



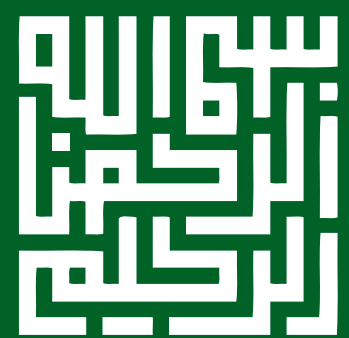
البرنامج الوطني  
لتطوير المدارس

t/edu.com  
شركة تطوير للخدمات التعليمية  
TATWEER CO. FOR EDUCATIONAL SERVICES



## دليل المبادرات

الإصدار الأول 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

## الفصل الثاني: آلية الدعم المادي للمبادرات

٦٦	.....
٦٧	..... هدف آلية الدعم
٦٧	..... قيمة الدعم
٦٧	..... أوجه صرف المخصصات المالية
٦٩	..... الإجراءات
٧٢	..... النماذج والسجلات

## الفصل الثالث: آلية تقييم ومتابعة

٨٤	..... المبادرات
٨٥	..... أولاً: إجراءات تقييم المبادرات
٨٧	..... النماذج والسجلات
٩٥	..... ثانياً: إجراءات متابعة المبادرات
٩٦	..... النماذج والسجلات

٩	..... المقدمة
١٠	..... الفصل الأول: بناء المبادرات
١١	..... مفهوم المبادرة
١١	..... أهداف المبادرة
١١	..... سمات المبادرة الجيدة
١٢	..... عوامل نجاح المبادرة
١٢	..... إدارة وتنظيم المبادرة
١٢	..... مرتكزات بناء المبادرة
١٢	..... الإطار العام لبناء المبادرة
١٤	..... معايير بناء المبادرة
١٦	..... مكونات المبادرة
١٧	..... إجراءات بناء المبادرة
١٨	..... النماذج والسجلات
٣٤	..... مثال تطبيقي لبناء المبادرات





## مقدمة

يُعدّ البرنامج الوطني لتطوير المدارس أحد البرامج الرئيسية في استراتيجية تطوير التعليم العام الذي يهدف إلى الارتقاء بجميع المدارس في المملكة العربية السعودية؛ لتكون مدارس معدة للقرن الحادي والعشرين. ويعمل البرنامج الوطني لتطوير المدارس على دعم ومساندة المدارس ووحدات التطوير على تأدية دورها بكل مهنية نحو تزويد الأجيال بالمعارف والمهارات وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية، ليكونوا مواطنين فاعلين ولديهم القدرة على التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية بغرض الإسهام في التطور المتسارع الذي تعيشه المملكة، والمشاركة الإيجابية في التنمية على كافة الأصعدة، ومن هنا تأتي الحاجة إلى بناء المبادرات التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسة وتحسين خدماتها، وتطوير العلاقة بين المكونات لزيادة فاعليتها، وتوسيع نطاق عملها والفئات المستفيدة منها.

وتسهم المبادرة بحكم طبيعتها في تجاوز أسوار العزلة المهنية داخل المؤسسة لأنها تحتاج لتنفيذها تطوير آلية عمل تسمح لممثلي القطاعات المشاركة بالتوصل إلى اتفاق على الاتجاه والنواتج المبتغاة لكل من الجهات المشاركة، وتتطلب لقاءات متكررة يتمكن خلالها ممثلو القطاعات المشاركة في مناقشة القضايا وتعديل الاتجاه وفقاً للموارد المتاحة ولطبيعة عمل كل جهة.

ويأتي هذا الدليل لتوضيح جميع العمليات والإجراءات التي تسهم في بناء المبادرات وتنفيذها ومتابعتها، وكذلك الإسهام في خلق مجتمعات تعلم مهنية داخل إدارة التربية والتعليم ومدارسها، وتؤدي إلى إدراك أهمية العمل التعاوني المشترك وفوائده وصولاً إلى ممارسات مؤسسية عالية الجودة.



## الفصل الأول:

# بناء المبادرات

### • مفهوم المبادرة

برنامج أو مشروع يهدف إلى تحقيق مخرجات متفق عليها بين جميع الشركاء في إدارة التربية والتعليم ومدارسها لمعالجة القضايا المشتركة بينها، أو تطوير جوانب معينة بشكل مخطط ومنظم ضمن فترة زمنية محددة، وتكون من سنة إلى ثلاث سنوات.

### • أهداف المبادرة

تهدف المبادرات إلى تحقيق الآتي:

- ترسيخ مفاهيم العمل المؤسسي.
- تنمية القيم الوطنية والتربوية والاجتماعية
- استخدام المنهجية العلمية في العمل المؤسسي.
- تطوير مجالات الأداء المدرسي ومعالجة القضايا والتحديات.
- تمكين الميدان التربوي من مهارات التخطيط.
- تعزيز العمل التشاركي بإدارت التربية والتعليم والمدارس.
- تطبيق وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية كأحد الممارسات المثلى في الميادين التربوية.
- تعزيز الشراكة المجتمعية والوطنية بين مؤسسات المجتمع للارتقاء بالأداء المدرسي.

### • سمات المبادرة الجيدة

- وجود حاجة للتطوير أو لمعالجة بعض القضايا في الميدان التربوي.
- محددة الأهداف وقابلة للتطبيق.
- مبنية على تخطيط علمي.
- تحديد مكان تطبيق المبادرة والفترة الزمنية .
- واضحة لجميع المشاركين فيها.
- مشاركة جميع المعنيين بمراحل إعدادها وتنفيذها.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع المعنيين.
- المتطلبات والميزانيات التقديرية والفترة الزمنية محددة.



## • عوامل نجاح المبادرة:

- وضوح الغايات .
- تقييم وتقدير الاحتياجات .
- التخطيط الفعال .
- وضوح الأدوار والمسؤوليات .
- وجود قيادة فاعلة.
- الإتصالات الفاعلة .
- توفر المتابعة والتقييم .
- تبني الجهات المشاركة للمبادرة.

## • إدارة وتنظيم المبادرة:

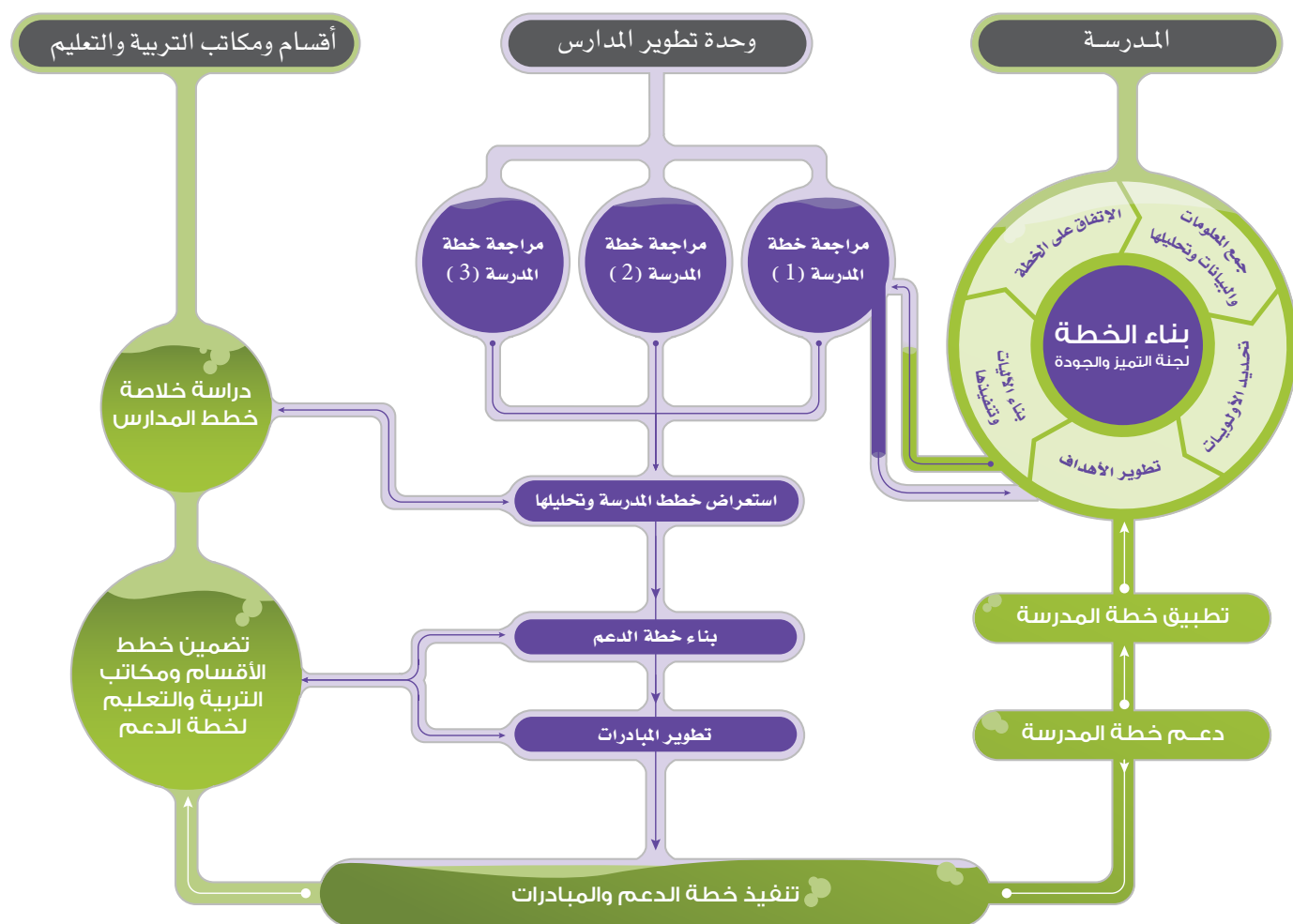
يقوم بالإشراف على المبادرة وإدارتها اللجنة التنفيذية برئاسة مدير التربية والتعليم وعضوية مدير / مديرة وحدة تطوير المدارس والإدارات المشاركة في بنائها والتي تكون مسؤولة عن عمليات البناء والتخطيط والتنفيذ والتقييم.

## • مرتكزات ( منطلقات ) بناء المبادرة:

- القيم الإسلامية والوطنية والتربوية والاجتماعية.
- دليل نموذج تطوير المدارس.
- دليل بناء خطة تطوير المدرسة.
- دليل المبادرات.
- خطط المدارس.
- خطة وحدة تطوير المدارس.
- الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام.
- خطة إدارة التربية والتعليم.

## الإطار العام لبناء المبادرة

تقوم لجنة التميز والجودة في المدارس بعد انتهائها من إعداد الخطة، بإرسالها إلى وحدة تطوير المدارس في إدارة التربية والتعليم لمراجعتها ودراستها كي يؤمن لها الدعم المطلوب في إطار تحديد القضايا المشتركة التي تحتاجها مجموعة من المدارس بمشاركة المعنيين في إدارة التربية والتعليم، والشكل التالي يوضح عملية بناء المبادرات.



## معايير بناء المبادرة

البُنىود	المعايير
الإعداد	إيضاح الجهات أو الأفراد المستفيدين من المبادرة وعددهم.
	إيضاح ارتباطها بمجالات الأداء المدرسي من حيث ( القيادة والإدارة المدرسية، التعليم والتعلم ، البيئة المدرسية، الشراكة الأسرية والمجتمعية ).
	تحديد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ المبادرة.
	إظهار صلة المجالات المستهدفة بتعلم المتعلمين.
	تقديم أهداف المبادرة بصياغة محددة قابلة للقياس وممكنة التحقيق ومرتبطة بالنتائج ومحددة زمنياً ( SMART ).
	ارتباط النتائج بأهداف المبادرة.
المحتوى	وضوح نقاط القوة في المبادرة.
	وضوح فرص التحسين في المبادرة.
	علاقة نقاط القوة بمضمون وأهداف المبادرة.
	توفير البيانات والمعلومات بمكونات المبادرة.
	علاقة فرص التحسين بمضمون وأهداف المبادرة.
	الاستفادة من فرص التحسين.

## معايير بناء المبادرة

المجال	المعايير
المنهجية وآلية العمل	ملاءمة الآليات والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف والنواتج.
	الالتزام بمكونات المبادرة التي أعدها البرنامج الوطني لتطوير المدارس.
	توظيف الموارد المتوفرة لضمان تحقيق النواتج.
	إيضاح العناصر والمكونات المتصلة بالمبادرة.
	تحديد أدوار المشاركين في المبادرة.
	توفير نظام واضح ودقيق للمتابعة والتقييم يوضح مراحل ومواعيد المتابعة الدورية.
التصميم والإخراج	التركيز على بناء الكفاءة الداخلية لمنسوبي المدرسة أو منسوبي إدارة التربية والتعليم لضمان الاستمرارية.
	التصميم المناسب لها.
	التسلسل والاتساق في موضوعاتها.
	استخدام الرسومات والأشكال التوضيحية



## مكونات المبادرة



## إجراءات بناء المبادرة:

م	الإجراءات	المسؤولية	الأدوات
١	قيام وحدة تطوير المدارس بصياغة فكرة المبادرة استناداً إلى تحليل القضايا المشتركة التي تنتج عن خطط المدارس.	وحدة تطوير المدارس	
٢	تحديد الجهات ذات العلاقة بمكونات المبادرة	وحدة تطوير المدارس	
٣	التواصل مع الجهات ذات العلاقة لترشيح ممثل عن كل جهة للمشاركة في فريق بناء المبادرة.	وحدة تطوير المدارس	
٤	اقترح تشكيل فريق إعداد وتنفيذ المبادرة المكون من ممثلين عن وحدة تطوير المدارس والجهات ذات العلاقة.	مدير وحدة تطوير المدارس	
٥	إصدار قرار بتشكيل فريق إعداد وتنفيذ المبادرة.	مدير التربية والتعليم رئيس اللجنة التنفيذية	
٦	القيام بإعداد المبادرة المقترحة وتقديمها إلى وحدة تطوير المدارس، وفقاً للنموذج رقم (١).	فريق إعداد المبادرة	نموذج رقم (١) نموذج بناء المبادرات
٧	رفع المبادرة المقترحة إلى اللجنة التنفيذية للموافقة عليها واعتمادها.	وحدة تطوير المدارس	
٨	إرسال المبادرة المقترحة حسب دليل المبادرات بعد موافقة اللجنة التنفيذية ومصادقة مدير التربية والتعليم إلى البرنامج الوطني لتطوير المدارس.	وحدة تطوير المدارس	
٩	تطبيق وتنفيذ المبادرة في الوحدة أو المدارس بعد أخذ الموافقة الخطية من إدارة البرنامج الوطني لتطوير المدارس بشركة تطوير للخدمات التعليمية.	وحدة تطوير المدارس	

## نموذج رقم (أ) نموذج بناء المبادرة

### أولاً : الغلاف

تحتوي صفحة الغلاف على ما يلي:

- ١ شعار الوزارة.
- ٢ شعار البرنامج وشركة تطوير للخدمات التعليمية.
- ٣ إدارة التربية والتعليم.
- ٤ وحدة تطوير المدارس (بنين أو بنات).
- ٥ عنوان المبادرة.
- ٦ تاريخ الإعداد.

# النماذج والسجلات



ثانياً : صفحة المحتويات

فريق العمل .....  
أهداف المبادرة .....  
الغايات والمبررات .....  
مخطط بناء وتنفيذ المبادرة .....  
نوع المبادرة .....  
نطاق عمل المبادرة .....  
الجهات المستفيدة .....  
المنهجية .....  
البرنامج الزمني .....  
حوكمة المبادرة .....  
الموارد .....

ثالثاً : فريق المبادرة \*

تحتوي صفحة فريق المبادرة أسماء معدي المبادرة، وجهة العمل، وصفة كل أعضاء الفريق \*\* في إعداد المبادرة:

م	الاسم	جهة العمل	الصفة
			رئيساً
			عضواً ومقرراً
			عضواً
			عضواً

\* وحدة تطوير المدارس الجهة المعنية في إدارة التربية والتعليم بشكل رئيس عن إعداد المبادرة واقتراح الجهات الأخرى المشاركة.

\*\* يتشكل الفريق من مجموعة أعضاء يمثلون عدد من الجهات، وعلى سبيل المثال (وحدة تطوير، إدارات، أقسام، مكاتب، مديري مدارس،...)

## رابعاً : أهداف المبادرة

تحتوي صفحة أهداف المبادرة على الآتي :

- مناسبة لمحاو ومجالات نواتج التعلم والأداء المدرسي والمتمثلة فيما يلي:
  ١. التحصيل الدراسي.
  ٢. الاتجاهات والسلوك .
  ٣. الصحة واللياقة العامة .
  ٤. القيادة والإدارة المدرسية.
  ٥. التعليم والتعلم.
  ٦. البيئة المدرسية.
  ٧. الشراكة الأسرية والمجتمعية.
- تعمل على تنمية وترسيخ العمل التشاركي والتعاوني والوطني.
- تسهم في تلبية الاحتياجات التعليمية والتربوية والوطنية.
- تكون الأهداف قابلة للتطبيق، واضحة، قابلة للقياس، محددة بزمان.

## خامساً : الغايات والمبررات

تحتوي صفحة غايات ومبررات المبادرة على الآتي :

- الغاية من المبادرة.
- مبررات المبادرة.
- مصادر بيانات المبادرة.
- المبادرات السابقة في مجالها.
- القيمة المضافة للمبادرة.



## سادساً : نوع المبادرة

تنقسم المبادرات إلى قسمين، وهما:

**المبادرة التطويرية :** التي تعمل على تطوير محاور ومجالات نواتج التعلم والأداء المدرسي ( التي تشتمل على التحصيل الدراسي، الاتجاهات والسلوك ، الصحة واللياقة العامة ، القيادة والإدارة المدرسية، عمليات التعليم والتعلم، البيئة المدرسية، الشراكة الأسرية والمجتمعية، والقيم الوطنية والتربوية والاجتماعية المناسبة).

**المبادرة العلاجية :** التي تعمل على علاج وتحسين محاور ومجالات نواتج التعلم والأداء المدرسي ( التي تشتمل على التحصيل الدراسي، الاتجاهات والسلوك ، الصحة واللياقة العامة ، القيادة والإدارة المدرسية، عمليات التعليم والتعلم، البيئة المدرسية، الشراكة الأسرية والمجتمعية، والقيم الوطنية والتربوية والاجتماعية المناسبة).



## سابعاً : نطاق عمل المبادرة

تحتوي هذه الصفحة على نطاق عمل المبادرة ( **المجالات** ) التي تطورها أو تعالجها من خلال المجالات التالية: ( التي تشتمل على التحصيل الدراسي، الاتجاهات والسلوك ، الصحة واللياقة العامة ، القيادة والإدارة المدرسية، عمليات التعليم والتعلم، البيئة المدرسية، الشراكة الأسرية والمجتمعية، والقيم الوطنية والتربوية والاجتماعية المناسبة ).

## ثامناً : الجهات المستفيدة

تحتوي هذه الصفحة على الجهات والفئات المستفيدة من هذه المبادرة، ويتم تحديدها وفق الآتي:

الإدارة:

الإدارات والاقسام:

المدرسة:

المعلم:

الطالب:

أخرى:

تاسعاً : المنهجية

أولاً آليات التنفيذ

تحتوي آليات التنفيذ ومخرجات المبادرة على أهداف كل مرحلة والأنشطة والإجراءات وعلى سبيل المثال كما يلي:

الهدف :

الأنشطة والإجراءات:

المؤشرات:

النتائج:

ثانياً البرنامج الزمني

يحتوي البرنامج الزمني على المدة الزمنية للمبادرة، وتحديد المرحلة وأهدافها والأنشطة والجهة المنفذة ومؤشرات الأداء

والمخرجات المطلوبة في كل مرحلة مع الوقت الزمني لتنفيذ الأنشطة، كما في الجدول التالي :

المرحلة / المحور	الأهداف	الأنشطة	الجهة المنفذة	الجهة المساندة	المؤشرات	المخرجات	الفترة الزمنية						
							١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
الأولى													
الثانية													
الثالثة													



تحتوي آلية متابعة وتقييم المبادرة على تحديد الإجراءات والأدوات المستخدمة في متابعة تنفيذ الأنشطة وتقييمها، وعلى سبيل

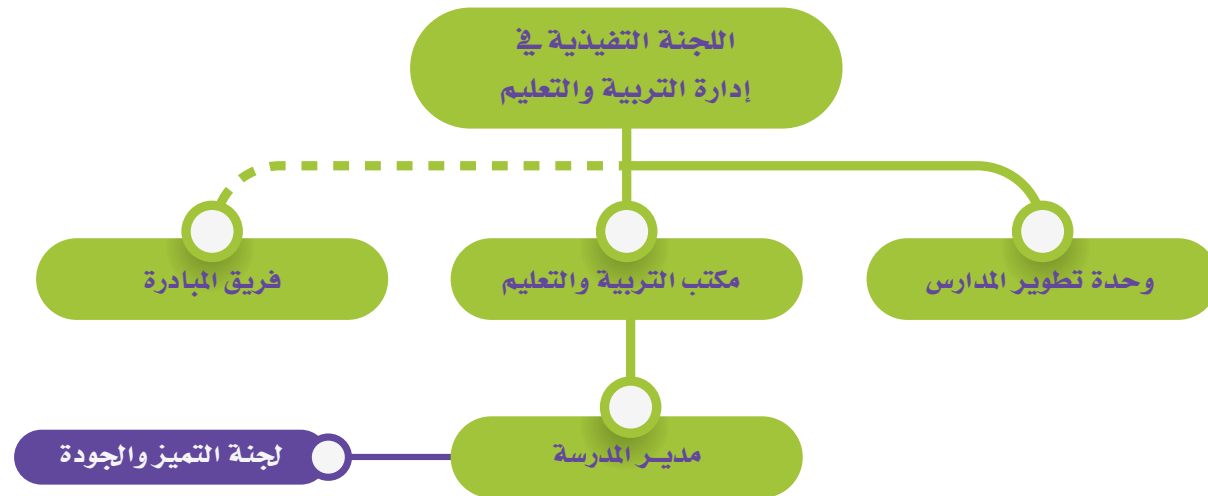
المثال من الأدوات المستخدمة الآتي:

- الزيارات.
- المقابلات.
- الاستبانات.
- أخرى.

## عاشراً : حوكمة المبادرة

تحتوي هذه الصفحة على هيكلية وإدارة وتنفيذ المبادرة، وتوضح الجهات المعنية، وتحدد مهام ومسؤوليات الجهات التي ستقوم بتنفيذ مكوناتها وفقاً للخطة الزمنية لها، بحيث يتم تضمين المبادرة ضمن خطط تلك الجهات:

يوضح الشكل مخطط هيكلية وإدارة تنفيذ المبادرة



تشمل على مهام ومسؤوليات الجهات والمعنيين الذين يقومون بتنفيذ المبادرة، وعلى سبيل المثال:

**وحدة تطوير المدارس:**

- التنسيق مع الإدارات.....
- تقديم الدعم الفني.....
- توفير.....

**الإشراف التربوي:**

- إعداد النماذج اللازمة.....
- متابعة التقارير الصادرة.....
- تقديم المقترحات لتطوير.....

**المدرسة :**

- تطبيق الانظمة والتعليمات....
- إعداد التقارير اللازمة.....
- مراجعة التوصيات.....

## الحادي عشر : الموارد

تنقسم موارد المبادرة إلى قسمين :

أولاً: الموارد البشرية

ثانياً: الموارد المالية

مثال تطبيقي

# مبادرة الارتقاء بالمستويات التحصيلية للطلاب في العلوم الطبيعية

## المحتويات

- فريق العمل.....
- أهداف المبادرة.....
- الغايات والمبررات.....
- مخطط بناء وتنفيذ المبادرة.....
- نوع المبادرة.....
- نطاق عمل المبادرة.....
- الجهات المستفيدة.....
- المنهجية.....
- البرنامج الزمني.....
- حوكمة المبادرة.....
- الموارد.....

فريق المبادرة

م	الاسم	جهة العمل	الصفة
١	الأستاذ	وحدة تطوير المدارس	رئيساً
٢	الأستاذ	الإشراف التربوي	عضواً
٣	الأستاذ	النشاط الطلابي	عضواً
٤	الأستاذ	التوجيه والإرشاد	عضواً
٥	الأستاذ	التوعية الإسلامية	عضواً
٦	الأستاذ	الإدارة المدرسية	عضواً
٧	الأستاذ	إدارة التدريب التربوي	عضواً
٨	الأستاذ	تقنيات التعليم	عضواً
٩	الأستاذ	التخطيط	عضواً

أهداف المبادرة

تهدف المبادرة إلى تحقيق الآتي:

- ١ . تحسن تعلم الطلاب في المفاهيم الأساسية لمادة العلوم.
- ٢ . تحسين معارف المعلمين ومهاراتهم وأدائهم في تدريس العلوم.
- ٣ . تحسين أداء أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تدريس العلوم.
- ٤ . بناء علاقات بين المدرسة والمنزل تدعم تعلم العلوم.

## الغايات والمبررات

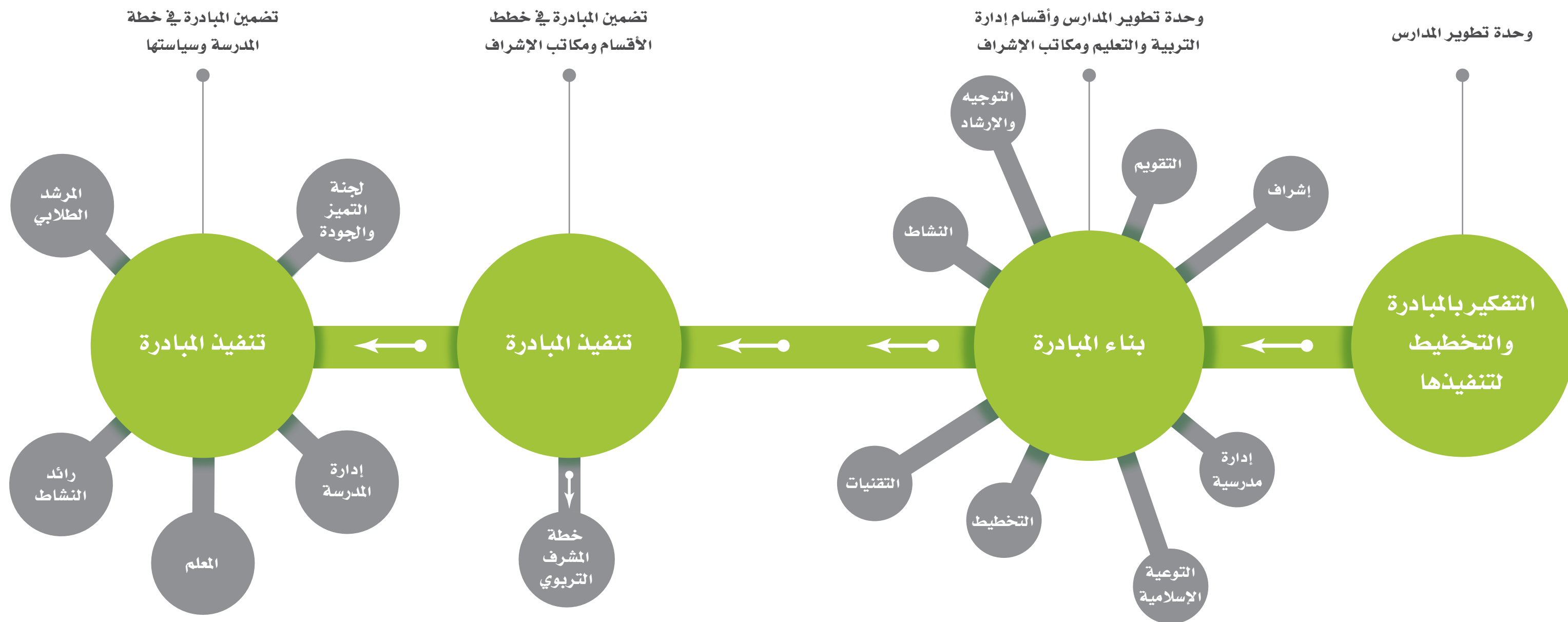
قامت وحدة تطوير المدارس بدراسة خطط مدارس تطوير بصورة دقيقة، خلصت إلى مجموعة من القضايا الأساسية التي تشترك فيها مجموعة من المدارس، ومن أهم تلك القضايا تدني تحصيل الطلاب في مواد العلوم الطبيعية، حيث اتفقت عليها أربع مدارس في المرحلة المتوسطة وثلاث مدارس في المرحلة الابتدائية ومدرستان في المرحلة الثانوية، وقد استهدفت خطط تلك المدارس الحاجة الملحة إلى رفع مستويات تحصيل الطلاب في مادة العلوم الطبيعية، ولما كانت هذه القضية من القضايا المحورية والمهمة في تجويد الأداء التعليمي للمعلمين والمدارس، جاءت هذه المبادرة كاستجابة لحاجة تلك المدارس في تطوير الممارسات التدريسية والعمليات الرامية إلى تحسين أداء الطلاب في جميع جوانب تعلم مادة العلوم. وتعد عملية تحسين مستويات الطلاب في مادة العلوم الطبيعية -كغيرها من المواد الدراسية- عملية معقدة، وذات علاقة بمجموعة من المتغيرات والعوامل المختلفة منها: ما يرتبط بالمحتوى والتدريس، وبعضها بالتقويم والنشاطات غير الصفية، وبعضها الآخر بالبيئة وأولياء الأمور.

لذا، فإن هذه المبادرة سوف تتعامل مع جميع العوامل المؤدية إلى الرفع من مستويات تحصيل الطلاب في مادة العلوم، من خلال بناء رؤية تكاملية توجه جهود إدارة التربية والتعليم وتكرسها نحو تحقيق تلك الغاية.





## مخطط بناء وتنفيذ المبادرة



## نوع المبادرة

بعد الاطلاع على خطط المدارس وتحليلها اتضح لفريق وحدة تطوير المدارس أن هناك ظاهرة مشتركة بين غالبية المدارس، وبناء على النتائج التي ظهرت، قامت وحدة تطوير في إدارة التربية والتعليم بمنطقة ..... على إعداد مبادرة تهدف بمجملها إلى علاج وتحسين ضعف الأداء لدى الطلاب في مادة العلوم، ويسهم في هذا التحسين عدد من العوامل والمتغيرات التي يجب مراعاتها من خلال تحسين مهارات المعلمين وأدائهم في تدريس مادة العلوم، كما أنه لابد من تحسين منسوبي المدرسة في دعم عملية التدريس من خلال التركيز على بعض المهارات والمتطلبات اللازمة منهم، وأيضاً لابد من الأخذ في اعتبارات المبادرة توثيق وتوطيد العلاقة مع الأسرة والتي تسهم في عملية تحسين وعلاج ضعف الطلاب في مادة العلوم .

## نطاق عمل المبادرة

يتمثل نطاق عمل مبادرة الارتقاء بالمستويات التحصيلية للطلاب في العلوم من خلال ما يلي:

- ١ . توفير التدريب اللازم لتزويد المعلمين بالمهارات والقدرات التي تساعد على رفع مستويات التحصيل لدى الطلاب من خلال الاستراتيجيات الحديثة والتي تعتمد على التعلم النشط (الاستقصاء ، بناء المشروعات، التعلم التعاوني....).
- ٢ . تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لبناء المواد التعليمية وعملية توظيف نتائج تقويم الطلاب في توجيه عمليات التعليم والتعلم.
- ٣ . عقد عدة لقاءات لمعلمي العلوم على مستوى إدارة التربية والتعليم.
- ٤ . تنظيم ورش عمل ولقاءات ونشرات لنشر الوعي بأهمية العلوم، وأثرها على جميع مناحي الحياة للطلاب والأسرة والمجتمع.
- ٥ . عقد اللقاءات والاجتماعات، وإصدار النشرات لنشر الوعي لدى الأسرة بأهمية دعم ميول الطلاب واهتماماتهم وأهمية ودور العلوم في حياتهم.

## الجهات المستفيدة

- ١ . معلمو العلوم على مستوى إدارة التربية والتعليم.
- ٢ . أعضاء المجتمع المدرسي.
- ٣ . الطلاب.
- ٤ . الأسرة.

## المنهجية

### أولاً آليات التنفيذ والمخرجات

للحصول على أفضل المخرجات التي تنسجم مع أهداف المبادرة، ينبغي تنفيذ المهام التي تضمنها نطاق عمل المبادرة من خلال **ثلاثة محاور** تشتمل على أهداف وإجراءات ومخرجات كل محور كالآتي:

### \* المحور الأول

**الهدف:** تحسين معارف المعلمين ومهاراتهم وأدائهم في تدريس العلوم.

#### الأنشطة والإجراءات:

- تدريب المعلمين على طرق التدريس المعتمدة على التعلم النشط (الاستقصاء، بناء المشروعات، التعلم التعاوني..).
- تدريب المعلمين وتنمية قدراتهم على توظيف نتائج تقييم الطلاب في توجيه عمليات التعليم والتعلم.
- تدريب المعلمين على بناء نشاطات علمية ذات علاقة بمحتوى مادة العلوم.
- التعاون مع معلمي العلوم ذوي الأداء المتميز في المدارس الأخرى لتطوير تدريس العلوم.
- تدريب المعلمين على بناء مواد تعليمية لتعلم المفاهيم العلمية الصعبة (أوراق عمل ، نشاطات..).
- عقد لقاء علمي عن تدريس العلوم على مستوى إدارة التربية والتعليم.

#### المؤشرات:

- أداء المعلمين في طرائق التدريس .
- معدل تصميم النشاطات التعليمية.
- مدى توظيف استراتيجيات جديدة في تقييم الطلاب (سجل إنجاز، اختبارات أدائية..).
- مستوى المعلمين في فهم طبيعة العلوم الطبيعية.

**المخرجات والنتائج :** تحسن أداء المعلمين في تدريس العلوم.

## \* المحور الثاني

**الهدف:** تحسين أداء أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تدريس العلوم.

### الأنشطة والإجراءات:

- تنظيم ورش عمل لتحديد أدوار أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تعلم العلوم والتوقعات منهم.
- إصدار نشرات مبسطة تحدد أهمية المدرسة في نشر الوعي العلمي.
- عقد ملتقى علمي على مستوى إدارة التربية والتعليم لتبادل الخبرات والتجارب في دعم تدريس العلوم.

### المؤشرات:

- اتجاه منسوبي المدرسة نحو تعليم العلوم.
- مدى معرفة أعضاء المجتمع المدرسي بأدوارهم في دعم تعلم العلوم.

### المخرجات والنتائج :

- وعي أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تعلم العلوم.

## \* المحور الثالث

**الهدف:** بناء علاقات بين المدرسة والمنزل تدعم تعلم العلوم.

### الأنشطة والإجراءات:

- بناء أدوات تعزز دور المنزل في دعم ميول الطلاب واهتماماتهم.
- إصدار نشرات وحملات توعوية توضح دور الأسرة في الارتقاء بتعلم أبنائها.
- عقد لقاءات للأسرة للتعريف بالجديد لدى وزارة التربية والتعليم في تعليم العلوم (المناهج الجديدة ، طرائق التقويم..).
- عقد فعاليات وملتقيات على مستوى المدرسة تبرز دور العلوم ومبتكراتها تشارك فيها الأسر، مثل (يوم العلوم المرحه ، العلوم في حياتنا، ..).
- عقد لقاءات مع الأسر كان لها دور في تنمية ميول أبنائها وتوثيقها ونشرها إعلامياً.
- معدل مشاركة أولياء في دعم تعليم العلوم في المدرسة.
- اتجاه أولياء الأمور نحو دعم تعليم العلوم.
- معدل مساعدة أولياء الأمور لأبنائهم في المنزل.

### المخرجات والنتائج :

- دعم أولياء الأمور في تعلم العلوم.

الأهداف	المهام	الجهة التنفيذية					
		إشراف	التوعية الاسلامية	تقويم	تقنيات	نشاط	إرشاد
تحسين معارف المعلمين ومهاراتهم وأدائهم في تدريس العلوم.	• تدريب المعلمين على طرق التدريس المعتمدة على التعلم النشط ( الاستقصاء ، بناء المشروعات، التعلم التعاوني..).	•		•		•	•
	• تدريب المعلمين وتنمية قدراتهم على توظيف نتائج تقويم الطلاب في توجيه عمليات التعليم والتعلم.	•		•	•	•	
	• تدريب المعلمين على بناء نشاطات علمية ذات علاقة بمحتوى مادة العلوم.	•		•	•		
	• التعاون مع معلمي العلوم ذوي الأداء المتميز في المدارس الأخرى لتطوير تدريس العلوم.	•		•	•		•
	• تدريب المعلمين على بناء مواد تعليمية لتعلم المفاهيم العلمية الصعبة ( أوراق عمل ، نشاطات..).	•		•	•	•	
	• عقد لقاء علمي عن تدريس العلوم على مستوى إدارة التربية والتعليم.	•	•	•	•	•	•

مكان التنفيذ	السنة (١)	السنة (٢)	السنة (٣)	المؤشرات	المخرجات	النتائج الرئيس
ث٤٠				• أداء المعلمين في طرائق التدريس .	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسن أداء المعلمين في تدريس العلوم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسن مستوى التحصيل الدراسي في العلوم الطبيعية لدى الطلاب نظرياً وعملياً.</li> </ul>
مركز التدريب				• معدل تصميم النشاطات التعليمية.		
ث١٢٣				• مدى توظيف استراتيجيات جديدة في تقويم الطلاب (سجل إنجاز، اختبارات أدائية..).		
ب٢٧				• مستوى المعلمين في فهم طبيعة العلوم الطبيعية.		
مركز التدريب						
مكتب التربية والتعليم						



الأهداف	المهام	الجهة التنفيذية					
		إشراف	التوعية الاسلامية	تقويم	تقنيات	نشاط	إرشاد
تحسين أداء أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تدريس العلوم.	• تنظيم ورش عمل عن تحديد أدوار أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تعلم العلوم والتوقعات منهم.	•					•
	• إصدار نشرات مبسطة تحدد أهمية المدرسة في نشر الوعي العلمي.	•	•	•	•		
	• عقد ملتقى علمي على مستوى إدارة التربية والتعليم لتبادل الخبرات والتجارب في دعم تدريس العلوم.	•	•	•	•	•	•

مكان التنفيذ	السنة (١)	السنة (٢)	السنة (٣)	المؤشرات	المخرجات	النتائج الرئيسي
مكتب التربية والتعليم				• اتجاه منسوبي المدرسة نحو تعليم العلوم. • مدى معرفة أعضاء المجتمع المدرسي بأدوارهم في دعم تعلم العلوم.	• وعي أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تعلم العلوم. • تحسين مستوى التحصيل الدراسي في العلوم الطبيعية لدى الطلاب نظرياً وعملياً.	
مكتب التربية والتعليم						
مكتب التربية والتعليم						

الأهداف	المهام	الجهة التنفيذية					
		إشراف	التوعية الاسلامية	تقويم	تقنيات	نشاط	إرشاد
بناء علاقات بين المدرسة والمنزل تدعم تعلم العلوم.	• بناء أدوات تعزز دور المنزل في دعم ميول الطلاب واهتماماتهم.	•	•	•	•	•	•
	•إصدار نشرات وحملات توعوية توضح دور الأسرة في الارتقاء بتعلم أبنائها.	•	•	•	•	•	•
	•عقد لقاءات للأسرة عن الجديد لدى وزارة التربية والتعليم في تعليم العلوم ( المناهج الجديدة ، طرائق التقويم..).	•	•	•	•	•	•
	•عقد فعاليات وملتقيات على مستوى المدرسة تبرز دور العلوم ومبتكراتها تشارك فيها الأسر، مثل (يوم العلوم المرحه ، العلوم في حياتنا ، ..).	•	•	•	•	•	•
	•عقد لقاءات مع الأسر كان لها دور في تنمية ميول أبنائها وتوثيقها ونشرها إعلامياً.	•	•	•	•	•	•

مكان التنفيذ	السنة (١)	السنة (٢)	السنة (٣)	المؤشرات	المخرجات	النتائج الرئيس
مكتب التربية والتعليم				• معدل مشاركة أولياء في دعم تعليم العلوم في المدرسة. • اتجاه أولياء الأمور نحو دعم تعليم العلوم. • معدل مساعدة أولياء الأمور لأبنائهم في المنزل.	• دعم أولياء الأمور في تعلم العلوم.	تحسن مستوى التحصيل الدراسي في العلوم الطبيعية لدى الطلاب نظرياً وعملياً.
مكتب التربية والتعليم						
مكتب التربية والتعليم						
ث٧٨						
مكتب التربية والتعليم						

ثالثاً

المتابعة والتقويم

يعتمد تقويم المبادرة على مدى تحقيق مجموعة من النتائج الرئيسية، وعملية التقويم تنطلق من مجموعة من المؤشرات العامة، هي:

- مدى تأثير المبادرة في تحسن تعلم الطلاب.
- مدى تحسن أداء المعلمين في تدريس العلوم.
- مدى وعي أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تعلم العلوم.
- مدى تأثير أولياء الأمور في دعم تعلم العلوم.

وللوقوف على هذه المؤشرات، يتم توظيف البيانات الكمية والوصفية من خلال استخدام أدوات القياس والتقويم المختلفة، مثل الاختبارات والاستبانات والمقابلات والتسجيلات في مرحلتين، هما:

- المرحلة الأولى : تحديد مستوى الأساس ( للطلاب ، والمعلمين، وأعضاء المجتمع المدرسي، وأولياء الأمور).
- المرحلة الثانية : التقويم المستمر لتطبيق المبادرة بما يضمن بقاء المبادرة في الاتجاه الصحيح.

النواتج والمؤشرات

الأهداف	المؤشرات	نقطة الأساس	١٤٣٥هـ	١٤٣٦هـ	١٤٣٧هـ
تحسن تعلم الطلاب في المفاهيم الأساسية لمادة العلوم.	التحصيل الدراسي.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٢٠+
	اتجاهات الطلاب وميولهم نحو العلوم.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٢٠+
	معدل مشاركة الطلاب في المسابقات المحلية		<div><div></div></div> %٥+	<div><div></div></div> %٧+	<div><div></div></div> %٨+
	معدل أداء الطلاب في الأولمبياد الدولية.		<div><div></div></div> %٥+	<div><div></div></div> %٧+	<div><div></div></div> %٨+
	ارتفاع عدد ابتكارات الطلاب.		<div><div></div></div> %١٠+	<div><div></div></div> %١٢+	<div><div></div></div> %١٥+

الأهداف	المؤشرات	نقطة الأساس	١٤٣٥هـ	١٤٣٦هـ	١٤٣٧هـ
تحسين معارف المعلمين ومهاراتهم وأدائهم في تدريس العلوم	أداء المعلمين في طرائق التدريس.		<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+	<div><div></div></div> %٥٠+
	معدل تصميم النشاطات التعليمية.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+
	مدى توظيف استراتيجيات جديدة في تقييم الطلاب) سجل إنجاز، اختبارات أدائية..).		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+
تحسين أداء أعضاء المجتمع المدرسي في دعم تدريس العلوم.	مستوى المعلمين في فهم طبيعة العلوم الطبيعية.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+
	اتجاه منسوبي المدرسة نحو تعليم العلوم.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+
	مدى معرفة أعضاء المجتمع المدرسي بأدوارهم في دعم تعلم العلوم.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+

الأهداف	المؤشرات	نقطة الأساس	١٤٣٥هـ	١٤٣٦هـ	١٤٣٧هـ
بناء علاقات بين المدرسة والمنزل تدعم تعلم العلوم	معدل مشاركة أولياء الأمور نحو دعم تعليم العلوم.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+
	اتجاه أولياء الأمور نحو دعم تعليم العلوم.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+
	معدل مساعدة أولياء الأمور لأبنائهم في المنزل.		<div><div></div></div> %٢٠+	<div><div></div></div> %٣٠+	<div><div></div></div> %٤٠+

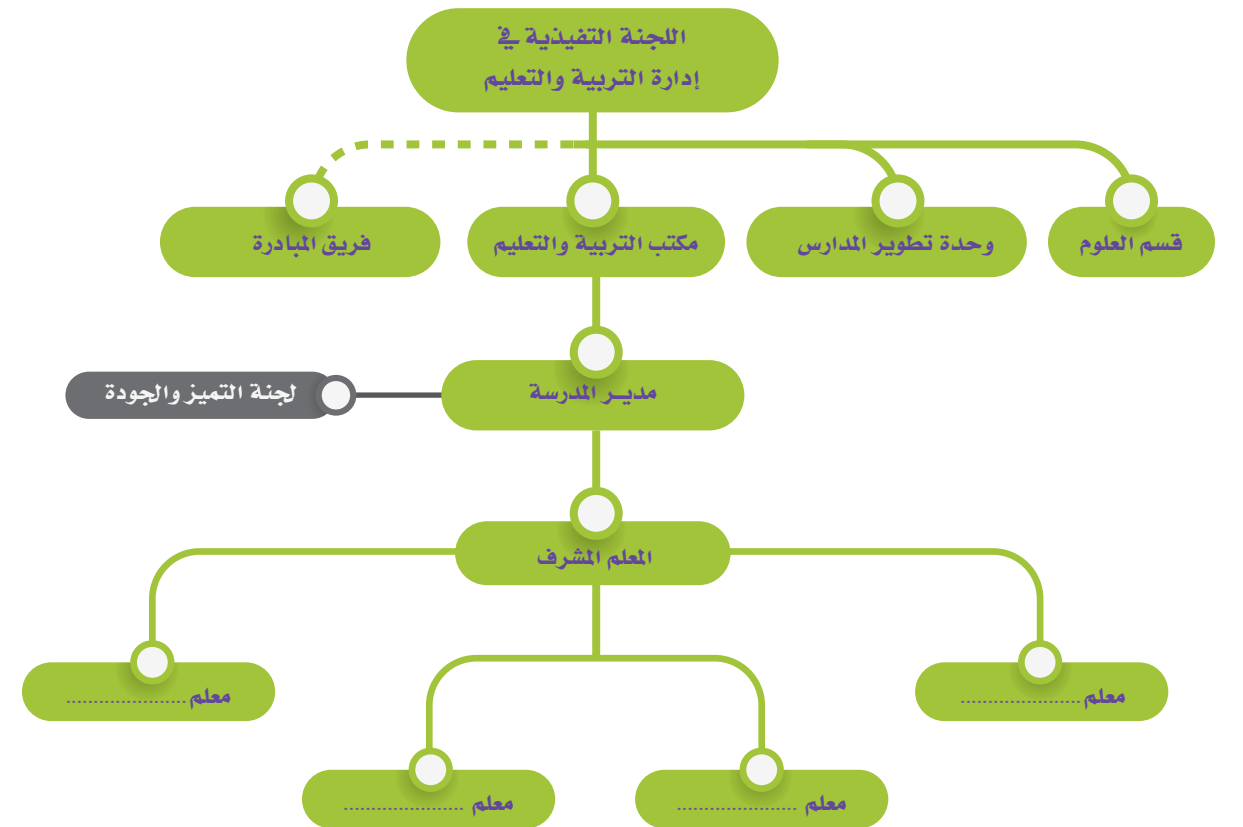


## حوكمة المبادرة

أولاً

هيكلية وإدارة تنفيذ المبادرة

يوضح الشكل مخطط هيكلية وإدارة تنفيذ المبادرة



## ثانياً المهام والمسؤوليات

### ١. اللجنة التنفيذية :

تقوم اللجنة التنفيذية بدور محوري في توجيه المبادرة والإشراف على تنفيذها وتأمين الدعم لها لتحقيق أهداف المبادرة ، وبشكل تفصيلي تتمثل مسؤوليات اللجنة في الآتي :

- تأمين الدعم لجميع الجهات في إدارة التربية والتعليم لتطبيق المبادرة.
- مراقبة تطبيق المبادرة ومدى تحقيقها لهدفه.
- تقييم أداء المبادرة بصورة منهجية من خلال بيانات دقيقة لتوجيهها بصورة مهنية.
- تذليل الصعوبات والمعوقات في تطبيق المبادرة.

### ٢. وحدة تطوير المدارس :

تقوم وحدة تطوير المدارس بدور مهم في تأسيس هذه المبادرة ورعايتها، وهي معنية برصد تقدم هذه المبادرة ، وتبادلها مع وحدات تطوير المدارس الأخرى ، ونشرها على المستوى الوطني، وتؤدي هذه المهمة بروح تجسد روح التعاون ، وتقدم مثلاً على حالة التكامل والنجاحات التي يمكن أن تؤدي إلى الرفع من مستوى تعليم العلوم في المنطقة ، وبشكل أدق تقوم بالمسؤوليات الآتية :

- العمل مع فريق المبادرة بصورة تعاونية في تطبيق المبادرة.
- تعزيز دور فريق المبادرة بالتواصل مع الأقسام والمكاتب في تطبيق المبادرة.
- عقد اجتماعات منتظمة مع فريق المبادرة لمناقشة سير عملية التطبيق.
- التأكد من أن الجهات في الخطة التنفيذية تقوم بدورها في تنفيذ المبادرة.
- التواصل مع مشروع تطوير في تقييم المبادرة وتأمين الدعم.
- تجذير الاعتقاد بدور العمل التعاوني بين أقسام الإدارة في تنفيذ المبادرة.

- نشر مفهوم أن هذه المبادرة هي مبادرة مستمرة وليست برنامج محدد بوقت معين.
- دعم مديري المدارس وفرق التميز في تطبيق المبادرة، وتزويدهم بالمعلومات والبيانات.
- ربط هذه المبادرة بخطة إدارة التربية والتعليم.
- تبادل الخبرات مع وحدات تطوير المدارس في إدارات التربية والتعليم الأخرى.

### ٣. فريق المبادرة :

يقوم فريق المبادرة بدور رئيس في قيادة الجهود التخصصية بصورة مهنية ، وهو معني ببناء الكفاءة المهنية التخصصية في مجال المبادرة ، ويؤدي هذه المهمة بروح الفريق وبشكل تعاوني يسمو فوق الصراعات ويتوجه نحو تحقيق هدف المبادرة ، وبشكل أدق يقوم بالمسؤوليات الآتية :

- تأمين الدعم التخصصي لتنفيذ المبادرة.
- التأكد من أن المبادرة منعكسة في خطط الأقسام والمكاتب ذات العلاقة.
- التأكد من أن الجهات في الخطة التنفيذية تقوم بدورها في تنفيذ المبادرة.
- مراقبة تطبيق المبادرة وفق بيانات مجمعة بصورة علمية.
- دعم المدارس وتذليل الصعوبات التي تواجهها في تطبيق المبادرة.
- التواصل مع اللجنة التنفيذية ووحدة تطوير المدارس والأقسام ذات العلاقة وفق إطار زمني واضح ومحدد.
- تقويم تطبيق المبادرة والتأكد من مستوى نجاحها.

### ٤. مكتب التربية والتعليم والإدارات :

يقوم مكتب التربية والتعليم والأقسام بدور أساسي في تطبيق المبادرة بحكم أنها تملك الكفاءات البشرية والأدوات في تطبيق المبادرة، وتؤدي هذه المهمة بشكل احترافي وفق الخبرات التي تملكها وتؤدي إلى الرفع من مستوى تعليم العلوم

وفق تخصصها ، وبشكل أدق تقوم بالمسؤوليات الآتية :

- وضع البرامج والمشروعات والنشاطات الواردة في المبادرة في خطة مكتب الإشراف والأقسام.
- تقديم الدعم التخصصي وفق الخطة التنفيذية للمبادرة.
- تبادل المعلومات مع وحدة تطوير المدارس وفريق المبادرة فيما يتعلق بالنشاطات التخصصية .
- عقد اجتماعات منتظمة مع وحدة تطوير المدارس وفريق المبادرة لمناقشة سير عملية تطبيق المبادرة.

### ٥. مدير المدرسة :

يعمل مدير المدرسة بشكل تعاوني مع الجميع؛ وحدة تطوير المدارس، مكتب الإشراف، الأقسام، فريق المبادرة لبناء قدرات منسوبي المدرسة والمعلمين للرفع من تحصيل الطلاب في مادة العلوم ، ويؤدي مدير المدرسة هذه المهمة بشكل مهني وفق المهارات القيادية التي يملكها، وبشكل أدق يقوم بالمسؤوليات الآتية :

- التأكد من أن هذه المبادرة في خطة تطوير أداء المدرسة.
- دعم لجنة التميز والجودة في تطبيق نشاطات المبادرة.
- التعاون مع المعلم المشرف في قيادة تعليم العلوم وتعلمه.
- تأمين الدعم للمعلمين ومنسوبي المدرسة لتطبيق المبادرة.
- مراقبة تحصيل الطلاب بالتعاون مع المعلم المشرف ولجنة التميز والجودة.
- التأكد من أن منسوبي المدرسة وأولياء الأمور على وعي بالمبادرة.
- التأكيد على أن الارتقاء بتحصيل الطلاب من مسؤولية جميع منسوبي المدرسة.
- إتاحة الفرصة في تبادل الخبرات بين منسوبي المدرسة من جهة ، وتبادل الخبرات مع المدارس الأخرى.
- إتاحة المعلومات ومشاركتها مع جميع ذوي العلاقة في المدرسة، ومناقشة نتائج التطبيق.
- تحفيز جميع منسوبي المدرسة لتحقيق أهداف المبادرة.

## ٦. لجنة التميز والجودة :

تقوم لجنة التميز والجودة بدور محوري في تطبيق المبادرة، وتؤدي هذه المهمة، وبشكل أدق تقوم بالمسؤوليات الآتية :

- التأكد من أن هذه المبادرة في خطة تطوير أداء المدرسة.
- تطوير نشاطات وفعاليات لدعم تطبيق المبادرة.
- التعاون مع المعلم المشرف في قيادة تعليم العلوم وتعلمه.
- تأمين الدعم للمعلمين ومنسوبي المدرسة لتطبيق المبادرة.
- مراقبة تحصيل الطلاب بالتعاون مع المعلم المشرف.
- إبراز المبادرة على مستوى المجتمع المدرسي وأولياء الأمور.

## ٧. المعلم المشرف :

يعمل المعلم المشرف بدور مهم في تطوير أداء المعلمين والنهوض باستراتيجيات تحسين تعليم العلوم، ويؤدي المعلم

المشرف بهذه المهمة بشكل مهني وفق المهارات الإشرافية التي يملكها، وبشكل أدق يقوم بالمسؤوليات الآتية :

- العمل بشكل فردي وبشكل جماعي مع معلمي العلوم في تطوير الممارسات التدريسية.
- التعاون مع لجنة التميز والجودة في تطبيق المبادرة.
- تنظيم ورش عمل لتطوير تدريس العلوم والمشاركة فيها.
- التعاون مع المعلمين في بناء الأدوات الداعمة لتدريس العلوم.
- مساعدة المعلمين في تحليل نتائج الطلاب.
- القيام بزيارات إشرافية بالتعاون مع المعلمين بغرض المساعدة والدعم ومناقشة نتائج الزيارات.
- التعاون مع المعلمين في تجريب استراتيجيات تدريسية.

## ٨. المعلم :

يقوم المعلم بالدور الرئيس في مبادرة تحسين نتائج الطلاب في مادة العلوم، ويؤدي هذه المهمة وفق المسؤوليات الآتية :

- التخطيط لتدريس العلوم وإكساب الطلاب الخبرات التعليمية.
- المشاركة الفاعلة في نشاطات المبادرة والفعاليات التي تعقدها لجنة التميز والجودة.
- التعاون مع المعلم المشرف في الفعاليات الإشرافية.
- تجريب إستراتيجيات تدريسية جديدة تؤكد على التعلم النشط.
- التعاون مع المعلم المشرف في تحليل نتائج الطلاب، واتخاذ قرارات تجود تعلم الطلاب.
- التأكد من أن أدوات التقويم تقيس تعلم الطلاب للمفاهيم وعمليات العلم ومهاراته.
- تبادل الخبرات مع المعلمين الآخرين.





## الموارد

### الموارد المالية :

ما تم رصده من قبل الميزانية المخصصة للمبادرة من مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، كما قد تساهم بعض مؤسسات المجتمع في دعم هذه المبادرة.

### الموارد البشرية :

- فريق إعداد المبادرة.
- لجنة التميز والجودة في المدارس.
- معلمو العلوم في المدارس.
- مدربون من إدارات التربية والتعليم وخارجها.
- المعنيون من المشرفين من أقسام وإدارات ومكاتب التربية والتعليم.



# آلية الدعم المادي للمبادرات

## آلية الدعم المادي للمبادرات

بعد الإنتهاء من بناء المبادرة واعتمادها من مدير التربية والتعليم، ترسل إلى مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم (شركة تطوير للخدمات التعليمية ) حيث تخضع للدراسة والتحكيم من قبل مختصين لتحديد مدى مناسبتها للدعم، في حين أن المبادرة التي لم تجتز تعاد إلى وحدة تطوير مرفق بها المحفوظات بغرض عرضها وتعديلها وإرسالها مرة أخرى إلى مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم .

### أولاً هدف آلية الدعم

تنظم عملية صرف وضبط المبالغ المعتمدة للدعم المادي لمبادرات وحدات تطوير المدارس، وتحدد آلياتها وإجراءات عملها، واعتماد النماذج التي تسهم في توضيحها وتوثيقها.

### ثانياً قيمة الدعم

تم تحديد المخصص المالي للمبادرات والبالغ مائة ألف ريال للمبادرة الوحدة كحد أعلى لإعدادها وتنفيذها.

### ثالثاً أوجه صرف المخصصات المالية

أ. تلتزم إدارة التربية والتعليم ( الشؤون المالية ) بصرف المخصصات المالية للمبادرات وفق البنود والنسب المحددة في الجدول الآتي:

م	البنود	النسبة
أ/١	إعداد المبادرة بشكلها النهائي وطباعتها، وتحديد فريق العمل واعتمادها.	١٠%
أ/٢	إعداد الخطة التشغيلية للمبادرة.	١٠%
أ/٣	تنفيذ المبادرة ( برامج تدريبية، ورش عمل، لقاءات، محاضرات، ندوات، مستلزمات، دراسات، تكريم، جوائز).	٦٥%
أ/٤	المخرجات ( النتيجة النهائية لتحقيق أهداف المبادرة من خلال الشواهد والأدلة والمؤشرات وأدوات القياس)	١٥%

ب. قيام إدارة التربية والتعليم بإرسال خطاب إلى البرنامج الوطني لتطوير المدارس بشركة تطوير للخدمات التعليمية للعمل على تحويل العهدة المالية إلى الحساب البنكي وفقاً للنموذج رقم (١).

ج. يكلف مدير التربية والتعليم لجنة إعداد المبادرة بمتابعة وتنفيذ جميع البنود الواردة أعلاه .

د. يقوم مدير وحدة تطوير بالتوقيع على الاقرار الرسمي وفقاً للنموذج رقم (٢).

هـ. على مدير وحدة تطوير تعبئة سند الصرف وفقاً للبند المنفذ من البنود الواردة أعلاه وعرضه على رئيس اللجنة التنفيذية للموافقة والمصادقة عليه وفقاً للنموذج رقم (٢) ومرفقاً السندات التي تثبت إنجاز البند.

و. يقوم رئيس اللجنة التنفيذية بالموافقة والمصادقة على صرف المستحقات المالية وفقاً للبنود الواردة أعلاه بعد تنفيذ كل بند وفقاً للنموذج رقم (٢).

ز. يقوم مدير الشؤون المالية باعتماد سند الصرف الخاص بكل بند من البنود الواردة أعلاه بعد تنفيذه وتحويل المستحقات المالية لمدير وحدة تطوير المدارس وفقاً للنموذج رقم (٢).

ح. يقوم مدير وحدة تطوير المدارس بالتوقيع على استلام المستحقات المالية وفقاً للنموذج رقم (٢).

ط. لمدير / مديرة الوحدة ووفقاً لحاجة العمل وما يراه محققاً للمنفعة اقتراح إجراء مناقلة بحد أقصى (٥٪) من كل بند إلى بند آخر من أوجه الصرف على اللجنة التوجيهية للمبادرة.

ي. يقوم مدير / مديرة الوحدة بإعداد مشهد إنجاز وفق النموذج رقم (٥) للبنود الواردة في الفقرة (أ) بعد الانتهاء من إنجاز كل بند ومصادقته من رئيس اللجنة التنفيذية، وإرفاق تقرير يوضح سير العمل وفق النموذج رقم (٦) ، وإرساله إلى شركة تطوير للخدمات التعليمية.

ك. يقوم مدير / مديرة الوحدة بإعداد مشهد إنجاز وفق النموذج رقم (٧) باستكمال وإنهاء جميع بنود المبادرة ومصادقته من رئيس اللجنة التنفيذية، وإرفاق تقرير تفصيلي توضح فيه الإنجازات التي حققتها المبادرة وإرسالها لشركة تطوير للخدمات التعليمية.

رابعاً الإجراءات

م	الإجراءات	المسؤولية	النماذج والسجلات
١	إرسال خطاب إلى البرنامج الوطني لتطوير المدارس بشركة تطوير للخدمات التعليمية للعمل على تحويل العهدة المالية إلى الحساب البنكي لإدارة التربية والتعليم حسب النموذج رقم (١).	رئيس اللجنة التنفيذية	النموذج رقم (١) ( بيانات الحساب البنكي لإدارة التربية والتعليم )
٢	تسمية مدير وحدة تطوير بخطاب من إدارة التربية والتعليم لمتابعة تنفيذ المبادرة.	إدارة التربية والتعليم	
٣	يتم الصرف من خلال إدارة الشؤون المالية في إدارة التربية والتعليم، على أن تفصل ميزانية مبادرات البنين عن البنات.	إدارة الشؤون المالية في إدارة التربية والتعليم	
٤	تحويل مبلغ المخصصات المالية لكل إدارة تربية وتعليم إلى الحساب البنكي المعتمد.	شركة تطوير للخدمات التعليمية	
٥	تكليف لجنة إعداد المبادرة بالإشراف على تنفيذ بنود المبادرة.	مدير التربية والتعليم	
٦	توقيع مدير وحدة تطوير على الإقرار الرسمي وفقاً للنموذج رقم (٢).	مدير / مديرة وحدة تطوير	النموذج رقم (٢) ( اقرار رسمي )
٧	تعبئة سند الصرف وفقاً للبند المنفذ من البنود الواردة في (ثالثاً) من أوجه صرف المخصصات المالية من آلية الدعم، وعرضه على رئيس اللجنة التنفيذية للموافقة والمصادقة عليه وفقاً للنموذج رقم (٢) مرفقاً سندات إنجاز البند.	مدير / مديرة وحدة تطوير	النموذج رقم (٢) ( سند صرف )

م	الإجراءات	المسؤولية	النماذج والسجلات
٨	يوافق ويصادق على صرف المستحقات المالية وفقاً للبنود الواردة في أوجه صرف المخصصات المالية من آلية الدعم بعد تنفيذ كل بند وفقاً للنموذج رقم (٢).	رئيس اللجنة التنفيذية	النموذج رقم (٢) (سند صرف)
٩	اعتماد سند الصرف الخاص بكل بند من البنود الواردة في أوجه صرف المخصصات المالية من آلية الدعم بعد تنفيذه وتحويل المستحقات المالية لمدير وحدة تطوير المدارس وفقاً للنموذج رقم (٢).	مدير الشؤون المالية/ إدارة التربية والتعليم	النموذج رقم (٢) (سند صرف)
١٠	التوقيع على استلام المستحقات المالية وفقاً للنموذج رقم (٢).	مدير/ مديرة وحدة تطوير	النموذج رقم (٢) (سند صرف)
١١	فتح سجل خاص بالمشتريات والمصروفات تسجل فيه الكميات التي يتم شراؤها ونوعها وسعرها الإفرادي والإجمالي وتاريخ الشراء ورقم الفاتورة وجهتها وفق النموذج رقم (٤)، ويكون هذا السجل معد لاطلاع الجهات الرقابية الداخلية والخارجية عند الحاجة.	مدير/ مديرة وحدة تطوير	النموذج رقم (٤) (سجل المشتريات والمصروفات)
١٢	إعداد مشهد إنجاز وفق النموذج رقم (٥) للبنود الواردة في الفقرة (أ) بعد الانتهاء من إنجاز كل بند ومصادقته من رئيس اللجنة التنفيذية، وإرفاق تقرير يوضح سير العمل وفق النموذج رقم (٦)، وإرساله إلى البرنامج الوطني لتطوير المدارس.	مدير/ مديرة وحدة تطوير	النموذج رقم (٥) (مشهد إنجاز مرحلة أو بند) النموذج رقم (٦) (تقرير إنجاز مرحلة أو بند)
١٣	إعداد مشهد إنجاز وفق النموذج رقم (٧) باستكمال وإنهاء جميع بنود المبادرة ومصادقته من رئيس اللجنة التنفيذية، وإرفاق تقرير تفصيلي توضح فيه الإنجازات التي حققتها المبادرة وإرسالها إلى البرنامج الوطني لتطوير المدارس.	مدير/ مديرة وحدة تطوير	النموذج رقم (٧) (مشهد إنجاز مبادرة)

م	الإجراءات	المسؤولية	النماذج والسجلات
١٤	القيام بتعبئة النموذج رقم (٨) والمتضمن كشف بكافة الأدوات والتجهيزات التي تم تأمينها.	مدير/ مديرة وحدة تطوير	النموذج رقم (٨) (بيان عهدة)
١٥	القيام بإقفال صرف ميزانية المبادرة وفق النموذج رقم (٩) ومصادقة رئيس اللجنة التنفيذية، وإرساله إلى البرنامج الوطني لتطوير المدارس في شركة تطوير للخدمات مع احتفاظ مدير وحدة تطوير المدارس بالمستندات والفواتير الخاصة بسداد العهدة المالية لمدة ثلاث سنوات.	مدير الشؤون المالية	النموذج رقم (٩) (خطاب صرف وإقفال ميزانية مبادرة)
١٦	تستكمل الإجراءات النظامية الخاصة باستلام العهد لجميع التجهيزات والأصول التي يتم تأمينها للوحدة وفق تعليمات العهدة ونموذج الاستلام الحكومي رقم (٣)	مدير / مديرة وحدة تطوير	
١٧	في حال انتقال مدير/ مديرة الوحدة أو تعذر استمراره لأي سبب من الأسباب فتتقل المبالغ والعهد الخاصة بالمبادرة وفق محضر يخصص لذلك إلى مدير / مديرة الوحدة (البديل)، ويتم إشعار الشؤون المالية في إدارة التربية والتعليم والبرنامج الوطني لتطوير المدارس بشركة تطوير للخدمات التعليمية بخطاب من إدارة التربية والتعليم.	مدير/ مديرة وحدة تطوير	
١٨	يلتزم مدير / مديرة الوحدة بالصرف في حدود المبلغ المخصص لتفادي نشوء نفقات يتعذر تغطيتها.	مدير/ مديرة وحدة تطوير	

# النماذج والسجلات

نموذج رقم (أ)

## بيانات الحساب البنكي لإدارة التربية والتعليم

أولاً

### بيانات الحساب البنكي

حيث يتطلب عند تنفيذ النشاط تحديد ما إذا كان نشاطاً فردياً أو جماعياً .

															اسم الإدارة	
															اسم البنك أو المصرف	
																رقم الأبيان

ثانياً

### بيانات الاتصال

															اسم الموظف المخول بمتابعة الحساب البنكي
															العمل
															رقم هاتف المكتب والجوال
															البريد الإلكتروني

ثالثاً

### اعتماد مدير عام التربية والتعليم

															الاسم
															التوقيع
															التاريخ

أقر أنا	رقم السجل المدني	
مدير / مديرة وحدة تطوير	التابع لإدارة التربية والتعليم في	
اسم المبادرة	المبلغ المخصص	

وأنا بكامل الأهلية المعتبرة شرعاً، أنني قد أطلعت على وثيقة تنظيم الدعم المادي لمبادرات وحدة تطوير المدارس، وإنني أتعهد بأنه لا يوجد علي أي مطالبات للبنك الذي سوف تحال عليه المبالغ المتعلقة بهذه الميزانية.

كما أتعهد أن أقوم بصرف هذا المبلغ وفق آلية الدعم المادي المعتمدة وأن أقدم جميع الأوراق الرسمية من فواتير وأصول تسليم والمقدمة من قبل المق أول المورد أو المنفذ لتغطية كامل مبلغ العهدة المذكور أعلاه.

كما أتعهد أنه في حال وجود فائض مالي أن أقوم بإعادته إلى شركة تطوير للخدمات التعليمية ، وبالطرق الرسمية المعتمدة من قبل إدارة البرنامج الوطني لتطوير المدارس في شركة تطوير للخدمات التعليمية.

التوقيع	التاريخ	
---------	---------	--

اسم المبادرة :

أولاً: وحدة تطوير المدارس			
الاسم		الصفة الوظيفية	
البند ورقمه	.....( / أ )	المبلغ المخصص	رقماً كتابياً
التاريخ		التوقيع	
إرفاق الوثائق والسندات التي تم صرفها على هذا البند وهي:		الختم	
ثانياً: مصادقة رئيس اللجنة التنفيذية			
الاسم		الصفة الوظيفية	
موافق		غير موافق	
المكرم مدير الشؤون المالية: أمل التكرم بصرف المستحقات المالية وفقاً للبيانات الواردة في البند أولاً.			
التوقيع :		الختم:	
ثالثاً: موافقة الصرف من الشؤون المالية			
الاسم		الصفة الوظيفية	
التاريخ		المصادقة	
التوقيع :		الختم:	
رابعاً: استلام المستحقات المالية			
الاسم		الصفة الوظيفية	
التاريخ		التوقيع	

نموذج رقم (٤)

### سجل مشتريات ومصروفات

مبادرة .....  
والبالغ ميزانيتها (.....) من بند ..... للعام الدراسي .....

إجمالي المبلغ المخصص للبند		رقماً	كتابة			
م	البيان	الكمية	السعر الإفرادي	السعر الإجمالي	التاريخ	رقم الفاتورة
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						
١٠						

مدير/مديرة وحدة تطوير  
التوقيع :

الاسم:  
التاريخ:

نموذج رقم (٥)

### مشهد إنجاز مرحلة أو بند

اسم المبادرة :

سعادة الرئيس التنفيذي لشركة تطوير للخدمات التعليمية وفقه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

تشهد إدارة التربية والتعليم بمنطقة..... والوارد في الفقرة (أ) من ثالثاً بألية الدعم المادي لمبادرات  
وحدات تطوير المدارس والخاص بمبادرة..... كما هو مخطط لها ، كما نرفق لكم تقرير من وحدة تطوير  
المدارس توضح فيه سير عمل المبادرة وانهاء المتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

مدير/ مديرة وحدة تطوير  
التوقيع :

مدير التربية والتعليم:  
التوقيع:  
التاريخ:

ختم إدارة التربية والتعليم



نموذج رقم (٦)

## تقرير إنجاز مرحلة أو بند

إدارة التربية والتعليم :

وحدة تطوير المدارس:

اليوم:

التاريخ:

الفترة الزمنية:

الأهداف:

الأنشطة وآليات التنفيذ:

م	الأنشطة	الإجراءات	الجهة الرئيسية	الجهة المساندة	المؤشرات	نسبة الإنجاز
١						
٢						
٣						

**الأنشطة :** مجموعة الفعاليات المضمنة في المبادرة ومثال ذلك ( برامج تدريبية، وورش عمل ، زيارات، محاضرات، ندوات، حصر وتحليل البيانات والمعلومات وإعداد التقارير.... ) .

**الإجراءات :** الخطوات التي يتم من خلالها القيام بتنفيذ الأنشطة. ومثال ذلك ( إقامة البرامج التدريبية وعقد لقاءات وورش عمل والقيام بالزيارات الميدانية) .

**الجهة الرئيسية :** التي تكون مسؤولة بشكل مباشر عن تنفيذ النشاط. ومثال ذلك (وحدة تطوير المدارس، قسم اللغة العربية، قسم التوجيه والإرشاد) .

**الجهة المساندة :** التي تقدم المساعدة للإدارات والأقسام والمدارس في تنفيذ الأنشطة من خلال تقديم بيانات ومعلومات وتوفير مستلزمات ومتطلبات التنفيذ وغيرها. ومثال ذلك ( إدارة التدريب، إدارة النشاط الطلابي) .

**المؤشر :** عبارة تدل على مستوى تحقق مضمون الأنشطة.

**نسبة الإنجاز :** النسبة المئوية التي تعبر عن مدى اكتمال وتنفيذ الأنشطة.

المخرجات :

م	المخرج	نسبة الإنجاز	الشواهد والأدلة
١			
٢			
٣			
٤			

**المخرجات :** النتيجة النهائية لتحقيق أهداف المبادرة من خلال الشواهد والأدلة والمؤشرات وأدوات القياس.

**الشاهد :** الدليل الملموس القابل للقياس، ويدل دلالة واضحة على مدى تحقق مضمون المؤشر.

التحديات والمعوقات التي واجهت تنفيذ المبادرة :

م	التحديات والمعوقات	القرارات والحلول
١		
٢		
٣		
٤		

مدير وحدة تطوير :

التوقيع:

نموذج رقم (٧)

**مشهد إنجاز مبادرة**

اسم المبادرة :

سعادة الرئيس التنفيذي لشركة تطوير للخدمات التعليمية وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:

تشهد إدارة التربية والتعليم بمنطقة ..... بأن فريق العمل قد أنجز المبادرة ..... ، كما نرفق لكم تقرير من وحدة تطوير المدارس توضح فيه سير إنجاز المبادرة وإنهاء المتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مدير / مديرة وحدة تطوير

مدير التربية والتعليم:

التوقيع :

### التوقيع:

## التاريخ:

## التاريخ:

مدير/مديرة وحدة تطوير

ختم إدارة التربية والتعليم:

التوقيع :

## التاريخ:

نموذج رقم (٨)  
(بيان سداد عهدة مالية)

مبادرة ..... والبالغ ميزانيتها (.....).

[illegible]

التوقيع :

## التاريخ:



نموذج رقم (٩)  
صرف وإقفال ميزانية مبادرة

			الإدارة التعليمية:
			اسم الوحدة:
أخرى	مالية	تجهيزات عينية	نوع المصروفات:

السادة / شركة تطوير للخدمات التعليمية

المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

إشارةً إلى ميزانية المبادرة..... المستلمة في تاريخ / / ١٤هـ بمبلغ ..... ريال،  
حيث تم استلام كافة الفواتير والمستندات ومراجعتها ورصدها ، عليه نفيدكم بأنه تم الصرف من ميزانية المبادرة مبلغ (.....  
.....) ومبلغ نقدي مسترد بقيمة (.....)، وذلك بناءً على الشيك رقم (.....) بتاريخ  
/ / حسب الإجراءات المتبعة نظاماً.

ختم إدارة التربية والتعليم

رئيس اللجنة التنفيذية

الاسم

التوقيع

التاريخ

## الفصل الثالث: آلية تقييم ومتابعة المبادرات

أولاً

### إجراءات تقييم المبادرات

م	الإجراءات	المسؤولية	الأدوات
١	استلام المبادرات التي تقدمها وحدات تطوير المدرس في المناطق التعليمية.	إدارة البرنامج الوطني لتطوير المدارس	
٢	دراسة وتقييم المبادرات من قبل المستشارين في البرنامج.		
٣	استبعاد المبادرات التي لم تشتمل على عناصر بناء المبادرة.		
٤	إعداد قائمة بالمبادرات وتصنيفها وفقاً للمناطق التعليمية ووفقاً النموذج رقم (١).		نموذج رقم (١) كشف بالمبادرات المستلمة
٥	إصدار قرار بتشكيل لجنة لتقييم المبادرات من الجامعات والميدان التربوي والوزارة.		
٦	تسليم وثائق المبادرات لأعضاء لجنة تقييم المبادرات وفق النموذج رقم (٢).		نموذج رقم (٢) كشف استلام المبادرات
٧	تسليم أعضاء لجنة تقييم المبادرات النموذج رقم (٣) يشمل على معايير التقييم والأوزان النسبية لها.		نموذج رقم (٣) بنود ومعايير تقييم المبادرات
٨	القيام بتقييم المبادرات ووضع الأوزان النسبية المستحقة لكل معيار وفق النموذج السابق، وتسليمها لإدارة البرنامج الوطني لتطوير المدارس.		أعضاء لجنة التقييم



كشف بالمبادرات الواردة من إدارات التربية والتعليم

م	إدارة التربية والتعليم بـ	عنوان المبادرة	ملاحظات
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			
١١			
١٢			
١٣			
١٤			

م	الإجراءات	المسؤولية	الأدوات
٩	استلام نماذج تقييم المبادرات من قبل المقيمين ومراجعتها ودراستها وإعداد الملاحظات بشأنها وفق النموذج رقم (٤).	إدارة البرنامج الوطني لتطوير المدارس	نموذج رقم (٤) ملخص دراسة مبادرات وحدات تطوير المدارس
١٠	اعتماد نتائج تقييم المبادرات من إدارة البرنامج، ومخاطبة المناطق التعليمية لمراجعة وتعديل المبادرات التي لم تجتاز عملية التقييم بناء على الملاحظات الواردة من أعضاء لجنة التقييم.		
١١	اعتماد المبادرات من صاحب الصلاحية في الشركة تمهيداً لصرفها لإدارات التربية والتعليم.	الشؤون الإدارية والمالية بالشركة	
١٢	صرف المستحقات المالية للمبادرات إلى إدارات التربية والتعليم وفقاً للأنظمة واللوائح.		
١٣	المتابعة والتأكد من صرف المستحقات المالية مع الشؤون الإدارية والمالية في الشركة ووحدة تطوير المدارس في إدارات التربية والتعليم، وإعداد التقارير اللازمة بشأنها.	البرنامج الوطني لتطوير المدارس	

استلام وثائق المبادرات

السادة / شركة تطوير للخدمات التعليمية  
المحترمين  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

إشارةً إلى خطابكم رقم .....تاريخ..... بخصوص ترشيحي لتقييم المبادرات الواردة  
من إدارات التربية والتعليم، اقر بأني قمت باستلام وثائق المبادرات الموضحة في الجدول أدناه .

الاسم	المؤهل العلمي	
التخصص	جهة العمل	
البريد الإلكتروني	الجوال	
م	عنوان المبادرة	إدارة التربية والتعليم
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
التوقيع:.....		

نموذج تقييم المبادرات

البيانات العامة

أولاً

الاسم	المؤهل العلمي	
التخصص	جهة العمل	
البريد الإلكتروني	الجوال	
عنوان المبادرة	إدارة التربية والتعليم بـ	
التوقيع:.....		



م	البند	النسبة	المعايير	المخصص×	
				نسبة المعيار	النسبة المقدرة
١	الإعداد	٢٠%	تبين الجهات أو الأفراد المستفيدين من المبادرة وعددهم.	٢%	
			توضح ارتباطها بمجالات الأداء المدرسي من حيث ( القيادة والإدارة المدرسية، عمليات التعليم والتعلم، البيئة المدرسية، الشراكة الأسرية والمجتمعية )، والمجالات الوطنية والتربوية والاجتماعية المناسبة.	٥%	
			تبين الزمن الذي يستغرقه تنفيذ المبادرة.	٢%	
			تظهر صلة المجالات المستهدفة بتعلم المتعلمين.	٣%	
			ترسخ وتعزز القيم الوطنية والتربوية والاجتماعية	٤%	
			تقدم أهداف المبادرة بصياغة محددة قابلة للقياس وممكنة التحقيق ومرتبطة بالنتائج ومحددة زمنيا ( SMART ).	٤%	
			إجمالي الدعم المقترح لهذا المجال: .....		
			.....		
			.....		
			.....		
			.....		
			.....		
			.....		

م	البند	النسبة	المعايير	المخصص×	
				نسبة المعيار	النسبة المقدرة
٢	المحتوى	٤٠%	ارتباط النتائج بأهداف المبادرة.	٨%	
			وضوح نقاط القوة في المبادرة.	٥%	
			وضوح فرص التحسين في المبادرة.	٦%	
			علاقة نقاط القوة بمضمون وأهداف المبادرة.	٦%	
			توفر البيانات والمعلومات بمكونات المبادرة.	٤%	
			علاقة فرص التحسين بمضمون وأهداف المبادرة.	٥%	
			الاستفادة من فرص التحسين.	٦%	
			إجمالي الدعم المقترح لهذا المجال: .....		
			.....		
			.....		
			.....		
			.....		
			.....		

م	البند	النسبة	المعايير	المخصص×	
				نسبة المعيار	النسبة المقدرة
٣	المنهجية وآلية العمل	<div><div></div><div>٣٠%</div></div>	ملاءمة الآليات والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف والنواتج.	<div><div></div><div>٥%</div></div>	
			الالتزام بمكونات المبادرة التي أعدها البرنامج الوطني لتطوير المدارس.	<div><div></div><div>٥%</div></div>	
			توظيف الموارد المتوفرة لضمان تحقيق النواتج.	<div><div></div><div>٥%</div></div>	
			إيضاح العناصر والمكونات المتصلة بالمبادرة.	<div><div></div><div>٣%</div></div>	
			تحديد أدوار المشاركين في المبادرة.	<div><div></div><div>٣%</div></div>	
			توفير نظام واضح ودقيق للمتابعة والتقييم يوضح مراحل ومواعيد المتابعة الدورية.	<div><div></div><div>٦%</div></div>	
			تركز على بناء الكفاءة الداخلية لمنسوبي المدرسة أو منسوبي إدارة التربية والتعليم لضمان الاستمرارية	<div><div></div><div>٣%</div></div>	
إجمالي الدعم المقترح لهذا المجال :					

م	البند	النسبة	المعايير	المخصص*	
				نسبة المعيار	النسبة المقدرة
٤	التصميم والإخراج	<div><div></div><div>١٠%</div></div>	التصميم المناسب لها.	<div><div></div><div>٣%</div></div>	
			التسلسل والاتساق في موضوعاتها.	<div><div></div><div>٣%</div></div>	
			استخدام الرسومات والأشكال التوضيحية .	<div><div></div><div>٤%</div></div>	
إجمالي الدعم المقترح لهذا المجال: .....					
.....					
.....					
			المجموع العام	<div><div></div><div>١٠٠%</div></div>	

\* النسب في خانة المخصص لكل بند تحسب من إجمالي الدعم العام.

التوصيات:

.....

.....

.....

.....

.....

90

## ملخص دراسة مبادرات وحدات تطوير المدارس (بنين-بنات)

[illegible]

## خطة الزيارات الميدانية لمتابعة المبادرات للعام .....

[illegible]

## تقرير زيارة ميدانية لمتابعة المبادرات

الاسم		المسمى الوظيفي	
التاريخ		اليوم	
عنوان المبادرة	إدارة التربية والتعليم بـ		

أولاً المرحلة

## ثانياً آلية التنفيذ

م	النشاط	آلية التنفيذ	مناسبة	غير مناسبة

..... ملاحظات

[illegible]

## ملاحظات

## المؤشرات

[illegible]

## ملاحظات

## المخرجات

[illegible]

## ملاحظات

## توقيع معد التقرير



# 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](http://www.tatweer.edu.sa)

