

وزارة التربية والتعليم

مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي – المرحلة الثانية (ERfKE II)

المكون الأول: برنامج تطوير المدرسة والمديرية

تقرير المتابعة الأول

قسم المتابعة والتقييم

إدارة التخطيط والبحث التربوي

30 حزيران 2012

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
5-3	الملخص التنفيذي
9-6	1.0 المقدمة
37-9	2.0 الإنجازات
10-9	2.1 عملية جمع البيانات
32-10	2.2 النتائج
37-32	2.3 المخرجات
38	3.0 التوصيات

الملاحق

الملحق رقم 1: أدوات المتابعة للمؤشرات النوعية للتقرير الأول

الملحق رقم 2: جدول المؤشرات – بيانات التقرير الأول – المجموعة الأولى

الملحق رقم 3: جدول المؤشرات – بيانات التقرير الأول – المجموعتين الثانية والثالثة

الملخص التنفيذي

هذا هو تقرير المتابعة الأول لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية والذي يصدره قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي، حيث من المخطط أن يتبعه تقارير أخرى تصدر سنوياً يعطي هذا التقرير صورة عن واقع تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية وانجازاته لغاية نهاية حزيران 2012.

يستند هذا التقرير إلى الخطة التنفيذية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية باعتباره يشكل آلية تنفيذ المكون الأول للمرحلة الثانية لمشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة وكذلك إطار المتابعة والتقييم الذي تم إعداده بالتعاون مع خبراء الوكالة الكندية للتنمية الدولية/ مشروع تطوير المدرسة والمديرية، علماً بأن مشروع تطوير المدرسة والمديرية هو مشروع ممول من قبل الوكالة الكندية للتنمية الدولية ويقدم لوزارة التربية والتعليم المساعدة الفنية لتنفيذ برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

(1) برنامج تطوير المدرسة والمديرية

يهدف برنامج تطوير المدرسة والمديرية إلى (1) زيادة فاعلية المدرسة من خلال بناء ثقافة المبادرة الذاتية للتطوير بمشاركة المجتمع المحلي؛ و (2) زيادة فاعلية مديرية التربية والتعليم كي تكون قادرة على تحقيق أهدافها والقيام بدورها في دعم قدرات المدرسة وتنميتها.

و يعمل برنامج تطوير المدرسة والمديرية على ترجمة رؤية الإستراتيجية الوطنية للتعليم التي تؤكد على ضرورة تعزيز ثقافة التجريب والإبداع والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي في كافة مستويات النظام التربوي، إلى ممارسات تطويرية تمكن المدرسة من إشراك المجتمع المحلي والطلبة في إعداد وتنفيذ خططها التطويرية. وتستند الإستراتيجية الوطنية للتعليم إلى أن العنصر الرئيس في النظام التربوي هو المدرسة وأن القائد التربوي الرئيس فيها هو مدير المدرسة.

إن الخطة التنفيذية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، والذي ابتدأ الإعداد له أثناء المرحلة الأولى من مشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي¹، تعتمد منهجية المراحل حيث تم تقسيم مديريات التربية والتعليم في المملكة إلى ستة مجموعات يطبق البرنامج فيها على مراحل زمنية متتابعة لبناء القدرات التي تساعد على تطبيق واستدامة برنامج تطوير المدرسة والمديرية. هذا وتهدف الوزارة إلى تعميم تطبيق البرنامج على كافة مدارس ومديريات المملكة حتى نهاية العام الدراسي 2015/2014.

(2) أهم الإنجازات

ولغاية كانون الثاني 2012 فلقد أتمت 16 مديرية تربية وتعليم و1532 مدرسة عملية التخطيط وفق متطلبات برنامج تطوير المدرسة والمديرية، حيث وبالتعاون مع مجتمعاتها المحلية تمكنت هذه المدارس والمديريات من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها وتحديد أولوياتها وبناء عليه إعداد خططها التطويرية، وتقوم حالياً بتنفيذها. يستمر العمل في برنامج تطوير المدرسة والمديرية على مدار خمس سنوات، حيث شمل البرنامج في سنته الأولى (7) مديريات للتربية والتعليم في المملكة تضم 789 مدرسة (المجموعة الأولى). و (3) مديريات بدأت تطبيق البرنامج في نيسان 2011 و تضم (233) مدرسة (المجموعة الثانية).

¹برنامج تطوير المدرسة والمديرية يبني ويستكمل ما بدأه مشروع دعم التعليم في الأردن أثناء المرحلة الأولى من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة

وفي شهر أيلول 2011 تم البدء بتنفيذ البرنامج في (6) مديريات جديدة تضم (488) مدرسة (المجموعة الثالثة) ، وتسمية (6) مديريات أخرى (المجموعة الرابعة) من أجل تهيئتها لبدء التنفيذ في العام 2012، و (5) مديريات (المجموعة الخامسة) ليشملها البرنامج في العام 2013، و (12) مديرية (المجموعة السادسة) للعام 2014².

وتحضيراً لإعداد هذا التقرير تم جمع البيانات من المركز والميدان من خلال مجموعة من الطرق منها مراجعة السجلات والمقابلات ومجموعات النقاش المركزة، علماً بأنه قد تم اعتماد مديريات المجموعة الأولى كوحدة واحدة ومديريات المجموعات الثانية والثالثة كوحدة أخرى وذلك نظراً لاختلاف الظروف التي يتم تطبيق البرنامج في إطارها. هذا ولقد تبين أنه ولغاية نهاية حزيران 2012 فإن ستة عشر مديرية تربية وتعليم في المجموعات الأولى والثانية والثالثة تطبق خططها التطويرية التي تم إعدادها وفق منهجية برنامج تطوير المدرسة والمديرية وكذلك 1532 مدرسة تابعة لها. كما تم في كل من هذه المديريات ومدارسها تنفيذ برامج تدريبية استهدفت المشرفين التربويين وكوادر المديريات ومديري المدارس ومساعدتهم وأعضاء من المجتمع المحلي. تضمنت هذه البرامج تدريباً على القيادة والمراجعة الذاتية والتخطيط التشاركي والشاركة المجتمعية والنوع الاجتماعي. هذا ولقد تلقت هذه المدارس والمديريات منحة من الوكالة الكندية للتنمية الدولية لدعم تنفيذ خططها التطويرية.

كما وتم تأسيس (16) مجلس تطوير تربوي و(83) مجلس تربوي على مستوى شبكات المدارس في المجموعتين الثانية والثالثة و(7) مجالس تطوير تربوي و(68) مجلس تربوي على مستوى شبكات المدارس في المجموعة الأولى، لتعمل جميعها على تقديم الدعم لمديريات التربية والتعليم والمدارس بما يستجيب لاحتياجاتها ولمساعدتها على تنفيذ خططها التطويرية بنجاح وتحسين أدائها. غير أنه ولكون هذه المجالس تعمل بدون غطاء تشريعي، فإن هذا يعيق من قدرتها على القيام بدورها بفاعلية.

لقد تبين من نتائج التقييم لمديريات المجموعتين الثانية والثالثة بأن درجة جودة خطط التطوير ودرجة تطبيقها قد حققت المستوى المستهدف على عكس مديريات المجموعة الأولى والتي لم تحقق المستوى المستهدف. وكذلك الأمر بالنسبة لدرجة فاعلية عمليات برنامج تطوير المدرسة والمديرية من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية ومديريات التربية والتعليم.

ومن المعوقات أمام تنفيذ برنامج تطوير المدرسة والمديرية فهي تتعلق بالإجراءات المعقدة الخاصة بقبول التبرعات العينية والنقدية من قبل المدارس، وكذلك عدم إدراك الكثير من المعنيين بالبرنامج لأدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح. كما تم تبيان الحاجة إلى التحول الكامل في دور المشرف التربوي نحو المساندة والإرشاد وبناء القدرات بشكل دوري ومستمر لدعم تطوير أداء المدارس.

هذا وقد أظهرت تجربة تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية الحاجة إلى إجراء مراجعة لمجموعة من السياسات التربوية والإجرائية المعمول بها في الوزارة بشكل يضمن مأسسة واستمرارية العمل بالبرنامج تطوير المدرسة والمديرية. وعليه فقد قامت اللجنة التي شكلتها الوزارة لهذا الغرض في أيلول عام 2011 من كوادر إدارة التخطيط والبحث التربوي وأعضاء من إدارة مركز التدريب التربوي وبالتعاون مع مشروع تطوير المدرسة والمديرية/ الوكالة الكندية للتنمية الدولية، بتحديد السياسات الداعمة للبرنامج الواردة في وثيقة الإطار العام للسياسة التربوية لعام 2010 وكذلك السياسات الإجرائية المطلوب استحداثها أو تعديلها. واستنتجت اللجنة، ومن خلال المراجعة الشاملة التي أجرتها، بأن وثيقة الإطار العام للسياسة التربوية التي أعدتها لجنة شكلتها الوزارة لهذه الغاية عام 2010 تضمنت سياسات تربوية في مجملها تدعم برنامج تطوير المدرسة والمديرية، وأن إقرار هذه السياسات سيؤدي بالنتيجة إلى مأسسة واستمرارية البرنامج. وتعمل اللجنة مع لجنة مراجعة الإطار العام للسياسة التربوية لوزارة

² مديريات التربية والتعليم في المجموعة الأولى هي: الجيزة، الموقر، جرش، المفرق، البادية الشمالية الشرقية، البادية الشمالية الغربية والأغوار الجنوبية. مديريات التربية والتعليم في المجموعة الثانية هي: اربد الثانية، مادبا والمزار الجنوبي. مديريات التربية والتعليم في المجموعة الثالثة هي: عمان الرابعة، الرمثا، عين الباشا، البادية الجنوبية، القصر والرصيفة. مديريات المجموعة الرابعة هي: البتراء، الطفيلة، اربد الثالثة، عجلون، القويسمة والسلط.

التربية والتعليم على تضمين هذه السياسات في الإطار المحدث. وستقوم اللجنة باستكمال العمل مع الإدارات المعنية على تطوير السياسات الإجرائية المطلوبة فور إقرار وثيقة الإطار العام للسياسة التربوية المحدثّة.

وعلى صعيد العمل على إعداد إستراتيجية الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، فلقد عمل فريق الاتصال، وبدعم من مشروع تطوير المدرسة والمديرية/ الوكالة الكندية للتنمية الدولية، على إتباع منهجية تحليلية للوضع الراهن نتج عنها وضع إستراتيجية الاتصال وخططها التنفيذية. سيتبع إقرار الإستراتيجية تنفيذ برنامج تدريبي يستهدف بناء القدرات في كافة مستويات النظام التعليمي والشركاء من المجتمع المحلي في مجال الاتصال.

و تقوم حالياً كوادر متخصصة من الوزارة من أعضاء الفريق الفني للبرنامج وأخصائيي مشروع تطوير المدرسة والمديرية وبمساعدة خبيرة من الوكالة الكندية للتنمية الدولية بمراجعة وتطوير البرنامج التدريبي في موضوع القيادة لضمان تحقيق الفائدة القصوى.

(3) التوصيات:

- إيجاد آلية مستدامة لتوفير الدعم للمديريات والمدارس لتنفيذ خططها التطويرية والمتمثل بالدعم المالي والفني والتدريب وبناء القدرات.
- تسهيل الاجراءات المتعلقة بقبول المدارس للهبات والتبرعات.
- إيجاد برامج للتنمية المهنية في الموضوعات المتعلقة ببرامج تطوير المدرسة والمديرية تستهدف المستجدين وكذلك التطوير المستمر لقدرات الكوادر التي تم تدريبها.
- إيجاد منظومة سياسات إستراتيجية وإجرائية تضمن مأسسة واستدامة برنامج تطوير المدرسة والمديرية
- إيجاد آلية تضمن الاستفادة من المعلومات الناتجة عن تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية وتقارير المتابعة والتقييم الخاصة به في وضع الخطط ورسم السياسات العامة لوزارة التربية والتعليم
- إدماج النوع الاجتماعي من خلال دور اكبر لقسم النوع الاجتماعي ورواد النوع الاجتماعي في مديريات التربية والتعليم
- العمل على تنفيذ حملات شاملة لتوعية المعنيين بالبرنامج بأدوارهم ومسؤولياتهم وعلى جميع المستويات.
- بناء القدرات وبشكل مستمر ودوري وخاصة في مجال الإدارة الموجهة بالنتائج.
- تفعيل آليات المسائلة المهنية للقائمين على تطبيق البرنامج من كافة المستويات الإدارية في الوزارة.
- التعميم على كافة مديريات التربية والتعليم لاعتماد نموذج الخطط التطويرية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية عند إعداد خطط التطوير سواء للمدارس والمديريات.

1.0 المقدمة

استجابة لرؤية جلالة الملك عبدالله الثاني لتحقيق الازدهار الاقتصادي في الأردن من خلال في "المشاركة الفاعلة في اقتصاد المعرفة وامتلاك نظام ناجح للاستثمار في الموارد البشرية" تنفذ وزارة التربية والتعليم مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE). يتألف المشروع من مرحلتين امتدت المرحلة الأولى منه على مدى السنوات 2003 – 2009.

يشكل برنامج تطوير المدرسة والمديرية آلية تنفيذ المكون الأول للمرحلة الثانية لمشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي (ERfKE II) والذي يتألف من خمسة مكونات:

المكون الأول: تأسيس نظام وطني للتطوير مبني على المدرسة – برنامج تطوير المدرسة والمديرية

المكون الثاني: المتابعة والتقييم والتطوير المؤسسي

المكون الثالث: تطوير التعلم والتعليم

المكون الرابع: تطوير البرامج الخاصة (الطفولة المبكرة، التعليم المهني، التربية الخاصة)

المكون الخامس: تحسين البيئة التعليمية

تعمل هذه المكونات الخمس مجتمعة على تحقيق الهدف التطويري للمرحلة الثانية لمشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي والمتمثل بـ "إكساب الطلبة في مرحلة ما قبل التعليم الجامعي في الأردن مستويات مهارات عالية لتمكينهم من المشاركة في اقتصاد المعرفة".

ويهدف المكون الأول إلى (1) زيادة فاعلية المدرسة من خلال بناء ثقافة المبادرة الذاتية للتطوير بمشاركة المجتمع المحلي؛ و (2) زيادة فاعلية مديرية التربية والتعليم كي تكون قادرة على تحقيق أهدافها والقيام بدورها في دعم قدرات المدرسة وتنميتها. هذا ولقد تم إطلاق برنامج تطوير المدرسة والمديرية (SDDP) في النصف الثاني من العام 2009 لتأسيس نظام وطني للتطوير مبني على المدرسة يعمل على ترجمة المفاهيم والمبادئ الأساسية التالية التي يقوم عليها مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة إلى ممارسات عملية:

- المدرسة بكونها (أساس) تطوير العملية التعليمية.
- الطالب بكونه (الهدف النهائي) لتطوير العملية التعليمية.
- مديرو ومعلمو المدارس بكونهم (مخططين) وليس مجرد (منفذين) .
- المشرفون التربويون بكونهم ميسرين ومساندين للمعلمين (مدربين ملهمين) وليس (رقباء صارمين) .
- أولياء الأمور والمجتمع المحلي بكونهم شركاء في عملية صنع القرار وتحديد الاحتياجات والأولويات.
- مديرية التربية والتعليم كهمزة وصل بين المدارس والمجالس التربوية لشبكات المدارس التابعة لها، وبين وزارة التربية والتعليم.

ويسعى كل من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة والبرنامج إلى إرساء عدة مفاهيم نوعية فيما يتعلق بمستقبل التربية والتعليم في الأردن مثل:

- التعليم (التفاعل) في مقابل التدريس (التلقين) .

- التطوير من قاعدة الهرم الوظيفي إلى رأس الهرم الوظيفي (من الأسفل إلى الأعلى) .
- التمكين.
- اللامركزية.
- نقل المعرفة.
- المشاركة المجتمعية.
- النوع الاجتماعي (الأخذ بعين الاعتبار قضايا النوع الاجتماعي عند تحليل ورسم السياسات والبرامج الخاصة بتطوير العملية التعليمية) .

كما و يعمل برنامج تطوير المدرسة والمديرية على ترجمة رؤية الإستراتيجية الوطنية للتعليم التي تؤكد على ضرورة تعزيز ثقافة التجريب والإبداع والاستجابة لحاجات المجتمع المحلي في كافة مستويات النظام التربوي، إلى ممارسات تطويرية تمكن المدرسة من إشراك المجتمع المحلي والطلبة في إعداد وتنفيذ خططها التطويرية. وتستند الإستراتيجية الوطنية للتعليم إلى أن العنصر الرئيس في النظام التربوي هو المدرسة وأن القائد التربوي الرئيس فيها هو مدير المدرسة.

يستمر العمل في برنامج تطوير المدرسة والمديرية على مدار خمس سنوات، حيث شمل البرنامج في سنته الأولى (7) مديريات للتربية والتعليم في المملكة تضم (789) مدرسة (المجموعة الأولى) ، و (3) مديريات في العام 2011 تضم (233) مدرسة (المجموعة الثانية) .

وفي شهر أيلول 2011 تم البدء بتنفيذ البرنامج في (6) مديريات أخرى تضم (488) مدرسة (المجموعة الثالثة)، وتسمية (6) مديريات أخرى (المجموعة الرابعة) من أجل تهيئتها لبدء التنفيذ في العام 2012، و (5) مديريات (المجموعة الخامسة) ليشملها البرنامج في العام 2013، و (12) مديرية (المجموعة السادسة) للعام 2014.

تبدأ مرحلة التطوير في كل مدرسة، حسب برنامج تطوير المدرسة والمديرية، بإجراء عملية تقييم ذاتي باستخدام أداة وطنية أردنية للتقييم الذاتي، ويشمل التقييم الذاتي جميع العاملين في المدرسة كمشاركين وكذلك يوفر من خلالها الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي المدخلات لعملية التقييم هذه. وبالاعتماد على مخرجات هذه العملية تقوم كل مدرسة بإعداد خطط التطوير الخاصة بها مع تحديد الأولويات والخطوات التي تعترزم اتخاذها لتحقيق أهدافها ومتابعة تحققها. وبذلك فإن برنامج تطوير المدرسة والمديرية يوفر منهجية متكاملة للتخطيط تتبعها المدارس ومديريات التربية والتعليم لتساعدها على التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف لديها وتحديد أولوياتها، وإعداد خططها بناء عليها ومتابعة تنفيذها وإعداد التقارير عن تقدم سير العمل والانجاز. كما تعمل منهجية البرنامج على إشراك وتمتين الروابط مع المجتمع المحلي لدعم عملية التحسين المستمر لأداء المدارس. كما وتوجه نتائج تحليل الاحتياجات الذي تقوم به المدارس أثناء إعداد خططها التطويرية مديريات التربية والتعليم في إعداد خططها لدعم هذه المدارس، ويلعب المشرفون التربويون تحديدا دورا هاما في دعم المدارس في تحقيق أهداف خططها التطويرية.

تتركز الجهود الرئيسة في برنامج تطوير المدرسة والمديرية على توفير التدريب الأولي، والدعم المستمر الذي يمكن المعلمين ومديري المدارس وينمي مهاراتهم واتجاهاتهم للانخراط الفاعل في عملية تطوير المدرسة وضمان نجاحها. ومن أهم الأولويات في هذا المجال تقديم التدريب والدعم بشكل مباشر على مستوى المدرسة، وفق منهجية تعزز تشكيل شبكات تعلم فعال. و يؤكد البرنامج على الدور الرئيس لمديري المدارس في القيادة والتمكين والتحفيز للسير قدما في عملية تحسين المدارس وتطويرها.

هذا وتتركز مسؤولية متابعة تنفيذ برنامج تطوير المدرسة والمديرية في مركز الوزارة على كل من مركز التدريب التربوي (إدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي سابقا) وإدارة التخطيط والبحث التربوي.

يعمل مركز التدريب التربوي ضمن منهجية بناء القدرات وبواسطة مدربي الوزارة المعتمدين على تنمية قدرات كافة المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام في كل مديريات التربية والتعليم وكذلك جميع مدراء المدارس ومساعدتهم حسب متطلبات برنامج تطوير المدرسة والمديرية وبحيث تكون نتيجة ذلك تمكنهم من بناء خطط تطويرية للمدارس والمديريات مستندة للنتائج ومراعية للنوع الاجتماعي وبمشاركة المجتمع المحلي، في كافة محافظات المملكة.

أما إدارة التخطيط والبحث التربوي فتعمل على ضمان وجود بيئة سياسات وتشريعات داعمة لاستدامة برنامج تطوير المدرسة والمديرية باعتباره جزءا لا يتجزأ من عمل الوزارة، بحيث يكون الأساس المنهجي لعمليات التخطيط للتطوير في المدارس ومديريات التربية والتعليم. كما وبالاستناد لإطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تقوم بجمع الأدلة وقياس مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالإضافة لنقاط الضعف ونقاط القوة في تطبيقه. ومع الزمن توفر هذه العملية البيانات والمعلومات لصاحب القرار من أجل التطوير المستمر لمنهجية البرنامج على مختلف المستويات.

هذا وسيعمل برنامج تطوير المدرسة والمديرية ولغاية العام الدراسي 2015/2014 على تحقيق النتيجتين المتوسطتين التاليتين:

- النتيجة المتوسطة 1.0: ازدياد المشاركة الفاعلة للمجتمع المحلي ومديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة في عمليات تطوير المدرسة
- النتيجة المتوسطة 2.0: نظام فاعل لتطوير التعليم قائم على المدرسة كأداة رئيسة لتزويد الطلبة بتعليم نوعي يؤكد على قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو اقتصاد المعرفة تم تأسيسه
- ونحو تحقيق النتائج البعيدة والمتوسطة المدى سيعمل البرنامج على تحقيق النتائج المباشرة أدناه:
- النتيجة المباشرة 1.1: منهج متكامل للتطوير مبني على الحاجات ومراع للنوع الاجتماعي تم تطبيقه على مستوى المدرسة والمديرية ومركز الوزارة بشراكه فاعلة مع المجتمع المحلي (تطوير القدرات)
- النتيجة المباشرة 2.1: منظومة سياسات مستجيبة لاحتياجات المدارس ومديريات التربية والتعليم ومتوائمة مع خططها التطويرية وآليات مساهمة تم اعتمادها (المساهلة)
- النتيجة المباشرة 2.2: ارتفاع مستوى الدعم المالي والفني المستدام والمقدم من الوزارة للمدارس ومديريات التربية والتعليم لتنفيذ خططها التطويرية (توفر الموارد المادية والفنية لدعم عمليات التطوير)
- وذلك من خلال مجموعة مترابطة من الأنشطة ستحقق المخرجات العشرة التالية عند انجازها:
- المخرج (1.1.1): إستراتيجية اتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تم إعدادها
- المخرج (1.1.2): فريق الاتصال في مركز الوزارة ورؤساء أقسام الإعلام في مديريات التربية والتعليم وأعضاء المجالس التربوية تم تدريبهم على مهارات الاتصال الاستراتيجي وإدارة العلاقات الإعلامية مع الشركاء
- المخرج (1.1.3): كادر على مستوى المدرسة والمديرية تم تدريبه على إعداد وتنفيذ خطط التطوير المدرسية المستندة إلى النتائج والمراعية للنوع الاجتماعي وبمشاركة المجتمع المحلي
- المخرج (1.1.4): كادر على مستوى مديرية التربية والتعليم تم تدريبه على إعداد وتنفيذ خطط تطوير المديرية المستندة إلى النتائج والمراعية للنوع الاجتماعي وبمشاركة المجتمع المحلي
- المخرج (1.1.5): مراجعة شاملة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تم إجراؤها بناءا على منهجية تشاركية
- المخرج (1.1.6): كادر على مستوى مركز وزارة التربية والتعليم والمديرية والمدرسة تم تدريبه على إدماج تحليل النوع الاجتماعي في العمل اليومي

المخرج (2.1.1): إطار متابعة وتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية موجه بالنتائج ومراعٍ للنوع الاجتماعي تم إعداده
المخرج (2.1.2): سياسات لمأسسة التخطيط المترابط بين كافة المستويات؛ المدرسة ومديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة تم إعدادها

المخرج (2.2.1): بيت خبرة يوفر البيانات والمعلومات التي تحتاجها الكوادر التربوية في المدارس والمديريات ومركز وزارة التربية والتعليم وشركائهم تم تأسيسه

المخرج (2.2.2): آلية تمويل معتمدة توفر المنح للمديريات والمدارس لدعم تنفيذ خططها التطويرية تم إنشاؤها
هذا هو تقرير المتابعة الأول لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية والذي يعده قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي مستندا لإطار المتابعة والتقييم الذي أعده القسم بالتعاون مع مركز التدريب التربوي، حيث يتضمن التقرير منجزات البرنامج منذ بداية تنفيذه عام 2009.

يتألف هذا التقرير من ثلاثة أجزاء، حيث يتبع الجزء الأول وهو المقدمة جزئين؛ الجزء الثاني يناقش الانجازات والجزء الثالث يقدم التوصيات.

2.0 الانجازات

2.1 جمع البيانات وإعداد التقرير الأول

بناء على إطار المتابعة والتقييم الذي أعدته لجنة المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية³ والتي تألفت من رئيس وأعضاء قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي بالإضافة إلى كوادر متخصصة من مركز التدريب التربوي (إدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي سابقا) ، تم إعداد أدوات جمع البيانات من سلم تقدير لفظي واستبانة وبروتوكولات للمقابلات وغيرها لعشرة مؤشرات تتطلب عملا ميدانيا وكذلك تم إرسال كتب رسمية لمديريات التربية والتعليم للحصول على البيانات المتعلقة بالمؤشرات الكمية.

ابتدأ الإعداد لعملية جمع البيانات من الميدان بعقد ورشة تدريبية في نادي المعلمين في عمان حول "الإدارة المبنية على النتائج" لمنسقي المتابعة والتقييم في 22 مديرية تربية وتعليم من 16 مديريةية ضمن المجموعات الأولى والثانية والثالثة والتي طبقت برنامج تطوير المدرسة والمديرية بالإضافة لمنسقي المتابعة والتقييم في 6 مديريات ضمن المجموعة الرابعة والتي انضمت للبرنامج حديثا وذلك يومي 2 و3 أيار 2012. تضمنت الورشة التدريبية بالإضافة لمفاهيم الإدارة بالنتائج وقواعد المتابعة والتقييم، التعريف بمسودة إطار متابعة الأداء والذي سيشكل الأساس لعملية جمع البيانات، حيث قام بالتدريب رئيس قسم المتابعة والتقييم وبدعم من مشروع تطوير المدرسة والمديرية.

تم تشكيل الفرق لأغراض جمع البيانات حيث تم اعتماد مديريات المجموعة الأولى كوحدة واحدة ومديريات المجموعات الثانية والثالثة كوحدة أخرى وذلك نظرا لاختلاف الظروف التي يتم تطبيق البرنامج في إطارها. ففي مديريات المجموعة 2 والمجموعة 3 تكون الفريق من 9 أخصائيين من مشروع تطوير المدرسة والمديرية و 22 من منسقي المتابعة والتقييم في مديريات التربية والتعليم، وبإشراف ومشاركة أعضاء قسم المتابعة والتقييم في مركز الوزارة ومساعدة خبراء المتابعة والتقييم لمشروع تطوير المدرسة والمديرية. وتكون كل فريق في كل مديريةية من أربعة أعضاء، بواقع ثلاثة منسقي متابعة وتقييم من مديريات التربية والتعليم ومختص واحد من مشروع تطوير المدرسة والمديرية.

³ تم إعداد إطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية بدعم من الوكالة الكندية للتنمية الدولية من خلال مشروع تطوير المدرسة والمديرية

أما في مديريات المجموعة الأولى فتكون الفريق لكل مديرية من المديريات السبع من شخصين؛ منسق متابعة وتقييم و أخصائي من مشروع تطوير المدرسة والمديرية. إن البيانات التي توفرت من هذه المديريات تمتلك أهمية خاصة حيث تعرض حالة تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية في مديريات ومدارس المجموعة الأولى تحت إشراف وزارة التربية والتعليم وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بهدف التحسين.

تم اختيار عينة تتكون من أربعة مدارس في مديريات المجموعتين الثانية والثالثة مقسمة بالتساوي بين الذكور والإناث، و15 مدير مدرسة وفريق تطوير المديرية والمشرفين التربويين بالإضافة لمجلس التطوير التربوي ومجلسين تربويين لشبكتي مدارس من كل مديرية و10% من خطط تطوير المدارس وجميع خطط تطوير المديريات وعددها 9 خطط. تم اختيار عينة تتكون من مدرستين في المجموعة الأولى مقسمة بالتساوي بين الذكور والإناث، و15 مدير مدرسة وفريق تطوير المديرية والمشرفين التربويين بالإضافة لمجلس التطوير التربوي ومجلس تربوي لشبكة مدارس من كل مديرية. و10% من خطط تطوير المدارس وجميع خطط تطوير المديريات وعددها 7 خطط.

أما عملية جمع البيانات فلقد تمت وفق البرنامج التالي:

13 أيار: عقد اجتماع للفريق الذي سيقوم بتجريب أدوات جمع البيانات في مديرية البادية الجنوبية (منسق واحد للمتابعة والتقييم، ومختص واحد من مشروع تطوير المدرسة والمديرية، بالإضافة إلى عضوين من قسم المتابعة والتقييم في مركز الوزارة وخبراء المتابعة والتقييم لمشروع تطوير المدرسة والمديرية)

14-15 أيار: جمع البيانات في مديرية التربية والتعليم التجريبية – مديرية البادية الجنوبية

16-17 أيار: اجتماع الفريق الذي قام بتجريب أدوات جمع البيانات لمراجعة الأدوات وإجراء التعديلات اعتماداً على ما استخلص من المديرية التجريبية.

21-22 أيار: عقد دورة تدريبية (نظرية) على أدوات جمع البيانات للفريق بأكمله الذي سيقوم بجمع البيانات من المديريات الثماني المتبقية.

23-24 أيار: التدريب العملي الميداني، استكمال عملية جمع البيانات من الثماني مديريات المتبقية من مديريات المجموعتين الثانية والثالثة المشاركة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية

29 أيار: اجتماع رؤساء كل فريق من كل مجموعة لمناقشة ما تم انجازه.

20-21 و24 حزيران: جمع البيانات من مديريات المجموعة الأولى

وبعد استكمال عملية جمع البيانات سواء المتعلقة بالمؤشرات العشرة والتي تطلبت عملاً ميدانياً أو باقي المؤشرات والتي اعتمد قسم المتابعة والتقييم في الحصول عليها على المخاطبات الرسمية والمقابلات مع كوادر الوزارة في المركز والميدان، فلقد قام القسم بالعمل على تحليل البيانات باستخدام برنامج محسوب تم تطويره ليتناسب وسلم التقدير اللفظي الذي تم تطويره لكل مؤشر من المؤشرات العشرة والذي تألف من خمسة مستويات (أنظر الملحق رقم 1) بمساعدة مشروع تطوير المدرسة والمديرية. كما شكلت البيانات والملاحظات النوعية التي تم جمعها خلال جلسات النقاش المركزة والتي تم عقدها مع المجموعات المختلفة المشاركة في البرنامج مصدراً هاماً للتحليل وذلك تمهيداً لإعداد التقرير الأول.

2.2 النتائج

(أنظر الملحق رقم 2 والملحق رقم 3)

2.2.1 النتائج المتوسطة المدى

النتيجة المتوسطة 1.0: ازدياد المشاركة الفاعلة للمجتمع المحلي ومديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة في عمليات تطوير المدرسة

المؤشرات:

- 1.1 درجة تطبيق المدارس لخططها التطويرية
 - 1.2 درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم لخططها التطويرية
 - 1.3 درجة فاعلية المجالس التربوية المشكلة بمشاركة مجتمعية على مستوى شبكات المدارس
 - 1.4 درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي المشكلة في مديريات التربية والتعليم
 - 1.5 درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق اهداف خطط التطوير المدرسية
 - 1.6 درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات
 - 1.7 درجة تطبيق إستراتيجية الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية
 - 1.8 درجة رضى كوادر وزارة التربية والتعليم عن الاتصال على مستوى مركز الوزارة ومع المديريات والمدارس ومع المجتمع المحلي بما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية
- لقد تبين ومن خلال مراجعة سجلات مديريات التربية والتعليم ضمن المجموعة الثانية والثالثة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية انه ومع بداية عام 2012 كان هناك 9 مديريات و (732) مدرسة تطبق خططها التطويرية، أما المجموعة الأولى فقد كان هناك 7 مديريات و (789) مدرسة تطبق الخطط التطويرية. كما كان لكل مديرية مجلس تطوير تربوي و 83 مجلس تربوي لشبكات المدارس في مديريات المجموعة الثانية والثالثة التسع و 68 مجلس تربوي لشبكات المدارس في مديريات المجموعة الأولى السبع. أما بالنسبة لتطبيق المدارس والمديريات لخططها التطويرية، فلقد تبين أنها تتفاوت في درجة تطبيقها، إلا أن هناك حاجة لتفويض الصلاحيات الكافية لمديريات التربية والتعليم لتمكينها من القيام بمسؤولياتها وتطبيق خططها التطويرية على أكمل وجه. ومن التحديات التي تواجه تطبيق الخطط التطويرية التشريعات المتعلقة بقبول واستلام المساعدات أو الهبات أو التبرعات النقدية أو العينية. أما المجالس التربوية ومجالس التطوير التربوي فهي ايضا تتفاوت في درجة فاعليتها حيث تواجه بعض التحديات خصوصا لجهة عدم وجود التشريعات التي تنظم عملها وتعطيها الصفة القانونية. ويتطلب تحقيق النتيجة المتوسطة أعلاه أيضا إجراء التعديلات على السياسات الإستراتيجية والإجرائية لتوفير البيئة الداعمة لتنفيذ البرنامج.
- المزيد من التفاصيل نوردها تاليا لتوضيح النتائج المنجزة بالنسبة لكل من مؤشرات النتيجة المتوسطة أعلاه.

1.1 درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية

لقد عقدت فرق التقييم مجموعات نقاش مركزة مع عينة من فرق التطوير المدرسية بلغت أربعة فرق تطوير مدرسية في كل مديرية من مديريات المجموعتين الثانية والثالثة وفريقين من مدارس مديريات المجموعة الأولى بالإضافة للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الستة عشر، و ذلك بهدف التعرف على درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية في هذه المديريات. حيث تم الطلب من فرق التطوير المدرسية عرض أمثلة محددة لأنشطة الخطط التطويرية التي تم تنفيذها بالإضافة للعوامل المساعدة

والتحديات، أما المشرفون التربويون فلقد تم الاستفسار عن تقديرهم لنسبة خطط التطوير المدرسية لمدارس مديرياتهم والتي يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني المعتمد، بالإضافة للعوامل المساعدة والتحديات.

لقد بلغ معدل التطبيق لمدارس المجموعات الثانية والثالثة حسبما أفادت فرق التطوير المدرسية درجة 4.3 وهذا أعلى من المستهدف والذي هو 5.0/4.0، أما المجموعة الأولى فبلغت درجة التطبيق 4.14. ولقد تبين أن درجة تطبيق مدارس الإناث والمدارس المختلطة لخططها التطويرية أعلى من درجة التطبيق في مدارس الذكور حيث كانت 4.75 لمدارس الإناث مقارنة بـ 3.62 لمدارس الذكور في المجموعتين الثانية والثالثة أما في المجموعة الأولى فلقد كانت درجة التطبيق في مدارس الذكور أعلى منها في مدارس الإناث والمدارس المختلطة وهي على التوالي 4.29 و 4.0. هذا ولقد بلغت درجة تقييم المشرفين لتطبيق الخطط التطويرية لمدارس مديرياتهم ما معدلة 3.5 للمجموعتين الثانية والثالثة و 3.45 للمجموعة الأولى، وهذا أدنى من المستهدف والذي هو 5.0/4.0.

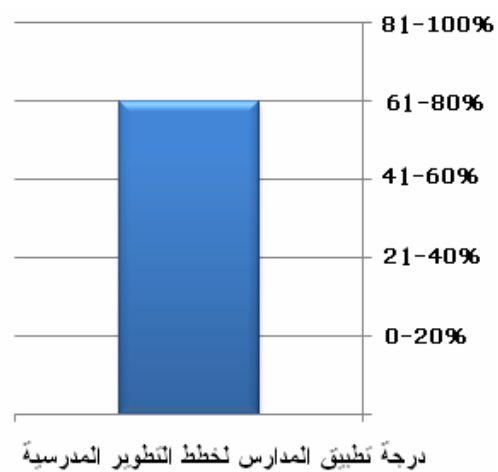
ومن بين العوامل التي ساعدت على التطبيق الناجح للخطط التطويرية تم ذكر مشاركة المجتمع المحلي، دعم المشرفين التربويين و منهجية التخطيط المتبعة والتي تؤدي إلى بناء خطط تطويرية تستجيب للاحتياجات الحقيقية للمدارس. كما تم التأكيد على أهمية المنحة الكندية المقدمة من مشروع تطوير المدرسة والمديرية في التمكن من تنفيذ أنشطة الخطط التطويرية.

وفي المقابل فلقد اعتبرت الإجراءات المعقدة التي تنظم عملية قبول الهبات والتبرعات النقدية والعينية معيقاً لتطبيق الخطط التطويرية. كما اعتبر المشرفون التربويون عدم توفر وسائل المواصلات التي تساعدهم في الوصول ودعم المدارس من معوقات تطبيق الخطط المدرسية. وكذلك من المعوقات عدم استقرار المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين في مواقعهم وضعف القدرات عند البعض من الكادر المدرسي.

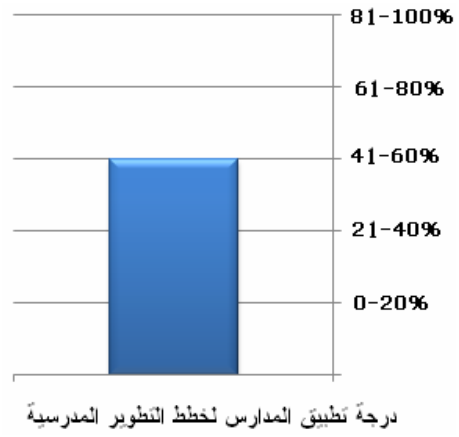
هذا وللتصدي لهذه التحديات فلقد أوصى معظم من تم اللقاء معهم بأن يتم إشراك جميع أعضاء فرق تطوير المدارس بالتدريب على برنامج تطوير المدرسة. ومن التوصيات أيضاً كان ضرورة مأسسة الدور الجديد للمشرف التربوي باعتباره عامل أساسي في استدامة البرنامج وكذلك تفويض صلاحيات أكبر لمديري المدارس وخصوصاً فيما يتعلق بتدبير التمويل وقبول واستلام التبرعات.

المجموعة الأولى:

المؤشر: درجة تطبيق المدارس لخطط التطوير المدرسية					
مصدر البيانات: فريق تطوير المدرسة					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
نسبة الإجراءات/ الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

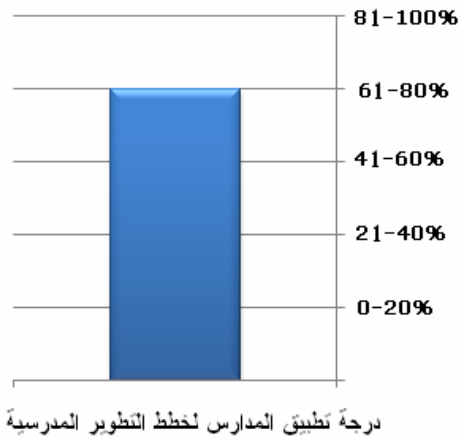


المؤشر: درجة تطبيق المدارس لخطط التطوير المدرسية					
مصدر البيانات: المشرفون التربويون					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة	%20-0	%40-21	%60-41	%80-61	%100-81

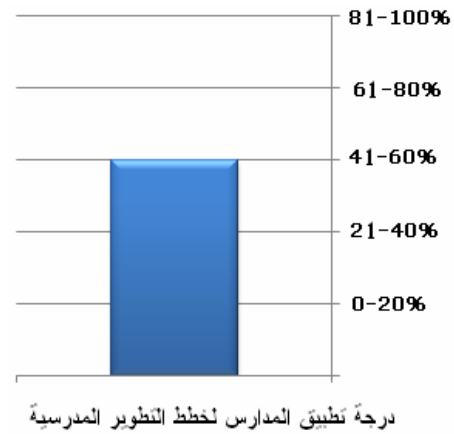


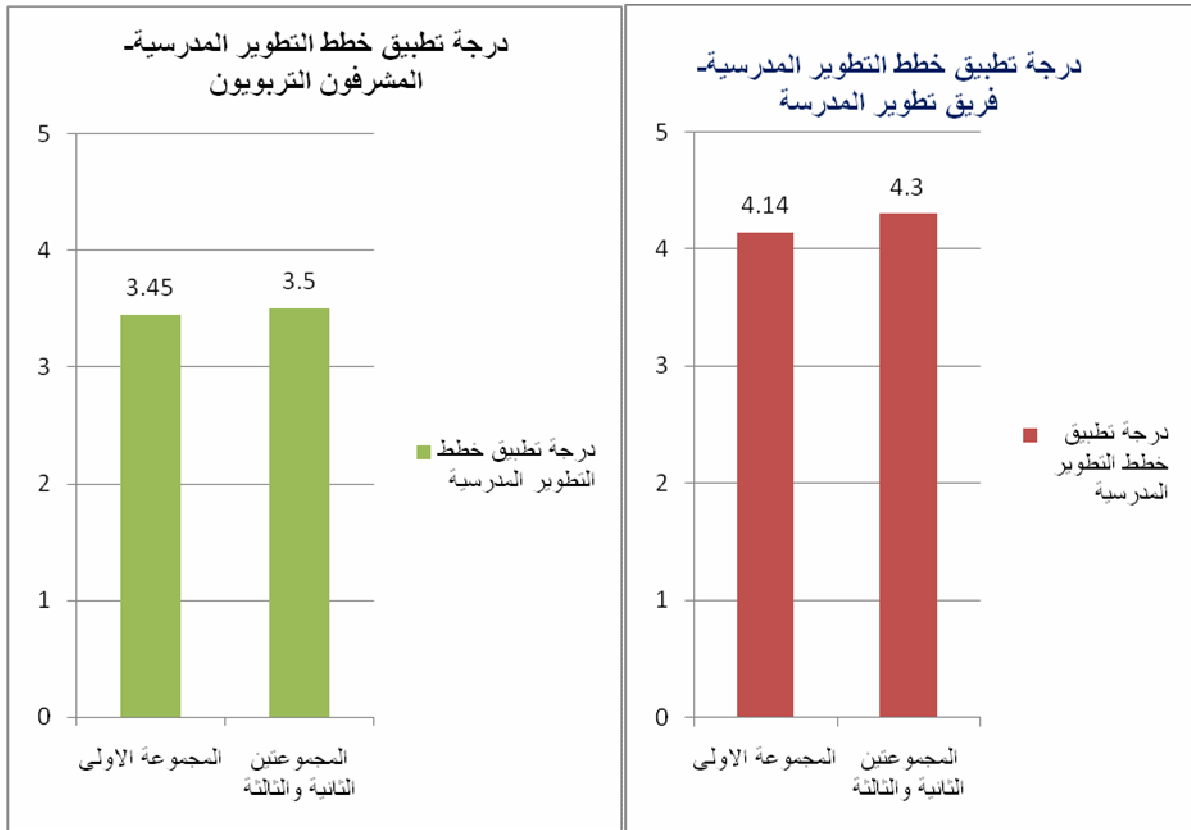
المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: درجة تطبيق المدارس لخطط التطوير المدرسية					
مصدر البيانات: فريق تطوير المدرسة					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة	%20-0	%40-21	%60-41	%80-61	%100-81



المؤشر: درجة تطبيق المدارس لخطط التطوير المدرسية					
مصدر البيانات: المشرفون التربويون					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة	%20-0	%40-21	%60-41	%80-61	%100-81





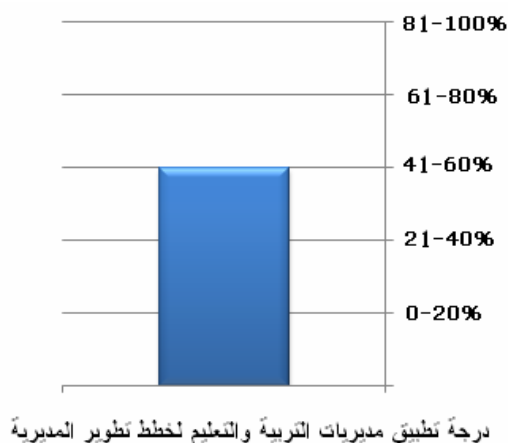
1.2 درجة تطبيق خطط تطوير المديرية

بالإضافة لاستجابته للاحتياجات المديرية نفسها فإنه من المطلوب أن تعد الخطط التطويرية للمديرية بحيث تستجيب أيضا للاحتياجات المشتركة للمدارس التابعة لها. وعند دراسة درجة تطبيق المديرية التسع ضمن المجموعتين الثانية والثالثة لخططها التطويرية، بالاستناد للتقارير المتوفرة وتقدير فرق تطوير المديرية، تبين بأنها كانت 5.0/4.5 وهي أعلى من الدرجة المستهدفة والتي تحددت بـ 5.0/4.0 حسب سلم التقدير اللفظي الخاص بهذا المؤشر. أما في مديريات المجموعة الأولى فلقد بلغت 3.43 وهي أقل من المستهدف. كما أكدت فرق تطوير المديرية على الأهمية القصوى لمنهجية التخطيط المتبعة من قبل برنامج تطوير المدرسة والمديرية والتي تستجيب لاحتياجات حقيقية يتم تحديدها بأسلوب تشاركي، ودورها في النجاح في تنفيذ الخطط بالإضافة إلى المنحة المالية التي تقدمها الوكالة الكندية للتنمية الدولية.

هذا ولقد أوضحت فرق تطوير المديرية بأن الصعوبات التي تحد من قدرة مديرياتهم على التنفيذ الكامل للخطة مردها إلى المركزية التي يتسم بها الهيكل الإداري للنظام التعليمي المتبع. ومن الأمثلة على ذلك أن المديرية غير قادرة على تنفيذ برامج التنمية المهنية والتي تتطلب مخصصات مالية بدون الحصول على الموافقة المسبقة للوزارة.

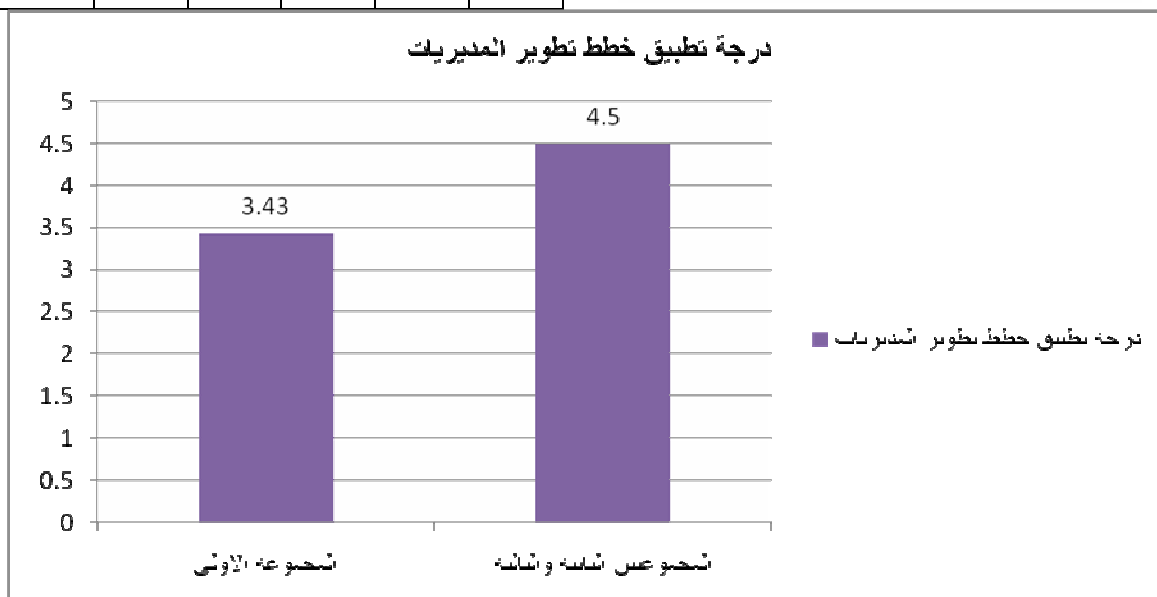
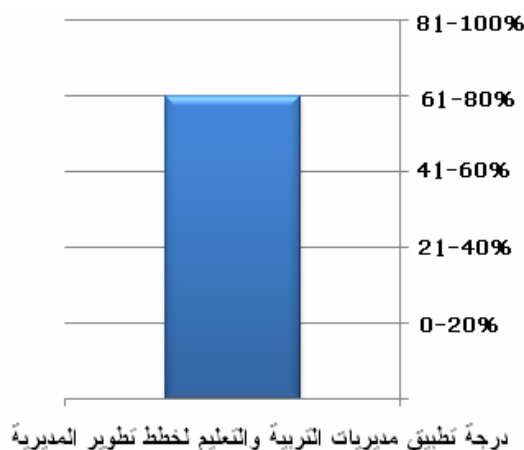
المجموعة الأولى:

المؤشر: درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم لخطط تطوير المديرية					
مصدر البيانات: فريق تطوير المديرية					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%



المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم لخطط تطوير المديرية					
مصدر البيانات: فريق تطوير المديرية					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%



1.3 درجة فاعلية المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس

إن مجلس التطوير التربوي هو مجلس يتشكل لكل مجموعة مدارس متجاورة بهدف إيجاد بيئة تعليمية اجتماعية مناسبة لنمو شخصية الطالب في المجالات المعرفية والمهارية والقيمية، من خلال:

1. رفع درجة التواصل بين المدرسة والبيت والمجتمع فيما يحقق الفائدة المتبادلة

2. إرساء شراكة حقيقية بين المدارس المشاركة في المجلس التربوي

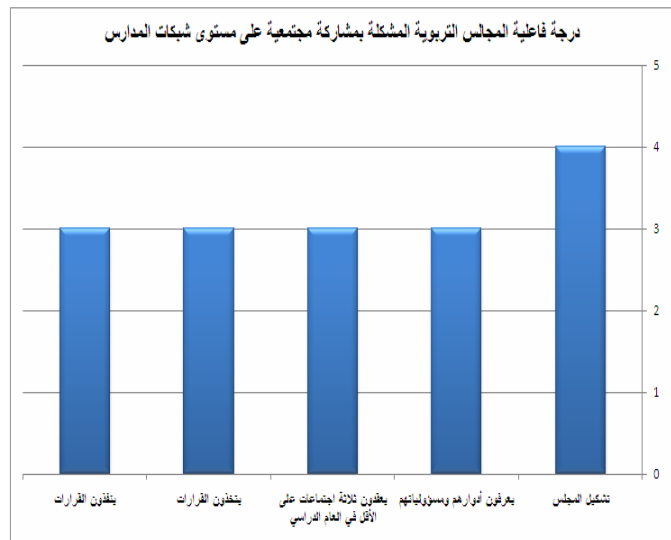
تتشكل عضوية المجالس التربوية من أعضاء من المجتمع المحلي ومديري المدارس في الشبكة والطلبة بالإضافة إلى منسق الإشراف التربوي في شبكة المدارس. ومن المهام المناطة بالمجلس التربوي؛ دراسة الخطط التطويرية للمدارس المشاركة في المجلس وإصدار التوصيات اللازمة، وكذلك دراسة نتائج التحصيل الفصلية والسنوية لطلبة مدارس المجلس وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمدارس والعمل على حل المشكلات التربوية في المنطقة من خلال التعاون وتبادل الأفكار.

وللتعرف على درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس فلقد تم اختيار عينة ممثلة تألفت من أربعة مجالس تربوية في كل مديرية من مديريات المجموعتين الثانية والثالثة ومجلسين من مديريات المجموعة الأولى. ولقد بلغت درجة الفعالية حسب تقديرات أعضاء المجالس الذين شاركوا في مجموعات النقاش المركزة 5.0/3.9 في مديريات المجموعات الثانية والثالثة وهو ما يقارب القيمة المستهدفة لدرجة الفاعلية والتي هي 5.0/4.0. هذا ولقد حصل معياراً "عضوية المجلس" و"عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس خلال العام الدراسي" على أعلى الدرجات، وبالمقابل حصل معياراً "اتخاذ القرارات" و"تطبيق القرارات" على أدنى الدرجات. أما مديريات المجموعة الأولى فبلغت درجة الفعالية 5.0 / 2.91.

هذا ولقد اعتبر عدم وجود التشريعات التي تنظم عمل المجالس التربوية وتعطيها الصفة القانونية من أهم المعوقات لقيام المجالس التربوية بدورها بفعالية. وكما فرق التطوير المدرسية، فلقد اعتبرت المجالس التربوية الإجراءات الحكومية المعقدة المتعلقة بقبول واستلام المدارس للتبرعات النقدية والعينية، معيقة لقدرتها على توفير الدعم اللازم للمدارس. معظم المجالس انطبقت عليها متطلبات العضوية إلا أنها كانت تفتقر المشاركة الفاعلة للطلبة والتوازن من حيث النوع الاجتماعي، كما تمت ملاحظة عدم الفهم الكاف للأدوار والمسؤوليات المناطة بالمجالس التربوية. ولذا فلقد تمت التوصية بالتركيز في مجال بناء قدرات أعضاء المجالس التربوية، من خلال البرامج التدريبية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، على توضيح الأدوار والمسؤوليات بالإضافة للتوثيق لأعمال وإنجازات هذه المجالس.

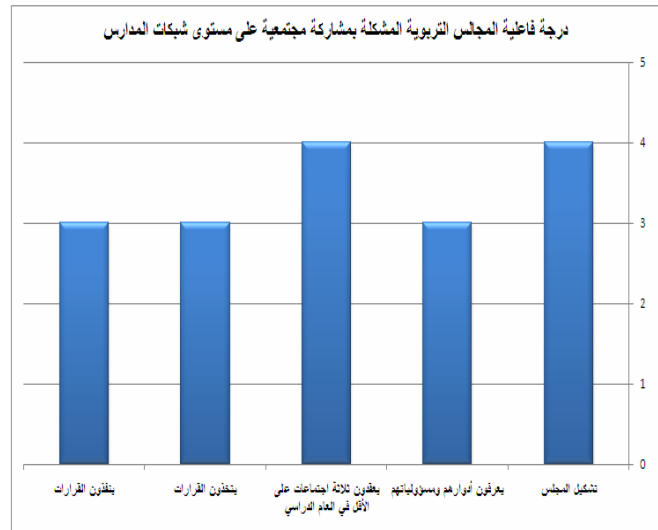
المجموعة الأولى:

المؤشر: درجة فاعلية المجالس التربوية المشكلة بمشاركة مجتمعية على مستوى شبكات المدارس					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس				*	
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم			*		
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي			*		
يتخذون القرارات			*		
ينفذون القرارات			*		



المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: درجة فاعلية المجالس التربوية المشكلة بمشاركة مجتمعية على مستوى شبكات المدارس					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس				*	
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم			*		
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي				*	
يتخذون القرارات			*		
ينفذون القرارات			*		



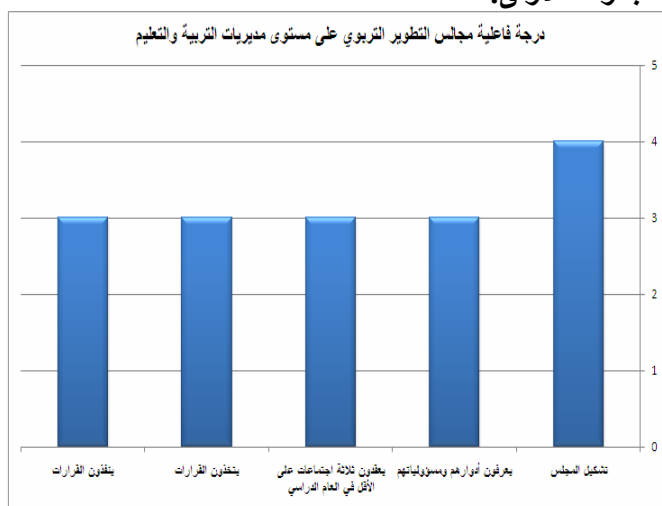
1.4 درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم

يقدم مجلس التطوير التربوي لمديرية التربية والتعليم من خلال دوره الاستشاري الدعم في مجال دراسة احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة للمدارس ودعم تطبيق الخطة التطويرية للمديرية، وكذلك تعزيز الفهم المشترك لعمليات الشراكة المجتمعية والتطوير التربوي وتبادل الخبرات. وتتشكل عضوية مجلس التطوير التربوي من رؤساء المجالس التربوية لشبكات المدارس ضمن المديرية (أعضاء من المجتمع المحلي)، مدير التربية والتعليم، فريق تطوير المديرية، طالب وطالبة منتخبان من مجلس برلمانات الطلبة على مستوى المديرية و منسق الشراكة المجتمعية في المديرية.

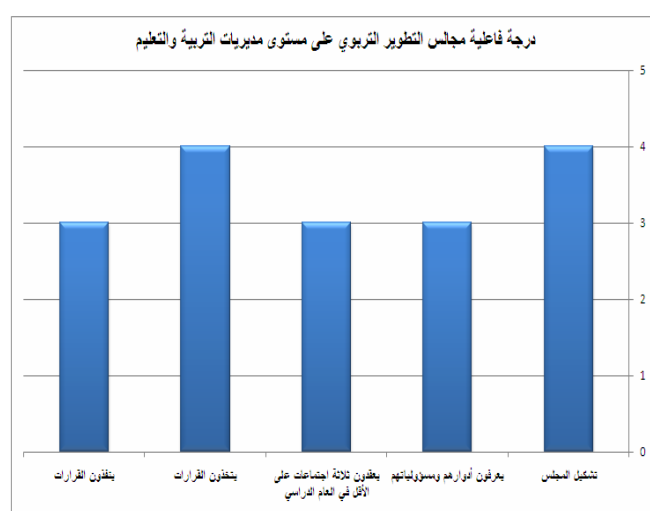
وعند اللقاء بأعضاء مجالس التطوير التربوي وتطبيق سلم التقدير اللفظي الخاص بهذا المؤشر فلقد بلغ معدل درجة الفاعلية لمجالس المديريات التسع للمجموعتين الثانية والثالثة 3.5 من 5.0 و 2.9 من 5.0 لمجالس مديريات المجموعة الأولى السبع. أما عند تطبيق سلم التقدير اللفظي مع فرق تطوير المديريات فلقد بلغ معدل درجة الفاعلية 5.0/4.28 لمديريات المجموعتين الثانية والثالثة و 5.0/3.1 لمديريات المجموعة الأولى وهي أعلى من الدرجة التي أعطتها المجالس لنفسها. ومن حيث العوامل المساعدة والصعوبات التي تواجه المجالس فلقد تمثلت بالتشريعات التي تعطي الصفة القانونية لأعمال المجلس والإجراءات الحكومية لقبول واستلام المدارس للتبرعات النقدية والعينية وكذلك وضوح الأدوار والمسؤوليات، ومن الملاحظ تشابهها مع ما ورد سابقا بالنسبة للمجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس. وكذلك الأمر في التوصيات حيث تمت التوصية بالتركيز في مجال بناء القدرات ومن خلال البرامج التدريبية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، على توضيح الأدوار والمسؤوليات بالإضافة للتوثيق لأعمال وإنجازات هذه المجالس.

المجموعة الأولى:

المؤشر: درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم					
مصدر المعلومات: فريق تطوير المديرية					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس				*	
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم			*		
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي			*		
يتخذون القرارات			*		
ينفذون القرارات			*		

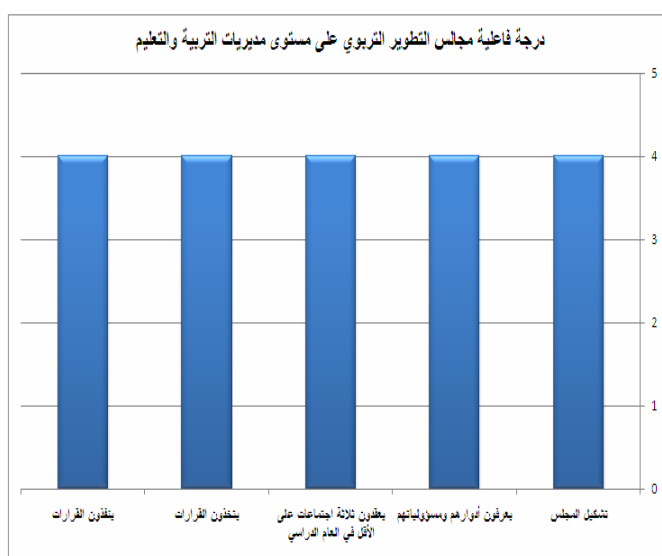


المؤشر: درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم					
مصدر المعلومات: مجلس التطوير التربوي					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس				*	
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم			*		
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي			*		
يتخذون القرارات				*	
ينفذون القرارات			*		

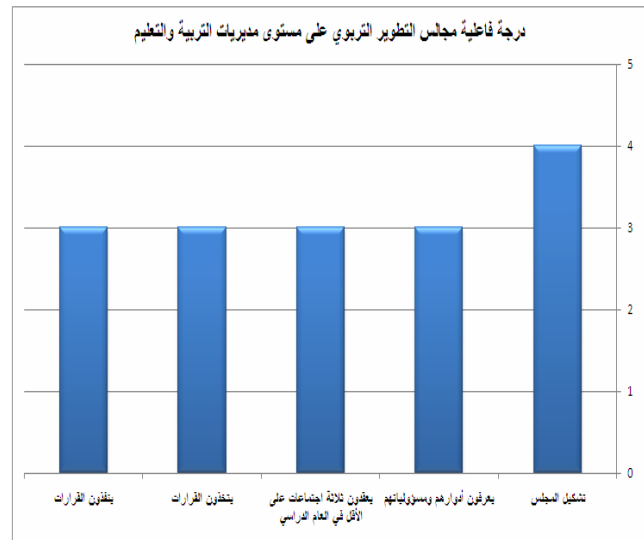


المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم					
مصدر المعلومات: فريق تطوير المديرية					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس				*	
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم				*	
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي				*	
يتخذون القرارات				*	
ينفذون القرارات				*	



المؤشر: درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم					
مصدر المعلومات: مجلس التطوير التربوي					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس				*	
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم			*		
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي			*		
يتخذون القرارات			*		
ينفذون القرارات			*		



1.5 درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية

عبرت عينة مختارة من 15 مدير مدرسة من كل مديرية من مديريات برنامج تطوير المدرسة والمديرية للمجموعات الأولى والثانية والثالثة ومن خلال استبانة وزعت عليهم عن درجة رضاهم عن جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية. ولقد بلغت درجة الرضا 4.0 من 5.0 لمديريات المجموعتين الثانية والثالثة وهي تطابق الدرجة المستهدفة، وجاءت أدنى من المستهدف في مديريات المجموعة الأولى حيث بلغت 3.43 من 5.0.

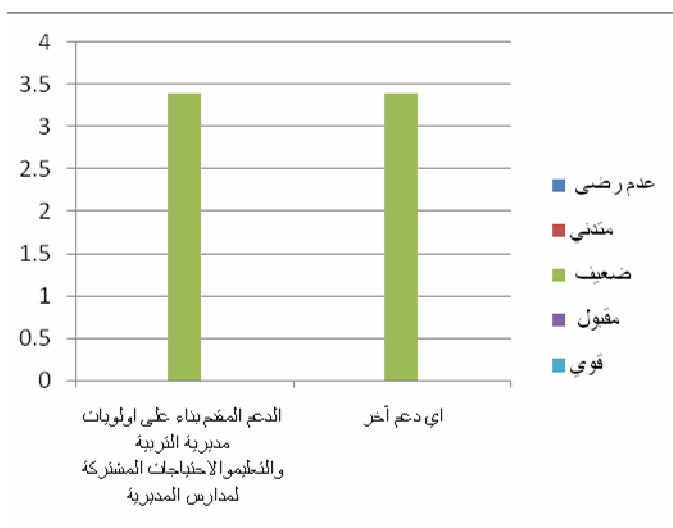
كما عبر المديرون عن اعتقادهم بأن منهجية التخطيط المتبعة في برنامج تطوير المدرسة والمديرية مكنت المديريات من التعرف وفهم طبيعة المشكلات والتحديات التي تواجهها المدارس كما أدت إلى تعزيز وارتفاع مستوى التعاون بين الطرفين.

إلا أنه وفي بعض المديريات عبر مديرو المدارس عن تطلعهم لدرجة أكبر من الدعم لخططهم التطويرية من مديرية التربية والتعليم. كما اشتكى بعضهم من كبر الأعباء الإدارية الملقاة عليهم من المديرية والتي تحد من قدرتهم على تكريس وقت أكثر للعمل على تطبيق خططهم التطويرية.

أما التوصيات فلقد تمثلت في الاطلاع على خطط تطوير المديريات وخصوصا الجوانب المتعلقة بدعم الاحتياجات المشتركة للمدارس وكذلك أن تنظم المديرية زيارات متبادلة للمدارس والمديريات ذات الخبرة في تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية وذلك بهدف بناء القدرات.

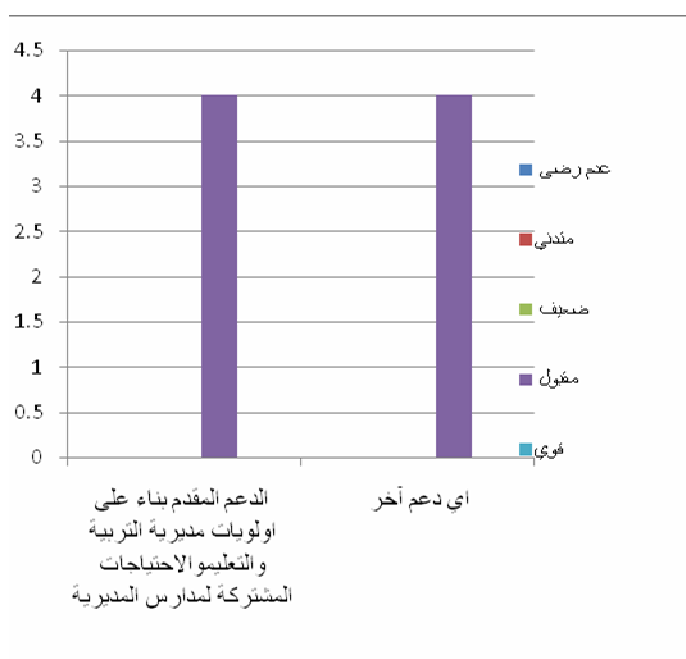
المجموعة الأولى:

المؤشر: درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية مصدر البيانات: مديرو ومديرات المدارس					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
الدعم المقدم بناء على أولويات مديرية التربية والتعليم والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية	عدم رضى	متدني	ضعيف	مقبول	قوي
اي دعم آخر	عدم رضى	متدني	ضعيف	مقبول	قوي



المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية مصدر البيانات: مديرو ومديرات المدارس					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
الدعم المقدم بناء على أولويات مديرية التربية والتعليم والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية	عدم رضى	متدني	ضعيف	مقبول	قوي
اي دعم آخر	عدم رضى	متدني	ضعيف	مقبول	قوي



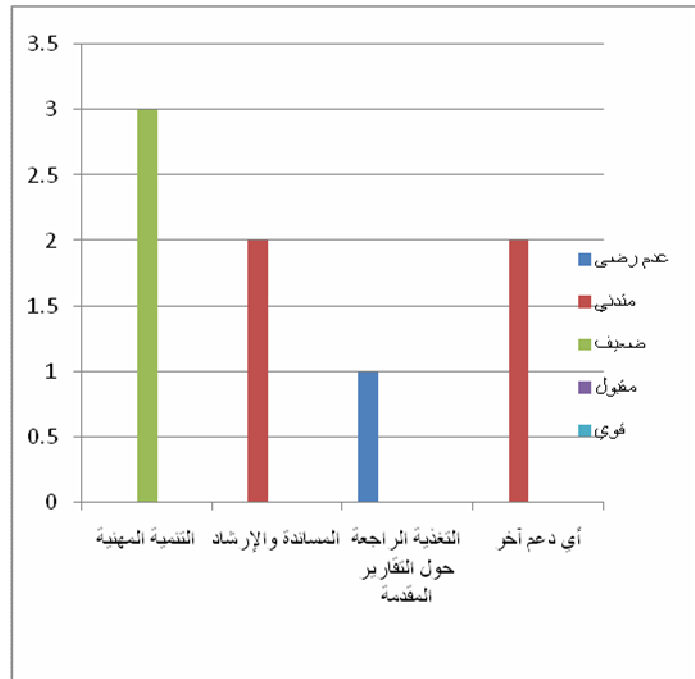
1.6 درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات

لقد تم استفتاء أعضاء فرق تطوير المديريات في مديريات برنامج تطوير المدرسة والمديرية للمجموعات الأولى والثانية والثالثة من خلال استبيان وزع عليهم للتعرف عن درجة رضاهم عن الدعم الذي يقدمه مركز الوزارة لهم لتنفيذ خططهم التطويرية. ولقد كانت النتيجة أن معدل درجة الرضا بلغت 3.69 للمجموعتين الثانية والثالثة و 2.07 للمجموعة الأولى وهي أقل من الدرجة المستهدفة والتي هي 5.0/4.0. ومن جوانب الدعم التي أخذت أدنى درجة رضا كانت المتعلقة بالمساندة والإرشاد التي من المفترض أن يقدمها المشرفون التربويون في مركز الوزارة لكوادر المديريات وذلك بسبب محدودية الزيارات وانعدام التغذية الراجعة على التقارير التي ترفعها المديريات لهم. كما كانت الموافقة المسبقة للوزارة على برامج التنمية المهنية التي ترغب المديريات بتنفيذها لكوادرها من نقاط الضعف التي ذكرها المستفتون.

أما التوصيات فكانت ضرورة إيجاد آلية تضمن تدفق المعلومات التي تنتج عن تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية نحو الجهات ذات العلاقة في مركز الوزارة واستجابة هذه الجهات لها. وكذلك توفير دعم مالي مستدام لتنفيذ الخطط التطويرية للمدارس والمديريات.

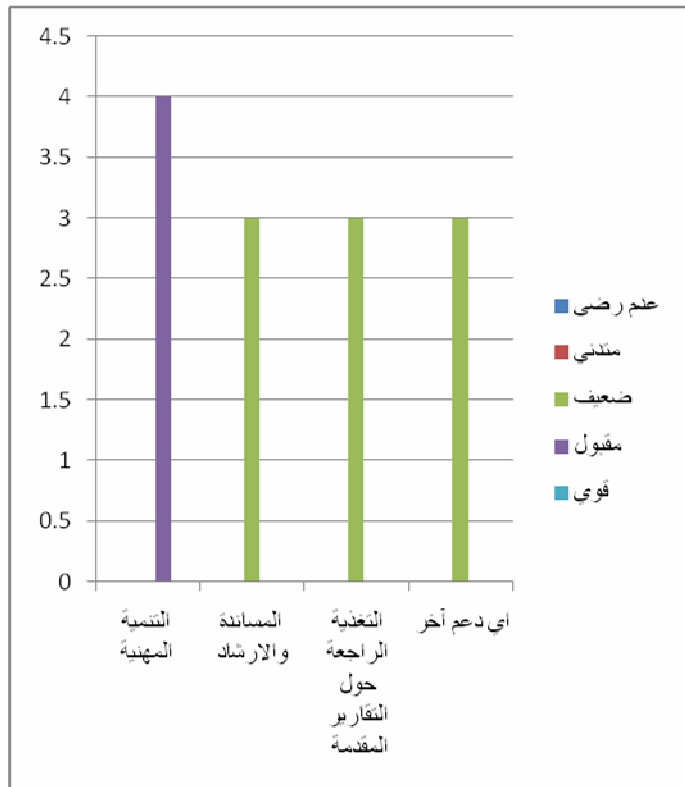
المجموعة الأولى:

المؤشر: درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
التنمية المهنية	عدم رضى	متدني	ضعيف	مقبول	قوي
المساندة والإرشاد	عدم رضى	متدني	ضعيف	مقبول	قوي
التغذية الراجعة حول التقارير المقدمة	عدم رضى	متدني	ضعيف	مقبول	قوي
أي دعم آخر	عدم رضى	متدني	ضعيف	مقبول	قوي



1.7 درجة تطبيق إستراتيجية الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية

المؤشر: درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعايير
قوي	مقبول	ضعيف	متدني	عدم رضى	التمتية المهنية
قوي	مقبول	ضعيف	متدني	عدم رضى	المساندة والإرشاد
قوي	مقبول	ضعيف	متدني	عدم رضى	التغذية الراجعة حول التقارير المقدمة
قوي	مقبول	ضعيف	متدني	عدم رضى	أي دعم آخر



1.8 درجة رضا كوادر وزارة التربية والتعليم عن الاتصال على مستوى مركز الوزارة ومع المديريات والمدارس ومع المجتمع المحلي بما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية

لقد أتم فريق الاتصال في وزارة التربية والتعليم إعداد إستراتيجية الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية وبما ينسجم مع الرؤية الاتصالية العامة للمرحلة الثانية لمشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي (ERfKE II). ومن المتوقع البدء بتنفيذها في غضون الأشهر القليلة القادمة.

النتيجة المتوسطة 2.0: نظام فاعل لتطوير التعليم قائم على المدرسة كأداة رئيسة لتزويد الطلبة بتعليم نوعي يؤكد على قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو اقتصاد المعرفة تم مأسسته

المؤشرات:

2.1: النسبة المئوية من السياسات والإجراءات المراعية للنوع الاجتماعي والداعمة لنظام تطوير التعليم القائم على المدرسة التي تم تطبيقها

2.2: وجود أداة موحدة معتمدة للتقييم الذاتي للمدارس تستند إلى نتائج مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي وتستخدم لغايات المساءلة العامة والمهنية

2.3: درجة فاعلية آليات المساءلة العامة والمهنية المعتمدة والمرتبطة بدورة تطوير المدرسة

2.4: درجة رضى المعنيين عن تفويض صلاحية اتخاذ القرار والموارد المتعلقة لدعم تنفيذ خطط تطوير المدرسة

2.5: درجة رضى المعنيين عن استخدام البيانات والمعلومات التي يوفرها برنامج تطوير المدرسة والمديرية في رسم السياسات وإعداد الخطط الإستراتيجية للوزارة وتخصيص الموارد.

2.1 النسبة المئوية من السياسات والإجراءات المراعية للنوع الاجتماعي والداعمة لنظام تطوير التعليم القائم على المدرسة التي تم تطبيقها

عملت إدارة التخطيط والبحث التربوي على التحديث المستمر لمنظومة السياسات التربوية التي تستند عليها الوزارة في توجيه عملياتها. ونتج عن هذا الجهد وثيقة الإطار العام للسياسة التربوية والتي استندت إليها لجنة السياسات والتخطيط التي تشكلت عام 2011 في تحديد السياسات الداعمة لمأسسة برنامج تطوير المدرسة والمديرية. وتعمل اللجنة حالياً مع لجنة مراجعة الإطار العام للسياسة التربوية التي شكلتها الوزارة العام الماضي لهذه الغاية من أجل أن يتضمن الإطار العام للسياسة التربوية المعتمد للوزارة السياسات التي توفر البيئة المناسبة لنجاح تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية وضمان استدامته.

2.2 وجود أداء موحدة معتمدة للتقييم الذاتي للمدارس تستند إلى نتائج مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي وتستخدم لغايات المساءلة العامة والمهنية

لقد قامت وزارة التربية والتعليم بتصميم المنهج والأداة اللازمين لغايات التخطيط السليم المبني على الاحتياجات الحقيقية للمدارس ومديريات التربية والتعليم، والذي تم تجريب عدة نماذج منه خلال المرحلة الأولى من مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي وبناء عليه اعتماد نموذج برنامج تطوير المدرسة في 2009. تبدأ مرحلة التطوير في كل مدرسة بإجراء عملية تقييم ذاتي، باستخدام أداة وطنية أردنية للتقييم الذاتي، ويشمل التقييم الذاتي جميع العاملين في المدرسة كمشاركين وكذلك تستخدم الأداة ليوافرا لطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال تطبيقها المدخلات لعملية التقييم هذه. وبالاعتماد على مخرجات هذه العملية تقوم كل مدرسة بإعداد خطط التطوير الخاصة بها مع تحديد الأولويات والخطوات التي تعتزم اتخاذها لتحقيق أهدافها ومتابعة تحققها. هذا ولقد قررت الوزارة استخدام هذه الأداة في كافة مدارس ومديريات التربية والتعليم في المملكة بحيث تحل محل كافة النماذج التي سبقتها حيث تم، ولغاية تاريخه، تطبيق هذه الأداة في 16 مديرية و ما يزيد عن 1500 مدرسة.

2.3 درجة فاعلية آليات المساءلة العامة والمهنية المعتمدة والمرتبطة بدورة تطوير المدرسة

لم يتم قياس هذا المؤشر

2.4 درجة رضى المعنيين عن تفويض صلاحية اتخاذ القرار والموارد المتعلقة لدعم تنفيذ خطط تطوير المدرسة

لم يتم قياس هذا المؤشر

2.5 درجة رضى المعنيين عن استخدام البيانات والمعلومات التي يوفرها برنامج تطوير المدرسة والمديرية في رسم السياسات وإعداد الخطط الإستراتيجية للوزارة وتخصيص الموارد.

نظراً لما للبيانات التي توفرها عمليات المتابعة والتقييم وكذلك المعلومات المتعلقة باحتياجات المدارس والمديريات التي تنتج عن التخطيط وفق منهجية برنامج تطوير المدرسة والمديرية، فإن الاستناد عليها في رسم السياسات وإعداد الخطط الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم يعتبر شرطاً أساسياً من شروط النجاح في تحقيق الأهداف الوطنية لمشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي.

وفي هذا السياق جاء إعداد إطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، البرنامج الذي يعد الآلية التي من خلالها تنفذ وزارة التربية والتعليم المكون الأول لمشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي، والذي عملت الوزارة ممثلة بقسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي على إعداده بالتعاون مع مركز التدريب التربوي. واستناداً إلى هذا الإطار فلقد تم إنجاز مجموعة من أنشطة بناء القدرات شملت الفريق الفني ولجنة المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية و أعضاء قسم

المتابعة والتقييم في مركز الوزارة ومنسقي المتابعة والتقييم في 22 مديرية، وكذلك جمع البيانات من مديريات المجموعة الأولى والثانية والثالثة تمهيدا لإصدار تقرير المتابعة الأول لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية.

أما البيانات والمعلومات التي تنتج من تطبيق منهجية التخطيط حسب نموذج برنامج تطوير المدرسة والمديرية وبالتحديد بيانات المراجعة الذاتية والتي تجريها 40% من مدارس المملكة، وهي المشاركة في برنامج تطوير المدرسة والمديرية، فهي وبعد تجميعها وتصنيفها حسب الأصول، يتم رفعها إلى مديرية التربية والتعليم التابعة لها المدارس. ومن خلال استخدام برنامج محوسب تتمكن مديرية التربية والتعليم من التعرف على الاحتياجات المشتركة لمجموع مدارسها، وبناء عليها تعد المديرية خطتها التطويرية لتلبية هذه الاحتياجات.

هذا وتعمل الوزارة حاليا على تطوير آلية تضمن وصول البيانات والمعلومات التي تتوفر من تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية إلى جهة متخصصة في مركز الوزارة لتقوم بتحليلها والاستناد عليها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التربوية والتخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني. وسيتم قياس درجة الرضى في التقارير القادمة.

2.2.2 النتائج المباشرة

النتيجة المباشرة 1.1: منهج متكامل للتطوير مبني على الحاجات ومراع للنوع الاجتماعي تم تطبيقه على مستوى المدرسة والمديرية ومركز الوزارة بشراكه فاعلة مع المجتمع المحلي.
المؤشرات:

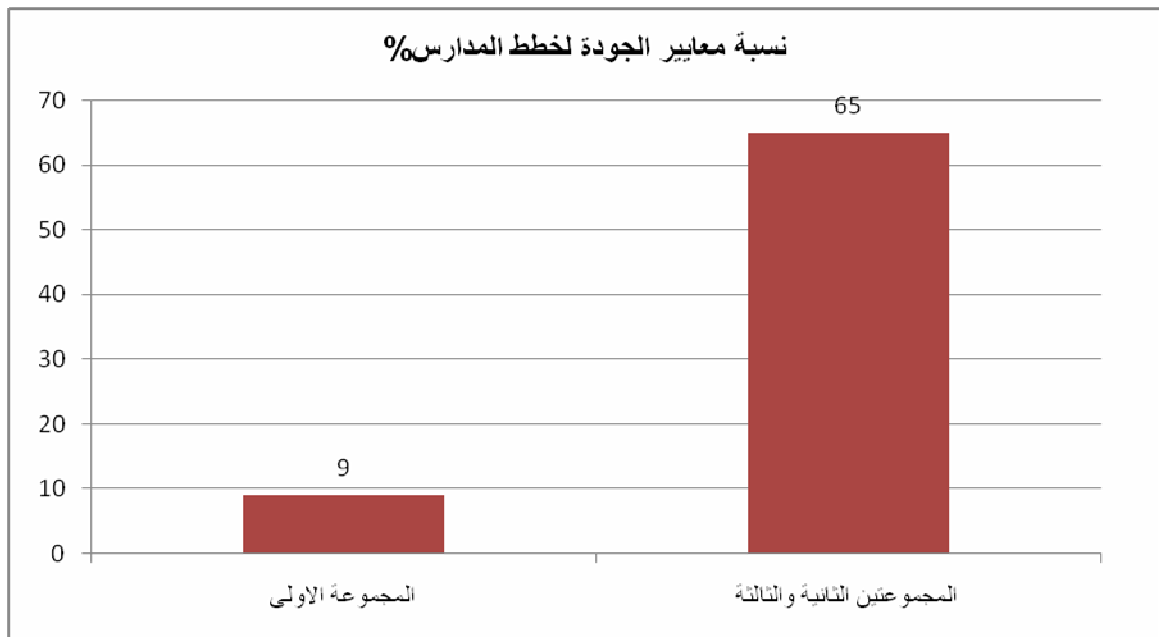
- 1.1.1: النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة.
- 1.1.2: النسبة المئوية لخطط تطوير المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة.
- 1.1.3: درجة دمج النوع الاجتماعي في برنامج تطوير المدرسة والمديرية.
- 1.1.4: عدد المبادرات التي تنشر المعلومات المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية حسب إستراتيجية الاتصال.
- 1.1.5: عدد خطط تطوير المدارس التي تم إعدادها حسب النموذج المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية.
- 1.1.6: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية.
- 1.1.7: عدد الخطط التطويرية لمديريات التربية والتعليم التي تم إعدادها حسب النموذج المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية.
- 1.1.8: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم.
- 1.1.9: النسبة المئوية للتوصيات التي تم تطبيقها من التوصيات التطويرية الناتجة عن عمليات مراجعة برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

لقد تبين من خلال عملية المتابعة التي أجرتها فرق التقييم أن هناك أدلة على تحقق ما تم استهدافه بالنسبة لهذه النتيجة. فلقد قام فريق المتابعة والتقييم بدراسة الخطط التطويرية للمديريات الستة عشر ضمن المجموعات الأولى والثانية والثالثة وكذلك الخطط التطويرية لـ 10% على الأقل من مدارس كل مديرية للتعرف على جودة هذه الخطط حسب معايير سلم التقدير اللفظي الذي أعده قسم المتابعة والتقييم والكوادر المعنية من مشروع تطوير المدرسة والمديرية والذي تضمن مجموعة معايير للجودة ومن بينها معايير دمج النوع الاجتماعي. كذلك تم استعراض منهجية عمل برنامج تطوير المدرسة والمديرية مع التركيز على عملية ومراحل إعداد الخطط التطويرية بهدف الاطلاع على آراء المعنيين حول فعالية هذه العملية حيث تمكن الفريق من الحصول على معلومات قيمة تساعد في تطوير عمل البرنامج.

1.1.1 النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة

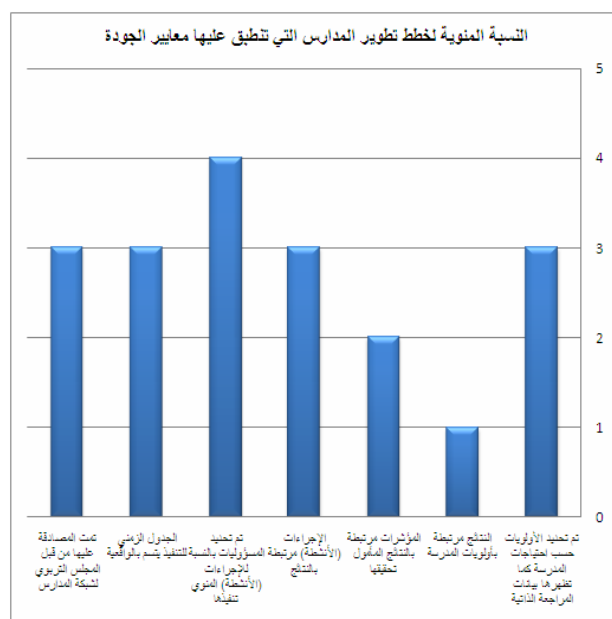
لقد بلغ معدل درجة الجودة لخطط التطوير المدرسية 5.0/4.2 لمديريات المجموعات الثانية والثالثة حيث تجاوز المستهدف والذي هو 4.0 و 3.0 للمجموعة الأولى أي أقل من المستهدف، ومن بين المعايير الخمسة لسلم التقدير اللفظي لهذا المؤشر حصل معيار "النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة" على أعلى معدل درجات وكانت 5.0/4.5 أما الدرجات الأدنى فلقد حصل عليها معيار "تحديد المسؤوليات بالنسبة للإجراءات" وكانت 3.8 من 5.0، هذا في مديريات المجموعة الثانية والثالثة أما المجموعة الأولى فكانت عكس ذلك حيث حصل معيار "النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة" على أدنى الدرجات 5.0/1.7 ومعيار "تحديد المسؤوليات بالنسبة للإجراءات" حصل على أعلى الدرجات وهي 5.0/4.1. لم تلاحظ فروقات كبيرة في جودة الخطط التطويرية بين مدارس الإناث/المختلطة و مدارس الذكور. ومن أهم التوصيات التي قدمت كانت عقد المزيد من الدورات التدريبية في موضوع الإدارة الموجهة بالنتائج.

أما النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حصلت على درجة 4.0 فأعلى فقد كانت 65 % للمجموعتين الثانية والثالثة و9% للمجموعة الأولى.



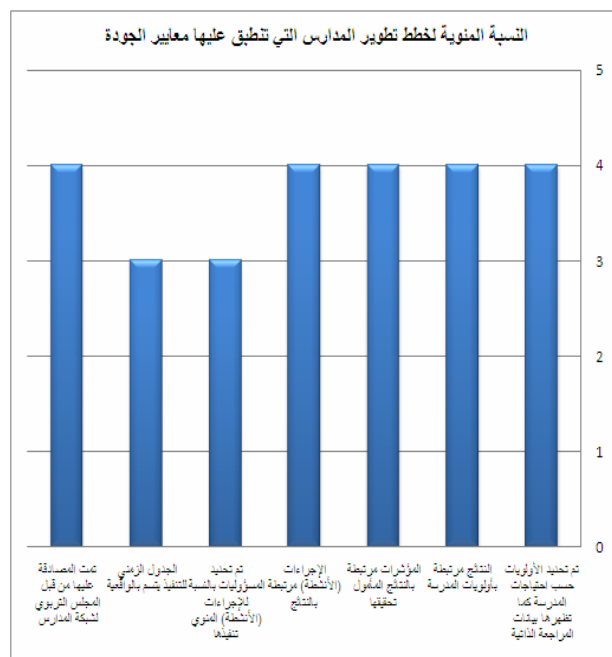
المجموعة الأولى:

المؤشر: النسبة المئوية المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية			*		
النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة	*				
المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها		*			
الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج			*		
تم تحديد المسؤوليات بالنسبة للإجراءات (الأنشطة) المنوي تنفيذها				*	
الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية			*		
تمت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس			*		



المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: النسبة المئوية المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية				*	
النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة				*	
المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها				*	
الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج				*	
تم تحديد المسؤوليات بالنسبة للإجراءات (الأنشطة) المنوي تنفيذها			*		
الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية			*		
تمت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس				*	



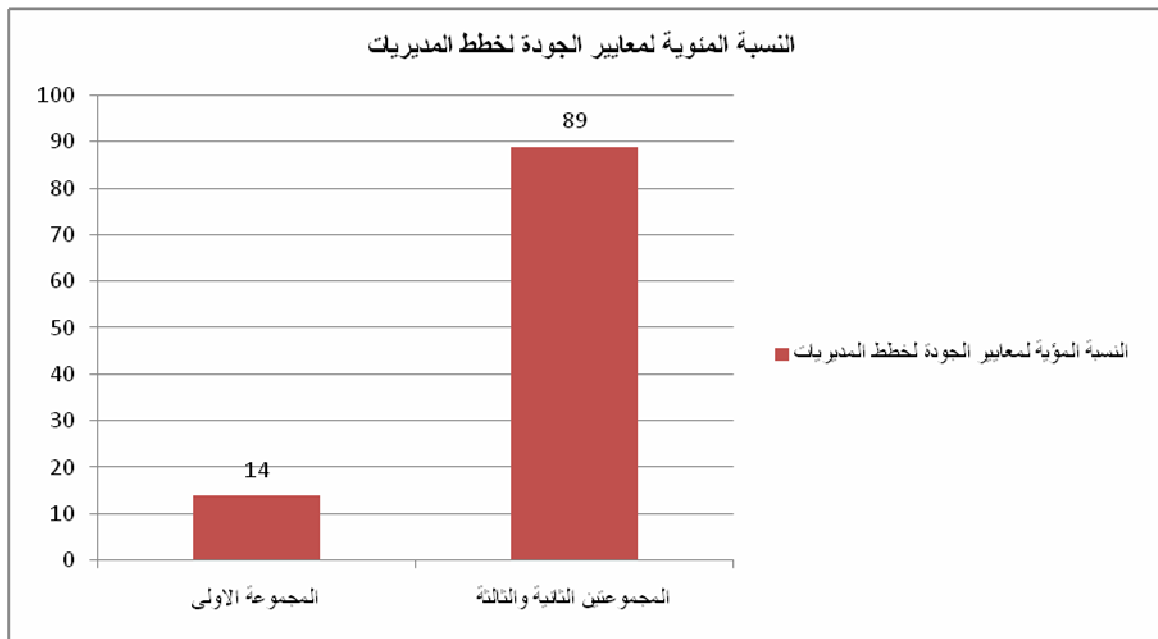
1.1.2 النسبة المئوية المئوية لخطط تطوير المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة

تتضمن خطط تطوير المديريات استجاباتها للحاجات المشتركة للمدارس بالإضافة لحاجات المديرية نفسها والتي يتم تحديدها من خلال إجراء المراجعة الذاتية لأدائها بمشاركة كوادر المديرية والمجتمع المحلي. ولتحديد درجة الجودة للخطط التطويرية فلقد قام فريق المتابعة والتقييم بدراسة الخطط التطويرية لمديريات التربية والتعليم الستة عشر حسب سلم التقدير اللفظي لهذا المؤشر. ولقد كان معدل درجة الجودة للخطط التطويرية لمديريات المجموعتين الثانية والثالثة 4.2 من 5.0 وهي أعلى من الدرجة المستهدفة

4.0، بينما معدل درجة الجودة لخطط مديريات المجموعة الأولى فلقد بلغ 2.7 وهو أدنى من الدرجة المستهدفة. ومن الجدير ذكره أن معيار إدماج النوع الاجتماعي حصل على الدرجة الأدنى بالنسبة للمجموعة الثانية والثالثة وبلغ 2.2 وفي المجموعة الأولى بلغ 2.1 من 5.0 حيث وبالرغم من استخدام اللغة المراعية للنوع الاجتماعي إلا أنه وفي معظم الأحيان لم تصنف البيانات حسب الجنس وكذلك الأنشطة التطويرية لم تصمم بشكل يستجيب لاحتياجات كل من الطلاب والطالبات التعليمية. كذلك حصلت معايير "المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها" و"تم تبنيها من قبل مجلس التطوير التربوي" على الدرجة الأدنى في خطط مديريات المجموعة الأولى حيث بلغت 1.6 لكل منهما. وبشكل عام فلقد لوحظ وجود ارتباط بين النتائج والأولويات من جهة والاحتياجات المشتركة للمدارس واحتياجات المديرية من جهة أخرى.

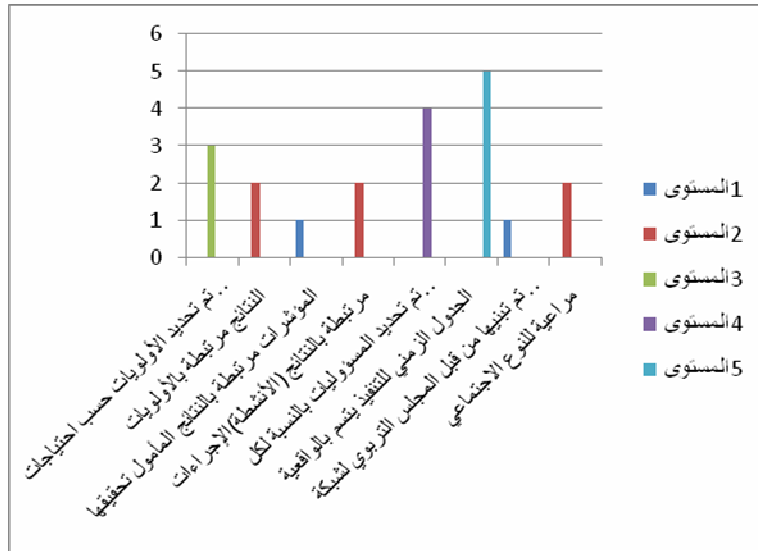
أما النسبة المئوية لخطط تطوير المديرية التي حصلت على درجة 4.0 فأعلى فقد كانت 89 % للمجموعتين الثانية والثالثة و14% للمجموعة الأولى.

أما التوصيات فلقد تضمنت مزيداً من التدريب في موضوع الإدارة الموجهة بالنتائج وكذلك استخدام البيانات المصنفة حسب الجنس.



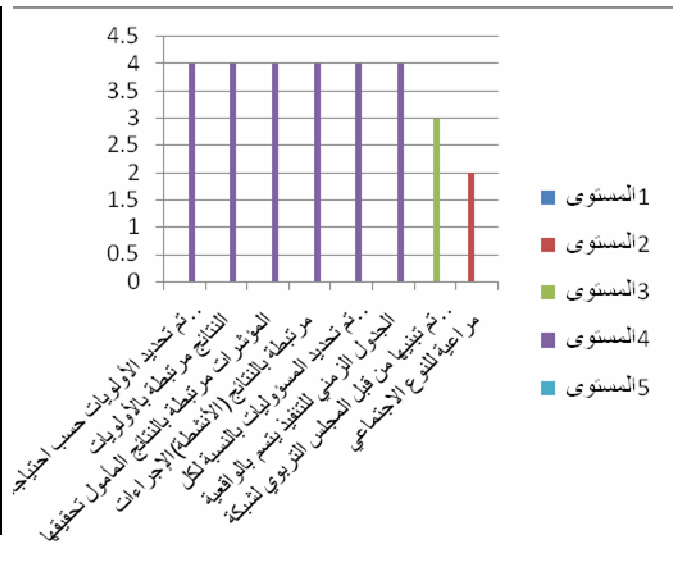
المجموعة الأولى:

الغرض	النسبة المئوية	لخطط	تطوير	المديريات التي تطورها	على هيئة تعليمية	الجوهرية
1	5	3	2	1	5	3
2	5	3	2	1	5	3
3	5	3	2	1	5	3
4	5	3	2	1	5	3
5	5	3	2	1	5	3
6	5	3	2	1	5	3
7	5	3	2	1	5	3
8	5	3	2	1	5	3
9	5	3	2	1	5	3
10	5	3	2	1	5	3



المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: النسبة المئوية لخطط تطوير المديرية التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية				*	
النتائج مرتبطة بالأولويات				*	
المؤشرات مرتبطة بالنواتج المأمول تحقيقها				*	
الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنواتج				*	
تم تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل الإجراءات (الأنشطة) المنوي تنفيذها				*	
الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية				*	
تم تبنيها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس			*		
مراعية للنوع الاجتماعي		*			



1.1.3 درجة دمج النوع الاجتماعي في برنامج تطوير المدرسة والمديرية

لم يتم قياس هذا المؤشر

1.1.4 عدد المبادرات التي تنشر المعلومات المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية حسب إستراتيجية الاتصال

لا يوجد بعد

1.1.5 عدد خطط تطوير المدارس التي تم إعدادها حسب النموذج المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية

مديرية المجموعة الثانية والثالثة: 732

مديرية المجموعة الأولى: 789

1.1.6 درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية

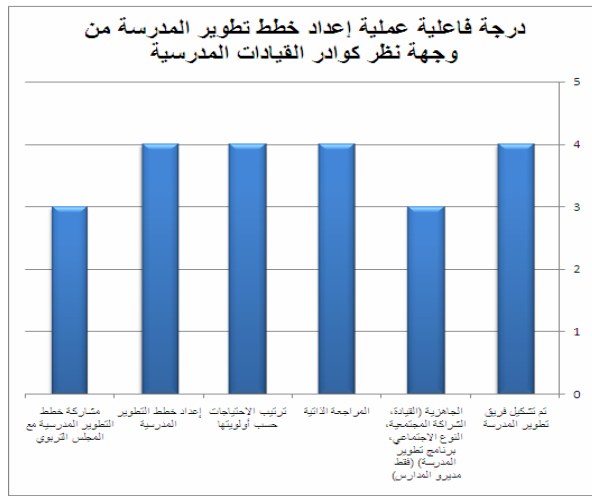
لقد قام فريق المتابعة والتقييم بعقد لقاءات مع فرق التطوير المدرسية ومديرو المدارس للتعرف على وجهات نظرهم بالنسبة لفاعلية عملية إعداد خطط التطوير المدرسية. واستخدم في هذه اللقاءات سلم التقدير اللفظي المؤلف من ستة معايير والذي اعد لقياس هذا المؤشر. غطت هذه المعايير كافة مراحل إعداد الخطة التطويرية من مرحلة الجاهزية ولغاية إعداد الخطة التطويرية وعرضها على المجلس التربوي لشبكة المدارس الذي تتبع له.

ولقد أعطت كل من فرق التطوير المدرسية وكذلك مديرو المدارس من مديريات المجموعتين الثانية والثالثة لفاعلية عملية إعداد خطط التطوير المدرسية درجة 5.0/4.2، ولقد كانت درجة الفعالية في مديريات المجموعة الأولى 3.3 حسب تقديرات مديري المدارس و 3.9 حسب فرق التطوير المدرسية. ومن الجدير ذكره أن من بين المعايير جميعاً فلقد سجل معيار "مشاركة الخطط التطويرية مع المجلس التربوي" أدنى الدرجات. أما فاعلية البرامج التدريبية المقدمة ضمن مرحلة الجاهزية فلقد ارتأى المستجيبون بأنها عالية الفاعلية إلا أنهم أشاروا إلى عدم كفاية الوقت المخصص لها وكذلك الوقت المخصص لإعداد الخطة التطويرية. كما أشاد المستجيبون بفاعلية البرنامج المحوسب والذي يستخدم لمعالجة البيانات ليتم تحليلها من قبل فرق التطوير المدرسية وتحديد الاحتياجات.

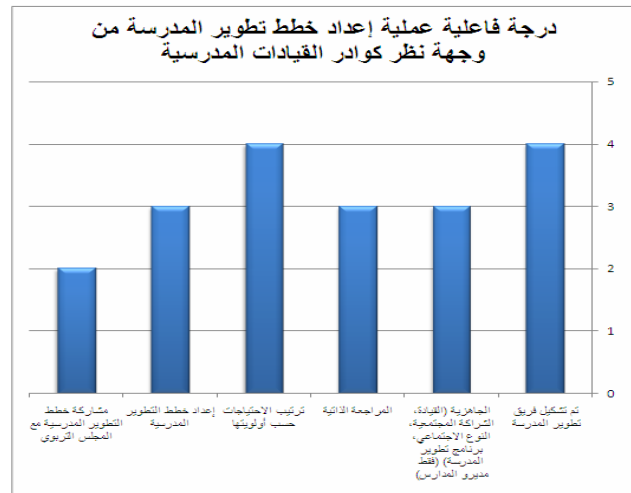
هذا ولقد تمت التوصية باختيار أعضاء فرق التطوير المدرسية بناء على الكفاءة وكذلك الحماس والرغبة في العمل. واعتماد نفس هذه المعايير عند اختيار أعضاء المجالس التربوية من المجتمع المحلي. كما تم التأكيد على ضرورة توفر الوضوح بالنسبة للأدوار والمسؤوليات لكافة المعنيين بالعملية. كما تمت التوصية بمراجعة استبانات المراجعة الذاتية للأخذ بعين الاعتبار المستويات المختلفة للفئات المستهدفة.

المجموعة الأولى:

المؤشر: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية					
مصدر البيانات: فريق تطوير المدرسة					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تشكيل فريق تطوير المدرسة				*	
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المدرسة) (فقط مديرو المدارس)			*		
المراجعة الذاتية				*	
ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها				*	
إعداد خطط التطوير المدرسية				*	
مشاركة خطط التطوير المدرسية مع المجلس التربوي			*		

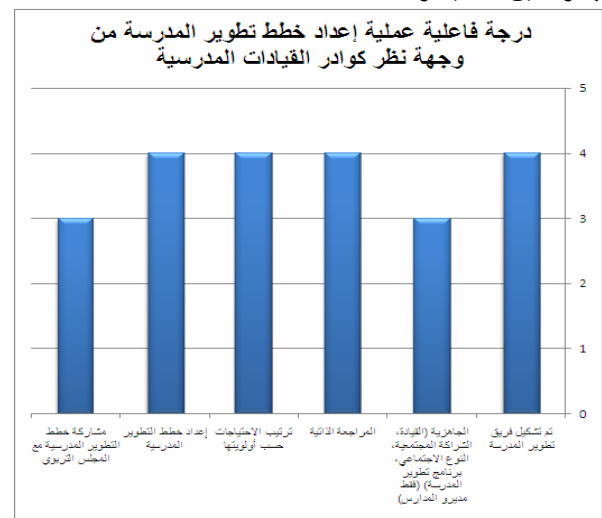


المؤشر: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادرات القيادات المدرسية					
مصدر البيانات: مديرو ومديرات المدارس					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تشكيل فريق تطوير المدرسة				*	
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المدرسة) (فقط مديرو المدارس)			*		
المراجعة الذاتية			*		
ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها				*	
إعداد خطط التطوير المدرسية			*		
مشاركة خطط التطوير المدرسية مع المجلس التربوي		*			

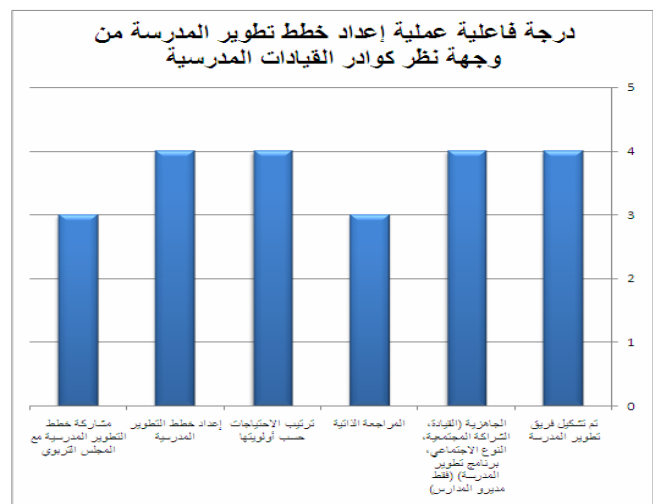


المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادرات القيادات المدرسية					
مصدر البيانات: فريق تطوير المدرسة					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تشكيل فريق تطوير المدرسة				*	
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المدرسة) (فقط مديرو المدارس)			*		
المراجعة الذاتية				*	
ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها				*	
إعداد خطط التطوير المدرسية				*	
مشاركة خطط التطوير المدرسية مع المجلس التربوي			*		



المؤشر: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادرات القيادات المدرسية					
مصدر البيانات: مديرو ومديرات المدارس					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تشكيل فريق تطوير المدرسة				*	
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المدرسة) (فقط مديرو المدارس)				*	
المراجعة الذاتية			*		
ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها				*	
إعداد خطط التطوير المدرسية				*	
مشاركة خطط التطوير المدرسية مع المجلس التربوي			*		



1.1.7 عدد الخطط التطويرية لمديريات التربية والتعليم التي تم إعدادها حسب النموذج المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية

مديريات المجموعة الأولى والمجموعة الثانية والثالثة 16

1.1.8 درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم

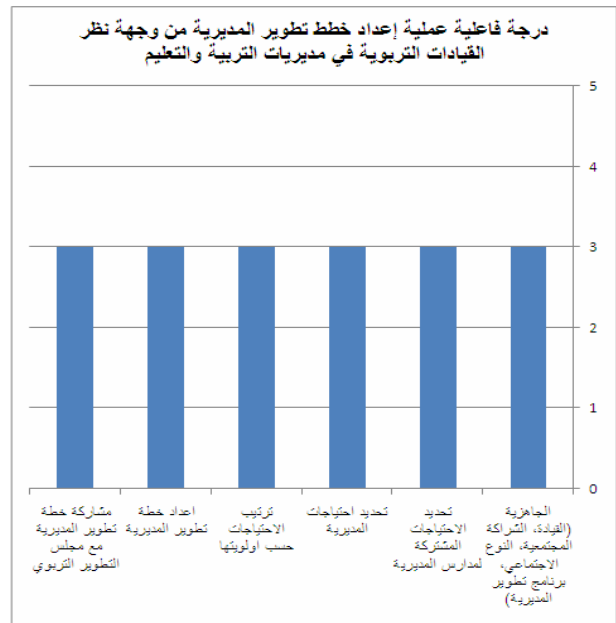
لمعرفة درجة فاعلية عملية إعداد خطط التطوير عقد فريق التقييم لقاءً مع مصدرين مختلفين هما المشرفون التربويون وفرق تطوير المديرية. وعند تطبيق سلم التقدير اللفظي الخاص بالمؤشر تبين أن درجة الفاعلية التي أعطاها المشرفون التربويون للعملية كانت أدنى من الدرجة التي أعطتها فرق تطوير المديرية حيث كانت بمعدلها 3.4 للمشرفين و 4.3 لفرق تطوير المديرية للمجموعتين الثانية والثالثة بينما كانت (3.4 و 3.6 على التوالي) لمديريات المجموعة الأولى. قد يكون السبب لذلك هو أنه وبالرغم من مشاركة بعض المشرفين التربويين بالبرامج التدريبية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية إلا أنهم لا يشاركون جميعهم بإعداد الخطة التطويرية لمديرياتهم. وبالمقابل فإن فرق تطوير المديرية يشاركون في كافة مراحل برنامج تطوير المدرسة والمديرية وعليه فأنهم قادرون على التقييم بشكل أكثر عمقا وشمولية. كما قد يكون تقييم المشرفين ينبع من مقاومتهم للدور الجديد للمشرف التربوي الذي يتطلبه برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

أما بالنسبة للتوصيات فكانت:

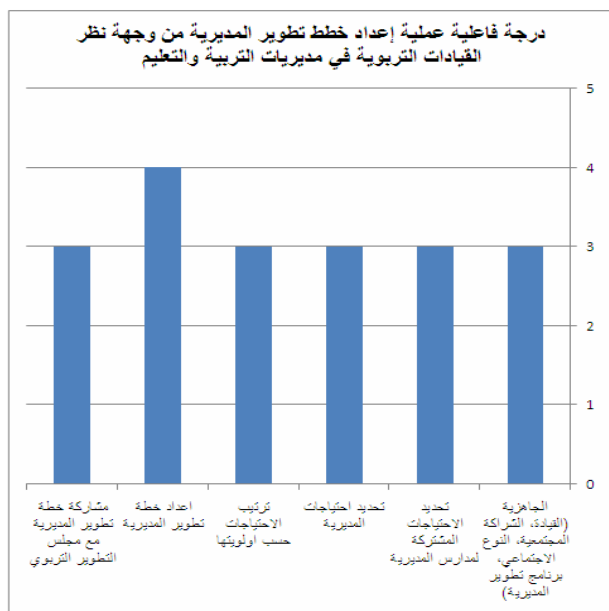
- مراجعة بنود استبانات المراجعة الذاتية لتتواءم وطبيعة مهام المسميات الوظيفية المختلفة
- إعطاء المجال لمجالس التطوير التربوي للمساهمة في إعداد خطة تطوير المديرية
- ضرورة استخدام البيانات المصنفة حسب الجنس

المجموعة الأولى:

المؤشر: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم مصدر البيانات: فريق تطوير المديرية					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المديرية)			*		
تحديد الاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية			*		
تحديد احتياجات المديرية			*		
ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها			*		
إعداد خطة تطوير المديرية			*		
مشاركة خطة تطوير المديرية مع مجلس التطوير التربوي			*		

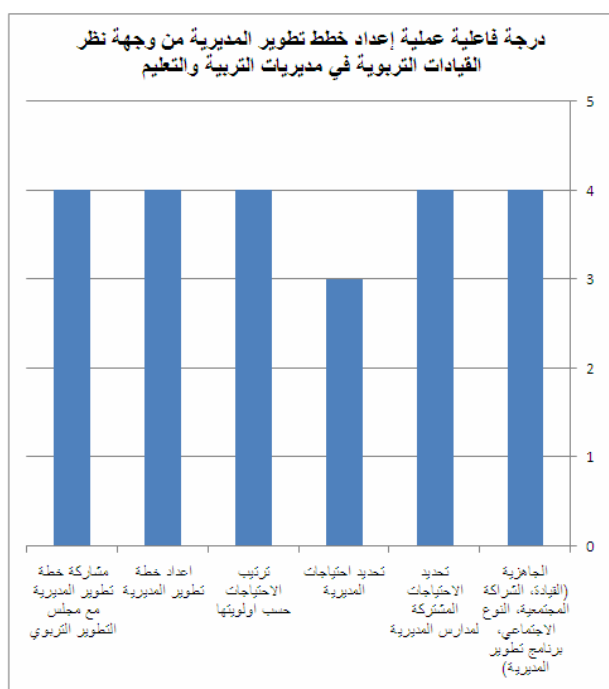


المؤشر: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم مصدر البيانات: المشرفون التربويون					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المديرية)			*		
تحديد الاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية			*		
تحديد احتياجات المديرية			*		
ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها			*		
إعداد خطة تطوير المديرية				*	
مشاركة خطة تطوير المديرية مع مجلس التطوير التربوي			*		

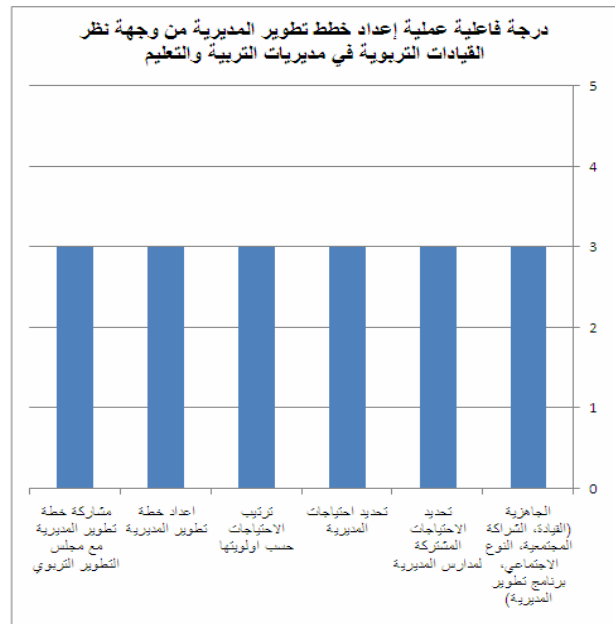


المجموعتين الثانية والثالثة:

المؤشر: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم مصدر البيانات: فريق تطوير المديرية					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المديرية)				*	
تحديد الاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية				*	
تحديد احتياجات المديرية			*		
ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها				*	
إعداد خطة تطوير المديرية				*	
مشاركة خطة تطوير المديرية مع مجلس التطوير التربوي				*	



المؤشر: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم مصدر البيانات: المشرفون التربويون					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المديرية)			*		
تحديد الاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية			*		
تحديد احتياجات المديرية			*		
ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها			*		
إعداد خطة تطوير المديرية			*		
مشاركة خطة تطوير المديرية مع مجلس التطوير التربوي			*		



1.1.9 النسبة المئوية للتوصيات التي تم تطبيقها من التوصيات التطويرية الناتجة عن عمليات مراجعة برنامج تطوير المدرسة والمديرية

لم تتم عملية المراجعة الشاملة بعد وعلية لا توجد توصيات ليتم تطبيقها.

النتيجة المباشرة 2.1: منظومة سياسات مستجيبة لاحتياجات المدارس ومديريات التربية والتعليم ومتوائمة مع خططها التطويرية وآليات مساعلة تم اعتمادها (المساعلة)

المؤشرات:

2.1.1: درجة رضى المعنيين عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية

2.1.2: درجة رضى المعنيين عن منظومة السياسات في وزارة التربية والتعليم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية

2.1.3: درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية

2.1.1.1 درجة رضى المعنيين عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية

كما تم توضيحه في الجزء 2.2.1 فلقد أنجز قسم المتابعة والتقييم/ إدارة التخطيط و البحث التربوي بالتنسيق مع مركز التدريب التربوي المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تبعه مجموعة نشاطات بناء القدرات في مجال المتابعة والتقييم من ورش تدريبية لكوادر ومنسقي المتابعة وتقييم وتطبيقات عملية انتهت بجمع البيانات لمجموعة مختارة من المؤشرات وذلك تمهيدا لإعداد تقرير المتابعة الأول للبرنامج. سيقوم قسم المتابعة والتقييم بدراسة درجة رضى مختلف الفئات المستهدفة بعد إصدار تقرير المتابعة الثاني في الربع الأخير من عام 2013. ومن الجدير ذكره أن قسم المتابعة والتقييم يعاني من صعوبات تتمثل في نقص الكوادر المؤهلة ومحدودية الموارد المالية بالإضافة إلى عدم تفرغ المنسقين في الميدان للعمل على مهمات المتابعة والتقييم.

2.1.2: درجة رضى المعنيين عن منظومة السياسات في وزارة التربية والتعليم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية

قامت لجنة السياسات والتخطيط التي شكلتها الوزارة في أيلول عام 2011 من كوادر إدارة التخطيط والبحث التربوي وأعضاء من إدارة مركز التدريب التربوي بمراجعة وثيقة الإطار العام للسياسة التربوية وذلك بهدف تحديد السياسات الداعمة لبرنامج تطوير

المدرسة والمديرية وكذلك قدمت التوصيات حول السياسات الإجرائية المطلوب استحداثها أو تعديلها لتحقيق مأسسة واستمرارية البرنامج.

تعمل اللجنة حاليا مع لجنة مراجعة الإطار العام للسياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم على تضمين هذه السياسات في الإطار المحدث.

سيتم قياس هذا المؤشر بعد إقرار وتطبيق الإطار العام للسياسة التربوية المحدث

2.1.3: درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية
سيتم قياس هذا المؤشر بعد إصدار التقرير الثاني في الربع الأخير من 2013.

النتيجة المباشرة (2.2) ارتفاع مستوى الدعم المالي والفني المستدام والمقدم من الوزارة للمدارس ومديريات التربية والتعليم لتنفيذ خططها التطويرية
المؤشرات:

2.2.1: النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم

2.2.2: قيمة الدعم المالي الذي تخصصه وزارة التربية والتعليم في موازنتها السنوية لدعم تنفيذ خطط تطوير المدارس والمديريات

2.2.3: عدد المدارس والمديريات التي تلقت المنح من موازنة وزارة التربية والتعليم

2.2.4: درجة رضى المعنيين عن جودة الخدمات التي يقدمها بيت الخبرة

2.2.5: عدد الأطراف المعنية التي تستخدم بيت الخبرة

2.2.1 النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم

2.2.2 قيمة الدعم المالي الذي تخصصه وزارة التربية والتعليم في موازنتها السنوية لدعم تنفيذ خطط تطوير المدارس والمديريات

2.2.3 عدد المدارس والمديريات التي تلقت المنح من موازنة وزارة التربية والتعليم

ضمن إطار تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية في مديريات ومدارس التربية والتعليم في المجموعات الأولى والثانية والثالثة، فلقد تم توفير الدعم المالي لكل مدرسة ومديرية تربية وتعليم فور انتهائها من إعداد خططها التطويرية لمساعدتها على تطبيقها. حيث تم الحصول على هذا الدعم من الوكالة الكندية للتنمية الدولية من خلال مشروع تطوير المدرسة والمديرية.

وحرصا على استمرارية تطبيق الخطط التطويرية فلقد خصصت الوزارة في موازنتها لعام 2012 موارد مالية لدعم الخطط التطويرية لمدارس المجموعة الأولى.

2.2.4 درجة رضا المعنيين عن جودة الخدمات التي يقدمها بيت الخبرة

2.2.5 عدد الأطراف المعنية التي تستخدم بيت الخبرة

لقد تضمنت خطة المرحلة الثانية لمشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي تأسيس بيت للخبرة وذلك بهدف توثيق المعرفة وقصص النجاح والدروس المستفادة الناتجة من تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية في الأردن بالاستناد إلى الممارسات الدولية الفضلى. وعليه فإن بيت الخبرة هذا من المفترض أن يبقي كافة المديريات والمدارس على اطلاع بالمستجدات المتعلقة بسياسات الوزارة وأدوات المتابعة والتقييم وأحدث المراجع العلمية ذات العلاقة بالإضافة إلى فرص التنمية المهنية. لم يتم تأسيس بيت الخبرة بعد.

2.3 المخرجات

المخرج (1.1.1) إستراتيجية اتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تم إعدادها

المؤشرات

1.1.1.1: وجود إستراتيجية اتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية

تم إنجاز استراتيجية الاتصال. جاء العمل على بناء إستراتيجية الاتصال والخطة التنفيذية هو تعزيز الاتصال فيما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية ضمن مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي- المرحلة الثانية، بين المستويات الثلاث؛ مركز وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم والمدارس.

لقد سبق بناء خطة الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تحليل لواقع الاتصال تبعه بناء الإستراتيجية لسنوات خمس قادمة تتضمن منهجية شاملة لتعزيز الاتصال والتعريف بإنجازات المرحلة الثانية لمشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي مع التركيز على برنامج تطوير المدرسة والمديرية في المدارس والمديرية ومركز الوزارة ضمن فئات المجتمع المختلفة من إعلام وممولين ومجالس التطوير التربوي وأفراد المجتمع المحلي.

كما تتضمن الإستراتيجية خطة تنفيذية لبناء القدرات في الوزارة في مجال الاتصال و لدعم واستدامة الجهود لضمان تدفق المعلومات الفعال عبر مستويات النظام التعليمي الثلاث وتعميم قصص النجاح الناتجة عن تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية في المديرية الحالي والمستقبلية وذلك من أجل الحصول على دعم فئات المجتمع المختلفة وارتباطها بالبرنامج، العمل مع الإعلام للتوعية وخلق فهم أفضل لجهود تطوير التعليم وأنشطة مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالتزامن مع العمل المباشر مع أفراد المجتمع المحلي والاستمرار في بناء القدرات.

المخرج (1.1.2) فريق الاتصال في مركز الوزارة ورؤساء أقسام الإعلام في مديرية التربية والتعليم وأعضاء المجالس التربوية تم تدريبهم على مهارات الاتصال الاستراتيجي وإدارة العلاقات الإعلامية مع الشركاء

المؤشرات

1.1.2.1: عدد الذين تدربوا على مهارات الاتصال الاستراتيجي مع الشركاء

فور إقرار إستراتيجية الاتصال سيبدأ العمل على إعداد أدلة الاتصال والبرنامج التدريبي الذي يستجيب لاحتياجات مختلف فئات كوادر الوزارة وأعضاء مجالس التطوير التربوي، وسيضمن الموضوعات التالية:

- التخطيط الاستراتيجي الاتصالي
- استراتيجيات تطوير المحتوى
- التشبيك الاجتماعي

- إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام

- حملات رفع الوعي

- تدريب المدربين

المخرج (1.1.3) كادر على مستوى المدرسة والمديرية تم تدريبه على إعداد وتنفيذ خطط التطوير المدرسية المستندة إلى النتائج والمراعية للنوع الاجتماعي وبمشاركة المجتمع المحلي
المؤشرات

1.1.3.1: عدد الذين تدربوا على برنامج تطوير المدرسة

1.1.3.2: عدد الذين تدربوا على مهارات القيادة

1.1.3.3: عدد أعضاء المجتمع المحلي وأعضاء المجالس التربوية ومديري المدارس ومساعديهم وكوادر المديرية والمرشدين والمشرفين التربويين الذين تدربوا على برنامج الشراكة المجتمعية

يتركز هذا المخرج على ما تنفذه به وزارة التربية والتعليم من أنشطة بناء القدرات على برنامج تطوير المدرسة تستهدف المديرين ومساعدي المديرين والمشرفين وأعضاء المجتمع المحلي وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالبرنامج.

بعد الانتهاء من تنفيذ الدورة الأولى من البرنامج في مديريات ومدارس المجموعة الأولى، ابتدأ العمل على تطبيق البرنامج في مديريات ومدارس المجموعة الثانية (3 مديريات) في نيسان 2011. وتبعه تطبيق البرنامج في مديريات ومدارس المجموعة الثالثة (6 مديريات) مع بداية العام الدراسي في أيلول 2011. أما مديريات ومدارس المجموعة الرابعة (6 مديريات) فلقد ابتدأ تطبيق مرحلة الجاهزية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية في أيار 2012.

في المرحلة الأولى من تطبيق البرنامج في مجموعة من المديريات يتم تنفيذ برنامج تدريبي مكثف لبناء الأساس النظري لدى القيادات التربوية حول برنامج تطوير المدرسة والمديرية وتطوير مهاراتهم لإجراء المراجعة الذاتية في مدارسهم. منذ بداية تطبيق البرنامج في مديريات ومدارس المجموعتين الثانية والثالثة في نيسان 2011 تم تدريب 1497 مدير مدرسة ومساعدي مدير مدرسة (808 ذكور و 689 إناث) على برنامج القيادة و 1667 مدير مدرسة ومساعدي مدير مدرسة ومشرفون تربويون (735 ذكور و 932 إناث) على برنامج تطوير المدرسة، كما وانتهت 732 مدرسة من إعداد خططها التطويرية.

وأما المجموعة الأولى فقد تم تدريب 1043 مدير مدرسة ومساعدي مدير مدرسة (520 ذكور و 523 إناث) على برنامج القيادة و 1167 مدير مدرسة ومساعدي مدير مدرسة ومشرفون تربويون (617 ذكور و 550 إناث) على برنامج تطوير المدرسة، كما وانتهت 789 مدرسة من إعداد خططها التطويرية من مجموع مدارس المجموعة الأولى البالغ عددها 808 مدرسة.

وكذلك، وبما أن منهجية برنامج تطوير المدرسة والمديرية تقوم أساساً على إشراك المجتمع المحلي فيتم تنفيذ برنامج تدريبي "الشراكة المجتمعية"، حيث ومنذ نيسان 2011 تم تدريب 2559 متدرب في مديريات المجموعتين الثانية والثالثة، من ضمنهم 166 مشرف تربوي (105 ذكور و 61 إناث) و 64 من كوادر المديريات (44 ذكور و 20 إناث) و 664 مدير مدرسة (231 ذكور و 433 إناث) و 326 مساعد مدير مدرسة (143 ذكور و 183 إناث) و 3 طالبات و 429 مرشدون تربويون (153 ذكور و 276 إناث) و 111 رؤساء أقسام (93 ذكور و 18 إناث) و 791 أعضاء مجتمع محلي (223 ذكور و 568 إناث). ولقد نتج عن هذا البرنامج تشكيل 83 مجلس تربوي لشبكات المدارس في مديريات المجموعة الثانية والثالثة التسع.

أما المجموعة الأولى فقد تم تدريب 1183 متدرب من ضمنهم 40 مشرف تربوي (38 ذكور و 2 إناث) و 102 من كوادر المديريات (78 ذكور و 24 إناث) و 266 مدير مدرسة (145 ذكور و 121 إناث) و 66 مساعد مدير مدرسة (47 ذكور و 19

إناث) و 52 مرشدون تربويون (28 ذكور و 24 إناث) و 35 رؤساء أقسام (29 ذكور و 6 إناث) و 657 أعضاء مجتمع محلي (267 ذكور و 390 إناث)

ولقد نتج عن هذا البرنامج تشكيل 68 مجلس تربوي لشبكات المدارس في مديريات المجموعة الأولى السبع.

تصادق المجالس التربوية لشبكات المدارس على خطط التطوير المدرسية للمدارس التابعة لها ويضعون خطة عمل يقومون من خلالها بدعم تنفيذ الخطط التطويرية لمدارسهم.

وفي مديريات المجموعة الرابعة حيث ابتدأ التدريب في أيار 2012 فلقد تم وحتى نهاية حزيران 2012 تدريب 151 متدرب من ضمنهم 60 مشرف تربوي (47 ذكور و 13 إناث) و 5 من كوادر المديريات (2 ذكور و 3 إناث) و 64 مدير مدرسة (15 ذكور و 49 إناث) و 3 مساعد مدير مدرسة (1 ذكور و 2 إناث) و 5 مرشدون تربويون (2 ذكور و 3 إناث) و 14 أعضاء مجتمع محلي (4 ذكور و 10 إناث) ، وسيستمر التدريب حتى استكمال تدريب كافة الفئات المستهدفة من المديريات الست.

من الصعوبات التي تواجه تطبيق البرنامج واستدامته التغير الدائم والتنقلات المستمرة بين الكوادر. ولذلك فإن البرنامج يحرص على تدريب المستجدين والذين يتم تعيينهم في المديريات والمدارس التي تم الانتهاء من تدريب كوادرها، فخلال الشهرين المنصرمين تم تدريب كافة المستجدين في مديريات ومدارس المجموعتين الثانية والثالثة على برنامج القيادة وبرنامج تطوير المدرسة. تألف المتدربون من 92 مشرف تربوي ومدير مدرسة ومساعد مدير (44 ذكور و 48 إناث). كما تم تدريب 254 من المنضمين حديثاً للبرنامج على الشراكة المجتمعية، منهم 79 أعضاء مجتمع محلي (18 ذكور و 61 إناث) ، 30 مدير مدرسة (13 ذكور و 17 إناث) ، 80 مساعد مدير مدرسة (31 ذكور و 49 إناث) ، 13 مرشد تربوي (2 ذكور و 11 إناث) وكذلك 16 من كوادر المديريات (8 ذكور و 8 إناث) و 36 مشرف تربوي (28 ذكور و 8 إناث) .

هذا ولقد أنجز لغاية تاريخه تنفيذ الورشات التدريبية لتدريب المدربين في موضوع القيادة في مديريات المجموعة الرابعة. وتم تدريب 152 مشرف تربوي ومدير مدرسة ورؤساء أقسام كمدربين في موضوع القيادة (54 إناث و 98 ذكور) ، وسيقوم المدربون الذين سيتم اختيارهم بالتدريب في مديرياتهم حسب الخطة المرسومة لذلك.

المخرج (1.1.4) كادر على مستوى مديرية التربية والتعليم تم تدريبه على إعداد وتنفيذ خطط تطوير المديرية المستندة إلى النتائج والمراعية للنوع الاجتماعي وبمشاركة المجتمع المحلي

المؤشرات

1.1.4.1: عدد الذين تدربوا على برنامج تطوير المديرية

يركز هذا المخرج على تنمية قدرات كوادر مديريات التربية والتعليم في مجال برنامج تطوير المديرية من مدراء تربية ورؤساء أقسام ومشرفين تربويين.

في إطار إعداد الخطة التطويرية لمديرية التربية والتعليم، تحصل المديرية على نتائج المراجعة الذاتية التي تجريها المدارس التابعة لها أثناء عملية إعداد خططها التطويرية. يقوم فريق تطوير المديرية بإدخال هذه البيانات في برنامج محوسب خاص لتحليلها واستخلاص منها الحاجات المشتركة للمدارس والتي بالإضافة لحاجات المديرية نفسها تشكل الأساس لإعداد الخطة التطويرية للمديرية.

ومنذ بداية تطبيق البرنامج في مديريات التربية والتعليم التسع ضمن المجموعة الثانية والثالثة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، تم تدريب 502 من كوادر هذه المديريات على برنامج تطوير المديرية والذي مكنهم من إعداد الخطط التطويرية لمديرياتهم. تألف

المتدربون من 163 رؤساء أقسام (148 ذكور و15 إناث) و 110 مشرف تربوي (69 ذكور و41 إناث) و 229 كوادراً أخرى (146 ذكور و83 إناث).

أما المجموعة الأولى فقد تم تدريب 538 من كوادراً هذه المديرية على برنامج تطوير المديرية والذي مكنهم من إعداد الخطط التطويرية لمديرياتهم. تألف المتدربون من 46 رؤساء أقسام (45 ذكور و1 إناث) و 86 مشرف تربوي (47 ذكور و12 إناث) و 406 كوادراً أخرى (225 ذكور و181 إناث).

تمت مصادقة الخطط التطويرية في غالبيتها من قبل مجلس التطوير التربوي لكل مديرية والذي أعد بدوره خطته لتقديم الدعم اللازم للمديرية لتنفيذ خططها التطويرية.

كما الحال بالنسبة للمستجدين في المدارس كذلك تم تدريب الكوادراً المنقولة أو المعينون حديثاً في مديريات التربية والتعليم التسع: 12 رئيس قسم (10 ذكور و2 إناث) تم تدريبهم على برنامج القيادة، وكذلك تم تدريب 112 من المستجدين من مديري التربية ورؤساء الأقسام والمشرفون التربويون على برنامج تطوير المديرية (85 ذكور و27 إناث).

المخرج (1.1.5) مراجعة شاملة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تم إجراؤها بناءاً على منهجية تشاركية

المؤشرات

1.1.5.1: عدد عمليات المراجعة المنجزة.

1.1.5.2: عدد الجهات المشاركة من الأطراف المعنية بعملية المراجعة.

لم يتم قياس هذا المؤشر.

المخرج (1.1.6) كادر على مستوى مركز وزارة التربية والتعليم والمديرية والمدرسة تم تدريبه على إدماج تحليل النوع

الاجتماعي في العمل اليومي

المؤشرات

1.1.6.1: عدد الذين تم تدريبهم على تحليل النوع الاجتماعي.

تم تدريب كوادراً الوزارة في المركز والميدان في موضوعات إدماج تحليل النوع الاجتماعي في العمل اليومي. فبالإضافة للتدريب على تحليل النوع الاجتماعي تم عقد ورشات تدريب المدربين لتأهيل كوادراً قسم النوع الاجتماعي على تدريب كوادراً مركز الوزارة في مجال النوع الاجتماعي.

أما على مستوى مديريات التربية والتعليم في المجموعة الثانية والثالثة، فلقد تم ومنذ نيسان 2011 تدريب 1497 مدير مدرسة ومساعدوهم (808 ذكور و689 إناث) على برنامج النوع الاجتماعي وكذلك تم تدريب كافة المستجدين في مديريات ومدارس المجموعتين الثانية والثالثة والذين تألفوا من 92 مشرف تربوي ومدير مدرسة ومساعد مدير مدرسة (48 إناث و44 ذكور) و 12 رئيس قسم (10 ذكور و2 إناث).

أما المجموعة الأولى فقد تم تدريب 3106 مدير مدرسة ومساعدوهم (1547 ذكور و1559 إناث) على برنامج النوع الاجتماعي وكذلك تم اختيار 27 موظف، 3 من كل مديرية من المديريات التسع (18 ذكور و9 إناث) كرواداً للنوع الاجتماعي لتمكينهم وتعزيز معرفتهم ومهاراتهم في مجال النوع الاجتماعي من خلال الاجتماعات والورش المتخصصة التي ينظمها مشروع تطوير المدرسة والمديرية ليصبحوا مدربين للنوع الاجتماعي على مستوى مديريات التربية والتعليم. هذا ولقد تم تدريب هذه المجموعة في حزيران 2012 على تقييم الخطط التطويرية لمديريات التربية والتعليم من منظور النوع الاجتماعي، وكذلك حضر هذه الورشة كوادراً قسم النوع الاجتماعي في مركز الوزارة وكوادراً قسم المتابعة والتقييم.

كذلك فلقد تم في أيار 2012 تدريب كوادر مدارس ومديريات المجموعة الرابعة على تحليل النوع الاجتماعي كأحد البرامج التدريبية التي يقدمها برنامج تطوير المدرسة والمديرية في مرحلة الجاهزية. وبلغ عدد الذين تم تدريبهم 152 منهم 54 مدير مدرسة (22 ذكور و 32 إناث) و 65 مشرف تربوي (47 ذكور و 18 إناث) و 33 رئيس قسم (29 ذكور و 4 إناث). هذا ولقد تبع التدريب اختيار 46 مدربا (28 ذكور و 18 إناث) ليقوموا بالتدريب على النوع الاجتماعي في المديريات الست للمجموعة الرابعة.

المخرج (2.1.1) إطار متابعة وتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية موجه بالنتائج ومراع للنوع الاجتماعي تم إعداده المؤشرات

2.1.1.1: عدد الكوادر الذين تم تدريبهم على المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج

2.1.1.2: عدد تقارير المتابعة والتقييم المنجزة وفق الإطار المعتمد للمتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية

لقد تم تنفيذ مجموعة من أنشطة بناء القدرات في مجال الإدارة والمتابعة والتقييم المبني على النتائج استهدفت كوادر وزارة التربية والتعليم في المركز والمديريات وذلك تهيئة لإعداد إطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية وجمع البيانات لتحضير التقرير الأول. وتضمنت هذه الأنشطة التالي:

- عقد ورشة تدريبية في موضوع الإدارة المبنية على النتائج حضرها أعضاء لجنة المتابعة والتقييم ولجنة التخطيط والسياسات بالإضافة لأعضاء الفريق الفني لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية
 - عقد ورشة تدريبية في مجال المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج لمنسقي المتابعة والتقييم من 22 مديرية ضمن مديريات المجموعات الأولى والثانية والثالثة والرابعة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، قام بالتدريب فيها رئيس قسم المتابعة والتقييم.
 - عقد ورشة تدريبية على أدوات وأساليب جمع البيانات تبعها يومين من التطبيق العملي لجمع البيانات من مديريات المجموعة الثانية والثالثة ويوم آخر لجمع البيانات من مديريات المجموعة الأولى.
- هذا ومن المخطط أن يتبع التقرير الأول هذا تقارير سنوية وأخرى حسبما تقتضي الحاجة.

المخرج (2.1.2) سياسات لمأسسة التخطيط المترابط بين كافة المستويات؛ المدرسة ومديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة تم إعدادها المؤشرات

2.1.2.1: وجود آلية مؤسسية معتمدة تضمن تدفق المعلومات عبر كل المستويات وفي كل الاتجاهات

2.1.2.2: وجود منظومة السياسات والتشريعات في وزارة التربية والتعليم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية

لقد عملت لجنة السياسات والتخطيط والتي شكلتها الوزارة في 2011 على مراجعة وثيقة الإطار العام للسياسة التربوية التي أعدتها الوزارة عام 2010 وكذلك السياسات المتضمنة في الإستراتيجية الوطنية لإدماج النوع الاجتماعي في وزارة التربية والتعليم ووثيقة إستراتيجية الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية. ولقد كانت نتيجة هذه المراجعة أن كافة هذه الوثائق تحتوي السياسات الإستراتيجية الداعمة لتنفيذ واستدامة برنامج تطوير المدرسة والمديرية، ولقد تم حصرها في وثيقة ستعرض على لجنة إعداد الإطار العام للسياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم لتضمينها في الإطار المعتمد للوزارة. كذلك أعدت اللجنة وثيقة تتضمن سياسات إجرائية مقترحة منسجمة مع السياسات الإستراتيجية وضرورية لمأسسة واستمرارية برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

يطبق برنامج تطوير المدرسة والمديرية حاليا في حوالي 40% من مدارس المملكة. وينتج عن عمليات تطبيق البرنامج كم من البيانات والمعلومات ذات الأهمية القصوى لعمل الوزارة، فمن بينها معلومات عن نقاط الضعف ونقاط القوة للمدارس ومديريات التربية والتعليم تتعلق بالمعايير المعتمدة لما يسمى بالتعليم الفاعل. وحتى تتمكن الوزارة من الاستفادة من هذه المعلومات في رسم

سياساتها وإعداد خططها الإستراتيجية، من الضروري وجود آلية تفعل الترابط بين كافة المستويات وإدارات وزارة التربية والتعليم.

ولتحقيق ذلك فلقد عقدت الوزارة ورشة عمل في تشرين الثاني 2011 تم خلالها تعريف المشاركين من الإدارات ذات العلاقة في مركز الوزارة بطبيعة المعلومات المنبثقة عن تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية في المدارس وكيفية استخدامها في إعداد الخطط التطويرية للمدارس والمديريات. كما تم عصف ذهني نتج عنه بعض التوصيات حول الآلية الأفضل لتستخدمها الوزارة للاستفادة من هذه المعلومات. هذا ولقد عملت الوزارة ممثلة بمركز التدريب التربوي على دراسة هذه التوصيات للتوصل للآلية الأمثل.

تبع هذه الورشة عقد اجتماع في شباط 2012 بهدف خلق فهم مشترك بين مديريات الميدان والإدارات ذات العلاقة لطبيعة المعلومات الناتجة عن برنامج تطوير المدرسة والمديرية ولتفعيل العمل المشترك بين الطرفين لضمان استخدام هذه المعلومات بطريقة مفيدة في عملية صنع القرار في وزارة التربية والتعليم. قدم مديريين لمديرتي تربية وتعليم في هذا اللقاء عرض لعمليات إعداد الخطط التطويرية للمديريات وبينوا أن هذه الخطط تبنى استجابة لاحتياجات حقيقية مثبتة. تبع هذا العرض مناقشة عامة بين من خلالها مديرو الإدارات اهتماما كبيرا وتقديرهم لضرورة التوصل لآلية تضمن استخدام هذه المعلومات على مستوى مركز الوزارة.

المخرج (2.2.1) بيت خبرة يوفر البيانات والمعلومات التي تحتاجها الكوادر التربوية في المدارس والمديريات ومركز وزارة التربية والتعليم وشركائهم تم تأسيسه

المؤشرات

2.2.1.1: وجود بيت الخبرة

لم يتم تأسيس بيت الخبرة بعد

المخرج (2.2.2) آلية تمويل معتمدة توفر المنح للمديريات والمدارس لدعم تنفيذ خططها التطويرية تم إنشاؤها

المؤشرات

2.2.2.1: وجود منظومة تعليمات وإجراءات تحدد المبالغ المخصصة وأسس صرف المنح

لم يتم قياس هذا المؤشر

التوصيات

- إيجاد آلية مستدامة لتوفير الدعم للمديريات والمدارس لتنفيذ خططها التطويرية والمتمثل بالدعم المالي والفني والتدريب وبناء القدرات.
- تسهيل الاجراءات المتعلقة بقبول المدارس للهبات والتبرعات.
- إيجاد برامج للتنمية المهنية في الموضوعات المتعلقة ببرامج تطوير المدرسة والمديرية تستهدف المستجدين وكذلك التطوير المستمر لقدرات الكوادر التي تم تدريبها.
- إيجاد منظومة سياسات إستراتيجية وإجرائية تضمن مأسسة واستدامة برنامج تطوير المدرسة والمديرية
- إيجاد آلية تضمن الاستفادة من المعلومات الناتجة عن تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية وتقارير المتابعة والتقييم الخاصة به في وضع الخطط ورسم السياسات العامة لوزارة التربية والتعليم
- إدماج النوع الاجتماعي من خلال دور اكبر لقسم النوع الاجتماعي ورواد النوع الاجتماعي في مديريات التربية والتعليم
- العمل على تنفيذ حملات شاملة لتوعية المعنيين بالبرنامج بأدوارهم ومسؤولياتهم وعى جميع المستويات.
- بناء القدرات وبشكل مستمر ودوري وخاصة في مجال الإدارة الموجهة بالنتائج.
- تفعيل آليات المسائلة المهنية للقائمين على تطبيق البرنامج من كافة المستويات الإدارية في الوزارة.
- التعميم على كافة مديريات التربية والتعليم لاعتماد نموذج الخطط التطويرية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية عند إعداد خطط التطوير سواء للمدارس والمديريات.