج وأنشطة لتحسين أداء الطلبة وتطويره؟		
3) هل لدى المدرسة برامج وأنشطة إثرائية لاكتشاف الموهوبين ورعايتهم؟		
4) هل طبقت المدرسة برامج وإجراءات علاجية لتحسين الطلبة ذوي التحصيل المنخفض؟		
5) هل طبقت المدرسة برامج وإجراءات لتعزيز السلوكيات الإيجابية وعلاج السلوكيات السلبية؟		
6) هل شاركت المدرسة في الأنشطة والمسابقات المحلية خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟		
7) هل شاركت المدرسة في الأنشطة والمسابقات الدولية خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟		
8) هل حصلت المدرسة على جوائز نتيجة المشاركة في المسابقات المدرسية على المستوى المحلي؟		

* يفضل أن تكون المدرسة قريبة من محيط إدارة التربية والتعليم في حدود ١٥ كم
** أساسي: يعد شرطاً مهماً لانضمام المدرسة للبرنامج.

المدرسة قريبة جغرافياً من إدارة التربية والتعليم:

تم اقتراح هذا المعيار على المدارس بناء على أن إدارة التربية والتعليم سوف تكون المسؤولة عن تقديم الدعم والمساندة في بناء نموذج تطوير المدرسة ، فستكون إدارة التربية والتعليم مسؤولة عن التدريب والمساعدة للمدارس المختارة، إذ ستكون هناك عمليات تطوير مهني ودعم مختلفة تتمثل في استشارات واجتماعات مهنية بدءاً من عمليات التخطيط وانتهاءً بعمليات التقويم والتطوير ، ومن ثم لا بدّ أن تكون المدارس ليست بعيدة ويمكن الوصول إليها بيسر وسهولة ، والمواصفات التي تكشف عن توافر هذا المعيار هي:

المواصفات	مدى التوافر	
	نعم	لا
1) هل المبنى حكومي؟*		
2) هل يتوافر فيه معمل حاسب آلي؟		
3) هل يتوافر فيه مركز مصادر تعلم أو مكتبة ؟		
4) هل تتوافر فيه ملاعب رياضية؟		
5) هل يتوافر فيه معمل/معامل للمواد العلمية؟		
6) هل تتوافر فيه غرفة/قاعة لمادة التربية الفنية؟		
7) هل تتوافر فيه غرفة للتدبير المنزلي (مدارس البنات)؟		
8) هل تتوافر فيه غرفة للتفصيل والخياطة (مدارس البنات)؟		
9) هل تتوافر فيه قاعة/قاعات للنشاط؟		
10) هل تتوافر فيه آلات تصوير وناسوخ (فاكس) وحاسب آلي؟		

*يفضل أن يكون المبنى حكومي

قيادة تربوية تمتلك المهارات القيادية الأساسية:

توافر المهارات الأساسية لدى قيادة المدرسة من المتطلبات المهمة في التنبؤ باستيعاب المهارات القيادية المتقدمة التي سيقوم البرنامج الوطني لتطوير المدارس بتدريب قيادة المدرسة عليها ، كما أن القيادة التربوية التي تمتلك المهارات الأساسية قادرة على فهم دورها بصورة مهنية على بناء نموذج تطوير المدرسة من خلال تقدير قيم التعاون مع الخبراء ، ومدِّدّ العون والمساعدة لفريق التميز في المدرسة ، ويمكن الكشف عن توافر هذا المعيار عبر المؤشرات المعرفية أو الأدائية التالية:

المواصفات	مدى التوافر	
	نعم	لا
1) هل التحق مدير المدرسة بدورات لتنمية المهارات القيادية؟		
2) هل يشترك معظم أعضاء المدرسة في صنع القرارات المدرسية؟		
3) هل تضمنت خطة المدرسة آلية لتفعيل برامج وأنشطة متنوعة؟		
4) هل قامت المدرسة بتبادل الخبرات مع مدارس أو منظمات أو مؤسسات تربوية محلية أو عالمية؟		
5) هل يتم تحقيق أهداف خطة المدرسة بطرق فعّالة؟		
6) هل تستفيد المدرسة من الإمكانيات والموارد المادية المتوفرة كلها بصورة فعّالة؟		
7) هل قامت المدرسة بالمشاركة في فعاليات ومناسبات مجتمعية ووطنية ودولية مختلفة؟		
8) هل تقدير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في السنتين الأخيرتين ممتاز (أساسي)؟*		

* أساسي: يعد شرطاً مهماً لانضمام المدرسة للبرنامج.

استقرار هيئة التدريس:

يتطلب بناء نموذج تطوير المدرسة أن تكون في حال مستقرة سواء كان ذلك في قيادتها أو في منسوبيها ؛ للقيام بعمليات التطوير والتغيير بصورة منظمة وخالية من الفوضى ، فعملية بناء النموذج عملية طويلة ، تنطوي على تغيير ثقافة العمل في المدرسة ، وهذا يحتاج بدوره إلى وقت ليس بالقصير كي يتم التغيير المؤسسي ، ويمكن الكشف عن هذا الاستقرار من خلال المؤشرات التالية:

المواصفات	مدى التوافر	
	نعم	لا
1) هل أمضى المدير في مدرسته سنتين فأكثر؟		
2) هل نسبة المتقّلين من المعلمين إلى المدارس الأخرى لا تزيد عن 10 ٪ تقريباً في السنة السابقة (أساسي)؟*		
3) هل نسبة من يرغب أن ينتقل من المعلمين إلى مدارس أخرى تزيد 10 ٪ تقريباً في السنة الحالية؟		

* أساسي: يعد شرطاً مهماً لانضمام المدرسة للبرنامج.



آلية الترشيح للبرنامج الوطني لتطوير المدارس:

تمّ عملية الترشيح للمدارس كي تكون ضمن البرنامج الوطني لتطوير المدارس عبر سبع مراحل أساسية، وهي على النحو التالي:

1

نشر ثقافة البرنامج:

تقوم إدارة التربية والتعليم بعقد لقاءات واجتماعات مع مجموعة من مديري المدارس التي تنطبق عليها معايير المشاركة في البرنامج الوطني لتطوير المدارس لتوعيتهم وتعريفهم بالبرنامج

2

مرحلة التقديم للمشاركة في البرنامج :

تستوفي المدرسة استمارة الطلب (مرفق في نهاية الدليل) لإدارة تعليم المنطقة للانضمام للبرنامج الوطني لتطوير المدارس.

3

دراسة التقارير:

تفحص إدارة التربية والتعليم جميع الاستمارات المقدمة من المدارس، وتحدد المدارس المرشحة بصورة أولية.

4

إجراء مقابلات :

يقوم فريق من إدارة التربية والتعليم بمشاركة وحدة تطوير المدارس ، بتحديد موعد لمقابلة مديري المدارس المرشحة، يتمّ فيه التعرف إلى القدرات القيادية لمدير المدرسة المرشحة.

5

الزيارات:

يقوم فريق من إدارة التربية والتعليم بمشاركة وحدة تطوير المدارس بزيارة المدرسة المرشحة، حيث يتعرف الفريق إلى إمكانيات المدرسة، وملاحظة الأدلة الداعمة على مناسبتها.

6

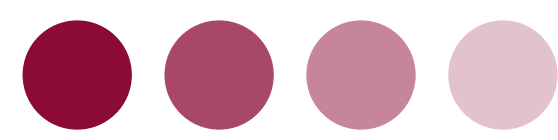
القبول:

يتم قبول المدارس للانضمام للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من إدارة التربية والتعليم .وتعباً الاستثمارات من خلال إدارة التربية والتعليم على موقع مشروع تطوير <http://www.tatweer.edu.sa> , وتزويد شركة تطوير للخدمات التعليمية خطاباً بذلك

7

الاعتماد:

تعتمد شركة تطوير للخدمات التعليمية ممثلة في برنامج تطوير المدرسة المرشحة ، كي تكون عضواً في البرنامج، ويتم إبلاغ إدارة التربية والتعليم بذلك.



نموذج اختيار مدرسة

القسم الأول : بيانات عامة

اسم المدرسة:	
الرمز :	
المنطقة:	
المحافظة:	
المدينة:	
مكتب التربية والتعليم التابعة له:	
الحي:	
الشارع:	
هاتف المدرسة:	
فاكس المدرسة:	
موقع المدرسة على شبكة	
الإنترنت:	
البريد الإلكتروني:	

القسم الثاني : المعايير

المعايير	المواصفات والمؤشرات	مدى التوافر	
		نعم	لا
أولاً : توافر مبنى تربوي مناسب	(1) هل المبنى حكومي ؟ *		
	(2) هل يتوافر فيه معمل حاسب آلي؟		
	(3)هل يتوافر فيه مركز مصادر تعلم أو مكتبة ؟		
	(4) هل تتوافر فيه ملاعب رياضية؟		
	(5) هل يتوافر فيه معمل /معامل للمواد العلمية؟		
	(6) هل تتوافر فيه غرفة/قاعة لمادة التربية الفنية؟		
	(7) هل تتوافر فيه غرفة للتدبير المنزلي (مدارس البنات)؟		
	(8) هل تتوافر فيه غرفة للتفصيل والخياطة (مدارس البنات)؟		
	(9) هل تتوافر فيه قاعة/قاعات للنشاط؟		
	(10) هل تتوافر فيه آلات تصوير وناسوخ (فاكس)و حاسب آلي؟		
ثانياً : المدرسة قريبة جغرافياً من إدارة التربية والتعليم	(11) هل المدرسة تقع في محيط إدارة التربية والتعليم في حدود 15 كلم تقريباً؟ **		
	(12) هل يمكن الوصول إلى المدرسة من خلال طريق معبد (معيار أساسي)؟ ***		
	(13) هل يمكن الوصول إلى المدرسة من إدارة التربية والتعليم في حدود (30) دقيقة تقريباً؟		

* يفضل أن يكون المبنى حكومي
** يفضل أن تكون المدرسة قريبة من محيط إدارة التربية والتعليم في حدود ١٥ كم
*** أساسي: يعد شرطاً مهماً لانضمام المدرسة للبرنامج



المعايير	المواصفات والمؤشرات	مدى التوافر	
		نعم	لا
ثالثاً: قيادة تربوية تمتلك القدرة على التحسين والرغبة والحماس للتطوير	14) هل تبنت المدرسة مبادرات لتوفير بيئة جاذبة وداعمة لعمليات التعليم والتعلم؟		
	15) هل طبقت في المدرسة برامج وأنشطة لتحسين أداء الطلبة وتطويره؟		
	16) هل لدى المدرسة برامج وأنشطة إثرائية لاكتشاف الموهوبين ورعايتهم؟		
	17) هل طبقت المدرسة برامج وإجراءات علاجية لتحسين الطلبة ذوي التحصيل المنخفض؟		
	18) هل طبقت المدرسة برامج وإجراءات لتعزيز السلوكيات الإيجابية وعلاج السلوكيات السلبية؟		
	19) هل شاركت المدرسة في الأنشطة والمسابقات المحلية خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟		
	20) هل شاركت المدرسة في الأنشطة والمسابقات الدولية خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟		
	21) هل حصلت المدرسة على جوائز نتيجة المشاركة في المسابقات المدرسية على المستوى المحلي؟		



المعايير	المواصفات والمؤشرات	مدى التوافر	
		نعم	لا
رابعاً: قيادة تربوية تمتلك المهارات القيادية الأساسية	22) هل التحق مدير المدرسة بدورات لتنمية المهارات القيادية؟		
	23) هل يشترك معظم أعضاء المدرسة في صنع القرارات المدرسية؟		
	24) هل تضمنت خطة المدرسة آلية لتفعيل برامج وأنشطة متنوعة ؟		
	25) هل قامت المدرسة بتبادل الخبرات مع مدارس أو منظمات أو مؤسسات تربوية محلية أو عالمية؟		
	26) هل يتم تحقيق أهداف خطة المدرسة بطرق فعّالة ؟		
	27) هل تستفيد المدرسة من الإمكانيات والموارد المادية المتوفرة كلها بصورة فعّالة؟		
	28) هل قامت المدرسة بالمشاركة في فعاليات ومناسبات مجتمعية ووطنية ودولية مختلفة؟		
	29) هل تقدير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في السنتين الأخيرتين ممتاز (معياري أساسي) × ؟		
	30) هل أمضى المدير في مدرسته سنتين فأكثر ؟		
	31) هل نسبة المتقّلين من المعلمين إلى المدارس الأخرى لا تزيد عن 10 ٪ تقريباً في السنة السابقة (أساسي) *؟		
خامساً: استقرار هيئة التدريس	32) هل نسبة من يرغب أن ينتقل من المعلمين إلى مدارس أخرى تزيد 10 ٪ تقريباً في السنة الحالية؟		
	33) هل المدرسة من المدارس الجاذبة لتمييزها ؟		

* أساسي: يعد شرطاً مهماً لانضمام المدرسة للبرنامج

البرنامج الوطني لتطوير المدارس

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام "تطوير"

الرياض - طريق مكة (خريص) - مقابل المستشفى العسكري

ص.ب: 28228 الرمز البريدي: 11437

فاكس: 0112762220

www.tatweer.edu.sa

